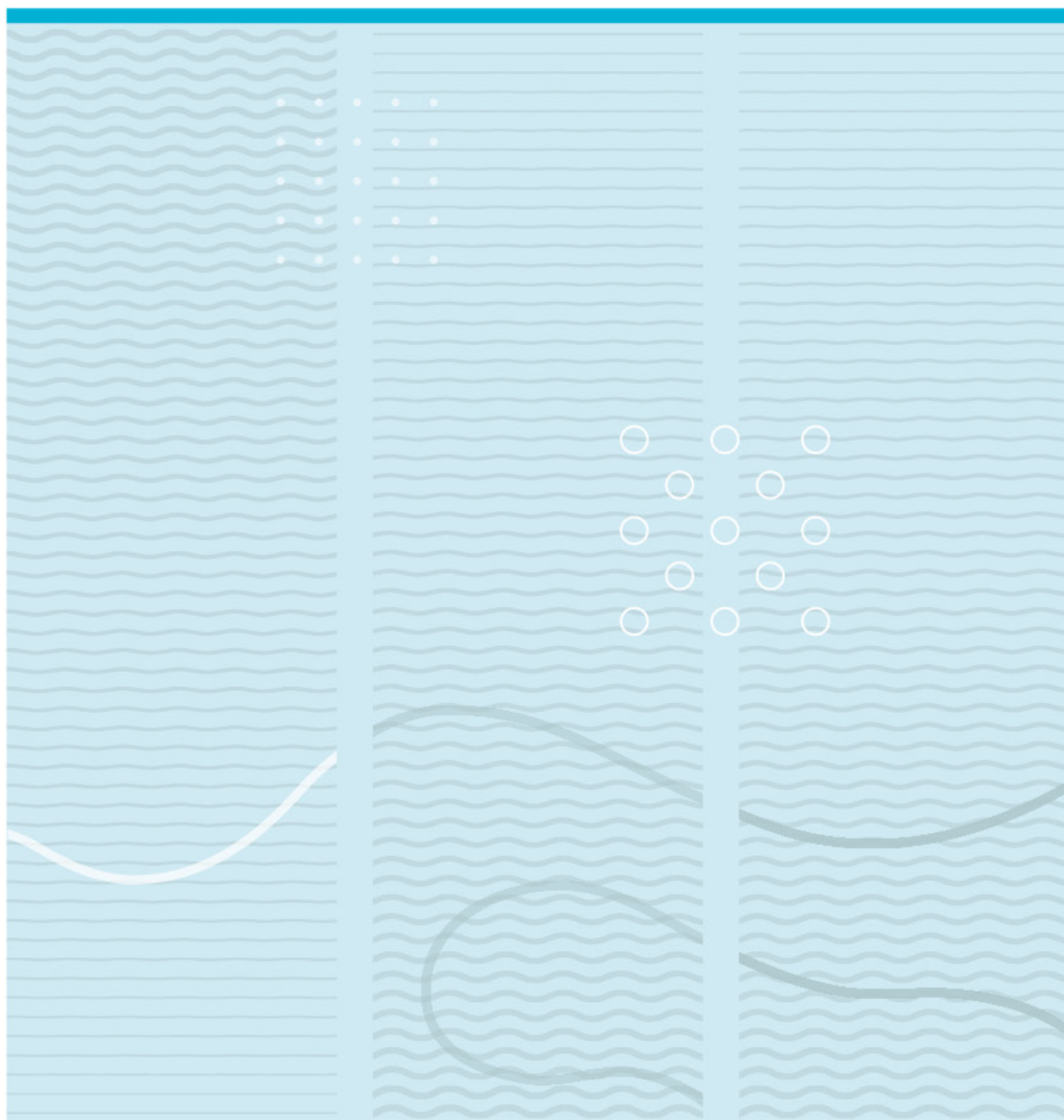


Ragnhild Paulsen

# Meningskaping i omstilling

Hvordan skape mening i prosessen ved en politisk styrt omstilling i Forsvaret?



Universitetet i Sørøst-Norge  
Fakultet for Handelshøyskolen  
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap  
Postboks 4  
3199 Borre

<http://www.usn.no>

© 20xx Ragnhild Paulsen

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

## Sammendrag

Er det mulig å skape mening i en politisk styrt omstilling i Forsvaret? I 2015-2016 ble det i "Langtidsplan for forsvarssektoren" besluttet at maritime overvåkingsressurser skal etableres på Evenes sammen med den fremskutte kampflybasen. Grunnlaget for beslutningen er at dette fremkommer som den beste operative løsningen innenfor de ressursrammene Forsvaret har tildelt.

Fokus for oppgaven er den luftvingen i Luftforsvaret som er direkte berørt av denne omstillingen og de faktorene som har betydning for tilslutningen eller endringsmotstanden. Intervjuer med 18 av luftvingens ledere, tillitsvalgte og medarbeidere viste at de er delt i forhold til om de er positive eller negative til omstillingen. De som er positive til flyttingen, fremkommer som ganske anonyme i den offentlige debatten rundt omstillingen, mens det er en andel som har sterk motstand mot endringen og som engasjerer seg sterkt i offentlig debatt. Studien viser at i tillegg er det tredjepartsinteressenter som har stor påvirkning på personellet som har motstand mot endringen, gjennom blant annet en Facebook gruppe. Disse tredjepartsinteressentene har jobbet hardt med fortellinger om hvorfor flyttingen av basen ikke bør skje, og de har etablert et sterkt narrativ rundt dette. Dette konkurrerende narrativ sår tvil om behovet for omstillingen, og den genererer mye støy rundt omstillingsprosessen. Disse funnene kan tyde på at omstillingsprosessen er mangelfullt rammet inn, og den gir for mange medarbeidere lite mening. Dermed skapes det lite tilslutning til selve omstillingsprosessen. Til tross for sterk motstand mot endringen og lav tilslutning til prosessen, fortsetter luftvingen å levere de oppdragene den er pålagt. Dette kommer av en sterk *yrkes stolthet* og *identitetsfølelse* for de oppdragene som leveres blant de ansatte. Innramming er derfor en sentral del av en omstillingsprosess, og måten man rammer inn både motstand, prosessen og ivaretagelsen av personellet har stor betydning for å kunne lykkes med en politisk styrt omstilling. Studien understreker derfor at svak innramming ikke nødvendigvis medfører lav omstillingsevne, yrkes stolthet og identitet til arbeidet de utøver er også avgjørende.

*Nøkkelbegrep: menings skaping, innramming, tilslutning, forpliktelse, kommunikasjon.*

## Abstract

Is it possible to make sense in a politically controlled change in the Armed Forces? In 2015-2016 it was decided in "Long time plan for the Armed Forces" that maritime patrol resources should be located at Evenes, along with the combat aircraft base. The foundation for the decision is that this appears as the best operational solution within the resources assigned to the Armed Forces.

The focus of this thesis is an airbase in the Norwegian Air Force directly affected by this change and the factors that affect the commitment to the process and change resistance. Interviews with 18 of the airbase leaders, union representatives and co-workers showed that they are divided according to whether they are positive or negative to the change. Those who are positive to the relocation appear to be quite anonymous in the public debate surrounding the relocation, while it is a group that strongly opposes the change and engages strongly in public debate. The study also shows that third-party stakeholders have a major impact on the personnel who oppose the change through, among other things, a Facebook group. These third-party stakeholders have worked hard with stories about why the relocation of the base should not happen and they have established a strong narrative around this. This competing narrative doubts the need for relocation, and it generates a lot of noise around the change process. These findings may indicate that the change process is inadequately framed, and it does not make sense to many of the employees. This makes little commitment to the actual change process. Despite strong resistance to change and low commitment to the process, the airbase continues to operate as required. This comes from a strong professional pride and sense of identity for the assignments among the employees. Framing is therefore a key part of a change process, and the way in which the resistance, the process and the safeguarding of the personnel is framed, is of great importance in order to succeed in a politically driven change. The study therefore emphasizes that weak framing does not necessarily lead to low adaptability, occupational pride and identity to the work they exercise is also crucial.

*Key words: sense making, framing, commitment, communication.*

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>5</b>
<b>Forord</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>8</b>
<b>2 Begrepsavklaring</b> .....	<b>11</b>
<b>3 Luftforsvaret som del av Forsvaret</b> .....	<b>12</b>
<b>4 Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>15</b>
4.1 Motstand mot endring .....	16
4.1.1 Tidligere forskning på feltet.....	17
4.2 Interessenter.....	18
4.3 Meningskaping .....	19
4.3.1 Tidligere forskning på feltet.....	21
4.4 Innramming.....	21
4.4.1 Tidligere forskning på feltet.....	23
4.5 Tilslutning og forpliktelse .....	23
4.5.1 Tidligere forskning.....	24
4.6 Begrepenes påvirkning på hverandre .....	25
<b>5 Problemstilling</b> .....	<b>27</b>
<b>6 Metode</b> .....	<b>30</b>
6.1 Forskningsdesign: kvalitativt casestudie .....	30
6.2 Utvalg .....	32
6.3 Kvalitativt forskningsintervju .....	33
6.4 Intervjuguide.....	34
6.5 Prosedyre .....	36
6.6 Analyse .....	37
6.7 Validitet, generalisering og reliabilitet .....	39
6.8 Etske aspekter .....	39
<b>7 Resultater og analyse</b> .....	<b>42</b>
7.1 Motstand mot endring .....	42
7.1.1 Interessenter.....	44

7.2	Meningsskaping .....	46
7.2.1	Materiell innramming.....	47
7.2.2	Fortellende innramming.....	50
7.2.3	Relasjonell innramming.....	52
7.3	Organisatorisk tilslutning .....	56
7.3.1	Organisasjonstilhørighet .....	56
7.3.2	Ansvar for å bli værende.....	58
7.3.3	Yrkes stolthet .....	59
<b>8</b>	<b>Overordnet diskusjon .....</b>	<b>61</b>
8.1	Motstand mot endring.....	62
8.1.1	Interessenters påvirkning på endringsmotstand .....	65
8.2	Innramming og tilslutning til prosessen .....	67
8.3	Organisatorisk forpliktelse og yrkes stolthet.....	72
8.4	Styrker og svakheter .....	73
8.5	Videre forskning .....	74
<b>9</b>	<b>Oppsummering og konklusjon .....</b>	<b>76</b>
	<b>Referanser .....</b>	<b>80</b>
	<b>Oversikt over tabeller og figurer .....</b>	<b>84</b>
	<b>Vedlegg .....</b>	<b>85</b>

## Forord

Som ansatt i Forsvaret i snart to tiår har jeg vært berørt, både direkte og indirekte, av flere små og store omstillingsprosesser. Jeg har i min karriere fått stipender fra Luftforsvaret og tatt utdanning innen endringsledelse og prosjektledelse før jeg startet mitt masterstudium i innovasjon og ledelse. Jeg synes omstilling er et fascinerende og interessant område å jobbe med, og selv om det er forsket mye på omstilling, så finnes det ingen fasit som garanterer en vellykket omstillingsprosess. Jeg har derfor lenge hatt lyst til å undersøke nærmere noen av de fenomenene som oppstår i en omstillingsprosess. Selv om man i teorien vet hva som skal til for å gjennomføre en vellykket omstilling, er det ofte en møter på uforutsette utfordringer som gjør gjennomføringen vanskelig. Da jeg leste organisasjonsteorien til Weick (2001) ble jeg veldig fasinert av begrepet meningsskapning og de meningsskapende prosessene. Jeg mener at bevisstheten og fokuset på de meningsskapende prosessene fremstår som fraværende i mange omstillingsprosesser, og særlig i omstillinger i forsvarssektoren. Jeg har derfor valgt å basere min undersøkelse på teorier knyttet til meningsskapning i omstilling. Veien frem mot masteravhandlingen har vært utfordrende, spennende, interessant, slitsom og morsom. Jeg vil derfor rette en stor takk til mannen min og barna mine og resten av familien, som har støttet meg og motivert meg gjennom hele studiet. Min mann Harald har vært en uvurderlig sparringspartner om teorier og praktisering av teori, og han er en av de som har gjort det mulig for meg å skrive en masteroppgave ved siden av full jobb og familieliv. Jeg vil også takke Luftforsvaret som har gitt meg mulighet til å studere ved siden av jobb, og til mine sjefer som har tilrettelagt arbeidet gjennom hele studieperioden. Jeg vil takke mine kolleger som har støttet og motivert meg. Ikke minst vil jeg rette en stor takk til 133 Luftving Andøya som lot meg gjennomføre undersøkelsen der, og tusen takk til de medarbeiderne som stilte opp til intervjuer. Til sist vil jeg takke Universitetet i Sørøst-Norge som har gitt meg muligheten til å være student ved et fantastisk interessant masterprogram med interessante og tidsaktuelle fag og dyktige forelesere, og til Elsa som har veiledet meg gjennom oppgaveskrivingen.

Ringshaug, 14. mai 2018

Ragnhild Paulsen

# 1 Innledning

”Vi arbeidet hardt. Men hver gang det begynte å fungere, ble nye planer om omorganisering iverksatt. Jeg lærte meg senere i livet at vi er tilbøyelige til å møte hver ny situasjon gjennom omorganisering, og jeg lærte også hvilke vidunderlig metode dette er til å skape en illusjon om fremgang, mens det i virkeligheten forårsaker kaos, ineffektivitet og demoralisering.”(Petronius, 66 e.kr)

Sitatet påstås å ha opphav hos romeren Gaius Petronius som døde i år 66 etter Kristus. Det kan ikke bevises at Petronius er rette opphavsmann for sitatet, men det gjør ikke ordene mindre aktuelle. I boken Sapiens diskuterer Harari (2017) hvordan mennesket gjennom den kognitive revolusjonen utviklet en evne til å overføre informasjon om ting som ikke eksisterer. Gjennom å skape felles myter hevder Harari (2017) at mennesket utviklet en fleksibilitet som åpnet for å kunne samarbeide i store grupper. Mennesket organiserer seg gjennom en felles myte som de tror på, men når organisasjonen endres, så trues myten som er grunnlaget for organiseringen. Det er derfor forsket mye på endringsledelse og hvordan lykkes med store omstillinger. Men innen endringsledelse er det et felt som er lite utforsket, meningsskaping i omstilling og endringsledelse. Spesielt innenfor forsvarssektoren og omstilling i forsvarssektoren, som er et resultat av politiske beslutninger, er det forsket lite på hvordan skape mening i en omstilling der etatssjefene og ledelsen som skal gjennomføre omstillingen ikke har noen reell påvirkning på de beslutningene som danner grunnlag for omstillingen.

Meningsskaping er en kontinuerlig prosess og oppstår i relasjon til de vi samhandler med - og i relasjon til den tilslutningen vi har til en prosess eller handling. Meningskappingsprosessen er en sosial prosess (Hammer & Høpner, 2014, s. 94). Det å lede en avdeling som skal forsvare rikets sikkerhet har en grunnleggende meningsdannelse knyttet til nasjonal tilhørighet og suverenitetsfølelsen knyttet til å leve i et fritt land. Dette kan for mange oppleves som et konkret oppdrag, som gir mening til samfunnet og de militære avdelingene gjennom ønsket om å opprettholde suvereniteten og friheten. Å skulle lede en avdeling i en omstillingsprosess er en kontingent prosess i den forstand at utfallet kan bli annerledes basert på de handlinger og relasjoner som skapes i prosessen. Det at noe er kontingent betyr at det som oppstår i løpet av prosessen har betydning for den videre prosess (Hernes, 2014, s. 282). Politisk



styrte endringer kan derfor være utfordrende å finne mening med hvis man ikke har en forståelse for hvorfor det er behov for endringen. Hvis endringen truer myten og fortellingen om organisasjonen som endres, vil det derfor være viktig å skape nye myter og fortellinger. En ny visjon om fremtiden kan bidra til å danne mening for de som er berørt av endringen. Noe som er særlig interessant i politisk styrte omstillinger er at noen avdelinger eller organisasjoner klarer å skape tilslutning til en omstilling som mange i utgangspunktet er negative til, mens andre ikke klarer dette. Hvilke mekanismer spiller inn og påvirker dette fenomenet, og hva er det som gir mening til de som er berørt av disse omstillingene?

Å forske på avdelinger i Forsvaret krever at en har en viss forståelse for hva som er Forsvarets oppgaver og den kulturen som er etablert i det å være militær tjenestemann. I denne studien vil jeg se nærmere på en luftving i Luftforsvaret som er spesielt berørt av omstilling etter en politisk beslutning. Istedenfor å se det kun gjennom et endringsledelse perspektiv knyttet til hvordan man skal håndtere motstand mot endring, ønsker jeg å ta utgangspunkt i et meningsdannelses perspektiv. Jeg er interessert i å finne ut hvordan beslutningen er forankret nedover i hierarkiet og hvordan dette oppleves både hos ledere på luftving nivå, blant tillitsvalgte og hos medarbeiderne i avdelingene. Mye av meningsdannelses prosessen kan oppleves forskjellig ut fra hvordan man forstår beslutningen og de overordnede målene, samt hvordan man er personlig berørt av omstillingen eller ikke.

Mange avgjørelser styres av økonomiske og organisatoriske hensyn. For Forsvarssektoren er både sikkerhetspolitiske aspekter styrende så vel som at samfunnsøkonomiske og lokalpolitiske faktorer spiller inn på de politiske beslutningene. Den sikkerhetspolitiske situasjonen i Norge har endret seg gjennom de siste tiår fra et mobiliseringsforsvar, under den kalde krigen, til et innsatsforsvar der Norge har bidratt stort i internasjonale operasjoner. Den kontinuerlige ytelsesforbedringen med anskaffelser av nytt kostbart materiell har ført til en høy kostnadsvekst for Forsvaret, noe som har ført til behov for innsparinger innen blant annet stab, støtte og administrasjon samt omfattende endringer innenfor Forsvarets utdanningssystem (Regjeringen, 2016). Dette er aktiviteter som indirekte kan påvirke organisatoriske endringer i Forsvaret og Luftforsvaret, og samtidighetsproblematikken med alle endringene som gjennomføres kan føre til løsninger som ikke nødvendigvis er optimale

for den enkelte luftving eller avdeling. De psykologiske aspektene for den enkelte medarbeider blir ofte ikke tatt med i begrunnelsen for omstillingen. Samtidig så påvirkes organisasjonen og medarbeiderne også av forskjellige aktører som har interesser knyttet til beslutningen om omstillingen.

## 2 Begrepsavklaring

Innledningsvis er det viktig å gi en begrepsavklaring for sentrale begrep og uttrykk som brukes i denne studien. Noen av begrepene er oversatt fra engelsk, og det er derfor viktig å avklare hvordan jeg har forstått begrep og uttrykk for å minimere sjansen for feiltolkning av terminologien. Jeg har også samlet de mest brukte akronymene i en egen tabell.

Begrep	Beskrivelse
<b>Meningsskaping</b>	Å skape mening om noe, er å etablere en plausibel plattform for å dele mentale modeller, koordinere aktiviteter og samhandle for å utdype relasjoner (Weick, 2001). Meningsskaping handler derfor om gi å gi mening til det som skjer.
<b>Innramming</b>	Innramming lager en grense der interaksjoner finner sted, mer eller mindre uavhengig av konteksten (Callon, 1998). Interaksjoner kan være både struktur og organisasjoner, fortellinger og historier eller relasjoner mellom mennesker. Innramming er det aktive dynamiske arbeidet som til enhver tid finner sted for å påvirke meningsskapingen (Hernes, 2016).
<b>Tilslutning</b>	Tilslutning er oversatt fra det engelske begrepet commitment som direkte oversatt betyr forpliktelse. Jeg har tolket tilslutning til et sammensattbegrep som omfatter både forpliktelse, engasjement og dedikasjon basert på oversettelse av synonymer til det engelske ordet commitment. Graden av tilslutning stammer fra utstrekningen av hvor forpliktende en persons handling er (Salancik, 1977).
<b>Samhandling</b>	Samhandling, også kalt interaksjon, er en betegnelse på samspill eller vekselvirkning mellom to eller flere aktører som handler med hverandre (snl.no).
<b>Interessent</b>	En aktør eller gruppe aktører som har interesse i en organisasjons aktiviteter (Freeman, 1984).
<b>Narrativ</b>	Narrativ betyr fortellende og sier noe om handlingsgangen i en fortelling. De hendelsene som blir formidlet gjennom teksten er fortellingene ("Fremmedordbok,"). Fortellinger innehar potensiale til å forbedre nødvendige logiske lineære oppsummeringer for å bevare (Weick, 2001).

*Tabell 1 Begrepsavklaring*

Akronym / forkortelse	Beskrivelse
<b>BAF</b>	Bevar Andøya Flystasjon
<b>FOH</b>	Forsvarets Operative Hovedkvarter
<b>FST</b>	Forsvarsstaben
<b>LST</b>	Luftforsvarsstaben
<b>MPA</b>	Maritime Patrol Aircraft (maritimt overvåkningsfly)

*Tabell 2 Akronymer*

### 3 Luftforsvaret som del av Forsvaret

Luftforsvaret er en av flere forsvarsgrener i Forsvaret som er en etat under Forsvarsdepartementet. Luftforsvaret ble etablert etter andre verdenskrig etter en sammenslåing av flyvåpenet i Hæren og Marinen til en egen forsvarsgren. Etter krigen vokste Luftforsvaret og ble et robust Luftforsvar med gode kapasiteter. På det meste hadde man i Luftforsvaret opp til 200 jagerfly og personell stasjonert på baser fra Lindesnes i sør til Honningsvåg i nord. På 1990-talet ble det påbegynt et arbeid med betydelige endringer i Forsvarets struktur og organisasjon. "Grunnlaget for endringene var en grunnleggende ubalanse mellom ressursbehov og ressurstilførsel og mellom Forsvarets innretning og de oppgaver Forsvaret var forutsatt å løse" (Regjeringen, 2008, s. 10). De siste 20-30 årene har Luftforsvaret gått gjennom store omstillinger og basestrukturen er kraftig redusert. Størrelsen på Luftforsvaret er redusert kraftig, noe som har ført til at mange avdelinger er lagt ned eller kraftig omorganisert. Personellmassen i Luftforsvaret er i dag ca. 2000 militært tilsatte, ca 600 sivile og drøyt 1000 vernepliktige.

Etter Grunnlovens paragraf 25 (1814) har Kongen høyeste befaling over Forsvaret. Kongen i denne sammenheng betyr "Kongen i statsråd", et råd (paragraf 12) bestående av statsministeren og minst 7 andre medlemmer (1814), også kalt Regjeringen. Forsvarsministeren har det utøvende politiske ansvaret for det norske forsvaret. Den alminnelige kommandoen over Forsvaret ledes av Forsvarssjefen der den operative kommandoen er delegert til sjefen for Forsvarets operative hovedkvarter, FOH, mens arbeidsgiveransvaret for personellet utøves gjennom forsvarsstaben, FST. Forsvaret er organisert i forsvarsgrener der Luftforsvaret er en egen gren med eget drifts og resultatbudsjett under forsvarsbudsjettet som, forvaltes av FST. Den politiske ledelsen for Forsvaret er derfor regjeringen og kongen i statsråd, mens den utøvende ledelsen for Forsvaret er Forsvarssjefen med FST og FOH. Organisatoriske og strukturelle endringer i Forsvaret besluttes av Forsvarsministeren på vegne av Regjeringen, men gjennomføres av den alminnelige ledelsen av Forsvaret gjennom Forsvarssjefen og hans staber.

I Langtidsplan for forsvarssektoren (2016) vil Regjeringen forbedre og modernisere base- og støttestrukturen i samsvar med den store omstillingen av den

operative strukturen i Forsvaret og Luftforsvaret. Dagens forsvarsstruktur lar seg ikke videreføre innenfor budsjettnivået. Virksomheten til Forsvaret har vært spredt over store deler av landet, men det vil ikke være bærekraftig å opprettholde alle etablerte strukturer og baser (Regjeringen, 2016). Regjeringen besluttet derfor som en konsekvens av budsjett og en bærekraftig basestruktur å etablere én base for kampfly og maritime overvåkingsressurser på Evenes. Det besluttes også å anskaffe nye maritime patruljefly, MPA. Dagens MPA videreføres på Andøya frem til de nye flyene innføres på Evenes flystasjon. Grunnlaget for denne beslutningen er en helhetlig vurdering av både operative og økonomiske konsekvenser, der denne løsningen gir best operativ evne til lavest kostnad (Regjeringen, 2016).

