



OsloMet - storbyuniversitetet

Nina Skrede

Ny militær ordning og organisasjonskultur i Forsvarets Sanitet

Skapes det et klasseskille?

Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2018

Forord

Denne masteroppgaven er sluttproduktet av tre års deltidsstudier i Masterstudiet styring og ledelse ved Høgskolen i Oslo og Akershus, nå OsloMet.

Jeg har selv jobbet mange år i Forsvaret. Helt fra det ble snakk om innføring av ny militær ordning så har forholdet mellom offiserer og spesialister og da videre tema for oppgaven, vært noe jeg har interessert meg for. Hvordan vi forholder oss til hverandre i hverdagen har stor påvirkning på effektiviteten på jobben, og kvaliteten på det arbeidet som gjøres. Den svært synlige endringen som er innført gjør at usikkerheten hos mange offiserer og spesialister kommer til overflaten, og det er viktig å tørre å diskutere de vanskelige sakene.

Jeg vil rette en stor takk til informantene som har tatt seg tid til å stille opp på intervju og dele av sine erfaringer og refleksjoner i travle arbeidsdager. Jeg er svært takknemlige for deres verdifulle bidrag.

Jeg vil også takke min veileder, Åge Johnsen, for gode og konstruktive tilbakemeldinger underveis i prosessen.

Til slutt vil jeg takke min fantastiske mann og mine herlige barn, som har støttet meg hele veien.

Nina Skrede

Mogreina, 1.mai 2018

Sammendrag

Det overordnede temaet for denne oppgaven er hvordan en reform påvirker organisasjonskulturen i en organisasjon. Helt konkret ser denne studien på hvordan ny personellordning, Ordning for militært tilsatte (OMT), hvor de militære arbeidstakerne blir fordelt på to profesjonssøyler, offiserer og spesialister, kan påvirke organisasjonskulturen i Forsvarets Sanitet (FSAN). Jeg har gjort dette ved å se på teorier om organisasjonskultur og den predefinerte ønskede kulturen etter implementeringen av OMT og sammenliknet dette med hvordan et utvalg ansatte i FSAN opplever organisasjonskulturen. I tillegg har jeg sett på hva teorien sier om organisasjonsutvikling og hva som skal til for å lykkes med en reform. Funnene indikerer at det er mange subkulturer i FSAN og at disse står i en del konflikter med hverandre, som igjen ser ut til å påvirke organisasjonskulturen. I tillegg indikerer funnene at det har vært manglende bruk av endringsledelse i implementeringen.

Studien er å betrakte som et case-studie, og funnene er således ikke direkte overførbare til andre driftsenheter (DIF) i Forsvaret, men oppgaven kan bidra til å danne et utgangspunkt for tilsvarende undersøkelser i andre DIF'er og underordnede avdelinger.

Studien er kvalitativ tung i form av at det er gjennomført dokumentanalyse og intervjuer med representanter både fra offiserer og spesialister.

Abstract

The overall theme of this thesis is how restructuring of an organisation, organisational development and structural changes may affect the organisational culture within an organisation. This thesis specifically examines how the implementation of a new personnel scheme, where the military employees being categorised according to their profession, may affect the organisational culture of the Norwegian Armed Forces Medical Services. This has been done using theories from the research fields of organisational development and organisational culture. The thesis can thus be considered as an analysis of congruence, which looks at whether the measures selected, are leading toward a predefined organizational culture.

It is a qualitative study in terms of being based on document analysis and interviews with representatives from both officers and specialists.

The findings indicate that the process of implementation has not followed the thesis' chosen model for organisational development to the fullest. This means that, in certain areas, there remains some work to be done to achieve a successful implementation of the scheme.

The study is to be considered as a case study, and the findings are therefore not directly transferable to other units in the Norwegian Armed Forces, but the thesis may serve as a basis to help other units to form similar studies in their own organisation.

Innhold

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for tema og relevans.....	1
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Avgrensning.....	3
1.4 Oppgavens disposisjon	4
2 Teori	5
2.1 Reform.....	5
2.1.1 Reform i et instrumentelt perspektiv	5
2.1.2 Reform i et institusjonelt perspektiv	6
2.2 Utviklingen av OMT som reform	9
2.3 Organisasjonskultur	13
2.3.1 Hva kjennetegner god organisasjonskultur?.....	13
2.3.2 Hva påvirker organisasjonskulturen?	14
2.3.3 Subkultur	14
2.3.4 Hva kjennetegner en god organisasjonskultur i Forsvaret?.....	15
2.3.5 Ønsket kultur etter implementering av OMT	16
2.4 Organisasjonsutvikling	17
3 Metode.....	21
3.1 Casestudie som forskningsdesign	21
3.2 Intervju.....	22
3.3 Gjennomføring av intervju	23
3.4 Dokumentene.....	25
4 Presentasjon og analyse av funn.....	26

4.1	Hva er god og dårlig organisasjonskultur og hvordan opplever du dette i FSAN?...	26
4.2	Hvor godt kjenner du til FST sin ønskede kultur etter implementeringen?	31
4.3	Tror du OMT vil påvirke organisasjonskulturen i FSAN? Og har du merket noen endringer nå?	32
4.4	" Du blir ikke helt av å sitte bak skrivebordet"	34
4.5	Funnene sett i lys av Kotter	36
4.5.1	Er det etablert en felles kriseforståelse av OMT?	36
4.5.2	Sterk og synlig frontfigur?	37
4.5.3	Klar retning for OMT?	38
4.5.4	Klar visjon?	39
4.5.5	Er vi i mål?	40
4.5.6	Forankring i organisasjonskulturen	40
4.6	Hypotesene	41
5	Konklusjon	43
	Litteraturliste	45
	Vedlegg A - Intervju guide.....	47
	Vedlegg B - Samtykkeerklæring/informasjonskriv	49

Figurliste

Figur 1 Milepæls- og implementeringsplanen (FST, 2015).....	12
Figur 2 OMT og classeskille (Forsvaret, 2016)	42

Tabelliste

Tabell 1 Milepæls- og implementeringsplan (FST, 2015)	12
---	----

1 Innledning

Forsvaret er for tiden midt i en av de største omstillingene noen sinne, ved innføring av ny personellordning. Forsvaret skal nå bestå av offiserer og spesialister.

Tidligere personell ordninger imøtekommer ikke behovet for erfaring, kontinuitet og spesialisert kompetanse. Forsvarets operative evne svekkes fordi mange vervede, avdelingsbefal og yrkesoffiserer tjenestegjør for kort tid eller skifter stilling alt for ofte. Dette fører til at Forsvaret bruker unødig mye ressurser på opplæring av nytt personell. Ny personellordning, Ordning for militært tilsatte (OMT), skal motvirke dette.

Regjeringen har vedtatt å innføre en personellstruktur i tråd med NATO-standard, noe som innebærer en tilpasset karriere vei for befal, grenaderer og matroser, med fokus på dybdekompetanse. Det hevdes, blant annet fra Forsvarsministeren, at for vervet personell, som i dagens ordning tilsettes på korte kontrakter, innebærer forslaget en klar forbedring. Det foreslås at disse inngår i et spesialistkorps som har en alternativ karriere løp til offiserene. Disse to karriere veiene skal da ivareta den bredde- og dybdekompetansen som Forsvaret har behov for. Implementeringen begynte 1. januar 2016 og skal være ferdig implementert i 2020.

1.1 Bakgrunn for tema og relevans

Forsvaret og den militære profesjonen har et tidløst ansvar for å skape sikkerhet for staten, befolkningen og samfunnet, og bidra til å ivareta norske interesser. Endringer i våre sikkerhetspolitiske omgivelser, teknologisk utvikling og den generelle samfunnsutviklingen, øker behovet for et fleksibelt forsvar med en personellsammensetning preget av kompetansemangfold. Det har derimot vært en rekke utfordringer med Forsvarets personellordninger som hemmet fleksibilitet, effektivitet og operativ evne.

Siden årtusenskifte har Forsvaret gjennomført flere moderniseringstiltak for å tilpasse seg den militærteknologiske og operasjonelle utviklingen, men personellordningen har ikke holdt tritt. Personellsystemene har ikke vært i tråd med utviklingen i det sivile hvor fagspesialisering stadig har blitt viktigere i et høyteknologisk arbeidsmarked. OMT skal sørge for å ivareta det økende kompetansebehovet og redusere rekrutterings og utdanningskostnader som høy rotasjon i stilling medfører. Dette igjen skal sikre økt operativ evne (Prop 111 LS 2014 2015) I de strategiske dokumentene som legger føringer for OMT står det at strukturen skal innføres gradvis og gi rom for utvikling (Prop 111 LS 2014 2015). Formålet er å bygge samarbeidskultur mellom de ulike personellkategoriene. Begge kategoriene skal være likeverdige med offiseren som har akademisk utdanning og som skal tenke helhet, taktikk og

hva som skal gjøres. Spesialisten har fagutdanningen og skal tenke på detaljer og teknikk og på hvordan oppdragene skal utføres.

Ordnningen ble vedtatt i 2015 og implementeringen begynte 1. januar 2016. Nærhet i tid kan forklare hvorfor det ennå ikke er publisert mange studier utover utredningsarbeidet.

Utdanningsinstitusjonene i Forsvaret har dog begynt å fatte interesse for ordningen. Flere masterstudenter på Forsvarets høgskole(FHS) har forsket på ordningen. På bachelor nivå har et titalls kadetter ved Krigsskolen skrevet oppgaver knyttet til ordningen. Dog er det ingen av oppgavene hverken på master- eller bachelor nivå som ser på ordningens effekt på organisasjonskultur *etter* implementeringen slik jeg ønsker å studere.

Bernard Fog leverte masteroppgave i 2016 ved Forsvarets Høgskole (FHS). Han forsket på hvordan offiserens rolle påvirkes av militærordningen. Han konkluderer i sin studie med at offiseren vil bli utfordret av spesialistens uformelle makt og autoritet. Det er derfor relevant å undersøke om offiserer og spesialister i FSAN har erfaringer på dette og hvordan de eventuelt opplever at dette påvirker organisasjonskulturen (FHS, 2016).

Jon Erling Johansen leverte også masteroppgave i 2016 ved FHS. Han forsket på selve implementeringsprosessen og den predefinerte ønskede organisasjonskulturen, med fokus på Sjøforsvaret. Han konkluderer med at den organisatoriske strukturen fører til at en spesialist skal lede en offiser og omvendt. Per i dag oppfattes det ikke at begrepene roller, ansvar og myndighet er tilstrekkelig definert og etablert nedover organisasjonen i Sjøforsvaret. Men hvis Sjøforsvarsstaben fortsetter å være tydelige på disse begrepene samtidig som de fremhever likeverdsprinsippet, vil dette kunne påvirke organisasjonskulturen i riktig retning (FHS, 2016)

OMT vil endre rådende maktrelasjoner og samhandlingspraksiser, og det vil settes store krav til å avklare roller og oppgaver slik at kompetansen i de to søylene blir utfyllende og ikke i konflikt med hverandre. Noen må gi fra seg makt og mange må bytte ut distinksjonene sine. Ordnningen berører således hverdagen, arbeidet og identiteten til den enkelte, og dette har naturlig nok engasjert mange av Forsvarets ansatte, også i Forsvarets Sanitet (FSAN). Rådende maktrelasjoner og samhandlingspraksiser vil bli endret, så en avklaring av roller og oppgaver er viktig.

FSAN består av ca 390 ansatte, fordelt på 11 ulike avdelinger. Avdelingene består av større utdanningsavdelinger og operative avdelinger. Generelt så er det en overvekt av spesialister i FSAN.

Studieperioden for oppgaven skjer halvannet år etter at implementeringen av militærordningen startet. Hvordan OMT vil virke inn på FSANS kultur, tror jeg vil avhenge av hvorvidt individene føler at de passer inn i den nye situasjonen, hvordan informasjonsflyten i organisasjonen fungerer og eventuell opplæring i nye arbeidsoppgaver og roller. Dypere kunnskap om ringvirkningene av OMT er således interessant å studere.

1.2 Problemstilling

Alle endringer vil i en eller annen grad påvirke en organisasjons kultur. Innføringen av OMT fører til omfattende endringer i sammensetningen av de militært ansatte i Forsvaret, og vil således kunne påvirke organisasjonskulturen i stor grad (Forsvarsdepartementet, 2015).

Forsvarsstaben (FST) gjennomførte høsten 2015 en undersøkelse blant Forsvarets militært ansatte om hva de synes om OMT og hvordan de tror ordningen vil kunne påvirke organisasjonen. Undersøkelsen viste at over halvparten av de spurte frykter at den nye ordningen vil føre til et klasseskille, mellom offisers- og spesialistkorpset. Hva de som svarte har lagt i betydningen klasseskille kommer ikke frem i undersøkelsen, men det er naturlig å anta at det siktes til de forskjeller det er mellom andre NATO- land sine offiserer og spesialister. Eksempler her kan være separate spisemesser.

Trond Kotte, nestkommanderende i Forsvarsstabens personellavdeling (FST/P), mener at denne høye prosentandelen skyldes usikkerhet blant personellet rundt en ordning som først og fremst utfordrer kulturen (Forsvaret, Militærordningen 2015). Han mener videre at ledere på alle nivå må stå frem og bidra til den nye kulturen, en profesjon med to korps som utfyller hverandre og som jobber mot ett og samme resultat; økt operativ evne.

I kapittel 2.3.4 gjør jeg rede for hva FST mener skal være den *ønskede* kulturen etter implementeringen. Med denne oppgaven vil jeg studere virkeligheten for et utvalg ansatte i FSAN, samt da avdekke om det er noe divergens mellom ønsket kultur og realiteten.

Problemstilling; Hvordan ser det ut til at OMT påvirker organisasjonskulturen i Forsvarets Sanitet?

1.3 Avgrensning

Jeg er nysgjerrig på hvordan mine kollegaer oppfatter OMT og om de har noen erfaringer som kan gi svar på problemstillingen. Mine funn kan være interessante å se opp i mot

undersøkelsen som FST skal foreta når det gjelder erfaringer rundt OMT. Undersøkelsen er ventet at skal gjennomføres i starten av 2018.

I oppgaven vil jeg studere organisasjonskulturen mellom offiserer (OF) og spesialister (OR) i Forsvarets Sanitet. Det hadde vært interessant også å gjøre en undersøkelse i for eksempel Hæren, men det vil bli for omfattende i denne oppgaven.

Vernepliktige blir ikke studert.

1.4 Oppgavens disposisjon

For å belyse problemstillingen vil jeg strukturere oppgaven i fem kapitler. I kapittel 2 presenteres det teoretiske grunnlaget hvor jeg først gjør kort rede for reformbegrepet og utviklingen av OMT gjennom tre organisasjonsteoretiske perspektiver. Deretter vil jeg se nærmere på organisasjonskultur som begrep, og jeg vil si noe om hva som er god organisasjonskultur og hva som kan påvirke kulturen. I tillegg vil jeg si noe om hva Forsvarets organisasjonskultur skal bygges på, før jeg redegjør for hva som er ønsket organisasjonskultur etter implementeringen av reformen. I tillegg vil jeg gjøre rede for organisasjonsutvikling gjennom John P. Kotter sin modell. I kapittel 3 redegjør jeg for valg av metode. I kapittel 4 presenteres oppgavens funn og analyse, og i kapittel 5 avsluttes oppgaven med konklusjoner rundt funn og videre forskning innenfor feltet.

