

"Lenket fast i PC-en, mens døra lukkes for primæroppgaven".
HR-transformasjonen i Forsvaret - omstilling på engasjementet løs?



Universitetet i Stavanger

Mastergradsavhandling i Endringsledelse
Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag

Universitetet i Stavanger

2017

av

Lene Maria Talmo

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Våren 2017

FORFATTER:

Lene Maria Talmo

VEILEDER:

Kristian Firing, førsteamanuensis Luftkrigsskolen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

"Lenket fast i PC-en, mens døra lukkes for primæroppgaven".

HR-transformasjonen i Forsvaret - omstilling på engasjementet løs?

EMNEORD/STIKKORD:

Jobbengasjement, jobbkrav, jobbressurser, utbrenthet, omstilling, linjeleder, ledelse, tillit, endringskynisme

SIDETALL: 85 (inkludert vedlegg)

BREKSTAD: 13.07.2017

FORORD

Denne avhandlingen er skrevet som den avsluttende delen av mastergraden i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger, og setter et foreløpig punktum for min status som student. Selv om jeg hele veien har kombinert studieliv med arbeidsliv er det først nå jeg får oppleve hvordan det er å ikke må dele tiden mellom de to. Tiden som masterstudent har bydd på noen utfordringer, men mest av alt har det vært en spennende og lærerik epoke som nå har ført meg hele veien til ”kvartlivskrisen”. Det bli nok litt vemodig å ikke lengere være student, samtidig som jeg, og høyst sannsynligvis de rundt meg, kjenner på en stor glede ved å endelig være i mål.

Først og fremst ønsker jeg å takke veilederen min, Kristian Firing, for tålmodighet og alle motiverende ord på veien. Du har gitt meg mye inspirasjon og verdifull veiledning gjennom hele prosessen.

Jeg vil også rette en stor, varm takk til familie og venner, deres forståelse og støtte har vært av kjempebetydning. En spesiell takk til mamma som har vært en uvurderlig støtte hele veien, og har stilt opp som sparringspartner samt bidratt stort med flittig gjennomlesning av oppgaven. Takk også til deg pappa, for alle gode innspill og oppmuntring underveis. Uten dere hadde nok målstreken fortsatt vært langt unna.

En stor takk må også rettes til mine informanter, som har muliggjort denne engasjerende studien. Deres åpenhet og villighet til å dele er sterkt verdsatt. Jeg håper studien ikke bare har vært lærerik for meg, men at den også kan bidra til en større forståelse for linjelederens hverdag.

Sist men ikke minst, en stor takk til min kjære samboer, som har holdt ut i denne perioden. Du er en helt.

Brekstad, 2017

Lene Maria Talmo

SAMMENDRAG

HR-rollen i Forsvaret er under endring. Det foregår en omorganisering av selve HR-funksjonen, og følgelig en endring i forhold til hvem som skal utføre arbeidet innenfor fagområdet. Mange oppgaver skal sentraliseres i HR-hus. Resterende oppgaver som blir igjen ute på avdelingene blir en del av linjeledernes ansvarsområde.

”Hvordan opplever linjeledere i 132 luftving HR-transformasjonen i forhold til jobbengasjement?”

Denne problemstillingen ble startstedet for min masteroppgave. Avhandlingen søker å belyse temaene jobbengasjement og utbrenthet, med utgangspunkt i Jobbkraft-ressursmodellen. Modellen er basert på en antakelse om at jobbkraft og mangel på ressurser kan lede til utbrenthet, mens jobbressurser vil bidra positivt til jobbengasjement. Da studie har utspring i opplevelsen av en transformasjonsprosess, vil avhandlingen samtidig berøre teori om ledelse, omstilling og endring. Forskningsmetoden tilhørende avhandlingen er kvalitativ, og er utført som en kasestudie. For å besvare studiens problemstilling er det valgt en kombinasjon av deduktiv og induktiv tilnærming. Det er gjort semistrukturerte intervju med et utvalg bestående av 7 informanter, som alle er linjeledere på ulike nivå i 132 luftving. Funnene fra studie er analysert og drøftet i lys av overnevnt teoretisk ramme.

Hovedfunn i studie viser til linjeledernes opplevelse av et tydelig gap mellom jobbkraft og jobbressurser, som gir negative innvirkninger for deres jobbengasjement. Flere forhold indikerer at samtlige linjeledere føler at de ikke klarer å håndtere de motstridende kravene fra under- og overordnet hold, samt mellom primæroppgavene med faglig og operativ drift og sekundæroppgavene som ligger i deres nye rolle som ”HR-medarbeidere”. Videre oppleves avstanden fra linjeledernes eget nivå og til toppnivået i hierarkiet, som alt for stort. Dette har implikasjoner for opplevelse av tilgangen på jobbressurser som: tiltro til toppledelsen, informasjon og tydelighet, samt medbestemmelsesmulighet.

Gjennomgående opplever linjelederne at organisasjonen er i press, og at de selv befinner seg i en situasjon hvor de står ”mellom barken og veden”. Linjeledere har en sentral rolle som iverksettere av toppledelsens planlagte omstillinger, samt som nøkkelspillere i forhold til å sørge for ivaretagelsen og motivasjon av egne underordnede i møte med krevende omstillingsprosesser. Hvilke ringvirkninger kan deres jobbengasjement medføre? Mye tyder på at det er korrekt å si: HR-transformasjon – på engasjementet løst, både på linjeledernivå og kanskje på sikt organisasjonsnivå.

INNHold

1. INNLEDNING	1
1.2 Forskningens kontekst.....	1
1.2.1 Forsvaret som organisasjon.....	1
1.2.2 Oppdrag ”Effektivisering og transformasjon av HR-området i Forsvaret”.....	2
1.2.3 Ørland flystasjon.....	2
1.3 Begrunnelse for valg av tema.....	3
1.4 Oppgavens oppbygging.....	4
2. TEORI	5
2.1 Ledelse, tillit og omstilling	5
2.1.1 Linjelederrollen og krysspress	7
2.1.2 Omstillings- og endringsprosesser	9
2.2 Utbrenthet.....	11
2.2.1 Job/person fit modell.....	12
2.2.2 Utbrenthet som utviklingsprosess	13
2.3 Jobbengasjement	14
2.3.1 JobbkraV-ressursmodellen.....	15
2.3.2 Effekten av jobbengasjement	17
3. METODE	18
3.1 Kvalitativ metode	18
3.2 Vitenskapelig tilnærming	18
3.3 Forskningsdesign	19
3.4 Valg av informanter	20
3.5 Datasamling	21
3.5.1 Intervjuguide	22
3.6 Fra transkribering til analyse og tolkning	23
3.7 Etske overveielser	24
3.7.1 Det informerte samtykke.....	24
3.7.2 Konfidensialitet.....	25
3.7.3 Konsekvenser av å delta i forskningsprosjektet	25
3.8 Kvalitet i kvalitative studier	26
3.8.1 Troverdighet.....	26
3.8.2 Bekreftbarhet.....	28
3.8.3 Overførbarhet.....	28
4. RESULTAT	30
4.1 JobbkraV	30
4.1.1 Arbeidsmengde	30
4.1.2 Tidspress	30
4.1.3 Manglende opplærings	31

