



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

---

**EK215E**

**Bacheloroppgave innen**

**Økonomi og ledelse**

***Av plikt sier vi mottatt, så lenge vi får fly***

**En analyse av jagerflygere i en omstillingsprosess**

**12. Juni 2013**

**Sanaa Bhatti Vika**

## **Abstract**

This thesis is a case study about 132 Air Wing of the Royal Norwegian Air Force (RNoAF), located at Bodø Main Air Station. The objective of this research is to analyze how the ongoing organizational strategic restructuring process affects the F-16 pilots at 132 Air Wing.

In order to analyze this problem, I have performed interviews with both fighter pilots and the commander of 132 Air Wing. By incorporating a theoretical framework based on strategic change and motivation in the study, the thesis has made these main findings:

- 1) The complexity of the RNoAF restructuring organization, leads to delays in both the decision-making process as well as distribution of information.
- 2) The pilots do not have confidence that the decision to shut down Bodø Main Air Station was made on the right premises, and this leads to challenges in implementing the decision.
- 3) The RNoAF vision for the change is too vague and has too little relevance for the pilots. As an alternative, it is possible for the Air Wing to develop its own vision and sense of urgency based on factors that motivate their employees.
- 4) By linking squadron level pilots to the local restructuring working group, the Air Wing has earned confidence among the fighter pilots.
- 5) Even though the fighter pilots are highly motivated, they are still influenced by the restructuring process. Failure to acknowledge their situation is risky, and the RNoAF should start consulting them on their individual careers.

Keywords: Strategic restructuring, fighter pilots, motivation

## Forord

Som tidligere ansatt av Forsvaret og 132 Luftving på Bodø hovedflystasjon, ønsker jeg å bli bedre kjent med min tidligere arbeidsplass, rent organisasjonsteoretisk. Underveis i studietiden har jeg vært veldig glad for å ha vært en del av en stor offentlig organisasjon, da dette har hjulpet meg i å forstå organisasjons- og lederskapsteoriene bedre. Tidlig i studietiden fant jeg temaet omstilling svært interessant, da dette temaet er i vinden som aldri før. Dette gjelder like mye offentlige, som private organisasjoner.

Ofte under en omstilling er det mye fokus på den interne strukturen til organisasjonen, og ikke alltid like mye de som er en del av organisasjonen. Spesielt i forbindelse med store offentlige organisasjoner, har jeg fått følelsen av at ikke alle stemmer blir hørt. Derfor synes jeg det er veldig interessant å undersøke hva personer som står midt i et omstillingsløp føler. Dette arbeidet har ført meg tett innpå en ellers lukket gruppe mennesker i Norge, nemlig de norske F-16 flygerne, og deres åpenhet og involvering i temaet har gjort det mulig for meg å skrive en oppgave som dette. Jeg ønsker derfor å takke alle informantene som har bidratt til denne oppgaven.

Jeg ønsker også å takke Ingunn Elvekrok, som vekke min interesse for organisasjonsfaget, Frode Fjelldal-Soelberg, som fikk meg til å velge Forsvaret som tema, og min mann, som fungerte både som mental støtte og faglig sparringspartner.

Min veileder, Kristin Haugland Smith, fortjener en stor takk, da hun har gitt meg uvurderlig veiledning både i og utenfor arbeidstiden. Uten hennes støtte ville jeg ha famlet mye mer i blinde enn hva oppgaven nå bærer preg av.

Eventuelle feil i oppgaven tar jeg ene og alene ansvar for.

Handelshøgskolen i Bodø, ved Universitet i Nordland, 12. Juni. 2013,

---

Sanaa Bhatti Vika

## Sammendrag

Denne oppgaven ser på hvordan en spesiell gruppe ansatte blir påvirket av den pågående omstillingen i Luftforsvaret. I forbindelse med langtidsplanen 2012-2016 reduserer Luftforsvaret sin basestruktur, samtidig som de skal skifte ut kampflyet F-16 mot nye F-35. For å ha råd til å drifte nye F-35, skal norske kampfly samles på Ørland hovedflystasjon. Dette betyr at Bodø hovedflystasjon legges ned, en stasjon hvor to tredjedeler av Norges operative jagerflygere befinner seg. Jagerflygerne er en kritisk kompetanse for Luftforsvaret, da de tar lang tid å utdanne og opparbeide seg det erfaringsnivået flygerne har i dag.

Hovedfokuset i oppgaven vil være hvordan jagerflygerne i Bodø blir påvirket av den omstillingsprosessen Luftforsvaret nå er inne i. Oppgaven vil fra et nedenfra-og-opp perspektiv se hvordan nedleggelsen av Bodø hovedflystasjon oppfattes, og sammenligne dette med teori for strategisk endring.

Oppgaven er en casestudie med en kvalitativ innfallsvinkel. For å samle inn primærdata, har jeg valgt å gjennomføre intervjuer med fem jagerflygere og med Sjef 132 Luftving. I tillegg har sekundærdata blitt hentet inn fra offentlige dokumenter fra både militært og politisk hold.

Undersøkelsen viser hvordan kompleksiteten i et så stort endringsprosjekt som Luftforsvaret er inne i påvirker jagerflygerne. Kompleksiteten fører til forsinkelser i beslutningsprosessen og i informasjonsformidlingen, men gjør også at argumentene som blir brukt for omstillingen ikke blir forankret hos jagerflygerne. Dette fører til at gjennomføringen av omstillingen blir utfordrende for ledelsen ved 132 Luftving – fordi de får problemer med å skape en følelse av nødvendighet og en visjon for prosessen.

Oppgaven forklarer hvordan en analyse av motivasjonsfaktorer blant jagerflygere kan brukes til å skape en følelse av nødvendighet og en visjon for fremtiden, noe som kan virke motiverende på de ansatte. Den viser også hvordan det å involvere nøkkelpersoner fra skvadronene i et omstillingutvalg har ført til at jagerflygerne føler de kan være med å påvirke prosessen, samtidig som det har redusert informasjonsbehovet.

Jagerflygere er en særdeles motivert yrkesgruppe. Dette hindrer dem likevel ikke i å bli påvirket av de negative aspektene ved en omstilling. Det er viktig å være klar over hva slags faktorer som fører til frustrasjon og utilfredshet blant jagerflygerne i en omstillingssituasjon, slik at Luftforsvaret kan gjøre tiltak for å beholde denne kompetansen for å bygge opp det nye F-35-miljøet.

## Innhold

Abstract .....	I
Forord .....	II
Sammendrag .....	III
Figurliste .....	VI
1 Innledning .....	1
1.1 Aktualisering .....	2
1.2 Problemstilling .....	3
1.3 Avgrensning .....	3
1.4 Disposisjon .....	4
2 Teoretisk referanseramme .....	5
2.1 Endring .....	5
2.2 Strategisk endringsprosjekt .....	6
2.3 Kotter sin 8-stegsmodell .....	8
2.3.1 Steg 1: Etabler en følelse av nødvendighet .....	9
2.3.2 Steg 2: Danne en maktkoalisjon .....	9
2.3.3 Steg 3: Skape en visjon for endring .....	10
2.3.4 Steg 4: Formidle visjonen .....	10
2.3.5 Steg 5: Gi ansatte makt slik at de kan handle i tråd med visjonen .....	11
2.3.6 Steg 6: Skap kortsiktig vinning - planlegg for å skape hurtige og synlige resultater .....	11
2.3.7 Steg 7: Konsolidere endringene slik at de utløser flere forandringer .....	12
2.3.8 Steg 8: Institusjonalisere de nye holdningene .....	12
2.4 Motivasjon .....	13
2.5 Motstand mot endring .....	15
3 Metodisk fremgangsmåte og forskningsdesign .....	17
3.1 Forberedelse .....	17
3.1.1 Problemstilling .....	17
3.1.2 Forforståelse .....	17
3.1.3 Teoretisk referanseramme .....	18
3.1.4 Forskningsdesign .....	19
3.2 Datainnsamling .....	20
3.2.1 Metode .....	20
3.2.2 Intervju .....	21
3.2.3 Valg av informanter .....	22
3.3 Dataanalyse .....	23
3.3.1 Datareduksjon .....	23
3.3.2 Dataanalyse .....	24
3.3.3 Kvalitetssikring .....	24
4 Presentasjon av case .....	26

4.1	Omstillingen i Forsvaret.....	26
4.2	F-35 Joint Strike Fighter .....	28
4.3	Omstillingen i Luftforsvaret.....	28
4.4	Omstillingen ved 132 Luftving .....	30
4.5	Quick Reaction Alert og internasjonale operasjoner.....	31
4.6	Jagerflygere .....	31
5	Presentasjon av empiriske funn .....	34
5.1	Betydningen av arbeidsplassen .....	34
5.2	Framtidsutsikter.....	35
5.3	Forventninger til omstillingen.....	35
5.4	Informasjon om omstillingen .....	36
5.5	Omstillingens nødvendighet.....	37
5.6	Luftforsvarets visjon .....	38
5.7	Ledelsen ved 132 Luftving.....	38
5.8	Omstillingsutvalget på skvadronen .....	39
5.9	Motivasjon.....	39
6	Presentasjon av analyse.....	41
6.1	Strategisk endringsprosjekt .....	41
6.2	Steg 1 – skap en følelse av nødvendighet .....	42
6.3	Steg 2 – Danne en maktkoalisjon.....	44
6.4	Steg 3 – Skape en visjon for endring.....	45
6.5	Steg 4 – Formidle visjonen.....	47
6.6	Steg 5 – Gi ansatte makt slik at de kan handle i tråd med visjonen .....	48
6.7	Steg 6 – Skap kortsiktig vinning - planlegg for å skape hurtige og synlige resultater.....	49
6.8	Motivasjon.....	50
6.9	Motstand mot endring .....	51
7	Oppsummering og konklusjon .....	53
8	Litteraturliste .....	56
8.1	Bøker .....	56
8.2	Offentlige dokumenter og publikasjoner.....	56
8.3	Nettbaserte kildehenvisninger .....	57
8.4	Medieoppslag .....	58
9	Vedlegg .....	60
9.1	Vedlegg 1 .....	60
9.2	Vedlegg 2 .....	63

## Figurliste

Modell 1: Et planlagt endringsprosjekt .....	7
Modell 2: John P. Kotter sin 8-steps modell for vellykket endring .....	8
Modell 3: Barriers to Empowerment .....	11
Modell 4: Herzbergs teori om motiverings- og hygiene faktorer.....	14
Modell 5 Faser i reaksjoner ved omstillingsprosess .....	15
Modell 6: Forsvarets ledergruppe.....	27
Modell 7: Luftforsvarets omstillingsorganisasjon.....	29
Modell 8: Organisering av en skvadron .....	33

*Det er ikke noe som er så vanskelig å utføre,  
har så liten sjanse til å lykkes,  
eller er så farlig å håndtere  
som innføringen av en ny tingenes tilstand.*

*- Machiavelli -*



# 1 Innledning

*”Forsvarets mest sentrale rolle er å ivareta og beskytte Norges sikkerhet, interesser og verdier”* (Forsvarsdepartementet, 2007). De siste årene har Forsvaret vært utsatt for stadige endringer i organisasjon, struktur og budsjett. *”Luftforsvarets kampfly er grunnleggende for å kunne ivareta Norges suverenitet”*, hevder Forsvarssjef (FSJ) Harald Sunde (Sunde [FMR-kortversjon], 2011 s.3). Kampflyprosjektet – anskaffelsen av F-35 – er den største statlige fastlandsinvesteringen som noen gang har blitt gjort, og Luftforsvaret står fremfor like store endringer i organisasjonsstrukturen. Luftforsvaret skal i perioden 2013-2025 gjøre store forandringer i deres operative struktur (Hannestad, 2013). På grunn av økonomiske utfordringer knyttet til innføringen av nye kampfly, gjøres det omfattende og dramatiske endringer i Luftforsvaret, noe som spesielt har fått store konsekvenser for Bodø hovedflystasjon – som er bestemt nedlagt – og hvor stillinger blir flyttet til Ørland.

Dette temaet har fått en del omtale i media, med overskrifter som *”Alle sa nei til Ørland”* (Bøifot, 2013), *”Nådeløs mot Bodø”* (Grønlie, 2013). Med jevne mellomrom dukker det stadig opp medieoppslag om nedleggelsen av Bodø hovedflystasjon, og de ansattes misnøye rundt avgjørelsen. Teknisk personell har spesielt vært flinke til å vise motstand, og protesterer når de ikke får konkrete svar på hvordan veien er videre. I mars 2013 fikk forsvarsansatte ved 132 Luftving, som er den operative enheten på Bodø Hovedflystasjon, besøk av FSJ og Generalinspektøren for Luftforsvaret (GIL). Møtet gikk ikke helt etter planen, og nærmere hundre teknikere reise seg og gikk i protest mot sjefene. Overskrifter som *”Reiste seg da Forsvarssjefen skulle tale”* (Reime, 2013), *”Gikk i protest mot Forsvarssjefen”* (Sætran, 2013) dukket da opp i media. Ved å se på enkelte av overskriftene i nyhetsartiklene ser en at teknikerne ved Bodø hovedflystasjon ikke er redd for å inkludere media for å tale Forsvarets ledelse i mot.

Avviklingen av arbeidsplassen gjelder like mye for jagerflygere som teknikerne, og begge kompetansefelt er svært verdifulle for videre drift av Luftforsvaret. Reduksjon av begge personellkategorier kan i stor grad føre til redusert operativ aktivitet, fordi det blir færre som kan drifte eller fly jagerflyene. Det er viktig å beholde den eksisterende kompetansen, siden en erfaren tekniker eller jagerflyger tar lang tid å erstatte. Siden man ikke leser så mye om jagerflygeres reaksjon på omstillingen i media, kan det få en til å lure på om de er fornøyd

med situasjonen i dag, siden de verken uttaler seg eller protesterer. Det er derfor viktig å kartlegge hvordan denne kompetansegruppen blir påvirket av omstillingen.

## **1.1 Aktualisering**

Forsvarsministeren hevder at ”*mennesket er Forsvarets viktigste ressurs*” (Strøm-Erichsen, 2013). Hvordan ivaretar Forsvaret sin viktigste ressurs i en omstilling? Hvilke tiltak er det Luftforsvaret har gjort for å holde motivasjonen til de ansatte oppe, slik at de kan gjennomføre den daglige driften i form av produksjon av flytimer? Forsvaret skal ikke slik som private bedrifter generere verdi i form av pengekapital – på Bodø hovedflystasjon er målet å produsere flytimer. Antall flytimer per år er krav som kommer fra Luftforsvarets ledelse og NATO (Befalsbladet, 2012). Har de ansattes motivasjon i forhold til arbeidsplassen og arbeidsoppgavene endret seg? Hvis det har endret seg, hva slags konsekvenser står Luftforsvaret fremfor?

Hensikten med denne oppgaven er å se hvordan den pågående omstillingsprosessen, samt innfasingen av F-35, påvirker de jagerflygerne som jobber på en base som skal nedlegges. Det er også viktig å forstå hvordan en endringsprosess, slik som Bodø hovedflystasjon er påvirket av, bør foregå organisasjonsteoretisk. Dermed kan man se om det finnes sammenhenger mellom teori og praksis. Da det å gjennomføre strategiske endringer er en stor og krevende prosess – ikke minst når man skal flytte en arbeidsplass med flere hundre ansatte – gjelder det å ha strukturert prosessen for å komme vellykket ut av det.

Diskusjonen om Norges nye kampflybase pågikk i en årrekke, men våren 2012 bestemte endelig Stortinget seg. Den 14.juni 2012 vedtok Stortinget at Ørland blir den nye hovedbasen for kampfly i Norge (Stortinget, 2012). For å vurdere utfall av endringsprosesser, er måloppnåelse og gjennomføring blant de effektvariablene som oftest er studert for å vurdere hvilken innvirkning prosjektet har hatt på organisasjonen (Elvekrok, 2006). Dette blir gjort etter at prosjektet er avsluttet. Prosessen på Bodø hovedflystasjon pågår derimot fortsatt, og det vil være nyttig å finne ut hvilke ringvirkninger prosjektet medfører, slik at dette kan hjelpe den gjenstående gjennomføringen. Det er det som gjør denne oppgaven så aktuell, og siden to av tre norske jagerflyskvadroner finnes i Bodø, er det viktig å finne ut hvordan de er påvirket.

## 1.2 Problemstilling

For å få svar på dette, er denne oppgavens problemstilling:

*”Hvordan påvirker den pågående endringsprosessen i Luftforsvaret jagerflygere på 132 Luftving?”*

Den endringsprosessen som er mest interessant i denne sammenheng, er prosessen med å legge ned Bodø hovedflystasjon, flytte personell til Ørland, og å fase inn nye kampfly. Dette er en pågående prosess, og denne oppgaven søker derfor å få et bilde av situasjonen slik den oppleves for jagerflygerne akkurat nå. Av dette følger naturligvis også en kartlegging av hvordan endringsprosessen blir utført.

Med påvirker mener jeg både hva jagerflygerne tenker og føler om endringsprosessen, hvordan dette har betydning for den jobben de gjør nå, så vel som hvordan de ser for seg fremtiden.

## 1.3 Avgrensning

Når oppgavens problemstilling refererer til jagerflygere, avgrenser jeg det til operative jagerflygere på Bodø hovedflystasjon. Med operative jagerflygere menes de som jobber fulltid som flyger, og skal være kampklare – altså at de er gripbare for å kunne delta i skarpe<sup>1</sup> oppdrag. Disse finner vi på 331 og 332 skvadron, som er de to avdelingene som flyr F-16 på Bodø hovedflystasjon. Det finnes jagerflygere i Bodø som enten flyr deltid eller har flydd tidligere, men som nå har andre hovedoppgaver. Disse er ikke i fokus for denne oppgaven. Det er interessant å fokusere på de av flygerne som er operative, siden et nytt kampfly skal fases inn, og for å gjøre dette kreves det at man beholder operativ kompetanse. Operative jagerflygere fra 338 skvadron på Ørland vil ikke være en del av denne diskusjonen, da de er mindre berørt av omstillingen enn deres kolleger i Bodø.

Oppgaven vil ha fokus på endringsledelsen lokalt på Bodø hovedflystasjon. Hvordan omstillingsprosessen er gjennomført andre steder, eller høyere opp i hierarkiet, vil kun bli drøftet der dette har påvirkning på jagerflygerne. Lokale tiltak som ikke er relevant for denne gruppen, vil heller ikke bli drøftet.

Tidspunktet for undersøkelsen er midt i omstillingen. Dette fører til at jeg får tatt temperaturen på hvordan respondentene føler seg akkurat nå. Dette betyr også, at denne

---

<sup>1</sup> Med ”skarpe” menes operasjonelle oppdrag – altså oppdrag som ikke er trening.

følelsen kan endre seg med tid, og at funn jeg gjør nå, kanskje ikke vil være sanne om et år. Informantene til denne oppgaven benytter kanskje sterkere ord, og uttaler seg på en mer følelsesladet måte nå, enn hva de ville gjort om de fikk distansert seg fra hele omstillingen. Det er likevel dette som gjør tidspunktet for undersøkelsen så bra – nå kan vi tydeligere se hvordan endringsprosessen i praksis påvirker jagerflygerne. Hadde undersøkelsen vært gjort senere, etter at omstillingen var fullført, ville kanskje viktige opplevelser i forbindelse med den vært glemt.

#### **1.4 Disposisjon**

I kapittel to, vil jeg starte med å gjennomgå den teorien som blir brukt for å drøfte problemstillingen. Deretter vil kapittel tre gjennomgå oppgavens metode. I kapittel fire vil jeg beskrive både omstillingsprosess og fokusgruppen for oppgaven, før jeg legger frem empiriske funn i kapittel fem. Vurderinger og empiriens tilknytning til teori vil bli gått igjennom i kapittel seks. Til slutt vil jeg naturligvis konkludere, og det skjer i kapittel sju.