2 Teori

2.1 Reform

For offentlige organisasjoner er reformer og endringer ikke noe nytt fenomen, da mange har vært utsatt for endringsforsøk og omorganisering (Christensen, mfl., 2015). Forsvaret er intet unntak, fra integrert strategisk ledelse, utallige fagmilitære utredninger, utdanningsreform og nå OMT. Befalsordningen har vært endret flere ganger, sist var innføringen av avdelingsbefalsordningen (St.prp. nr. 42 2003–2004).

En *reform* er et aktivt og bevisst forsøk fra politiske og administrative aktører på å forandre strukturelle eller kulturelle trekk ved en organisasjon (Christensen, mfl, 2015). En offentlig styringsreform kan også defineres som formålsbestemte endringer i strukturer og prosesser i offentlig virksomhet for å få dem til å virke bedre (Pollitt og Bouckaert 2011). Således kan OMT defineres som en reform da det vil innebære både strukturelle og kulturelle endringer, samt at hovedmålet er å gi Forsvaret økt operativ evne.

Reformer kan oppfattes ulikt i de ulike perspektivene for organisasjonsteori. De tre perspektivene er det instrumentelle, kultur- og myteperspektivet som hver representerer ulike briller som en kan betrakte virksomheten i offentlige organisasjoner gjennom (Christensen mfl, 2015)

2.1.1 Reform i et instrumentelt perspektiv

Offentlige organisasjoner skal utføre oppgaver på vegne av samfunnet. Forsvaret skal forsvare tryggheten, interesser og verdier for landet og kan således oppfattes som et redskap eller et instrument for å nå visse mål som blir regnet som viktige for samfunnet. Det forventes en tett kobling mellom reformer og endringer.

Det blir tatt utgangspunkt i at reformer er planlagte forsøk på endringer fra ledelsens side (Christensen, mfl. 2015). Reformene vil i dette perspektivet være preget av klare mål, mål- middel- tenking og kontroll over gjennomføringen. Videre er det en antakelse at ledelsen har kalkulert fordeler og ulemper ved den eksisterende organisasjonsformen i forhold til andre ulike former og velger den som vil gi høyeste måloppnåelse (Christensen, mfl. 2015,).

I det instrumentelle perspektivet skilles det mellom en hierarkisk variant og en forhandlingsvariant. Normalt så er det vanlig å tenke på Forsvaret som et klassisk hierarki som innebærer over- og underordning mellom ulike vertikale nivåer. En overordnet har rett til å kommandere og instruere de som er underordnet. For oppgaven er da dette relevant i forhold

til hvordan OF og OR vil betrakte hverandre og ut i fra det se på hvilke effekter dette har på organisasjonskulturen.

I forhandlingsvarianten er organisasjonen sammensatt av ulike underenheter og posisjoner som kan ha delvis motstridende mål og interesser. Dette vil jeg anta at kan være gjeldende mellom OF og OR. Ingen kan nå sine mål på egenhånd og utfallet vil være påvirket av forhandlinger og kompromisser mellom aktørene. Gjennom et OF og OR perspektiv, så vil jeg anta at det er mer denne varianten jeg vil finne i undersøkelsen. Begge parter må innse og godta at de er likeverdige, og begge parter må gi og ta i en oppdragsløsning.

2.1.2 Reform i et institusjonelt perspektiv

Kjernen i et institusjonelt reformperspektiv tilsier at de som beslutter endring og de som utsettes for endring i bunn og grunn har ulike verdier og interesseområder, samt ulike oppfatninger og ressurser. Det kan altså snakkes om hvilke ulike ritualer som er forventet eller hvordan kulturen bestemmer atferden og handlingene i den respektive organisasjon. For institusjonaliserte organisasjoner er det gjennomføringen som blir den store utfordringen når det krever aktiv deltakelse fra de som skal endres (Christensen mfl, 2015) Dette skyldes at alle de ulike verdiene og interessene vil kunne skape spenninger mellom aktørene og ulike konflikter.

For å unngå motstand til endringene, vil det fordre at de som skal reformeres og delta i endringene forstår hensikten med dette. I denne forståelsen ligger det to ting. Det ene er det rent rasjonelle, hvor ansatte og organisasjonen ser og forstår at det er nødvendig med endring. Det andre er at de også følelsmessig må ha akseptert endringen, og som betyr at de klarer å håndtere endringene til tross for at det kan bryte med de opprinnelig holdningene og erfaringene som er gjort i organisasjonen, eller de iboende holdninger og ubevisste normer som styrer atferden hos individene i organisasjonen.

Det institusjonelle perspektivet er todelt. Et internt fokus som er rettet mot rutiner, historie og tradisjoner, kulturperspektivet. Det andre er et eksternt fokus som bygger på at organisasjonene er preget av krav fra omgivelsene, forventninger og normer i samfunnet, myteperspektivet.

2.1.2.1 Det kulturelle perspektivet

Kulturperspektivet handler om at organisasjonskultur forbindes med de uformelle normene og verdiene som vokser frem over tid. Uformelle normer og verdier tillegges betydning. Et sentralt begrep er sti avhengighet som sier noe om organisasjonens identitet, samt at har man

først tatt inn på en vei kan det være vanskelig å endre kursen eller at tidligere valg preger nåtiden. Sti avhengighet og de institusjonelle trekkene kan virke som bremseklosser om reformen ikke blir ansett som passende. Normer og verdier som ble etablert ved organisasjonens tilblivelse vil ha stor betydning for utviklingen videre og er ikke lett å forandre, selv om omgivelsene og konteksten endres (Christensen mfl., 2015).

En kultur med en sterk tradisjon om "slik gjør vi det her" vil mest sannsynlig føre til at det blir vanskelig å fornye seg og dermed vanskelig å følge med utviklingen som skjer rundt.

Likhet og standardisering har i alle år vært sentralt i Forsvaret, særlig i forhold til utdanning. Forsvarets utdanningsinstitusjoner har statlig monopol på utdanning av militært personell. Institusjonene setter sine egne standarder for hva som er viktig, riktig, gyldig, bra og ikke godt nok og Forsvarets egne utdanningsinstitusjoner er eneste utvei for å gjøre en militær karriere.

Selv om Forsvaret tilstreber å oppnå å være et tverrsnitt av norsk befolkning, må nok Forsvaret innfinne seg med «stempelet» det har fått som en organisasjon med homogen organisasjonskultur og organisasjonsatferd. De som ønsker seg videre tjeneste og karriere i Forsvaret har alle gått gjennom prosessen med oppbygging av identitet, lojalitet og tilknytning (FFI rapport, 2016)

De militære utdanningsinstitusjonene skaper indre samhold, tilhørighet, lojalitet og identitet gjennom å generere klare skiller mellom "oss" og "de andre". Noe av utfordringen til Forsvaret tror jeg kan være at det er liten erfaring med å skape samhold hvor også "de andre" skal være en likeverdig aktør. Et nærliggende eksempel er "sivilister" som i dag utgjør en tredjedel av Forsvarets personell. Sivilister kan oppleve å aldri bli fullverdige medlemmer av teamet, men de defineres som "sivilister", ikke i kraft av kunnskap, kompetanse eller grad (FFI rapport 2016). Et annet eksempel er "jenter", som aldri blir en del av "gutta". Således kan Forsvaret bli oppfattet som både rigid og lite fleksibel.

I kulturperspektivet er reformer knyttet til spørsmålet om handlinger er i samsvar med etablerte normer og verdier. Spørsmålet om reform vil således i første rekke være påvirket av de uformelle normene og verdiene som finnes i organisasjonene på det aktuelle tidspunktet. I dette perspektivet lanseres reformer når det kommer inn nye oppfatninger av hvilken situasjon man står ovenfor, nye handlingsregler for hva som bør gjøres, det vil si for koblingen mellom situasjoner og identiteter. Reformen som ikke er kompatibel med den etablerte organisasjonsstrukturen, blir forventet frastøtt (Christensen, mfl. 2015).

Ut ifra et kulturperspektiv følger en antakelse om at i FSAN så finnes det mange ulike institusjonelle regler, verdier og normer, som gjør at de ansatte ikke nødvendigvis vil tilpasse seg til endringer som OMT vil kunne medføre, på en uproblematisk måte.

Ut i fra dette har jeg utarbeidet hypotese 1; *OMT vil skape uønskede effekter på organisasjonskulturen.*

2.1.2.2 Myteperspektivet

Myteperspektivet handler om omgivelsenes forventninger til hvordan organisasjonen bør se ut og virke. Forsvaret er avhengig av legitimitet i omgivelsene, blant annet for å virke troverdig. De ansatte, være seg soldat, offiser eller sivilt ansatt, skal forsvare landet og således er det ikke unaturlig at det også har vokst frem en del forventninger fra omgivelsene når det gjelder hvordan forsvarsansatte ter seg. Særlig kan dette gå på det å kunne skille mellom rett og galt og ikke bruke unødvendig makt. *Myter* er definert som mer eller mindre tydelige oppskrifter på organisasjonsutforming (Christensen, mfl. 2015).

I myteperspektivet vil forløpet og utfallet av en reform være knyttet til at det benyttes et reformtiltak som er utbredt og dekontekstualisert. Dette betyr at andres erfaringer betraktes som allment ønskelige; de generaliseres. Tanken er at organisasjoner får legitimitet ved at deres strukturer og prosedyrer stemmer overens med hva som er rasjonelt og moderne (Christensen, mfl. 2015). Dersom endringen er adoptert eller kommer fra andre organisasjoner som anses å fungere godt, gir dette legitimitet til endringene som ønskes innført. Dette ser vi ved OMT, som baserer seg på modell fra andre NATO- land. Den overordnede målsettingen med OMT er å øke Forsvarets operative evne. Det skal gjøres blant annet gjennom å øke antallet som jobber innen Forsvarets kjernevirksomhet, få flere spesialister på lavere grads nivå og redusere frafall. Ut i fra et myteperspektiv kan en si at en slik forskyvning av personellmessige ressurser er et resultat av Forsvarets behov for å møte vår tids krav.

I alle militære avdelinger har soldatene historier de elsker å fortelle. Disse historiene eller mytene forteller hvem de er, hvem de ønsker å være og hvor de kommer fra. Historiene definerer grenser og det skapes identitet. I tillegg formes relasjoner til "de andre". Grunnen til at jeg mener at dette er relevant for oppgaven, henger sammen med hvordan OMT ble presentert for Hæren av daværende generalinspektør i Hæren (GIH) Rune Jakobsen og

sersjantmajor Rune Wenneberg. De skulle beskrive rasjonale for OMT og "selge" inn det nye spesialistkorpset, som *ikke* er en underoffiserskorps som i allierte nasjoner, ble det understreket. Jakobsen sa; "Du blir ikke helt av å være en god planlegger, skrive et godt ukeprogram og sørge for at lønnen blir utbetalt i FIF" (FFI rapport, 2016). Dette er oppgaver som i dag ligger hos offiseren. På bakgrunn av dette utsagnet så kan en lure på om det er spesialisten som skal bli helten i den nye ordningen.

Kommunikasjonsstrategien hadde et klart formål; spesialistkorpset skulle selges inn. Spørsmålet er da hvordan slike historier og fremstillinger av "de andre" vil kunne påvirke organisasjonskulturen. Det vil nok uten tvil skape en sterk tilknytning og identifisering blant spesialistene. Men vil historier og utsagn som dette kunne føre til at det skapes klare skiller mellom spesialist og offiserskorps? Og hvordan vil dette påvirke den gjensidige tillit og respekten? Spesialisten oppfattes som de som løser de oppgavene som faktisk betyr noe og offiseren blir fremstilles i et mindre flatterende lys. Ordet spesialist kan også være ensbetydende med en som kan faget sitt godt, mens en offiser kan bli sett på som en som ikke kan faget sitt. Blir en fortalt dette mange nok ganger, blir det fort en "sannhet". Det som da er interessant for oppgaven er å se om jeg kan avdekke funn i forhold til om historier som er ment for å motivere og avklare roller, virker destruktiv på organisasjonskulturen.

Ut i fra dette har jeg utarbeidet ytterligere to hypoteser:

Hypotese 2; *OMT vil skape et skille mellom offiserer og spesialister*

Hypotese 3; *Det være mer attraktivt å være spesialist enn offiser*

2.2 Utviklingen av OMT som reform

Befalsordningen har blitt justert flere ganger, og Forsvaret har hatt særlige utfordringer med det horisontale karriereløpet. Dette skyldes i stor grad at alle karriereveier har vært en del av et vertikalt orientert enhetsbefalssystem. Hensikten med den nye ordningen er å legge grunnlaget for en balansert personellstruktur som styrker den operative evnen (Prop 111 LS 2014 2015).

Tidligere personellordning bestod av et fragmentert og til dels detaljert rammeverk. Ordningene har vært gjenstand for flere justeringer, men det har i liten grad vært en overordnet gjennomgang som i tilstrekkelig grad har tatt hensyn til teknologiske endringer og sentrale samfunnsmessige og militære utviklingstrekk. Videre har det vært forskjellige ordninger og vilkår som forvalter ulike kategorier militært tilsatte. Dette kompliserte forvaltningen og reduserte evnen til strategisk styring av den samlede kompetansen. Dette

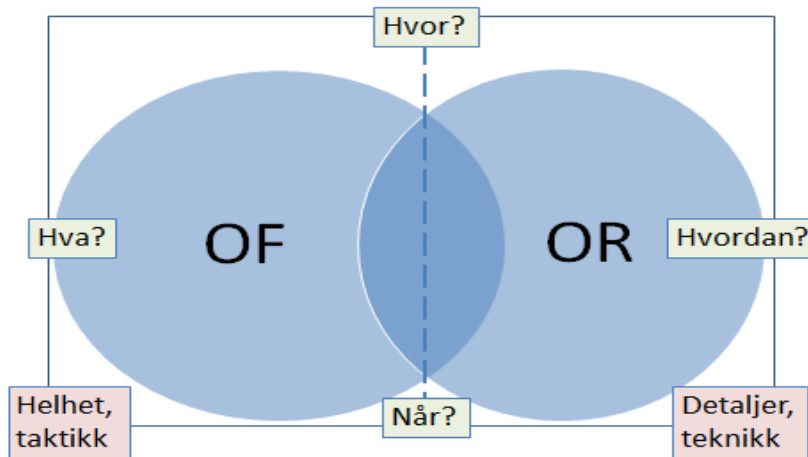
påvirket også gradssammensetningen ved at personellet måtte gjennomføre befals- og offisersutdanning for å ha en livslang karriere. Samtidig var flere av rammene blitt utarbeidet i en tid med relativt stabile og forutsigbare forsvars- og sikkerhetspolitiske omgivelser. Dette bidro til at rammene hadde et detaljeringsnivå som var lite hensiktsmessige gitt de dynamiske omgivelsene med økte krav til hurtig omstillingsevne.