4.1.4 Rollekonflikt	32
4.2 Jobbressurser	32
4.2.1 Sosial støtte	32
4.2.2 Autonomi og medbestemmelse	35
4.2.3 Lojalitet	36
4.3 Motivasjon	36
4.3.1 Å ta vare på sine egne	37
4.3.2 Karriere eller støy	37
4.3.3 Primær oppgavene versus sekundær oppgave	38
4.3.4 Jobbsuksess versus anerkjennelse	38
4.3.5 Motivasjon i kompetanseutvikling og kunnskapsoverføring	39
4.4 Frustrasjon	40
4.4.1 Parallell omstillingers påvirkning	40
4.4.2 Uheldig tidspunkt for HR-transformasjon	41
4.4.3 Manglende informasjon og manglende læring	42
4.4.4 Kjøper ikke budskapet/motstand mot endring?	43
4.4.5 Presset organisasjon og energitapping	44
5. DRØFTING	46
5.1 Oppsummering av funn	46
5.2 Perspektivering av problemstilling	47
5.2.1 Ledelse i Forsvaret – personellet Forsvarets viktigste ressurs?	47
5.2.2 Medbestemmelsen i omstilling	50
5.3 Drøfting av funn	51
5.3.1 Jobbkraav – en ekstra faktor	51
5.3.2 Jobbressurser – fra støtte til press og forventinger	53
5.3.3 Motivasjon – mulige dilemma	56
5.3.4 Frustrasjon – omstilling, omstilling, omstilling	59
6. AVSLUTNING	63
6.1 Konklusjon	63
6.2 Studiens implikasjoner	64
6.3 Studiens begrensninger	65
6.4 Videre forskning	66
LITTERATURLISTE	68
VEDLEGG 1	72
VEDLEGG 2	73
VEDLEGG 3	75
VEDLEGG 4	77

1. INNLEDNING

Forsvaret gjennomfører til stadighet prosjekter for å bli mer ”effektive”. Som følge av jaget etter effektivisering har oppgaveporteføljen til linjelederne, på alle nivå i organisasjonen, blitt stadig mer omfattende. Er det slik at Forsvarets fremtidige ledere, og rollemodeller, er i ferd med å bli låst til dataskjermene?

Dette spørsmålet stilte Norges Offiserforbud (2016) seg i en sak ved tittelen: ”Linjelederen – den nye Adm-, P- og Økonomioff?”. Forsvaret holder i disse dager på med ”effektiviseringsprosesser” innen Human Resources-området. Dette på bakgrunn av at Forsvarsdepartementet ga konsultentselskapet McKinsey i oppdrag å foreta en ”overordnet gjennomgang av ikke-operativ virksomhet i forsvarssektoren med det formål å identifisere forbedrings- og effektiviseringstiltak”. Funnene fra det som nå er kjent ved navnet ”McKinsey rapporten” resulterte i et oppdrag fra Forsvarsstaben hvor målet var ”å redusere antall HR-stillinger i Forsvarets stabs- og støttestruktur med ca. 30 %, for å frigjøre ressurser til operative evner” (Norges Offisersforbund, 2014).

Dette medfører at det kuttes i ulike administrative funksjoner, oppgaver sentraliseres, og det som blir igjen ved avdelingene dyttes over på linjelederrollen. Effektiviseringstanken er ikke ny, men hvilke innvirkninger har dens følger for linjelederne? Hvordan blir deres arbeidshverdag påvirket? Hva gjør dette med deres trivsel?

Dette danner utgangspunktet for studiens problemstilling:

”Hvordan opplever linjeledere i 132 luftving HR-transformasjonen i forhold til jobbengasjement?”

1.2 Forskningens kontekst

1.2.1 Forsvaret som organisasjon

Forsvaret er i dag et instrument for blant annet å håndtere krisesituasjoner i skjæringsfeltet mellom krig og fred. Som et resultat av dette stilles en som leder i Forsvaret ovenfor diffuse og komplekse målsettinger hvor resultatoppnåelsen av det en jobber med vanskelig lar seg evaluere.

I tidsskriften ”Militær ledelse”, diskuteres det at Forsvaret, på bakgrunn av kraftig omstilling i forhold til mer teknologi- og kapitalintensivitet bør klassifiseres som en ”tillitsorganisasjon” (Sørensen, Pettersen & Aambakk, 2007). Slike organisasjoner beskrives som vanskelig å styre gjennom krav til resultatoppnåelse eller prosedyrer. De er heller avhengig av at personellet

anser arbeidet som meningsfullt og motiverende i seg selv, derav indre motivasjon, hvor tilfredsstillelse og glede er en direkte følge av arbeidet. Ved å klassifiseres som en "tillitsorganisasjon" er det derfor vesentlig for Forsvaret å utvikle og rekruttere ledere som er profesjonelle i den forstand at de vil etterleve fagets normer også når de ikke kan kontrolleres. Videre er organisasjonen avhengig av å ha et personell som motiveres av å realisere samfunnshensyn snarere enn av personlige gevinster (Sørensen, Pettersen & Aambakk, 2007).

1.2.2 Oppdrag "Effektivisering og transformasjon av HR-området i Forsvaret"

Som nevnt innledningsvis utga Forsvarsstaben i januar 2016, gjennomføringsoppdraget for "Effektivisering og transformasjon av HR-området i Forsvaret". Hovedhensikten med dette oppdraget er å etablere en mer effektiv HR-organisasjon. Målsetningen med omstillingen er mer standardiserte og automatiserte HR-prosesser i Forsvaret, samt sentralisering av transaksjoner og desentralisering av myndighet. Det ble her sagt at i tillegg til at flere oppgaver sentraliseres så skal mange prosesser forenkles. Myndighet og ansvar skal tydeliggjøres for å sikre at en HR-oppgave gjøres en gang på ett sted. Dette for å redusere saksbehandlingen ute i avdelingene, samt for å frigjøre årsverk til fordel for Forsvarets operative virksomhet.

1.2.3 Ørland flystasjon

132 luftving er en militær organisasjon i Luftforsvaret lokalisert på Ørland flystasjon. Organisasjonen har en typisk hierarkisk oppbygning med flere nivåer, med stabselement som er sjefens saksbehandlingskapasitet og rådgivere. Den 14. Juni 2012 ble det besluttet i Stortinget at Ørland flystasjon skal bli Forsvarets fremtidige hovedbase. Dette skjer som del av en større omstilling av Luftforsvarets organisasjon og struktur. I forlengelse av dette er det også flere andre store omstillingsprosesser som berører virksomheten, hvorav HR-transformasjonen er en av disse.

Forsvaret har nå satt i gang en prosess i forbindelse med innføring av Human Resource Management (HRM) i FIF (et elektronisk HR-styringsverktøy) hvor det er bestemt at det skal opprettes et HR-senter i Forsvaret, og eventuelle HR-ressurser ute ved avdelinger skal nå gå over til å kun være rådgivere. Ørland flystasjon skal dermed gå fra å ha en egen HR-avdeling som har tatt for seg så godt som alle oppgaver vedrørende personellforvaltning, til nå å ha noen få HR-rådgivere.

Mye av deres tidligere roller skal sentraliseres i HR-husene på Hamar og i Harstad og resten skal bli linjeledernes nye ansvarsområde. Linjelederrollen har dermed blitt tilført mange flere

oppgaver enn hva den tidligere har hatt, noe som også krever at enhver linjeleder må ha utstrakt kjennskap til regelverk og avtaler, og ikke minst ta på seg mye av det øvrige ansvaret som ligger i å være HR-medarbeider. Da denne prosessen tildeler linjelederne et helt nytt ansvarsområde er hensikten med studien å se nærmere på deres opplevelse av dette.

1.3 Begrunnelse for valg av tema

Forsvaret skal altså kutte i de eksisterende HR-stillinger, og flytte arbeidsoppgavene som ikke sentraliseres, over på linjelederne. Dette medfører at tidsbruken linjeledere bruker på kontoret, vil i tiden fremover øke, noe som tar tid vekk fra å være ute med avdelingene i trening og utdanning.