## 2 Teoretisk referanseramme

Forståelsen av endring avhenger av definisjon og perspektiv. Dette vil jeg redegjøre først i kapitlet. Deretter vil begrepet strategisk endringsprosjekt bli utdypet. For å gi forståelse av hvordan man gjennomfører et endringsprosjekt i praksis, vil jeg så gjennomgå en teori som beskriver dette - Kotters 8-steps modell. Til slutt vil teori som forklarer motivasjon og motstand mot endring i en omstillingssituasjon bli presentert.

### 2.1 Endring

På en enkel måte kan begrepet *endring* forklares ved at det medfører forandring. Endring i organisasjoner kommer ofte av raske samfunnsendringer, noe som gjør at bedrifter blir nødt til å reagere for å bevare bedriftens eksistens. Når en definerer endring organisasjonsteoretisk, dukker det opp ulike forståelser av endring for å forklare faktorene som begrepet omfavner. Endringer i et generelt organisasjonsteoretisk perspektiv omfatter strategi, mål, organisasjonsstruktur, atferdsprosesser, og organisasjonens mål (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Det vil være store forskjeller på endringer som gjøres, og de antas å komme i ulike former. Det er forskjell mellom hva som endres og hvor omfattende endringen er - om endringen er moderat eller radikal. I følge Jacobsen og Thorsvik (2009) ser Nadler og Tushman på hvor omfangsrike endringer kan være. Et alminnelig skille i deres teori går mellom inkrementelle og strategiske endringer – altså mellom evolusjon eller revolusjon (Jacobsen og Thorsvik, 2009). Med evolusjon forstås det at endringen foregår episodisk og har en naturlig utvikling over lang tid og at endringene er små. Selv små endringer kan utgjøre omfattende endringer i lengden. Om en endring henspiller revolusjon vil det si at det er en strategisk endring. Denne endringen er mer dramatisk, fordi organisasjonen endrer mål og strategier på forholdsvis kort tid. Dette innebærer at alle i organisasjonen påvirkes av endringen (Jacobsen og Thorsvik, 2009)

En annen måte å tydeliggjøre forskjellene i endringsprosesser på er å skille mellom reaktiv og proaktiv omstilling. ”*Reaktiv endring betyr at organisasjonen baserer seg på forhold som allerede har endret seg*” – slik som rammebetingelsene (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s.353). Proaktiv endring baserer seg på forventinger, som kan få betydning for organisasjonen i fremtiden. Altså organisasjonen må endres før det skjer endringer i omgivelsene.

Endringsprosessen rundt de nye kampflyene kan sies å være proaktiv, ved at den forskutterer innfasingen av de nye kampflyene, og de fremtidige eksterne utfordringene det bærer med

seg. Den kan også sies å være reaktiv, da det å samle kampflyene til en base ble allerede i 2007 argumentert ut i fra ubalansen mellom forsvarsstruktur og forsvarsbudsjetter (Diesen, 2007). Og selv om denne endringen kan sies å være inkrementell, da omstillingen også inngår i en kontinuerlig endringsprosess i Forsvaret – de fireårige langtidsplanene – så vil jeg likevel se på den som strategisk. Dette gjør jeg fordi at det er snakk om en dramatisk endring, og fordi kjøpet av nye kampfly gir Luftforsvaret kapasiteter og roller de før ikke har hatt (Forsvarsdepartementet, 2013). Derfor vil jeg nå gå dypere inn i begrepet strategisk endringsprosjekt.

## 2.2 Strategisk endringsprosjekt

Strategi kan beskrives som veien mot et bestemt mål organisasjonen har - strategi er en plan for hva man skal gjøre for å realisere målene (Jacobsen og Thorsvik, 2009). Dermed har begrepet *strategisk endringsprosjekt* ulike utgangspunkt med ulike definisjoner avhengig av perspektivet. Elvekrok (2006, s.35) benytter seg av Greiner og Bhambri sin definisjon på strategisk endringsprosjekt:

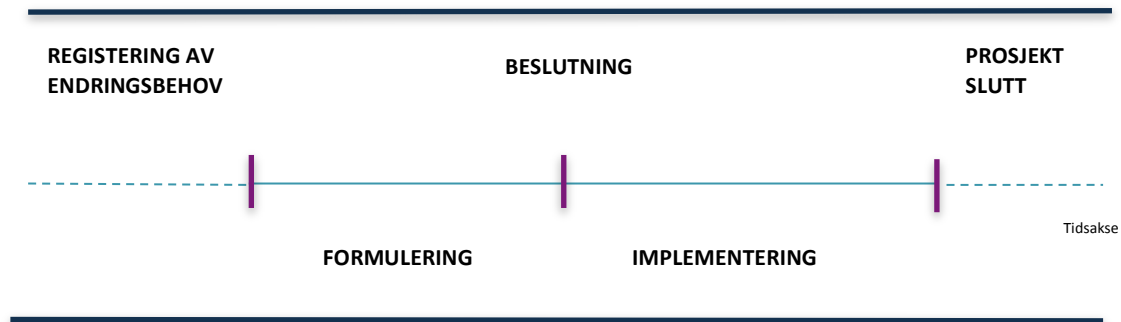
*“Strategic change involves a shifting interplay between deliberate and emergent processes that receive their relative emphasis under certain environmental and organizational conditions, leading radically or gradually to major changes in strategy (e.g. mission, product/market mix) and / or organization (e.g. structure, systems, culture, people), and which result in a realignment between the firm and its environment”.*

Med dette menes det at strategiske endringer fører til viktige endringer i strategi eller organisasjonsforhold, slik som rammebetingelser av organisatorisk karakter som har konsekvenser for organisasjonenes posisjon (Elvekrok, 2006).

For å forstå begrepet strategisk endringsprosjekt må begrepene deles i to. Et prosjekt er særpreget av at det er unikt, tidsbegrenset med flerfaglig innhold og har en tydelig plan med start og sluttid (Elvekrok, 2006). Enhver endring som har blitt utført kan betegnes som et prosjekt – de har mer eller mindre de samme karakteristikene. Det som i stor grad karakteriserer et endringsprosjekt er at beslutningen er kompleks og fattes innenfor usikre vilkår (Elvekrok, 2006). Omstillingen i Forsvaret kan oppfattes som kompleks, da det er Stortinget som fatter en beslutning, men det er de forskjellige hierarkiske nivåene i Forsvaret som må iverksette dramatiske endringer i organisasjonsstrukturen.

Elvekrok (2006) definerer et endringsprosjekt som strategisk, hvis det leder til betraktelige endringer i en bedrifts strategi, organisasjon, eller i grensesnittet mellom organisasjon og omgivelsene. Og det er nettopp et slikt endringsprosjekt Luftforsvaret gjennomgår.

Et planlagt endringsprosjekt er illustrert slik:



#### Modell 1: Et planlagt endringsprosjekt (Elvekrok, 2006, s.37)

Gangen i et endringsprosjekt er vanligvis beskrevet som en endringsprosess som løper gjennom ulike faser (Elvekrok, 2006). En endringsprosess følger gjerne ikke prosessen fra punkt til prikke, da den går frem og tilbake mellom de ulike fasene. Det kan oppstå forhold og faktorer underveis som kan være med på å påvirke prosessen som gir utfall i prosjektet. Et endringsprosjekt oppstår når det registreres et behov eller ønske for endring i organisasjonen. Når dominerende krefter i organisasjonen reagerer på interne eller eksterne påvirkninger, og bekrefter et behov for forandring, initieres en formuleringsfase. I denne fasen skal informasjonen innhentes, analyseres og resultere i et beslutningsgrunnlag (Elvekrok, 2006). Med denne forutsetningen skal det foretas et valg som definerer beslutningsgrunnlaget, og konkretiserer innholdet i endringsprosjektet.

Som overnevnt kan det oppstå faktorer og forhold underveis som er med på å påvirke prosessen - gangen i formuleringsfasen og innholdet i endringsprosjektet avhenger også av de forholdene som påvirkes rundt prosjektet (Elvekrok, 2006). Kulturen og strukturen i Forsvaret er med på å påvirke hvilken informasjon som er relevant for prosjektet, og har innflytelse på beslutningen. Det vil være mennesker i Forsvaret med ulikt ståsted som er med på å påvirke med ulik myndighet og perspektiv på endring. I en ideell verden vil deres innflytelse og synspunkter være av betydning som påvirkningsfaktor for hvilke prosesser som mest sannsynlig settes i gang (Elvekrok, 2006). Deretter implementeres endringsbeslutningen, og denne kan være avhengig av forhold både i og utenfor Forsvaret. For Forsvaret sin del så har

Stortinget fattet en beslutning og må innfri seg deretter. Hvor raskt endringen løper, avhenger av rammefaktorer gitt fra myndighetene, men også av medarbeiderens motivasjon og gjennomføringsevne (Elvekrok, 2006).

Et endringsprosjekt har en viss fartstid, og avsluttes ved at prosjektet er gjennomført eller avbrutt. Etter at prosjektet avsluttes kan en evaluering av utfallet gi muligheter for å vurdere effektene på lengre sikt, avhengig av hvordan medarbeiderne opplevde endringsprosjektet. Ut i fra medarbeiderens opplevelser, kan man vurdere om prosjektet har medført slitasje på organisasjonen. Organisasjonsteoretisk menes slitasje som effektene av ekstra belastning i forbindelse med et endringsprosjekt (Elvekrok, 2006).

Ved å sammenlikne denne modellen med omstillingen i Luftforsvaret, ser vi at omstillingsprosessen nå befinner seg i implementeringsfasen. Beslutningen er fattet på et politisk nivå, og Forsvaret må innfinne seg deretter og implementere beslutningen.

### 2.3 Kotter sin 8-stegsmodell

Teorien om strategisk endringsprosjekt gir oss informasjon om gangen i et endringsprosjekt. Men det sier derimot ingenting om hvordan en leder et slikt omfattende prosjekt. Den kjente Harvard-professoren John P. Kotter har utviklet en teori på hvordan endringsledelse bør utføres. Kotter har en velkjent 8-stegs teori for vellykket endring i en organisasjon (Kotter, 1996). Denne teorien er svært relevant for å kunne kartlegge utøvd ledelse på de ansatte, og for å kunne analysere retningen omstillingen er i ferd med å ta.



Modell 2: John P. Kotter sin 8-stegs modell for vellykket endring (Quillfeldt, 2012)



Prosesen denne oppgaven behandler, har ikke kommet så langt at steg 7 og 8 hos Kotter er aktuelle. De vil likevel bli gjennomgått for å gjøre teorien komplett. Teorien er hentet fra Kotter (1996).

### **2.3.1 Steg 1: Etabler en følelse av nødvendighet**

I det første steget er det viktig å skape en felles forståelse for endringen blant de ansatte, noe som er viktig for rask handling. Dette må forankres i organisasjonen. Som diskutert under strategisk endringsprosjekt, registreres det et behov for endring. Ledelsen har initiert ønske om forandring, og kan i enkelte tilfeller haste seg videre på beslutning- og implementeringsfasen uten å ha skapt en felles forståelse for endringen. Ofte kan ledelsen undervurdere hvor vanskelig det er å få de ansatte ut av komfortsonen, mens andre ganger overestimerer ledelsen hvor godt de har klart nettopp det. Andre ganger mangler man tålmodighet nok til å utvikle en følelse av nødvendighet (Step 1, Udatert). Denne fasen er den mest kritiske, fordi her skal man involvere de ansatte og forklare om endringen slik at de skal forstå hvorfor dette er nødvendig. På dette stadiet bør en troverdig følelse av nødvendighet etableres, som er avgjørende for hvor god gjennomføringsvilje de ansatte får.

### **2.3.2 Steg 2: Danne en maktkoalisjon**

Å sette sammen en koalisjon av mennesker til å lede en omstilling er avgjørende. Koalisjonen bør bestå av en riktig sammensetning av mennesker som er i stand til å lede med betydelig grad av tillit, og et felles mål (Kristiansen, 2009). Denne gruppen bør bestå av mennesker med nok makt til å kunne lede en endring, samt fungere som et team seg i mellom. Dette for at endringsprosessen skal kunne gjennomføres uten betydelige komplikasjoner. Det kreves ulike egenskaper for å danne en maktkoalisjon, og Kotter (1996) tar utgangspunkt i fire egenskaper:

- **Posisjonsmakt:** Er det nok nøkkelpersoner inkludert i gruppen, slik at fremdriften av prosessen ikke blir blokkert eller sabotert av de som er utenforstående?
- **Kompetanse:** Ulik kompetanse og forskjellige synspunkter, relevante for oppgaveløsningen, bør være inkludert – slik at informative, målbevisste og intelligente beslutninger kan fattes.
- **Troverdighet:** Har representantene i gruppen et godt omdømme innad i organisasjonen, slik at uttalelser i fra gruppen oppfattes som pålitelig og oppriktig av de ansatte?
- **Lederskap:** Har denne gruppen inkludert kompetente ledere til å drive endringsprosessen?

Den siste egenskapen er spesielt viktig, da den skiller mellom leder- og styringskompetanse, det kreves ferdigheter innenfor lederskap og styring i maktkoalisjonen slik at gruppen fungerer som en enhet/team.

### **2.3.3 Steg 3: Skape en visjon for endring**

Det er viktig å avklare hvordan fremtiden vil være annerledes fra fortiden. En visjon refererer til et bilde av fremtiden, med en begrunnelse for hvorfor man bør virkeliggjøre dette bildet (Kotter, 1996). En visjon betraktes som en ledestjerne mot et bestemt mål, og bør være klar, kortfattet og enkel å kommunisere. En klar visjon har tre viktige formål.

Det første er å avklare den generelle retningen prosessen har - altså ledestjernen mot målet, som vil bidra til å forenkle detaljerte beslutninger. Ved å forklare endringen for de ansatte, kan man avverge eventuell motstand som kan dukke opp på grunn av frykt for det ukjente. De ansatte kan føle mer aksept for endringen, selv om endringen nødvendigvis ikke er for deres beste. Det andre formålet er å motivere folk til å iverksette tiltak i riktig retning, til tross for at de første skrittene er smertefulle (Kristiansen, 2009). Det tredje formålet er å hjelpe til å koordinere handlingene til de ansatte på en rask og effektiv måte. En klar og kraftfull visjon vil gjøre langt mer enn et autoritært påbud eller detaljstyring - ved hjelp av en visjon vil en kunne klare å lede de ansatte hensiktsmessig i rett retning.

Handlinger betyr mer enn ord, derfor er det viktig at visjonen ikke forblir tomme ord uten at noen etterlever visjonen. Det er svært tillitsskapende å se den øvre ledelsen i organisasjonen arbeide etter de samme kjørereglene som de selv er "tvunget" til å følge. Det er derfor hensiktsmessig at ledelsen oppfordrer de ansatte til å ta initiativ, slik at en tilrettelegger for at de ansatte skal føle mer tilhørighet til organisasjonen samtidig som gevinsten vil være økt ytelse fra de ansatte (Kotter, 1996).

### **2.3.4 Steg 4: Formidle visjonen**

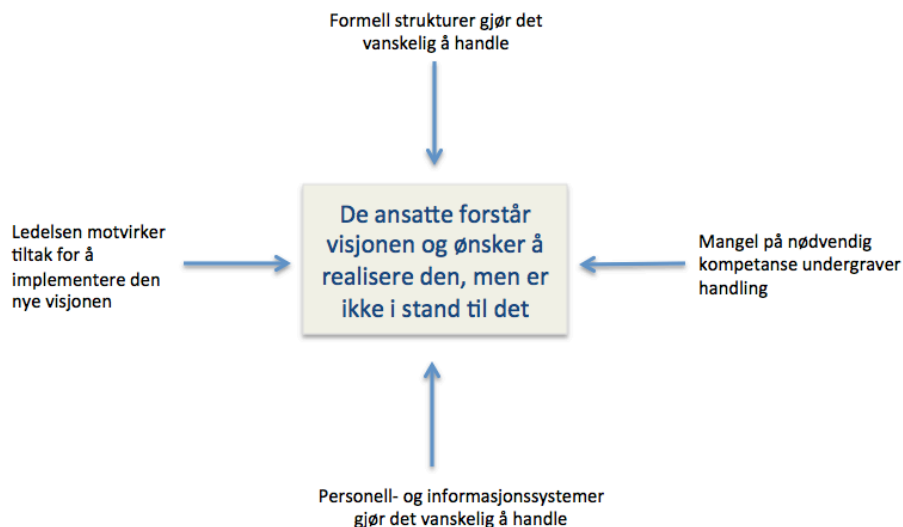
Det er viktig å forsikre seg om at de fleste forstår og aksepterer visjonen. Enda viktigere enn hva som blir sagt, er det som blir gjort. Ingenting sender ut så mange kraftfulle signaler som de som jobber og streber etter visjonen. Ved at et lederteam omfavner visjonen og endrer adferd, så legemliggjøres endringen en ønsker å oppnå, og det sender ut kraftige signaler til organisasjonen (Step 4, Udatert). Disse handlingene vil øke motivasjonen blant de ansatte, fordi de ser at lederne deres aksepterer endringen og jobber for å realisere den. Aksept økes betydelig ved deltagelse i en beslutningsprosess, noe som danner grunnlaget for effektiv

iverksettelse av beslutningen som treffes. Dette skyldes større tillit og bedre forståelse av og for beslutningen (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Ved at slike handlinger fører til mer tillit og mindre kynisme, gis det grunnlag for handlefrihet slik at organisasjonen fremmer fleksibilitet innad (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

### 2.3.5 Steg 5: Gi ansatte makt slik at de kan handle i tråd med visjonen

Det er nødvendig å fjerne så mange barrierer som mulig, slik at de ansatte får frihet til å handle i samsvar med visjonen (Kotter, 1996). Det er ledelsens oppgave å fjerne så mange barrierer som mulig som kan være med på å undergrave visjonen. En endring krever at alle deltar, store interne endringer skjer sjeldent uten assistanse fra de ansatte. Hvis de ansatte føler seg maktesløse, verken vil de eller kan de, hjelpe til. Derfor er det viktig med selvstendighet hos de ansatte, slik at de ikke føler seg maktesløse.

Kotter hevder det finnes fire ulike type barrierer, og disse er de vanskeligste hindringene å komme forbi, da de tilhører den interne(formelle) strukturen i organisasjonen. Struktur, systemer, ferdigheter og veiledere er de fire hindrene som ofte har betydning, skissert nedenfor:



**Modell 3: Barriers to Empowerment (Kotter, 1996, s.102)**

### 2.3.6 Steg 6: Skap kortsiktig vinning - planlegg for å skape hurtige og synlige resultater

Det å utføre endring uten å gi oppmerksomhet til kortsiktige gevinster er svært risikabelt. For at endringen skal være vellykket, må kortsiktige gevinster skapes og være synlige, samt være

relatert til den overordnede endringen. De ansatte som er med på å bidra til forbedringer i endringsprosessen trenger belønning og motivasjon underveis. Unnlattelse av dette kan føre til at prosessen stopper opp over tid, da de ansatte er drivere av prosessen og må ivaretas. Kortsiktige gevinster dukker sjeldent opp av intet, de må planlegges nøye, og krever innsats for å oppnås. Kotter mener det finnes minst tre av disse egenskapene i en god kortsiktig vinning (Kotter,1996, s.121):

1. *Den er synlig; et stort antall mennesker kan se om resultatet er reelt eller oppskrytt.*
2. *Den er entydig; lite diskusjon rundt avgjørelsen.*
3. *Den er tydelig relatert til endringsinnsatsen.*

### **2.3.7 Steg 7: Konsolidere endringene slik at de utløser flere forandringer**

Store endringer kan ta langt tid, spesielt i store organisasjoner. Selv om man ser hvor vellykket endringen har vært i et tidlig stadie, og forhindret motstand underveis i prosessen, er det viktig å ikke ta seieren på forskudd. Faren er at organisasjonen fort kan snuble rett før målstreken, fordi målet ikke er fullstendig nådd, men oppfattes slik av de ansatte. Endringen tolkes som vellykket, de ansatte innstilles på hvilemodus, og man risikerer dermed en tilbakevending i prosessen. Når regresjon igangsettes, er det vanskelig å gjenoppbygge et moment fremover (Step 7, Udatert).