Tidligere karrieresystem for militært tilsatte baserte seg på et enhetsbefalssystem som var vertikalt orientert for å utdanne ledere med breddekompetanse. Ordninger for tilsetting, disponering, avansement og utdanning var tidligere ikke tilpasset en spesialistkarriere og utvikling av dybdekompetanse. Dette førte til kort nytte tid på lavere gradsnivå og påvirket personellens tilgjengelighet i den operative strukturen. I tillegg medførte dette høyt ressursbruk for å produsere kompetanse og lav utnyttelse av denne (Prop 111 LS 2014 2015). Norge har vært i en særstilling ved å ha et enhetsbefalssystem som ikke var harmonisert med andre NATO-lands militære personellordninger. Avdelingsbefalsordningen (mulighet for kontrakt til en er 35 år, som kan forlengelse frem til fylte 38 år) har hatt en positiv effekt på disse utfordringene, men har ikke fremstått som attraktivt nok. Manglende forutsigbarhet og anerkjennelse, samt et karrieresystem som ikke var tilpasset utvikling og ivaretagelse av fag- og dybdekompetanse, har vært noen av innvendingene. Det var derfor nødvendig å utvikle befalsordningen ytterligere for særlig å ivareta Forsvarets behov for erfaringsbasert og spesialisert kompetanse. Det ble derfor bestemt at denne gruppen måtte få den statusen og anerkjennelsen den fortjener. Det samme gjaldt de vervede som ikke har fått endret sine rammevilkår i vesentlig grad siden den tidligere ordningen ble innført på 1960-tallet. En balansert personellstruktur over tid er en forutsetning for å sikre relevante kapasiteter og operativ evne. Dette krever mekanismer som sikrer at Forsvaret har et tilstrekkelig antall personell tilgjengelig for operativ tjeneste. Samtidig må dette balanseres mot behovet for kontinuitet og erfaring. Forsvarets personellstruktur er i dag preget av å være i ubalanse, primært som følge av skjevheter i alders-, grads-, og kompetansestrukturen. Aldersstrukturen påvirkes av høye slutttrater blant yngre tilsatte og en kommende pensjonsbølge. Det vertikale karrieresystemet fører til for kort nytte tid på de lavere gradsnivåene og bidrar til en uhensiktsmessig gradsstruktur, samt at kompetansestrukturen ikke i tilstrekkelig grad er tilpasset Forsvarets behov for dybdekompetanse. Ubalansene i personellstrukturen vil til slutt kunne svekke den operative evnen (Prop 111 LS 2014 2015).

Ny militær ordning innføres for å gi både arbeidstaker og arbeidsgiver mer forutsigbarhet i ansettelsesforholdet, det vil si flere over på faste kontrakter og lengre stå tid i de enkelte stillingene. Forsvaret skal også spesialiseres i forhold til hvem som planlegger og leder oppdragene på taktisk og strategisk nivå, og hvem som utfører "håndtverket" og leder på teknisk nivå. Summen av dette skal styrke Forsvarets operative evne.

Militært personell deles inn i to karriere- og gradsstrukturer, "officers" (OF – offiserskorpset) og "other ranks" (OR – spesialistkorpset). *Offiserer* skal som hovedregel kjennetegnes ved at de har en akademisk utdanning og en militær offisersutdanning. Eksempelvis krigsskole eller sivil utdanning med kvalifiseringskurs fra krigsskolen. Offiserer skal representere breddekompetanse innenfor et vertikal karrieresystem som er basert på offisersgrader (OF 1–9). Spesialistkorpset har flere karriere- og gradsstrukturer. *Befal* skal kjennetegnes ved at de representerer dybdekompetanse innenfor sine respektive fagfelt i et tilpasset karrieresystem med befalsgrader (OR 5–9) *Spesielle kategorier militært tilsatte* (SKMT) representerer personell med høyere utdanning fra sivile høyskoler og universiteter, men uten militær offisersutdanning. *Vernepliktige* og *grenaderer* skal kjennetegnes ved at de representerer dybdekompetanse innenfor sine respektive fagfelt i et tilpasset karrieresystem med egne grader (OR 1–4) Deres primære roller er å utøve det praktiske militære "håndtverket" (FST, 2015).

Figur 1 og tabell 1 viser to modeller som skal illustrere funksjonelle forskjeller mellom OF og OR.



Figur 1 Milepæls- og implementeringsplanen (FST, 2015)

Tabell 1 Milepæls- og implementeringsplan (FST, 2015)

OF 1-9 Offiserer	OR 5-9 Befal	OR 2-4 Grenaderer og konstabler
Ledelse, kommando og kontroll	Utøvende lederskap	Oppfølgende lederskap (OR 4)
Breddekompetanse	Dybdekompetanse	Dybdekompetanse
Militær akademisk utdanning	Fagutdanning eller funksjonsrettet akademisk utdanning	Fagutdanning eller funksjonsrettet akademisk utdanning
Fagkompetanse	Fagspesialister	Fagspesialister
Sette sammen og føre kommando over flere funksjonelle enheter	Utvikling og ledelse av funksjonelle enheter	Del av funksjonelle enheter
Operasjonell kompleksitet	Faglig kompleksitet	Faglig kompleksitet
Vertikal karriere	Horisontal- og fagkarriere	Horisontal- og fagkarriere

En fremtidig fordeling mellom offiserer og spesialister skal være henholdsvis 30 prosent og 70 prosent (Forsvarsdepartementet, 2016). Jeg vil anta at overgangen fra kategorier som avdelingsbefal og vervede til OR-søylen ikke vil by på de store utfordringene, da dette personellet i utgangspunktet ikke er forespeilet en livslang yrkeskarriere i Forsvaret. Med sine arbeidsoppgaver og manglende grunnleggende offisers utdanning (GOU) vil de dessuten være naturlig ekskludert fra OF- søylen slik den er definert. Den største utfordringen med overgangen til OMT kan derfor se ut til å knytte seg til gruppen yrkesbefal.

Flere yrkesbefal er i dag tilsatt på bakgrunn av aldersuavhengig kompetanse og innehar ikke GOU. Forholdet 70/30 tilsier derfor at det vil være offiserer i dag uten GOU, som vil måtte fylle stillinger tillagt OR-søylen. Dette betyr at personell som i dag er tilsatt som yrkesbefal, vil få endrede tilsettingsforhold, herunder rettigheter og plikter i fremtiden. Det er denne gruppen som vil oppleve de største endringene, og som kanskje er i faresonen for å utvikle sinne og frustrasjon. Dette vil igjen kunne skape utfordringer for organisasjonskulturen.

2.3 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene (Bang, 2011). Gjennom samhandling med hverandre utvikler en gruppe eller organisasjonens medlemmer kollektive virkelighetsoppfatninger. Bang argumenterer for at slike virkelighetsoppfatninger ikke trenger å være sanne. Således ser jeg på det som interessant å undersøke om de to ulike kategoriene OF og OR, allerede nå, halvannet år etter implementeringen startet, har begynt å få endrede oppfatninger av hverandre.

Når en formell organisasjon utvikler uformelle normer og verdier i tillegg til de formelle, får den institusjonelle trekk. Dette gjør en organisasjon mer kompleks og mindre fleksibel og tilpasningsdyktig ovenfor nye krav. Er det en sterk sosial struktur, vil det være vanskeligere å foreta en endring eller utskifting fordi medarbeiderne er «bærere for gruppeidealisme» (Selznick 1997).

Uformelle normer og verdier kan også gi organisasjonen nye kvaliteter som gjør at den kan løse oppgaver bedre og utvikle et sterkere sosialt felleskap enn før. Samhold er ofte limet i en avdeling og som gjør at lagkameratene stiller opp for hverandre. Dette samholdet og det sosiale fellesskapet gjør at det ofte sees en sterk "vi" følelse i Forsvaret, uavhengig av hvilken avdeling en tilhører, enn i andre organisasjoner. Denne "vi" følelsen er det jeg ønsker å undersøke om blir påvirket etter innføringen av ny militær ordning.

2.3.1 Hva kjennetegner god organisasjonskultur?

Om en organisasjons kultur er "god" eller "dårlig" avhenger av hvilket formål den tjener. Derfor er det hensiktsmessig å skille mellom funksjonelle og dysfunksjonelle kulturer (Bang 2011). Organisasjonskulturen er funksjonell når den er sterk og har et kulturinnhold som bidrar til oppnåelse av organisasjonens mål eller formål. Sterke kulturer har både fordeler og ulemper. En sterk kultur betyr ofte samhold ved at medlemmene "drar lasset sammen" og på den måten hjelper organisasjonen fremover mot målet. En sterk organisasjonskultur med

uhensiktsmessig kulturinnhold står i fare for å danne gruppetenkning og tjener sin egen opprettholdelse i stedet for organisasjonens måloppnåelse. Slike kulturer kan ofte bli motstandsdyktige mot forandring. For å unngå dette må kulturen være tilpasningsdyktig. Dette er spesielt viktig i skiftende omgivelser (Bang 2011).

2.3.2 *Hva påvirker organisasjonskulturen?*

Organisasjonskultur påvirkes og utvikles gjennom flere prosesser. Bang (2011) fokuserer på tre typer faktorer; mennesker, omgivelsesbestemte faktorer og selve kulturutviklingsprosessen. Det er individer som skaper og bærer kulturen, med sine ulike kunnskaper, verdisyn, målsettinger og personlighet. Individene har ulike roller i organisasjonen, og de preger den med sin personlighet, bakgrunn og individuelle oppfatninger av hva som er rett og galt, viktig og uviktig, sant eller usant (Bang 2011).

Omgivelsesbestemte faktorer er eksterne betingelser man ikke lett kan påvirke. Dette innebærer kulturelle nivåer, fra nasjonal kultur til profesjonskultur (bransjekultur), samt arbeidsoppgaver, lover, reguleringer og tilgjengelig teknologi. Kulturutviklingsprosessen er det som skjer når menneskene i organisasjonen jobber sammen for å oppnå organisasjonens mål. Denne interaksjonen fører til etablering av felles delte forståelsesrammer og virkelighetsoppfatninger. Hendelser, kriser, seire og nederlag gjør at organisasjonskulturen utvikler seg, og samspillet mellom hendelsene, menneskene og andre faktorer utenfra, påvirker utviklingen.

En organisasjonskultur etableres ofte av virksomhetens historie og de ansattes selvlærte erfaringer. De som har vært ansatt lenge har observert hvordan virksomheten har utviklet seg over tid, og dannet seg meninger og erfaringer om hvordan virksomheten har oppnådd sine resultater. Ut fra dette har de opparbeidet seg egne antagelser, tanker, og handlingsmønstre som igjen påvirker deres organisasjonskultur (Schein, 2010).

2.3.3 *Subkultur*

Med subkultur menes en delkultur eller en undergruppe som eksisterer innenfor organisasjonen. Undergruppen består av medlemmer som samhandler jevnlig med hverandre og som identifiserer seg selv som en distinkt gruppe i organisasjonen. En subkultur dannes ikke over natten. Mennesker må samhandle med hverandre over tid, dele ulike utfordringer og hvordan takle dette, samt dele følelsesmessige reaksjoner som følge av disse utfordringene. Etter hvert som medlemmene har gjort seg disse felles erfaringene, vil det sannsynligvis utvikle seg et felles sett handlingsmønstre og virkelighetsoppfatninger, som igjen danner basis

for subkulturen (Bang 2011). Subkulturer kan virke støttende og *fremmende* på hverandre, men de kan også være i konflikt og virke *hemmende* på hverandre, eller være *uavhengige* og dermed ikke påvirke hverandre. Bang (2011) trekker frem sju typiske konflikter mellom forskjellige subkulturer i en organisasjon. Konfliktene oppstår gjerne mellom funksjonsheter, sjikt, yrkes- eller profesjonsgrupper, fagideologier, aldersgrupper, geografiske enheter eller organisasjonskulturer som er slått sammen. Ved innføring av OMT kan man se for seg to fremvoksende subkulturer – en for offiserene og en for dem som er grenaderer, konstabler og befal – og muligheten for kulturkonflikt mellom disse to. Jacobsen og Thorsvik (2008) definerer to vanligste årsaker til at subkulturer oppstår; organisasjonsstruktur og rekruttering / demografi. De hevder at organisasjonsstrukturen grupperer ansatte basert på spesialiserte oppgaver og at strukturen skiller ulike sosiale grupper fra hverandre. Rekruttering og demografi handler bl.a. om å ansette de personer som er best egnet og som passer godt inn i organisasjonen. Her trekkes personlige egenskaper, utdanning, kjønn og alder inn som viktige elementer for hvordan rekrutteringen kan spille en avgjørende rolle for organisasjonskulturen.

2.3.4 Hva kjennetegner en god organisasjonskultur i Forsvaret?

Forsvarets verdigrunnlag sier at organisasjonskulturen skal bygge på Forsvarets kjerneverdier:

Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot skal ligge til grunn for all virksomhet og ha sentral betydning for hver og en av oss. En måte å etterleve kjerneverdiene på, er å vise respekt, ta ansvar og utvise mot. Verdier kan imidlertid ikke vedtas eller innføres gjennom direktiver. Verdier er nært knyttet til profesjonskultur, og kan bare innarbeides og rotfestes ved at de praktiseres av Forsvarets personell over tid.

(Forsvarsstaben, 2015 s)

Verdiene inneholder normer som sier noe om hvordan man bør oppføre seg og hva som er akseptable og uakseptable handlinger og holdninger. Kulturen vokser således frem gjennom interaksjon mellom medlemmene og omgivelsene. Så lenge medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene, vil det uunngåelig utvikle seg mer eller mindre felles delte oppfatninger om hvordan man bør oppføre seg, hva som er viktig og uviktig, riktig og galt og hva som er sant og usant.

Med verdien *respekt* så menes det at Forsvarets personell blant annet skal vise respekt for beslutninger og oppdrag. Når en beslutning er tatt og et oppdrag er gitt, skal de ansatte forholde seg lojalt til beslutningen og utføre oppdraget etter beste evne. Hierarki er et begrep som er fremtredende i Forsvaret særlig gjennom "over- og underordnede"-kulturen som er

velkjent. Hierarki og ordregiving (kommando og kontroll) har stått sentralt i Forsvaret i alle år, og det er allment akseptert fra både ansatte og folk utenfor Forsvaret at ordrer gis og ordrer følges.

I forbindelse med OMT så vil det særlig være endringer i forhold til hierarki og en endring i maktbalansen som kanskje vil være den største forskjellen og eventuelle utfordringen når det gjelder organisasjonskulturen.

Forsvarets personell skal ta *ansvar* for hverandre, og Forsvaret skal ta ansvar for medarbeiderne. Dette skaper tillit, både personlig og profesjonelt. Som militært personell skal de støtte og hjelpe hverandre, og i ytterste tilfelle gi sitt liv for hverandre. Dette er et bærende element i den kollektive disiplinen og lojaliteten som er nødvendig for å fastholde og styrke samholdet i en militær organisasjon, spesielt i vanskelige situasjoner. Tillit, omsorg, lojalitet og disiplin skaper avdelingsånd. Gjennom dette utvikles en felles ansvarsbevissthet både for hverandre og for det oppdraget som skal løses i fellesskap. De svikter ikke hverandre eller oppdraget.

Militære operasjoner er uløselig forbundet med fare for eget og andres liv. Å sette hensynet til eget liv og egen velferd til side for å gjennomføre oppdraget, krever derfor både fysisk og moralsk *mot*. Mot er den moralske og fysiske styrken til å handle riktig og relevant både i den daglige tjenesten og i strid. Mot er også evnen til å motstå press fra følelser som frykt og hat, og å våge å si i fra dersom en handling strider mot det som er rett, også når en stilles overfor krevende valg.