Det har allerede blitt fremmet bekymringsmeldinger over omfanget på disse oppgavene, og mengden oppgaver kommer i tiden framover bare til å øke (Norges Offisersforbund, 2016). I et leserinnlegg i "Offisersbladet", tidsskrift for Befalets Fellesorganisasjon (BFO), publisert på nett 4.mars 2016, ble det stilt spørsmål til hvorfor Forsvaret ikke tør å gjennomføre en spørreundersøkelse om hva Forsvarets ansatte synes om systemene, og innføringen av dem. Her ble det også gjort et poeng ut av at BFO har registrert, ved et besøk ved skvadronsbygget til Luftforsvarets base i Bodø, at de ansatte her generelt opplevde hverdagen som krevende. Lite flytid, økt bruk av forskjøvet arbeidstid og en dobbel utfordring med marginale ressurser på HR-siden kombinert med økte krav til linjeledere gjør at flere gir uttrykk for at man ikke trives spesielt i jobben lengre.

Oppgaver som tidligere har blitt behandlet av fagfolk innen HR skal nå over på linjeledere. Linjeledere som fram til nå har hatt ansvarsområdene sine innenfor den operative og faglige driften, skal i tillegg få ansvar for en rekke HR-oppgaver. De skal besitte kunnskap som gjør de i stand til å kunne godkjenne, veilede og kontrollere lønn, reiser, flyttinger, innkjøp, villigheter og personaloppgaver, samt ha tilstrekkelig kjennskap til alle lover, avtaler, regelverk og bestemmelser som må kjennes for å utføre denne jobben. De må kombinere den operative og faglige driften med administrasjonsarbeid, som tidligere har blitt tatt hånd om av 132 luftving sin egen HR-avdeling.

Forsvaret har i en lengre tidsperiode vært inne i en kontinuerlig omorganisering, og dette forskningsområde blir dermed en del av den store helheten. I relasjon til arbeidssituasjon utgjør stressrelatert sykdom ca. 80 prosent av langtidssykmeldinger i Norge (Rykkje, 2016). Arbeidsrelatert stress som medfører psykiske plager er økende, og gjelder særlig yrker som blant annet mellomledelse (Socialstyrelsen, 2003). Årsakene til dette kan skyldes endringer i

arbeidslivet med økte arbeidsbyrder. Dette kan også skyldes holdninger til arbeid og sykdom, og prioriteringer mellom arbeid og fritid (Rykkje, 2016).

Med bakgrunn i at denne tematikken berører en organisasjon hvor det skal foregå så mye vekst og omorganisering de neste årene, og som har en såpass viktig samfunnsrolle som Luftforsvarets hovedbase har, er problemstillingen særdeles samfunnsrelevant og ikke minst faglig relevant. Mange av linjelederne er ikke "forvaltningsmennesker" men heller teknikere, piloter, artillerister osv. Jeg ønsker derfor å se på hvordan linjeledere beskriver at deres nye ansvarsområdet som "HR-medarbeidere", i tillegg til ansvarsområdene de allerede har, oppleves i forhold til jobbengasjement.

1.4 Oppgavens oppbygging

Denne oppgaven er inndelt i fem hoveddeler: teorikapittel, metodekapittel, resultatkapittel, drøftingskapittel og avslutningskapittel. I teorikapittelet vil det være en presentasjon av teori og forskningslitteratur ansett for å være relevant for oppgavens problemstilling. I metodekapittelet vil det være en beskrivelse av forhold som studiens metodiske tilnærming, datainnsamling, dataanalyse, etiske overveielser og kvalitetssikring av materialet. I resultatkapittelet presenteres de viktigste funnene gjennom beskrivelser av generelle tendenser og eksemplifisering gjennom sitater fra studiens informanter. Videre i drøftingskapittelet blir funnene fra resultatkapittelet drøftet opp mot teorien og empirien som ble gjennomgått i teorikapittelet. I dette kapittelet vil det i tillegg presenteres en drøfting av problemstillingen i metaperspektiv. Dette avsluttende kapittelet begynner med studiens konklusjon. Videre blir studiens implikasjoner belyst før studiens begrensninger blir redegjort for. Deretter avrundes avhandlingen med en presentasjon av tanker rundt videre forskning.

2. TEORI

Teorikapittelet del 1 innledes med en kort redegjørelse for hvilket fokus ledelse har i Forsvaret. Videre henvises det til hvilke implikasjoner tillit til toppledelsen har for en organisasjon. Deretter presenteres og konkretiseres linjelederrollen, før del 1 avrundes med et blikk på omstillings- og endringsprosesser, samt en kort beskrivelse av hvordan endringsmotstand kan oppstå i en organisasjon. Da begrepet jobbengasjement ofte beskrives som motpolen til utbrenthet blir det naturlig å gå videre i del 2 ved å ta for seg utbrenthet som fenomen. Til slutt gjør fokuset en omdreining inn på begrepet jobbengasjement, som presenteres i den avsluttende delen av teorikapittelet, som del 3.

2.1 Ledelse, tillit og omstilling

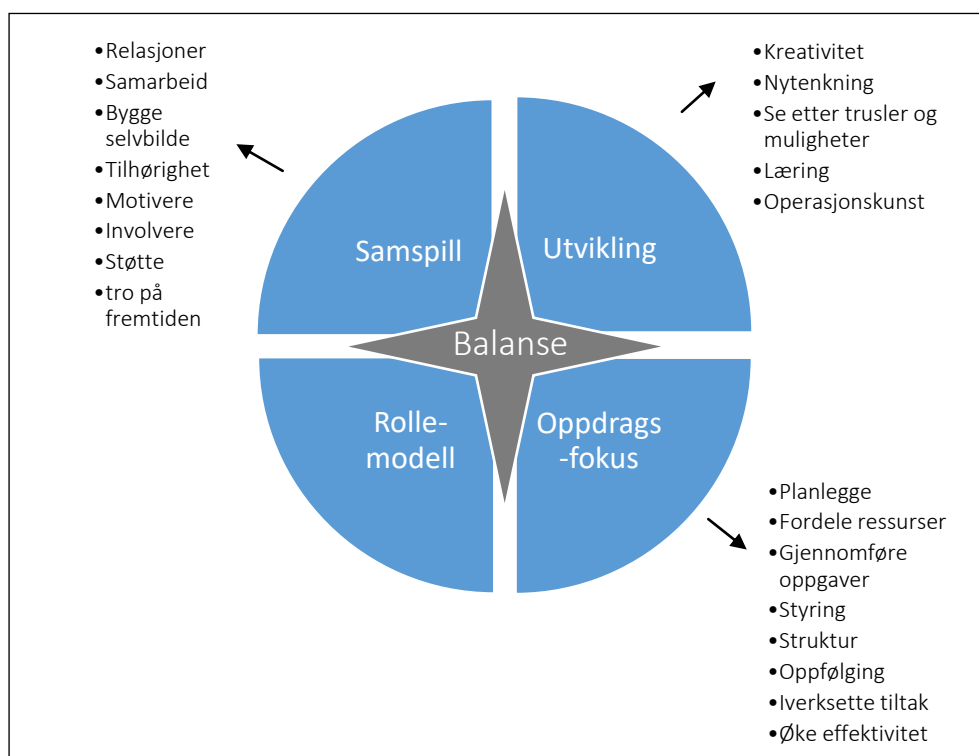
Ledelse er et begrep med mange aspekter, assosiasjoner – og definisjoner. Jacobsen og Thorsvik definerer ledelse som *”en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tekning, holdning og atferd”* (2007, s.381). Ut fra denne definisjonen påvirker ledere arbeidstakernes holdning både til seg selv og til sitt arbeid. Kaufmann og Kaufmann definerer ledelse som *”når et individ har innflytelse over en større eller mindre gruppe av underordnede. I kraft av sin kompetanse og sine egenskaper blir en person utpekt som leder for en gruppe. Han eller hun har da myndighet til å ta avgjørelser om de sentrale spørsmålene som knytter seg til utførelse av arbeidet i gruppen, og har da også mandat til å opptre og ta avgjørelser på gruppens vegne”* (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001, side 28). Selv om oppfatningene av begrepet ledelse ofte er til dels sprikende kan man si at felles for de fleste definisjoner er at de faller innenfor det kulturelle perspektivet, det vil si at ledelse fremstilles som et mellommenneskelig, relasjonelt og prosessuelt fenomen (Christensen et al., 2015, s. 124).