Istedenfor å erklære seier vil gode ledere fortsette å drive endringen dypere inn i organisasjonen, og sørge for at endringen blir en del av organisasjonskulturen. Det er nettopp deres ansvar å videreføre og implementere langtidsendringen, og foruten konsekvente og tilstrekkelige ledere vil endringen steile og bli svært problematisk i en raskt skiftende verden (Step 7, Udatert).

### **2.3.8 Steg 8: Institusjonalisere de nye holdningene**

Det er viktig å forankre nye tilnærminger inn i organisasjonskulturen for varig endring. Organisasjonskulturen er sammensatt av normer for atferd og felles verdier, og disse kreftene er utrolig sterke (Step 8, Udatert). For å institusjonalisere endringen bør en sterk støttende organisasjonskultur opprettes slik at endringen bevares og videreføres.

Kotter sin 8-steps modell er spesielt utviklet for hvordan ledelsen bør fremtre og handle under en endringsprosess. Denne oppgaven har fokus på hva som skjer lokalt på Bodø hovedflystasjon, og det er ikke nødvendigvis slik at den lokale ledelsen kan påvirke alle Kotter sine punkter, da omstillingen av Forsvaret er omfattende og styrt fra sentralt hold.

Denne teorien er likevel interessant å se på ut i fra de ansattes perspektiv, for å se om noen av stegene blir gjennomført.

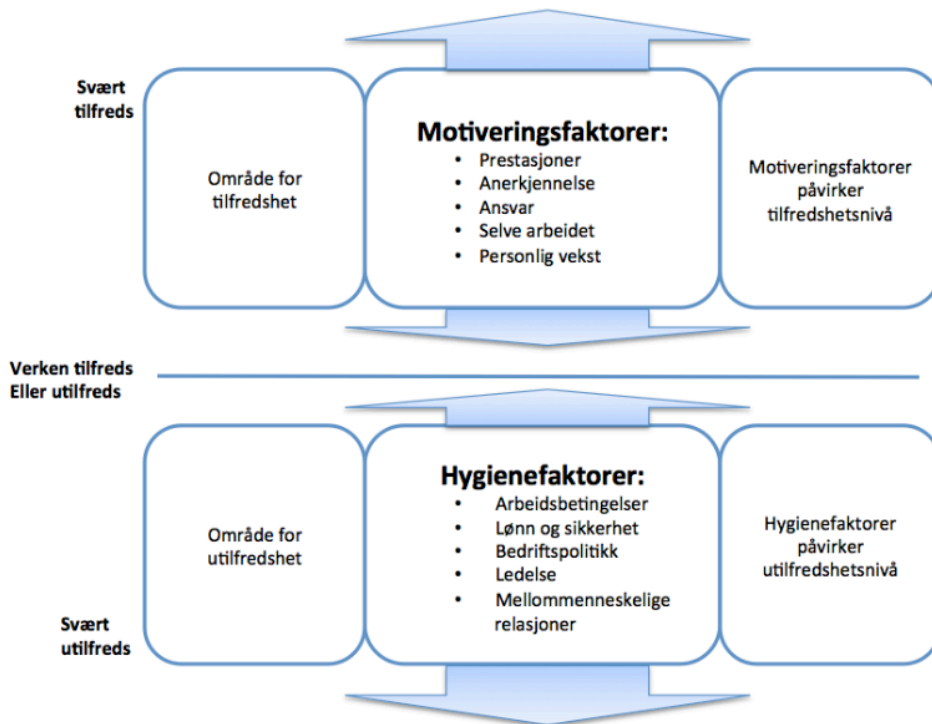
## 2.4 Motivasjon

Kotter sin 8-stegsmodell sier derimot ikke så mye om drivkraften til mennesker og hva som får dem til å handle slik de gjør. Det å kartlegge menneskers handlingsmønster er essensielt for videre forståelse av problemstillingen. Motivasjonsteori er relevant for denne oppgaven, da fokuset ligger på individet i et strategisk endringsprosjekt og fordi motivasjon beskriver en indre psykologisk prosess i det enkelte individet som skaper handling. I følge Store Norske Leksikon er motivasjon en samlebetegnelse for de faktorene som setter i gang og som styrer atferden (Teigen, Udatert). Faglitteraturen definerer begrepet motivasjon som *”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”* (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.93).

Den amerikanske psykologen Frederick Herzberg har gitt betydningsfulle bidrag til moderne organisasjonspsykologi, og har kartlagt de viktigste forutsetningene for å motivere medarbeidere (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Motivasjonselementene i Herzbergs tofaktorteori bygger på teorier som fremhever at motivasjon tilskrives egenskaper ved selve jobben, og ikke andre egenskaper (Jacobsen, 2012). I tofaktorteorien skilles det mellom motiveringsfaktorer som har hensikt å virke fremmende på arbeidstrivselen, og som motiverer de ansatte til bedre prestasjoner. Hygienefaktorer er relatert til mistrivsel og utøver sin effekt ved fravær av negative arbeidsbetingelser, som viser seg å dreie seg om arbeidsmiljøet (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Ut i fra dette aspektet trekkes det generelle konklusjoner om sammenhengen mellom trivsel og mistrivsel (Kaufmann og Kaufmann, 2009);

- *Hygienefaktorene* kan skape mistrivsel i den grad de ikke er tilstede, men skaper heller ikke trivsel ved tilstedeværelse.
- *Motivasjonsfaktorenes* tilstedeværelse skaper trivsel dersom de er tilstede, men skaper heller ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede.

Teorien er visualisert i modellen under:



**Modell 4: Herzbergs teori om motiverings- og hygienefaktorer (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.109)**

For å eksemplifisere teorien og bedre forståelse av hygienefaktorene, kan fokuset rettes mot de ansatte på Bodø hovedflystasjon. Det at de ansatte får muligheten til å være med å medvirke i og påvirke prosessen, skaper ingen motivasjon i seg selv for å flytte til Ørland.

Dersom de ikke har muligheten, vil dette kunne føre til mistriivsel og protester.

Hygienefaktorene handler om det fysiske og sosiale i arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

For å eksemplifisere motivasjonsfaktorene, vil det å kunne fly F-35 skape trivsel, samt betegnes som et incentiv for å flytte til Ørland. Men dersom en F-16 pilot ikke har mulighet til å konvertere til F-35, vil ikke den ansatte nødvendigvis oppleve mistriivsel av den grunn, fordi en er fornøyd med nåværende alternativ. Motiveringsfaktorene har tilknytning til behov som prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Når motiveringsfaktorene ikke eksisterer, leder det til nøytral tilstand, men dersom de er fordelaktige, virker de aktivt og fremmende på tilfredshet og produktivitet (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

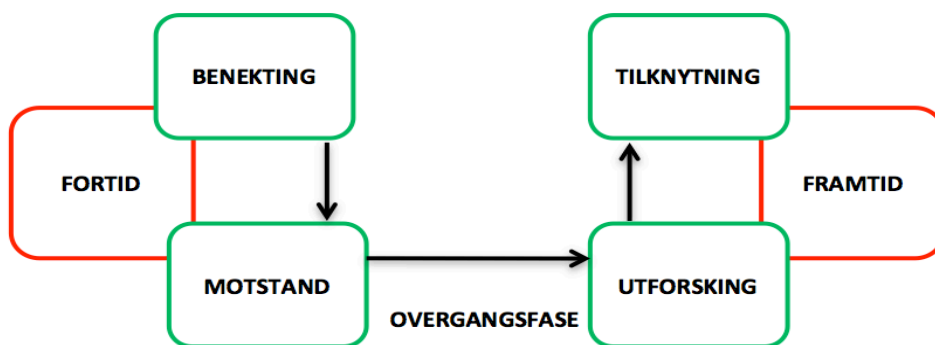
Denne teorien belyser motivasjon fremhevet av egenskaper ved selve arbeidsplassen, og beskriver da ikke de andre ulike faktorene som finnes i organisasjonspsykologien. Hadde jeg

drøftet kognitive, behovs- og sosiale motivasjonsteorier ville rettferdighet, måloppnåelse og grunnleggende behov blitt belyst grundigere. Derimot ønsker jeg i oppgaven å finne ut av hvordan endringsprosessen påvirker de ansatte, ergo forhold som knytter seg direkte mot arbeidsplassen slik som Herzbergs teori indikerer.

## 2.5 Motstand mot endring

Jeg har valgt avslutningsvis å trekke inn en teori som beskriver hvordan en ansatt reagerer under en omstilling. Dette er gjort for å sette informantenes svar i perspektiv.

En ansatt kan vise motstand mot endring, fordi stabilitet og forutsigbarhet er viktig for arbeidstakere. Samtidig kan endring også bidra til vekst og utvikling, og endring kommer slik sett i et konfliktforhold mellom trygghet og behov for vekst (Amundsen og Kongsvik, 2008). Fenomenet motstand mot endring er blitt studert gjennom flere forskningsprosjekter. En av forklaringene på motstand mot endring, er at endringer som fører til at arbeidstakere mister noe av verdi, fører til motstand som en naturlig konsekvens – da dette tapet representerer et forventningsbrudd (Amundsen og Kongsvik, 2008). Siden arbeidstakeren mister noe av verdi, hevder enkelte i organisasjonspsykologien at dette kan føre til reaksjoner som minner om sorgreaksjoner. En modell på dette er vist under, og viser fire faser av reaksjoner i en omstillingsprosess:



Modell 5: Faser i reaksjoner ved omstillingsprosess (Amundsen og Kongsvik, 2008, s.94)

I den første fasen, benektingsfasen, anerkjenner ikke de ansatte at endring vil finne sted, og de fortsetter arbeidet som før. I den påfølgende motstandsfasen preges arbeidstakerne av usikkerhet, tap av kontroll, og kan vise emosjonelle reaksjoner som sinne. Deretter vil man i utforskningsfasen prøve å innta de nye rollene som endringsprosessen innebærer, før man i tilknytningsfasen aksepterer de nye rollene (Amundsen og Kongsvik, 2008). Dette er en teori som kan være nyttig å huske på i en omstillingssituasjon, da reksjonene til ansatte vil variere ut i fra hvilket stadium de er i denne kjeden.



### 3 Metodisk fremgangsmåte og forskningsdesign

”Å bruke metode, betyr å følge en bestemt vei mot et mål.” (Johannessen et al., 2010, s.29).

Metode handler om hvordan man samler inn, analyserer og tolker data. De viktigste kjennetegnene ved empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet. I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for hva slags metode oppgaven er bygd opp med, og hvilke fordeler og ulemper dette medfører. Dette inkluderer å forklare formålet med oppgaven, hvordan empiri blir innhentet og tolket, hvordan informanter er blitt valgt ut, samt en evaluering av nettopp denne metoden.

#### 3.1 Forberedelse

##### 3.1.1 Problemstilling

Bak en hver undersøkelse, finnes det et eller flere formål (Johannessen et al., 2010). Formålet med denne oppgaven, er å *beskrive* hvordan omstillingen på Bodø hovedflystasjon blir gjennomført, *beskrive* hvordan dette påvirker jagerflygerne som jobber der, samtidig som den *forklarer* ved hjelp av teori hvorfor det er slik. Ved å gjøre dette, kan oppgaven fungere som rettesnor både i fortsettelsen av omstillingen, så vel som for fremtidige prosesser. For å oppnå dette formålet, må oppgaven ha en problemstilling. Problemstillingen viser hva undersøkelsen skal gi svar på, som dermed er avgjørende for valg av metode. Dette avgjør også hvor vellykket forskningsprosjektet er, fordi den opplyser om informasjonen avhandlingen skal gi (Johannessen et al., 2010). Problemstillingen er eksplisitt og skal være så konkret som mulig.

Problemstillingen i denne oppgaven er:

*”Hvordan påvirker den pågående endringsprosessen i Luftforsvaret jagerflygere på 132 Luftving?”*

Denne problemstillingen forteller hva oppgaven ønsker å finne ut av, og vil være til hjelp for å ikke spore av temaet, da omstillingen i Forsvaret er meget omfattende.

##### 3.1.2 Forforståelse

Vår oppfattelse av, og kunnskap om virkeligheten påvirker hvordan vi tolker det som skjer rundt oss. Dette kalles vår forforståelse eller forståelseshorisont. Dette er også gjeldende for forskning, og vil påvirke forskningen både ved valg av teori, utvelgelse av informanter, valg

av hvilke data som skal innhentes, og tolkningen av disse dataene. Forforståelsen vil ha betydning for hvordan empiri og teori vektlegges, og dermed også for svaret på problemstillingen. Derfor er det viktig å gjøre rede for sin posisjon som forsker i forskningsopplegg.

Min forforståelse i forbindelse med denne oppgavens problemstilling, er knyttet til både det faktum at jeg har vært ansatt i Forsvaret, samtidig som jeg har tatt en utdanning innen økonomi og ledelse. Min ansettelse i Forsvaret påvirker både min motivasjon til å velge et nedenfra-og-opp perspektiv, og hvilke faktorer jeg tror er med på å påvirke jagerflygerne jeg undersøker. Min studietid ved Universitetet i Nordland er med å bestemme hvilken teoretisk referanseramme jeg studerer problemstillingen gjennom, men også hvilke konkrete teorier jeg benytter. Å studere en arbeidsplass jeg tidligere har vært en del av, kan være problematisk om jeg ikke samtidig er på vakt for de negative konsekvensene av min forforståelse. Det er nettopp derfor det er så viktig å benytte seg av veletablerte teorier. Ved å benytte teori til å bestemme hva slags data som hentes inn, samt å tolke denne, vil oppgaven bli mer pålitelig.

### **3.1.3 Teoretisk referanseramme**

Denne oppgaven er skrevet med en organisasjonsteoretisk referanseramme, siden den ser på Luftforsvarets organisasjonsendring i forbindelse med kampflykjøpet. Den vil likevel også ha et sterkt ledelsesfokus, da hvordan omorganiseringen blir gjennomført i praksis er et viktig moment i problemstillingen.

Oppgaven har et nedenfra-og-opp perspektiv, siden jeg ønsker å vite hvordan jagerflygere blir påvirket av omstillingen, og det er hvordan denne gruppen opplever omstillingen som blir viet mest tid. Den ser også på hvordan omstillingen blir gjennomført lokalt på Bodø hovedflystasjon. Hvordan omstillingen sett fra regjeringen, Forsvarssjef og Luftforsvarets ledelse oppfattes, er ikke i problemstillingens interesse. Dette vil likevel bli inkludert der det har relevans for hvordan det strategiske endringsprosjektet gjennomføres lokalt.

For å kunne besvare problemstillingen om hvordan det strategiske endringsprosjektet blir gjennomført i Bodø, er det viktig å både benytte teori som forklarer et strategisk endringsprosjekt så vel som teori som forteller hvordan dette bør gjennomføres i praksis. Disse teoriene kan også bli brukt for å beskrive hvordan jagerflygerne opplever endringen. Jeg har benyttet meg av motivasjonsteori for å kunne forklare hvorfor jagerflygere opplever

endringen slik som de gjør, siden jeg har en antakelse av at jagerflygernes motivasjon og tilknytning til arbeidsplassen er vesentlig for dette.

### **3.1.4 Forskningsdesign**

For å finne ut hvordan problemstillingen best mulig kan bli besvart, må en forsker formgi undersøkelsen fra start til mål. Dette kalles forskningsdesignet (Johannessen et al., 2010). Denne oppgaven studerer en hendelse – nedleggelsen av Bodø hovedflystasjon – og søker å innhente mye data fra noen få enheter på et bestemt sted, i en bestemt tidshorisont. Oppgavens forskningsdesign vil derfor være et casestudie. I et casestudie blir ett eller noen få tilfeller undersøkt grundig, og er vanlig innen organisasjonsforskning.

Robert K. Yin beskriver følgende fem viktige komponenter i et casestudie (Johannessen et al., 2010):

1. En problemstilling av generell interesse, som gjerne omhandler spørsmål om prosess (hvordan eller hvorfor noe skjer) og forståelse (hva, hvorfor og hvordan)
2. Teoretiske antakelser om problemstillingen, som ligger til grunn for videre undersøkelser. Dette temaet blir i denne oppgaven gjort rede for i teorikapittelet.
3. En avgrensning av analyseenhetene som undersøkes. I denne oppgaven ble dette gjort i avgrensningskapittelet, samtidig som valg av informanter blir videre diskutert i dette kapittelet.
4. En logisk sammenheng mellom data og antakelser. Dette kan være både teoristyrte analysestrategi, som denne oppgaven benytter seg av, eller en beskrivende casestudie om teori ikke er tilgjengelig.
5. Kriterier for å tolke funnene. Etter at data er samlet inn, må den tolkes opp mot teori. Det gjør denne oppgaven i analysekapittelet. På grunnlag av de fire komponentene beskrevet over, kan en forsker relatere data til eksisterende teori, og på den måten videreutvikle denne. Det er ikke i denne oppgavens hensikt å gjøre dette.

Det er mulig å benytte seg av to dimensjoner i casestudier: hvorvidt man anvender én enkeltcase eller flere caser, og hvorvidt man anvender én eller flere analyseenheter (Johannessen et al., 2010). Denne oppgaven benytter enkeltcasestudie med flere analyseenheter. Oppgaven analyserer et fenomen ved én organisasjon, omstillingen ved 132

Luftving, men får informasjon fra flere analyseenheter, både jagerflygere og luftvingsjef. Casen vil bli beskrevet grundig i starten av analysekapittelet.

## **3.2 Datainnsamling**

For å gjøre virkeligheten håndterbar i en forskningsprosess, må den samles inn og reduseres til data. Data er dermed kun en representasjon av virkeligheten, og vil aldri *være* virkeligheten. Data kommer av det latinske ”datum”, og betyr noe som er gitt (Johannessen et al., 2010). I denne oppgaven og som ellers i forskning, kan ordet empiri benyttes synonymt med data.

Det finnes ulike former for data. Harde data representerer fakta som kan registreres som tall – slik som alder, kjønn, grad, eller antall år med ansiennitet. Myke data representerer fakta som ikke kan registreres som tall, men heller som tekst. Eksempler på dette kan være følelser, opplevelser og beskrivelser. I denne oppgaven henter jeg inn både harde og myke data, for å gi så komplett bilde som mulig av casen.

### **3.2.1 Metode**

Det finnes to sentrale tilnærminger i metodelitteraturen, hvor skillet går mellom kvalitative og kvantitative metoder, og hvordan informasjonen registreres og analyseres.

Kvantitativ metode er tallenes tale og opererer med telling og måling med spesielle statistiske prosedyrer, som har betydning for innhenting og bearbeiding av data. Kvantitativ metode er nyttig når et fenomen er kjent, og man vet hva man skal måle. Hovedfokuset er å telle opp fenomener og kartlegge utbredelsen (Johannessen et al.,2010).

Kvalitativ metode er ofte tiltalt som tekstens tale og omhandler data i form av tekst, lyd og bilde hvor fortolkning av dataene er vektlagt. I motsetning til kvantitativ metode ønsker man en dypere studie av et eller flere fenomen. De to mest grunnleggende informasjonsinnhenting metodene er observasjon eller intervju i denne tilnærmingen. Kvalitativ metode gir dybdeperspektiv ved å benytte få enheter og variabler. Forskeren har ofte direkte kontakt med enhetene, analyse og tolkning foregår gjennom hele prosessen (Johannessen et al., 2010).

På bakgrunn av dette er det naturlig å benytte en kvalitativ metode for denne oppgaven. Jeg ønsker å gå i dybden av fenomenet omstilling, og jeg ønsker å beskrive hva som er gjort, og

hvordan dette oppleves hos jagerflygere. Disse opplevelsene består i stor del av myke data, slik at de ikke er lette å kvantifisere. De bør derfor bedre beskrives ved hjelp av ord. Derfor er intervju valgt som innsamlingsmetode for primærdata. I tillegg er offentlige dokumenter og informasjon fra Forsvaret, Stortinget og regjeringen sine websider brukt for sekundærdata.