Ledere i Forsvaret er primært utdannet og trent for å lede i krise- krig scenario, men i dagens skiftende samfunn består mye av den daglige ledelsen i Forsvaret av å lede omstillingsprosesser. ”Godt lederskap er avgjørende på alle nivåer i Forsvaret fordi omgivelsene, under sitt mest ekstreme, er preget av frykt, usikkerhet og kaos” (Forsvarsstaben, 2012). Mange av de samme verdiene og prinsippene er viktige både i ledelse av oppdrag i fredstid så vel som i krisesituasjoner. Ledelse i krise-og krigsscenarioer er komplekst og vanskelig å forutsi. Det samme gjelder for ledelse av omstillingsprosesser. Siden mange kan oppleve en omfattende omstillingsprosess som en krisesituasjon, kan man trekke paralleller mellom militæret lederskap og ledelse av omstillingsprosesser. ”Forsvarets ledelsesfilosofi er utformet for å fungere effektivt i fred så vel som i krise, konflikt, krig og i forvaltning av personell og ressurser” (Forsvarsstaben, 2012) og man kan i utgangspunktet tro at ledere i Forsvaret skulle være godt rustet til å lede i omstilling. Ledelsesfilosofien i Forsvaret legger i stor grad opp til oppdragsbasert ledelse, der underordnede ledere i alle ledd skal kunne lede målrettet basert på sjefens intensjon gjennom en oppdragsbasert organisasjonskultur. Forsvarssjefen legger i sitt grunnsyn på ledelse i Forsvaret vekt på forpliktelse og omstillingsevne, samt individuelle forutsetninger med vekt på lederskap gjennom gode personlige eksempler over tid.

”Lederen er den viktigste rollemodellen for verdier, krav og forventninger i enhver avdeling. En god rollemodell viser vei gjennom risikovillighet, konsistent fremferd, gode holdninger og etisk skjønn. Begrepet rollemodell innbefatter

derfor både å være et godt forbilde og ha et solid verdigrunnlag”

(Forsvarsstaben, 2012).

Sitatet viser ansvaret og forventningene Forsvarssjefen har til sine ledere. Utfordringene til den enkelte leder kan ut fra et meningsskapelsesperspektiv knyttets til forståelsen av oppdraget som skal løses. Den grunnleggende forståelsen for omstillingen kan være vanskeligere sett opp mot forståelsen av å løse et mer konkret oppdrag som å styrkedisponere for operasjoner i fred, krise og krig.

## 4 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil jeg legge frem det teoretiske rammeverket for min oppgave. I den senere tid er det forsket på motstand mot endring. Det vil nesten alltid være noen som er uenige og yter motstand mot endring. Endringsledelse er derfor ikke bare en av de vanskeligste lederoppgavene, men også en av de viktigste (Yukl, 2009). Jacobsen og Thorsvik (2007) trekker frem flere grunner til at motstand mot endring kan oppstå. I tillegg til den organisatoriske og individuelle motstanden mot endring, så påvirkes også organisasjonen og dens medlemmer av interessenter. Det er derfor viktig i omstillingsarbeid og endringsledelse og ha et bevisst forhold til hvilke interessenter som kan påvirke organisasjonens evne til å gjennomføre og håndtere omstillingsprosessen. Det som ofte mangler i disse endringsstrategiene, er hvordan håndtere motstand mot endring hos de som er berørt av omstillingen. Jeg har valgt en pragmatisk tilnærming fordi pragmatismen fokuserer på det å tenke som noe som oppstår gjennom en induktiv logikk av relasjoner (Glassman & Kang, 2010). Meningsskapelse kan i et pragmatisk perspektiv sies å komme som et resultat av de handlinger vi gjør. Jeg tar derfor utgangspunkt i Hernes, Schäffner og Hendrup (2015) analytiske rammeverk for meningsskaping i endringer. Dette ser på sammenhengen mellom tilslutning og samhandling i et meningsskapes perspektiv. Videre går jeg inn og ser på hvordan innramming kan påvirke tilslutning og forpliktelse i en meningsskapes prosess, da innramming blant annet består av de handlinger som gjøres for å ramme inn en prosess. Jeg har valgt å bruke begreper som meningsskapelse, innramming og tilslutning med en pragmatisk tilnærming. Det er fordi jeg vil se på hvordan lederes innramming bidrar til at de ansatte kan finne mening i å tilslutte seg omstillingsprosessen og å forplikte seg til å fortsatt yte og levere. Under følger en kort redegjørelse for endringsledelse og motstand mot endring. Siden omstilling og relokalisering av basestrukturen i Luftforsvaret har andre aktører som har en relasjon til organisasjonen eller organisasjonen har en relasjon til, vil jeg også redegjøre for teori om interessenter før jeg flytter det teoretiske perspektivet mot meningsskaping, innramming og tilslutning.

## 4.1 Motstand mot endring

Ledelse av endringer er komplekst og dette stiller store krav til lederen. "Ledelsens oppgave er å se på systemet og lede det som en helhet, ikke å styre elementer og enkeltprosesser" (Aune, 1993) Det er viktig å avklare hvem vi er, hva vår misjon er og hva vår visjon er. Her er det spesielt viktig å bruke god tid på å "selge" ideen og behovet for endring. Hvis en endringsprosess iverksettes uten at organisasjonen i sin helhet har erkjent at det er et forbedringspotensial, kan man i løpet av endringsprosessen møte på mye motstand. Det er også viktig å gi medarbeiderne tid til å fordøye inntrykk og informasjon før en setter i gang med de store linjene. På denne måten vil en også kunne fjerne utenomfaglig "støy" tidlig i prosessen ved at de ansatte føler at de er involvert i prosessen - og at de har mulighet for å påvirke utfallet. "Ledelse er kunsten å påvirke andres atferd slik at fastsatte resultater nås på en effektiv og forsvarlig måte" (Langslet, 2010).

Det å identifisere motstand mot endring vil kunne være viktig i en meningsdannelses prosess for ledere som skal gjennomføre omstilling. Motstand mot endring har ofte blitt betraktet som en irrasjonell reaksjon, basert på frykt og følelser. Jacobsen (1998) mener at motstand ofte er et utslag av rasjonell kalkulasjon og har kategorisert ti grunner til at endring blir møtt med motstand, hvorav noen av disse er: frykt for det ukjente, tap av identitet, maktforhold endres, sosiale miljøer forandres, utsikter til personlig tap og interessenter som krever stabilitet. Men det er ikke bare hindrende effekter i motstand mot endring. Kaufmann og Kaufmann (2009) trekker frem at det også finnes energi som kan kanaliseres inn i positive og fornuftige former. Hvordan ledere på forskjellige nivåer klarer å identifisere motstand mot endring hos sine medarbeidere og gjøre endringsarbeid ut fra dette, har betydning for ledelse av endringene (s. 281). Radikale endringsprosesser er komplekse og omfatter strategisk-, politisk- så vel som innovasjonsledelse. En politisk styrt omstillingsprosess som relokalisering av en base i Luftforsvaret kan derfor sies å være radikal. En forutsetning for å lykkes med endringsprosessen blir da at lederen klarer å håndtere hele denne kompleksiteten. Busch, Johnsen og Vanebo (2003) mener å ha identifisert fire faser i en radikal organisasjonsendring:

*- Eksponerings- og erkjennelsesfasen*



- *Klargjøringsfasen*
- *Ledelse av selve omdannelsen (omdannelsesfasen)*
- *Stabiliteringsfasen*

Ut fra dette har Busch et al (2003) avdekt en del forhold som de mener kan generaliseres til å bli en oppskrift på endring. De viktigste funnene har de oppsummert i fem rådgivende setninger:

1. *Lag en visjon eller klar målsetting for endringsprosessen, og forsøk å få de andre i organisasjonen til å bli begeistret for denne visjonen.*
2. *Fjern eller reduser utenomfaglig "støy" på en åpen og ryddig måte tidlig i prosessen.*
3. *En endringsprosess må være reelt forankret i ledelsen.*
4. *Organiser selve endringsprosessen som et eget prosjekt, og påse at dette bemannes med dyktige ledere med komplementære egenskaper.*
5. *Sett forpliktende milepæler for prosessen. (s. 269-272)*

Videre viser Bush et al (2003) til en del forhold som ledelsen må ta ansvar for, og fremhever at blant annet kommunikasjon og informasjon er viktige momenter som ledelsen må forholde seg til. Dette er momenter som jeg kommer tilbake til i meningsskapingsteorien og innramming.

#### 4.1.1 Tidligere forskning på feltet

Vi kan anta at desto større og mer omfattende en endring er, jo mer motstand kan den møte. Jacobsen og Thorsvik (2007) hevder at det vil være viktig å velge en endringsstrategi som kan minimere motstanden eller at endringen kan gjennomføres til tross for motstanden (s. 364). Motstand mot endring trenger ikke være dysfunksjonell. I mange tilfeller vil motstand mot endring ha utgangspunkt i at den enkelte forsvarer noe som er kjent, noe man mener er godt eller riktig (s. 361). Motstand mot endring har tradisjonelt vært sett på som noe negativt som må overvinnes for at en endring skal bli vellykket. Waddell og Sohal (1998) argumenterer for at ledelsen kan tjene på å utnytte energiene i endingsmotstand istedenfor å bekjempe motstanden. Nøye undersøkelser av litteratur om motstand mot endring indikerer at det ikke er hold i påstanden om at det er motstanden som avgjør om endringen blir vellykket eller ikke. Det finnes derimot

forskning som tilsier at motstanden kan nyttiggjøres og at den derfor ikke bør unngås (Waddell & Sohal, 1998).

Jansen (2000) har fokusert på utfordringer knyttet til motstand mot endring. Hun tar for seg tre endringsdynamikker som har fått mye oppmerksomhet i senere forskning: "motstand mot endring, beredskap for endring og opprettholdelse av fremdrift." Endringsmotstand er kjent som en hindring for å gjennomføre organisatoriske endringer. Jansen oppsummerer med at senere forskning stiller spørsmål ved eksistensen av endringsmotstand. Hun utfordrer tradisjonelt syn på endringsmotstand på individuelt nivå og retter fokuset på helheten i organisatoriske systemendringer med fokus på endringsagenter. Beredskap for endring består av en organisasjons kapasitet til å gjøre endringer. Jansen mener at "ved å skille mellom motstand og beredskap mot endring så kan man få et mer dynamisk og proaktivt syn på endring, der endringsagenter sees på som veiledere istedenfor å bare skulle reagere på motstand mot endring" (2000, s. 53). Jansen (2000) peker videre på hvordan informasjon om endringsmotstand, -beredskap og opprettholdelse av fremdrift kan hjelpe endringsagenter å navigere gjennom endringsprosesser.

## 4.2 Interessenter

Forskning på endringsledelse trekker inn interessenter som et utslag for motstand mot endring. Det vil derfor være viktig å ha kunnskap om hvem som har interesser knyttet til organisasjonen som skal endres. I det offentlige finnes en rekke interessenter i et foretak som er en del av eksistensgrunnlaget for organisasjonen. Freeman (1984) definerer en interessent som en hvilken som helst gruppe eller individ som kan påvirke eller er påvirket av oppnåelsen av organisasjonsmålene. Freeman og Reed (1983) definerer interessenter i to grupper. Den brede definisjonen omfatter en hver gruppe eller individ som kan påvirke organisasjonens mål, mens den smale definisjonen omfatter grupper eller individer som organisasjonen er avhengig av for videre eksistens. Interessentene kan grupperes inn i primære og sekundære interessenter og interne og eksterne interessenter. Primære interessenter har et formelt forhold til omstillingen, mens sekundær interessentene ikke er direkte involvert, men i noen grad kan utøve innflytelse på gjennomføringen. Interne interessenter kan omfatte medlemmer av

organisasjonen som man gjennom formell makt og innflytelse kan ha en viss kontroll over. Mens eksterne interessenter kan være ikke-kontrollerbare og kan være en utfordring for ledelsen å håndtere (Karlsen & Gottschalk, 2005). En tredje måte å kategorisere interessenter på kan være prinsipal, agent og tredjepart. Prinsipalen vil være oppdragsgiveren som setter rammene, mens agenter er organisasjonen som utfører oppdragene. Tredjeparter er alle andre aktører i organisasjonens omgivelser (ibid).

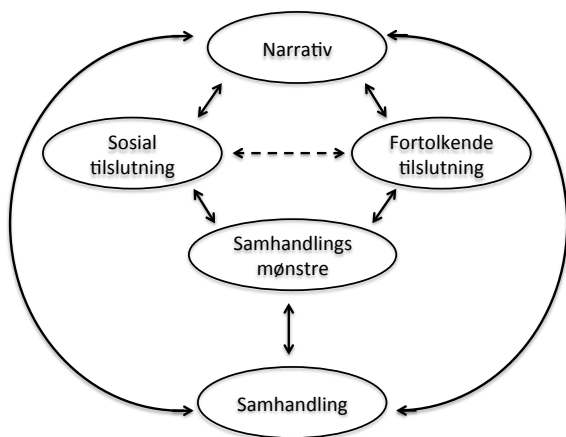
Gjennom en interessentmodell kan man se hvordan interessentene bruker og vurderer bidrags- og belønningsbalansen i en organisasjon, og hvordan dette kan være med på å skape harmoni eller konflikt. Det er interessentenes opplevelse av bidrag og belønning som er med på å styre stabiliteten i en koalisjon, og dette er det viktig å være bevisst når man jobber med endringer (Busch, Johnsen & Vanebo, 2003). Motstridende interesser kan bidra til et konfliktfelt mellom interessentene. For at organisasjonen ikke skal hemmes, er det viktig at interessentene ser seg tjent med samarbeid og at det eksisterer et dominerende harmonifelt (Busch, Johnsen & Vanebo, 2003). Et for stort konfliktfelt mellom interessentene kan hemme prosessene i en omstilling, da energi og ressurser bindes opp i konflikthåndtering, og trekker ressursene bort fra samarbeidet. Slike konflikter mellom interessentene kan føre til at enkelte interessenter forlater koalisjonen, og dette kan være kritisk for virksomheten dersom interessentene er vital for virksomhetens eksistens (ibid). Et viktig fokus når man har motstridende interessenter, vil derfor være å holde konfliktnivået på et lavest mulig nivå, samt sette inn tiltak for å håndtere konfliktene på en effektiv og forsvarlig måte. En måte å forebygge konflikter mellom interessenter vil kunne være gjennom meningsskappingsprosesser, at interessentene til tross for motstridende interesser ser seg tjent med å arbeide sammen og at de forstår meningen med og behovet for endringen.

### **4.3 Meningsskaping**

Meningsskaping handler om å gi mening til det som skjer. Weick sier at "meningsskaping skjer ubevisst, og det skjer hele tiden" (Hammer & Høpner, 2014, s. 89). Det vil si at alt vi sier og gjør skaper mening for oss selv, og det danner en ledetråd

hos andre, som de igjen prøver å skape mening av. Gjennom våre handlinger lærer vi å forstå hvordan verden fungerer og hvordan ting henger sammen (Hernes, 2016). Dette skjer ikke isolert sett, da vi hele tiden er i en relasjon til det som er rundt oss, både levende vesener og materielle ting. I tillegg så er disse relasjonene og erfaringene individuelt betinget, da hvert individ baserer sin handling og relasjon på bakgrunn av sine egne lokale betingelser. Weick hevder også at ”meningsskaping er en sosial aktivitet – vi interagerer med andre i vår skapning av mening” (Hammer & Høpner, 2014, s. 91). Å interagere med andre omfatter både kommunikasjon og handling, og når vi handler sammen med andre kalles dette for samhandling.

Hernes, Schäffner og Hendrup (2015) bruker et rammeverk som er basert på Weick og det han kaller handlingsdrevende prosesser i meningsskapelse. I dette rammeverket dannes meningskaping gjennom samhandling, mønstre av samhandling og etablering av narrativer. Meningsledelse vil derfor være det lederen gjør for å danne og opprettholde meningskaping, og meningskaping vil være grunnlaget for meningsledelse (Hernes, 2016). Narrativene kan være de overordnede fortellingene om organisasjonen, men ledere kan også skape sine egne narrativer, fortellinger om seg selv, gjennom hvordan de rammer inn seg selv som leder.



*Figur 1 Meningskaping gjennom narrativer (Hernes, Schäffner & Hendrup, 2015)*

Ut fra dette rammeverket kan man si at meningskaping dannes på bakgrunn av de handlingene vi gjør, og hvordan vi samhandler med andre. Det viser at summen av tilslutning og samhandling er med på å skape mening i organisasjonen.

### 4.3.1 Tidligere forskning på feltet

Tidligere forskning på meningsstaking i omstilling hevder at strategisk omstilling innebærer et forsøk på å endre eksisterende modus for erkjennelse og handling for å sette organisasjoner i stand til å dra nytte av viktige muligheter eller kunne håndtere konsekvensene av trusler fra omgivelsene (Gioia & Chittipeddi, 1991). Gioia og Chittipeddi (1991) foreslår at lederes primærrolle i strategiske omstillingsprosesser best kan forstås gjennom det fremvoksende begrepet meningsstaking. Ikke bare ledere, men også medarbeidere trenger å forstå hensikten med endringen på en måte slik at det gir mening. Thomas, Clark og Gioia (1993) ser på sammenhengen mellom erkjennelse og handling i forhold til organisatorisk ytelse, og finner i sin studie klare indikasjoner på at det er en sammenheng mellom meningsstaking og variasjoner i organisatorisk ytelse. De oppfordrer i sin konklusjon til en overordnet forståelse av de komplekse sammenhengene mellom strategisk meningsstaking og organisatorisk ytelse. Meningsstaking involverer den pågående tilbakevirkende utviklingen av troverdige uttrykk som rasjonaliserer det mennesker gjør (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005).

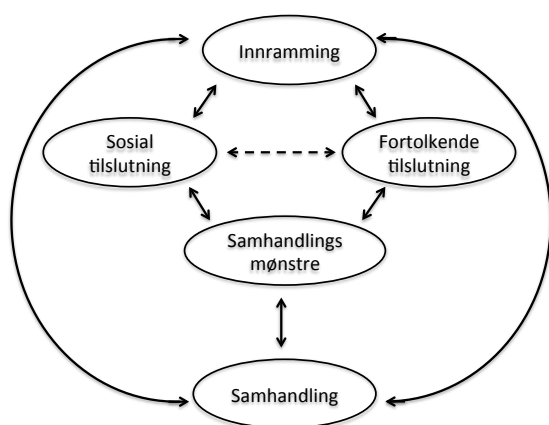
## 4.4 Innramming

Innramming kan skape en form for avgrensning rundt en situasjon. En innramming lager en grense der interaksjoner finner sted, mer eller mindre uavhengig av konteksten (Callon 1998). Hernes (2016) trekker frem tre former av innramming som påvirker meningsstaking; i) *materiell innramming* som består av fysiske ting og systemer, ii) *fortellinger* for å skape forståelse for det overordnede narrative, og iii) *lederskap* som går på lederens adferd og relasjonell innramming. Materiell innramming kan derfor være måten en virksomhet er organisert gjennom hierarki og fastlagt struktur. Men også strukturering av informasjon og kommunikasjon kan være en del av materiell innramming. Fortellende innramming vil kunne være forankring av overordnede mål og visjoner knyttet til organisasjonen, og de fortellingene som er med å bygge opp under visjoner og mål. Det Hernes (2016) kaller for innramming gjennom lederskap kan også betraktes som relasjonell innramming, da det her er adferd og relasjoner som danner grunnlag for effekten av innrammingen.

I forbindelse med strategiske endringsprosesser belyser Gioia og Chittipeddi (1991) to utfordringer for ledelsen knyttet til meningsskapning. Utfordringene innebærer å utvikle en visjon som skal fungere som et fortolkende rammeverk samt at visjonen må kommuniseres, mestres og påvirke mulige uenigheter eller motstand mot endringen. De konkluderer med at å gi mening til en ny visjon for organisasjonen utgjør en nøkkelprosess i forbindelse med iverksetting og ledelse av endringer (s. 446).

Innenfor lederskap, relasjonell innramming, refererer Hernes (2016) til Bolman og Deal (2004) sine fortolkningsrammer som de definerer lederskap gjennom. Disse fire rammene er den strukturelle rammen, human resource (HR)-rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen. Disse fire rammene har forskjellig syn på lederen og hvilke ledelsesutfordringer som er fremtredende. Avhengig av hvordan man som leder rammer inn en prosess, så påvirker dette tilslutningen både til lederen og til prosessen. Relasjonell innramming gjennom lederskap kan derfor påvirke medarbeidernes tilslutning til lederen.

Innrammingen påvirker også måten vi handler og samhandler. Innramming kan sees på som det aktive, dynamiske arbeidet som til enhver tid finner sted for å påvirke meningsskapningen (Hernes, 2016). I min eksamensoppgave i organisering (Paulsen, 2015) utvidet jeg Hernes sitt rammeverk for meningsskapning, og fant at innramming påvirker tilslutning og samhandling, som igjen påvirker meningsskapningen.



*Figur 2 Meningsskapning gjennom innramming (Paulsen, 2015)*

En tilsvarende utvidelse av det teoretiske rammeverket finner vi også igjen hos Hernes (2016), der han ser på hvordan ledelse som innramming innvirker på meningsskapningen. Innramming har derfor en iboende usikkerhet, ved at uforutsette konsekvenser av

innrammingen kan og vil inntreffe (Hernes, 2016). Dette kalles overflyt og kan påvirke meningsskapingen.

#### 4.4.1 Tidligere forskning på feltet

Gioia og Thomas (1996) hevder at i forbindelse med omstilling er ledelsens oppfattelse av identitet og ansikt utad viktig i forbindelse med meningsskapelsesprosessen. Gjennom å utarbeide et attraktivt fremtidsbilde som mennesker kan assosiere med - og slutte seg til, kan det lette lanseringen og iverksettingen av strategisk endring. Innramming er en sentral prosess for å forstå dynamikken i sosiale bevegelser (Benford & Snow, 2000). Dermed kan innrammingen skape forståelse for de overordnede narrative og målene i organisasjonen og for omstillingsprosessen.

### 4.5 Tilslutning og forpliktelse

En stor del av meningsskapelsesprosessen er hvilken grad av tilslutning og forpliktelse den enkelte har overfor det som skal gjøres. "Graden av tilslutning stammer fra utstrekningen av hvor forpliktende en persons handling er" (Salancik, 1977, s. 4). Handlinger og samhandlinger er med på å skape mening i en situasjon. Når man handler så forplikter man seg til de handlingene man gjør. I hvor stor grad handlingene forplikter eller gjøres bindende, kan beskrives gjennom hvor tydelige de er, i hvilken grad de er reverserbare, graden av frivillighet og om handlingene er offentlige eller ikke (Salancik, 1977). En tydelig handling gjort offentlig og med lav grad av reverserbarhet gjør handlingen mer forpliktende enn for eksempel en tanke eller et utydelig utsagn med forbehold som gjør handlingen reverserbar. Gjennom samhandling kan man skape tilslutning, og "forpliktende fortolkning er derfor en meningsskapingsprosess som introduserer stabilitet til en usikker flyt av hendelser gjennom bruk av rettferdiggjøring som forsterker sosial orden" (Weick, 2001, s. 15). Det å skape tilslutning og forpliktelse rundt en prosess blir derfor viktig for å skape stabilitet og mening, siden forpliktelse kan skape stabilitet og forutsigbarhet.

### 4.5.1 Tidligere forskning

I endringslitteraturen finnes det mange teorier og strategier på endringsledelse. Iverson (1996) har utviklet en modell som kan forutsi de ansattes aksept for organisatorisk endring. Han finner at organisatorisk forpliktelse både er avgjørende og fungerer som en formidler i en endringsprosess. Organisatorisk forpliktelse eller tilslutning kan deles inn i tre hovedkomponenter; emosjonell eller følelsesmessig, videreførende og normativ eller retningsgivende (Allen & Meyer, 1990). Den emosjonelle komponenten refererer til medarbeidernes forpliktelse basert på at de identifiserer seg med og involverer seg i organisasjonen de tilhører. Den videreførende komponenten knytter seg til risikoen ved å forlate organisasjonen, mens den normative refererer til medarbeiderens følelse av forpliktelse til å bli værende på grunn av ansvar ovenfor organisasjonen (ibid). Gjennom sin studie av tre-komponent-modellen fant Allen og Meyer en tilsynelatende sammenheng mellom de emosjonelle og normative komponentene. I sin utvidelse av tre-komponent-modellen fant Meyer, Allen og Smith (1993) at det er behov for en multidimensjonell tilnærming til studier om forpliktelse. De fant at forutsigelse om forskjellig adferd som turnover og misnøye kan bli bedre gjennom å forstå forpliktelse og tilslutning til både organisasjonen og til yrket.