2.3.5 Ønsket kultur etter implementering av OMT

Forsvarsstaben (FST) utga *Implementerings- og milepælsplan* i oktober 2015, hvor følgende ble skrevet om kultur:

Den kulturelle dimensjonen er en vesentlig faktor som vil påvirke både implementeringen og hvordan militærordningen vil fungere over tid. Forsvarets kultur er i dag i stor grad knyttet til enhetsbefalsordningen og offiserenes rolle. Det blir derfor viktig å skape bevisstgjøring omkring spesialistkorpsets rolle og hvordan offiserer, befal, grenaderer og konstabler skal utfylle hverandre på alle nivå i organisasjonen. En kultur som bygger på gjensidig respekt og forståelse vil være en forutsetning for at militærordningen skal fungere etter intensjonen. Denne kulturen må utvikles over tid som følge av målrettede tiltak samt modning og refleksjon. Her hviler et spesielt ansvar på ledere på alle nivå for å utvikle en sunn og god kultur bygget på Forsvarets

verdigrunnlag som vektlegger gjensidig respekt og ansvar. Militærordningen legger til rette for et større innslag av mangfold. (Forsvarsstaben 2015, s 6)

Kjernen i OMT er at det skal være én militær profesjon, og styrken i ordningen er at offiserene og spesialistene skal inneha forskjellige funksjoner, roller, ansvar og myndighet. Det er kompetansen, og ikke kulturen, som skal skille de to søylene. Offiseren og spesialisten skal således ikke være like, men de skal være likeverdige og avhengige av hverandre. Organisatorisk struktur er representert ved OF/OR søylene. Systemet legger opp til liten flyt mellom søylene, og dette er en ønsket virkning fra FSTs side. Organisatorisk struktur trekker således mot ønsket organisasjonskultur.

2.4 Organisasjonsutvikling

I min oppgave vil begrepene organisasjonsutvikling og organisasjonskultur være sentrale. Mens organisasjonskultur fremstår som noe gjennomgripende og stabilt – noe som er vanskelig å forandre – så er organisasjonsutvikling det motsatte og beskriver en organisasjon i endring. Hovedtanken bak organisasjonsutvikling er å forbedre utnyttelsen av organisasjonens tilgjengelige ressurser for å oppnå et gitt mål – og gitt at tilgjengelighet på ressurser, teknologi og andre rammebetingelser er i stadig utvikling, så må også organisasjonen stadig endre seg for å være relevant på markedet. Selv om begrepene beskriver to forskjellige områder, er det områder som er knyttet sterkt til hverandre.

En sentral person hva angår teori om organisasjonsutvikling, er John P. Kotter. Han høstet stor anerkjennelse etter at han i 1995 skrev en artikkel i *Harvard Business Review*, som senere førte til utgivelsen av bestselgeren *Leading Change* (Kotter, 1996). I boken beskriver han sin åtte-steps modell for en vellykket organisasjonsutvikling. Kotters grunntanke med modellen, er at stegene skal gjennomføres kronologisk. Modellen bygger ikke på tidligere forskning eller studier, men derimot fritt etter Kotters tidligere erfaringer og forskning, uten at denne forskningen er redegjort for i henhold til akademisk metode.

Modellen fremstår som en normativ modell, en oppskrift på hvordan lykkes med gjennomføring og implementering av endringsprosesser. Kotter går grundig til verks i sin presentasjon og drøfting av hvert enkelt trinn. Forut for presentasjonen av de åtte trinnene presenterer og utdyper Kotter utgangspunktet for de åtte trinnene; de mest vanlige feilene, *the most common errors*, han mener gjøres i endringsprosesser.

Trinn 1: Etablere en følelse av krise eller nødvendighet

Som oftest er ikke mennesker motiverte for forandring. Når en person er tilfreds med nåværende situasjon, vil ikke vedkommende kunne se behovet for endring. For at endring skal skje er det viktig at sentrale personer i organisasjonen virkelig ønsker forandring. Å skape kriseforståelse eller følelse av nødvendighet kan hjelpe til å motivere folk til endring.

Ledelsen må forsøke å kartlegge potensielle fallgruver og forsøke å danne ulike scenarioer av fremtiden. Det vil være lurt av ledelsen å ha åpen og ærlig samtale om hvor organisasjonen befinner seg og videre gi overbevisende argumenter for det som må endres i organisasjonen for å imøtekomme fremtiden. Hvis mange nok folk begynner å snakke om foreslått endring, kan forståelsen for situasjonen utvikle seg og spre seg selv. Videre mener Kotter det er viktig at omtrent 75 % av ledelsen oppfatter endringen som nødvendig, ellers vil det kunne oppstå store problemer videre i endringsprosessen. Forståelsen for endringen er ikke bare viktig i det første steget, men også for resten av endringsprosessen. Dette fordi en endringsprosess krever samarbeid av mange individer, og uten motivasjon og forståelse ville prosessen stanse eller stå stille.

Trinn 2: Forme en sterk endringskoalisjon

For at folk i organisasjonen skal bli overbevist om at endringen er nødvendig, er det viktig med sterkt lederskap og synlig støtte fra sentrale personer i organisasjonen. Det er mulig å finne effektive endringsledere i hele organisasjonen. Disse trenger ikke nødvendigvis å følge det tradisjonelle hierarkiet og kan bli valgt for sin autoritet, kompetanse, ressurser, kunnskap eller ferdigheter. For å lede endring må det være en koalisjon eller team av innflytelsesrike mennesker som har nødvendig makt og støtte til å gjennomføre prosessen. Det kan også være lurt å la folk fra ulike avdelinger og nivåer i organisasjonen medvirke for å ha en god miks av folk. Ledelsen må videre delegerer ansvar til samtlige medvirkende og gi disse eierskap. Mange endringer mislykkes nettopp fordi en sterk nok koalisjon ikke er etablert.

Trinn 3: Skape en visjon for endring

Endringsprosesser kjennetegnes ofte ved kaos og forvirring, som både er kostbart og tidkrevende. Det vil ikke være tilstrekkelig av ledelsen å snakke om endring til medarbeidere. Dette vil ikke motivere folk til handling. Snarere må de ha en klar forståelse av hva endring innebærer, hvorfor den er nødvendig, hvordan den vil påvirke og hvordan organisasjonen skal komme dit. En klar visjon kan hjelpe folk til å forstå hvorfor de blir bedt om å tenke og gjøre ting annerledes. Visjonen motiverer og samler folk rundt det nye fremtidsbildet. Det er viktig at visjonen og strategien er realistisk og enkel å formidle slik at flest mulig forstår den og kan

jobbe mot den uten at de føler den er uoppnåelig (Kotter 1996). Dette trinnet handler derfor om å ha enkle og realistiske strategier og visjoner som appellerer og motiverer til å ta initiativ og handle i tråd med endringsvisjonen.

Trinn 4: Formidle visjonen

Det ledelsen foretar etter at visjonen er skapt er avgjørende for suksess. For at endring skal ta form i hele organisasjonen er det vesentlig at visjonen blir tydelig kommunisert og forstått. Det er ikke tilstrekkelig å kalle folk til informasjonsmøter, men ledelsen må bruke alle mulige kanaler og repetere budskapet, slik at de ansatte blir overeksponert. En kjent metafor som blir brukt er "Walk the Talk". Dette innebærer at ledere må være gode rollemodeller for endringen, demonstrere den typen atferd som de ønsker fra andre og benytte enhver anledning til å kommunisere endringen.

Trinn 5: Myndiggjøre ansatte til å handle i tråd med visjonen

Vellykkede endringsprosesser kjennetegnes ved medvirkning for et stort antall mennesker. Jo flere mennesker som medvirker, desto bedre. Folk må få lov til å prøve nye tilnærminger, komme med nye ideer og få tildelt myndighet. Det er viktig å bli kvitt alle store hindringer for at endringen skal kunne implementeres og for at organisasjonen skal begynne å handle i tråd med den nye visjonen. Det vil være lurt å se på organisasjonsstruktur, stillingsbeskrivelser, ytelse og belønningssystemer for å sikre at disse er i samsvar med visjonen. Gjennom hele endringsprosessen er det viktig at ledelsen og endringskoalisjonen handler strategisk og fjerner stengsler som oppstår underveis for å føre prosessen i en positiv retning.

Trinn 6: Planlegge og synliggjøre tidlig suksess

Kotter hevder at en tidlig smak av suksess vil gi folk pekepinn på hvordan en fullstendig gjennomføring av visjonen vil være, og vil bidra til å holde folks motivasjon oppe ved å vise at endringen har en nytteverdi. Milepæler vil også kunne bidra til opprettholdelse av forståelsen for viktigheten av endringen. Ledelsen må se etter muligheter for å synliggjøre «raske seire» (*small wins*) og samtidig belønne de folkene som bidrar aktiv til dette. Den første kortsiktige seieren bør imidlertid planlegges slik at den kan markeres innen det første året.

Trinn 7: Ikke ta seier på forskudd – fokusér på det som gjenstår

Mange endringsforsøk mislykkes fordi seieren tas på forskudd. Det er viktig å synliggjøre tidlig suksess, men dette er slettes ikke nok. Ledelsen må arbeide med å endre strukturer og prosesser som ikke passer inn med visjonen. Det hele handler om kontinuerlig fremdrift av endringsprosessen ved å analysere forbedringspotensialet. Det er viktig å hele tiden videreutvikle strategien ved å ansette individer som har troen på visjonen, fremme strategien og lære opp ansatte til å kunne utføre de nye oppgavene og være en del av det nye systemet.

Trinn 8: Forankre endringen i organisasjonskulturen

Endring blir først forankret når den blir speilet i organisasjonskulturen. Dette er vanskelig å få til fordi kulturen ofte vokser frem av seg selv blant de ansatte. Verdiene som støtter visjonen bør være synlige i den daglige driften. Det er videre viktig å fremheve koblingen mellom endringstiltakene og økt effektivitet av organisasjonen. Hvis ikke dette blir gjort, vil folk forsøke å finne en kobling på egenhånd. Dette vil gi rom for feiloppfatning av hele endringsinitiativet, og vil helle vann over det harde arbeidet. Ledelsen må benytte enhver anledning til å formidle fremdrift og suksesshistorier fra endringsprosessen til organisasjonen. Det er også viktig at nye ledere forstår viktigheten av å personliggjøre strategien ovenfor sine ansatte (Kotter 1996). Dette er viktig fordi det fører til økt motivasjon og forståelse.

På grunnlag av Kotters teori om endringsledelse, formulerer jeg følgende hypotese:

Hypotese 4: *Tydlig bruk av endringsledelse i implementeringen av OMT, fører til en god organisasjonskultur etter reformen.*

3 Metode

Innenfor forskning kan begrepet metode forstås som en måte å gå fram på, for å samle inn empiri om virkeligheten. Metode sett i denne sammenheng er teknikker som anvendes for å tilegne seg gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (Johannessen mfl 2011). I tillegg til å fremskaffe relevant (valid) og pålitelig (reliabel) empiri, må metoden som benyttes være gjennomførbar innenfor de rammer som ligger til grunn for studien.

I dette kapittelet redegjør jeg for de metodiske valgene som er gjort for å sikre at empirien i størst mulig grad er valid og reliabel. Det er viktig å presisere at alle slike prosesser er beheftet med feil, svakheter og manglende presisjon (Johannessen mfl 2011). Kapittelet skal derfor også redegjøre for mulige svakheter knyttet til undersøkelsen, som påvirker kvaliteten av resultatene.

Problemformuleringen i denne studien har tatt utgangspunkt i at det nærmest er umulig på nåværende tidspunkt å måle effektene ordningen har på organisasjonskulturen i FSAN. Det er derimot mulig å gjennomføre valide og reliable undersøkelser av *opplevelsen* hos dem som blir berørt av ordningen. Ved å kartlegge opplevelsene hos informantene og analysere dette opp mot grunnlagsdokumentene kan den nyervervede kunnskapen nyttes i den videre implementeringen av militærordningen, eller så kan funnene nyttes til videre forskning.

3.1 Casestudie som forskningsdesign

Betegnelsen "case" kommer fra det latinske "casus", og understreker betydningen av det enkelte tilfelle. Terminologien vektlegger derfor at det er snakk om et eller noen få tilfeller som gjøres til gjenstand for en inngående studie (Johannessen mfl 2011).

Enheter som kan studeres i en casestudie kan være for eksempel individer, hendelser eller institusjoner. En casestudie kan kaste lys over viktige fenomener, som kan si noe om dynamikken i en gruppe eller om årsaker til hendelser. Casestudier kan altså brukes til å beskrive, gi svar på eller gi ny innsikt om fenomen eller sammenhenger. En fordel er at slike studier også tillater forskeren å gå i dybden av noe, og dermed lettere kan komme frem til gode beskrivelser av for eksempel omstillinger som OMT.

Ifølge Robert K. Yin kan man ved hjelp av tre betingelser bestemme når en forskningsstrategi egner seg i forhold til en gitt problemstilling. De tre spørsmålene man bør stille seg er ifølge Yin: 1) Hvilken form har spørsmålet man stiller seg i problemstillingen (er det i form av et

”hvem”, ”hva”, ”hvor”, ”hvordan” eller ”hvorforspørsmål?”), 2) kan du som forsker kontrollere de faktiske hendelsene, og 3) i hvilken grad er dette et nåtidig eller et historisk fenomen. ”Hvordan” og ”hvorforspørsmål er beskrivende i sin natur, og vil derfor ofte egne seg for strategier som case studier, historiske beskrivelser eller eksperimenter (Johannessen mfl 2011).

Denne oppgaven har som formål å undersøke og beskrive mulige effekter en omstilling har på organisasjonskulturen og således vil casestudier være en egnet strategi ut ifra den første betingelsen. Når det gjelder i hvilken grad jeg som forsker har kontroll med hendelsene, og hvorvidt man fokuserer på et nåtidig eller et historisk fenomen, vil casestudie egne seg som forskningsstrategi når man undersøker nåtidige hendelser, og når disse hendelsene ikke kan manipuleres fullstendig av forskeren. I denne studien er fenomenet nåtidig, da den dekker hendelser og opplevelser som den enkelte informant har i sin arbeidshverdag. Jeg vil heller ikke kunne manipulere alle variabler, da fenomenet eksisterer uavhengig av meg som forsker. Hvis man går ut ifra disse tre kriteriene kan man altså anta at case studier er en egnet forskningsstrategi i forhold til problemstillingen i denne oppgaven.

3.2 Intervju

Jeg har valgt semi strukturerte intervjuer med en overordnet intervjuguide (vedlegg A) for å måle de ansattes faktiske opplevelse av en eventuell endring av organisasjonskulturen. God eller dårlig organisasjonskultur er et resultat av subjektive oppfatninger hvor følelser spiller inn, og det krever at jeg trenger en dypere forståelse for hvert enkelt individs opplevelse av mellommenneskelige forhold. Ved å bruke intervju får jeg en nærhet til informantene, noe som kan være positivt både for å kunne bruke fleksibilitet og for å se kroppsspråk i fortolkningsarbeidet. Når man skal se på mellommenneskelige forhold, er kroppsspråk en faktor som kan gi mye informasjon utover det som kommer til uttrykk verbalt. Ansiktsuttrykk, stemmebruk og fakter generelt er med på å kommunisere holdninger som man kan ta med i tolkningen. Flexibilitet er en annen viktig årsak til at jeg valgte intervju. Ved å la informantene ha en viss styring på hva de ønsker å si noe om i forhold til OMT og organisasjonskultur, vil en større grad av fleksibilitet i forhold til undersøkelsen kunne gi meg tips til andre elementer som er med å påvirke organisasjonskulturen. Spørsmålene var formulert relativt åpne i begynnelsen for å oppmuntre respondenten til selv å velge retning, men med oppfølgingsspørsmål dersom respondenten ikke kommer inn på aspekter som er sentrale i forhold til problemstillingen. Det er imidlertid viktig å være seg

bevisst på at spørreskjemaet er utformet ut ifra min referanseramme. Problemstillingen har vært utgangspunkt for utformingen av spørsmålene, og man får dermed en referanseramme som påvirker hva jeg velger å spørre om. Dette, sammen med spørsmålenes rekkefølge, tema og utforming, vil kunne påvirke respondentene. I tillegg vil åpne svaralternativer gjøre at intervjuene ikke blir direkte sammenliknbare med hverandre, fordi oppfølgingsspørsmålene ikke vil være helt like fra intervju til intervju.