### 3.2.2 Intervju

Innsamling av primærdata er gjort ved å intervju fem jagerflygere, i tillegg til sjef for 132 Luftving. Intervjuene har blitt gjennomført som semistrukturerte intervjuer, slik at informantenes personlige erfaringer og subjektive perspektiv på omstillingen på hovedflystasjonen kommer frem. Det har vært viktig at intervjuobjektene har kunnet snakke fritt, og bringe opp egne temaer på banen om de føler for det. På denne måten har jeg hatt muligheten til å avdekke sider ved saken jeg ikke har tenkt på. Likevel er det også viktig at konkrete spørsmål blir besvart, slik at de ulike intervjuobjektene kan sammenlignes, og resultatene bli vurdert i forhold til teori. Jeg utformet derfor noen standardspørsmål som jeg stilte alle deltakerne, for å danne et grunnlag for å sammenlikne svarene jeg fikk. Intervjuene ble gjennomført med støtte fra en intervjuguide, som gjorde det enklere å sørge for at alle viktige temaer ble dekket.

Under intervjuet tilpasset jeg meg den enkelte deltakeren, og kunne videre stille oppfølgingsspørsmål til relevante temaer. Det var viktig for meg å stille åpne spørsmål, slik at jeg ikke la svarene i munnen på deltakeren, men heller fikk informanten til å tenke igjennom problemstillingen og formulere egne svar. På denne måten fikk jeg ikke fastlagte svaralternativer, noe som gjør det vanskeligere å sammenligne respondentene i etterkant, men som på den andre siden åpner for nye innfallsvinkler til problemstillingen. Jeg ville at intervjuet skulle være mer en samtale om temaet, enn et stakkato intervju, noe som lett kan oppstå hvis forskeren er altfor bundet til intervjuguiden. Et semistrukturert intervju gir bedre flyt, og respondentene virker også mer avslappet i forhold til intervjuet.

Det var viktig for meg å sørge for at jagerflygerne er anonyme, og dette ble påpekt i starten av intervjuene. Informantene har muligens en større tilbøyelighet til å dele sine følelser og meninger om omstillingen, om de vet at de ikke kan bli identifisert i etterkant. Samtidig er det viktig at jeg som forsker tenker over hvordan denne oppgaven kan fremstille jagerflygere, uten at det får etisk uforståelige konsekvenser for deres deltagelse i undersøkelsen.

(Johannessen et al.,2010, s. 89)

Sjef 132 Luftving, bestemte jeg meg likevel for å ikke anonymisere. Dette ble gjort fordi han representerer ledelsen, og ved å ikke anonymisere ham gjør dette ledelsens posisjon mer konkret.

Det var også viktig for meg å påpeke at det var intervjuobjektene ansvar å ikke dele sikkerhetsgradert informasjon med meg. Oppgaven er gjort ugradert, slik at den er lettere tilgjengelig for allmennheten. Dette medfører at noen detaljer om hvordan omstillingen skal bli gjennomført, blir utelatt, men dette er uansett detaljer som ikke ville påvirket hvordan problemstillingen blir besvart. Intervjuene ble tatt opp med diktafon, og senere transkribert. Intervjuguiden er vedlagt til slutt i oppgaven.

Intervjuguiden til jagerflygerne var delt inn i temaer i henhold til teorikapittelet. Jeg startet med å presentere oppgaven, før jeg stilte noen spørsmål for å kartlegge informanten - slik at jeg kunne sammenligne variasjoner i for eksempel sivil status mot informantens meninger. Deretter stilte jeg spørsmål rettet mot det strategiske endringsprosjektet, før jeg rettet inn spørsmålene mot endringsledelse, og til slutt motivasjon.

Intervjuguiden til sjef 132 luftving hadde et litt annet preg. Først ønsket jeg å hente ut bakgrunnsinformasjon om omstillingen, og finne ut hvordan omstillingsarbeidet var organisert lokalt. For å finne relevante spørsmål til dette, benyttet jeg meg av Kotter. Til slutt ville jeg se hvordan ledelsen oppfatter de ansattes motivasjon – slik at dette kunne sammenlignes med hva jagerflygerne selv sier.

### **3.2.3 Valg av informanter**

To av tre jagerflyskvadroner som finnes i landet, tilhører 132 luftving. Disse er 331 og 332 skvadron. Utvalget i undersøkelsen er jagerflygere fra begge disse skvadronene.

Utvalgsstrategien min er å ha et kriteriebasert utvalg som også er et homogent utvalg.

Utvalget er kriteriebasert, fordi det inndeles i spesielle kriterier slik som sivilstatus og erfaring (Johannessen et al., 2010). Dette er gjort, slik at det begrensede utvalget likevel dekker et spekter av erfaring og sosiale forhold, og kan på denne måten være med å fremheve forskjeller. Utvalget er homogent fordi det er svært lite variasjon ut i fra sentrale kjennetegn (Johannessen et al., 2010). De sentrale kjennetegnene er at alle informantene er menn, og er både selektert til og har kompetanse til å fly jagerfly. Utvalget ble rekruttert ved hjelp av snøballmetoden, som betyr at informanter i undersøkelsen kunne anbefale nye informanter

(Johannessen et al., 2010). Dette ble av meg avpasset, slik at kriteriene ble representert. Selv om kriteriene ble representert i utvalget, er det viktig å påpeke at siden utvalget er så lite, vil det være vanskelig å generalisere funn til også å gjelde andre jagerflygere med samme erfaringsnivå eller livssituasjon.

Jeg hadde en antakelse om at livssituasjonen til de utvalgte har en innvirkning på hvordan de opplever omstillingen. Derfor er både enslige, samboere og gifte jagerflygere tatt med i utvalget. Noen har barn, mens andre har ikke. Respondentene er også inndelt ut i fra erfaringsnivå på skvadronen. Jeg ønsker å se om det er forskjell på de som er nye på skvadronen kontra de som har vært der en stund. Etter hvert som jagerflygerne blir mer erfarne, blir de mer og mer ansvarlig for driften av skvadronen, og for opplæring av yngre flygere. Både arbeidsoppgaver og innsikt i organisasjonen blir dermed annerledes med mer erfaring, og det kan tenkes at dette har innvirkning på hvordan informantene svarer.

Utvalgsstørrelsen min er på fem jagerflygere. På bakgrunn av den totale mengden jagerflygere ved 132 luftving, at utvalget er såpass differensiert, og at intervjuene var grundige, anser jeg dette for å være en tilstrekkelig og hensiktsmessig utvalgsstørrelse.

I tillegg til dette, ønsket jeg en motsats til jagerflygerne. Dette fant jeg i sjefen ved 132 Luftving, som representant for ledelsen. Ved å inkludere ham som en informant, vil jeg kunne se prosessen fra to kanter, og også få beskrevet hvilke muligheter og utfordringer ledelsen lokalt har. Ved å intervju ham, vil oppgaven også kunne sette fokus på likheter og ulikheter i virkelighetsoppfattelsen mellom jagerflygerne og ledelsen.

### **3.3 Dataanalyse**

#### **3.3.1 Datareduksjon**

Før analysen av data kan starte, må informantenes svar reduseres og vises frem. Reduksjonen foregår ved å trekke frem de største funnene i intervjuene. Da intervjuene var semistrukturerte, medførte dette et visst arbeid med å organisere data etter tema, for så å se etter likheter og ulikheter i informantenes svar. Disse funnene blir vist frem i empirikapittelet.

### 3.3.2 Dataanalyse

Analysen av data blir så gjennomført ved å se på informantenes svar i forhold til eksisterende teori – altså det Yin kaller analyse basert på teoretiske antakelser (Johannessen et al., 2010). Jeg kommer til å la teorien styre analyseprosessen på samme måte som jeg lot den disponere intervjuguiden. Empirien blir sammenlignet med teorien, for å forklare hvorfor jagerflygerne blir påvirket slik de gjør, men også for å komme frem til alternative måter å gjennomføre omstillingen på.

### 3.3.3 Kvalitetssikring

Det er interessant å vite om denne undersøkelsen er troverdig og gyldig på flere områder. Først og fremst starter denne vurderingen ved å se på påliteligheten til undersøkelsen. Dette begrepet har forbindelse med hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2010). Ved å forklare hvordan intervjuene er bygd opp, og ved å stille spørsmål som er fundert på teori, øker denne undersøkelsens pålitelighet. Påliteligheten blir videre forsterket ved å stille åpne spørsmål, og å ta opp samtalen på opptaker, slik at viktige poenger ikke går tapt.

Et annet viktig begrep som bør evalueres, er undersøkelsens troverdighet. Troverdighet handler om forholdet mellom forskerens funn og formålet med studien (Johannessen et al., 2010). Ved å benytte anerkjent forskning på omstilling og endringsledelse, mener jeg at undersøkelsen er troverdig. Jeg har likevel foretatt en utvelgelse av teori – og det er vanskelig å vite om annen teori ville fokusert undersøkelsen inn på temaer som besvarer problemstillingen enda bedre. Ved å la jagerflygerne få være anonyme, kan dette også øke troverdigheten, siden de da kan være mindre reserverte i sin besvarelse, og dermed besvare bedre det jeg ønsker å få svar på. Det motsatte kan kanskje sies om å ikke anonymisere luftvingsjefen – han kan ha en større tilbøyelighet til å velge ”politiske” svar – da han vet at han blir identifisert i etterkant. Dette godtar jeg likevel, siden det er jagerflygerne som er det primære studieobjektet i undersøkelsen.

Til slutt er det interessant å se om undersøkelsens funn lar seg overføre til andre fenomener (Johannessen et al., 2010). Eksempelvis kan man vurdere om denne oppgavens funn kan la seg overføre til nedleggelse i andre statlige organisasjoner. Jagerflygere er en spesiell gruppe mennesker, som er satt sammen på en arbeidsplass. Funn relatert til deres motivasjon og



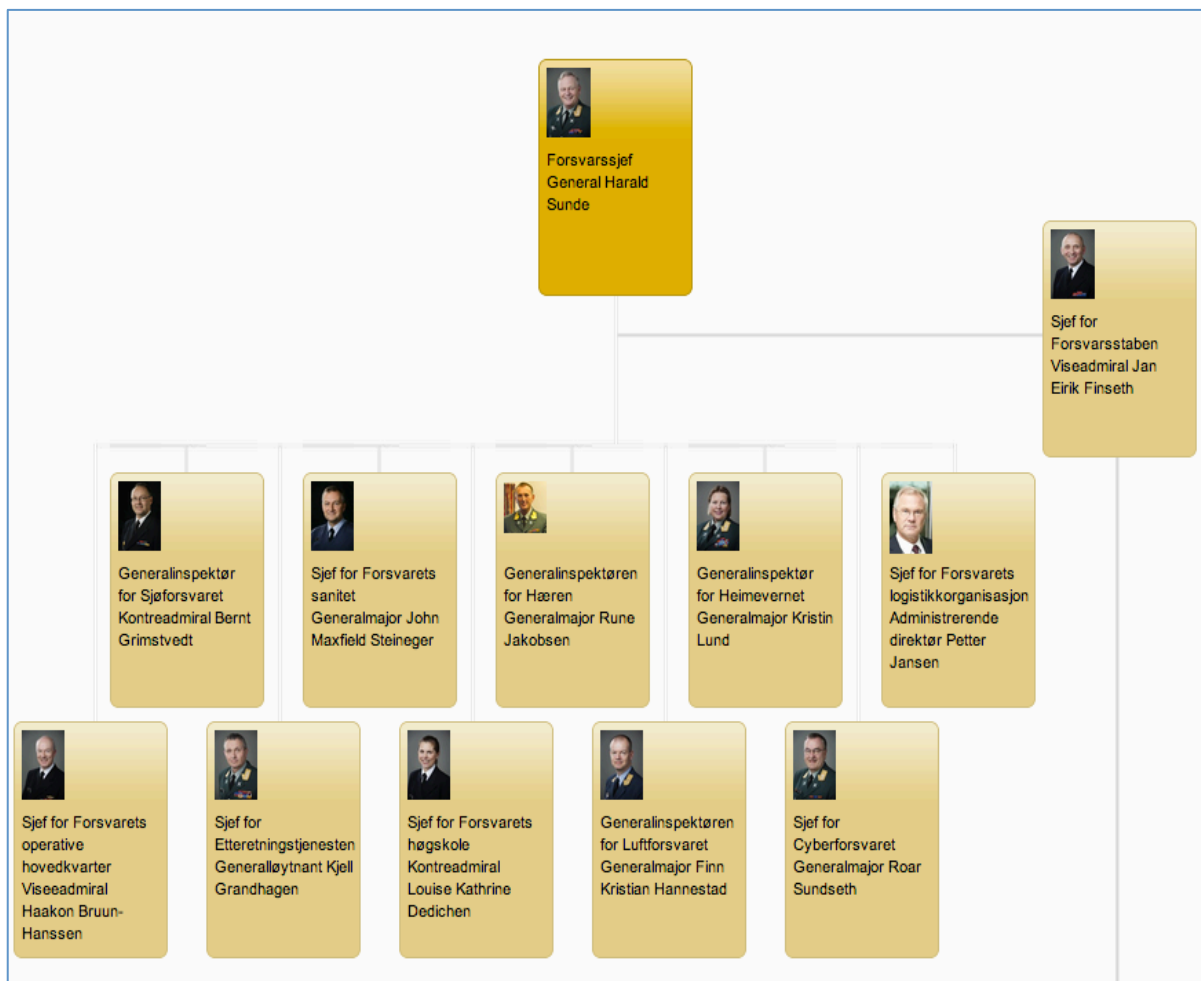
egenskaper lar seg dermed ikke automatisk overføre til andre grupper mennesker. Derimot kan funn gjort i forbindelse med gangen i et strategisk endringsprosjekt og endringsledelse, bli lettere overført til andre områder.

## **4 Presentasjon av case**

Dette kapitlet skal gi en introduksjon av omstillingen i Forsvaret og 132 Luftving ved Bodø hovedflystasjon, med spesielt fokus mot jagerflygere. Hensikten med kapitlet er gi bakgrunnsinformasjon om jagerflygere og hvordan omstillingssystemet fungerer ved 132 Luftving. Data er innsamlet ved hjelp av regjeringen og Forsvarets internettsider, samt GIL sin gjennomføringsplan (ugradert versjon). I tillegg er informasjon hentet fra informantene og luftvingsjefen hos 132 Luftving. Opplysningene er ikke gjenstand for analyse i dette kapitlet.

### **4.1 Omstillingen i Forsvaret**

Omstillingen i Forsvaret kan ikke sammenliknes med en privat organisasjon, hvor organisasjonen selv fatter en beslutning og implementerer beslutningen for organisasjonens beste. Forsvaret derimot er en statlig organisasjon, hvor Forsvarsdepartementet (FD) er gjennom Forsvarsministeren en del av den utøvende statsmakt, og har ansvaret for utformingen og iverksetting av norsk sikkerhets- og forsvarspolitik (Forsvarsdepartementet, 2012). Dette betyr at departementet utarbeider stortingsmeldinger om hovedretningslinjer for langsiktig utvikling av Forsvaret med tilrådninger fra Forsvarsstaben (FST). Øverst i hierarkiet finner vi FD, som er ansvarlig for den overordnede styring og kontroll av etatene Forsvarets forskningsinstitutt, Forsvaret, Forsvarsbygg og Nasjonal Sikkerhetsmyndighet. I Forsvaret er FSJ etatssjef, og under ham sitter FST og Forsvarssjefens ledergruppe. I ledergruppen sitter blant annet GIL, som har ansvar for å styre Luftforsvaret. Dette er illustrert nedenfor: (Forsvaret, Udatert)



### Modell 6: Forsvarets ledergruppe (Forsvaret, Udatert)

Allerede i 2007 anbefalte daværende FSJ Sverre Diesen å lokalisere kampflyene på én base, den gangen Bodø hovedflystasjon, for å oppnå økonomisk innsparing (Diesen, 2007). Regjeringen støttet forslaget om å lokalisere til én base, men ønsket å vente med å ta noen lokaliseringavgjørelse til omstendighetene rundt nye kampfly var avklart (St.prp. nr. 48, 2007-2008). I 2008 valgte Norge kampflyet F-35 som etterfølger til F-16, hvor leveransen av de første flyene til Norge er estimert til 2017 (Forsvarsdepartementet, 2013).

I overensstemmelse med dette ble det naturlig å bestemme seg for en base som tilpasses driften av F-35. 14. Juni 2012 besluttet Stortinget at Ørland hovedflystasjon ble denne hovedbasen, men med en fremskutt base på Evenes. Dermed måtte Luftforsvaret omstilles for å endre organisasjonen til driften av F-35.

Forsvarssjefens valg av kampflybaseløsning er, i tillegg til de økonomiske argumentene nevnt over, basert på vurderinger av operative forhold knyttet til styrkeproduksjon, kostnader

knyttet drift og investeringer og vurderinger av de viktigste konsekvensene som følge av baselokalisering (Sunde, [FMR-langversjon], 2011).

## 4.2 F-35 Joint Strike Fighter

Lockheed Martin F-35 Lightning II, er et femtegenerasjons multirolle kampfly med stealth-egenskaper (Tandberg, Udatert). Multirolle vil si at flyet innehar ulike egenskaper som gjør at flyet kan operere som: jagerfly, bombefly, overvåkningsfly og angrepsfly (F-35 Military-Today, Udatert). Stealth egenskaper gjør at flyet er konstruert slik at det er vanskelig å bli oppdaget av andre fly (Tandberg, Udatert). Norge skal kjøpe inntil 52 jagerfly fra det amerikanske selskapet Lockheed Martin, og anskaffelseskosten er stipulert til 62,6 milliarder reelle 2013-kroner (Forsvarsdepartementet, Udatert). F-35 er et moderne kampfly med avansert teknologi og som kan fungere i flere roller enn dagens F-16.

Bildene nedenfor viser en sammenligning av det nåværende F-16 kampflyet og fremtidens F-35. (F-16 & F-35 Military-today.com, Udatert).



Bilde 1: F-16 og F-35 (Military-today.com)

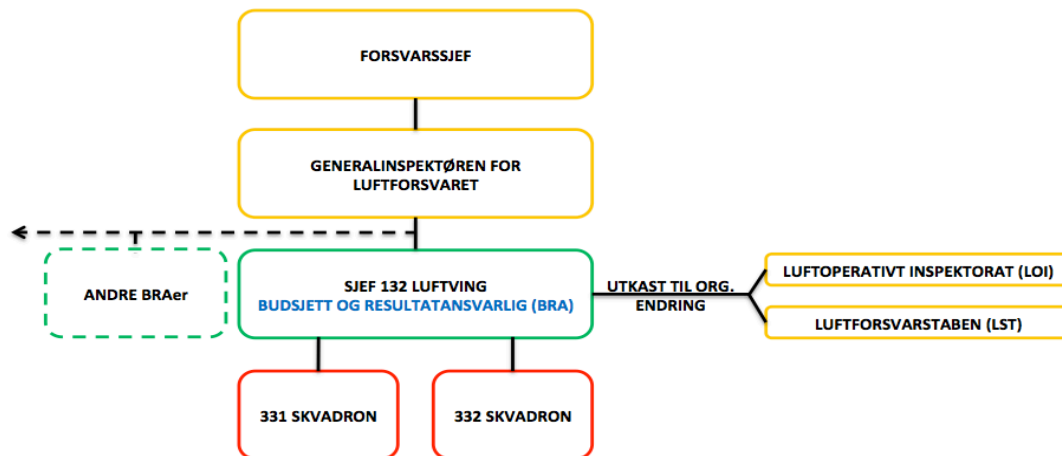
## 4.3 Omstillingen i Luftforsvaret

Generalinspektøren for Luftforsvarets visjon med omstillingen er å: ”Skape et enda bedre Luftforsvar gjennom kraftsamling og utvikling av robuste kompetansemiljøer, samt frigjøring av ressurser som gir grunnlag for å anskaffe og drifte moderne våpen og systemer” (Hannestad, 2013, s.4). GIL har fått mange oppdrag for endring i Luftforsvarets base- og organisasjonsstruktur, gjennom iverksettelsesbrevet for langtidsplanen 2012-2016, og Forsvarssjefens virksomhetsplan 2013-2016.