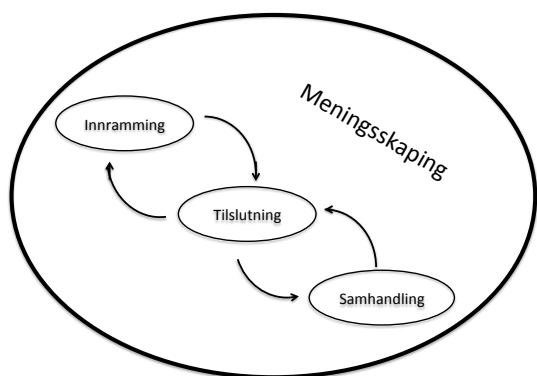
Selv om tilslutning og forpliktelse er essensielle elementer i forbindelse med organisatorisk endring, er det lite empirisk bevis for å støtte denne påstanden (Meyer, Srinivas, Lal & Topolnytsky, 2007). Det er viktig med tilslutning og forpliktelse overfor organisasjonen, men tilslutning til selve endringen vil også være viktig. Store endringer kan skape mye usikkerhet, og kan gjøre omstillingsarbeid utfordrende for ledere. Ledere vil derfor være avhengige av at medarbeiderne ser hensikten med omstillingen og klarer å avgjøre hva de trenger å gjøre for å være effektive (Meyer, Srinivas, Lal & Topolnytsky, 2007). I en forlengelse av dette er det også viktig å trekke inn dimensjonen rund tilslutning til lederen. Becker, Billings, Eveleth og Gilbert (1996) fant i sin studie at medarbeidere som har tilslutning og forpliktelse til lederen, har en positiv sammenheng med prestasjoner og ytelse. Tilslutning til lederen ga også en sterkere forbindelse til prestasjoner og ytelse enn ved organisatorisk forpliktelse.



## 4.6 Begrepenes påvirkning på hverandre

Ut fra teorien over ser vi at samhandling skjer i relasjon til tilslutning. Innramming påvirker tilslutningen, som igjen påvirker hvordan vi samhandler. Hvordan man som leder rammer inn en prosess, kan påvirke tilslutningen både til lederen og til prosessen. Innrammingen påvirker også måten vi handler og samhandler. På en annen side kan man også si at samhandling påvirker tilslutning, som igjen påvirker innrammingen. Callon (1998) diskuterer at innramming og overflyt skaper hverandre gjensidig gjennom handling og fortolkningsprosesser. Vi kan her se på tilslutning og samhandling som overflyt av innramming, som igjen er med på å re-innramme omstillingsprosessen. Dette er med på i det store bildet å skape mening. Det å skape tilslutning og forpliktelse rundt en prosess blir derfor viktig for å skape stabilitet og mening. På bakgrunn av dette kan man hevde at det å skape mening i en endringsprosess er viktig og innramming er en av de sentrale prosessene for å bidra til å skape mening.

Det er også indikasjoner på at meningsskaping har en innvirkning på organisatorisk ytelse. Forskningen viser at en medarbeiders forpliktelse til organisasjonen, lederen og til prosessen spiller inn på graden av prestasjoner og ytelse. Samhandling kan også resultere i organisatorisk ytelse, da organisatorisk ytelse kan være en vekselvirkning ved at to eller flere aktører handler med hverandre. I figur 2 ser man at innramming påvirker tilslutning, som igjen påvirker samhandling. Når en leder opplever at medarbeiderne tilslutter seg ledelsen og prosessene, kan dette påvirke lederens måte å ramme inn på, på samme måte som fravær av tilslutning kan gjøre innrammingen vanskeligere fordi det er lav grad av samhandling. I min eksamensoppgave i organisering (Paulsen, 2015) utarbeidet jeg et eget rammeverk som illustrerer hvordan innramming, tilslutning og samhandling gjensidig påvirker hverandre i en kontinuerlig prosess som til sammen kan bidra til å danne mening.



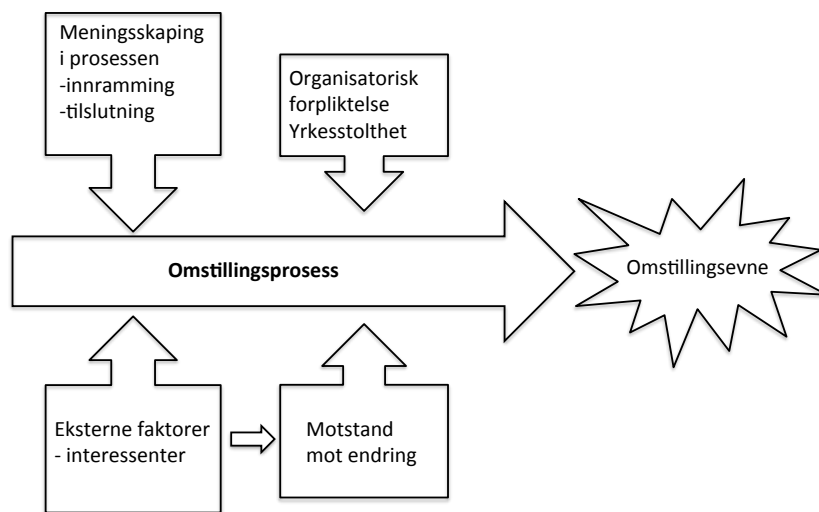
*Figur 3 Meningsskapning gjennom innramming og tilslutning (Paulsen, 2015)*

Callon (1998) diskuterer at innramming og overflyt skaper hverandre gjensidig gjennom handling og fortolkningsprosesser. Vi kan her se på tilslutning og samhandling som overflyt av innramming, som igjen kan bidra til re-innramming (Paulsen, 2015). Man kan derfor si at samhandling påvirker tilslutning, som igjen kan påvirke innramming. Dette vil i det store bildet kunne bidra til å skape mening. En lignende modell finner vi også igjen hos Hernes (2016) der han finner at meningsledelse dannes gjennom innramming, meningsskapning, overløp og forandring (ominnramming) (s. 78).

## 5 Problemstilling

Slik det er i dag er omstillingen i Luftforsvaret et resultat av politiske beslutninger og ledere som skal gjennomføre omstillingen har ingen reell påvirkning på de overliggende beslutningene. I tillegg så begrenses ressursene som er tilgjengelige i planleggings og gjennomføringsfasen av den overliggende strukturelle organiseringen av Forsvaret og økonomien innenfor Forsvarsbudsjettet. Ledere og medarbeidere på en luftving må gjennomføre pålagte omstillingsoppdrag parallelt med gjennomføringen av de ordinære leveransene i form av operativitet og trening. Samtidig så er det mange interessenter utenfor luftvingen og Forsvaret som påvirker eller har interesser knyttet til den pågående omstillingen. Dette gjør at omstillingen i Forsvaret trekker til seg mye oppmerksomhet fra media. Det er derfor mange utenforliggende faktorer som påvirker hvordan den enkelte avdeling opplever omstillingen. Ett av dem er at omstillingene er et resultat av komplekse, politisk styrte omstillingsprosesser, og at de mange parallelle pågående omstillingene påvirker hverandre. Det har vært forsket mye på endringsledelse og motstand mot endring, men lederes primærrolle i strategiske omstillingsprosesser kan best forstås gjennom det fremvoksende begrepet meningsskaping (Gioia & Chittipeddi, 1991). Både ledere og medarbeidere trenger å forstå hensikten, og de overordnede målene med endringen må gi mening. Ut i fra tidligere forskning som er gjort, og hvilke mangler som er avdekt, vil denne studien bidra med forskning på meningsskapende prosesser i politisk styrte strategiske omstillinger.

Teorien som er presentert vil bli brukt til å diskutere funn knyttet til opplevelsene til individer som er berørt av den strategiske omstillingen. Hensikten var å finne ut hvordan innramming kan bidra til å skape tilslutning til en prosess, og hvilke faktorer som påvirker tilslutningen. For å diskutere en av disse faktorene har interessent-teorien blitt tatt i bruk. I tillegg så har teoriene om organisatorisk ytelse blitt brukt for å se på hva som bidrar til at en organisasjon fortsetter å yte maksimalt gjennom en omfattende omstilling. I figur 4 kan man se hvordan de forskjellige faktorene kan påvirke omstillingsprosessen og omstillingsevnen.



*Figur 4 Omstillingsprosess og omstillingsevne*

På bakgrunn av det teoretiske rammeverket og den tidligere forskningen som er gjort vil denne studien se nærmere på de meningsskapende prosessene som påvirker omstilling. Meningskaping er relevant, da det utfordrer konvensjonelle oppfattelser av organisasjoner og ledelse (Hernes, 2014). De funnene jeg gjør i denne oppgaven vil kunne være relevant for virksomheter som skal gå gjennom større endringer som er politisk styrt eller besluttet på ledelsesnivå utenfor den utøvende virksomheten. Jeg ønsker å se på de meningsskapende faktorene som påvirker omstillingsprosesser som er besluttet på nivå der de som er berørt at omstillingen ikke har en reell påvirkning på beslutningen. I et vitenskapelig perspektiv kan denne studien bidra til systematisk kunnskap om hvordan meningskaping kan påvirke en endringsprosess. I tillegg kan studien vise hva som skjer med både ledere og medarbeideres tilslutning og forpliktelse til omstillingen gjennom hvordan de overordnede målene og visjonene forankres gjennom innramming. Fra et samfunnsmessigs perspektiv kan den bidra til økt forståelse av det fenomenet at enkelte avdelinger yter dobbelt i omstillingsprosessen mens andre avdelinger yter markant dårligere enn tidligere. Det jeg lurer på er om dette fenomenet kan knyttes til graden av meningskaping hos de berørte eller om det er andre faktorer som påvirker fenomenet.

Min hovedproblemstilling er:

*Hvordan skape mening i en politisk styrt og strategisk omstilling i Forsvaret?*

I tillegg har jeg følgende forskningsspørsmål som jeg ønsker å besvare:

*Hvilke faktorer har betydning for endringsmotstanden?*

*Hvordan rammes prosessen inn for å skape tilslutning?*

*Hvilke andre faktorer har stor betydning for omstillingsevnen?*

## 6 Metode

Jacobsen (2015) beskriver metode som et hjelpemiddel til å samle inn data der hensikten er å kunne frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. Innen metode er det i hovedsak to typer man skiller mellom: kvantitativ og kvalitativ.

Kvantitativ metode har en fordel gjennom standardisering og mulighet til å behandle store mengder data gjennom reduksjon til statistiske analyser (Jacobsen, 2015). Dette kan gi mulighet til statistisk generalisering. Ulempen med kvantitativ metode er at dataene kan gi et overfladisk preg på undersøkelsen og det kan være vanskelig å gå i dybden på forhold som ikke er definert på forhånd i undersøkelsen.

Kvalitativ metode har på den andre siden et større potensiale for å få frem hvordan mennesker forstår og fortolker en gitt situasjon (Jacobsen, 2015). Når man ønsker å forske på forståelsen av et fenomen, vil en kvalitativ tilnærming gi en høyere relevans ved at forskeren ikke påtvinger de som undersøkes med faste spørsmål og svarkategorier, men en vektlegging på de undersøkes oppfatninger og formidling gjennom egne ord (ibid).

I denne oppgaven har jeg valgt å bruke en kvalitativ metode fordi jeg ønsker å finne ut hvordan den enkelte medarbeider opplever forankringen av de overordnede målene med omstillingen gjennom innramming. Samtidig ønsker jeg å se på de forskjellige gradene av tilslutning både til omstillingsprosessen og organisatorisk til den avdelingen og forsvarsgrenen de tilhører. En kvalitativ tilnærming gjennom individuelle- og gruppeintervjuer gjør det mulig å gå i dyden på den enkeltes oppfattelse av både overordnede mål og tilslutning til prosessen og organisasjonen.

### 6.1 Forskningsdesign: kvalitativt casestudie

Case studie defineres ofte som en inngående studie av en eller noen få enheter (Andersen, 2013). En case kan være en kollektiv enhet i form av en gruppe, en organisasjon eller et lokalsamfunn. En enkeltcase-studie innebærer "at en forsker går dypt inn i en situasjon, organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid og rom" (Jacobsen, 2015, s. 99). Min case vil være en luftving som er spesielt berørt av omstillingen av basestrukturen i Luftforsvaret. Jeg vurderte lenge å gjennomføre et

sammenlignende casestudie der jeg skulle ta for meg to luftvinger i Luftforsvaret som skulle legges ned og virksomheten flyttes. Men på bakgrunn av kompleksiteten og tidsforbruket på undersøkelsen, valgte jeg å gjennomføre en enkelt casestudie. Hovedårsaken til denne avgrensningen var at selv om luftvingene i Luftforsvaret er identisk organisert, så er det veldig mange utenforstående faktorer som påvirker luftvingene forskjellig i forhold til den tematikken jeg ønsket å undersøke. Disse faktorene er blant annet interessenter, lokasjonstilhørighet til stedet, samt individuelle forskjeller hos ledere og medarbeidere.

Denne studien avgrenses derfor til å være en enkeltcase-studie som vil være med på å beskrive og forsøke å forstå et fenomen eller en gruppe menneskers erfaringer og oppfattelse av noe. "En enkeltcase-studie er at en forsker går dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid og rom" (Jacobsen, 2015, s. 99) Målet med studien er å få en virkelighetsnær beskrivelse for å forstå samspillet mellom aktør og kontekst for å utvikle ny forståelse for fenomenet. Casestudier kan gi detaljerte beskrivelser og er derfor godt egnet til å beskrive hvordan hendelser påvirker hverandre (Jacobsen, 2015). Når man skal gjennomføre en undersøkelse, som har til hensikt å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon, vil det derfor være hensiktsmessig å gjennomføre et kvalitativt opplegg. I casestudier har man gjerne to komponenter som bidrar til datainnsamling; observasjon og intervjuer (Yin, 2009). I denne studien vil datainnsamlingen baseres på intervjuer.

Det skilles gjerne mellom fire hovedtyper av casestudier der man skiller mellom to begrepsadskillelser (Andersen, 2013). Den første skiller mellom om caset tilhører en gitt populasjon eller teorien, samt at det skilles mellom deskriptiv eller analytisk modell (s. 28). De fire hovedtyper av casestudier betegnes av Andersen (2013) som: *ateoretiske, fortolkende, teoritegnende og teoriutviklende*. Ateoretiske studier søker forklaring i caset som studeres og er motivert av interesse knyttet til saker, hendelser og sosiale grupper (Andersen, 2013, s. 62). Innen ateoretisk casestudie har man to hovedtyper, der den ene legger vekt på å forklare den sosiale virkeligheten og den andre forsøker å beskrive noe viktig i forhold til en politisk, sosial eller kulturell referanseramme. Slike studier har ikke til hensikt å utvikle ny teori eller nye begreper, men er ute etter å beskrive et faktisk fenomen. Min oppgave ser på hvordan enkeltindivider og grupper på en luftving opplever forskjellige situasjoner og prosesser.

På denne måten har min oppgave en sammenheng med ateoretiske studier. Men min studie er også basert på eksisterende teorier som brukes for å avgrense og forklare. Studien er derfor også en teoretisk fortolkende studie. En teoretisk fortolkning av case vektlegger ulike sider ved et casemateriale i lys av eksisterende begreper og teorier for å se på det enkelte tilfellet som et eksempel på fenomener som det allerede eksisterer kunnskap om (Andersen, 2013, s. 70-71). Jeg har derfor brukt denne type design når jeg har utformet min studie, da både intervjuguide og analyse gjenspeiles innen det teoretiske rammeverket.

## 6.2 Utvalg

Utvalget i denne oppgaven består av en luftving i Luftforsvaret og to tilhørende skvadroner (avdelinger) ved denne luftvingen. Luftvingen jeg skal se nærmere på er spesielt berørt av omstillingen av basestrukturen i Luftforsvaret i forbindelse med flyttingen av maritime patruljefly fra Andøya til Evenes flystasjon. En luftving er en egen avdeling med budsjett og resultatansvar under Luftforsvaret som driftsenhet i Forsvaret. Luftvingen består av en luftvingledelse, med stab, en operativ skvadron, en teknisk skvadron, samt andre skvadroner med understøttende funksjoner til luftvingens drift og løsning av operative oppdrag. Jeg har valgt å avgrense min undersøkelse til to av skvadronene, den tekniske og den operative og ikke på støttefunksjonene til luftvingen. På luftvingen intervjuet jeg representanter fra luftvingledelsen og skvadronsledelsen samt representanter fra tillitsvalgte og verneombud, heretter nevnt som tillitsvalgte som fellesbenevnelse for å ivareta anonymitet.

Etter som jeg ikke er ute etter å kunne trekke statistiske generaliseringer er det ikke behov for å intervju alle ledere og tillitsvalgte. Ledelsen og tillitsvalgtrepresentanter hadde i alt 12 personer det var aktuelt å snakke med. Av disse ble 3 ledere og 3 tillitsvalgte intervjuet. På grunn av operative oppdrag og andre aktiviteter var det disse 6 av de 12 som var tilgjengelige for intervju. Det var også aktuelt å snakke med medarbeidere i den tekniske og operative skvadronen. Dette fordi opplevelsen av forankring av mål og tilslutning til prosessene kan oppleves forskjellig ut fra hvilket nivå man jobber på i en luftving. Det var heller ikke behov for å intervju alle medarbeiderne. Et utvalg av 12-24 medarbeidere ble planlagt gjennomført i 2-4



fokusgrupper. Optimalt skulle jeg ha gjennomført 4 gruppeintervju med 4 informanter pr gruppe, men på grunn av operativ virksomhet og tilgjengelige informanter ble det gjennomført 2 fokusgruppeintervju med 6 informanter pr gruppe; én gruppe fra den tekniske og én gruppe fra den operative skvadronen. 6 informanter pr gruppe er mange, men det ble satt av godt med tid slik at alle skulle få tid til å komme med sine opplevelser og betraktninger. Nedenfor følger en oversikt over utvalget:

Informant	Antall	Metode	Tidsforbruk
Ledere	3	Individuelt intervju (A-C)	20-45 min
Tillitsvalgte	3	Individuelt intervju (D-F)	25-45 min
Medarbeidere	12	Fokusgruppe intervju med 6 informanter pr gruppe (G-L og M-R)	75 min

*Tabell 3 Oversikt over type informanter*

Alle informantene er anonymisert ved å ikke bruke navn og opplysninger som kan identifisere enkeltindivider er anonymisert. Anonymisering av luftvingen vil ikke være mulig, da Luftforsvaret bare har én luftving som driver maritim patruljevirkosomhet. Informantene er opplyst om at det vil komme fram i oppgaven hvilken luftving som undersøkes. Informantene har en god spredning i alder, fagutdanning og nivådannende utdanning, befalsskole, krigsskole etc, i Forsvaret – i tillegg til hvor lenge de har jobbet ved luftvingen og hvilken tilknytning de har til lokasjonen.

### 6.3 Kvalitativt forskningsintervju

I min datainnsamling har jeg i hovedsak tatt i bruk intervjuer. Det er viktig å være klar over hvilke type intervju man skal bruke. I kvalitative intervjuer vil det i stor grad være nærhet mellom den som undersøker og de som blir undersøkt, der vektleggingen vil være å møte dem som undersøkes på deres premisser og ikke forskerens (Jacobsen, 2015). I slike intervjuer er det derfor viktig at intervjuer har god kunnskap om temaet og at det skapes tillit mellom intervjuer og informant. Jeg vil ta i bruk denne typen intervju for å få en dypere forståelse av både ledere, tillitsvalgte og medarbeideres opplevelse og synspunkter. For at informantene skal kunne åpne seg og gi et mest mulig ærlig svar på spørsmålene, er det viktig at det etableres et tillitsforhold mellom intervjuer og

informant, og at intervjuet gjennomføres på et naturlig sted der informanten føler seg "hjemme" (Jacobsen, 2015).

Kvalitative forskningsintervju kan gjennomføres både som individuelle intervju og som fokusgruppeintervju. Individuelle intervjuer egner seg når det er relativt få enheter eller informanter som skal undersøkes. Fokusgruppeintervju kan egne seg når en ønsker gruppesynspunkter samt å få vite noe om enighet eller uenighet i en gruppe (Jacobsen, 2015). Siden jeg ønsket informasjon både fra ledere, tillitsvalgte og medarbeidere, valgte jeg en kombinasjon av individuelle og fokusgruppeintervjuer. Jeg gjennomførte individuelle intervjuer med ledere og tillitsvalgte. Intervju med medarbeiderne ble gjennomført i fokusgrupper for å få frem en mest mulig generell opplevelse blant medarbeiderne gjennom gruppeprosessen i fokusgruppeintervjuet. Gjennom den åpne samtalen i fokusgruppen kan man da finne ut om det er enighet rundt det som blir sagt, gjennom at de andre informantene bekrefter eller utdyper et utsagn fra en informant. Eller om det er uenigheter i gruppen gjennom at flere svarer på spørsmålet og det utveksles synspunkter gjennom intervjuet. På denne måten fikk jeg muligheten til å få individuelle synspunkter fra ledere og tillitsvalgte samt et gruppesynspunkt fra en større medarbeider gruppe. Jeg fikk også en oversikt over eventuelle uenigheter i medarbeidergruppen.

Det åpne individuelle intervjuet kjennetegnes gjerne med at intervjuer og informant prater sammen som i en vanlig dialog, men kan ha forskjellig grad av åpenhet. Dette kalles strukturering og kan variere mellom helt åpen til helt lukket (Jacobsen, 2015). Helt åpen strukturering kjennetegnes ved at intervjuet gjennomføres som en samtale uten intervjuguide, mens helt lukket intervju har faste spørsmål med svaralternativer (s. 150). Jeg valgte å ha et semi-strukturert intervju, med et fast sett med spørsmål i en fast rekkefølge, men med bare åpne svar slik at samtalen fikk flyte til informantene hadde snakket ferdig.

## 6.4 Intervjuguide

Som forsker er det viktig å ha et bevisst forhold til informantenes kunnskapsnivå om temaet det snakkes om. Det er derfor viktig å utvikle en intervjuguide der informantene forstår spørsmålene. Jeg valgte å gi en kort forklaring av de overordnede teoriene i et

informasjonsskriv (se vedlegg 2), samt at jeg i intervjuene definerte ord og uttrykk slik at informantene ikke skulle misforstå spørsmålene. Det var også åpenhet for at spørsmål kunne utdypes og omformuleres underveis i intervjuene.

På bakgrunn av teorien og de fenomenene og hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon ble det utarbeidet en intervjuguide (se vedlegg 4). Intervjuguiden var strukturert med spørsmål knyttet til tema med bare åpne svar. Den samme intervjuguiden ble tilpasset og brukt på ledere, tillitsvalgte og medarbeidere i de individuelle intervjuene og i fokusgruppeintervjuene.

Intervjuguiden besto av tre deler; introduksjon, hoveddel og avslutning. *Introduksjonen* besto av at informantene i forkant av intervjuet fikk utlevert et informasjonsskriv som beskrev hva prosjektet gikk ut på og en kort forklaring om teori rundt meningsskaping, innramming og tilslutning. Det ble også informert om anonymitet og at intervjuene ville tas opp på smarttelefon for å transkriberes etterpå. Etter at informantene hadde lest gjennom informasjonsskrivet spurte jeg om de hadde noen spørsmål til undersøkelsen før jeg gikk over til *hoveddelen* og startet med spørsmålene i intervjuguiden. Selv om flere av informantene svarte på flere av de senere spørsmålene i enkelte svar, stilte jeg fortsatt spørsmålene som planlagt i intervjuguiden, men informerte informantene at det ikke var behov for å gjenta svarene om de følte de hadde svart utdypende nok tidligere. Dette ble gjort for å kvalitetssikre at alle spørsmålene og tematikken ble besvart uten at jeg fratok informantene muligheten til å utdype eller korrigere svarene. *Avslutningsvis* spurte jeg informantene om de hadde utfyllende kommentarer som de ønsket å komme med før vi avsluttet intervjuet.

Det ble gjennomført totalt 8 intervjuer som utgjorde 409 minutter med muntlig opptak, som resulterte i 71 sider transkribert.

Det ble også gjennomført uformelle samtaler med tilfeldige medarbeidere på luftvingen mellom de planlagte intervjuene, men det ble ikke gjort opptak eller notater av disse samtalene.