Med tanke på tiden jeg har hatt til disposisjon, så er det begrenset hvor mange jeg har klart å intervju. Generaliserbarheten er således en annen svakhet med metoden. I en så stor organisasjon som FSAN er det urealistisk å tro at jeg vil rekke å intervju alle, jeg må gjøre et valg. Jeg har valgt å bruke dybdeintervju og valgt 6 respondenter. Det har vært viktig å intervju både offiserer og spesialister for å danne et helhetlig bilde. Militærordningen og organisasjonskultur vil utvikles i samspill mellom OF og OR, og derfor er begge kategoriens synspunkter av betydning.

Jeg jobber til daglig i FSAN har jeg følgelig god tilgang til intervjudeltakere og fasiliteter. Rent praktisk er det hensiktsmessig å bruke FSAN, men i forhold til problemstillingen har også avdelingen allerede erfaring med spesialister. På grunn av sitt oppdrag med å levere sanitetstjeneste blant annet innenfor kirurgi nasjonalt og internasjonalt, har avdelingen en mengde med helsefaglig utdannet personell. Dette gjør at avdelingen i utgangspunktet er vant til å forholde seg til medarbeidere med spesialisert kompetanse.

Den enkelte informant har jeg kontaktet direkte og spurt om de kan tenke seg å delta.

Bakgrunn for valg av informanter går på hvilken rolle de har som OF eller OR i FSAN. Dette kan for eksempel være avdelingssjefer eller mestersersjanter, men også personell som er i mindre sentrale posisjoner. Videre så har jeg spurt personell fra ulike avdelinger for å sikre mangfold. Jeg har bevisst unngått å intervju personell fra egen avdeling med tanke på min rolle som forsker og avdelingssjef. Det er viktig at informantene ikke opplever at de må svare det de tror jeg som avdelingssjef ønsker at de skal svare.

3.3 Gjennomføring av intervju

Denne studien er registrert hos Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Personvern og lagring av datamateriale er ivaretatt etter NSDs retningslinjer. Intervjuene ble gjennomført i ulike møterom på Sessvollmoen Garnison.

I forkant av intervjuene fikk deltakerne tilsendt intervjuguide og samtykkeskjema. Intervjuguiden inneholdt også en kort orientering om bakgrunn for problemstillingen. Samtlige ga sitt samtykke, og det ble ikke gjort noen reservasjoner. Intervjuene var av ca en times varighet. Det ble gjort lydopptak av hensyn til den skriftlige analysen. Intervjuene startet med en generell samtale om militærordningen og en kort gjennomgang av ordningen og den predefinerte ønskede organisasjonskulturen, for å avdekke deltakernes bevissthetsnivå i forhold til problemstillingen.

Jeg startet med en grovtranskribering umiddelbart etter at intervjuene var gjennomført for å identifisere hvor i de enkelte intervjuene at det kom fram interessante momenter. Etter hvert som jeg identifiserte uttalelser som var av interesse, ble disse forsøkt kategorisert. Alle sitatene som er benyttet i oppgaven er i sin helhet transkribert. Alle deltakerne og avdelingen er anonymisert, slik at ingen uten videre skal kunne identifisere hvem som har kommet med de ulike uttalelsene.

Under intervjuene har jeg hatt i bakhodet en forståelse av intervjusituasjonen som Rubin & Rubin (2005) kaller for "the Responsive Interviewing Model". Ut ifra en slik modell handler intervjuene jeg har foretatt om å samle inn informantenes tolkninger, erfaringer og forståelse av sine omgivelser. Jeg har også vært bevisst på at mine egne meninger, erfaringer, teoretiske perspektiver, samt kulturelle "briller" og fordommer, kan spille inn på intervjuene. Jeg har derfor fokusert på å ikke virke ledende på den som intervjues, og har av samme grunn stilt spørsmål som er brede nok til at man unngår begrensninger på hva respondenten kan svare. Man skal også lytte til hva respondentene forteller, og modifisere spørsmålene slik at man undersøker det man faktisk hører, og ikke bare det man forventet å finne før intervjuet startet.

Ved intervjuer kan svaret ofte bli påvirket både av måten man stiller spørsmålet på, og av informantens oppfatning av seg selv, intervjueren og atmosfæren som intervjueren skaper. Fordeler med intervjuer er at det gir rom for mange spørsmål og en rekke ulike tema, at man raskt kan avklare eventuelle misforståelser, og at man kan tolke informantens oppførsel. Det gir også god mulighet for å bruke åpne spørsmål, og til å lette overgangen fra et tema til et annet (Johannessen mfl 2011). Ulempene ved slike intervjusituasjoner er at det er vanskelig å kontrollere hva som skjer under selve intervjusituasjonen, og hvorvidt informanten påvirkes av ulike trekk ved den som intervjuer. Spørsmål kan for eksempel oppfattes som ledende avhengig av rekkefølgen de stilles i, og ut ifra oppfølgingsspørsmål fra intervjuer. Denne

formen for datainnsamling krever derfor at intervjuer fremstår som objektiv og stiller spørsmål på en nøytral måte, for å unngå at intervjuer påvirkes av egne forhåndsoppfatninger, som har lett for å oppstå etter at flere intervjuer er foretatt. Jeg har derfor vært veldig bevisst på å unngå å oppfattes som ledende, og på å søke å holde et åpent sinn helt frem til intervju med siste informant.

Dybdeintervjuer gir mye og detaljert informasjon, men må altså betraktes ut i fra at dette er subjektive meninger om hendelser som i mange tilfeller ligger noe tilbake i tid.

Respondentene kan også ha bakenforliggende motiver for å svare på en måte som ikke nødvendigvis er helt i overensstemmelse med virkeligheten. Resultatene må derfor ses på i lys av dette, men jeg mener fortsatt at intervjuer var den beste måten å få svar på min problemstilling på, da jeg vanskelig kunne fått like detaljert informasjon om OMT og organisasjonskultur ved bruk av en annen metode.

3.4 Dokumentene

Dokumenter som jeg har gjennomgått er relevante grunnlagsdokumenter fra Forsvaret som *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* (Forsvaret, 2012), *Forsvarets verdigrunnlag* (Forsvaret, 2015) og *Forsvarets personellhåndbok del B* (Forsvaret, 2016). Dette er dokumenter som er relativt statiske, og de bidrar på hver sin måte til å danne grunnlaget for Forsvarets kultur. Dessuten har overordnede proposisjoner og meldinger fra Stortinget som har vært publisert i forbindelse med OMT, vært gjenstand for studier (Forsvarsdepartementet, 1996, 2013b, 2014, 2015, 2016). Alle disse dokumentene kan anses som styrende og retningsgivende for implementeringsprosessen, og representerer det vi kan kalle top - down - perspektivet fra sine respektive nivå; FD, FST, FSAN.

4 Presentasjon og analyse av funn

I dette kapittelet vil jeg presentere og analysere de ulike funnene jeg har gjort. Funnene tar utgangspunkt i de ulike spørsmålene i intervjuguiden, vedlegg A.

Under har jeg valgt å gi en kort presentasjon av informantene. Dette gir leseren et innblikk i om det er en OR eller OF som uttaler seg, samt at leserne vil se at dette er personell som har lang erfaring fra Forsvaret. Samtlige har også jobbet i ulike avdelinger i FSAN.

Organisasjonskulturen er ofte noe som "sitter i veggene" og som de ansatte sosialiseres til, etter en viss tid i organisasjonen. For å kunne fange opp hva som er organisasjonskulturen i en organisasjon som FSAN, har jeg valgt å intervju personell som har vært lenge i avdelingen og som således kjenner de institusjonelle trekkene godt (Christensen mfl. 2015).

Informant 1 er OR med rundt 7 års tjeneste bak seg i FSAN.

Informant 2 er OF med 9 års erfaring fra FSAN.

Informant 3 er OR med 23 års erfaring fra Forsvaret, ca 10 år i FSAN.

Informant 4 er OR med 18 års erfaring fra Forsvaret, 16 år i FSAN.

Informant 5 er OF med 14 års erfaring fra Forsvaret, 6 år i FSAN. Informanten er i en lederposisjon i FSAN.

Informant 6 er OF med 19 års erfaring fra Forsvaret, 10 år i FSAN. Informanten er i en lederposisjon i FSAN.

4.1 Hva er god og dårlig organisasjonskultur og hvordan opplever du dette i FSAN?

Bang sier at en sterk kultur betyr godt samhold ved at medlemmene "drar lasset sammen" og på den måten hjelper organisasjonen fremover mot målet". Informantene støtter også oppunder dette. Elementer som ble trukket frem er å ha felles verdier og være på samme lag som igjen innebærer å dra i samme retning og ikke motarbeide hverandre. Videre må det vises respekt for de avgjørelser som tas. Positive subkulturer knyttes av informantene til samhold og tilhørighet samt at subkulturen bidrar til å nå avdelingens overordnede mål, som samsvarer med kjennetegn på god kultur (Bang, 2011).

Det er også bred enighet om at god kultur innebærer verdier som respekt, ansvar og mot og gode relasjoner både utad og innad. Dette samsvarer med både Bang og Schein.

Når det gjelder hva som oppleves som dårlig organisasjonskultur så påpeker informantene at blant annet baksnakking er veldig uheldig for organisasjonskulturen. Funnene tilsier at dette er ganske fremtredende i FSAN. I tillegg så kommer det også frem at informantene opplever at det er en manglende fellesskapsfølelse hvor hver og en avdeling kjemper for seg og sitt. Elementer som går igjen er baksnakking, ansatte som tar snarveier, hver avdeling kjemper for seg og sitt og ingen tenker helhet. Videre kommer det frem at det foreligger en fremdyrking av en yrkeskategori i FSAN, og det er legene. Denne fremdyrkingen oppleves som særdeles uheldig for organisasjonskulturen.

Informant 4 sier: Det er mange subkulturer i FSAN... Avdelingskulturen kan sikkert være bra i de ulike avdelingene og bra for de som jobber der, men sammen så er de nok ikke så bra for FSAN som organisasjon... og det snakkes ganske så stygt om hverandre, det gjør det. Og det irriterer meg at legene automatisk skal bli offiserer. Dyrkelsen av en kategori personell er ikke bra.

Informant nr 6: Det er mye baksnakking i FSAN. Jeg har faktisk ikke jobbet på et sted hvor det snakkes så mye stygt om andre avdelinger og ikke minst om enkeltindivider.. Her skal du ikke stikke deg frem på noen som helst måte. Det gjør noe med meg, jeg føler meg usikker på min egen arbeidsplass. Jeg opplever ikke at respekt, ansvar og mot etterleves i særlig stor grad i FSAN. Hver og en avdeling sitter på sin egen tue og kjemper for sine egne saker, men glemmer helheten...

Funnene indikerer at informantene opplever at det er mange ulike subkulturer i FSAN og at disse hver for seg kan være gode kulturer, men at de står i konflikt med hverandre. Det jeg tolker ut i fra uttalelsene er at de ulike gruppene ønsker å opprettholde og forsterke sin egen gruppekultur, som et forsvar mot andre grupper som kan true eller ødelegge egen kultur. Det er nærliggende å anta at når grupper først har kommet i konflikt med hverandre, kan det være vanskelig å redusere konflikten da en av de beste måtene å opprettholde egen identitet på er å sammenlikne og profilere seg i forhold til andre grupper (Bang, 2011).

Som tidligere nevnt i oppgaven så består FSAN av 11 ulike avdelinger. Det jeg tolker ut i fra intervjuene er at informantene opplever at det å tilhøre en avdeling/gruppe gir en sosial identitet. I seg selv så kan dette være positivt og funksjonelt for medlemmene, men det kan se ut som at subkulturene til sammen er dysfunksjonell for FSAN. Dette henger sammen med det Bang sier om dysfunksjonell organisasjonskultur, hvor uhensiktsmessig kulturinnhold står i

fare for å danne gruppetenkning og tjener sin egen opprettholdelse i stede for organisasjonens måloppnåelse (Bang 2011). Dette støtter også flere av informantene gjennom utsagn som: "*I FSAN sitter avdelinger på hver sin tue. Hver avdeling kjemper for seg og sine saker.*" Dette bidrar fort til en tankegang som "oss" og "de andre". Dette igjen bidrar til subkulturer som har en etnosentrisk tilnærming til hverandre. Dette betyr at man oppfatter den andre gruppen gjennom de briller, kategorier og standarder man har utviklet i egen gruppe, i stedet for å betrakte den andre gruppen på dens premisser. Man er heller ikke særlig villig til å forsøke å sette seg inn i den andre gruppens måte å tenke på.

Bang (2011) skiller også subkulturene mellom et integrasjonsperspektiv og differensieringsperspektiv. Integrasjonsperspektivet kjennetegner blant annet at det er en konsensus om kulturens innhold og at alle medlemmene har de samme verdier og antakelser om organisasjonen. I differensieringsperspektivet, derimot, så er det en mangel på konsensus mellom organisasjonens medlemmer når det gjelder oppfatningen om hva slags kultur organisasjonen preges av. Fokuset er mot alle subkulturene som eksisterer i organisasjonen og forholdet mellom dem. Det kan vel vanskelig argumenteres for at en i et sosialt system ikke vil finne undergrupper som utvikler kulturelle særtrekk, men utfordringen er når disse trekkene ikke samsvarer med organisasjonen som helhet. Da vil det fort føre til "de andre" og "oss". Funnene kan indikere at differensieringsperspektivet er fremtredende i FSAN. Informantene påpeker også at med å fremheve enkelte personellkategorier (leger blir fremdyrket) fra ledelsens side oppleves, som dårlig organisasjonskultur og dette kan se ut til å styrke differensieringsperspektivet.

I teorien sier Bang at de ulike subkulturene i organisasjonen vil stå i en eller annen relasjon til hverandre. Subkulturene kan være støttende og fremmende for hverandre, være i konflikt og dermed virke hemmende på hverandre eller være uavhengige og dermed ikke påvirke hverandre. Informantene tok stadig opp forholdet mellom leger og sykepleiere, både når det gjelder opplevelsen av fremdyrking av den ene kategorien fremfor den andre, samt opplevelsen rundt beslutningen om at legene skal være offiserer, mens sykepleiere skal være spesialister. Således vil jeg hevde at i FSAN så er det tydelig konflikt mellom profesjonsgruppene leger/sykepleier. Samtlige informanter har tatt dette opp, og dette blir også påpekt av informanter som ikke har profesjonsbakgrunn som lege eller sykepleier. Denne allerede negative eksisterende profesjonskonflikten antar jeg at vil forsterkes ytterligere gjennom OMT.

Sterk organisasjonskultur kan ha både fordeler og ulemper. En fordel kan være opplevelsen av å gjøre samfunnsmessig nytte, som ut i fra myteperspektivet Forsvaret gjør. FSAN leverer ulike tjenester som det sivile drar nytte av, blant annet et samarbeid om luftevakuering ved kriser og katastrofer, og utdanning for kirurger som gjør dem bedre rustet til å håndtere skudd og stikk skader på norske sykehus. Men kommentarer som at "i FSAN så sitter vi mye på våre egne tuer" og "hver avdeling tenker seg og sitt, ikke helhetlig", gjør at hver avdeling i seg selv blir små institusjoner som har et tankesett om at de er til for seg selv, ikke for omgivelsene (Christensen mfl 2015). Med omgivelsene så mener jeg her de andre avdelingene i FSAN. I følge Bang sin definisjon på organisasjonskultur så omhandler dette blant annet et felles sett av verdier. Når man snakker om verdier, er det nyttig å skille mellom forfeftede verdier og bruksverdier (Bang, 2011). Forfeftede verdier er de verdiene som organisasjonens ledere og medarbeidere hevder at de tror på og etterlever. Ledelsens forfeftede verdier kommer gjerne til uttrykk i organisasjonens verdigrunnlag, hvis de har formulert et slikt. Forsvaret har et eget verdigrunnlag, hvor *respekt, ansvar og mot* er sentrale verdier, men funnene indikerer at dette er lite fremtredende i FSAN.