For uten å legge ned Bodø hovedflystasjon, og å samle kampfly, elektronisk krigføringssøttesenter, luftvernartilleriet og basesett på Ørland hovedflystasjon, har GIL blant annet fått ansvar for å flytte Luftforsvarets ledelse til Reitan, danne et nasjonalt luftoperasjonssenter,

etablere en fremskutt operasjonsbase for kampfly med permanent NATO QRA<sup>2</sup> på Evenes, legge ned Rygge flystasjon, og legge ned Luftforsvarets stasjon Mågerø utenfor Tønsberg (Hannestad, 2013)

Det er nødvendig å danne seg et rett og mindre forvirrende bilde av Luftforsvaret til bruk i denne oppgaven. Derfor har jeg illustrert hvor sjef 132 Luftving befinner seg i organisasjonen som styrer omstillingen i Luftforsvaret, i modellen under.



#### Modell 7: Luftforsvarets omstillingsorganisasjon

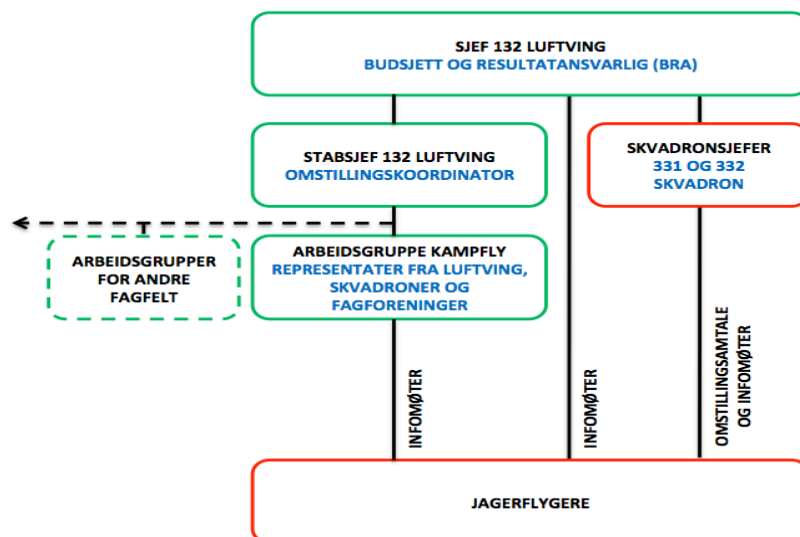
Personell- og organisasjonsprosessen under en omstilling i Forsvaret skal gjennomføres i henhold til flere avtaler. Dette er Hovedavtalen / Tariffavtalen for personell i Forsvaret, med underliggende avtaler som Forsvarets personellhåndbok og dreiebok for omstilling. Lokal budsjett og resultatansvarlig (BRA) - i Bodø sjef 132 Luftving - skal behandle drøftingssaker før de blir sendt opp på sentralt nivå. Luftforsvaret ønsker å behandle konsekvensutredninger og organisasjonsendringene på sentralt nivå for å kunne vurdere konsekvenser av omstillingen på en helhetlig måte, mens Luftforsvarstaben (LST) utarbeider organisatoriske målbilder. Det er mål bilde for 2025 som danner utgangspunkt for utviklingen av organisasjonen.

For å desentralisere gjennomføringen av omstillingen, fordeler GIL oppdrag og oppgaver til den enkelte BRA i Forsvaret, innenfor definerte årsverks- og gradsrammer. Utkast til organisasjonsendring sendes fra BRA til LST og Luftoperativt Inspektorat (LOI) for koordinering (GILs gjennomføringsplan, 2013).

<sup>2</sup> Quick Reaction Alert, altså beredskap

#### 4.4 Omstillingen ved 132 Luftving

På Bodø hovedflystasjon er det Sjef 132 Luftving som har fått ansvaret for nedleggelsen av flystasjonen og å flytte berørt personell til Ørland. GIL har overrasket luftvingsjefen et oppdrag med en strategi for hvordan dette skal gjøres. Dette er en punktvis liste med ulike tidsfrister som skal overholdes innenfor tidsrammen. Stabssjef 132 Luftving er utnevnt som omstillingskoordinator. På andre luftvinger opereres det med frittstående omstillingskoordinatorer. Luftvingsjefen har den siste tiden, i samarbeid med stabssjefen, opprettet noe som han kaller for *arbeidsgrupper (omstillingsutvalg)* innenfor de ulike faggruppene som finnes på stasjonen. Det finnes en egen gruppe for kampfly, hvor det finnes representanter fra luftvingstaben, skvadronene og ulike fagforeninger. Utvalget får muligheten til å bidra med retningsinnspill som kan være med å påvirke de ulike forslagene som står på agendaen. Dette gjelder spesielt kartlegging av hvilke tiltak som skal til for at jagerflygerne ønsker å bli med til Ørland. For å belyse hvordan prosessen og informasjonskanalen fungerer på 132 Luftving benytter jeg herved en modell:



Informasjon til jagerflygerne kommer fra blant annet allmøter arrangert av luftvingen. På noen av disse møtene har FSJ, GIL og LST vært representert. Informasjon foregår også ved at luftvingstaben kommer til skvadronen for å informere. Skvadronen har selv representanter i arbeidsgruppen, og ved hjelp av dette får jagerflygerne både uformell informasjon gjennom samtaler, og mer formell informasjon i skvadronsmøter. I tillegg skal skvadronssjefene holde flere omstillingssamtaler med de ansatte underveis i prosessen.

132 Luftving har konkret fått oppdrag om å flytte et visst antall jagerflygere til Ørland i 2014, flytte 332 skvadron i 2015, og å flytte 331 skvadron i 2017. Samtidig med dette, har 132 Luftving andre konkrete oppdrag som må gjennomføres. Organisasjonsmessig skal 132 Luftving legges ned i 2016, samme år som ansvar for QRA blir overlagt Ørland. (Hannestad, 2013)

#### **4.5 Quick Reaction Alert og internasjonale operasjoner**

Et av momentene i omstillingen, og som har gjennom intervju vist seg å være et viktig tema for jagerflygerne, er skarpe oppdrag som QRA og deltakelse i internasjonale operasjoner. Det er Forsvarets ansvar å hevde norsk suverenitet, som betyr å forsvare og markere norske territorium mot andre stater, og her er F-16 et betydelig viktig bidrag. Ved Bodø hovedstasjon opereres det med kontinuerlig F-16 beredskap, såkalt *Quick Reaction Alert*, som betyr at det er styrker stående på beredskap for å kunne raskt reagere for å beskytte landets sikkerhet (Forsvaret, 2013). To F-16 står klare til å ta av på 15 minutter, for å hindre uvedkommende adgang til norsk territorium. Omstillingen skisserer en flytting av QRA fra sin nåværende posisjon til Evenes, en beslutning som ble fattet på politisk nivå.

Kampflyvåpenet deltar også tidvis i internasjonale operasjoner i koalisjon med andre nasjoner. I 2011 deltok Luftforsvaret og F-16 i NATOs internasjonale operasjon *Operation Unified Protector* over Libya, hvor oppsetningsansvaret lå hos Bodø hovedflystasjon. Det var et vellykket norsk detasjement, og norske piloter ble hedret av andre nasjoner og statsledere, inkludert president Barak Obama (Norsk telegram byrå [NTB], 2011).

#### **4.6 Jagerflygere**

Den største prosentandelen av jagerflygere i Norge tilhører 132 luftving. Det antas at fem prosent av Norges befolkning innehar de egenskapene som skal til for å bli jagerflyger (Aarseth, Udatert). Deres utdanningsløp starter med en intens seleksjon med ulike psykologiske og fysiologiske tester. Etter å ha kommet gjennom dette nåløyet skal de videre selekteres gjennom grunnleggende befalsutdanning for Luftforsvaret, hvor fokuset er militære ferdigheter og lederskap (Forsvaret, 2013). Deretter blir de sendt videre til seleksjonsflyging ved Luftforsvarets Flygerskole hvor deres talent for flyving blir satt på prøve. I denne fasen er det en ny evaluering av kandidatene, hvor de som takler utfordringen og presset er med på lasset videre til den generelle offisersutdanningen ved Luftkrigsskolen. Utdanningen varer i ett år før elevene blir sendt på flygerutdanning i USA. Avhengig av flytypen varierer utdanningsløpet i USA. For å bli F-16 pilot varer kurset i 18 måneder før de kan starte på sin

operative karriere i Norge (Forsvaret, 2013). Gjennom intervjuene har jeg fått et innblikk i hvordan de er organisert og hva arbeidsoppgavene består av.

Jagerflygere er en del av en liten gruppe mennesker i samfunnet og kan karakteriseres som en svært unik gruppe mennesker. De har kjempet seg igjennom utdannelsen sin ved å være blant de beste hele veien, og har et tøft utdanningsløp for endelig å bli klare til å fly jagerfly operativt<sup>3</sup>. I og med at det er en dyr og krevende utdanning, signerer de tidlig i utdannelsen en plikttjenestekontrakt som innebærer at flyveren har tolv års plikttid etter endt utdanning. Det betyr at flygeren er juridisk bundet til Forsvaret i den perioden. Etter kontraktens utløp kan Luftforsvaret likevel tilby en forlenget kontrakt, til utvalgte piloter. Denne kontrakten binder flygeren til ytterligere plikttid, mot at han får økonomisk kompensasjon for det. Denne kontrakten kalles "Bjønnes-kontrakt".

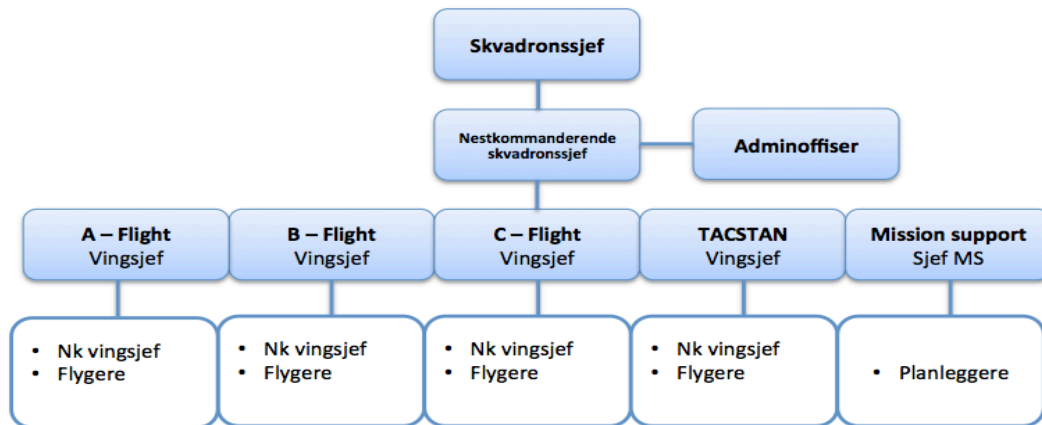
Etter endt utdanning plasseres flygeren ut på en jagerflyskvadron, hvor de må være forberedt på å starte på en ny epoke av utdanningsløpet; bygge opp erfarings- og kunnskapsnivå. Primæroppgaven til en jagerflyger består av å fly og trene i luften og til dels på bakken, slik at han eller hun er kampklar på F-16 til en hver tid. Dette gjelder både i forhold til nasjonale og internasjonale operasjoner. En jagerflyger har ikke en ensformig hverdag hvor arbeidsoppgaven kun er å fly, enhver flytur krever betraktelig med nøye planlegging, fokus, og ikke minst taktiske og flysikkerhetsmessige vurderinger.

Det finnes variasjon i erfaringsnivået til de enkelte pilotene. De som har flydd operativt i mange år vil nødvendigvis ha mer erfaring, kunnskap, ferdigheter og taktisk vurderingsevne, enn en fersk *vingmann* som kun har vært på jagerflyskvadronen i ett til to år. Jo flere år jagerflygeren er på skvadronen, jo flere utsjekker får han. Med utsjekker menes hvor mange treningsprogrammer og kurs de har vært igjennom, som gir flere kvalifikasjoner i flyet. De mer erfarne blir etter hvert også instruktører, som fører til at de trener opp de mindre erfarne til å gradvis få flere utsjekker og bli bedre rustet til skarpe operasjoner. Til daglig opererer 331 og 332 skvadron i ulike "vinger" eller "flights", som vil si underavdelinger av skvadronen. Disse har hver sin vingsjef og nestkommanderende vingsjef med et visst antall flyvere – hvor alle er operative flyvere. I tillegg har skvadronene en avdeling kalt Mission Support, bestående av ikke-flyvere, som hjelper til med planlegging av flyturer for å minske arbeidsbelastningen til pilotene. For å få bedre forståelse av oppbyggingen av skvadronen, har jeg illustrert dette med et avdelingskart over en skvadron.

---

<sup>3</sup> Operativ defineres som angår, som virker, hører til en operasjon (operativ, 2005)





### Modell 8: Organisering av en skvadron

Hver flight har hvert sitt ansvarsområde. Alle ansatte på skvadronen er flyvere, unntatt adminoffiser og Mission Support-avdelingen.

I dette kapittelet har jeg gitt en kort introduksjon om omstillingen i Forsvaret, Luftforsvaret og 132 Luftving, samt en beskrivelse av jagerflygere og deres oppgaver. Jeg har gitt en kort beskrivelse av casen med viktige momenter som videre vil bli diskutert i oppgaven. Kapittelet er ment som bakgrunnsmateriale for å gi generell kunnskap relatert til jagerflygerne og omstillingsprosessen.

## 5 Presentasjon av empiriske funn

I dette kapitlet presenterer jeg de empiriske funnene mine basert på de seks intervjuene som er gjennomført. Problemstillingen jeg ønsker å belyse er:

*”Hvordan påvirker den pågående endringsprosessen i Luftforsvaret jagerflygere på 132 Luftving?”*

På bakgrunn av problemstillingen ligger fokuset på jagerflygere, og dette kapitlet vil de trekk som informantene er enige om, blir lagt frem. Det har blitt gjort skille på luftvingsjefen og resten av informantene. Det er ikke lagt spesielt vekt på hvilken informant som har sagt hva, men likevel er enkeltes sitater brukt. Dette danner videre grunnlaget for diskusjon av empirien ut i fra mine tolkninger av intervjuene.

De hovedfunnene som er viktig å belyse i oppgaven min er:

- Betydningen av arbeidsplassen
- Framtidsutsikter
- Informasjon om omstillingen
- Forventninger til omstillingen
- Omstillingens nødvendighet
- Luftforsvarets visjon
- Ledelsen ved 132 luftving
- Omstillingsutvalget på skvadronen
- Motivasjon

### 5.1 Betydningen av arbeidsplassen

Informantene har lagt stor vekt på trivselen og betydningen av å være en del av Luftforsvaret, og alle kunne fortelle at arbeidsplassen betyr veldig mye for dem. Det er en stor og viktig del av livet deres og gleden av å være i Forsvaret er stor. En av dem kunne fortelle at han har fått *”utrolig mye personlig utvikling og fått mange muligheter av å være i Forsvaret”*. En annen meddelte at *“det er en fantastisk arbeidsplass og jobb – jeg er heldig som har den!”*.

Faglige utfordringer og det å ha noe å strekke seg etter var en fellesnevner for dem alle. Dette temaet diskuteres videre under motivasjonsdelen, da temaet henger sammen med motivasjon.

## 5.2 Framtidsutsikter

Når spørsmålet om hvordan deres framtidsutsikter ser ut, var det et nokså entydig svar å få – alle er i uvisshet, men personlig har de hvert sitt mål og ønsker for framtiden. Mange er spent på Luftforsvarets utvikling. Det var heller ingen som ytret ønske om å flytte til Ørland, selv om de har troen på F-35 og opplever et stort løft for Luftforsvaret med tanke på nye kampfly. Alle bortsett fra flygeren med mest erfaring, presiserte at de ønsker å fly F-35. Ingen har lyst til å flytte fra Bodø, de fleste har funnet seg til rette i og trives veldig godt i byen.

Informantene med kone eller samboer tenker svært mye på deres bedre halvdel, og er opptatt av deres trivsel og arbeidssituasjon. Alle partnerne trives godt i jobben deres og noen av dem har spesialiserte utdanninger som gjør at de ikke kan jobbe hvor som helst.

Det er heller ingen av informantene som har meldt seg frivillig for å være en del av den første puljen som skal til Ørland i 2014, da det er for stor usikkerhet rundt den praktiske gjennomføringen. Ingen av respondentene har hatt karriereplanlegging, annet enn omstillingssamtale med skvadronssjefen – en samtale som oppfattes som repetisjon av andre brifer, hevder en av dem.

## 5.3 Forventninger til omstillingen

Fellesnevner for forventningene er at alle er spent på Luftforsvarets framtid. Enkelte er også skeptiske, usikre eller pessimistiske, selv om ønsket ikke er å sabotere eller gi motstand til omstillingen. Under spørsmål om forventninger trakk de inn forskjellige momenter i forhold til omstillingen. Jeg fikk informasjon om alt i fra politisk nivå til personlige forventninger.

*”Jeg forventer at [omstillingen] har den effekten som er tiltenkt, det vil si å spare penger og redusere basestrukturen – både i mellomfasen og i ettertid ”.*

De aller fleste har en følelse av at omstillingen ikke er så veldig positiv for dem, siden flystatus og flytid reduseres. Flystatus er et uttrykk som blir brukt for hvor mange fly som er tilgjengelig til å fly, og er avhengig av ressurser til vedlikehold. Det at de ikke får fly – altså å få utøvd jobben mindre i form av trening - skaper frustrasjon og påvirker dem i negativ retning.

*”Jeg vet at flystatus og flytimer blir dårligere fordi vi mangler teknisk personell. Det ser man allerede i dag at mange fly blir på bakken. Folk har sluttet og det kommer til å være enda flere som slutter mot høsten”.*

En annen tilføyde at:

*”det er kollaps på teknisk. Her slutter det folk og det kommer ikke til å bli flere, med mindre [flyvere] blir flyttet nedover [til Ørland], kommer vi til å sitte mye på bakken her – det er tross alt flyvere vi er. Det er ikke vedtatt at vi ikke skal fly så mye her, ambisjonen er at vi skal fly masse, men realiteten er at vi flyr mye mindre enn det vi skal. Det er som å være fotballspiller og sitte på benken – det er dritkjedelig!”.*

Det er en universell oppfattelse blant alle informantene om at QRA-løsningen på Evenes ikke er god nok. Begreper som *”kommer ikke til å fungere”*, *”meningsløs sak”* og *”hull i hodet”* ble benyttet.

*”...[Evenes] kommer til å redusere virksomhetens evne og effektivitet. Det er en politisk avgjørelse som er helt feil, sett ut i fra Luftforsvarets behov. Det er en politisk avgjørelse som bare må følges, og man reduserer heller ikke antall baser ved å etablere en ny. Og da ender man på status quo.”.*

Alle jagerflygerne er enig seg i mellom at de ikke ser mål og mening med valg av Evenes som fremskutt QRA-base. På grunn av topografien rundt basens lokasjon, får piloten et mye høyere minimumskrav ved presisjonsinnflyging. Dette er et hjelpemiddel for å lande i dårlig vær. Været byr på utfordringer, da pilotene ikke kan ta av og lande med like dårlig vær på Evenes, som i Bodø. I følge en jagerflyger får man da *”...en handikappet QRA på Evenes”*.

Luftvingsjefen oppsummerer dette vet å si at han synes det det er rart at Luftforsvaret ender opp med relativ stor aktivitet på Ørland og Evenes, noe som blir kostbart. Han har derfor kommet med begrunnelser og forslag til Luftforsvarsstaben om å beholde QRA i Bodø til 2020.

#### **5.4 Informasjon om omstillingen**

Informasjon har hovedsakelig kommet direkte i fra ledelsen i Luftforsvaret. Noen påstår at informasjon kun har kommet i fra informasjonsmøtet med Forsvarssjefen og GIL, mens enkelte også inkluderer luftvingsjefen og hans stab som aktører som kommer med orienteringer. Informantene har sammenfallende oppfatning om at opplysninger om omstillingen er mangelfull, uklar eller svak. Mye har kommet i etterkant av beslutningen, og det er fortsatt usikkerhet og spørsmål rundt det som kommer.