## 6.5 Prosedyre

Luftvingen ble først kontaktet gjennom omstillingskoordinator ved luftvingen og luftvingsjefen på telefon. De stilte seg positive til undersøkelsen fra første stund. Jeg kontaktet så de informantene jeg ønsket å gjennomføre individuelle intervjuer med pr e-post, og jeg fikk raskt positiv respons fra tilstrekkelig antall informanter både blant ledere og tillitsvalgte. Jeg var avhengig av å reise ut til luftvingen og satte av en hel uke til gjennomføringen. Ettersom luftvingen er en operativ avdeling som løser faste oppdrag både med planlagt og oppdukkende vedlikehold på flyene i tillegg til flygninger, var det utfordrende å finne tid til gjennomføringen av de individuelle intervjuene den aktuelle uken. Det ble gjort individuelle avtaler for når gjennomføringen skulle finne sted etter som når den enkelte informant var tilgjengelig. Alle informantene fikk utdelt et informasjonsskriv og et samtykkeskjema (se vedlegg 3) som ble signert i forkant av intervjuene.

På grunn av operativ virksomhet ved luftvingen var det ikke mulig å sette sammen fokusgruppene i forkant, i stede ble tilgjengelige medarbeidere spurt da jeg var ved luftvingen for å gjennomføre intervjuene. De fleste var positive til å stille opp, og det gikk raskt å sette sammen fokusgruppene med god spredning både i alder, fagutdanning og erfaringsnivå på informantene. Planen var å gjennomføre to til fire fokusgruppeintervjuer med fire til seks deltakere pr gruppe. På grunn av tilgjengelig personell ble det gjennomført to fokusgrupper med seks deltakere i hver gruppe. Det fremkom som et godt representativ utvalg blant medarbeidere ved skvadronen.

Når man intervjuet ledelsen og tillitsvalgte ved luftvingen, var det viktig å skille mellom den enkeltes personlige mening og oppfattelse knyttet til ledelses- eller tillitsverv. Det var derfor viktig for meg å finne ut både hva den enkelte opplevde og opplevelsen i form av stilling og posisjon ved luftvingen. Dette ble gjort gjennom å utdype spørsmålene til å omfatte både personlig opplevelse og opplevelse i forbindelse med posisjon som leder eller tillitsvalgt.

Intervjuene av lederne ble gjennomført på den respektive lederens kontor. På den operative skvadronen ble intervju med tillitsvalgte og fokusgruppe gjennomført på et av klasserommene på skvadronsbygget, mens tillitsvalgt og fokusgruppe på teknisk skvadron ble gjennomført på to forskjellige oppholdsrom i vedlikeholds hangaren.

Intervjuene ble gjennomført i kontorer og oppholdsrom slik at man kunne sitte uforstyrret gjennom intervjuene. Alle intervjuene ble gjennomført etter samme oppsett og intervjuguide. I gjennomføringen av de individuelle intervjuene tok det mellom 20-50 minutter ettersom hvor utdypende den enkelte valgte å svare. Fokusgruppeintervjuene to ca 75 minutter da det var flere som skulle diskutere spørsmålene. Alle intervjuene ble tatt opp med lydopptaker på smarttelefon etter samtykke fra informantene. Under intervjuene ble det også gjort notater. Etter gjennomføring av intervjuene ble de transkribert i sin helhet.

I tillegg til intervjuene brukte jeg tiden mellom de oppsatte intervjuene til å gå rundt på skvadronsbyggene og snakke med flere medarbeidere uten å gjennomføre strukturerte intervju. De observasjonene jeg gjorde var ikke strukturert som en del av undersøkelsen i form av samtykke fra de jeg observerte. Allikevel velger jeg å ta dette med i undersøkelsen, da de observasjonene jeg gjorde kan være med på å bekrefte at svarene jeg fikk gjennom intervjuene var representativt for medarbeiderne ved luftvingen. Ingen notater fra de uformelle samtalene er tatt med i dataanalysen, men observasjonene tas med i diskusjonen av resultatene.

## 6.6 Analyse

Åpne kvalitative intervjuer generer til dels store mengder notater, lydopptak og transkripsjoner. Kvalitativ analyse dreier seg om å redusere tekster og binde disse sammen for å forsøke å forstå delene i lys av helheten som dannes (Jacobsen, 2015). Det finnes ingen fast regel for hvordan man skal analysere kvalitative data, men i hovedsak kan man si at analyse av kvalitative data dreier seg om fire forhold; *dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere og sammenbinde* (s. 199). Dokumentering handler om å renskrive notater og observasjoner fra intervjuene samt transkribering av lydopptakene. En annen måte å dokumentere på er å oppsummere hovedtrekkene fra intervjuet, men en full utskrivning av intervjuet vil gi en større kontroll av rådata. Jeg valgte full transkribering av alle intervjuene for å få best mulig kontroll på dataene. Etter at intervjuene var transkribert, startet jeg med utforsking av dataene. Når man utforsker data kan man bruke enten innholdsanalyse eller prosessanalyse. "Innholdsanalyse kan knyttes til en varanstilnærming for å forstå kausalitet, mens

prosessanalyse i større grad fokuserer på det dynamiske” (Jacobsen, 2015, s. 217). For å få en enklere oversikt over temaet innramming og tilslutning, var det viktig å kategorisere dataene på en hensiktsmessig måte. Ved å ta i bruk innholdsanalyse kan man redusere data til et sett færre men mer overordnede og meningsfulle kategorier (ibid, s. 207).

Jeg startet med å gjøre en innholdsanalyse og samle resultater som kan knyttes til motstand mot endring, innramming og organisatorisk forpliktelse. Dette gjorde at jeg til å begynne med endte opp med en god mengde data som måtte organiseres på en hensiktsmessig måte. Deretter gjorde jeg en innholdsanalyse på data knyttet til motstand mot endring for å danne et bilde av hva som kan bidra til endringsmotstand. Videre gjorde jeg en prosessanalyse over resultater knyttet til innramming, der jeg samlet spørsmål og svar i overordnede dimensjoner ut fra hvilken type innramming de faller inn under; materiell, fortellende eller relasjonell. Disse dimensjonene har en overordnet hensikt å systematisere de funnene jeg gjorde i intervjudataene for å gjøre det enklere å gå videre i en prosessanalyse knyttet til hvordan innramming kan påvirke tilslutning og bidra til meningsskaping. Videre kategoriserte jeg resultatene under de tre dimensjonene av innramming. Da jeg var ferdig med kategoriseringen, kom jeg frem til at det var 7 kategorier som var hensiktsmessig å bruke; kommunikasjon lokalt, kommunikasjon sentralt, informasjon, overordnede mål, organisasjonsutvikling, medvirkning og tillitsvalgtes involvering. Ved å bruke prosessanalyse kan man avdekke årsaksmekanismer i form av et utfall som skal forklares (Jacobsen, 2015). De 7 kategoriene som jeg fant i innholdsanalysen kan også kategoriseres som hendelser som fører frem til et definert utfall, meningsskaping i omstilling. En prosessanalyse kan derfor forklare hvordan ulike hendelser kan påvirke et utfall. Jeg har valgt å bruke en eksplorativ tilnærming der målet er å kartlegge det forutgående hendelsesforløpet så klart som mulig for å forsøke å kartlegge hva som kan før frem til et fenomen, meningsskaping. ”I dette analyseapparatet betraktes prosesser nettopp som å bestå av hendelser som utspiller seg på ulike arenaer” (Jacobsen, 2015, s. 221). Til slutt gjorde jeg en innholdsanalyse på resultater knyttet til organisatorisk forpliktelse for å se på hvilke andre faktorer som kan ha betydning for omstillingsevnen.

## 6.7 Validitet, generalisering og reliabilitet

Undersøkelser skal både ha gyldighet og troverdighet. Gyldighet kan deles i to typer (Jacobsen, 2015). Intern gyldighet, validitet, går ut på at empirien må være gyldig og relevant for de konklusjonene som trekkes, at man har beskrevet et fenomen på riktig måte. En måte å styrke validitet er å "stille spørsmål ved om det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten" (s. 228). Gjennom kritisk drøfting av kategorier, hendelser og sammenhenger kan man styrke validiteten på undersøkelsen. Ekstern gyldighet, overførbarhet eller generalisering, går ut på at empirien må være pålitelig og troverdig. Den sier noe om i hvilken grad resultatene kan generaliseres til å gjelde i andre sammenhenger (s. 237). En styrke med kvalitativ metode er å avdekke fenomener basert på en teoretisk generalisering. For å kunne styrke generaliseringen i denne oppgaven, vil det være viktig å stille spørsmål om dette kan gjelde for andre tilsvarende organisasjoner, men det forutsetter at en tilsvarende undersøkelse gjennomføres ved en annen luftving.

Undersøkelsens troverdighet, reliabilitet, har med en "anerkjennelse av at undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan påvirke resultatet" (Jacobsen, 2015, s. 240). Det er viktig å være bevisst på at de som undersøkes kan påvirkes av undersøkelsen. Det er derfor viktig å forholde seg objektiv og åpen i intervju sammenheng for å unngå å påvirke informantene. For å begrense undersøkelseeffekten hadde jeg fokus på å møte informantene med en positiv og åpen holdning. Jeg forholdt meg litt reservert og lot informantene stå for pratingen uten å gå inn i diskusjoner rundt spørsmålene. Intervjuene ble også gjennomført på naturlige steder der informantene følte seg hjemme for å skape en mest mulig avslappet situasjon rundt intervjuene. Intervjuene ble også tatt opp og transkribert for å få en nøyaktig registrering av data som gjør disse tilgjengelig for sjekk av rådata.

## 6.8 Etiske aspekter

Etikk handler om hva som er rett og galt og innehar et sett av moralske normer, verdier og holdninger (snl.no). Etikk og moral kan være sosialt aksepterte normer og verdier, men individet kan også ha egne tolkninger av hva som er rett og galt. I

forskningssammenheng er all forskning regulert av et sett med etiske normer og verdier. Som forsker har man plikt til å tenke nøye gjennom hvordan forskningen kan påvirke de som det forskes på og hvordan den vil oppfattes og bli brukt (Jacobsen, 2015). Skal du samle inn informasjon om enkeltpersoner har du plikt til å melde inn prosjektet til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste. Jeg har meldt inn mitt prosjekt og fått tillatelse til gjennomføring (se vedlegg 1).

For å kunne beskytte enkeltpersonene mot å bli identifisert har jeg fjernet all informasjon som kan være personsensitiv. Navn og personinformasjon er notert på et separat ark og man kan ikke se hvem informantene var ved å lese transkripsjonen av intervjuet. De individuelle intervjuene er nummerert fra intervju en til seks, men har ingen direkte sammenheng med den rekkefølgen intervjuene ble gjennomført. I fokusgruppeintervjuene er respondentene nummerert fra en til seks i gruppen for at jeg skulle kunne skille svarene fra hverandre i teksten, men identifikasjonsnøkkelen ble oppbevart på et eget ark som var låst ned i en skuff. Navn som ble nevnt i intervjuene ble byttet ut med bokstaver for å bevare både informanten og dennes kollegers anonymitet. Etter som jeg bare gjennomførte undersøkelsen på én luftving, og Luftforsvaret bare har én avdeling som driver med maritim patruljevirkosomhet vil det ikke være mulig for meg å holde luftvingen anonym. Dette kan føre til at informantens anonymitet svekkes, så informasjon som kom frem i intervjuene som kan bidra til å identifisere enkeltpersoner er sensurert bort. Alle informantene signerte et samtykkeskjema før intervjuene startet. De ble også spurt om det var greit at intervjuene ble tatt opp på en smarttelefon. Alle intervjuene ble overført til en passord beskyttet datamaskin og slettet fra telefonen. Informantene ble også informert om at de kunne trekke seg når som helst i prosessen uten at det ville få konsekvenser.

I utarbeidelsen av intervjuguiden var det viktig å finne spørsmål som ikke ville skape ubehag hos informantene. Omstillingen i seg selv kan for mange være ubehagelig, så det var viktig for meg å skape en trygghet for informantene til å fortelle sin historie. Det var viktig å skape en god stemning formidle at jeg ønsket å forstå mest mulig av hvordan informantene opplever omstillingen. Hvor følsom informasjonen er for den som blir undersøkt kan være veldig individuelt (Jacobsen, 2015), og det var derfor viktig å understreke for informantene at de sto fritt til å utdype sine spørsmål i den grad de selv var komfortable. Jeg opplevde ikke en eneste gang at informantene ikke ville svare



på et spørsmål, men det var variasjoner i hvor mye den enkelte utdypet sitt svar. Intervjuene ble også gjennomført på kontorer og oppholdsrom tilknyttet informantenes arbeidssted slik at de skulle føle seg trygge.

I form av min stilling som ansatt i Luftforsvarets ledelse, har jeg måttet ta stilling til uavhengighet i forbindelse med å studere egen organisasjon. Min kjennskap til Luftforsvaret og luftvingen jeg har undersøkt kan på mange måter være en fordel i mitt prosjekt. Jeg kjenner til organisasjonens historie, og har fått tilgang til informanter gjennom bekjentskaper. En annen fordel er at jeg også er kjent med språk og terminologi som benyttes i organisasjonen. Men det finnes også ulemper ved å forske på egen organisasjon. Det har vært viktig for meg å ha en åpen holdning og ikke være forutinntatt. Derfor valgte jeg å undersøke en luftving som jeg til daglig ikke har en arbeidsrelasjon mot. Det var også viktig for meg å holde en kritisk avstand til den tematikken jeg undersøkte og ikke la mine personlige meninger påvirke meg. I forkant av intervjuene var jeg bekymret for at informantene ville oppfatte meg som partisk, og det var derfor viktig for meg å presisere for informantene at jeg ikke var på oppdrag fra ledelsen i Luftforsvaret men som student ved Høgskolen i Sørøst Norge. Jeg forklarte også at jeg ikke har noen påvirkning på beslutninger knyttet til omstillingen, men at jeg som student var opptatt av å finne ut hvordan enkeltindivider opplever å være i en radikal omstillingsprosess og knytte dette opp til teori for at Luftforsvaret skal kunne bruke dette i videre og fremtidige omstillingsprosesser. Min opplevelse var at informantene var genuint interessert i å prate med meg, og de åpnet seg opp og fortalte om sine opplevelser på en tillitsfull måte. På denne måten så kan det virke som at behovet for å få prate med noen fra ledelsen var så sterk at det i dette tilfellet ble til en positiv ting og ikke en hindring.

## 7 Resultater og analyse

I dette kapittelet vil jeg først se på hvilke faktorer som kan ha betydning for endringsmotstanden. Deretter vil fokus rettes på hvordan prosessen er rammet inn for å skape tilslutning til omstillingen. Til slutt vil jeg gjøre rede for funn knyttet til andre faktorer, som blant annet organisatorisk tilslutning, som kan ha betydning for omstillingsevnen. Når jeg gjør rede for funnene, har jeg valgt å kategorisere resultatene inn etter informantene som ledere, tillitsvalgte og medarbeidere. Dette fordi jeg ønsker å kunne se forskjeller og likheter mellom de ulike informantenes opplevelse av omstillingen. Dette vil oppsummeres i en overordnet diskusjon med delkonklusjoner som fører til en hovedkonklusjon hvor jeg gjør rede for min problemstilling.

Luftforsvaret og luftvingen som har blitt studert har vært gjenstand for omstilling de siste 20-30 årene, og luftvingen har vært nedleggingstruet i flere omganger. Luftvingen ledes lokalt av en luftvingstab, som det siste året har fått tildelt en ressurs i form av en omstillingskoordinator. Dette viser at ledelsen i Luftforsvaret er klar over noe av den ekstra påkjenningen det er å være i en radikal omstillingsprosess.

### 7.1 Motstand mot endring

Det første forskningsspørsmålet var hvilke faktorer som har betydning for endringsmotstanden. Alle jeg har intervjuet svarte at det har vært både tungt og utfordrende å jobbe siden beslutningen om flyttingen til Evenes kom i 2015. Det oppleves også som en stor frustrasjon både blant ledelsen og medarbeiderne at de ansatte på Andøya Flystasjon selv opplever at de kom i omstilling den dagen beslutningen om flyttingen kom, men det formelt sett fra Luftforsvarets ledelse ikke er kommet et konkret omstillingsoppdrag til Luftvingen. Lederne opplever at medarbeiderne sine har mange følelser som settes i spill i en slik omstillingsprosess, og at fokuset på den jobben som skal gjøres til daglig i perioder har vært satt litt til side på grunn av alt som skjer rundt den enkelte i tilknytning til omstillingen. Intervjuene viste også at det er en splittelse på luftvingen mellom de som er positive til flyttingen og de som er motstandere av dette. Jeg starter derfor med en kort oppsummering av funn knyttet til motstand mot endring og beslutningen om flytting. De faktorene som kan

tenkes å påvirke motstand mot endring er blant annet; lokal tilhørighet til plassen, følelser, aksept og forståelse for beslutningen og interessenter.

	Ledere	Tillitsvalgte	Medarbeidere
<b>Opplevelsen av beslutningen og hvordan det er å jobbe ved flystasjonen etter beslutningen.</b>	<p>"Det er så mange følelser involvert, og det er så mange sterke meninger."</p> <p>"Jeg er leder, men jeg er også ansatt og bosatt på Andøya. Og kommer da i en personlig skvis."</p> <p>"Det som man legger merke til, det er jo at det er en viss grad av sorgprosess."</p> <p>"Organisasjonen begynner å bli omstillingstrette."</p> <p>"Jeg har ikke noe problem med å akseptere vedtaket. Det er for meg en del av å være i det systemet jeg er i."</p>	<p>"Når du kan bryte ned de overordnede målene til å si at det ikke er fornuft i dette."</p> <p>"Nå er jo ikke jeg sånn personlig berørt annet enn at jeg synes at Andøya er mye finere og attraktivt enn Evenes."</p> <p>"Jeg synes vi tar personellet for lite på alvor. Jeg vet det er folk som sliter."</p> <p>"Det burde vært en jubelscene at vi fikk nye fly, men det var ikke det som jeg opplevde."</p>	<p>"Vi sitter med en forståelse av at det ikke er noen bakgrunn for å legge ned Andøya."</p> <p>"Det er et klart skille mellom de som har eiendom på Andøya og familie, og de som ikke har det."</p> <p>"Bevar Andøya flystasjon har jo vært ganske aktive ute (...) Så den går jo rett og slett på å tale Andøya sin sak."</p> <p>"Vi kom i omstilling den dagen vedtaket kom. Men organisasjonen er ikke teknisk i omstilling."</p>

*Tabell 4 Opplevelsen av omstillingen*

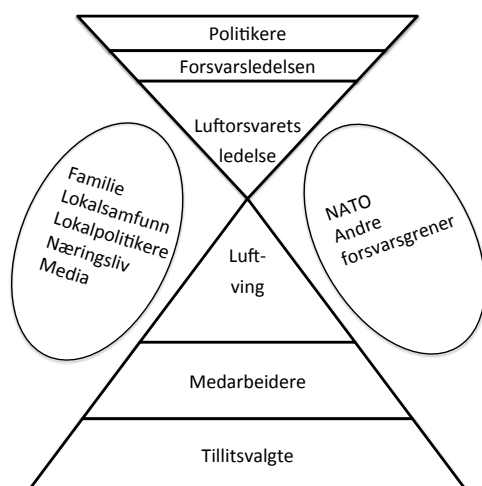
Lederne virker i større grad nøytrale til flyttingen enn tillitsvalgte og medarbeidere. De har en bevissthet knyttet til at flytting kan være en del av å være ansatt i forsvaret, og de skiller mellom personlige meninger og rollen som leder. Det forklares godt av utsagnet til informant C: "For meg så er det en del av å være i det systemet jeg er i. At noen tar avgjørelser på et grunnlag jeg ikke nødvendigvis forstår hele rasjonale for. Men jeg stoler på at de vurderingene som er gjort er til beste for samfunnet i et større perspektiv." De tillitsvalgte legger vekt på at det ikke er fornuft i vedtaket, og de mener at grunnlaget før beslutningen har vært for dårlig. Dette kommer også frem blant medarbeiderne i fokusgruppene. Det at de ikke ser fornuften i flyttingen eller aksepterer vedtaket bidrar til motstand. Som informant K sier: "Vi sitter jo med en forståelse av at det ikke er noe bakgrunn for å legge ned Andøya. Det er uforståelig det som skjer." Og som også bekreftes av informant N: "Det hadde vært lettere å forstå det hvis det hadde vært strategisk og økonomisk riktig."

En god del av motstanden mot endringen kan knyttes til de ansattes lokale tilhørighet til plassen. Det er viktig å forstå at det er medarbeidere ved luftvingen som er positive til flyttingen, og medarbeidere som er sterkt uenige i flyttingen og motstandere av omstillingen. Dette gjenspeiles i informant E sitt utsagn: "Det store flertallet vil være på Andøya, på grunn av at de er etablert og alt det der. Så har du de som ikke har tilknytning, pendlere, som er mer interessert i å flytte til Evenes." For de som ønsker å bli værende på Andøya, så viser funnene fra intervjuene at det er i hovedsak den lokale tilknytningen til stedet, det å ha etablert seg med familie og fast eiendom som er en av hovedårsakene til at de ikke ønsker å flytte. Dette bekreftes gjennom andre intervjuer, der informant L sier: "Jeg som er herifra, og som har hus, hytte og unger og alt her. Jeg har jo ikke lyst til å flytte. Jeg har lyst til å være her." Informant I som er pendler sier derimot: "For min del så spiller det egentlig ingen rolle, privatmessig, om det blir Andøya eller Evenes." Dette kan knyttes opp mot en av Jacobsen (1998) grunner til motstand mot endring, utsikt til personlig tap for de som har eiendom og er bosatt på stedet.

Det fremkommer også et skille mellom ledere og medarbeider i forhold til hvordan de påvirkes av sine følelser. Informant B utaler at: "Jeg er leder, men også ansatt og bosatt på Andøya. Jeg har lojalitet mot min funksjon som leder, men også mot meg selv og min familie. Også får en legge mest mulig av sitt eget behov til sides, også prøve å tenke på hva min funksjon er." Dette viser at det er et skille blant personellgruppen ikke bare mellom de som er bosatt og pendlere, men også mellom ledere og medarbeidere.

### 7.1.1 Interessenter

Det er viktig å forstå at det er mange interessenter knyttet til omstillingen og flyttingen av luftvingen, og at interessenter kan ha en relativt stor påvirkningskraft inn mot en organisasjon som går gjennom en radikal endring. Ved å ta utgangspunkt i prinsipal-agent kategorisering av interessentene (Karlsen & Gottschalk, 2005) har jeg samlet interessentene som ble nevnt i intervjuene i en interessentmodell.



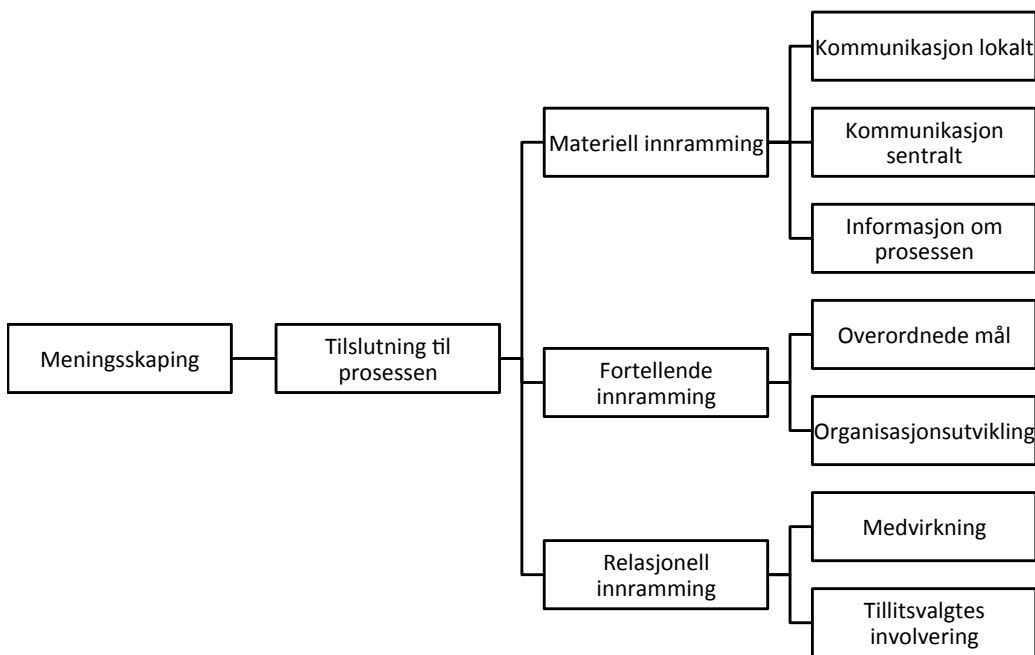
*Figur 5 Interessentmodell prinsipal, agent og tredjepart*

Prinsipalen vil i denne sammenheng være politikere og Forsvarsledelsen inklusiv Luftforsvarets ledelse, da det er politikerne som er beslutningstakeren og Forsvarsledelsen og Luftforsvarsledelsen som er oppdragsgiver knyttet til omstillingsprosessen. Agenten vil her være luftvingen med sine medarbeidere og tillitsvalgte. De andre interessentene vil kunne kategoriseres som tredjeparter, da de er relevante i omgivelsene til luftvingen.