Med fokus på både jobben som skal utføres og de ansatte som skal utføre den, har ”løs oppdrag - og ta vare på dine menn” i mange år vært et uttrykk som Forsvarets ledelse har frontet som holdning til hvordan ledelsespraksisen i organisasjonen skal være. Med bakgrunn i dette får ledelse mye fokus, både i jobbpraksis og gjennom utdanningssystemet, som dermed medfører at Forsvaret har flere egne institusjoner for nettopp lederutvikling og utdanning (Johnsen & Lunde, 2011). Forsvaret har et rotasjonssystem som medfører at brorparten av de ansatte skifter stilling oftere enn hva som er normalt for resten av samfunnet. Videre er Forsvaret en organisasjon med gradsinndeling av de militært ansatte og en desentralisert ledelsesfilosofi basert på tillit.

I 2012 utga Forsvaret et policy-dokument ved navnet ”Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret” som tok sikte på å bevisstgjøre alle ansatte om hvilke prinsipper og verdier som ligger til grunn i organisasjonen. Dokumentet utdyper at hensikten med dette er å skape en felles forståelse for godt lederskap. Dette skal oppnås gjennom felles ledelsesspråk, referanserammer og tenkesett.

I dokumentet står det blant annet: *”Militære ledere opererer ofte i spennet mellom operative leveranser og forvaltningsmessig rapportering og kontroll. Dagens sjefer fyller derfor mange roller med svært forskjellige krav. I sum stiller dette krav til lederen om både å kunne prioritere ressurser og leveranser og samtidig balansere ulike krav og forventinger. Gjensidig tillit og samarbeid mellom de forskjellige ledernivåene er nødvendig for at Forsvaret skal fungere som en robust enhet”* (Forsvaret, 2012).

I korte trekk sier Forsvarssjefen at, utover at ledere i Forsvaret har et særskilt ansvar som rollemodeller, så skal ledere ha tre primære målområder: oppdragsfokus, samspill og utvikling.



Figur 1: Forsvarets modell for balansert lederatferd og lederen som rollemodell – basert på modellen presentert i Forsvarsstaben, 2012, s. 13

I alle former for prosesser er tillit et sentralt fenomen, og kanskje aller mest i store tunge omstillingsprosesser. Oppslutning og tillit ser ut til å gå hånd i hånd, og derfor er tillit til toppledere grunnleggende i en omstillingsprosess, og en forutsetning for ansattes samarbeid

med endring (Kotter, 1995). Flere studier har funnet signifikante sammenhenger mellom ansattes tillit og utfall av organisatoriske endringer (Stanley, Pearson & Kline, 2005).

Mishra, Boynton og Mishra (2014) foretok en studie hvor de så på hvordan internkommunikasjon, relasjon og tillit er med på å påvirke ansattes trivsel og engasjement. Forskningen har påvist positive sammenhenger mellom tillit, vilje til arbeidsinnsats og resultater i virksomheten. Der det er tillit finner man også høy trivsel, lojalitet og sterk tilhørighet (Dirk og Ferin, 2002, side 614).

Armenakis et. al. (1993) understreket viktigheten av toppledelsens pålitelighet, troverdighet og oppriktighet i danningen av ansattes beredskap for endring. Ansatte, som stoler på sine toppledere, har tillit til deres intensjoner, tror på verdien av innovasjon og tror at de og organisasjonen vil dra nytte av endringen (Armenakis, 1993).

Personer med høy grad av tillit til toppledelsen vil naturlig nok ha større sannsynlighet for å mene at intensjonene i den øvre ledelsen er pålitelige (Byrne et al., 2005). Følgelig, ansatte som får oppfatning av at organisasjonen behandler dem med respekt og verdighet ved endringsprosessen, bør ha høyere nivåer av affektiv oppslutning til endring enn de som tror at de blir behandlet urettferdig. Når ansatte har høy grad av tillit til toppledelsen er de mer villige til å samarbeide (Whitener et al., 1998), noe som fører til høyere nivåer av affektiv oppslutning til endringen. I en organisasjon som er preget av mistillit vil det være vanskelig å få til endringer. Sprenger hevder at ingenting er viktigere enn tillit for å kunne lede (Sprenger, 2004).

2.1.1 Linjelederrollen og krysspress

Linjeleder skal ivareta arbeidsgiveransvaret overfor sine ansatte. Det innebærer å følge opp den enkelte innen flere felt. Foruten å følge opp sine underordnede faglig sett, har rollen i Forsvaret nå blitt tilknyttet mange HR-relaterte ansvarsområder. Linjelederrollen innehar blant annet følgende områder/oppgaver:

- Tilsetting: Linjeleder, eventuelt i samarbeid med HR-rådgiver, melder fra til egen DIF/BRA at det er behov for å tilsette ny medarbeider.
- Disponering militært personell: Påtegning av søknad - det blir presisert i utlysningen hvordan eventuell påtegning skal håndteres.
- Ny medarbeider - følge opp prøvetid: Ikke alle blir ansatt med prøvetid. Det blir bestemt i hver enkelt sak. For de som har prøvetid oppfordres det til å bruke den

aktivt. Det vil gi linjeleder og Forsvaret et godt grunnlag for å vurdere om det har vært en riktig ansettelse.

- Lønn og arbeidstid: Linjeledere er delegert arbeidsgiver- og personellansvar for ansatte som er underordnet seg.
- Sykefravær og permisjoner: Linjeledere er ansvarlig for å følge opp sine underordnede både når det gjelder korttids- og langtidsfravær. Noe av det som er nytt fra 01.august 2016 er at linjeleder skal påse at HR-senteret (FPVS/PLA) får tilsendt den informasjon som omfatter bl.a. legemeldt sykefravær og permisjoner som den ansatte er innvilget. Det er i tillegg særdeles viktig at FPVS/PLA blir informert dersom det er endringer f.eks. knyttet til allerede innmeldt sykefravær eller permisjon.
- Reise og pendling: Linjeledere har bl.a. ansvar for å kontrollere og godkjenne reisesøknader, søknader om reiseforskudd og reiseregninger.
- Feriebestemmelser: Linjeledere skal blant annet forsikre seg om at ens underordnede avvikler ferie og at dette blir registrert, at bestemmelsene er i henhold til Ferieloven, samt ha kontroll med hva den ansatte har til gode av feriedager.
- Arbeidsmiljø: Ivaretagelse av både fysisk, psykisk og psykososialt arbeidsmiljø. Alle arbeidsmiljørelaterte saker bør søkes løst på lavest mulig nivå, mellom leder og ansatt. Likevel kan alle ansatte, ledere på alle nivåer, tillitsvalgte, verneombud og HMS-forvaltere ta direkte kontakt med BHT.
- Medarbeiderutvikling og etterfølgerplanlegging: Medarbeidersamtalen og tjenesteuttalelsen er for linjelederen de viktigste verktøyene i medarbeiderutviklingen.
- Konflikthåndtering: Håndtering av tyngre personalsaker, samt å gi advarsler eller tjenstlige tilrettevisninger.
- Oppsigelse, avskjed, avgang
- Tilgangsstyring - behandle rollebestillinger: Linjeledere behandler alle forespørsler fra underordnede om nye tilgangsroller, og vurderer godkjenning eller avslag.