Bruksverdiene er de verdiene som faktisk ligger bak våre handlinger, og som man kan slutte seg frem til gjennom å studere hvordan vi handler, og hvordan vi privat resonnerer rundt våre handlinger. De kan sies å være våre levde verdier, og de er ofte ikke like bevisste for den enkelte. Disse levde verdiene kan typisk komme til uttrykk gjennom hva organisasjonen faktisk belønner (både formelt og uformelt), hva som gir status i gruppen, eller rett og slett gjennom organisasjonsmedlemmenes kollektive atferd, seremonier og ritualer i organisasjonen (Bang, 2011).

"Vi må tenke helhetlig og ikke sitte på hver vår tue" har blitt påpekt. "Vi jobber i samme organisasjon og mot det samme målet". Å tenke helhet kan således være et eksempel på en forfeftet verdi. Men ser man på hva belønningssystemene forsterker og hva lederne faktisk måles på (å skape gode resultater i egen enhet), hvordan de oppfører seg og hva de argumenterer for når neste års budsjetter skal fordeles, når man må gjøre innsparinger ("vår avdeling trenger pengene, vi er viktigere enn dere") og hvor mye de konkurrerer med hverandre blir det tydelig at det er en helt annen verdi enn helhetsorientering som virkelig ligger bak den faktiske atferden (Bang, 2011). Funnene indikerer at det foreligger en inkonsistens mellom forfeftede verdier og bruksverdier i FSAN. Manglende helhetstankegang og at Forsvarets kjerneverdier oppleves som lite fremtredende, er eksempler på dette. Fra et

kulturelt perspektiv indikerer også funnene at det er klare "vi" og "de andre" tankegang i de ulike avdelingene i FSAN.

4.2 Hvor godt kjenner du til FST sin ønskede kultur etter implementeringen?

FST fremhever at kjernen i OMT er at det skal være én militær profesjon, og styrken i ordningen er at offiseren og spesialistene skal inneha forskjellige funksjoner, roller, ansvar og myndighet. Det er kompetansen, og ikke kulturen, som skal skille de to søylene. Offiseren og spesialisten er således ikke like, men de er likeverdige og avhengige av hverandre.

OMT skal bygge på Forsvarets verdigrunnlag, herunder likeverd, legitimitet, respekt, ansvar og mot. FST presiserer at disse verdiene ikke er noe som kommer som en følge av implementeringen av ordningen. De har alltid vært der. Og så må man selvfølgelig sørge for at dette ikke blir tomme ord.

Både *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* og *Forsvarets verdigrunnlag* gjenspeiler en allerede etablert kultur i Forsvaret – om ikke annet så gjenspeiler de den kulturen som Forsvaret har til hensikt å fremelske. I forbindelse med implementeringen av OMT presiserer FD følgende:

Den kulturelle dimensjonen en vesentlig faktor som vil påvirke både implementeringen og hvordan den nye ordningen vil fungere over tid. Forsvarets kultur er i stor grad knyttet til enhetsbefalsordningen og offiserenes rolle. Det blir derfor viktig å skape bevisstgjøring omkring spesialistkorpsets rolle og hvordan offiserer, befal, grenaderer og konstabler skal utfylle hverandre. En kultur som bygger på gjensidig respekt og forståelse vil være en forutsetning for at den nye ordningen skal fungere godt. Denne kulturen må utvikles over tid som følge av målrettede tiltak samt modning og refleksjon. Her hviler et spesielt ansvar på Forsvarets ledere for å utvikle en sunn og god kultur bygget på Forsvarets verdigrunnlag som vektlegger gjensidig respekt og ansvar. (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 36)

Det tas altså ikke sikte på å innføre en ny kultur, men derimot ivareta den kulturen som preger Forsvaret i dag, og videreføre denne gjennom implementeringen av OMT.

Ingen av respondentene hadde særlig detaljkjennskap til FST sin ønskede kultur etter implementeringen, men flere påpekte at dette med gjensidig respekt og likeverd mellom offiserer og spesialister er sentralt. Det kan således se ut til at det har vært manglende informasjon fra øverste til laveste nivå ved implementeringen av OMT, når det gjelder organisasjonskultur. Det sies heller ingenting om hva dette innebærer i praksis, altså hvordan skal vi få dette til. Ulempen med dette er at det kan innebære rom for tolkning for ansatte, som igjen da kan definere sin egen organisasjonskultur. Dette igjen vil kunne danne

grunnlaget for flere subkulturer som kan stå i enda sterkere motsetninger til hverandre enn de allerede gjør.

Kotter hevder at en klar visjon er avgjørende for suksess ved organisasjonsutvikling. Funnene rundt det som oppleves som uklar organisasjonskultur kan ha sammenheng med en uklar visjon som helhet rundt OMT. Kotter er opptatt av at ledelsen må bruke alle mulige kanaler og repetere budskapet, slik at de ansatte blir overeksponert. Funnene indikerer at dette ikke har skjedd rundt formidlingen av ønsket organisasjonskultur.

4.3 Tror du OMT vil påvirke organisasjonskulturen i FSAN? Og har du merket noen endringer nå?

Ny militær ordning innføres for å gi både arbeidstaker og arbeidsgiver mer forutsigbarhet i ansettelsesforholdet, det vil si flere over på faste kontrakter og lengre ståtid i de enkelte stillingene. Forsvaret skal også spesialiseres i forhold til hvem som planlegger og leder oppdragene på taktisk og strategisk nivå, og hvem som utfører "håndtverket" og leder på teknisk nivå. Summen av dette skal styrke Forsvarets operative evne.

Bang skriver om forhold som gjør organisasjonskulturen mer mottakelig for påvirkning. Dette gjelder særlig når organisasjonen blir utsatt for stress og press som ikke kan overses (Bang 2011). For Forsvaret sin del så kan en si at Forsvarssjefen (FSJ) ble satt under et politisk press for å øke den operative evnen til Forsvaret. Det økte presset kan sees ut i fra en endring i den sikkerhetspolitiske situasjonen i Europa og verden generelt. En måte å bedre den operative evnen på var da å endre på personellordningen, slik at Forsvaret da skulle gå fra enhetsbefalsordningen til en ordning med to ulike personellkategorier.

Bang sier også at det er individene som skaper og bærer kulturen med sine ulike kunnskaper, verdisyn, målsettinger og personlighet. Således er det da nærliggende å anta at det er de ansatte i FSAN som også best kjenner på kroppen om OMT påvirker dagens organisasjonskultur.

Det har blitt avdekt at det er mange ulike subkulturer i FSAN og at disse subkulturene danner ulike gruppetenkninger med en sterk "vi" og "de andre" følelse. Slik gruppetenkning har større fokus på sin egen opprettholdelse i stedet for organisasjonens måloppnåelse (Bang, 2011). Slike kulturer kan bli motstandsdyktige mot forandring. At OMT vil innebære endringer for både offiserene og spesialistene, er det ingen som betviler. Offiseren vil blant annet bruke mer tid bak skrivebordet enn ute i felten sammen med sine soldater enn før. Fra et

kulturelt perspektiv innebærer dette at offiseren ikke lenger skal være "fremst blant likemenn" og det er slutt på den tiden hvor troppssjefen var best i alt.

Under spørsmålet om informantene trodde at OMT ville påvirke organisasjonskulturen i FSAN, kommenterte de at de hadde gjort seg en del erfaringer allerede. Disse kommentarene understøtter også antakelsen om at OMT vil påvirke organisasjonskulturen. Dessverre ser det ut til at dette er i negativ retning.

Informant 2: Jo, jeg tror organisasjonskulturen vil endre seg, helt klart. Vi er vel på vei allerede. Helhetlig så kan OMT bli splittende i Forsvaret og FSAN, ikke samlende. Så ja, jeg tror at OMT påvirker organisasjonskulturen i FSAN.

Informant 3 sier Foreløpig er spesialistene fremdeles offiserer i hjertet, så jeg tror den største endringen vil merkes når en ny generasjon kommer. Men jeg merker at vi allerede er litt skjevt ute når det gjelder dette med likeverdighet og respekt. Det slenges litt kommentarer i gangene, som sikkert er ment som spøk, men hører en det ofte nok, så blir det en sannhet.

Informant 4 sier vi er jo allerede skjevt ute, spør du meg. Det er stadig litt små kommentarer... er en del spøk og ironi... men mest fra OR til OF... slik som "jammen du er jo offiser, du skal ta deg av sånne ting...Jeg skal ikke lede, det er det du som skal." Dette mener jeg er litt misforstått for du skal jo kunne lede som spesialist også, nemlig fagledelse. Har ikke hørt noe særlig den andre veien, fra offiser til spesialist. Det kommer kanskje litt av at offiseren har blitt glemt opp i dette, da det er veldig fokus på spesialistene. Dette ensidige fokuset tror jeg kan bidra til et skille og at det er offiserer som blir fremstilt som stusselige.

Informant 6 sier: Jeg tror at OMT påvirker organisasjonskulturen vår, helt klart. Dessverre så tror jeg vi får enda flere subkulturer ved at offiserer og spesialister vil danne sine egne "klikker". Offiserene holder sammen på en måte, og spesialistene vil holde sammen. Med tiden tror jeg det vil bli en kamp mellom de to søylene og så frykter jeg de vil "idioterklære" hverandre gjennom å himle med øyne, sukke og si syrlig; "ja, ja... Du er jo bare spesialist/offiser. Det er allerede et A og B lag i FSAN. Hvordan skal vi komme vekk fra det?"

Da implementeringen startet ble det kommunisert fra FST hvem som skal bli offiserer og hvem som skal bli spesialister. For å bli OF så måtte en ha krigsskoleutdanning, har du ikke det blir du spesialist. I FSAN ble det besluttet at legene automatisk skal bli OF, selv om fleste

parten ikke har krigsskoleutdanning. I denne undersøkelsen har dette blitt kommentert av flere og det ser ut til at dette har skapt en del reaksjoner og motstand. Dette går på at informantene mener at ledelsen i FSAN går i mot det som har blitt sagt fra FST når det gjelder hva som kvalifiserer til OF. Dette vil kunne påvirke organisasjonskulturen negativt.

Informant 6 sier: *Skal en være offiser, så innebærer dette at du har den utdanningen som forventes av en offiser, altså primært militær utdanning. I tillegg bør du ha tjenestegjort en del år, helst i ulike avdelinger. Dette kjennetegner den "klassiske" offiseren. Å bli offiser kun fordi du har sivil akademisk utdanning vil derfor bli for enkelt. Jeg tror du vil slite med å få den samme respekten og anerkjennelsen som de som har militær akademisk utdanning, og det kan bli et problem.*

En slik uttalelse kan tolkes dithen at det som tidligere gav muligheter til et karrierelangt ansettelsesforhold i Forsvaret (Krigsskole utdanning) er av høy kulturell verdi blant militært personell.

Videre funn i undersøkelsen tyder på at informantene legger større vekt på det mellommenneskelige aspektene mellom offiserer og spesialister, kontra områder som ansvar, arbeidsoppgaver, makt og autoritet, når det gjelder organisasjonskulturen. Færre er bekymret eller usikre på sine egne roller som spesialist eller offiser da de mener at det mest sannsynlig går seg til etter hvert, men at aspekter som gjensidig respekt og likeverd er mer bekymringsfullt.

4.4 " Du blir ikke helt av å sitte bak skrivebordet"

Dette utsagnet ble presentert av daværende sjef for Hæren, Rune Jacobsen og Hærens sersjantmajor, Rune Wenneberg, under et informasjonsmøte rundt lanseringen av ordningen, ved Sessvollmoen Garnison i juni 2015. Møte som helhet var ment som å skape blest rundt ordningen, samt at det var tydelig at det ble gjort et forsøk på å fremheve at det ikke var noe nederlag å bli spesialist. Det var neppe tilfeldig at det var Rune Wenneberg som ble Hærens sersjantmajor, en høyt respektert offiser, som da var den første som konverterte til spesialist. Utsagnet har allikevel skapt reaksjoner, selv om de aller fleste skjønner at dette ble sagt i et forsøk på å motivere befal og offiserer til å konvertere.

Oppsummert sa informantene at dette er et flåsete utsagn som har slått helt feil ut. *Dette legger opp til at det skal være en gruppe som er bedre enn den andre. Ved å snakke ned en*

gruppe vil dette automatisk kunne skape et skille. Videre hevder informantene at en slik uttalelse ikke fremhever gjensidig respekt og at offiserer kan føle seg tilsidesatt.

Uttalelsen er et eksempel på en feilslått strategi når det gjelder kommunikasjon og at dette kan innebære at personell fortolker. Eksempel på dette er at informantene tolker uttalelsen som at det skal være et skille og at den ene søylen skal være bedre enn den andre. Dette strider i mot det som FST sier om organisasjonskultur og vil igjen kunne påvirke kulturen negativt i FSAN. I tillegg vil jeg anta at dette også gjør at rollen som OF har blitt noe vag og uklar. Dette igjen kan være med på å skape usikkerhet og økt motstanden mot OMT.

Wenneberg og Jacobsen blir av mange sett på som to kulturbærere for OMT. Funksjonen som kulturbærer er blant annet å være rollemodell og støttes av Schein om hvordan lederes synlige atferd kan påvirke antakelser og verdier. Således kan denne uttalelsen påvirke organisasjonskulturen negativt.

Funnene indikerer også at det er et ensidige fokus og fremdyrking av en gruppe, som jeg vil anta har en negativ effekt på organisasjonskulturen både i FSAN og Forsvaret som helhet. En oppfatning som innebærer at en gruppe er mer attraktiv enn den andre, vil helt klart kunne styrke opplevelsen av å være et A- og B lag og dette igjen vil kunne forsterke "de" og "oss" tankegangen, i stedet for en mer helhetlig "vi" tankegang. Et skille mellom offiserer og spesialister vil også kunne gjøre at det dannes subkulturer mellom disse, som igjen vil kunne ha en negativ effekt på organisasjonskulturen som helhet.

Kulturutviklingen i OMT er et krevende område fordi dette ikke kan styres på samme tekniske måte som andre områder. Tradisjonelt har Forsvaret en kultur der planer som skal implementeres, lages det direktiver for. Gjensidig tillit og respekt mellom personellkategorier lar seg vanskelig kontrollere på samme måte.

"Vellykket implementering av OMT forutsetter at virksomhetene evner å være innovative", står det i langtidsplanen for Forsvarssektoren (St.prop 151 2015 2016) Forsvaret er en av de mest tradisjonstunge institusjonene i det norske samfunnet. En institusjon med ca 17000 ansatte velger jeg å påstå at ikke blir innovativ ved at det fastslås i en stortingsproposisjon. På bakgrunn av det respondentene har svart, så understøtter de også dette. Stortingsvedtak i seg selv skaper ikke kulturell metamorfose (endring). Premisset for ordningen bør således være at den *forutsetter* innovasjon. Struktur og kultur for kreativitet, initiativ, fleksibilitet, mangfold

og "annerledestenkere" må ligge til rette. Dette er egenskaper som kanskje ikke er fremdyrket i FSAN og Forsvaret, og dermed er det ikke overraskende at ordningen møter utfordringer.