I forbindelse med intervjuene kom det opp hvordan det sivile samfunnet og en Facebook gruppe kalt Bevar Andøya Flystasjon, BAF, involverer seg i diskusjonen knyttet til omstillingen. I en av fokusgruppene sier informant K: "Her er en gruppe, Bevar Andøya Flystasjon, engasjerte folk som jobber for å bevare flystasjonen. Og når vedtaket kom, så begynte gruppa å grave i beslutningsvedtaket, og stilte spørsmål med det. Og blir egentlig avfeid usaklig av det politiske." Spesielt blant medarbeiderne i fokusgruppen virker det som at BAF har en relativ stor påvirkning på hvordan de ansatte på flystasjonen opplever omstillingsprosessen. Denne gruppen, BAF, er ut fra det som kom frem i intervjuene, en sammensatt gruppe av blant annet lokalbefolkning, lokalpolitikere, medarbeidere ved flystasjonen og andre som engasjerer seg i omstillingen. En gruppe bestående av individer som har interesse for å videreføre Andøya flystasjon. I utgangspunktet en gruppe med tredjeparts interesser, men som også har interne interesser hos aktøren som samhandler med tredjepart. Det jeg finner i denne undersøkelsen er at denne gruppen har veldig sterke fortellinger knyttet til å bevare flystasjonen. Dette skaper et konkurrerende narrativ opp mot beslutningen om flyttingen og innrammingen av de overordnede målene med omstillingen.

## 7.2 Meningsskaping

Det andre forskningsspørsmålet er hvordan prosessen rammes inn for å skape tilslutning. Jeg har tatt utgangspunkt i at meningsskaping er et resultat av tilslutning og tilslutning som et resultat av innramming som vist i figur 3. Jeg har derfor delt innramming inn i tre dimensjoner; materiell, fortellende og relasjonell. Resultatene er så organisert i 7 kategorier. Figur 7 gir en oversikt over dimensjonene og kategoriseringen.

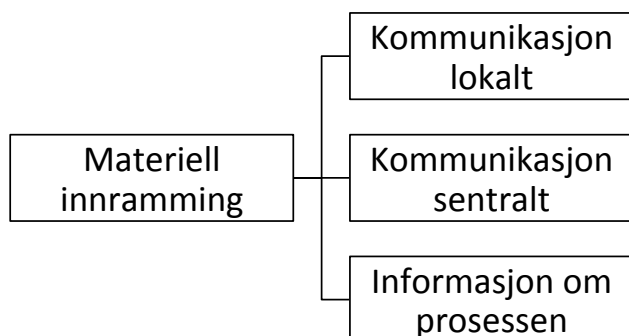


*Figur 6 Oversikt over dimensjoner og kategorier*

Som vi ser av det teoretiske rammeverket, så påvirker innramming graden av tilslutning og dette igjen kan bidra til meningsskaping i prosessen. En viktig del av en omstillingsprosess vil være å forstå hvorfor det er behov for å gjøre endringer og hvordan dette forankres og kommuniseres i organisasjonen som skal omstilles. Jeg har kategorisert resultater knyttet til tilslutning til prosessen i materiell, fortellende og relasjonell innramming da dette er former for organisering der meningsskaping inngår (Hernes, 2016). Jeg tar utgangspunkt i de tre personellgruppene; ledere, tillitsvalgte og medarbeidere, som jeg intervjuet. Resultatene vil jeg senere diskutere opp mot teorien men også likheter og forskjeller mellom personellgruppene.

## 7.2.1 Materiell innramming

Strukturering av informasjon og kommunikasjon kan sies å være et rammeverk innen det materielle spekteret (Hernes, 2016). Jeg har derfor samlet funn knyttet til kommunikasjon og informasjon innenfor materiell innramming.



*Figur 7 Kommunikasjon og informasjon som innramming*

Kommunikasjon og informasjon er viktig i en omstillingsprosess. Da informasjon kan bidra til å skape forståelse for hva som skal gjøres og hvorfor. Samtidig er kommunikasjon en mulighet for både ledere og medarbeidere å kunne utdype forståelsen for den informasjonen som gis, samt at kommunikasjon kan åpne for interaksjon og samhandling rundt tiltak og handlinger som må iverksettes i tilknytning til omstillingsprosesser. Kommunikasjon kan derfor være et middel i demokratisk ledelse som baserer seg på samarbeid (Eriksen, 1999). Kommunikasjon kan foregå på flere nivåer og i forskjellige former. Informasjon er også en del av kommunikasjon. Tabellene viser hvilket inntrykk de forskjellige informantene hadde knyttet til kommunikasjon og informasjon tilknyttet omstillingsprosessen.

	<b>Ledere</b>	<b>Tillitsvalgte</b>	<b>Medarbeidere</b>
<b>Kommunikasjon lokalt</b>	<p>"Den oppfattes som forholdsvis bra. (...) men det er klart, du klarer aldri å dekke alles behov."</p> <p>"Vi forsøker å snakke så mye som mulig med folk."</p> <p>"(...) sørge for at folk får den informasjonen vi tror de trenger."</p> <p>"Jeg opplever vel at vi har en åpen og veldig god dialog."</p>	<p>"Som tillitsvalgt føler jeg at jeg får det jeg trenger, men mange ganger så kommer det ikke av seg selv."</p> <p>"Jeg opplever at dem prøver (...) men samtidig så kan dem bli bedre med å komme med informasjon når dem ikke har det."</p> <p>"Både og. Men jeg skulle gjerne hatt det bedre."</p>	<p>"For min egen del, så opplever jeg ingen kommunikasjon."</p> <p>"Jeg føler dem prøver å gi den informasjonen de har, men det er dessverre veldig begrenset."</p> <p>"Sitter jo med et inntrykk av at dem ikke nødvendigvis har så mye mer informasjon å komme med enn det vi har fått."</p>
<b>Informasjon om omstillingsprosesser</b>	<p>"Jeg synes ikke det har vært så veldig mye informasjon om den."</p> <p>"Jeg opplever vel at det er svært utfordrende at omstilling ikke er omstilling."</p>	<p>"Selve prosessen i seg selv, vi er ikke tilstede egentlig."</p> <p>"Ganske dårlig."</p> <p>"Lokalt er den helt borte. Sentralt begynner det å komme noe."</p>	<p>"I utgangspunktet så er vi ikke i omstilling."</p> <p>"Det er veldig lite informasjon."</p>

*Tabell 5 Kommunikasjon lokalt og informasjon*

De lederne jeg intervjuet opplever at kommunikasjonen internt på luftvingen er forholdsvis bra. Det tilstrebes å ha en åpen og god dialog, og det er ukentlige fellesmøter, med ledelsen tilstede, på de to skvadronene. I tillegg så har ledelsen det siste året etablert regelmessige møter med de tillitsvalgte for å skape en arena for god kommunikasjon. Samtidig så ser lederne at de ansatte på Luftvingen antakelig har et annet inntrykk av kommunikasjonen lokalt. Alle lederne sier i noen grad at de opplever at det er et stort behov for informasjon og kommunikasjon, men at det er vanskelig for dem å tilfredsstille alles behov på dette.

De tillitsvalgte jeg snakket med har et delt syn på graden av kommunikasjonen internt på Luftvingen. De ser at ledelsen forsøker, og at det tilstrebes å skape en arena for kommunikasjon, men at det fortsatt kan bli bedre. De opplever gjerne at de må oppsøke og be om informasjon isteden for at informasjon deles mer uoppfordret. Samtidig så påpekes det av en av de tillitsvalgte at det meste av kommunikasjonen og informasjonen kommer muntlig i forbindelse med møter, og at dette gjør at de som av forskjellige årsaker ikke kan delta ikke får den informasjonen. Vedkommende har et



ønske om at det i tillegg til allmøter også burde sendes ut skriftlig informasjon som en del av kommunikasjonen på Luftvingen.

Blant de medarbeiderne jeg snakket med i fokusgruppene er opplevelsen at kommunikasjonen lokalt på Luftvingen som vekslende. De opplever det som at ledelsen kommer med informasjon når de har ny informasjon å komme med, men at denne informasjonen er mangelfull og at det kommer lite informasjon. Skylden for dette legges ikke på lokal ledelse, men på nivåene over. Medarbeiderne opplever at det er enklere å få informasjon fra arbeidstakerorganisasjonene og de tillitsvalgte enn fra ledelsen. Flere av medarbeiderne trekker også frem en kartlegging som ble gjort på Luftvingen av et sivilt konsulentfirma. Dette vare initiert fra Luftforsvarets ledelse, men de savner oppfølging etter undersøkelsen og gjennomføring av omstillingssamtaler som et ledd i kommunikasjonen lokalt på Luftvingen. Det påpekes i begge fokusgruppene at kommunikasjonen kan bli bedre, men at dette i hovedsak fremkommer som et behov for mer informasjon.

	<b>Ledere</b>	<b>Tillitsvalgte</b>	<b>Medarbeidere</b>
<b>Kommunikasjon mot høyere nivå</b>	<p>"Det blir vel egentlig samme som våre ansatte med kommunikasjon med oss som ledere."</p> <p>"Jeg opplever den som god. Det har vært utfordrende (...), var det en endring til det positive for den kommunikasjonen."</p> <p>"Det er en god dialog."</p>	<p>"Det har jeg ikke så mye innsyn i egentlig, men opplever som at dem forsøker å gi god informasjon."</p> <p>"Jeg ser jo den kommunikasjonen. Og jeg bruker jo den."</p>	<p>"Ingenting."</p> <p>"Enten så har de ingen ting, eller så holder de det tilbake."</p> <p>"Det er skremmende lite."</p>

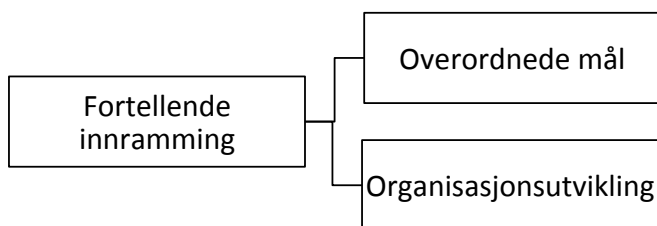
*Tabell 6 Kommunikasjon mot høyere nivå*

Lederne opplever kommunikasjonen mot høyere ledelse som relativt god, men en av lederne sier at forholdet til kommunikasjonen mellom ledelsen på flystasjonen og høyere ledelse kanskje kan sammenlignes med kommunikasjonen som de ansatte opplever med kommunikasjonen med lokal ledelse. Behovet for mer informasjon trekkes også her frem som en viktig del av kommunikasjonen mot ledelse på høyere nivå. De tillitsvalgte svarer stort sett det samme på spørsmål knyttet til kommunikasjon lokalt og sentralt, da de har mulighet til å delta i fora på begge nivåene. Men en av de

tillitsvalgte poengterer at det er behov for mer strukturert kommunikasjon både internt på Luftvingen og mellom Luftvingen og Luftforsvarets ledelse. Medarbeiderne jeg intervjuet i fokusgruppen opplever ingen kommunikasjon opp mot ledelsen over luftvingen, og de virker kritiske til målet og hensikten med undersøkelsen som ble gjennomført av det sivile konsulentfirmaet når de ikke opplever at denne følges opp fra ledelsen i ettertid.

### 7.2.2 Fortellende innramming

Fortellende innramming kan brukes som et fortolkende rammeverk der narrativer og visjoner kommuniseres og forankres. Det var derfor viktig for meg å finne ut hvordan de overordnede målene med omstillingen og organisasjonsutviklingen er kommunisert. Dette er fordi de overordnede målene kan sees på som visjoner i form av et overordnet narrativ og hvordan visjonen forankres gjennom fortellinger om en fremtid i en ny organisasjon.



*Figur 8 Overordnede mål og fortellinger*

Gjennom intervjuene fant jeg at det er store variasjoner mellom ledere, tillitsvalgte og medarbeidere i hvordan de opplever de overordnede målene. Når det gjelder organisasjonsutviklingen er informantene mer samstemte i sin oppfattelse. Gioia og Chittipeddi (1991) hevder at det er viktig å fokusere på å utvikle et symbolsk rammeverk som kan fange nødvendigheten for og karakteren av en strategisk endring. Videre hevder Yukl (2009) at en visjon om en bedre fremtid gjennom en klar og overbevisende visjon kan være et nyttig redskap ved endringer i en organisasjon. Det kan derfor være hensiktsmessig å utvikle en visjon som gir et bilde av og en fortelling om en ønsket fremtid basert på de overordnede målene for omstillingen og organisasjonsutviklingen.

	Ledere	Tillitsvalgte	Medarbeidere
<b>Overordnet mål med omstillingen</b>	<p>"De målene som er satt for 133, så synes jeg de er kommunisert veldig greit. Om jeg skjønner egentlig Forsvarets mål med all omstilling, det er jo en annen ting."</p> <p>"Jeg har et klart bilde av hvor vi skal (...) Så ja, egentlig tror jeg at den er ganske klar for meg."</p> <p>"Når det gjelder økonomibiten, så opplever jeg den som god. Når det gjelder avveiningen mellom de valgte løsningene... så er det en vanskelig sak."</p>	<p>"(...) så er jo det at de overordnede målene, de sier, det er det vi sliter med å forstå. Vi får det ikke til å stemme."</p> <p>"(...) det er ikke fornuft i dette."</p> <p>"Hvilke overordnede mål?"</p> <p>"(...) dem skjønner ikke hva og hvorfor dem skal endre til."</p>	<p>"Det er litt lite konkret, og jeg har ikke noe klart bilde på det som skal skje fra i dag og frem til vi er på Evenes, i det heletatt egentlig."</p> <p>"Synes de er (...) i hvert fall for Andøya flystasjon sin del, så synes jeg de er uklare."</p> <p>"De sier jo det er økonomi, at de ikke har råd til å drive to flyplasser."</p>
<b>Organisasjonsutvikling</b>	<p>"Jeg vet ikke om det er noe, egentlig noe organisasjonsutvikling i dette her."</p> <p>"Det opplever jeg vel kanskje som litt mer ullent, og ikke helt (...) ferdig og forankret enda."</p> <p>"Den synes jeg er litt tynn. Det er ikke alt som virker like gjennomtenkt."</p>	<p>"Ja, det er jo også ganske dårlig."</p> <p>"Jeg føler jo at, at vi vet jo ikke hva de egentlig vil."</p> <p>"(...) det blir så mye som blir gjort, som vi ikke skjønner..."</p>	<p>"Det er jo i lang tid sagt at vi ikke er i omstilling."</p> <p>"Jeg tror egentlig ingen vet hva (...) som skal skje og hvordan."</p>

*Tabell 7 Overordnet mål med omstillingen og organisasjonsutvikling*

Blant lederne jeg intervjuet er det varierende svar knyttet til spørsmålet om de overordnede målene med omstillingen. En av lederne har det klart for seg hvor Forsvaret skal, basert på den sikkerhetspolitiske dreiningen og Luftforsvaret som en del av Forsvaret. Mens en annen leder svarer at dette er en vanskelig sak, da omstillingen har to hovedfaktorer som kan være til dels divergerende: "Når det gjelder økonomien, så er det en redelig og grei sak, men det er vanskelig med den faglige splittelsen knyttet til de valgte løsningene". Når det gjelder informasjon om organisasjonsutvikling, så er alle tre lederne ganske samstemte i sin oppfattelse av at dette er mangelfullt, og ikke

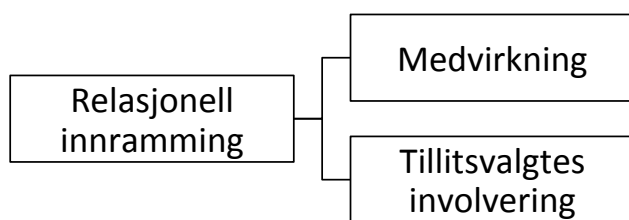
nok gjennomtenkt og forankret. Det er mange parallelle omstillinger som går over i hverandre, så det er vanskelig å se en rød tråd. Samtidig så er samtidighetsproblematikken utfordrende. Det oppleves som manglende informasjon om hvordan organisasjonen skal være i fremtiden.

Blant de tillitsvalgte så er oppfattelsen av at det ikke er noen klare overordnede mål, og at det som kommer frem ikke virker fornuftig. De får ikke de overordnede målene til å stemme, og de opplever ikke å få svar på de spørsmålene de har. Alle tre trekker frem manglende overordnede mål eller manglende kommunikasjon og forståelse av de overordnede målene er med på å bygge opp under den motstanden som er mot omstillingen. De opplever også informasjonen knyttet til organisasjonsutviklingen som dårlig. Det er manglende forståelse for det som skjer, og de opplever det som vanskelig.

I fokusgruppene opplever også medarbeiderne at de overordnede målene med omstillingen virker uklare. De trekker også inn divergensen mellom økonomi aspektet ved omstillingen og de faglige og operative aspektene. Dette gjør at medarbeiderne opplever de overordnede målene veldig uklare. Når det gjelder informasjon knyttet til organisasjonsutviklingen, så trekker begge gruppene frem dette som lite konkret, og de har ikke et klart bilde av det som skal skje fremover. Resultater i denne undersøkelsen tyder derfor på at det er manglende forankring og fortellinger som bygger opp under behovet for omstillingen og hvor organisasjonen skal i fremtiden. Dette kan føre til at det ikke er et overordnet narrativ knyttet til omstillingen, og dermed svak fortellende innramming.

### 7.2.3 Relasjonell innramming

Relasjonell innramming omhandler adferd, ikke bare hos lederen, men også medarbeidere. Jeg har derfor sett på medvirkning og involvering som en del av den relasjonelle innrammingen.



Figur 9 Medvirkning og involvering

En viktig del av å gjennomføre omstillingsprosesser er å skape tilslutning til de prosessene som skal gjennomføres. Medvirkning og involvering kan bidra til å skape forpliktelse og engasjement for en prosess. Gjennom intervjuene fant jeg at den enkeltes mulighet for å medvirke i prosessen er relativt liten og det er svak tilslutning til prosessene blant medarbeidere og tillitsvalgte. Det kan virke som at det i en politisk styrt omstillingsprosess er det politiske perspektivet i Bolman og Deal (2004) sine fortolkningsrammer som er det rådende perspektivet: "Her betraktes organisasjonen som en arena der ulike interesser kjemper om makten og om knappe ressurser" (s. 36). Beslutningen er tatt uten at de som er berørt har mulighet for å påvirke den, men det kan allikevel være mulighet for involvering og medvirkning på selve prosessen.

	Ledere	Tillitsvalgte	Medarbeidere
<b>Den enkeltes mulighet for medvirkning</b>	<p>"Den personen (...) som ikke har noe lederansvar, hans mulighet til å medvirke er nokså lav. Det er jo da kun gjennom tillitsmannsapparatet."</p> <p>"Det er vel egentlig begrenset mulighet for å være med på individnivå."</p> <p>"(...) ville være ganske kategorisk på det og si, nei den er for dårlig."</p> <p>"Jeg i min posisjon har jo noe mulighet for påvirkning, men den er ikke så innmari stor den heller."</p>	<p>"Hvis du tenker på både flytting og nye fly, (...) så vil si lik null."</p> <p>"For sin egen hverdag og fremtid, (...) vi har ikke kommet helt i gang."</p> <p>"Totalt fraværende."</p> <p>"Den er liten. Vi blir ikke hørt i så å si noe."</p>	<p>"Ikke noe medvirkning i det hele tatt."</p> <p>"Da refererer jeg til (...) dette firmaet som (...) gjør et intervju, og intervjuet stemmer ikke med det hans sier. Så det er jo bare tull."</p> <p>"Så vår påvirkning er jo egentlig lik null."</p>

Tabell 8 Medvirkning til prosessen

De lederne jeg intervjuet mener de har noe mulighet til å medvirke i prosessen, men i begrenset grad. Som informant C sier: "Jeg har jo mulighet, og forsøker etter

fattig evne... Men jeg har jo ingen reell påvirkning på selve omstillingen.” De tillitsvalgte opplever ingen mulighet for medvirkning og informant F svarer veldig kort: ”Totalt fraværende”. Den enkeltes mulighet for medvirkning i omstillingsprosessen oppleves som relativt liten og svært begrenset både blant ledere og medarbeidere.

	<b>Ledere</b>	<b>Tillitsvalgte</b>	<b>Medarbeidere</b>
<b>Tillitsvalgtes involvering</b>	<p>”De er veldig aktive. (...) De har gjort en svært god jobb, og de hjelper oss med å ivareta personellet.”</p> <p>”De tillitsvalgte er godt involvert i prosessen. (...) Jeg opplever nok at det ikke er likeverdig fokus mellom de som ønsker etablering på Evenes i forhold til de som ser for seg å fortsette å være her.”</p> <p>”Jeg er veldig imponert over de lokale tillitsvalgte her.”</p>	<p>”Inntrykket mitt er at alt sånn som skrives i sånn konsekvenser på Luftvings nivå. Det blir forhåpentlig lest, men det blir aldri tatt til etterfølge.”</p> <p>”Jeg har en plikt til å gi saklig og grundig og etterrettelig informasjon. Og det er det jeg gjør.”</p> <p>”Enkelte er veldig med. Også har du enkelte som, tja, vi får nå se.”</p>	<p>”Det er både og. Det er noen som jobber knall hardt med det her.”</p> <p>”Jeg synes de har gjort ganske mye jeg.”</p> <p>”Sterk.”</p> <p>”Der hadde du jo en konflikt og på flystasjonen. (...) hovedrepresentant for flystasjonen snakket kun på vegne av de medlemmene som ville at Andøya skulle bestå.”</p>

*Figur 10 Tillitsvalgtes involvering*

Lederne mener de tillitsvalgte er godt involvert i prosessen, som informant B sier: ”De er veldig aktive.” De tillitsvalgte mener de har begrenset medvirkning i prosessen, men at de forsøker å bidra i konsekvensutredninger, men at det ikke nødvendigvis har noen innvirkning i prosessen. Det kan her virke som at de tillitsvalgte ikke helt forstår spørsmålet om involvering, da det virker som at de er mer fokusert på muligheten for å påvirke beslutningen istedenfor mulighet til å påvirke prosessen. Dette inntrykket forsterkes av svaret til informant A: ”På hovedtillitsvalgt nivå er selvfølgelig fokuset mest mot det å opprettholde avdelingen på Andøya.” Den enkelte medarbeider forholder seg i stor grad til de tillitsvalgte, som de opplever har en relativt sterk involvering i prosessen.

	Ledere	Tillitsvalgte	Medarbeidere
<b>Tilslutning til prosessen</b>	<p>"(...) må jo splitte min i to funksjoner. Jeg er leder, men jeg er også ansatt... Og kommer da i en personlig skvis der jeg har en lojalitet til min funksjon som leder, men også mot meg selv og min familie. (...)."</p> <p>"For mitt vedkommende så er det (...) man må gjøre det man må."</p> <p>"Jeg opplever vel at det er en stor grad av tilslutning til det, også for min egen del."</p>	<p>"Lik null. Får ikke lov å være med"</p> <p>"Det er både og. Det er veldig mange som ikke bryr seg."</p> <p>"Min jobb som tillitsvalgt er å ivareta de jeg er tillitsvalgt for, på arbeidsplassen, arbeidsrettslig og sosialt."</p> <p>"Tilslutningen til prosessen er jo på en måte dårlig (...)</p> <p>Samtidig så føler jeg at det er en dårlig prosess, (...) lite konkret som blir gjort."</p>	<p>"Den jobben jeg gjør her. Den gjør jeg ikke for (...) noen høyere instans. Du gjør det for dine kolleger."</p> <p>"Tilslutningen til LST, til politikerne, det er helt borte."</p> <p>"Føler det egentlig er en liten boble her. Det er liksom vi mot resten."</p> <p>"Heller laber."</p> <p>"Altså her er ingen omstillingsprosess."</p>

Figur 11 Tilslutning til prosessen

Lederne har i stor grad tilslutning til prosessen. Den tilslutningen begrunnes blant lederne med en stor grad av lojalitet til systemet og den funksjonen de har som leder i Luftforsvaret. Dette forklares godt av informant B: "...får en legge mest mulig av sitt eget behov til sides, også prøve å tenke på hva er min funksjon, hva skal jeg gjøre for mine folk her." De synes også det er vanskelig å si noe om tilslutningen til sine medarbeidere, men anerkjenner at den nok er variabel blant personellet.