Som linjeleder er man gjerne en type mellomleder. Interaksjon mellom toppledelsen og mellomlederne er viktig, og uten mellomlederne kan ikke en virksomhet forvente å realisere en strategi. Mellomlederrollen er tradisjonelt en rolle hvor man er "skviset" mellom egen stab og overordnet ledelse, og rollen er ofte ikke nok verdsatt. I virkeligheten er mellomlederne nøkkelen til suksess (Hope, 2010).

En undersøkelse gjort av selskapet Bain & Company, i samarbeid med Netsurvey, viser at jobbengasjement er lavest i ytterste ledd (Henriksen, 2014). Altså at jobbengasjement synker desto lengere ned i organisasjonen man befinner seg. Videre viser undersøkelsen at i bedrifter som lykkes med å skape et høyt engasjement så er nærmeste leder den som står for den viktigste jobben. Som linjeleder, og nå også HR-ressurs, er det dermed nettopp disse individene som er nøkkelen til å sørge for ivaretagelsen og motivasjon av ansatte i møte med krevende omstillingsprosesser.

Linjelederrollen finnes i flere ledd i det hierarkistiske systemet i Forsvaret. Begrepet krysspress blir ofte assosiert med mellomledere, da de opplever et press ovenfra og nedenfra i organisasjonen. Slik type rollekonflikt kan ha forskjellig utgangspunkt; intrasender-konflikter, intersender-konflikter og interrolle-konflikter (Skogstad, 2000). Ved intrasender-konflikt møter man fra en og samme person ulike forventninger, som er i konflikt med hverandre. Inter-senderkonflikt kjennetegnes ved at ulike personers forventninger står i motsetning til hverandre. Ved en interrolle-konflikt opplever man at de ulike roller en har er vanskelige å kombinere (Skogstad, 2000).

I likhet med rollekonflikt kan også rolleklarhet skape rollestress (Skogstad, 2000). Med rolleklarhet menes manglende informasjon i forhold til hvordan rollen skal fylles, samt hvordan resultatet av arbeidet måles. Ens egne forventninger til seg selv i yrkesrollen kan også skape rollestress, og belastning man pådrar seg ved at man legger listen for høyt. Dersom man har urealistiske forventninger i forhold til hva som kan oppnås av arbeidsresultater vil rollestressgraden kunne øke som et resultat av dette (Skogstad, 2000). Rollekonflikt og rolleklarhet er de to viktigste belastningsfaktorene og ofte en utløsende faktor for utbrenthet (van Sell, Brief, & Schuler, 1981).

2.1.2 Omstillings- og endringsprosesser

Fra å gå fra en oppfatning av at omstilling er store planlagte strategiske endringer som skjer isolert og sjeldent, ser man nå heller at slike endringer sjeldent kommer alene. Multiple endringer, som gjerne er overlappende i tid og som kjøres parallelt, har nå blitt vanlig praksis i mange virksomheter. Med dette kommer følelsen av at nye endringer startes før forrige endring oppleves å være tilstrekkelig implementert (Meyer & Stensaker, 2006).

I en omstillingsprosess er det ofte mellomledere som blir ansvarlige for å sikre implementeringen og skape oppslutning blant sine underordnede for å styre prosessen i mål (Rydland, 2015). Endringsarbeid er komplekst, og som ledelsens viktigste verktøy for å skape

endring kan man som mellomleder oppleve prosessene som svært krevende. ”Endringen må gjennomføres, men butikken kan ikke stenges”. Det må opprettholdes en balanse mellom den daglige driften og endringsoppgavenes måloppnåelse. Det forventes at mellomledere skal opptre strategisk og bidra som kompetente endringsagenter innenfor store omstillingsprosesser (Rydland, 2015).

Motstand mot endring viser seg i mange tilfeller å være årsaken til resultatløs endring. En planlagt endring vil inneholde en viss fortolkning av fortiden, en oppfattelse av nåtiden og en vurdering av fremtiden (Jacobsen, 2007.) En slik forståelse vil være farget av usikkerhet. Usikkerhet er videre noe av kjernen til at det oppstår motstand mot endring (Jacobsen, 2007). Motstand mot endring, sitert i Giæver (2006) har blitt definert som: *”Any conduct that serves to maintain status quo in face of pressure to alter the status quo”* (Zaltman og Duncan, 1977, s. 63).

”Endringskynisme” er et begrep som omhandler generaliserte oppfatninger av planlagte endringer som er av negativ valør (Amundsen & Kongsvik, 2008). Begrepet defineres som *“en innstilling der medarbeiderne opplever at endringene er forstyrrende, ikke medfører bedring og tar oppmerksomheten vekk fra kjerneoppgavene”* (Amundsen & Kongsvik, 2008). Endringskynisme og endringstretthet kan sees som negative konsekvenser av endringsprosesser. For høy opplevd endringstakt vil kunne få konsekvenser både på individ- og organisasjonsnivå. På individnivå vil negative konsekvenser av endring kunne involvere opplevelse av stress, manglende motivasjon og usikkerhet (Burke, 2014).

Endringstiltaks suksess avhenger av de ansattes engasjement og villighet til å være med, og dermed kan endringskynisme medføre at man ikke kommer i mål med visjonen bak tiltakene. Amundsen og Kongsvik (2008) har på bakgrunn av sin empiri, kommet fram til fem elementer som ser ut til å være gjengangere i ansattes oppfatning av egen situasjon knyttet til endringsprosesser på arbeidsplassen. Elementene er (Amundsen & Kongsvik 2008, s. 31): (1) endring for endringens skyld, (2) resirkulering av ideer, (3) praksisfjerne løsninger, (4) manglende synliggjøring av resultater, og (5) tilsynelatende medvirkning (pseudomedvirkning).

For å bygge opp endringskapasitet i en virksomhet er arbeidstakernes positive erfaringer fra tidligere omstillingsprosesser avgjørende (Meyer & Stensaker, 2012). I møte med den tiende store endringen, har man ikke samme reaksjon som ved den første større omstillingen man møtte. Summen av mengden positiv erfaringer fra tidligere endringer er viktig for å bygge

endringskapital til nye runder. Ved parallelle omstillings- og endringsprosesser øker kompleksiteten betraktelig (Meyer & Stensaker, 2012).

2.2 Utbrenthet

Utbrenthetsbegrepet knyttes særlig til Herbert Freudenberger og Christina Maslach, to amerikanere som med sine bidrag i 1970-årene medvirket sterkt til forståelsen av begrepet (Roness & Matthiesen, 2002). Freudenberger definerte utbrenthet som *”å mislykkes, bli utslitt eller utmattet gjennom overdreven bruk av energi, krefter eller ressurser”* (Fosse et al., 2005).

Maslach (2003) på sin side definerer utbrenthet som en vedvarende respons på kronisk følelsesmessige og interpersonlige stressorer på jobben (Fosse et al., 2005). Hun definerer begrepet ut fra tre dimensjoner: utmattelse, kynisme og lav grad av opplevd mestring. Her representerer utmattelsesdimensjonen den individuelle stressdimensjonen i utbrenthet, og fører til en følelse av emosjonell og fysisk overbelastning. Kynismedimensjonen representerer den interpersonlige komponenten, og refererer til negativitet og ufølsomhet som respons på ulike aspekter i jobben. Redusert mestring er den selvevaluerende dimensjonen ved utbrenthet, og refererer til følelsen av inkompetanse, lav produktivitet på jobb og manglende prestasjon (Fosse et al., 2005).

Forskning har vist at utbrenthet er et problem som er spesifikt relatert til arbeidskonteksten (Fosse et al., 2005). Fra en tendens til å fokusere på enkeltindividet når en skulle forklare hvorfor noen blir utbrent, ser man i dag at utbrenthet ofte anses og refereres til som et samfunnsproblem. Det er dermed enkelt å forstå hvorfor fortellinger om fenomenet finnes i høyt antall, hvor mange av disse viser til parallelle historier om omorganisering og høy endringstakt i arbeidslivet.