4.5 Funnene sett i lys av Kotter

Funnene om at OMT vil påvirke organisasjonskulturen negativt må kunne forklares med noe dypere en "bare" irritasjon og frustrasjon over hvem som skal bli offiserer og at det kan oppleves som ensidig fokus på spesialistene, samt at det oppleves som at det er sterke subkulturer i FSAN. Det er derfor interessant å understøtte analysen ved å se hvordan funnene stiller seg til Kotters modell for organisasjonsutvikling.

I følge Kotter så gjøres det ofte feil i endringsprosesser ved at en går for fort frem. Å hoppe over viktige steg og prosesser eller undervurdere viktigheten av dette, vil ofte kunne føre til motstand (Kotter, 1996). I følge ham, så er det viktig å bruke tid på trinn 1–4 fordi det er i disse fasene at grunnlaget for endringen legges. Jeg vil derfor se nærmere på trinn 1–4 og se om jeg kan finne sammenhenger mellom arbeidet i disse trinnene og om dette kan påvirke organisasjonskulturen. I tillegg ser jeg også noe på trinn 7 og 8.

4.5.1 Er det etablert en felles kriseforståelse av OMT?

Trinn 1 i Kotters modell er: Etabler en felles forståelse av krise. I følge Kotter er dette også å betrakte som det viktigste trinnet. John Kotter forsterker betydningen av dette første trinnet i sin modell ved i 2008 å utgi boken "A sense of Urgency". I bokens innledning beskriver han prosessene som endte i bøkene "Leading change" og «Heart of change», og han viser til et spørsmål han ofte fikk i i denne perioden. Hva er den største enkeltfeilen som gjøres i endringsprosesser? Etter en tid med refleksjon kom han frem til at svaret måtte være at man ikke sikret stor nok forståelse i organisasjonen for nødvendigheten av endring (Kotter, 1996). Med grunnlag i dette handler første trinn om å kommunisere og få aksept for grunnen til at endring ønskes.

Forsvaret har levert godt både nasjonalt og internasjonalt. Samtidig har det vært en del utfordringer, særlig i forhold til stor rotasjon og at personell sitter for kort tid i stillinger. Dette er med på å svekke den operative evnen. OMT skal således være et verktøy for å motvirke dette. Men, er dette nok til å etablere en følelse av krise? Har behovet for OMT kommet klart nok frem? FSAN er en felles avdeling hvor det jobber personell fra alle forsvarsgrenene, og funnene kan tyde på at endringsbehovet varierer noe ut i fra hvilken forsvarsgren en tilhører. Hæren har vært ivrigst, og har frontet ordningen i mye større grad enn andre. Men, hva innebærer OMT for FSAN? Det kan synes som at dette ikke kommer klart nok frem og fordi

endringsbehovet ikke er like klart definert kan det således ha skapt noe motstand, som igjen ser ut til å kunne påvirke organisasjonskulturen.

Implementering av store endringer eller strategier i organisasjoner anses generelt som svært krevende. Allikevel blir, i følge Kotter(1996), oppgavens kompleksitet ofte undervurdert, med den følge at det legges for lite vekt på å kommunisere behovet for endring. En vellykket implementering av strategi forutsetter at strategien er godt forankret blant de ansatte og at disse stiller lojalt opp. Fra et myteperspektiv kan en se at dersom endringen er adoptert eller kommer fra andre organisasjoner som anses å fungere godt, gir dette legitimitet til endringene som ønskes innført. Hvis strategien mangler støtte i organisasjonen, øker det risikoen for en mislykket implementering. Funnene indikerer at ikke alle har like stor forståelse for hvorfor OMT er nødvendig.

Kotter fokuserer også på «selvtilfredshet» (*complacency*) som en viktig barriere mot å sikre nødvendig forståelse for endring. Han mener at selvtilfredshet hemmer endringsmotivasjon og endringsvilje. Øking av kriseforståelsen, fordrer ifølge Kotter, at kilder som skaper selvtilfredshet fjernes, eller at kildenes innflytelse minimeres. Men han vil selvfølgelig ikke til livs tilfredshet som fenomen i seg selv, men peker på fordelene av at organisasjonens ansatte evner å se lenger enn bare seg selv og sitt. De må også klare å se det store bildet, at organisasjonen kanskje har utfordringer, selv om hver enkelt avdeling lykkes med sitt. Undersøkelsen viser at dette ser ut til å være en utfordring i FSAN.

4.5.2 *Sterk og synlig frontfigur?*

Store endringer er ofte forbundet med en sterk og synlig frontfigur. Denne frontfiguren står imidlertid aldri alene. Store, omfattende endringer er svært utfordrende å gjennomføre, og det kreves sterke, samkjørte krefter for å lykkes. Ingen enslig person er i stand til å lage den rette visjon og strategi, kommunisere med et stort antall ansatte, fjerne eller omgå hindringer og motstand, skape synlige gevinster, lede en stor mengde delprosjekter og forankre endringene i organisasjonskulturen, uten hjelp fra en sterk, engasjert og lojal prosjektgruppe (Kotter, 1996). Hæren var tidlig ute (2015) med å tilsette sin OR-9, sersjantmajor Rune Wenneberg. Han, sammen med daværende sjef Hæren, generalmajor Rune Jacobsen, skulle fronte OMT. Naturlig nok hadde de fokus på Hæren. De andre forsvarsgrenene kom etter, tilsynelatende litt avventende. Opplevelsen var at de "så ting litt an, for å se hvordan det gikk i Hæren". FSAN tilsatte sin sersjantmajor 1. august 2016, og fra 1. august 2017 var flere mestersersjanter på plass. Dette er ansatte som gjør en god jobb, så dette er ingen kritikk til

dem. Spørsmålet er om FSAN har sittet litt for lenge på gjerdet for å se hvordan det går med Hæren. Det kan se ut som at FSAN har undervurdert viktigheten med å tidlig få frem synlige frontfigurer som kan lede avdelingen igjennom Kotters ulike trinn. I tillegg så har ikke FSAN en dedikert OF som kan støtte implementeringen og spesielt bidra til å definere OF- rollen for å skape trygghet for offiserene. I et myteperspektiv legges det stor vekt på den symbolske rollen til en leder. Han eller hun er organisasjonens ansikt, og har et ansvar for å legitimisere organisasjonens arbeid både internt og eksternt.

FSAN er unik i sin sammensetning. Det finnes offiserer uten fagbakgrunn som leger eller sykepleiere, offiserer med nevnte profesjonsbakgrunn og spesialister med profesjonsbakgrunn som sykepleier og ambulansetjeneste. Funnene viser at det er konflikter mellom disse gruppene og at konfliktene har blitt forsterket gjennom OMT. Å tidlig få frem frontfigurer som fokuserer på det unike og spesielle for de ulike kategoriene og ved å få frem likeverdigheten mellom gruppene, kunne muligens bidratt til å minske konfliktene.

4.5.3 Klar retning for OMT?

En avklaring av hvilken retning endringsprosessen som OMT skal ta, er svært viktig. Ofte er medarbeidere uenige i retning, er «forvirrede» eller de lurere på om endringen faktisk er nødvendig. En god endringsvisjon vil bidra til å løse disse utfordringene. Klarhet i hvilken retning en skal bevege seg, kan påvirke evne og vilje til å ta beslutninger og stoppe endeløse unødvendige diskusjoner (Kotter, 1996). Funnene i undersøkelsen kan indikere at dette trinnet er noe mangelfullt gjennomført i FSAN. I mange organisasjoner blir de ansatte ofte tvunget ut av sin komfortsone, føler på innstramminger, får nye arbeidsoppgaver og føler på trusselen om å miste jobben. Ingen burde således bli overrasket over om dette vil påvirke ansattes motivasjon og entusiasme i negativ retning. OMT ser ut til å skape en usikkerhet hos de ansatte, som igjen påvirker organisasjonskulturen. Usikkerheten hos informantene viser seg særlig rundt det relasjonelle, men også noe uklare forhold rundt arbeidsoppgaver.

Det kunne vært skapt klare skiller mellom OF og OR på en slik måte at de kan komplementere og utfylle hverandre. Parallell søyle er likeverdige og utvikles i takt med hverandre og de overlapper hverandre der det er hensiktsmessig. Gjensidig forståelse og respekt av hverandres arbeidsområder i en slik sammenheng er et stikkord for god implementering.

4.5.4 Klar visjon?

Trinn 4 omhandler formidling av visjonen. En god visjon kan ha stor betydning selv bare med en liten «tilhengerskare» bestående av nøkkelpersoner. Det er først når de aller fleste i organisasjonen forstår visjonens retning og mål at den virkelig får kraft. Visjonens beskrivelse av betydningen av det ønskede fremtidsbildet kan hjelpe til å motivere til de prosesser og handlinger som skaper endring. Hvis en spør rundt i FSAN om kjennskap til visjoner, vil nok svaret ofte være: hvilken visjon? Visjoner blir ofte underkommunisert av ledelsen, og funnene kan tyde på at dette også gjelder i FSAN. Å produsere en endringsvisjon er ofte komplisert, og veien mot fremtiden kan være smertefull og utfordrende. Det gjelder i stor grad ofte også for medlemmene i gruppen. De vil naturlig komme i situasjoner hvor de tenker; hva betyr dette for meg? Hva må jeg ofre (Kotter, 1996)? Dette kommer også frem gjennom intervjuene, og nok en gang tyder det på at usikkerhet rundt betydningen av OMT er av stor betydning. Hvis de ansatte ikke har en god nok forståelse for hva omstillingen innebærer og hvorfor den er nødvendig så vil omstillingen som helhet risikere å kun bli en symbolsk reform.

I et myteperspektiv kan visjoner forstås som en type mål. Visjonene kan ofte avleses i hvilke verdier organisasjonene holder fram som viktige for dem. Visjoner fungerer symbolsk og kan gi legitimitet, fordi de tilsynelatende gir retning mot ei bedre framtid iscenesatt av en handlekraftig aktør. Dersom noen har forventninger om at visjonene skal omsettes til faktiske handlinger, og det ikke skjer, kan det oppstå et troverdighetsproblem (Christensen mfl, 2015). Funn i undersøkelsen kan tyde på at dette er en utfordring i FSAN.

Det hjelper naturlig nok heller ikke hvis ledelsen ikke en god rollemodell. Uttalelse som "*ja, ja, du får være med på møte selv om du bare er sersjant*", bidrar ikke positivt for organisasjonskulturen. Kotter hevder at en typisk kommunikasjon av en endringsvisjon består av en halv-times tale, ett en-times møte, en kort artikkel på intranett og ett word dokument pr. e-post. Dette har nok også vært fremtredende i FSAN. Visjonen forsvinner således i et hav av annen informasjon. Det er også viktig å huske på at OMT ikke bare omhandler spesialister, men også offiserene. Flere har påpekt dette ensidige fokuset og at dette igjen kan påvirke organisasjonskulturen. For eksempel har det vært gjennomført flere informasjons møter hvor det kun fokuseres på spesialistene. Dette bør unngås. Dette henger også sammen med lanseringen av ordningen som helhet. Det kan tyde på at ikke bare FSAN, men Forsvaret som helhet, ikke har vært gode nok i forhold til profileringen og at det har vært et for ensidig fokus.

4.5.5 *Er vi i mål?*

I trinn 7 påpeker Kotter at seire ikke skal tas på forskudd, men ha fokus på det som gjenstår. OMT omhandler som nevnt både spesialister og offiserer, men som informantene påpeker så har det være uhensiktsmessig stort fokus på spesialistene. Dette kommer særlig til syne gjennom informasjonsmøter, men også gjennom egen konverteringsoppstilling for dem som ble spesialister. En oppstilling i seg selv er greit nok, men spørsmålet som bør stilles er hva skjer videre? Det kan tolkes dit hen at fremdriften i FSAN har stoppet opp og at mentaliteten er: "Nå har personell konvertert, da er vi ferdige, vi er i mål". Men, i følge Kotter handler det hele tiden om å analysere forbedringspotensialet for å sikre fremdrift. Endringsprosesser må hele tiden følges opp. I følge mine funn så har FSAN en stor jobb foran seg blant annet når det gjelder å fremme visjonen til OMT og minske konfliktnivået mellom de ulike profesjonene i organisasjonen. FSAN kan ikke stoppe opp og tenke: "We made it". Det er nå det virkelige arbeidet burde begynne.

4.5.6 *Forankring i organisasjonskulturen*

Trinn åtte omhandler da å forankre endringen i organisasjonskulturen. De enkelte organisasjoners kultur sitter oftest «godt fast i veggene». Nye medarbeidere glir sakte men sikkert inn i organisasjonens gjeldende kultur. I endringsprosesser vil organisasjonens inngrodde kulturer ofte være en barriere som må trenkes igjennom eller forandres. Utfordringen er at den gamle kulturen er mer inngrodd enn det man liker å tro (Kotter 1996). Dette kan synes å være fremtredende i FSAN hvor informantene tegner et bilde av en organisasjon med sterke profesjonskulturer, profesjonskonflikter og sterke subkulturer. Med utgangspunkt i dette kan en tenke seg at det første steget i en stor endringsprosess burde være å endre på etablerte normer og verdier som man forstår vil komme på kant med OMT. Dette er selvfølgelig utfordrende hvis den øverste ledelsen ikke er klar over de utfordringene som allerede foreligger i egen organisasjon. Det er derfor verdt å spørre seg om FSAN ledelse har vært seg bevisst denne negative organisasjonskulturen.

Det fremstår som at det er mye snakk og lite konkret handling når det gjelder organisasjonskultur og OMT. OMT i seg selv fører ikke til endringer selv om øverste lederskap snakker om det. Det bør etableres helt konkrete tiltak som er rettet mot å bedre organisasjonskulturen. Ledelse bør utøves på en aktiv måte gjennom å understreke visjoner og ideer med symbolske midler, dette for å inspirere innad i organisasjonen og gi en profil ut mot

omgivelsene. Symbolene blir en teori om handling, og lederskapets legitimitet styrkes fordi det blir oppfattet å være handlekraftig, rasjonell og effektiv (Christensen mfl, 2015)

Undersøkelsens informanter hevder at legene i FSAN har opparbeidet seg uheldig uformell makt. Man kan spørre seg om hvordan det er blitt slik? Informantene har påpekt forskjellebehandlingen som gjøres i FSAN når det kommer til legene. Det er tydelig at legene innehar egenskaper og kompetanse som er svært verdifull for FSAN og at dette da kan forklare deres fremtredende posisjon. Men, dette ser ut til å påvirke organisasjonskulturen negativt.