De tillitsvalgte opplever også sin egen og sine kollegers tilslutning som dårlig eller fraværende. De føler seg ikke involvert i prosessene og at mye av prosessen er dårlig og at det er lite konkret som gjøres. De tillitsvalgte føler seg tilsidesatt, og fokuset deres er i stor grad å forsøke å ivareta sine medarbeidere på best mulig måte, men at dette også er utfordrende på grunn av dårlige og manglende prosesser knyttet til omstillingen. Medarbeiderne jeg intervjuet i fokusgruppene har liten eller ingen tilslutning til prosessen. De opplever ikke at det er noen prosesser, eller at prosessene er dårlige, og at det derfor er vanskelig å kunne tilslutte seg en prosess som er rotete eller fraværende.

## 7.3 Organisatorisk tilslutning

Det siste forskningsspørsmålet er hvilke andre faktorer som har stor betydning for omstillingsevnen. Tilslutning og forpliktelse til en endringsprosess er viktig, men Iverson (1996) hevder at også organisatorisk tilslutning kan være avgjørende for en endringsprosess og de ansattes aksept for organisatorisk endring. Jeg vil derfor i dette kapitlet diskutere funn knyttet til andre faktorer, som organisatorisk tilslutning og yrkesstolthet som kan ha betydning for en organisasjons omstillingsevne.

### 7.3.1 Organisasjonstilhørighet

Emosjonell forpliktelsen knyttes opp mot hvordan den enkelte identifiserer seg med Forsvaret, Luftforsvaret og luftvingen som organisasjon. Alle jeg intervjuet hadde en opplevelse av at organisasjonstilhørigheten til avdelingen eller skvadronen de jobber ved er veldig sterk på Andøya. Organisasjonstilhørigheten til Luftvingen oppleves også som relativt sterk. Det som kom frem i alle intervjuene er at tilhørigheten til organisasjonen blir svakere jo lenger opp i systemet man kommer.



	<b>Ledere</b>	<b>Tillitsvalgte</b>	<b>Medarbeidere</b>
<b>Organisasjons-tilhørighet</b>	<p>“Vi har en veldig sterk tillit lokalt. Men dess lenger vekk fra Andøya du kommer, dess mindre tillit er det.”</p> <p>“MPA (maritim patrulje fly) er noe som faller egentlig litt utenfor det som Luftforsvaret egentlig har som kjerneområde.”</p> <p>“Organisasjonstilhørigheten til Luftforsvaret er litt rar.”</p> <p>“Avdelingsånden her, den er jo veldig sterk. (...) Så har vi vel egentlig en tredjedels tilhørighet til Luftforsvaret sånn som folk opplever det.”</p>	<p>“For oss så har den alltid vært veldig sterk.”</p> <p>“Lokalt er jo veldig bra. Det har det på en måte alltid vært. Luftforsvaret har jeg mistet mye av tilknyttetheten...”</p> <p>“Veldig sterk organisasjons tilhørighet til skvadronen, også til en viss grad til Luftvingen.”</p> <p>“Tilhørigheten til 3’ern<sup>1</sup>, den er stor tror jeg. (...)Andøya flystasjon er og stor. Kommer til Luft så daler det (...) og Forsvaret blir enda mer dalende.”</p>	<p>“Det er jo i Luftforsvaret man er liksom. Men det er jo skvadronen først.”</p> <p>“Skvadronsfølelsen og stoltheten av det vi jobber på skvadronen den er nå der enda.”</p> <p>“Tror til den sentrale er det ganske tynnsnitt. (...) de fleste konsentrerer og fokuserer seg om det som foregår lokalt.”</p>
<b>Identifisering med Luftforsvaret</b>	<p>“Vi er en øy, både faglig og organisatorisk”</p> <p>“Jeg tror ikke mine kollegaer egentlig tenker så mye på Luftforsvaret i sin daglige jobb.”</p> <p>“Basert på de oppdragene vi utfører og vår historie, så har vi tilhørighet hos andre også.”</p>	<p>“Jeg føler at mer og mer identifiserer meg med Forsvaret.”</p> <p>“Både og. Jeg tror nok det er avdeling, Luftving først og Luftforsvaret sekundært.”</p> <p>“Lokalt ja, men Luft, de er ikke imponert.”</p>	<p>“Tror vi er litt alene på denne Andøya, i forhold til Luftforsvaret ja.”</p> <p>“Tror aldri har vært opplevd som et tema der jeg jobber. Der har kun vært lokal.”</p>

*Tabell 9 Organisasjonstilhørighet og identifisering med Luftforsvaret*

Det oppleves ikke som personellet identifiserer seg med å være ansatt i Luftforsvaret, men mer med å være ansatt på Andøya flystasjon og tilhørighet til flystasjonen og det oppdraget som løses av luftvingen. En av lederne beskriver dette som at Andøya er ikke bare en øy rent fysisk, men at de opplever at 133 Luftving også er en øy organisatorisk og faglig. Luftvingen leverer mye av sitt oppdrag både til Sjøforsvaret og Etterretningstjenesten, og dette bidrar til at de ikke identifiserer seg med Luftforsvaret på samme måte som andre avdelinger. Medarbeiderne i fokusgruppene opplever avdelingsfølelsen som veldig sterk, og den

<sup>1</sup> 3érn er forkortelse på betegnelsen 333 skvadronen. Alle skvadroner i Luftforsvaret har et eget nummer.

organisasjonstilhørigheten de har er i stor grad for avdelingen og Andøya flystasjon. Flere opplever at de har mistet tilliten og tilhørigheten til Luftforsvaret og Forsvaret for øvrig. Som informant K sier: " Vi tilhører skvadronen, men jeg tror vi er litt alene her på denne Andøya." Funn tyder derfor om at fortellingene om Andøya og miljøet på skvadronen er veldig sterke og dypt forankret hos mange av de som jobber der. Omstillingen og flyttingen truer derfor det overordnede narrativ om flystasjonen og dens eksistens.

### 7.3.2 Ansvar for å bli værende

Den retningsgivende forpliktelsen knyttes til den enkeltes ansvar for å bli værende for å løse Luftforsvarets og luftvingens oppdrag.

	Ledere	Tillitsvalgte	Medarbeidere
<b>Ansvar for å bli værende</b>	<p>"Jeg opplever folk som veldig lojale."</p> <p>"Det handler om dedikasjonen og identifiseringen med Orion og med stedet Andøya."</p> <p>"Den vil jeg si (...) er ekstremt sterk. Det er utrolig hvor langt de er villige til å gå for å nå det leveransemålet. Ikke Luftforsvaret, men oppdraget til 133."</p> <p>"Vi må vel kunne si at de gjør det. I stor grad."</p>	<p>"Jeg tror mesteparten (...) gir seg katta i Luftforsvaret."</p> <p>"Her og nå, stort. Men dem vil velge sikkerhet for seg selv først."</p> <p>"Det er en veldig sterk lojalitet til å løse oppdraget her."</p> <p>"Utgangspunktet så var inntrykket mitt at de ville være med."</p>	<p>"Lojaliteten til meg selv er jo viktigere enn lojaliteten til Forsvaret da."</p> <p>"Så langt har jeg vært tro mot skvadronen og gjort min jobb."</p> <p>"Jeg tror ikke folk føler sånn stort ansvar."</p> <p>"Det eneste som stopper meg litt er den yrkesstoltheten man har. (...) Så jeg har på mange måter ikke lyst til å svikte mine kamerater, arbeids kamerater."</p> <p>"Han gjør det ikke for å avhjelpe Luftforsvaret, men han gjør det for å avhjelpe en kollega han har jobbet med i x antall år."</p> <p>"Det er det kollegiale..."</p>

*Tabell 10 Ansvar for å bli værende*

Ansvar for å bli værende fremkommer som delt både mellom kategoriene leder, tillitsvalgt og medarbeider, men også mellom den enkelte medarbeider. Lederne fremkommer som mer nøytrale i forhold til omstillingen. De snakker lite om sitt eget ansvar for å bli værende, og fokuserer mer på hvordan de opplever sine medarbeidere. Dette kan ha en sammenheng med at ledere på skvadron og luftving nivå i Luftforsvaret har hatt en karriere der de har flyttet mer rundt i forbindelse med jobben enn mange

medarbeidere som har vært fast på ett sted store deler av sin karriere. Lederne opplever medarbeiderne som veldig lojale, noe som bekreftes av både tillitsvalgte og medarbeidere. Denne lojaliteten beskrives av flere av informantene som en sterk lojalitet ovenfor sine kolleger som også ansees som kamerater. Det er også en lojalitet opp mot den lokale ledelsen. Samtidig er det også medarbeidere som trekker frem lojalitet ovenfor seg selv som et argument for å ikke bli værende. Om medarbeiderne velger å bli eller å slutte kan derfor knyttes til lojalitet enten mot seg selv eller mot kolleger, og ikke nødvendigvis ansvar for Luftforsvaret.

### 7.3.3 Yrkesstolthet

Den organisasjonstilhørigheten som oppleves på Andøya flystasjon knyttes både av ledere, tillitsvalgte og medarbeidere opp mot en yrkesrelatert tilslutning og en yrkesstolthet ovenfor den jobben de gjør og det oppdraget og produktet som leveres. Yrkesstoltheten ved å levere operativ flytid og gjøre de oppdragene de er pålagt kan betegnes som et rådende narrativ blant personellet på luftvingen.

	Ledere	Tillitsvalgte	Medarbeidere
<b>Yrkesrelatert tilslutning</b>	<p>”Det er en utrolig sterk identitetsfølelse hos personellet her sånn.”</p> <p>”For den tekniske bransjen så har de nok en veldig sterk følelse for det å være tekniker. Og stoltheten over den tjenesten og kvaliteten som de leverer.”</p> <p>”Der er det nok skjedd et lite veiskille de siste årene, (...) der pliktfølelse og sånne ting ikke er like sterkt knyttet opp mot offisers rolle og jobbe i forsvaret.”</p>	<p>”Vi har alltid vært yrkesstolt.”</p> <p>”Den tror jeg er ganske stor, og veldig sterk.”</p> <p>”Folk presser seg langt lenger enn hva dem bør.”</p> <p>”Det er på en måte dalende. I forhold til å være en veldig yrkesstolthet (...) det går på motivasjonen egentlig, som dreper yrkesstolthet.”</p> <p>”De er ærekjær på en måte.”</p>	<p>” Alle de andre avdelingene i Luftforsvaret, de øver. Vi gjør oppdrag.”</p> <p>”Nei der tror jeg de fleste sitter med ei yrkesstolthet. (...) og identifiserer seg med det de gjør.”</p>

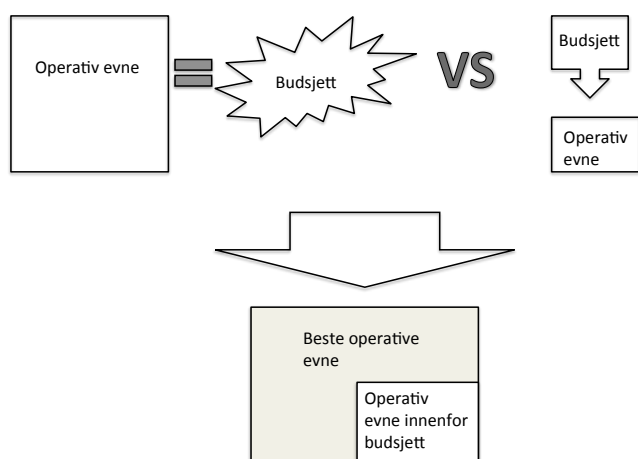
*Tabell 11 Yrkesrelatert tilslutning og yrkesstolthet*

Den yrkesrelaterte tilslutningen og yrkesstoltheten oppleves som sterk både blant ledere, tillitsvalgte og medarbeidere. Lederne jeg intervjuet berømmer sine medarbeidere for sin dedikasjon og lojalitet overfor å levere det oppdraget som Andøya

flystasjon leverer til daglig. De tillitsvalgte har også et inntrykk av at det er en veldig sterk yrkesstolthet og lojalitet blant de ansatte, men at denne nå kan være i ferd med å dale som et resultat av mindre motivasjon for å bli værende gjennom omstillingen. Dette bekreftes på mange måter i fokusgruppen, ved at medarbeiderne fortsatt har en sterk tilhørighet til skvadronen og identifisering med den jobben de gjør til daglig, men at flere og flere nå dreier mot en lojalitet ovenfor seg selv og sin familie istedenfor jobben. Men fortsatt så står det kollegiale ansvaret sterkt blant mange av medarbeiderne. Og en identifisering knyttet til de arbeidsoppgavene de gjør og viktigheten og stoltheten av å levere oppdrag fremkommer som veldig sterk både blant ledere, tillitsvalgte og medarbeidere. Denne identifiseringen med arbeidsoppgavene og stoltheten bidrar til de gjeldende fortellingene som bygger opp under narrative om luftvingen.

## 8 Overordnet diskusjon

Hovedproblemstillingen i denne oppgaven er hvordan man kan skape mening i en politisk styrt og strategisk omstilling i Forsvaret. Grunnlaget for omstillingen i Luftforsvaret er en helhetlig vurdering, der man søker å få en løsning med best mulig operative evne for en lavest mulig kostnad (Regjeringen, 2016). Den optimale løsningen for Forsvaret ville kanskje vært at utgangspunktet burde vært en redegjørelse for hvordan Forsvaret burde organiseres og driftes for en best mulig operativ evne, og tildelt budsjett som samsvarer med de kostnadene dette innebærer. Isteden så tildeler man et budsjett og et oppdrag om å levere best mulig operativ evne innenfor tildelt budsjett. Dette vises i figur 13 under.



*Figur 12 Operativ evne innenfor budsjett*

Bakgrunnen for omstillingen blir dermed et økonomisk perspektiv, der målet er å spare penger. Dagens Forsvar har nye teknologiske systemer som er dyre å anskaffe. Dette har medført at basestrukturen må endres som en konsekvens av dyre teknologiske løsninger og dyrt materiell. Jeg kommer ikke til å diskutere de politiske og økonomiske faktorene, men dette er bakenforliggende årsaker til den omstillingen som pågår i Forsvarssektoren og hvor flyttingen av Maritime Patruljefly, MPA, er et resultat av dette. Målet med omstillingen er derfor ikke å opprettholde den beste MPA basen, men å sikre best mulig operativ drift av Luftforsvaret i et helhetlig perspektiv. Dette er en del av det overordnede budskapet, narrativ (Hernes, 2016), som blir forsøkt formidlet. En samlokalisering av MPA og den fremskutte jagerflybasen på Evenes vil

bidra til den beste operative evnen innenfor ressursrammen, uten å gå videre inn på diskusjonen om hvilken av de to flystasjonene Evenes og Andøya som er den beste MPA basen. Det overordnede målet med omstillingen vil da være å skape den beste operative løsningen innenfor de ressursrammene Luftforsvaret har fått tildelt. Dette vil da være det overordnede narrativ i en strategisk omstilling.

Et viktig funn jeg har gjort i denne undersøkelsen er at det fremstår som at de forskjellige aktørene er i forskjellig fase knyttet til omstillingen sett opp mot de fire fasene til Busch et al (2003). Det kan fremstå som at mange av medarbeiderne fortsatt er i eksponerings- og erkjennelsesfasen, mens lokal ledelse er i klargjøringsfasen. Dette kan da skape disharmoni i forhold til hvordan kommunikasjon og prosesser oppleves. Sett opp mot de rådgivende setningene til Busch et al (2003) knyttet til endringsledelse, har jeg gjort tre hovedfunn som jeg vil diskutere nærmere. Det viktigste funnet i denne studien er at det i omstillingen på Andøya flystasjon er mye utenom faglig "støy" som bidrar til økt motstand mot endring. Mye av denne støyen fremkommer som konkurrerende narrativ gjennom tredjeparts interessenter. I tillegg er det manglende eller svak innramming for å skape tilslutning til omstillingsprosessen. Det siste viktige funnet er at det til tross for motstand mot endring og svak tilslutning til prosessen, er faktorer som yrkesstolthet som bidrar til at luftvingen faktisk produserer. Videre i dette kapittelet vil jeg diskutere disse tre funnene.

## **8.1 Motstand mot endring**

Lederne jeg har intervjuet viser på mange måter en større aksept for de beslutningene som er tatt enn medarbeidere og tillitsvalgte. Lederne viser andre evner til å akseptere en beslutning uten å ha et behov for å forstå alt, mens flere av medarbeiderne og de tillitsvalgte viser et større behov for å forstå årsaken til hvorfor enkelte valg og beslutninger er tatt. Medarbeiderne fremkommer i stor grad som styrt av sine følelser og sine personlige og familiære behov når det kommer til motstanden mot flyttingen. Mens lederne viser en større evne til å legge sine personlige følelser og tilknytning til stedet mer til side og se omstillingen i en større sammenheng opp mot sin funksjon som leder og lojalitet til beslutningene (som vist i resultater kap 7.1). Det at enkelte

medarbeidere lar følelsene styre kan i følge endringsteorien komme av en frykt for det ukjente (Jacobsen, 1998).

Det kan virke som om alle medarbeiderne befinner seg i forskjellige faser i reaksjonsmønster knyttet til omstilling (Yukl, 2009). Det er fortsatt en stor del av medarbeiderne som er i fornektelsesfasen, og de "neker å godta at endringen er nødvendig". Mange er kanskje også sinte, men mye av dette sinne kan kanskje forklares på grunn av sorg. De som har kommet til slutfasen og akseptert endingen er kanskje i størst grad lederne på luftvingen. Det virker som de har akseptert hvorfor endringen er nødvendig, og erkjent det tapte. De kan nok fortsatt være i en sorgfase også, men det virker som at lederne har kommet lengre i reaksjonsmønsteret enn mange av medarbeiderne som fortsatt er i fornektelse og sorgfasen. De medarbeiderne som ikke har en så sterk tilhørighet til lokasjonen, pendlerne, har i større grad beveget seg raskere gjennom reaksjonsfasene. I uformelle samtaler med flere av disse, uttrykker de at de ikke kan snakke om at de er positive til flyttingen, da det skaper mye støy og gnisninger mot de som fortsatt er i fornektelsesfasen. De tillitsvalgte trekker frem denne gnisningen som noe de har jobbet med.

Intervjuene viste også at både organisasjonen og menneskene begynner å bli omstillingstrette. Yukl (2009) har to hypoteser der han hevder at gjentatte omstillinger enten kan gjøre folk mindre fleksible og mer sårbare for endringer, eller at man etter gjentatte omstillinger kan bli mer motstandsdyktig ovenfor endringer. Luftforsvaret har vært i omstilling i varierende grad ganske lenge, og det er også flere omstillingsprosesser som går parallelt og på mange måter påvirker hverandre. Dette merkes både blant ledere og medarbeidere på Luftvingen.

Det bemerkes også blant alle lederne at de er imponert over hvordan de ansatte ved Andøya flystasjon klarer å stå i alle utfordringene og fortsatt sørge for at Luftvingen leverer og løser de operative oppgavene de er satt til å løse. En leder trekker spesielt frem at medarbeiderne fremstår som veldig ærekjære overfor den jobben de har. Og at dette er med på å gjøre det mindre utfordrende å være leder ved en avdeling som er berørt av omstilling. Jeg kommer tilbake til resultater om yrkestilhørighet og yrkesstolthet senere i diskusjonen.

Den delen av omstillingen som gjelder innfasingen av et nytt fly, havner i skyggen av den mer omfattende omstillingen knyttet til flyttingen. Både ledere og medarbeidere

kommenterer på at anskaffelsen av nytt fly egentlig burde ha vært noe å feire, men på bakgrunn av beslutningen om flyttingen til Evenes, så blir denne positive siden av omstillingen litt glemt i all frustrasjonen. Det var også flere jeg intervjuet som ikke nevnte nytt fly i det hele tatt i løpet av intervjuet, og fokuset til disse var i hovedsak nedleggelse av Andøya, flyttingen til Evenes og de prosessene knyttet til denne omstillingen. Flere av de andre pågående omstillingene i Forsvaret og Luftforsvaret ble trukket inn i intervjuet som faktorer som forsterker frustrasjonen rundt omstilling. Noen av de omstillingene som ble nevnt var HR (Human Resources) -reformen i Forsvaret, overgangen til ny militær ordning, med et skille mellom militært tilsatte uten befalsskole, med befalsskole og offiserer med krigsskole, med ny lønnspolitikk knyttet til den nye ordningen, samt omstillingen av Luftforsvarets ledelse. Jeg går ikke videre inn på disse omstillingene annet enn å registrere at disse parallelt pågående omstillingene påvirker omstillingen ved Andøya negativt.

Manglende forståelse for en beslutning kan være et resultat av dårlig kommunisert begrunnelse for omstillingen. På den andre siden kan det også være et resultat av at mange ikke ønsker å forstå de overordnede målene fordi det blir for ubehagelig å akseptere at arbeidsplassen og lokasjonen de har en tilhørighet til står i fare for å bli borte. Igjen kan denne motstanden og manglende forståelse av de overordnede målene knyttes opp mot blant annet frykt for det ukjente og tap av identitet (Jacobsen, 1998). Yukl (2009) trekker frem manglende tro på at endring er nødvendig som en årsak til motstand. Denne delte forståelsen og aksepten for behovet for omstillingen kan på en måte være et utslag av manglende forankring av de overordnede målene nedover i systemet. Jeg kommer tilbake til forankring av overordnede mål senere i diskusjonen knyttet til innramming. Jeg kommer ikke til å gå dypere inn i diskusjonen om de psykologiske prosessene, men det er viktig i omstillingssammenheng å være klar over at det bak motstand mot endring ligger mange psykologiske prosesser hos enkeltindivider som kan påvirke graden av motstanden mot endring. Noen mennesker er mer rasjonelle og pragmatiske når det kommer til jobb og fremtidig karriere, mens andre igjen er mer følelsesstyrte og derfor kan oppleves som mer irrasjonelle når det kommer til å håndtere endringer.



### 8.1.1 Interessenters påvirkning på endringsmotstand

Luftvingen er avhengig av sine medarbeidere for videre eksistens, og Luftforsvaret er avhengig av at personellet blir med gjennom omstillingen. På den andre siden, er det interessenter i en bredere sammenheng som er avhengige av å bevare flystasjonen for sin eksistens på Andøya. På bakgrunn av divergerende interesser knyttet til flystasjonen, så kan man anta at argumentasjon som benyttes er påvirket av dette. Dette medfører at interessentene skaper et konkurrerende narrativ til omstillingen. Noen interessenter ønsker ivaretagelse av flystasjonen på Andøya mens Forsvarets interesser er en best mulig løsning for operativ evne til lavest kostnad. Forsvaret og Luftforsvaret vil derfor ha svært mange interessenter, og på bakgrunn av basestrukturen i Luftforsvaret vil også de forskjellige luftvingene har motstridende interessenter når det kommer til relokalisering av baser. I denne studien kommer det frem at mange av tredjepartsinteressentene har samlet seg i Facebook gruppen Bevar Andøya Flystasjon. Ulempen med slike Facebook grupper er at mye av det som det skrives om er spekulasjoner, antakelser og sannheter med modifikasjoner, selv om det også er mye konstruktiv kritikk og sannheter som kommer frem. Kvalitetssikring av denne informasjonen kan være vanskelig, da man kan anta at vinklingen på argumentene og informasjonen som presenteres her kan være påvirket av interessentenes behov for stabilitet, som for eksempel det lokale næringslivet som kan gå en usikker fremtid i møte om flystasjonen blir borte. Lokalsamfunnet engasjerer seg også sterkt i denne gruppen, og det sosiale miljøet står i fare for å endres drastisk om flystasjonen legges ned. Argumentene som brukes blant de som ønsker å bevare Andøya flystasjon er i stor grad vektet på at Andøya er en bedre egnet MPA base enn Evenes. Det skapes derfor fortellinger som bygger opp under narrativ om å beholde flyplassen. Men som vi ser av årsaken til beslutningen til flyttingen, så er hovedargumentet å levere best mulig operativ evne innenfor budsjettet. Dette kan skape et konfliktfelt mellom interessenter som på den ene siden ønsker å bevare flystasjonen, og de på den andre siden som forsøker å gjennomføre omstillingen. Vi får to konkurrerende narrativ, der interessentene klarer å skape flere og kraftigere fortellinger til sitt narrativ. Dette binder opp ressurser blant personellet på flystasjonen, som ønsker å forstå beslutningsgrunnlaget. De søker informasjon og mye av den informasjonen som er tilgjengelig for dem henter de gjennom for eksempel BAF-gruppen. Forklaringen på en stor del av engasjementet i denne Facebook gruppen kan

man anta finnes i Jacobsen (1998) grunner til motstand mot endring, der politikerne kan oppleve at maktforhold endres, næringslivet ønsker stabilitet i befolkningen og lokalsamfunnet ser at sosiale miljøer står i fare for å endres. Det vil her være viktig å finne en endringsstrategi som kan minimere motstanden, eller at endringen kan gjennomføres til tross for motstanden (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Jeg kommer tilbake til dette i diskusjon av innramming.