Selv om utbrenthet i dag er et mye benyttet begrep, finnes det store uenigheter om hvordan selve fenomenet skal defineres. Det finnes derfor ikke en enstemmig definisjon, dog vil de fleste definere utbrenthet som en langvarig arbeidsrelatert stressreaksjon (Roness & Matthiesen, 2002). Symptomene kan utarte seg ved en rekke ulike psykiske og fysiske plager. Det kan være i form av alt fra kognitive, affektive, somatiske, motivasjonsmessige til atferdsmessige responser (Roness & Matthiesen, 2002). De to mest benyttede instrumentene for å måle utbrenthet er: Maslach Burnout Inventory (MBI) og Maslach Burnout Inventory General Scale (MBI-GS).

Jobb- og arbeidssituasjon er heller ikke ene og alene knyttet opp til utbrenthet, men heller et resultat av samspillet mellom jobb og personlighet (Roness & Matthiesen, 2002). Det vises til

en interaksjon av flerfoldige faktorer. Noen av disse faktorene kan være: frustrasjon, emosjonell utmattelse, kynisme, nedsatte arbeidsprestasjoner, subjektiv opplevelse av arbeidsbelastning og sist men ikke minst engasjement (Roness & Matthiesen, 2002).

Mange forskere har stilt seg kritisk til om utbrenthet er et nytt fenomen, om det egentlig er noe annet enn lignende psykologiske begreper som stress og depresjon, eller er det kun *"old wine in new bottles"* (Maslach og Leiter, 1997). Denne kritikken vil imidlertid ikke forfølges i dette studie.

Forskere er enig i at utbrenthet er noe som utvikles gradvis og over tid, men det er mye uenighet i forhold til hvordan selve prosessen foregår, altså relasjonene mellom de ulike komponentene. Noen forskere mener at det er en årsak-virkningssammenheng mellom de ulike utbrenthetsdimensjonene, mens andre forholder seg til at de utvikles parallelt og uavhengig av hverandre. Det er dermed utarbeidet en rekke modeller for å beskrive årsakene til stress eller utbrenthet (Roness & Matthiesen, 2002). Karaseks Jobbkraft - kontroll modell har dannet utgangspunktet for mye av forskningen på utbrenthet. Demeroutis videreføring av denne modellen, Maslach og Leiters "Job/person fit" modell, begrepet "psykologisk kontrakt" og Siegrests innsatsbelønningsmodell, er de modellene som anses som viktigst for å forklare prosessene bak utbrenthet.

2.2.1 Job/person fit modell

Maslach og Leiter (1997) utviklet et teoretisk rammeverk som integrerer individuelle og situasjonelle faktorer om hvorfor tilstanden utvikles, for å utdype forståelsen av utbrenthet. Utbrenthet oppstår ifølge dem som et gjensidig forhold mellom personen og arbeidsplassen. Personen bringer med seg sine individuelle karakteristikk som forventninger og potensiale, til en arbeidssituasjon som har visse forhåndsbestemte krav (Maslach & Leiter, 1997).

I "Job/person fit" modellen har Maslach og Leiter (1997) identifisert seks aspekter i arbeidssituasjonen som syntes å spille en avgjørende rolle for individets forhold til arbeidsplassen. Disse aspektene er: arbeidsmengde, kontroll, fellesskap, belønning, rettferdighet og verdier. Argumentet i denne modellen er at desto større uforenligheten mellom personen og arbeidsplassen er, jo større er sannsynligheten for at individet blir utbrent (Maslach & Leiter, 1997).

I forhold til arbeidsmengde vil uforenligheten mellom dette aspektet og personen i hovedsak være knyttet til utviklingen av utmattelse (Maslach & Leiter, 1997). Denne uforenligheten viser til en opplevelse av overarbeidelse og overbelastning. Kontrollaspektet er hovedsakelig

tilknyttet ytelsesdimensjonen av utbrenthet. Dette viser til personen sine behov for ressurser og autonomi i arbeidssituasjonen. Sett ut fra opplevd følelse av fellesskap vises det til at tap av en positiv tilknytning med andre på arbeidsplassen er en uforenlighet som kan bidra til en reduksjon av sosial støtte. Mangel på belønning er også en uforenelighet som kan oppstå mellom personen og arbeidsplassen. Med belønning menes det her både ytre belønning, som fordeler og lønn, samt indre belønning, som anerkjennelse, følelse av prestasjon og stolthet (Maslach & Leiter, 1997).

Uforenlighet angående opplevelse av urettferdighet på arbeidsplassen er både emosjonelt utmattende og kan fremme en kynisk holdning til arbeidet og medarbeidere (Maslach & Leiter, 1997). Verdier, som er det siste av de seks aspektene, omhandler en uforenelighet som fører til verdikonflikter mellom personen og ulike sider ved arbeidet. Det viktige med denne modellen er at den tilbyr innsikt i konkrete aspekter ved arbeidssituasjonen som kan behandles dersom personer står i fare for å bli utbrent (Maslach & Leiter, 1997).

2.2.2 Utbrenthet som utviklingsprosess

Stress kan defineres som *"en dynamisk tilstand hvor et individ konfronteres med en mulighet, hindring eller et krav om å være/gjøre/oppnå noe man ønsker, og hvor utfallet er både usikkert og viktig"* (Roness & Matthiesen, 2002, s. 37). Utbrenthet kan forstås som en avgrenset del av stressbegrepet. Utbrenthet er en stressreaksjon hvor følelsesmessig utmattelse er sentralt og hvor konsekvensene av stressende forhold fører til nedsatt helse og trivsel (Roness & Matthiesen, 2002).

Opplevelsen av stress over korte tidsperioder kan dermed være noe positivt, hvor det har potensial til å fungere som indre press for å nå mållinjen på oppgaven/hinderet en står ovenfor (Roness & Matthiesen, 2002). Stress over lengre tid, hvor stresset oppleves negativt og skaper en opplevd følelse av håpløshet, kan på den andre siden føre til utbrenthet. Stress har også et personlighetsavhengig aspekt, ved at mennesker reagerer ulikt i møte med påkjenningen. Utbrenthet kan gjøre seg gjeldende dersom stress vedvarer over tid og skiller seg dermed fra stress ved å ha en kronisk karakter. Selv om mange av symptomene relatert til stress og utbrenthet er like, kan disse to tilstandene skilles fra hverandre med utgangspunkt i tidsaspektet (Roness & Matthiesen, 2002).

En modell Roness & Matthiesen (2002) utpeker som mye benyttet i senere tid er Leiters prosessmodell. Denne modellen, som er fundert i en rekke undersøkelser, springer ut fra antagelsen om at emosjonell utmattelse er den mest sentrale komponenten i utbrenthet.

Utgangspunktet for modellen er at det finnes to hovedårsaker til utbrenthet: belastninger i arbeidssituasjon og mellommenneskelige konflikter (Roness & Matthiesen, 2002).

Utbrenningsprosessen går gjennom tre stadier; emosjonell utmattelse (første reaksjon på krav og belastninger i arbeidet), depersonalisering (en mestringsstrategi for å takle utmattelsen) og reduksjon i selvaktelse (Roness & Matthiesen, 2002), som er i tråd med Maslachs tredimensjonale syn (MBI). Denne prosessen kan modifieres underveis, avhengig av påvirkningen fra ulike faktorer. Kollegial (sosial) støtte vil ifølge modellen redusere graden av depersonalisering samt styrke personens selvaktelse. Opplevelse av autonomi (frihetsgrad i arbeidet), medbestemmelse i beslutningsprosesser og kompetanseheving kan redusere personens sårbarhet for å bli utbrent (Roness & Matthiesen, 2002).