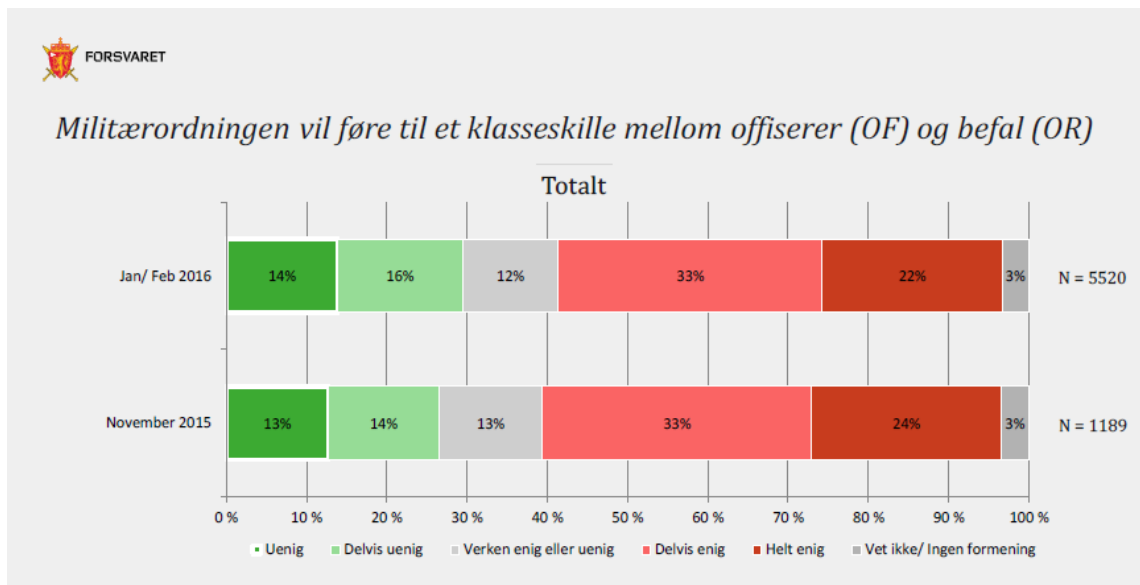
Det er tidkrevende å utvikle og etablere en kultur, og det er mer utfordrende å måle måloppnåelsen til steg åtte enn de foregående stegene i Kotters modell. I tillegg vil det som utføres på steg en til sju, bidra til å påvirke den fremtidige organisasjonskulturen til en viss grad. Dermed kan steg åtte og arven fra de foregående stegene representere omstillingsprosessens Akilles' hæl, samtidig som steg åtte også er det steget som er vanskeligst å ferdigstille (Kotter, 1996).

4.6 Hypotesene

Innledningsvis i oppgaven presenterte jeg flere hypoteser. En hypotese er en antakelse om sammenhenger mellom fenomener (Johannessen mfl 2011). Ved hjelp av hypoteser dannes det på forhånd et bilde av hva en kan forvente å finne gjennom undersøkelsen.

Første del av undersøkelsen ser ut til å støtte både hypotese 1 og 2. Hypotese 1 sier at *OMT vil skape uønskede effekter på organisasjonskulturen*, noe informantene bekrefter. Hypotese 2 sier at *OMT vil skape et klasseskille*. Flere av informantene påpeker dette med A- og B lag og at det således skapes et klasseskille. Særlig kommer dette frem i forhold til at leger automatisk skal være offiserer og det som da blir påpekt som en fremdyrking av lege profesjonen. Denne fremdyrkingen ser dog ut til å være tilstede også før implementeringen av OMT i FSAN, men at den gjennom OMT forsterkes ytterligere.

FST har gjennomført to spørreundersøkelser blant de ansatte knyttet til OMT, og de viser at det er en overvekt blant de ansatte som tror at OMT vil føre til et klasseskille blant de militære arbeidstakerne i Forsvaret, som vist under. Resultatet av denne undersøkelsen og mine funn ser ut til å understøtte hypotese 2 om at *OMT vil skape et klasseskille*.



Figur 2 OMT og klasseskille (Forsvaret, 2016)

Det kan således hevdes at det er en viss frykt eller en forventning i organisasjonen for at OMT vil føre til et klasseskille.

Funnene i min undersøkelse ser også ut til å understøtte hypotese 3 *Det vil være mere attraktivt å være spesialist enn offiser*. Dette ensidige fokuset og fremdyrking av en gruppe, vil jeg anta har en negativ effekt på organisasjonskulturen både i FSAN og Forsvaret som helhet. En oppfatning som innebærer at en gruppe er mere attraktiv enn den andre vil helt klart kunne styrke opplevelsen av å være et A- og B lag og dette igjen vil kunne forsterke "de" og "oss" tankegangen, i stede for en mere helhetlig "vi" tankegang. Et skille mellom offiserer og spesialister vil også kunne gjøre at det dannes subkulturer mellom disse, som igjen vil kunne ha en negativ effekt på organisasjonskulturen som helhet. Dette understøtter igjen hypotese 2 om at *OMT vil skape et klasseskille*.

Videre ser det også ut til undersøkelsen støtter oppunder hypotese 4 *tydelig bruk av endringsledelse i iversetningen av OMT fører til en god organisasjonskultur etter reformen*. Det ser ut til at det har vært manglende fokus på behovet for å bruke endringsledelse ved implementeringen, slik Kotter beskriver. Det kan synes som at ledelsen ikke har tatt inn over seg behovet for dette ved en av de største omstillingene som har vært på lenge. Ledelsen kan ikke bare anta at en slik omstilling skal gå av seg selv, fordi det til syvende og sist skal skape økt operativ evne.

5 Konklusjon

Hensikten med oppgaven var å undersøke om organisasjonskulturen i FSAN har blitt påvirket av OMT. Ordningen som helhet er relativt ny. Da jeg begynte med datainnsamlingen var det gått halvannet år siden implementeringen begynte. Således var jeg forberedt på at jeg neppe ville få noen helt klare funn på problemstillingen : *Hvordan ser det ut til at OMT påvirker organisasjonskulturen i Forsvarets Sanitet?*

Det ser allikevel ut til at funnene indikerer noen *tendenser* når det gjelder negativ påvirkning av organisasjonskulturen. Dette har jeg primært avdekt gjennom de fire ulike hypotesene som jeg har presentert. Tendensene til den negative påvirkningen på organisasjonskulturen mener jeg er vesentlig at ledelsen i FSAN tar til seg slik at det blir mulig å få gjort noe med utviklingen. Funnene i undersøkelsen tilsier at organisasjonskulturen generelt sett i FSAN har klare forbedringspotensialer, uavhengig av OMT. Dette går særlig på at det er mange sterke subkulturer som drar i hver sin retning og fremdyrking av spesielle profesjoner som leger. Subkulturene i FSAN ser ut til å virke splittende og ikke samlende. Sterke subkulturer som drar i hver sin retning vil jeg anta at kan skape utfordringer når det gjelder å få til en organisasjonsutvikling som OMT.

Undersøkelsen viser også at det er en relativt stor frykt eller forventning om at det med tiden vil bli et klasseskille mellom offiserer og spesialister. Ledelsen i FSAN bør således prioritere og intensivere arbeidet for å motvirke dannelsen av klasseskille.

Ved å bruke Kotter sin modell for organisasjonsutvikling, så har jeg avdekt flere mangler i de ulike trinnene for å få til en vellykket endring. Kotter hevder at for å få til en vellykket endring, så er det viktig at organisasjonen bruker god nok tid på de fire første trinnene og at den vanligste feilen som gjøres er å gå for fort frem eller å hoppe over flere trinn. Ut i fra mine funn kan det se ut til at FSAN ikke har brukt god nok tid på trinn 1–4 og at dette gir følgefeil videre gjennom de ulike trinnene. Kotter hevder at hans første trinn i modellen er det viktigste. Etablere forståelse av krise eller nødvendighet er ordlyden. I det ligger det at ansatte må forstå hvorfor man ønsker endring. I den forbindelse trekker han fram tilfredshet som barriere mot vellykkede prosesser. Undersøkelsen gir grunn til å kunne anta at tilfredshet eller selvtilfredshet også kan være utfordrende for prosesser i FSAN.

Hvilken organisasjonskultur vi får i FSAN etter innføringen av OMT, vil vi ikke kunne se tydelig før det personellet vi i dag rekrutterer inn til Forsvaret har hatt en viss tjenestetid, men

organisasjonskulturen vil fortsatt være i utvikling etter det. Dog vil jeg anse det som svært viktig at det tas noen grep fra ledelsen når det gjelder arbeidet med organisasjonskulturen som helhet i FSAN, både for å gi økt trivsel og bedre samhold, men også for å lykkes med OMT. Organisasjonskultur påvirkes og utvikles gjennom flere prosesser og menneske er en vesentlig faktor som det må tas hensyn til. Det er således individer som skaper og bærer kulturen.

Oppgavens design og metodikk er ikke beregnet for direkte generalisering. Funnene representerer min tolkning av seks respondenters subjektive forestilling om sin virkelighet. Selv om funnene ikke er generaliserbare, kan de allikevel være et bidrag til å peke på problemstillinger som FSAN og andre organisasjoner i endring kan se nærmere på. Med bakgrunn i dette vil jeg konkludere undersøkelsen med at funnene bør følges med videre undersøkelser. Da med en undersøkelsesdesign som gir generaliserbare data. Formålet med dette, må være å danne grunnlag for videre tiltak. På den måten vil min undersøkelse være et nyttig bidrag for å kunne lykkes med videre implementering av OMT og andre reformer i profesjonstunge organisasjoner.

Litteraturliste

- Bang, Henning (2011). *Organisasjonskultur*. 4 utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Christensen, Tom, Tom Egeberg, Per Læg Reid, Paul G. Roness og Kjell Arne Røvik. 2015. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3. utg. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fog, Bernhard (2016). *Offiseren- hva nå?*. Oslo. Forsvarets høyskole
- Forsvarsdepartementet(2014-2015) *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m(militærordningen)* St.prp. nr. 111 LS. Oslo
- Forsvarsdepartementet (2015-2016) *Langtidsplan for forsvarssektoren*. St.prp. nr 151 S. Oslo
- Forsvarets forskningsinstitutt(2016). *Ny struktur, hva med kultur?* Kjeller/Linderud
- Forsvarsstaben(2015). *Forsvarets verdigrunnlag*. Oslo
- Forsvarsstaben(2015); *Implementerings - og milepælsplan*. Oslo
- Forsvarsstaben(2015); *Militærordningen*. Oslo
- Forsvarsstaben(2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse*. Oslo
- Hæren(2015). *Ordningen for militært tilsatte. Hærens grunnlagsdokument for militærordningen*. Oslo: Hæren
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2008). *Hvordan organisasjoner fungerer*, 3. utgave Fagboklaget.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte(2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, Jon Erling(2016). *Ny militær ordning. Implementeringsprosess og organisasjonskultur*. Oslo. Forsvarets høyskole
- Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press
- Pollitt, Christopher og Geert Bouckaert. (2011). *Public management reform : a comparative analysis : new public management, governance, and the neo-Weberian state*. 3. utg. Oxford: Oxford University Press.
- Rubin, Herbert og Rubin, Irene (2005) *Qualitative Interviewing*. Second edition. Sage.
- Schein, Edgar H (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley and Sons Ltd Jossey-Bass.
- Selznick, Philip (1957). *Lederskap*. Norsk utgave med forord av Tian Sørhaug 1997. Oslo:Tano Aschehoug.
- Wenneberg, Rune(2016). *Et fremtidsrettet kompetanseløft for Forsvaret*. Foredrag på konferanse i Oslo Militære samfund, Oslo. Hentet fra

[https://www.oslomilsamfund.no/foredrag-den-nye-orof-ordningen-sett-fra-haerens-stated/](https://www.oslomilsamfund.no/foredrag-den-nye-orof-ordningen-sett-fra-haerens-stasted/)

Vedlegg A - Intervju guide

Ny militær ordning og organisasjonskultur

Skapes det et klasseskille?

Problemstilling

Hvordan ser det ut til at OMT påvirker organisasjonskulturen i Forsvarets Sanitet?"

Bakgrunn

Kjernen i OMT er at det skal være én militær profesjon, og styrken i ordningen er at offiseren og spesialistene skal inneha forskjellige funksjoner, roller, ansvar og myndighet. Det er kompetansen, og ikke kulturen, som skal skille de to søylene. Offiseren og spesialisten er således ikke like, men de er likeverdige og avhengige av hverandre.

Hensikten med oppgaven er å undersøke om OMT påvirker organisasjonskulturen i FSAN og om det er noe divergens mellom opplevd kultur i FSAN og den ønskede kulturen etter implementeringen som FST fronter.

Deltakere

Oppgaven fokuserer både på offiserer og spesialister som jobber i ulike avdelinger. På den måten håper jeg at jeg får et bredt perspektiv på problemstillingen og for å kunne avdekke likheter og eventuelle forskjeller mellom opplevd kultur etter implementeringen.

Forskningsspørsmål

- OF eller OR;

- Avdeling;

- Antall år i Forsvaret;

- Hvordan definerer du god organisasjonskultur? Hva er de viktigste elementene?
- Hva er dårlig organisasjonskultur for deg?
- Hvor godt kjenner du til det FST mener er ønsket organisasjonskultur etter implementeringen av OMT?
- Tror du organisasjonskulturen vil endre seg med den nye ordningen?
Hvorfor ikke?
Hvorfor?
Hvordan?

- Har du opplevd noen konkrete endringer i din arbeidshverdag? Hvilke?

Tidligere GIH, Rune Jacobsen, sa følgende under "lanseringen" av ordningen i 2015:

- "Du blir ikke helt ved å sitte bak skrivebordet og godkjenne lønn i FIF, slik som offiserene gjør. Spesialister skal være de som utfører ute på "slagmarken". Spesialister skal bli heltene i den nye ordningen.." Hvilke tanker gjør du deg om dette utsagnet ?

Vedlegg B - Samtykkeerklæring/informasjonskriv

Bakgrunn og formål

Denne undersøkelsen er en masteroppgave ved Høgskolen i Oslo og Akershus, fakultet for samfunnsfag og emnet Master i styring og ledelse. Temaet for oppgaven er ny militær ordning og organisasjonskultur.

Ordningen skal styrke operativ evne og innebærer at det innføres to komplementære karrieresystemer som skal ivareta behovet for både dybdekompetanse og breddekompetanse. Disse to systemene gjenspeiler standarden i NATO og skiller *Officers* (OF) fra *Other ranks* (OR). I hovedsak skal OR-korpset ivareta spesialistrollen gjennom erfaringsbasert dybdekompetanse mens OF-korpset ivaretar og representerer breddekompetansen og helhetsforståelsen basert på militær akademisk utdanning.

FST har gjennom sin Implementering- og milepælsplan predefinert hva som er ønskelig organisasjonskultur etter implementeringen. Formålet med oppgaven er å undersøke om det er noe divergens mellom hva som er ønskelig kultur og hvordan ansatte i FSAN opplever dette sin hverdag.

Problemstilling

Hvordan ser det ut til at OMT påvirker organisasjonskulturen i Forsvarets Sanitet?

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i undersøkelsen innebærer at du som respondent deltar i individuelt intervju som forventes å vare i 1-2 timer. Intervjuet vil utarte seg som en samtale om hvordan militærordningen påvirker organisasjonskulturen, slik du opplever det. Jeg vil gi noen åpne spørsmål og komme med noen oppfølgingsspørsmål hvis det er nødvendig. Målet er å få en god dialog rundt temaet og få flest mulig meninger og synspunkter fram. Det er et moment å forsøke å være så konkret som mulig i samtalen. Av hensyn til analysen av intervjuene i ettertid vil det bli tatt lydopptak av intervjuet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger om deg blir behandlet fortrolig. Det er kun undertegnede og veileder for oppgaven som vil ha tilgang til lydopptaket av intervjuet under oppgaveskrivingen. Listen over respondenter vil oppbevares separat fra lydopptaket. Det vil med andre ord ikke ligge ved en navneliste som kan identifisere deg direkte.

Du vil ikke bli navngitt i oppgaven, men du kan bli identifisert til å være offiser eller spesialist. Eventuelle sitater fra deg vil ikke kunne knyttes direkte til deg.

Prosjektet skal avsluttes i april 2018. Lydopptaket vil slettes etter sensur har falt medio juni 2018.

Frivillig deltakelse

Du deltar frivillig i studien og kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom du har spørsmål til studien kan du ta kontakt med meg, Nina Skrede på tlf 48010753.

I studentprosjekter skal også kontaktopplysninger til veileder/daglig ansvarlig påføres. Min veileder er professor Åge Johnsen ved HIOA.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD – Norsk senter for forskningsdata AS

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av deltaker, dato)