Gjennom en interessentanalyse kan man kategorisere interessentene etter mulighet til å påvirke omstillingen. Som vi ser av figur 13 vil det i de tilfeller der interessentene har stor mulighet til å påvirke omstillingen være viktig å etablere en mulighet for et samarbeid mellom partene. Ved liten grad av samarbeid men med stor mulighet til å påvirke vil man få en ikke-støttende interessent, og dette kan skape konflikter og utfordringer i forhold til å komme i mål med omstillingen. Ved en antakelse av at interessenten har liten mulighet til å påvirke omstillingen vil man enten ha en støttende eller marginal interessent.

		Interessentens mulighet til å påvirke omstillingen	
		Stor	Liten
Mulighet for samarbeid Mellom partene	Stor	Blandet interessent	Støttende interessent
	Liten	Ikke-støttende interessent	Marginal interessent

Figur 13 Analyse av type interessent (Karlsen & Gottschalk, 2005)

Intervjuene med medarbeidere og tillitsvalgte viste at enkelte medarbeidere lot seg påvirke av informasjonen som kommer frem i blant annet BAF-gruppen. Avhengig av graden av samarbeid mellom partene kan man da ha en blandet interessent eller en ikke-støttende interessent (Karlsen & Gottschalk, 2005). Som vi ser av funnene knyttet til interessenter, så kan man anta at når disse interessentene drar i hver sin retning, så kan man oppleve en splittelse i luftvingen. Denne splittelsen kan være kritisk for luftvingens videre eksistens dersom kritiske interessenter, som for eksempel medarbeidere, trekker seg ut. En utfordring her vil være å skape et harmonifelt som fremmer dialog og samarbeid mellom interessentene (Busch, Johnsen & Vanebo, 2003), til tross for de motstridende interessene rundt omstillingen av luftvingen. Igjen vil det

være viktig med en forankring av de overordnede målene og en forståelse for behovet for omstillingen, ikke bare blant medarbeiderne, men også blant interessentene. Til tross for splittelse mellom interessenter og motstand mot endring, bør man i radikale endringsprosesser anerkjenne motstand mot endring som en kompleks, mangesidig fenomen som forårsakes av varierende faktorer (Waddell & Sohal, 1998). Konfliktfeltet mellom interessentene, knyttet til konkurrerende narrativ, kan på mange måter karakteriseres som utenom faglig støy som bør reduseres tidlig i prosessen, da interessenter kan ta i bruk argumenter som forstyrrer hele prosessen (Busch, Johnsen & Vanebo, 2003). Men å redusere støy betyr ikke nødvendigvis å legge lokk på støyen eller bekjempe motstanden. Det vil være viktig å legge en endringsstrategi som ivaretar nøkkelinteressentene på en best mulig måte gjennom tydeliggjøring av overordnede mål og fremtidig visjon, samt at det bør etableres et forpliktende samspill med nøkkelinteressentene. Håndtering av de sosiale energiene i omstilling blir derfor et viktig verktøy for endringsledere (Jansen, 2000). Siden "meningsskaping utfolder seg i en rekkefølge gjennom at mennesker deltar i pågående omstendigheter og trekker ut signaler som de gjør om til troverdig mening som de kan handle etter" (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005), vil det være viktig å skape mening med omstillingen. Så lenge motstanden mot endringen får fritt spillerom, så danner medarbeiderne mening rundt motstanden. Istedenfor å bruke energi på å bekjempe motstand mot endring, kan det derfor være hensiktsmessig å legge mer vekt på å danne mening i hvorfor det er behov for endring. Deretter bør de overordnede målene med endringen forankres, slik at dette heller blir den rådende meningsdanningsprosessen istedenfor motstanden.

## **8.2 Innramming og tilslutning til prosessen**

Kommunikasjon kan antas å være viktig i strategiske, politisk styrte omstillinger, da "kommunikativ handling bygger på det illusjonære aspekt ved talehandlingen, ved at aktører bevirker noe ved å uttrykke en normativ påstand som oppretter en innbyrdes relasjon mellom partene" (Eriksen, 1999, s. 134). Strategisk ledelse handler om å realisere planer og mål, mens kommunikativ ledelse i tillegg forfølger initiativ og gjennomfører tiltak gjennom oppnådd enighet. I en politisk styrt omstilling vil det derimot være vanskelig å ha et konsensualistisk beslutningsgrunnlag, men gjennom

kommunikasjon kan det skapes en bredere forståelse for hvorfor beslutningene er tatt og på hvilket grunnlag. Siden ledelse kan handle om å påvirke medarbeideres adferd til å gjennomføre noe som en eller ikke ville få gjort (Eriksen, 1999), kan kommunikasjon brukes som et middel for å overbevise med gode argumenter. God kommunikasjon kan derfor bidra til å ramme inn en prosess for å skape mening. I resultatene her ser vi at det er et skille mellom hvordan ledere og medarbeidere opplever kommunikasjonen både lokalt og opp mot høyere ledelse. God kommunikasjon kan bidra til å skape tilslutning til prosessen, da det kan skapes en bredere forståelse for de overordnede målene og gode argumenter kan brukes for å overbevise om behovet for endringen. Mangler kommunikasjonen vil det derimot være vanskelig å kunne forankre de overordnede målene og forståelsen for endringen kan utebli. I en radikal omstillingsprosess vil det derfor være viktig å ha et høyt fokus på å tilrettelegge for kommunikasjon på flere nivåer. Det vil selvfølgelig nesten alltid være enkelte som aldri er fornøyd med kommunikasjonen, men jeg mener at man i en radikal endringsprosess ikke kan kommunisere for mye. Ledelse kan sies å være en praktisk aktivitet som går ut på å motivere til innsats gjennom språklige virkemidler der beslutninger må kunne legitimeres (Eriksen, 1999). God kommunikasjon vil derfor være sentralt i en omstillingsprosess.

Alle informantene utrykte tilgang til lite informasjon og oppfølging i ettertid. Det oppleves ikke som en omstillingsprosess, da de hører Luftforsvarets ledelse si at Andøya flystasjon på en måte ikke er definert i omstilling, men samtidig så opplever de som jobber der at de er i omstilling. Lokalt har de innført et begrep som pre-omstilling, der de har forsøkt å ivareta enkelte omstillingsprosesser selv om de ikke er definert som i omstilling. Dette fremkommer i intervjuene med fokusgruppene som utfordrende, og de savner informasjon og avklaring rundt omstillingsprosessen. Uklar eller manglende informasjon kan bidra til å skape usikkerhet hos de som skal omstilles, da informasjon kan bidra til å skape en ramme rundt hva som skal skje. Informasjonen bør rettes mot den visjonen, narrativet, som omstillingen er rettet mot. Visjon kan forklares som en veiledende idé eller et bilde av hva virksomheten skal bli og hva den skal gjøre (Busch, Johnsen & Vanebo, 2003). For at personell som er berørt av omstilling skal kunne danne mening med omstillingen, trenger de en beskrivelse av hvordan organisasjonen skal se ut i fremtiden - en overordnet visjon (Gioia & Chittipeddi, 1991). Idealtilstanden

er det som skal realiseres gjennom omstillingen. Visjonen og idealtilstanden kan være med på å danne en kurs, ledestjerne, i den retningen man skal bevege seg (Busch, Johnsen & Vanebo, 2003). Informasjonen bør også inneholde et program, en plan, som beskriver hva man konkret akter å gjøre for å bevege seg i retning av ledestjernen (ibid). Gjennom å utforme et akseptabelt program forplikter ledelsen seg til omstillingen.

I denne undersøkelsen kommer det frem at personellet ikke har en klar visjon for omstillingen. Det kan også virke som medarbeiderne opplever at ledelsen i Luftforsvaret ikke er godt nok forpliktet til omstillingen, da det kan virke som at det ikke er utformet et tydelig program for hvordan man skal bevege seg i retning mot relokaliseringen. Dette kan man anta fordi informantene opplever lite eller ingen informasjon om omstillingen. Gjennom informasjon kan man danne en klar og overbevisende visjon som kan bidra til å danne en kurs mot den nye organisasjonen. Det trengs også et program, eller en plan, for hvordan man skal komme dit. For å danne tilslutning til en radikal endring, trenger de en visjon om en bedre framtid (Yukl, 2009). Dette er også den første rådgivende setningen i Busch et al (2003) oppskrift på endring. Uten tydelig informasjon om en visjon og hvordan man skal komme seg dit, vil det for mange oppleves som vanskelig å tilslutte seg en omstillingsprosess.

Ut fra funnene knyttet til fortellende innramming kan man anta at det i den pågående omstillingen ved luftvingen er mangel på en visjon som forankrer de overordnede målene. Dette virker til å bidra til at både ledere og medarbeidere synes det er vanskelig å tilslutte seg omstillingsprosessen. "En vellykket visjon levendegjør et abstrakt og overordnet formål og fyller det med begeistring, vekker følelser og stimulerer kreativiteten for å nå den" (Yukl, 2009, s. 122). Siden visjon kan sees på som en fortellende innramming av de overordnede målene vil det være viktig å skape disse fortellingene som kan hjelpe til med å avgrense og ramme inn prosessene. Innramming kan betraktes som en sentral dynamikk for å forstå særpreg og retning av sosiale bevegelser (Benford & Snow, 2000). Ut fra de funnene jeg har gjort i denne studien kan det virke som at motstanderne av omstillingen gjør en mye bedre jobb med å ramme inn og skape overordnede fortellinger om hvorfor man ikke skal legge ned flystasjonen, enn de som har ansvar for å gjennomføre omstillingen og flyttingen. Man får da to konkurrerende narrativ der den ene parten, her motstanderne av omstillingen, gjør en bedre jobb med å få andre til å tro på sine fortellinger. Når den politiske ledelsen og

toppledelsen i Forsvaret ikke klarer å skape en innramming gjennom fortellinger om en bedre fremtid, vil det være vanskelig for medarbeiderne på luftvingen å se meningen med omstillingen. Da kan man få tendenser til at meningen med motstanden blir sterkere, fordi dette er fortellinger som medarbeiderne kan identifisere seg med. For å skape tilslutning rundt en strategisk og politisk styrt omstilling vil det derfor være viktig å legge vekt på å utvikle og forankre en "visjon som tar hensyn til verdier, håp og idealer hos medlemmer i organisasjonen" (Yukl, 2009) og som også gir et klart bilde av de overordnede strategiske målene og behovene.

Det kan virke som at kompetanse til toppledelsen knyttet til meningsledelse er mangelfull. Det kan virke som en manglende forståelse for å kommunisere fortellinger som bygger opp under et større narrativ. Det er et stort fokus på styringsoppgaver, som for eksempel gjennomføring av omstillingen uten nødvendig innramming og forankring. Dette gjør at medarbeidere mister tilslutning, og tillit til toppledelsen. Ledelse kan forstås på flere måter, men to hovedretninger vil være styring og lederskap. Styring legger vekt på det administrative gjennom strategi, strukturer og systemer som det primære, mens det i lederskap legges vekt på relasjoner gjennom motivasjon og samhandling gjennom å gjøre det meningsfylt (Arnulf, 2012). I radikale omstillinger vil det være viktig å utøve lederskap og ikke styring. Lederskap handler om å legge forholdene til rette for meningsskaping (Hernes, 2016) og bidrar til å skape tilslutning. Styring tar ikke inn over seg de relasjonelle behovene, små ting som ville gjort veldig mye annerledes. For stor grad av styring kan skape disharmoni og mistillit på bakgrunn av manglende meningsskaping.

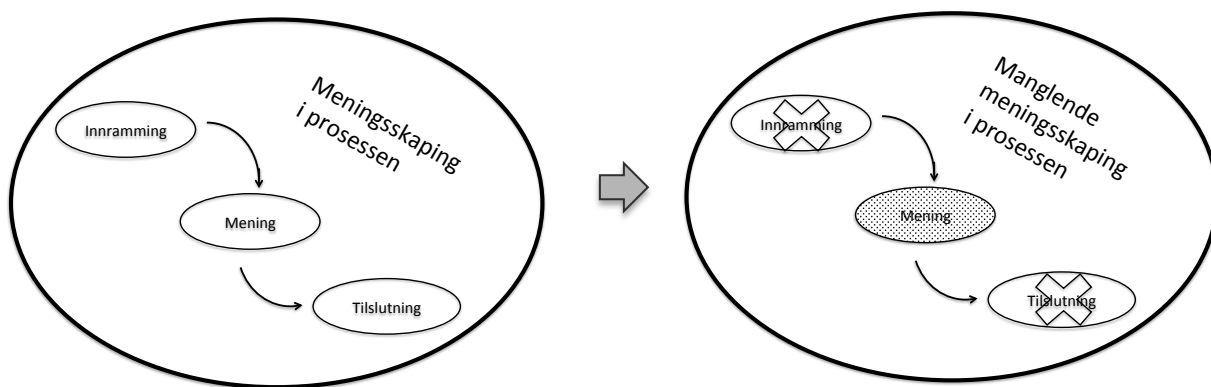
Den enkeltes mulighet for medvirkning i omstillingsprosessen oppleves som relativt liten og svært begrenset både blant ledere og medarbeidere. Dersom vi ser på Bolman og Deal (2004) sin fortolkningsramme som bygger på menneskesiden av organisasjoner, human resource (HR)-rammen, så bygger denne på ideer fra psykologien. Individene i organisasjonen har blant annet behov, følelser og talenter. Noen av disse behovene kan sies å være grunnleggende behov som å bli sett, hørt og anerkjent. En måte å tilfredsstille dette behovet kan være gjennom involvering og medvirkning. Et bevisst forholdt til, og evnen til å bruke HR-rammen, vil derfor kunne være et verktøy for å skape tilslutning hos medarbeiderne både til ledelsen og til prosessen.

Lederne har i stor grad tilslutning til prosessen basert på lojalitet til systemet og den funksjonen de har som leder i Luftforsvaret. De synes også det er vanskelig å si noe om tilslutningen til sine medarbeidere, men anerkjenner at den nok er variabel blant personellet. Bolman og Deal (2004) sin strukturelle fortolkningsramme baserer seg på blant annet regler, strategier og ledelseshierarkier for å koordinere de forskjellige aktivitetene til en enhetlig strategi. Det kan virke som at ledelsen på luftvingen har et bevisst forhold til den strukturelle fortolkningsrammen opp mot det systemet de er en del av, mens det for medarbeiderne fremkommer som viktigere med HR-rammen samt den symbolske rammen som støtter seg på sosial-og kulturanthropologi (ibid). Både ledere og medarbeidere trekker frem kulturen ved luftvingen som viktig, men for medarbeiderne så kan det virke som at den symbolske rammen er truet i omstillingen.

Lederes evne, både lokalt og høyere opp i forsvarsledelsen, til å forstå og variere mellom flere fortolkningsrammer vil derfor være viktig i en endringsprosess fordi det alltid er mer enn én måte å reagere på, og flere måter å håndtere et problem på. Involvering og medvirkning kan derfor brukes som et verktøy for ledelsen til å se andre utfordringer og nye måter å håndtere utfordringer på i forbindelse med omstillinger. Selv når beslutningsgrunnlaget ikke kan påvirkes, er det kanskje enda viktigere å skape en tilslutning til selve prosessen gjennom å bruke de forskjellige fortolkningsrammene, og vise medarbeiderne at de blir sett og hørt gjennom involvering og medvirkning på prosessen. Busch et al (2003) poengterer i sin femte rådgivende setning viktigheten av å bemanne omstillingsprosjekt med dyktige ledere med komplementære egenskaper. Evnen til å bruke Bolman og Deal (2004) sine fortolkningsrammer vil være en slik komplementær egenskap.

Medarbeiderne jeg intervjuet i fokusgruppene hadde liten eller ingen tilslutning til prosessen. De opplever ikke at det er noen prosesser, eller at prosessene er dårlige, og at det derfor er vanskelig å kunne tilslutte seg en prosess som er rotete eller fraværende. De tillitsvalgte opplever også sin egen og sine kollegers tilslutning som dårlig eller fraværende. De føler seg ikke involvert i prosessene og at mye av prosessen er dårlig og at det er lite konkret som gjøres. De tillitsvalgte føler seg tilsidesatt, og fokuset deres er i stor grad å forsøke å ivareta sine medarbeidere på best mulig måte, men at dette også er utfordrende på grunn av dårlige og manglende prosesser knyttet til omstillingen. Det kan derfor tyde på at en manglende forståelse for og evne til å

bruke de forskjellige fortolkningsrammene i stor grad påvirker tilslutningen til prosessen. Medbestemmelse og tillit kan skapes gjennom forståelse av og evne til å bruke de forskjellige fortolkningsrammene, samt anerkjennelse av medarbeiderne gjennom involvering og kommunikasjon. I teorikapittelet viser jeg hvordan innramming, tilslutning og samhandling påvirker hverandre gjensidig i en meningskapende prosess. Men ut fra de funnene jeg har gjort i denne studien, så finner jeg at innramming bidrar til meningskapning, og mening bidrar til tilslutning. En ny modell for meningskapning i prosessen vises i figur 14.



*Figur 14 Meningskapning i prosessen*

Det blir derfor viktig å drive meningsledelse i omstillingsprosesser for å skape tilslutning til prosessen, der innramming vil være en av hoved premissene for meningskapningen. Dersom innrammingen mangler eller er svak, vil meningen bli utydelig. Dersom mennesker ikke ser meningen med det de blir satt til å gjøre, vil de ha svakere eller ingen tilslutning. Man kan derfor si at fravær av innramming medfører svak tilslutning, noe som igjen vil gi manglende meningskapning i prosessen.

### **8.3 Organisatorisk forpliktelse og yrkesstolthet**

I følge trefaktormodellen til Allen og Meyer (1990) kan organisatorisk tilslutning deles inn i emosjonell, videreførende og retningsgivende forpliktelse. Jeg har valgt å ta for meg emosjonell og retningsgivende forpliktelse, da hele trefaktormodellen blir for omfattende å gå i dybden på i denne studien. I tillegg har jeg sett på funn knyttet til yrkesstolthet da Meyer, Allen og Smith (1993) finner at organisatorisk forpliktelse også trenger å ta inn over seg en persons forståelse av sin stilling og yrke.



Studien viser en sterk lokal tilhørighet til luftvingen og en grunnleggende yrkesstolthet knyttet til det oppdraget som luftvingen leverer. Denne lokale tilhørigheten og yrkesstoltheten gir utslag i en sterk lojalitet blant medarbeiderne både opp mot lokal ledelse men kanskje enda sterkere mellom medarbeiderne. Det kollegiale samholdet mellom arbeidskamerater bidrar til at mange medarbeidere føler et ansvar og et ønske om å bli værende for å ikke sette sine kolleger på Andøya i en vanskelig situasjon. Det fremkommer ikke som et ansvar ovenfor organisasjonen Luftforsvaret å bli værende, men et ansvar ovenfor den lokale organisasjonen og det kollegiale samholdet. Samtidig så fremkommer det som en sterk stolthet blant både ledere og medarbeidere på luftvingen til å fortsatt "leverer over evne" som informant B sier. Så hvorfor fortsetter Andøya flystasjon å levere selv om de er besluttet nedlagt og virksomheten skal flyttes til Evenes. Dette svaret mener jeg ligger i den sterke identitetsfølelsen til å jobbe med MPA og yrkesstoltheten av å fortsatt levere selv om de er i en presset situasjon. Denne identitetsfølelsen anerkjennes av lokal ledelse gjennom informant C sitt utsagn: "Det er jo det som gjør at vi leverer her. På tross av snarere enn på grunn av. Fordi det er en utrolig sterk identitetsfølelse hos personellet her, på det som handler om Orion<sup>2</sup>".

## 8.4 Styrker og svakheter

Opgaven har flere styrker og svakheter. Styrken med denne oppgaven er at det er et viktig tema for en organisasjon som er konstant i omstilling. Denne oppgaven kan bidra til at det rettes mer fokus mot meningsledelse i slike prosesser. De det rammer har behov for å snakke om sine erfaringer. De svarene jeg fikk var veldig ærlige – noe som jeg ser på som en annen styrke med oppgaven.

Svakheten med oppgaven er at jeg har et noe begrenset utvalg. Ideelt sett skulle alle skvadronene og avdelingene ved flystasjonen deltatt i undersøkelsen, men det å gjennomføre gode forskningsintervjuer er en tidkrevende prosess. Derfor ble det gjort et utvalg av to nøkkelskvadroner ved flystasjonen. I tillegg kunne kanskje intervjuene med medarbeiderne vært gjennomført som individuelle intervjuer for å få flere nyanser i datamaterialet.

---

<sup>2</sup> Orion er flytypen som brukes av Luftforsvaret for å drive maritim overvåkning.

## 8.5 Videre forskning

Under utarbeidelsen av denne studien har det kommet opp temaer som hadde fortjent mer utdyping. Et av disse temaene er hvordan eksterne tredjepartsinteressenter påvirker motstand mot endring. Det er tydelig at påvirkningen fra interessenter fremkommer som undervurdert når det gjelder omstilling i Forsvarssektoren. Det kunne derfor vært interessant å se nærmere på en egen studie knyttet til interessenter og deres mulighet til å påvirke og samarbeide med Forsvarssektoren i forbindelse med den videre omstillingen.

Et annet tema som kan være viktig for å forstå motstand mot endring, vil være å gjennomføre en studie knyttet til de psykologiske prosessene som påvirker de som er berørt av omstillingen. En slik studie vil kunne være et hjelpemiddel til å etablere en omstillingsenhet i Luftforsvaret som kan veilede både Luftforsvarets ledelse og lokal luftvingledelse til å tilrettelegge og involvere sine medarbeider som et ledd i meningsskapingsprosessen i alle de pågående omstillingene.

Med tanke på at det er Forsvarsledelsen ved FST og Luftforsvarets ledelse som er oppdragsgiver i forbindelse med omstillingsoppdragene som gis ut i forsvarssektoren, ville det også vært spesielt interessant å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse blant toppledelsen. Meningsskapende prosesser gjennom innramming og tilslutning er viktige faktorer for å lykkes med radikale omstillingsprosesser, og en kartlegging av denne kunnskapen blant de lederne som er med å utforme omstillingsoppdrag og lage gjennomføringsplaner vil kunne være et viktig verktøy for å øke kompetansen på dette området blant toppledelsen.

Gjennom arbeidet med denne studien ser jeg konturen av en overvekt av styring i Forsvarets og Luftforsvarets ledelse. Vi utdanner ledere gjennom befalsskole og krigsskole, men gir vi unge ledere rom og mulighet til å praktisere og videreutvikle det de har lært om lederskap i teorien? Lederskap innebærer blant annet å bygge relasjoner til sine medarbeidere og reflektere over hva som skjer og hvorfor det skjer. På grunn av knapphet på ressurser, både personell, økonomi og tid, samt et stadig økende krav om effektivisering, gis det lite rom for refleksjon og evaluering av prosessene som settes i gang. Samtidig kreves det mer av en leder som evner å utøve lederskap gjennom relasjonsbygging enn gjennom styring og administrasjon. Det vil derfor være behov for

videre forskning på meningsledelse i Forsvarssektoren. Det som kan være spesielt interessant er å se nærmere på faktorene styring kontra lederskap og hvordan disse to formene for ledelse påvirker hverandre og effekten av disse spesielt knyttet mot meningsskapning i omstillingsprosesser.

## 9 Oppsummering og konklusjon

I denne oppgaven har jeg sett på hvordan man kan skape mening i en politisk styrt og strategisk omstilling i Forsvaret. Jeg har tatt utgangspunkt i et teoretisk rammeverk rundt endringsledelse og meningsskapning i organisering. Faktorer som har betydning for endringsmotstanden kan være den enkeltes evne til å stå i usikkerheten en omstilling medfører, eller følelser som kan påvirke den enkelte i forhold til å både forstå og akseptere behovet for endringen.