2.3 Jobbengasjement

Begrepet jobbengasjement ble første gangen introdusert i organisasjonspsykologien av Kahn i 1990 som “...*harnessing of organization members' selves to their work roles: in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, emotionally, and mentally during role performances*” (s. 694). Denne definisjonen av jobbengasjement referer til at engasjerte medarbeidere legger personlig energi i sitt arbeid, og at dette kommer til uttrykk gjennom oppgaveutførelsen, både fysisk, kognitivt og emosjonelt. Kahn viser til at engasjement produserer positive resultater, både på individnivå (personlig vekst og utvikling), så vel som det organisatoriske nivå (ytelse og kvalitet).

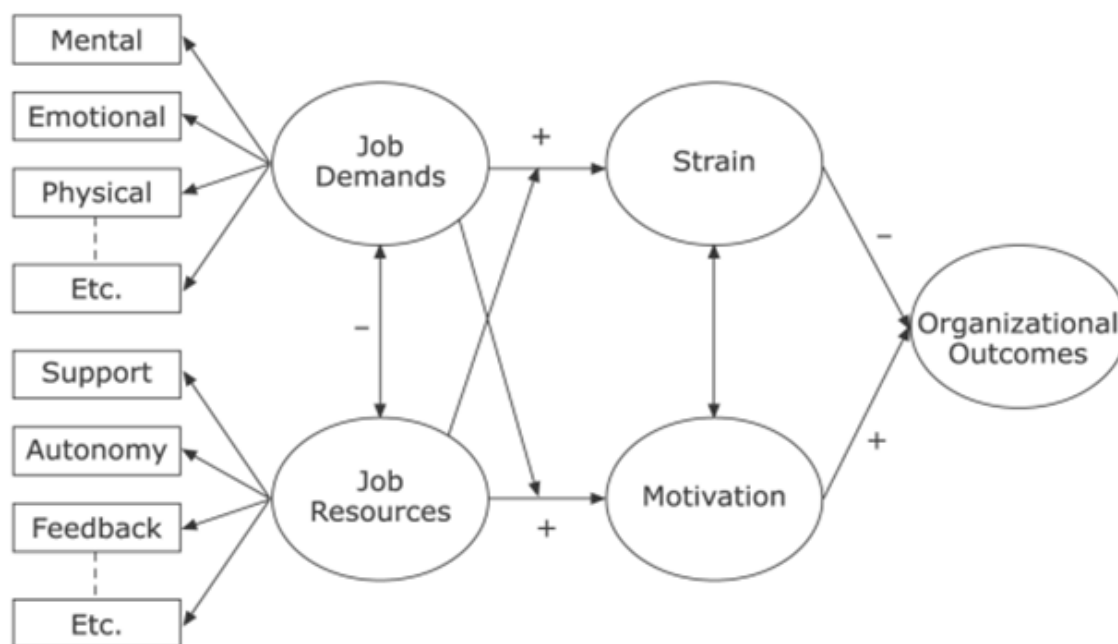
I litteratur om jobbengasjement blir begrepet ofte sett på som en positiv motvekt til utbrenthet (Schaufeli, Martínez, Marques Pinto, Salanova, & Bakker, 2002). Ut fra dette holdepunktet vil det være en selvfølgelighet å si at høyt jobbengasjement på MBI også vil være relatert til en profil av bedre samsvar på de seks områdene i ”Job / person fit” modellen fremmet av Maslach og Leiter (1997). Dermed gir jobbengasjement en utvidet forståelse av hvordan ulike elementer i et arbeidsmiljø kan påvirke arbeidstakere (Leiter og Maslach, 1997), og representerer sådan et nytt og spennende fagområde som kan gi mye nyttig informasjon om hva som bidrar til arbeidsglede og motivasjon hos arbeidstakere (Richardson & Martinussen, 2008).

Det eksisterer heller ikke her fullstendig enighet i arbeids- og forskningsmiljø med hensyn til en konkret definisjon av begrepet, og ei heller om det er korrekt å definere begrepet som motpolen til utbrenthet (Schaufeli & Bakker, 2010). I lys av jobbengasjement som et uavhengig konsept beskrives begrepet som en positiv og relativt vedvarende følelsesmessig

tilstand kjennetegnet av styrke (“vigor”), entusiasme (“dedication”) og evne til fordypelse i arbeidet (“absorption”) (Schaufeli et al., 2002, s.74). Styrke refererer til ”høye nivåer av energi og utholdenhet, villighet til å investere krefter i jobben, og evnen til å motstå utmattelse og vise innsatsvilje i møtet med vanskeligheter”. Entusiasme kan defineres som ”høy involvering i arbeidet, entusiasme og en følelse av stolthet og inspirasjon” (Schaufeli et al., 2002, s.74). Videre kan fordypelse defineres som ”en tilfredsstillende følelse av å være fordypet i arbeidet, av at tiden går fort og av at man ikke klarer å løsrive seg fra arbeidet” (Schaufeli et al., 2002, s.75).

2.3.1 Jobbkraft-ressursmodellen

Jobbkraft-ressursmodellen (The Job Demands-Resources Model, JD-R) er den mest brukte teoretiske modellen for å måle engasjement på arbeidsplassen, og er en videreutvikling av blant annet Karasek og Theorells (1990) krav-kontroll-støttemodell (Demerouti et al., 2001). JD-R modellen er en heuristisk og fleksibel modell som spesifiserer hvordan engasjement og utbrenthet kan bli produsert av to former for arbeidsbetingelser som finnes i enhver organisatorisk kontekst: jobbkraft og jobbressurser (Demerouti et al., 2001).



Figur 2: Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309-328.

Jobbkraft defineres som de fysiske, sosiale, eller organisatoriske aspektene ved jobben som innebærer vedvarende fysisk og/eller psykologisk innsats fra arbeidstakeres side (Schaufeli & Bakker, 2004; Demerouti, et al., 2001). Eksempler på jobbkraft kan være høyt tids- og

arbeidspress, arbeidsmengde, arbeidsmiljø, rolle ambiguitet og rollekonflikt (Hakanen & Roodt, 2010).

Jobbressurser er de fysiske, sosiale og organisatoriske aspektene ved en jobb, som kan: (1) redusere jobbkrav og relaterte psykiske og fysiske kostnader, (2) være funksjonelle/behjelpelige til oppnåelsen av arbeidsrelaterte målsetninger, eller som (3) stimulerer læring, personlig vekst og utvikling (Schaufeli & Bakker, 2004; Demerouti, et al., 2001). Eksempler på jobbressurser kan være god støtte fra medarbeidere og ledere, mulighet for autonomi, læringsmuligheter samt opplevelse av kontroll. Tidligere studier har funnet ut at slike jobbressurser er positivt assosiert med jobbengasjement (Bakker & Demerouti, 2008).

Jobbkrav- ressursmodellen baseres på en antagelse om at de to overnevnte arbeidsbetingelsene, kan frembringe to psykologisk ulike, om enn relaterte, prosesser som påvirker arbeidshelsen (Schaufeli & Bakker, 2004). Den energitappende, utmattelses- eller stressprosessen (strain) viser til hvordan høye jobbkrav utmattar de ansattes mentale og fysiske ressurser. Stressprosessen forklares med at det skjer en bytteavtale hos arbeidstakeren, mellom det å beskytte sine prestasjonsmål og den mentale innsatsen som investeres for å oppnå disse målene (Roness & Matthiesen, 2002). Ved økte arbeidskrav vil det forårsakes en ubalanse mellom gevinst og innsats. Dette stiger på grunn av at arbeidstakeren prøver å opprettholde prestasjonsnivået samtidig som kravene øker og over tid vil de negative konsekvensene dette kan ha føre til sykdom og utbrenthet (Roness & Matthiesen, 2002).