En av pilotene hevder at *”en kan måle informasjon i hvor mye informasjon en har fått, og da har vi fått mye informasjon. Men jeg har alltid følt at det har vært mangelfullt”*. Med dette tolker jeg at han mener at den informasjonen som har blitt presentert på informasjonsmøtene ikke er relevant for ham.

En annen oppsummerer mangel på informasjon som følgerne:

*”Totalt sett har informasjonen vært relativ mangelfull, det tør jeg å påstå. Det er vanskelig for nivået over oss (Luftvingstaben) å informere, når de selv ikke har så mye informasjon. Det er mangel på informasjon i fra toppnivå helt til bunn. Hva er egentlig tidsplanen? Når skal ting skje? Det har manglet og mangler fortsatt”*.

Ut i fra liknende utsagn i fra de resterende tolker jeg at informasjonsbehovet ikke er mettet blant de ansatte. Selv om overordnet informasjon oppfattes som tilgjengelig, er ikke denne informasjonen relevant for pilotene. Utover i prosessen begynte det å komme mer informasjon, og en av de erfarne delte at *”Etter at vi hadde fått GILs iverksettingsplan så var egentlig informasjonen tilgjengelig, det som blir mangelfullt og blir stilt spørsmål til er om dette er da gjennomføringsbart”*.

Informasjonen har vært repeterende, og noen av pilotene skjønner at det er vanskelig for luftvingen å gi svar på noe luftvingen selv lurert på.

*”Det er uenighet i innholdet som er det største problemet. For fire år siden var det snakk om å ikke nedlegge før 2020 pluss, men nå så har det forandret seg til nærmere. Vi er ute etter det konkrete, hva skjer og når skjer det? Faktum er jo at vi stenger om to år...”*

De fleste hevder likevel at representanter i fra omstillingsutvalget har bidratt til at jagerflygerne har fått bedre innsikt.

Luftvingensjefen sier at det har blitt gitt ut mye informasjon i forhold til omstillingen via infomøter, intranett, brifer og at han har personlig reist rundt på avdelingene. Han nevner også at informasjon som han har tilgjengelig blir delt, men at det nødvendigvis ikke er den informasjonen de ansatte søker.

## **5.5 Omstillingens nødvendighet**

GIL ønsker å redusere basestrukturen og spare kapital for å få et mer effektivt Luftforsvar, og framskynder dermed endringsprosessen for å kunne ta i mot et nytt kampfly. Alle er enig om at dette er målet, men at prosessen og avgjørelsen ikke har troverdighet. Det er en generell

enighet om at prosessen ikke har vært ryddig nok. Her er det to momenter som peker ut. Det egentlige formålet med omstillingen blir satt i tvil, men også argumentene som har blitt brukt for å få det slik. *”Det er lite faglig fundament i det politikere argumenterer med, det er ikke nødvendig strategisk å flytte base – tvilsomt at det er en lønnsom prosess i lengden.”*

En av dem argumenter med at han ikke er overbevist om at omstillingen er det beste for Luftforsvaret. Han hevder at han forstår de økonomiske motivene, men at dette bildet rakner når QRA på Evenes er med i avgjørelsen. Han mistenker et politisk spill.

*”Jeg blir litt skuffa fordi(...)jeg kunne kjøpt at dette er en stor pengebesparelse for Luftforsvaret, som gjør at vi kan få masse operative kapasiteter. Det hadde vært enklere å støtte enn når jeg har en liten, sånn snikende følelse av at det er veldig mye annen agenda enn fagmilitære råd som ligger bak beslutningen.”*

## **5.6 Luftforsvarets visjon**

Alle er enig i at Luftforsvaret har en nokså utydelig og usynlig visjon. De fleste har ikke tydet en klar visjon. Det var varierende forslag på visjoner som ble nevnt, som blant annet nedleggelse av 132 Luftving og pengebesparelse, men de fleste hadde ingen anelse om visjonen. En av pilotene kunne dele dette:

*”Det virker som Forsvaret har en visjon om at ting skal gå greit og smertefritt og at vi som jobber i Forsvaret, vi bukker og nikker også drar vi til Ørland – det gjelder både teknisk og flygere.”*

## **5.7 Ledelsen ved 132 Luftving**

Enkelte av informantene mener at luftvingen kunne vært mer aktiv, og informert mer om den praktiske planen for skvadronen og personellflyttingen. Alle har fått med seg målet om å sende et antall jagerflygere til Ørland i løpet av 1.august 2013 og at i løpet av 2014 skal 332 skvadron flyttes. Ingen opplever informasjonen konkret, annet enn antallet som skal til Ørland i 2014 og de stimulerende tiltakene som er ment for å trekke personell til Ørland. Det som inngår i de tiltakene er flyttebonus, meglerdekning, dokumentavgift, økonomisk kompensasjon og barnehage/sfo-støtte. Det har seg slik at personell med plikttjeneste eller Bjonnes-kontrakt, noe alle jagerflygere på skvadronen har – utelukkes økonomisk kompensasjon på noen tusen kroner ekstra i måneden i fire til fem år frem i tid. Enkelte mener da at tiltakene ikke har et motiverende utgangspunkt.

En av pilotene mener luftvingen kunne vært mer støttende, og jobbet for de ansatte og ikke ledelsen i en slik prosess, selv om alle har forståelse for omfanget og utfordringene prosessen bringer. Ingen i luftvingsledelsen har indikert at de ønsker å flytte til Ørland.

*”Jeg skjønner at det kan være vanskelig for luftvingen å være tilstrekkelig tilstede, synlig og informere nok og så videre. Men det er litt for lite informasjon, og litt for lite følelse av styring og planlegging.”*

Med en noe humoristisk tone sammenlikner en av respondentene ledelsen slik:

*”Vi vet at omstillingsprosessen kommer til å skje, men måten det gjøres på skrangler litt. Styringen mangler litt, vi har ikke full kontroll – vi er som løpsk hest, kusken er i hvert fall full.(...) Omstillingen er iverksatt på en litt sviktende virkelighetsforståelse og har havnet virkelig på hælene.”*

Luftvingsjefen fikk en ide underveis i intervjuet om å lage en felles ”patch” til alle på stasjonen, slik at visjonen ble tydeligere. En patch er et tøymerke som symboliserer tilhørighet til en avdeling, og er vanlig i Luftforsvaret.

## **5.8 Omstillingsutvalget på skvadronen**

Omstillingsutvalget er en del av luftvingsjefens arbeidsgruppe for kampfly. Begrepene omstillingsutvalg og arbeidsgruppe kan bli brukt om hverandre i oppgaven, siden informantene gjorde det samme. Representantene som deltar i utvalget fra skvadronen meldte seg frivillig for å kunne få bedre innsikt i omstillingen. De valgte å grave seg ned i tilgjengelig informasjon slik at de kunne presentere det for resten av skvadronen, fordi omstillingen har en stor innvirkning på arbeidssituasjonen til alle på skvadronen. De fleste hevder at de fått mulighet til å komme med innspill. En av pilotene oppfatter omstillingsutvalget:

*”... som noe positivt, selv om de ikke kan gjøre noe med det store bildet. De får igjennom å fremme interessene våres – de er vårt talerør utad. De får lagt ting på bordet som ledelsen og politikerne ikke er klar over. (...) Gruppen virker troverdig fordi det er mine kollegaer!”*

## **5.9 Motivasjon**

Ved å forene svarene til informantene, tyder alt på at motivasjonen for å være en del Forsvaret er svært høy. Høy motivasjon var lett å tolke da svarene var nærmest identiske uansett hvor lenge de hadde vært en del av hierarkiet. Det å bidra, eller det å kunne bære det norske flagget

på skulderen, ble fremhevet som viktig for deres motivasjon til å jobbe i Forsvaret. Faglige utfordringer, gode kollegaer, enestående miljø, unikt samhold og være en del av noe spesielt var det en universell oppfattelse om.

*”Det er jobben som er motivasjonen, og utfordringer man møter på jobben. Ingen dager er lik, det er hele tiden nye mål å strekke seg etter.”*

Luftvingsjefen har også uttrykt at han tror motivasjonen til veldig mange jagerflygere vil være å få lov til å fly F-35, da spesielt de yngste. Han tror også at de er villig til å strekke seg ganske langt for å kunne fly det nye kampflyet.

Yrket kan være svært stressende til tider. En av informantene hevdet at det krever mye fokus og energi å prestere, og at det gis rom for selvrealisering.

De faktorene som virker demotiverende bunner ut i omstilling, slik som mangel på teknisk personell som fører til mindre flytid per pilot. For noen av flygerne virker også utelukkelse av økonomisk kompensasjon demotiverende, fordi de føler seg utelatt. Dette er luftvingsjefen også klar over, og nevner at utelukkelsen ikke er direkte ment mot dem, men angår dem likevel.

En av pilotene understreket meningen med yrket avslutningsvis i intervjuet:

*”Hvis ikke vi har en luftkapasitet som man kan bruke til noe – vil jeg ikke være en del av det lenger”.*

I dette kapitlet har jeg presentert empiriske funn som er basert på intervju av fem jagerflygere og ett intervju at 132 Luftvingsjef. Empirien er inndelt i ni hovedfunn og disse er presentert i en tilfeldig rekkefølge, men har samtidig gjort personlige tolkninger på hovedfunnene, samt fulgt intervjuguiden. I neste kapittel diskuteres empiriske funn basert på teoretisk referanseramme.



## 6 Presentasjon av analyse

I dette kapitlet presenterer jeg analyse av empiri. Analysen er forankret i den teoretiske referanserammen som er brukt i oppgaven, og fortolker innsamlet data ved hjelp av denne teorien. Dette kapitlet skal besvare problemstillingen utledet i kapittel 1.2 og presenteres i samme rekkefølge som i teorikapitlet.

### 6.1 Strategisk endringsprosjekt

Hvorfor kalle omstillingen i Luftforsvaret for et strategisk endringsprosjekt? Det pågående strategiske endringsprosjektet i perioden 2013-2025 er en av de største omstillingene i Luftforsvaret noen sinne (Hannestad, 2013, s.4). Det er tydelig at omstillingen omfatter betydelige endringer i basestrukturen og organisasjonsstrukturen, på bakgrunn av et ønsket fremtidsbilde av Luftforsvarets struktur.

I henhold til teorien for et strategisk endringsprosjekt (Elvekrok, 2006), ble endringsprosessen i Forsvaret iverksatt ved at regjeringen og FSJ registrerte et behov for endring. Dette behovet var grunnlaget både i nødvendigheten for et nytt kampfly, F-35, og et behov for å redusere kostnadene i forsvarsstrukturen. En løsning på dette var å lansere et én-basealternativ. I formuleringsfasen ble de ulike basealternativene, inkludert hvor QRA skulle lokaliseres, analysert og vurdert, med innspill i fra det fagmilitære råd. I denne fasen har flere instanser hatt mulighet til å være med å påvirke de ulike alternativene som lå fremme. Her har ulike politikere, kommuner, ordførere og luftvinger hatt mulighet til å komme med innspill. Det kom også innspill i fra daværende sjef 132 Luftving. Disse vurderingene førte til en beslutning som ble presentert for Stortinget, som vedtok mandatet.

De vurderingene som førte til en beslutning, har for dårlig fundament, fordi argumentasjonen som har blitt brukt ikke har tiltro på bakkenivå i organisasjonen – altså jagerflygere. Dette er en faktor som kan ha innvirkning på hvordan denne gruppen er delaktig i omstillingen, fordi det er mangel på tillitt til at dette er det beste for Forsvaret. Hadde prosessen i fra formuleringsfasen til beslutningsfasen blitt oppfattet som ryddig og legitim<sup>4</sup>, ville dette skapt større aksept for beslutningen blant respondentene (Kotter, 1996), noe enkelte av jagerflygerne også påpekte. Særlig var det beslutningen om å etablere QRA på Evenes, som fikk informantene til å miste tiltro til formuleringsprosessen. Informantene opplevde at de argumentene som ble brukt for énbaseløsningen til FSJ, og dermed nedleggelsen av Bodø

---

<sup>4</sup> Med legitim menes at prosessen oppfattes som rettmessig

hovedflystasjon, ble gjort ugyldige når Stortinget vedtok en fremskutt base på Evenes. Det at jagerflygerne ikke har tiltro til prosessen bak omstillingen, vanskeliggjør å gjennomføre flere av Kotter (1996) sine steg, som vi skal se senere.

Beslutningen har vandret i fra Stortinget til Forsvarssjefen, og i overensstemmelse beveget seg flere ledd nedover i Forsvarshierarkiet. Det har blitt utarbeidet en plan for hvordan implementere beslutningen, herunder nedleggelse av 132 Luftving. Gjennom media fikk ansatte et relativt greit bilde av denne prosessen, og dannet seg ulike formeninger om hva som kom til å skje. Det tok for lang tid før en plan for gjennomføring ble offentliggjort for de ansatte, med konkret beskjed om hvordan nedleggelsen planlegges. Beslutningen ble fattet 14.juni 2012 og GILs gjennomføringsplan ble ikke fremlagt før 12.mars.2013, noe som har gitt de ansatte god tid til å stå på ustø grunn og spekulere.

Om Luftforsvaret hadde vært mer delaktig i formuleringsstadiet, kunne det bidratt til at gjennomføringsplanen hadde blitt drøftet tidligere enn nesten et år senere. Det tok for lang tid før luftvingsjefen ble overlevert gjennomføringsplanen. Gjennomføringsplanen må først gjennomgås lokalt på luftvingen, før forslag fra luftvingen til gjennomføring blir sendt i retur for sentral behandling, og endelig avgjørelse offentliggjøres. Dette skaper kompleksitet i alle hierarkiske ledd, da forslagene beveger seg fram og tilbake før de endelig blir vedtatt, og burde vært gjort i formuleringsfasen og ikke under implementeringsfasen. En annen forsinkende faktor her, er at GIL og resten av Luftforsvarets ledelse selv skal flyttes – noe som skaper enda mer arbeidsbelastning sentralt.

I henhold til teorien (Elvekrok, 2006) bør prosjektet vanligvis evalueres etter prosjektslutt, men i en så stor omorganisering som Forsvaret er i, bør prosjektet også evalueres underveis i prosessen. Dette kan således bidra til å se hvilken kurs omstillingen tar, om den blir vellykket, eller om den er på vei mot kollaps. Denne oppgaven har hatt dette som hensikt – å evaluere omstillingsprosessen underveis. Ved å gjøre dette har jeg fått muligheten til å forutse de faresignalene som avles av omstillingen, slik som demotivasjon, frustrasjon og usikkerhet. Dette gir ledelsen mulighet til å dempe eller fjerne faresignalene, og komme tilbake på stø kurs. I lengden vil det å evaluere prosessen jevnlig fungere som et forebyggende tiltak mot slitasje på organisasjonen, samtidig som man tar lærdom av utfallet.

## **6.2 Steg 1 – skap en følelse av nødvendighet**

Alle respondentene fortalte at de har forståelse for den pågående endringen og mener at den er bunnet i økonomiske årsaker, slik at Luftforsvaret kan ha råd til å drifte F-35. De legger heller

ikke skjul på at det er en avgjørelse som regjeringen har besluttet for Forsvaret. De er klar over at det ikke er noe de kan gjøre for å endre utfallet. De argumentene som brukes for at beslutningen haster og er av betydning, har et grunnleggende problem jf. punkt 6.1.

Fundamentene i argumentasjonen virker ikke troverdig nok på jagerflygerne. Alle pilotene adlyder ut i fra plikt, en av dem påpeker dette tydelig:

*”Nødvendig er det jo fordi man er nødt til å gjøre det. (...) Det er nødvendig for å kunne tilfredsstillende noen i hvert fall”.*

Ledelsen på 132 Luftving er også pliktoppfyllende, og må forholde seg til det overordnede målet – altså gjennomføringsplanen til GIL. I følge Kotter (1996) er steg 1 den mest kritiske fasen, fordi ledelsen må forklare meningen med omstillingen. I de empiriske funnene viser at flere av informantene mener *”styringen mangler litt”* og *”vi har ikke kontroll”*, dette kan føres tilbake til at luftvingsledelsen ikke har så mye styrings- og posisjonsmakt i forhold til omstillingen, da alt ligger på et nivå høyere opp i hierarkiet. *”...selve prosessen og tidsplanen er det ikke jeg som styrer, men jeg kan selvfølgelig komme med forslag”* – kunne sjefen selv fortelle. I en slik posisjon som luftvingsjefen besitter, skjønner man at det å skape en felles forståelse for omstillingen kan være en utfordring da han blir presset i fra alle kanter – slik som LST, GIL og ansatte i 132 Luftving. Men samtidig er det mulig å dele opp den overordnede strategien til GIL slik at det kan skapes lokal forståelse for omstillingens nødvendighet.

Luftvingsjefen ser på oppdraget som plikt, og siden flystasjonen skal legges ned, ser han på omstillingen som noe negativt. Grunnlaget for forankring av nødvendighet blir derfor mangelfullt, fordi fokuset er på plikt. Dette resulterer i at luftvingen vektlegger at *”[omstillingens nødvendighet] er nok bunnet i økonomi, for at vi skal ha råd til å drifte fremover. Alle brifer jeg holder innledes med dette”*. Siden jagerflygerne er klar over dette, kan det heller være en god idé å vektlegge faktorer som virker motiverende og positive hos jagerflygerne. Mine empiriske funn viser at dette er argumenter som baserer seg på det å bidra, utfordringer, samhold, prestasjoner, og å være del av noe spesielt. For å utnytte noen av disse motivasjonsfaktorene i formuleringen av hvorfor det er nødvendig at jagerflygerne flytter til Ørland, kan luftvingstaben ta utgangspunkt i F-35. Eksempelvis kan luftvingstaben vektlegge viktigheten av at alle er med å bidra for å være med og bygge opp det nye F-35 operasjonskonseptet. Dette har en mer positiv undertone enn at man er nødt til å gjøre det av økonomiske hensyn.

### 6.3 Steg 2 – Danne en maktkoalisjon

I dette steget ønsket jeg å finne ut av om luftvingen har en form for maktkoalisjon som styrer omstillingen, slik Kotter (1996) beskriver. Dette har luftvingen gjort ved å danne et omstillingsutvalg. Luftvingen har valgt stabssjefen som omstillingskoordinator. Dette tror luftvingsjefen ”...er lurt, fordi stabssjefen sitter med all stabskraften her direkte. Han kan bruke alle ressursene direkte for omstillingen...” – på denne måten er et ekstra mellomledd, som ville bremsset prosessen, fjernet.

De fire ulike egenskapene denne gruppen bør ta utgangspunkt i er posisjonsmakt, kompetanse, troverdighet, og lederskap. (Kotter, 1996)

Det at luftvingstaben har valgt å inkludere personer på ansattnivå, er positivt i forhold til hva slags omdømme dette utvalget får. Disse representantene har posisjonsmakt i form av sine stillinger på skvadronen, noe som betyr at de har større gjennomslagskraft. Det kom også tydelig frem at informantene viste stor troverdighet til representantene i fra skvadronen. De ansatte får ytret sine synspunkter og problemstillinger og har tillitt til at representantene taler deres sak. Dette bidrar til en følelse av medvirkning til prosessen.

Kompetansekravet oppfylles ved at både fagorganisasjoner, jagerflygere fra skvadronene, forskjellige fagfelt i fra luftvingstaben samt stabssjefen er med i koalisjonen. De er valgt ut på grunn av deres posisjon, at de fungerer godt i team og har variert bakgrunn. Gruppen har forskjellig kompetanse, som fører til at ulike synspunkter kommer frem, og skal resultere i målbevisste og intelligente beslutninger. (Kotter, 1996) Denne gruppen har blant annet, sammen med luftvingsjefen, påvirket beslutningen om å utsette etableringen på Evenes til 2020 i stedet for 2016. Dette er gjort for å hindre frafall av kompetanse blant teknisk personell, og for å gjøre økonomiske besparelser. Ved at et av problemområdene jagerflygerne tok opp, QRA på Evenes, blir utsatt, og på denne måten er med å stimulere til at færre teknikere slutter, kan man argumentere med at gruppen har skapt kortsiktig vinning. Dette er ikke vinning i form av å følge endringsplanen slik den ble skissert av Stortinget, men det er et konkret tiltak luftvingen har gjort, som kan få resten av endringsprosessen til å gå bedre ved at flystatus opprettholdes og økonomi frigis til å drive resten av omstillingsprosessen.