Denne studien viser at interessenter er en understudert gruppe i forhold til tilslutning til en omstillingsprosess. I forbindelse med radikale endringsprosesser bør interessenter kartlegges, fordi en undervurdering eller manglende forståelse av blant annet tredjeparts interessenters makt til å påvirke omstillingsprosessen, kan gi utslag i en sterkere motstand mot endringen. Samtidig har tredjepartsinteressenter, slik som Facebook gruppen BAF, hatt et veldig sterkt engasjement opp mot narrativet om å bevare flystasjonen, og de har skapt fortellinger som støtter opp under dette. Dette har skapt mye utenom faglig "støy" som det har vist seg vanskelig for politikere og ledelsen i Luftforsvaret å håndtere eller fjerne. Interessenter påvirker omstillingsprosessen gjennom motstridende interesser knyttet til omstillingen gjennom sine konkurrerende narrativer. I radikale endringsprosesser er det viktig å ha et bevisst forhold til interessenter, også tredjeparts interessentene. I denne studien finner jeg at det kan virke som at ledelsen i Forsvaret ikke har hatt en god nok bevissthet knyttet til tredjepartsinteressenter og deres påvirkningskraft for motstand mot endring og fortellinger opp mot konkurrerende narrativ. Man får da en ikke-støttende interessent som bidrar til et økt konfliktfelt mellom de interne interessentene i Luftforsvaret og luftvingen. I stedet for å prøve å bekjempe motstand mot endring, vil det derfor være viktig å jobbe mot å forsterke de meningsdannende prosessene knyttet til selve omstillingen. Dette vil medføre at meningen med omstillingen blir sterkere enn meningen med motstanden, noe man ikke har lyktes tilstrekkelig med i denne omstillingen.

I forbindelse med omstillingen på Andøya flystasjon finner jeg at politikerne og toppledelsen i Forsvaret ikke har klart å kommunisere en klar målsetting med omstillingen - et overordnet narrativ. Dermed har ikke de ansatte på flystasjonen hatt

en fortelling som har bidratt til forpliktelse til denne visjonen og redusert gjennomførbarheten. Luftforsvaret har et stort forbedringspotensial i forhold til innramming av en strategisk, politisk styrt omstillingsprosess for å skape tilslutning til prosessen. Det kommer frem i denne undersøkelsen at det er utfordringer knyttet til kommunikasjon og informasjon om omstillingen, og dette påvirker i stor grad den tilslutningen medarbeidere har til omstillingsprosessen. Noe av årsaken til manglende informasjon kan kanskje begrunnes i fravær av en overordnet visjon som kan være et symbolsk rammeverk for å fange nødvendigheten for og karakteren av omstillingen. Det mangler de gode fortellingene som bygger opp under et rådende narrativ for omstillingen og behovet av denne. Fraværet av en tydelig visjon kan tyde på at de overordnede målene med omstillingen ikke er godt nok forankret i toppledelsen, men det kan også være et resultat av at kompetansen knyttet til meningsskapning i omstilling er for svak hos de som leder prosessen på det strategiske nivået. Det kommer også frem at den relasjonelle innrammingen er svært begrenset, da det kan virke som en manglende forståelse og evne til å variere mellom de forskjellige fortolkningsrammene, ikke bare lokalt på luftvingen, men spesielt også i toppledelsen i Forsvaret og Luftforsvaret. Det vil derfor være viktig å fokusere på forankring av overordnede mål for omstillingen, og dette gjøres gjennom en tydelig og overbevisende visjon om fremtiden i det videre omstillingsarbeidet i Luftforsvaret. Personell som er berørt av en radikal omstilling har et stort behov for informasjon og kommunikasjon, derfor bør dette bedres. Et enkelt men effektivt tiltak for dette kan være at flere fra ledelsen i Luftforsvaret reiser ut til avdelingene og snakker med personellet direkte. Dette kan bidra til å skape fortellinger om at ledelsen er opptatt av å se personellet og ivareta dem. Dette vil også kunne påvirke opplevelsen av å bli sett og hørt, og derved styrke den relasjonelle innrammingen av prosessen og skape mer tilslutning. En kultur som innebærer å gi og følge ordre kan fungere så lenge ordrene gir mening, men når denne meningen uteblir, så må man legge vekt på å ramme inn prosessene gjennom både struktur, fortellinger og relasjoner for å skape mening og tilslutning. Det fremkommer derfor som at Luftforsvaret her ikke har klart å ivareta de forhold som ledelsen må ta ansvar for i omstilling, og det er lav bevissthet om og/eller kunnskap knyttet til en generell oppskrift på endring slik som beskrevet av Busch et al (2003) gjennom de fem rådgivende setningene.

Til slutt finner jeg at yrkes stolthet og organisatorisk tilhørighet er faktorer som kan påvirke omstillingsevnen til en organisasjon. Til tross for at det er mye motstand mot endring på Andøya flystasjon og at de ansatte opplever at det er en dårlig prosess, med manglende kommunikasjon og overordnede mål med organisasjonsutviklingen, så leverer luftvingen og de ansatte over evne. Det at de fortsatt leverer, selv om de er besluttet nedlagt, kan forklares gjennom den sterke identitetsfølelsen til flystasjonen og det oppdraget de leverer. Det er også en sterk lojalitet internt på luftvingen og det kollegiale samholdet bidrar til at luftvingen løser sitt oppdrag på tross av manglende innramming og tilslutning til omstillingsprosessen. I et samfunnsmessig perspektiv kan man derfor si at yrkes stolthet og lojalitet til lokal ledelse og kolleger er en sterk faktor som kan påvirke fenomenet at enkelte avdelinger yter dobbelt i omstillingsprosesser.

Denne studien viser at det er liten tilslutning til omstillingsprosessen og meningen med omstillingen er for mange utydelig. Dette vil jeg påstå er en årsak av manglende forståelse for betydningen av innramming hos Luftforsvarets ledelse. Det er viktig å ha en større bevissthet rundt hva som bidrar til å danne mening i en omstillingsprosess, og utnytte mulighetene gjennom innramming, til å skape tilslutning uavhengig av om det er enighet rundt beslutningen eller ikke. Ledelse handler i stor grad om å motivere mennesker til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort. "Den viktigste oppgaven i ledelse er ikke å ta beslutninger, men å skape mening i situasjonen, slik at beslutningene virker naturlige og lar seg gjennomføre" (Arnulf, 2012). Jeg finner her at det for mange er vanskelig å se meningen med omstillingen, og det bør derfor rettes et større fokus på de meningsskapende prosessene i omstilling når den er politisk styrt. Siden Forsvaret og Luftforsvaret har vært i en kontinuerlig omstilling de siste 20 årene, og det er sannsynlig at omstillingen fortsatt kommer til å prege Forsvarssektoren i mange år fremover, vil det være viktig for Forsvarets ledelse å forankre meningsledelse som en ny måte å lede på for å skape mening med alle omstillingsprosessene. Den eksisterende måten å styre og administrere omstilling på vil kunne føre til at medarbeiderne helt mister tilslutning til systemet. Den lojaliteten og yrkes stoltheten som fremkommer som veldig sterk i denne undersøkelsen vil ikke nødvendigvis holde evig. I dagens samfunn der de grunnleggende fysiske behovene i stor grad er dekket, fremkommer selvrealisering som noe flere og flere har i fokus. Muligheten for selvrealisering hos medarbeidere gjennom meningsledelse og meningskapende

prosesser vil være viktig ikke bare for Forsvaret, men for alle virksomheter som går gjennom radikale endringsprosesser. Meningsskapning i prosessen gjennom innramming og tilslutning vil derfor være en viktig faktor som vil få stadig større betydning for en virksomhet sin omstillingsevne, og spesielt i politisk styrte omstillinger.

Antall ord: 22684

## Referanser

I Store Norske Leksikon <https://snl.no>

- Allen, Natalie J. & Meyer, John P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Andersen, Svein S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Arnulf, Jan Ketil. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Aune, Asbjørn. (1993). *Kvalitetsdrevet ledelse kvalitetsstyrte bedrifter*. Oslo: Gyldendal.
- Becker, Thomas E., Billings, Robert S., Eveleth, Daniel M. & Gilbert, Nicole L. (1996). Foci And Bases Of Employee Commitment- Implications For Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Benford, Robert D. & Snow, David A. (2000). Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment. *Annual Review of Sociology*, 26, 611-639.
- Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2004). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Busch, Tor, Johnsen, Erik & Vanebo, Jan Ole. (2003). *Endringsledelse i det offentlige*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Callon, Michel. (1998). An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology. I M. Callon (Red.), *The laws of the market* (s. 244-269): Blackwell.
- Eriksen, Erik Oddvar. (1999). *Kommunikativ ledelse. Om verdier og styring i offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Forsvarsstaben. (2012). Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret.
- Freeman, R. Edward. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. Edward & Reed, David L. (1983). Stocholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Fremmedordbok. fremmedord.org.
- Gioia, Dennis A. & Chittipeddi, Kumar. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-338.



- Gioia, Dennis A. & Thomas, James B. (1996). Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.
- Glassman, Michael & Kang, Min Ju. (2010). Pragmatism, connectionism and the internet: A mind's perfect storm. *Computers in Human Behaviour*, 26(6), 1412-1418.
- Hammer, Sverri & Høpner, James. (2014). *Meningsskabelse, organisering og ledelse*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Harari, Yuval Noah. (2017). *SAPIENS En kort historie om menneskeheten* (L. Stokseth, Overs.). Oslo: Cappelen Damm AS. (SAPIENS A Brief History of Humankind)
- Hernes, Tor. (2014). Prosess, emergens og meningsskabelse. I S. Vikkelsø & P. Kjær (Red.), *Klassisk og moderne organisasjonsteori* (s. 279-301): Hans Reitzel.
- Hernes, Tor. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Hernes, Tor, Schäffner, Birgitte & Hendrup, Edda. (2015). Sensing the Momentum: A process View of Change in a Multinational Corporation. *Journal of change management*, 15(2), 117-141. doi: 10.1080/14697017.2015.1018304
- Iverson, Roderick D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1).
- Jacobsen, Dag Ingvar. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *MAGMA*, 1.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (B. 3). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jansen, Karen J. (2000). The emerging dynamics of change: Resistance, readiness, and momentum. *Human Resource Planning*, 23(2).
- Karlsen, Jan Terje & Gottschalk, Petter. (2005). *Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Langslet, Gro Johnsrud. (2010). *Løft*. Oslo: Gyldendal.
- Meyer, John P., Allen, Natalie J. & Smith, Catherine A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, John P., Srinivas, E. S., Lal, Jaydeep B. & Topolnytsky, Laryssa. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 185-211.
- Paulsen, Ragnhild. (2015). *Lederens innramming av en nedleggelsesprosess*. Eksamensoppgave. Handelshøyskolen og fakultet for samfunnsvitenskap. Høgskolen i Buskerud og Vestfold. Horten.
- Petronius, Cajus. (66 e.kr).
- Regjeringen. (1814). *Kongeriket Norges Grunnlov*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1814-05-17>
- Regjeringen. (2008). *St.prp.nr.48 (2007-2008) Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier*. Oslo: Regjeringen. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-48-2007-2008-/id504783/>
- Regjeringen. (2016). *Prop. 151 S (2015-2016) Langtidsplan for forsvarssektoren Kampkraft og bærekraft*. Oslo: Regjeringen. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-151-s-20152016/id2504884/>
- Salancik, Gerald R. (1977). Commitment and the control of organizational behaviour and belief. I B. M. Staw & G. R. Salancik (Red.), *New directions in organizational behavior* (s. 1-54). Chicago: St.Clair.
- Thomas, James B., Clark, Shawn M. & Gioia, Dennis A. (1993). Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2), 239-270.
- Waddell, Diane & Sohal, Amrik S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543-548.
- Weick, Karl E. (2001). *Making sense of the organization*: Blackwell publishing.

Weick, Karl E., Sutcliffe, Kathleen M. & Obstfeld, David. (2005). Organizing and the Process of Sencemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-451. doi: 10.1287/orsc.1050.0133

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Yukl, Gary. (2009). Å lede organisasjonsendringer (M. B. Stamsø, Overs.). I Ø. I. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademiske.  
(Leadership in organizations)

## Oversikt over tabeller og figurer

Figur 1 Meningsskaping gjennom narrativer (Hernes, Schöffner & Hendrup, 2015) .....	20
Figur 2 Meningsskaping gjennom innramming (Paulsen, 2015) .....	22
Figur 3 Meningsskaping gjennom innramming og tilslutning (Paulsen, 2015) .....	26
Figur 4 Omstillingsprosess og omstillingsevne .....	28
Figur 5 Interessentmodell prinsipal, agent og tredjepart.....	45
Figur 6 Oversikt over dimensjoner og kategorier .....	46
Figur 7 Kommunikasjon og informasjon som innramming.....	47
Figur 8 Overordnede mål og fortellinger .....	50
Figur 9 Medvirkning og involvering.....	53
Figur 10 Tillitsvalgtes involvering .....	54
Figur 11 Tilslutning til prosessen.....	55
Figur 12 Operativ evne innenfor budsjett.....	61
Figur 13 Anayse av type interessent (Karlsen & Gottschalk, 2005) .....	66
Figur 14 Meningsskaping i prosessen .....	72
Tabell 1 Begrepsavklaring.....	11
Tabell 2 Akronymer .....	11
Tabell 3 Oversikt over type informanter .....	33
Tabell 4 Opplevelsen av omstillingen.....	43
Tabell 5 Kommunikasjon lokalt og informasjon.....	48
Tabell 6 Kommunikasjon mot høyere nivå .....	49
Tabell 7 Overordnet mål med omstillingen og organisasjonsutvikling .....	51
Tabell 8 Medvirkning til prosessen .....	53
Tabell 9 Organisasjonstilhørighet og identifisering med Luftforsvaret.....	57
Tabell 10 Ansvar for å bli værende .....	58
Tabell 11 Yrkesrelatert tilslutning og yrkesstolthet .....	59

## **Vedlegg**

Vedlegg 1 Godkjenning av prosjekt hos NSD.....	86
Vedlegg 2 Informasjonsskriv .....	90
Vedlegg 3 Samtykkeskjema.....	92
Vedlegg 4 Intervjuguide .....	93



Elsa Kristiansen  
Raveien 215  
3184 BORRE

Vår dato: 22.11.2017

Vår ref: 56648 / 3 / LH

Deres dato:

Deres ref:

## Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 17.10.2017 for prosjektet:

56648	<i>Meningskaping i omstilling i Luftforsvaret</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Høgskolen i Sørøst-Norge, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Elsa Kristiansen</i>
Student	<i>Ragnhild Paulsen</i>

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

### Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

### Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

### Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

### Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS    Harald Hårfagres gate 29    Tel: +47-55 58 21 17    nsd@nsd.no    Org.nr. 985 321 884  
NSD – Norwegian Centre for Research Data    NO-5007 Bergen, NORWAY    Faks: +47-55 58 96 50    www.nsd.no

Ved prosjektslutt 01.06.2019 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Se våre nettsider eller ta kontakt dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Marianne Høgetveit Myhren

Lise Aasen Haveraen

Kontaktperson: Lise Aasen Haveraen tlf: 55 58 21 19 / [Lise.Haveraen@nsd.no](mailto:Lise.Haveraen@nsd.no)

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Ragnhild Paulsen, [Ragnhild.Paulsen@student.hbv.no](mailto:Ragnhild.Paulsen@student.hbv.no)



#### UTVALG OG REKRUTTERING

Utvalget består av ledere, mellomledere, tillitsvalgte og medarbeidere i luftforsvaret. Utvalget rekrutteres gjennom arbeidsplass og eget nettverk. Student tar kontakt med sjefen ved avdelingen og forespør deltakelse. Deretter vil student ta kontakt med de andre informantene per telefon og avtale eventuell deltakelse. Ved rekruttering via eget nettverk er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltagelse ivaretas.

#### INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er greit utformet, men det må legges til dato for prosjektslutt (01.06.2019) og informasjon om at opplysningene vil bli anonymiser ved denne datoen.

Revidert informasjonsskriv skal sendes til [personvernombudet@nsd.no](mailto:personvernombudet@nsd.no) før utvalget kontaktes.

#### DATAINNSAMLING

Primærdata vil samles inn gjennom personlige intervju (ledere og tillitsvalgte) og gruppeintervju (medarbeidere). Medarbeiderundersøkelser vil bli brukt som sekundærdata. Student opplyser at kun offentlig tilgjengelige resultater vil bli brukt, og at hun ikke vil ha tilgang til rådata. Resultatene fra medarbeiderundersøkelsen vil ikke kunne knyttes til enkeltpersoner, og opplysningene vil være på avdelingsnivå, jf. epost fra student (16.11.2107). Vi forutsetter at taushetsplikt ikke er til hinder for utlevering av resultatene av medarbeiderundersøkelsen, og at videre bruk er avklart med institusjonen.

#### TAUSHETSPLIKT

Personvernombudet minner om at informantene kan ha taushetsplikt gjennom sine stilling som ledere og tillitsvalgte, og anbefaler at student tar dette opp med informantene i forbindelse med intervjuet. Student og informant har et felles ansvar for at det ikke kommer taushetsbelagte opplysninger inn i datamaterialet. Det må utvises varsomhet ved bruk av eksempler, og vær oppmerksom på at ikke bare navn, men også identifiserende bakgrunnsopplysninger må utelates, f.eks. alder, kjønn, tid, sted og eventuelle spesielle hendelser. Personvernombudet forutsetter at taushetsplikten ikke er til hinder for den behandling av opplysninger som finner sted.

#### INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Høgskolen i Sørøst-Norge sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.



#### PROSJEKTLUTT OG ANONYMISERING

Forventet prosjektlutt er 01.06.2019. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak

Til deltakere

Borre, 14. Oktober, 2017

## **Informasjon om forskningsprosjekt menings skaping i omstilling i Luftforsvaret.**

De siste 20-30 årene har Luftforsvaret gått gjennom store omstillinger, og det store mobiliseringsforsvaret er krympet til et lite innsatsforvar. Størrelsen på Luftforsvaret er redusert kraftig, noe som har ført til at mange avdelinger er lagt ned eller kraftig omorganisert. Omstillingene er i stor grad politisk styrt eller initiert av Forsvarets toppledelse. Omstillingsoppdragene i Luftforsvaret gis gjennom virksomhetsplaner fra Sjef Luftforsvaret. Sjefer og mellomledere nedover i organisasjonen er de som i stor grad gjennomfører omstillingsoppdragene ute i organisasjonen på den enkelte Luftving eller avdeling. I dagens skiftende samfunn og omorganisering i forsvarssektoren består mye av den daglige ledelsen i Forsvaret av å lede omstillingsprosesser. Dette forskningsprosjektet har som mål å kartlegge bevisstheten rundt det å skape mening i en omstillingsprosess, og hvordan det jobbes med menings skaping for å skape tilslutning til prosessene og jobben som skal gjøres.

Lokasjonen for forskningsprosjektet og prosjektlederen er i tilknytning til Høgskolen i Sørøst Norge (HSN). Norsk senter for Forskningsdata (NSD) er underrettet om prosjektet og student Ragnhild Paulsen er prosjektleder under veiledning av Førsteamanuensis Elsa Kristiansen.

### **Bakgrunn:**

Forskningsprosjektet vil fokusere på følgende forskningsområder.

1. *Bevisstheten rundt menings skaping i omstillingsprosesser.* Menings skaping handler om å gi mening til det som skjer. Man kan si at menings skaping blant annet dannes på bakgrunn av de handlingene vi gjør, og hvordan vi samhandler med andre.

2. *Hvordan prosessen rammes inn lokalt ved en berørt Luftving for å skape tilslutning.*  
Det å skape mening i en endringsprosess ansees som viktig og innramming kan være en av de sentrale prosessene for å bidra til å skape mening. Innrammingen kan påvirke måten vi handler og samhandler.
3. *Hvordan mellomledere og medarbeidere opplever tilslutning til prosessen og til arbeidet.* En stor del av meningsskapesprosessen handler om hvilken grad av tilslutning og forpliktelse den enkelte har overfor organisasjonen, lederen og det som skal gjøres. Det å skape tilslutning og forpliktelse rundt en prosess vil være viktig for å skape stabilitet og mening.

#### **Data innsamling:**

Data vil samles inn ved hjelp av individuelle, åpne intervju og fokusgruppe intervjuer. Individuelle intervjuer vil gjennomføres med ledere og tillitsvalgte, mens gruppeintervjuene vil gjennomføres med medarbeidere. Deltakelse i undersøkelsen vil være frivillig. Som forsker vil jeg følge etiske retningslinjer iht Norsk senter for Forskningsdata (NSD). Intervjuene vil tas opp etter samtykke fra informantene og transkriberes i de påfølgende dagene. Jeg vil også ta notater underveis i intervjuene. Sekundærdata i undersøkelsen vil være data fra de årlige medarbeiderundersøkelsene i Luftforsvaret for den aktuelle luftvingen både før og under omstillingen. Data vil behandles konfidensielt og iht etiske retningslinjer.

For de som deltar i undersøkelsen er det viktig å understreke at det ikke er riktige eller feil svar, og det ikke vil være konsekvenser ved å velge å ikke delta. Det vil også være mulig å trekke seg fra forskningen på et hvilket som helst tidspunkt.

Jeg setter stor pris på bidraget.

Med vennlig hilsen

Ragnhild Paulsen, student  
Rosenlundveien 15A  
3150 Tolvsrød  
Mobil: 95 28 13 08  
Email: [Ragnhild.Paulsen@student.hbv.no](mailto:Ragnhild.Paulsen@student.hbv.no)  
[Ragnhild1305@gmail.com](mailto:Ragnhild1305@gmail.com)

Elsa Kristiansen, PhD  
Høgskolen i Sørøst-Norge  
Postboks 4  
3199 Borre  
Mobil: 95 11 60 16  
Email: [elsa.kristiansen@usn](mailto:elsa.kristiansen@usn)

## Samtykkeskjema for deltakelse i forskningsprosjekt om meningseskaping i omstilling i Luftforsvaret.

Jeg har lest informasjonsskrivet og er slik kjent med hva det innebærer å være deltaker i undersøkelsen.

Jeg samtykker til å delta i intervju som en del av prosjektet.

Navn: \_\_\_\_\_

Telefon (frivillig): \_\_\_\_\_

Sted og dato: \_\_\_\_\_

Underskrift: \_\_\_\_\_

Jeg, Ragnhild Paulsen, bekrefter herved at resultatene i denne undersøkelsen ikke vil brukes til noe annet enn det som er beskrevet i vedlagte informasjonsskriv. Har du spørsmål må du ikke nøle med å ta kontakt.

Med vennlig hilsen

Ragnhild Paulsen

\_\_\_\_\_

Hvem skal intervjues?

Lokal ledelse: Luftvingsjef, Skvadronssjef vedlikehold, Skvadronssjef operativt

Partene: Tillitsvalgt NOF, Tillitsvalgt BFO, Tillitsvalgt KOL, Sivile tillitsvalgte FF, NTF?

Fokusgruppe: medarbeidere operativt (3-4stk), medarbeidere teknisk (3-4 stk) (evt to grupper fra hver)

## **Intervjuguide**

Hvordan har du opplevd beslutningen om omstillingen??

Hvordan har det vært å jobbe her etter beslutningen?

Hvordan har du opplevd prosessen (etter beslutningen)? Lokalt og sentralt.

Hvordan opplever du din tilslutning til prosessen? Definisjon tilslutning som engasjement, forpliktelse og dedikasjon

Hvordan opplever du dine kollegers tilslutning til prosessen?

Hvordan opplever du kommunikasjon mellom lokal ledelse og ansatte i forbindelse med omstillingsprosessen?

Hvordan opplever du kommunikasjon opp mot ledelse på nivået over luftvingen (Luftforsvarets ledelse)?

Hvordan opplever du den enkeltes mulighet for medvirkning i prosessen?

Hvordan opplever du kommunikasjonen av overordnede mål med omstillingen?

Hvordan opplever du informasjon knyttet til organisasjonsutvikling? Lokalt og sentralt.

Hvordan opplever du informasjon knyttet til omstillingsprosesser? Lokalt og sentralt.

Hvordan oppleves de tillitsvalgtes involvering i prosessen?

Hvordan oppleves den organisatoriske tilslutningen? – organisasjonstilhørighet

Hvordan opplever du at dine kolleger identifiserer seg med Luftforsvaret som organisasjon?

Hvordan oppleves den yrkesrelaterte tilslutningen? – yrkestilhørighet / yrkesstolthet

Hvordan opplever du dine kollegers ansvar for å bli værende for å løse

Luftforsvarets/Luftvingens oppdrag?

Er du kjent med dokumentet Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret og det som sies om offiseren og lederen som rollemodell? Hva tenker du/dere om dette?