Denne gruppen, inkludert luftvingsjefen, har søkt støtte hos andre avdelinger som legges ned for faglige innspill til prosessen – slik som Rygge flystasjon, som også er midt i lignende prosess. Et forslag til arbeidsgruppen vil likevel være å ta kontakt med andre avdelinger som

har allerede nådd prosjektslutt, for erfarings- og læringsutbytte, for eksempel avdelinger fra Hæren. Dette kan føre til mer omstillingsrelatert kompetanse i maktkoalisjonen.

Sammensetningen av utvalget er bra, da det er variasjon i nøkkelegenskapene hos deltakerne slik som Kotter (1996) refererer til. Likevel kan tilbakemeldingene fra informantene tyde på at denne gruppen er for lite synlig. Bortsett i fra representantene fra skvadronen, viste utvalget lite kjennskap til hvem som deltar i gruppen. Utvalget bør derfor være mer aktive, og bør gi mer innsyn både i gruppens sammensetning, og hvordan den jobber. Dette kan føre til at troverdigheten til gruppen økes ytterligere.

Troverdigheten til omstillingsutvalget kan også svekkes, ved at jagerflygerne ikke har tiltro til at gruppen har reell makt. Dette kommer tydelig frem når de sier at de vet at ledelsen ikke kan gjøre noe med det store bildet. På en måte er dette sant, men på den andre siden er dette inntrykket skapt av ledelsen selv, når de understreker sin avmakt i forbindelse med å avgjøre tiltak som stimulerer til flytting til Ørland. Informantene forteller at de har forståelse for luftvingens situasjon. På den andre siden krevde enkelte av informantene mer støtte og forståelse for jagerflygernes posisjon. De savnet at luftvingen jobbet mer for dem og deres behov. Om luftvingen ovenfor de ansatte hadde fokusert mindre på de begrensningene som ligger i Luftforsvarets omstillingsstruktur, men heller si at de skal kjempe jagerflygernes sak i systemet, kunne de fått mer tillitt. Å vise denne forståelsen, ville i praksis være et eksempel på å utøve godt lederskap. Det er nemlig viktig å understreke at selv om det er opprettet arbeidsgrupper, som representerer styring i form av påvirkning på omstillingsprosessen, så betyr ikke det at godt lederskap blir synliggjort.

### **6.4 Steg 3 – Skape en visjon for endring**

Respondentene er innforstått at fremtiden vil være annerledes i fra fortiden. Det var mange gode forslag på visjoner, men ikke en noe entydig og klart for 132 luftving. Dette tolker jeg slik fordi jeg ikke fikk presentert noe annet enn at hovedflystasjonen skal nedlegges.

Hvis en sammenlikner FSJ og GILs visjoner, kan en tolke at essensen i det informantene, inkludert luftvingsjefen snakket om, stammer i fra deres visjoner. På ulike nivåer slik som FD, FSJ og GIL, har alle hver sin visjon som ikke er lett tilgjengelig. Arbeidet med denne oppgaven har vist at for å finne de ulike visjonene, må en spesifikt gå inn for å lete, før en finner dem. Med andre ord er ikke visjonene tydelig nok presentert, og heller ikke enkle nok å kommunisere da de ikke er kortfattede. Dette krever at en ansatt har lyst til å lete, for å finne visjonen.

I tillegg har visjonene en for generell retning, og for 132 Luftving er det ingen tydelig visjon annet enn nedleggelse, som i utgangspunktet ikke er noe positivt. Dette kan sees i sammenheng med det å skape en følelse av nødvendighet. I stedet for å følge den generelle visjonen til GIL, burde Luftvingen heller skape sin egen tydelige, kortfattede og tilgjengelige visjon. (Kotter, 1996) En av informantene kunne fortelle:

*”[Ledelsen] bruker [visjonene] som unnskyldninger til å gjøre hva som helst. Her er visjonen, hit skal vi, da er vi nødt til å gjøre masse kjipe [valg] for å få det til. Det er slik det blir fremlagt. Hit skal vi 2025! – i 2025 jobber vi sikkert ikke i Luftforsvaret lenger heller...”*

Dette sitatet skildrer GIL sin visjon, som rettes mot ledelsen på luftvingen, som også kan sees i sammenheng med en følelse av nødvendighet. År 2025 er for langt frem i tid til at de ansatte kan forestille seg hvor bra Luftforsvaret kommer til å bli. Informantene er opptatt av hva som kommer til å skje i den nærmeste fremtid, da det er dette som er relevant for dem og deres partnere.

I henhold til Kotter (1996) anbefales det å avklare den generelle retningen endringen har. Her bør fokuset på nedleggelse fjernes, da alle er innforstått med utfallet. På samme måte som man bruker jagerflygernes motivasjon for å skape en følelse av nødvendighet, kan man bruke de samme faktorene når man konstruerer en visjon. Jagerflygerne er klar over at de er blant de beste pilotene i verden på F-16, og en eventuell nedgang på kvalitetsnivået er en svært demotiverende faktor. Derfor kan det være lurt å skape en visjon basert på et ønske om å være best i verden på F-35, noe som krever bidrag og forberedelser fra hver enkelt. Dette kan også være med å påvirke teknikere, og dermed har man klart å motivere de ansatte til å iverksette tiltak i riktig retning, til tross for at de første skrittene er smertefulle.

En annen måte kan være å dele opp visjonen i deler, slik at de ansatte ikke oppfatter visjonen som fjern. For eksempel kan 132 Luftving dele visjonen i to, hvor den første har et kortsiktig perspektiv og den andre langsiktig. Ved å ha en kortsiktig og klar visjon frem mot for eksempel 2017, gis det mulighet til å koordinere handlingene til jagerflygerne på en bedre måte enn i dagens situasjon. Dette avverger eventuell motstand mot prosessen, da fokuset er flyttet mot et motiverende og nærmere mål. (Kotter, 1996)

Et tydeligere bilde på hva den enkelte kan forvente de neste årene vil kunne stimulere til en generell retning, motivere til tiltak i riktig retning, og samtidig hjelpe de ansatte til å koordinere til handlinger – slik som Kotter (1996) anbefaler.

## 6.5 Steg 4 – Formidle visjonen

FSJ og GIL formidlet sine visjoner da de var på besøk i Bodø. Det er positivt at den øverste ledelsen viser tilstedeværelse og fremlegger sine planer og mål. Det er en måte som kan forsikre at de fleste forstår og aksepterer visjonen. (Kotter, 1996) Et grunnleggende problem i dette tilfellet er at jagerflygerne har sine tvil mot beslutningen og mangler troverdighet til argumentasjonen. På denne måten er det vanskelig å akseptere visjonen da det oppleves som et autoritært påbud i fra FSJ og GIL, slik som Kotter (1996) advarer mot i steg tre.

Samtidig sier Kotter (1996) under steg fire at er ingenting som sender ut så kraftfulle signaler som at ledelsen omfavner visjonen og streber etter den. Respondentene hadde vanskeligheter med å svare på hvordan ledelsen formidler visjonen. Enkelte hadde likevel logiske forklaringer på hvordan visjonen er formidlet – blant annet igjennom informasjonsmøter. For å kunne formidle en visjon, krever det å faktisk ha en lettfattelig visjon. Det at jagerflygernes motivasjon er svekket og kan gradvis synke, kan skyldes at ingen positiv ledestjerne formidlet av lokalledelsen. Da kan fokuset gli over til negative aspekter med omstillingen: *”Når jeg må bruke tid og energi på å krangle om lønn, admin og alt mulig annet fjas og tull, så vil det ta bort motivasjonen vil jeg si.”*

For å bremse det som virker negativt, slik at ledelsen unngår at jagerflygere blir demotivert, bør ledelsen selv gå frem som et godt eksempel. Kotter (1996) sier at hvis et lederteam omfavner visjonen og endrer adferd - legemliggjør de endringen som ønsker å oppnå. Da en stor utfordring for 132 Luftving er å få personell til å dra til Ørland, kan de få mer aksept og motivasjon til å flytte, ved selv å gjøre nettopp dette. Dette fører til økt motivasjon, fordi jagerflygerne kan se at lederne aksepterer endringen og jobber for å realisere den. (Kotter, 1996)

Et annet måte å formidle visjonen på, kan være slik som luftvingsjefen selv fant på underveis i intervjuet. Han foreslå å lage patcher til 132 Luftving. Patchen kan bidra til å visualisere visjonen, og vise hva som jobbes fram mot på stasjonen. Dette viser samhold til endringen – samhold er noe jagerflygerne presiserte er viktig for deres motivasjon ved arbeidsplassen. Hvordan patchen oppfattes kan avhenge av hvordan den er utformet, og om det er noe motiverende som er illustrert på den. Risikoen ved å lage patcher til de ansatte, kan være at den kan bli oppfattet som påtatt, og virke mot sin hensikt. Derfor er det viktig å ha en klar og positiv visjon til grunn først.

## 6.6 Steg 5 – Gi ansatte makt slik at de kan handle i tråd med visjonen

I utgangspunktet var det vanskelig for pilotene svare på hvordan de kunne handle i tråd med visjonen, da 132 Luftving ikke har en egen visjon. Slik som Kotter (1996) påpeker er det ønskelig å gi de ansatte frihet til å handle i samsvar med visjonen, slik at alle som er berørt av omstillingen deltar. Det nærmeste jagerflygerne har fått makt til å handle i tråd med visjonen, er å komme med innspill til omstillingsutvalget.

Omstillingsutvalget er noe som har blitt oppfattet som positivt, og en av pilotene påpeker at *”det er bra de har engasjert folk hos oss som vi kan prate med som driver sin lille del av omstillingen”*. Inntrykket mitt er omstillingsutvalget er et bra tiltak for jagerflygerne, siden representantene gir skvadronen mulighet til å få direkte informasjon om omstillingen lokalt ved sin avdeling. Dette gir muligheten til umiddelbar respons og innsikt i hva som foregår på skvadronen og hos ledelsen, samtidig som dette kan gi jagerflygerne en følelse av at de har makt.

Ingen andre jagerflygere enn representantene i fra omstillingsutvalget har blitt tildelt noe mer makt i forhold til omstillingen. I følge Kotter (1996) er det viktig med selvstendighet hos de ansatte slik at de ikke føler seg maktesløse. I forhold til de daglige arbeidsoppgavene føler ikke jagerflygerne seg maktesløse, så lenge flystatusen tillater dem å gjøre jobben sin. Men i forhold til omstillingen føler de seg maktesløse. Luftvingsjefen kunne fortelle at kun skvadronssjefene og flygerne i utvalget var involvert i omstillingsarbeidet. *”[Jeg] prøver å skåne dem for noe av arbeidet, men jeg prøver også å høre på dem”*.

Luftvingsjefen leder omstillingen lokalt, men prosessen blir styrt sentralt da alle forslag og vedtak må bli godkjent av nivåer over luftvingsjefen. Dette skaper barrierer i den formelle strukturen som gjør det vanskelig både for luftvingsjefen og de ansatte til å handle. (Kotter, 1996) Derfor blir det vanskelig for luftvingsjefen å ta avgjørelser om tiltak som passer hans ansatte. Eksempelvis må tiltak som jagerflygerne ønsker i forbindelse med flytting til Ørland drøftes sentralt.

Et område som har blitt nevnt som mangelfullt, og som kunne gitt de ansatte følelsen av å ha makt om den var blitt gjennomført på en god måte, er karriereveiledning. Informantene var misfornøyd med måten omstillingssamtalen var gjennomført på, fordi den var kun oppfattet som en obligatorisk samtale, og ikke en samtale for å gi hver enkelt ansatt mulighet til å bestemme sin fremtid i Forsvaret.



*”Blant mine kollegaer er det garantert fremtidige generaler, det er veldig mange oppegående, flinke og motiverte folk som jobber her og det er ingen som har blitt gitt [karriereveiledning].”*

Det er ikke realistisk å tro at hver enkelt ansatt kan være med å bestemme hvordan Forsvaret skal omstilles og hvordan karrieren kommer til å bli, men ved hjelp av god karriereveiledning kan usikkerheten bli mindre og følelsen av å ha kontroll være større.

## **6.7 Steg 6 – Skap kortsiktig vinning - planlegg for å skape hurtige og synlige resultater**

For å kunne skape en suksesshistorie som motiverer de ansatte til å bidra i omstillingsprosessen, er det viktig at denne er synlig, entydig og relatert til endringsinnsatsen (Kotter, 1996). En slik suksesshistorie kan for 132 Luftving være å vise til at det lønner seg å flytte til Ørland. Endringsinnsatsen blir her å flytte, og for at dette skal oppfattes som en suksess må de temaene jagerflygerne oppfatter som problematiske bli løst. Dette kan for eksempel gjøres ved å vise til at en flyger som har flyttet trives godt i sin nye jobb, og at hans samboer har fått jobb. Problemet med dette, er at de første flygerne er tenkt å flytte først i 2014, og detaljer rundt hvem som skal dra er enda ikke avklart.

Også her ser vi resultatet av problematikken som ble drøftet under temaet strategisk endringsprosjekt. Under formuleringsfasen av omstillingen var ikke de avdelingene som skal gjennomføre omstillingen godt nok involvert. De var involvert i form av innspill og høringer til det militærfaglige rådet, men i slike situasjoner er dette mer innspill i form av “å selge seg selv” for å tiltrekke seg kampflybasen, og følgelig ikke planlegge hvordan omstillingen skal gjennomføres. Siden det tok så lang tid fra FSJs råd kom i november 2011 til GILs gjennomføringsplan i mai 2013, vanskeliggjør dette luftvingens muligheter til å vise til hurtige og synlige resultater. Dette viser hvor krevende det er å omstille en så stor offentlig organisasjon som Forsvaret.

Luftvingensjefen påpekte at de har allerede gjort flere tiltak for å skape kortsiktig vinning. For ham så betydde dette primært tiltak som fører til reduserte kostnader. Blant annet har luftvingen sagt i fra seg en del bygningsmasse, og har spart penger på dette. Om man ser dette fra luftvingens perspektiv, så er dette både synlig, entydig og relatert til endringsinnsatsen. Men fra jagerflygernes perspektiv blir det ikke så synlig, og er heller ikke motiverende til å bidra i endringsprosessen. Som luftvingensjefen sa, “[vinningen] er synlig for noen, den er synlig fordi folk ser at sheltere er stengt og Luftforsvaret får mer penger som de kan bruke på

*andre ting. Vanskelig å se den positive effekten lokalt, for vi er på vei ned. Vi sitter på vår egen grein og sager.”*

Når jagerflygerne ble spurt om hva slags resultater de hadde sett av omstillingen så langt, var svarene kritiske. En uttalte at omstillingen “...ikke har skapt kortsiktige vinninger, mer kortsiktige tap. Det er helt krise på teknisk, vi får ikke flydd det vi skal. Det går i dass. Det går dårlig.” Her ser vi hvordan eksterne faktorer påvirker jagerflygerne, men vi ser også viktigheten av å få inn noe positivt i hverdagen. Dette er et poeng luftvingsjefen har tatt. Han ser på det å skape litt glede i hverdagen som kortsiktig gevinst. Han tenker at dette får ansatte til å fortsette å jobbe, til tross for usikkerhetsfaktoren. Derfor har han initiert sosiale arrangementer som “Beer Call” og fjellturer, pusse opp velferdsavdelingen på flystasjonen, og at han går rundt og snakker med folk. Dette er tiltak som kanskje kan virke tilfredsstillende der og da, men som luftvingsjefen er klar over, ikke bidrar til økt motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Det som virker positivt er at luftvingsjefen får pratet med de ansatte og vist tilstedeværelse.

De strukturelle barrierene er for store i Forsvaret til at luftvingen på kort sikt klarer å skape resultater som viser at man får belønning for sin innsats i omstillingsarbeidet.

## **6.8 Motivasjon**

På mange måter kan man beskrive jagerflygerne som en arbeidsgivers drøm, hva gjelder motivasjon til det å prestere i jobben. Alle motivasjonsfaktorene til Herzberg var til stede hos dem: muligheten til å prestere, å få anerkjennelse, å ha ansvar, selve arbeidet, og personlig vekst. I følge Herzberg betyr dette at jagerflygerne er svært tilfreds (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Man skal lete lenge etter å finne personell som har så mye kompetanse og behov for utfordringer og prestasjoner. De er opptatt av å være gode selv, men like opptatt av å gjøre sine kolleger gode. Når informantene forteller om forholdet til jobben, prater de om skvadronen. Sammensetningen der, gjør at informantene er en svært sammensveiset og motivert gjeng. Dette kan nok være grunnen til at vi ikke har lest om jagerflygere i media i forbindelse med omstillingen. Dette bør likevel ikke tolkes dit hen at de ikke er berørt. Som en av jagerflygerne sa,

*“det er nok en del redusert motivasjon ute og går – det bekymrer meg mest. Det her er en jobb som krever mye motivasjon og fokus. Fokuset kan svekkes pga omstillingen. Hvis folk er mindre skjerpet i den jobben her så kan det være livsfarlig.”*

Det er nemlig en del hygiene faktorer som ikke er på plass, og uten hygiene faktorene tilfredsstilt, vil jagerflygerne kunne føle seg utilfreds (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Dette er faktorer som ledelse og styring av omstillingen, arbeidsbetingelser og å bli fratatt økonomisk kompensasjon for å dra til Ørland.

Det at jagerflygerne føler at det mangler ledelse og styring i omstillingsprosessen, kan få dem til å føle utilfredshet (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Det å være kampklar på F-16 betyr mye for dem, men hvis de føler at ledelsen, det være seg FSJ, GIL eller luftvingen ikke drar i samme retning, kan dette skape negative følelser hos dem. Det samme gjelder arbeidsbetingelser (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Hvis en jagerflyger ikke får utøvd sitt yrke i form av å fly, skaper dette både en dårligere og en mer frustrert jagerpilot.

Det å ikke bli tilbudt økonomisk kompensasjon for å dra til Ørland på bakgrunn av at jagerflygerne er på en kontrakt, ble tatt opp som en demotiverende faktor. Det ble understreket at det ikke var snakk om pengene i seg selv – det var snarere det at andre personellgrupper som ikke står på kontrakt ble tilbudt dette. Dette punktet kan dekke både Herzbergs punkt om arbeidsbetingelser, lønn og sikkerhet, og mellommenneskelige relasjoner (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Endringsinnsatsen her er å flytte til Ørland, uavhengig av yrkeskategori og kontraktsvilkår, og dermed føles det urettferdig for jagerflygerne å ikke motta samme lønn som sine kolleger.

Når man leser denne beskrivelsen av jagerflygernes motivasjon, kan man argumentere med at man ikke både kan være ekstremt tilfreds, men samtidig utilfreds på samme tid. Dette er sant, og heller ikke slik man bør lese Herzbergs teori. Poenget er, at selv om jagerflygerne i bunn og grunn har en utrolig drivkraft for jobben sin, så vil de likevel bli påvirket om hygiene faktorer ikke er til stede. Dette er nyttig å vite for Luftforsvarets ledelse, og betyr at selv jagerflygere kan velge å slutte med det de elsker mest, til tross for at F-35 lokker i det fjerne.

## **6.9 Motstand mot endring**

For å sette responsen blant jagerflygerne i perspektiv, sammenligner vi deres situasjon med de fire fasene i en omstillingsprosess ansatte går igjennom (Amundsen og Kongsvik, 2008).

Hittil har vi sett at jagerflygerne har uttalt seg ganske kritisk mot endringsprosessen generelt. Dette er ikke overaskende, da stabilitet og forutsigbarhet er viktig for arbeidstakere. Dette tyder på at jagerflygerne har gått forbi fasen for benektning, og har gått over i motstandsfasen

(Amundsen og Kongsvik, 2008). Det denne teorien kan fortelle, er at selv om jagerflygerne opplever prosessen som uoversiktlig, har et stort behov for informasjon om hva som skal skje, og er forbannet på argumentasjonen som ligger til grunn for tapet av deres nåværende arbeidsplass, så trenger ikke det å se slik ut om noen år. De av jagerflygerne som velger å fortsette i jobben, vil gå inn i både utforskningsfasen og tilknytningsfasen, og vil mest sannsynlig igjen bli fornøyd med situasjonen. En arbeidsgiver som Luftforsvaret kan likevel ikke tillate seg å la dette bli en hvilepute, da de følelsene som blir utløst i motstandsfasen kan få flygere til å ikke bli med videre i prosessen.

## 7 Oppsummering og konklusjon

I en stor og krevende omstilling som Luftforsvaret nå er igjennom, er det lett å føle seg maktesløs. Det oppstår et nærmest umettelig behov for informasjon, og flere ubehagelige avgjørelser må bli tatt. Det er viktig å gjennomføre en omstilling på en måte som gjør at man ikke mister viktig kompetanse. For kampflyvåpenet er det blant annet viktig å vite hvordan de kan opprettholde motivasjonen blant sine jagerflygere. For å finne ut av dette, har jeg stilt følgende problemstilling: *”Hvordan påvirker den pågående endringsprosessen i Luftforsvaret jagerflygere på 132 Luftving?”* Dette har jeg kunnet besvare ved å gjennomføre et casestudie hvor jeg intervjuer jagerflygere, for så å analysere disse intervjuene i forhold til teori om strategisk endringsprosjekt og motivasjon.

Et grunnleggende empirisk funn i undersøkelsen, var kompleksiteten i det strategiske endringsprosjektet Luftforsvarets omstilling er en del av. For det første påvirket dette jagerflygerne i forhold til at argumentasjonen som ble brukt for å beslutte at Bodø hovedflystasjon skal nedlegges ikke var forankret hos jagerflygerne. Dermed ble det vanskelig for dem å identifisere seg med nødvendigheten og visjonen bak omstillingen. For det andre påvirket dette jagerflygerne ved at formuleringsfasen i det strategiske endringsprosjektet ikke omtalte hvordan implementeringen skulle gjennomføres. Siden gjennomføringsplanen for omstillingen av Luftforsvaret ble utarbeidet etter formuleringsfasen, og ikke i, førte dette til et stort og vedvarende informasjonsbehov. Da strukturelle barrierer eksisterer i organiseringen av omstillingsprosessen, fører dette til ytterligere forsinkelser i både informasjon og avgjørelser.

Oppgaven har også belyst, at til tross for grunnleggende problemer i måten det strategiske endringsprosjektet er organisert, så er det mulig å bedre situasjonen lokalt. Dette kan gjennomføres ved å gjøre en analyse av hva som motiverer de ansatte. For jagerflygerne på 132 Luftving er dette faktorer som utfordringer, det å bidra, samhold, prestasjoner, og å være del av noe spesielt. Denne kunnskapen kan brukes både for å danne en følelse av nødvendighet og for å skape en visjon.

Ledelsen ved 132 Luftving har klart å få til gode løsninger i omstillingsprosessen, selv om de har vært presset fra flere kanter. Blant annet har dannelsen av et omstillingsutvalg ført til at informasjonsbehovet har minket, og følelsen av å bli inkludert økt. Ved at representanter fra skvadronen har vært en del av denne gruppen, har troverdigheten økt.

Det fremkommer av undersøkelsen at jagerflygere på 132 Luftving er svært tilfreds på arbeidsplassen, og alle motivasjonsfaktorene til Herzberg er tilstede (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Likevel truer omstillingen deres nåværende arbeidssituasjon, noe som skaper frustrasjon og usikkerhet. Behovet for individuell karriereveiledning har ikke blitt møttet gjennom omstillingssamtaler, og dette er noe jagerflygerne savner i Luftforsvaret.

Denne oppgaven har blitt skrevet mens Luftforsvaret er midt inne i en krevende omstillingsprosess. Jagerflygernes svar i intervjuene vil være preget av at deres arbeidsplass skal legges ned, og trolig ville en tilsvarende undersøkelse ved prosjektslutt fått andre svar. Likevel har det vært viktig å utføre denne undersøkelsen nå. Ved å ta vare på de empiriske funn fra denne oppgaven, har Luftforsvaret bedre grunnlag for å ta vare på den kompetansen som ligger hos jagerflygere – også frem til 2025.

*Fremskritt, hva er det?*

*At vi kan kjøre fortere på veiene?*

*Nei, fremskritt det er legemets nødvendige hvile og sjelens nødvendige ro.*

*Fremskritt er menneskets trivsel.*

- Hamsun -

## 8 Litteraturliste

### 8.1 Bøker

Amundsen, O. og Kongsvik, T. (2008) *Endringskynisme*. Gyldendal Akademisk.

Jacobsen, D.I (2012) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget, (2.utgave).

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2009) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget, (3.utgave).

Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag, (4. Utgave).

Kaufmann, G. Og Kaufmann, A. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget, (4.utgave).

Kotter, J.P (1996) *Leading Change*. Harvard Business School Press.

### 8.2 Offentlige dokumenter og publikasjoner

Befalsbladet (Forfatter Udatert), (2012, 1.januar) *Nord-Koreas militær styrker*. Tidsskrift for Norges offisersforbund Nr.1. Hentet fra: <http://www.nof.no/befalsbladet/nof-befalsblad-jan-2012/files/assets/basic-html/page30.html>

Diesen, S. (2007) *Forsvarssjefens forsvarsstudie 2007 – sluttrapport*. Rapport, Forsvaret.

Elvekrok, I. (2006) *Medvirkning, mer enn medvirkning*. (Doktorgradsavhandling, Norges Handelshøyskole) Hentet fra: [http://brage.bibsys.no/nhh/bitstream/URN:NBN:no-bibsys\\_brage\\_23064/1/elvekrok%20avh2006.pdf](http://brage.bibsys.no/nhh/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_23064/1/elvekrok%20avh2006.pdf)

Forsvarsdepartementet (2007) *Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier*. (St.prp. nr. 48, 2007-2008) Hentet fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dok/regpubl/stprp/2007-2008/stprp-nr-48-2007-2008-.html?id=504783>

Hannestad, F.K (2013, 12.mars) *GILs gjennomføringsplan for omstillingen av Luftforsvaret 2013 – 2025 – Ugradert versjon*. Rygge. Generalinspektør for Luftforsvaret.

Stortinget (2012, 14.juni) *Stortinget - Møte torsdag den 14. juni 2012 kl. 9 - sak nr.1*. Hentet fra: <http://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Referater/Stortinget/2011-2012/120614/1/>



Sunde, H. (2011) *Forsvarssjefens fagmilitære råd – kortversjon*. Forsvaret. Hentet fra:  
<http://forsvaret.no/fmr/documents/fmr-kortversjon.pdf>

Sunde, H. (2011) *Forsvarssjefens fagmilitære råd – langversjon*. Forsvaret. Hentet fra:  
<http://forsvaret.no/fmr/Documents/FMR-langversjon.pdf>

### 8.3 Nettbaserte kildehenvisninger

Forsvaret (2013, 17.april) *Utdanningsløpet*. Hentet fra: <http://forsvaret.no/utdanning-karriere/lederutdanning/flygeskolen/Sider/Utdanningsl%C3%B8pet.aspx>

Forsvaret (2013, 27.februar) *Våpensystemassistent F-16*. Hentet fra:  
<http://forsvaret.no/verneplikt/muligheter/Sider/vapensystemassistent-f-16-luftforsvaret-video.aspx>

Forsvaret (Udatert) *Organisasjonskart*. Hentet fra: <http://forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/Sider/Organisasjonskart.aspx>

Forsvarsdepartementet (2012, 17. august) *Ansvarsområder*. Hentet fra:  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dep/ansvarsomraader.html?id=405>

Forsvarsdepartementet (2013, 14.mai) *For journalister: Faktabokser*. Hentet fra:  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/tema/kampfly-til-forsvaret/forjournalister.html?id=712074>

Forsvarsdepartementet (2013, 30.mai) *Fakta om F-35*. Hentet fra:  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/tema/kampfly-til-forsvaret/hva-er-f-35.html?id=708134>

F-16 Military Today (Udatert) *F-16 Fighting Falcon*. I Military Today nettside. Hentet fra:  
<http://www.military-today.com/aircraft/f16.htm>

F-35 Military Today (Udatert) *Lockheed Martin F-35*. Hentet fra: [http://www.military-today.com/aircraft/lockheed\\_martin\\_f35.htm](http://www.military-today.com/aircraft/lockheed_martin_f35.htm)

Hamsun, K (Udatert) *Ordtak: Knut Hamsun*. Hentet fra:  
<http://www.ordtak.no/index.php?v=sitat&fn=Knut&en=Hamsun>

Machiavelli, N (Udatert) *Ordtak: Niccolò Machiavelli*. Hentet fra:  
<http://www.ordtak.no/index.php?v=sitat&fn=Niccol%F2&en=Machiavelli>

- Kristiansen, M. (2009, 15.juni) *Kotter om forandringsledelse*. I blogg. Hentet fra:  
<http://stuff.mikaelkristiansen.com/post/123895834/kotter-om-forandringsledelse>
- Step 1 (Udatert) *Step 1: Create a Sense of Urgency*. I Kotter International. Hentet fra:  
<http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps/step-1>
- Step 4 (Udatert) *Step 4: Communicating the Vision for Buy-in*. I Kotter International. Hentet fra:  
<http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps/step-4>
- Step 7 (Udatert) *Step 7: Don't Let Up!* I Kotter International. Hentet fra:  
<http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps/step7>
- Step 8 (Udatert) *Step 8: Make It Stick*. I Kotter International. Hentet fra:  
<http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps/step-8>
- Strøm-Erichsen, A. G. (2013, 06.mars) *Kompetanse for en ny tid*. Hentet fra:  
[http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/aktuelt/taler\\_artikler/ministeren/taler-og-artikler-av-forsvarsminister-an/2013/kompetanse-for-en-ny-tid.html?id=715996](http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/aktuelt/taler_artikler/ministeren/taler-og-artikler-av-forsvarsminister-an/2013/kompetanse-for-en-ny-tid.html?id=715996)
- Tandberg, E. (Udatert) *F-35 Lightning II*. I Store Norske Leksikon. Hentet fra:  
[http://snl.no/F-35\\_Lightning\\_II#menuitem1](http://snl.no/F-35_Lightning_II#menuitem1)
- Teigen, K.H (Udatert) *Motivasjon – psykologi*. I Store Norske Leksikon. Hentet fra:  
<http://snl.no/motivasjon/psykologi>
- Operativ (2005) *Operativ*. I Store Norske Leksikons nettside. Hentet fra: <http://snl.no/operativ>
- Quillfeldt, H. (2012, 1. desember) *Det eneste sikre er endringen – men hva skal egentlig til for å lykkes med omstilling?* Hentet fra:  
[http://www.deloitte.com/view/no\\_NO/no/tjenester/omstillingogeffektivisering/d437b60dd7c9c210VgnVCM3000001c56f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/no_NO/no/tjenester/omstillingogeffektivisering/d437b60dd7c9c210VgnVCM3000001c56f00aRCRD.htm)

## 8.4 Medieoppslag

- Aarseth, M.D. (Udatert) *Ukens yrke: Jagerflyger*. I Karrierelink. Hentet fra:  
[http://karrierelink.no/ukens\\_yrke/ukens\\_yrke\\_jagerflyger/1339](http://karrierelink.no/ukens_yrke/ukens_yrke_jagerflyger/1339)

- Bøifot, R. (2013, 18.april) *Nådeløs mot Bodø*. I Avisa Nordland. Hentet fra:  
<http://www.an.no/nyheter/article6610184.ece>
- Grønlie, R. (2013, 20.mars) *Alle sa nei til Ørland*. I Avisa Nordland. Hentet fra:  
<http://www.an.no/nyheter/article6561248.ece>
- Grønlie, R. (2013, 21.mars) *Forsvarstopper ble vendt ryggen*. I Avisa Nordland. Hentet fra:  
<http://www.an.no/nyheter/article6564284.ece>
- Norsk telegram byrå [NTB] (2011, 21.oktober) *Skrøt av Bodø-pilotene*. I Avisa Nordland  
Hentet fra: <http://www.an.no/nyheter/article5778588.ece>
- Reime, B.L. (2013, 21.mars) *Reiste seg og gikk da Forsvarssjefen skulle tale*. I Dagbladet.  
Hentet fra:  
[http://www.dagbladet.no/2013/03/21/nyheter/forsvaret/innenriks/bodo\\_hovedflystasjon/26319957/](http://www.dagbladet.no/2013/03/21/nyheter/forsvaret/innenriks/bodo_hovedflystasjon/26319957/)
- Sætran, F. (2013, 21.mars) *Gikk i protest mot forsvarssjefen*. I Aftenposten. Hentet fra:  
[http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Gikk-i-protest-mot-forsvarssjefen-7154467.html#.UWwqNit5w\\_k](http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Gikk-i-protest-mot-forsvarssjefen-7154467.html#.UWwqNit5w_k)

## 9 Vedlegg

### 9.1 Vedlegg 1

#### Intervjuguide jagerflygere:

- Presentasjon av meg selv og oppgaven
- ***”Hvordan blir menneskene i Forsvaret påvirket av den pågående strategiske endringsprosessen?”***
- Informerer om konfidensialitet, Kan velge å ikke svare på enkelte spørsmål. Oppgaven er ikke gradert!
- Kan få endelig produkt hvis interessant
- Fortelle gangen i intervjuet, fortelle hvorfor jeg stiller spørsmål ut i fra ulike kategorier
- Greit om jeg gjør opptak på diktafon?

#### Bli kjent med informanten - Kartlegging av informanter:

- Hva er din sivilstatus?
- Hvilken grad har du i Forsvaret?
- Kan du i korte trekk beskrive arbeidsoppgavene dine?
- Hvor mange år har du vært en del av jagerflyskvadronen?
- Hva betyr arbeidsplassen din for deg?
- Hvordan føler du deg om dagen ifht. til arbeidsplassen?
- Har du deltatt i en omstilling tidligere hvor du har vært direkte berørt?
- Hvordan ser dine framtidsutsikter ut?

#### Omstilling:

- Hvor mye informasjon har du om denne omstillingen? Hvor får du informasjon i fra?
- Hvilke forventninger har du til denne omstillingen?
- I hvilken grad har du hatt muligheten til å være med å påvirke omstillingen?
- I hvilken grad er du motivert til gjennomføring av omstillingen? Hva ville virket positivt på deg ifht til omstillingen?
- Hva synes du om at arbeidsplassen din må legges ned(flytte)?
- Er du pliktig til å flytte på deg?
- Er det aktuelt for deg å slutte å fly å gjøre noe annet?

- Har du fått konkret informasjon om hvilke tiltak som iverksettes ifht omstillingen?
- Hvordan påvirker omstillingen deg i forhold til jobb og i privatlivet?

Kotter:

1. Skap en følelse av nødvendighet

Hvorfor er det nødvendig med den pågående endringen? (forståelse for endringen)

2. Danne en maktkoalisjon

Hvem styrer endringsprosessen på Bhfs? Hvem er nøkkelpersonene i denne gruppen?

Hvordan oppfatter du denne gruppen? (Egenskaper som: Troverdighet, kompetanse, posisjonsmakt og lederskap.)

3. Skape en visjon for endring

Visjon er en ledestjerne mot et bestemt mål i fremtiden. Hvordan er Luftforsvarets visjon ifht. omstillingen på Bhfs? (Tydelig, lett synlig. Vet du om Forsvaret har noen mål de ønsker å oppnå?)

4. Formidle visjonen

Hvordan har ledelsen formidlet visjonen? Hva har ledelsen gjort for å formidle visjonen?

5. Gi ansatte makt slik at de kan handle i tråd med visjonen

(Barrierer; interne og eksterne.) Kan du beskrive hvordan ledelsen har gitt deg makt til å handle i tråd med visjonen?

6. Skap kortsiktig vinning – planlegg for å skape hurtige og synlige resultater

(Kortsiktige, synlige resultater.) Hvordan har ledelsen skapt kortsiktige resultater?

Motivasjon:

Motivasjon: Prestasjoner, ansvar, anerkjennelse, personlig utvikling

Hygiene: Lønn og sikkerhet, arbeidsbetingelser, bedriftspolitik, ledelse

- Hva er din motivasjon til å være i Forsvaret?
- Tror du den vil endre seg over tid?
- Hva motiverer deg ved din arbeidsplass? (Hva er demotiverende?)

- Hva motiverer deg til å flytte til Ørland? (Hva kunne motivert deg til Ørland?)
- Hvordan synes du ledelsen har ivaretatt dine behov ifht omstillingen?
- Har du noen andre ting du ønsker ta opp i forhold til temaene diskutert?

## 9.2 Vedlegg 2

### Intervjuguide Luftvingsjef:

- Presentasjon av meg selv og oppgaven (problemstillingen)
- ***”Hvordan blir menneskene i Forsvaret påvirket av den pågående strategiske endringsprosessen?”***
- Informerer om konfidensialitet, men ønsker å referere som Luftvingsjef i oppgaven. Kan velge å ikke svare på enkelte spørsmål - Oppgaven er ikke gradert!
- Kan få endelig produkt hvis interessant
- Fortelle gangen i intervjuet, fortelle hvorfor jeg stiller spørsmål ut i fra ulike kategorier
- Greit om jeg gjør opptak på diktafon?

### Bakgrunn for omstilling

- Kan du i korte trekk beskrive arbeidsoppgavene dine i forbindelse med omstillingen?
- Hva slags oppdrag har du fått i forbindelse med omstillingen? Og hvem har gitt det?
- Hva slags føringer og friheter har du fått for å kunne løse oppdraget?
- Hvordan er omstillingsarbeidet organisert på flystasjonen?

### Omstilling:

- Hvor mye informasjon har blitt gitt om denne omstillingen? Hvem gir informasjonen og hvor kommer den fra?
- Hvilke forventninger har du til denne omstillingen?
- I hvilken grad har jagerflygere hatt muligheten til å være med å påvirke omstillingen?
- I hvilken grad er du motivert til gjennomføring av omstillingen? Hva ville virket positivt på deg ifht til omstillingen?
- Hvilke konkrete tiltak iverksettes ifht omstillingen?

### Kotter:

- Skap en følelse av nødvendighet

Hvorfor er omstillingen nødvendig? Hva har luftvingen/staben gjort for å skape en følelse av at omstillingen er nødvendig på Bhfs? Hvordan har dere videreformidlet dette budskapet?

- Danne en maktkoalisjon

Hvem styrer endringsprosessen på Bhfs? Hvem er nøkkelpersonene i denne gruppen? Hva er bakgrunnen for at de er valgt ut? Hvordan oppfatter de ansatte på Bhfs denne gruppen? Egenskaper som: Troverdighet, kompetanse, posisjonsmakt og lederskap.

- Skape en visjon for endring

Visjon er en ledestjerne mot et bestemt mål i fremtiden. Hvordan er Forsvarets visjon ifht omstillingen på Bhfs? Tydelig, lett synlig.

- Formidle visjonen

Hvordan har luftvingen formidlet visjonen?

Hvilke tiltak har blitt gjort for å formidle visjonen?

- Gi ansatte makt slik at de kan handle i tråd med visjonen

Barrierer; interne og eksterne.

Hvordan har luftvingen gitt de ansatte makt til å handle i tråd med visjonen.

- Skap kortsiktig vinning – planlegg for å skape hurtige og synlige resultater

Hvordan har luftvingen planlagt å skape vinning i form av hurtige og synlige resultater på kort sikt?

#### Motivasjon:

Motivasjon: Prestasjoner, ansvar, anerkjennelse, personlig utvikling

Hygiene: Lønn og sikkerhet, arbeidsbetingelser, bedriftspolitik, ledelse

- Hvordan oppfatter luftvingen motivasjonen blant jagerflygerne til å bidra til at omstillingen blir vellykket?
- Hva slags tiltak planlegger luftvingen for å motivere jagerflygere til å flytte?
- Hvilke midler trenger du for å kunne gjennomføre en vellykket omstilling? Hva gjør det vanskelig?