Som modellen viser går stressprosessen parallelt med motivasjonsprosessen, hvor tilstedeværelsen av jobbressurser spiller en motiverende rolle og bidrar til å fremme forhold som fører til jobbengasjement samt organisatorisk tilknytning (Schaufeli & Bakker, 2004). Schaufeli og Bakker (2004) framhever at ressurser som autonomi og støtte er i seg selv funksjonelle når det gjelder å gjøre en god jobb og nå de målsettingene som er satt. Jobbressurser kan dermed være både en indre motivasjon som øker vekst, læring og utvikling hos ansatte, samt en ytre motivasjon fordi de i seg selv er instrumentelle i å oppnå viktige målsettinger i jobben (Schaufeli & Bakker, 2004). Jobbressursene har vist seg å være spesielt viktig i møte med høye krav, og anses dermed som sentrale for å oppnå mål i arbeidet (Deci & Ryan, 2002). Ut fra denne tilnærmingen vil tilgangen på jobbressurser skape et arbeidsmiljø hvor arbeidstakere er villige til å gjøre en ekstra innsats i forhold til arbeidsprestasjonene sine. Dette øker videre sannsynligheten for oppnåelsen av gode resultater både for arbeidstakeren selv, samt for organisasjonen.

Tidligere undersøkelser som har studert fenomenene utbrenthet og jobbengasjement indikerte at utbrenthet var spesielt forbundet med faktiske jobbkrav, og mangel på jobbressurser (Richardsen & Martinussen, 2008). På den annen side viser det seg at jobbengasjement har en positiv sammenheng med ressurser på arbeidsplassen, men blir ikke i særlig påvirket av jobbkrav (Demerouti & Bakker, 2008).

2.3.2 Effekten av jobbengasjement

Xanthopoulou og kolleger (2008) utførte en studie som viste at jobbengasjement hadde en positiv sammenheng med jobbprestasjon. I studie ble jobbprestasjon målt som i-rolle og ekstrarolleatferd. Med I-rolleatferd kan det refereres til jobbatferd som er i henhold til de formelle kravene tilknyttet en arbeidsstilling (Hui, Law, & Chen, 1999). Ekstra-rolleatferd refererer til arbeidsatferd som strekker seg utover de formelle kravene tilknyttet en arbeidsstilling (Hui, et al., 1999). Deres funn viste at jobbengasjement fører til engasjerte ansatte som er indre motivert til å oppnå sine arbeidsmål, og gjorde mer enn det som krevdes i arbeid (Xanthopoulou et al., 2008). Dermed forventes det at tilstedeværelsen av høyt jobbengasjement vil ha en positiv innvirkning på individet, ved at man gjennom jobbengasjement opplever glede og tilfredshet. Videre vil vigør, dedikerte og absorberte ansatte ha høyere sannsynlighet for å gjennomføre sine arbeidsmål (Schaufeli et al. 2006, i Xanthopoulou et al. 2009).

I henhold til prosessene JD-R modellen illustrerer kan engasjement resultere i en positiv spiral, hvor den ansatte vil få en positiv opplevelse gjennom oppnåelse av sine mål. Dermed oppnår den ansatte en tro på egne evner og kapabilitet, som videre kan føre til optimisme og potensiell økning av jobb- og personlige ressurser. De med høyt jobbengasjement viser seg videre å ha høy energi og er svært virksomme (Schaufeli et al., 2008).

I forlengelse av dette gis det grunnlag til å anta at høy grad av jobbengasjement blant ansatte vil være avgjørende i møte med omstillingsprosesser. MacLeod og Clarke (2009) presenterer en rekke forhold som driver og opprettholder jobbengasjement i endring: (1) en ledelse som gir ansatte en klar linje (line of sight) mellom sin egen jobb og visjon og mål organisasjonen har, (2) en ledelse som forsikrer seg om at arbeidet er effektivt organisert, og får de ansatte til å føle seg verdsatt, samt sørger for at de har de ressursene som trengs i sin jobb, (3) ansatte som opplever å bli lyttet til og erfarer å ha medvirkningsmuligheter angående beslutninger innenfor deres egen avdeling, (4) en oppfatning blant ansatte om at organisasjonen etterlever sine verdier, samt at uttalte normer for atferd følges og resulterer i tillit og integritet (MacLeod & Clarke, 2009).

3. METODE

I dette kapittelet presenteres de valgene jeg har tatt gjennom forskningsprosessen, fra tiden før intervjuene med informantene, og fram til analysen av informasjon var ferdig bearbeidet. Jeg vil begynne med å gi en beskrivelse av valgte metodisk tilnærming. Her argumenteres det for hvorfor aktuell metode og vitenskapelig tilnærming er lagt til grunn for å belyse studiens problemstilling. Videre blir utvalg og rekrutteringsmetode definert. Deretter beskrives innsamlingsstrategi og type forskningsintervju, før dataanalyse og tolkning av dette forklares. Følgende reflekteres det rundt etiske overveielser. Avslutningsvis drøftes kvaliteten i kvalitative studier.

3.1 Kvalitativ metode

Ringdal (2007) beskriver forskningsmetode som fremgangsmåter og teknikker for å besvare vitenskapelige spørsmål og problemstillinger. Et hovedskille i forskningsstrategier går mellom den kvantitative metoden, med fokus på utbredelse og tall, og den kvalitative metoden, hvor målet gjerne er å gå i dybden (Thagaard, 2003). Forskningens tema og innfallsvinkel har vært retningsgivende for valg av forskningsstrategi. Tilbake til problemstillingen er fokuset i dette studie: *”Hvordan opplever linjeledere i 132 luftving HR-transformasjonen i forhold til jobbengasjement?”*. For å oppnå innsikt i dette har jeg valgt å benytte kvalitativ metode.

Resultatet av innhentet informasjon, hvor kvalitativ metode er benyttet, gir gjerne fullstendighet, forståelse og interesse for det særegne, det unike og eventuelt det avvikende (Halvorsen, 2003). Med bakgrunn i dette, samt at kvantitativ metode har en mer upersonlig art og gir dermed mindre mulighet til å få en dypere forståelse av informantenes opplever, ble det naturlig å benytte seg av kvalitativ metode for innsamling av data. Jeg anser samtidig muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål og motta utdypende informasjon utover de utformede spørsmålene, som vesentlig for å kunne få en forståelse av helheten i studiens tematikk.

3.2 Vitenskapelig tilnærming

I empirisk forskning følger teoretisk referanseramme og empiri hverandre tett (Johannessen m.fl, 2010). På den ene siden kan teorier som ikke er underbygd med empiri fort bli spekulative. På den andre siden kan benyttelse av empiriske data uten tilknytning til en teoretisk referanse resultere i beskrivelser av enkel fenomener som har liten verdi for å gi forståelse for samfunnsmessige fenomener. For å oppnå og skape forståelse er målet dermed å integrere teori og empiri (Johannessen m.fl, 2010).

En strategi er å ta utgangspunkt i teori og fra dette utlede det konkrete (Johannessen m.fl, 2010). Med andre ord å gå fra teori til empiri. En slik tilnærming kalles en deduktiv strategi. En annen strategi som kan benyttes er å foreta undersøkelser uten at disse er forankret i en teoretisk referanseramme. Deretter forsøker en å finne mønster eller tema blant den innsamlede dataen som kan gjøres til teorier, og dette er da en induktiv strategi. Som forsker blir man nødt til å velge den strategien en anser som best egnet til å belyse virkeligheten (Johannessen m.fl, 2010).

Jeg valgt å begynne avhandlingen ved å utforske teorier, noe som kjennetegner en deduktiv tilnærming. Ut fra denne prosessen dannet definisjonene og teoriene om begrepet jobbengasjement, og det som av noen refereres til som dens motpol – utbrenthet, grunnlaget for studie. Ved å ta utgangspunkt i teorier skapes en risiko for at man ser og leter etter data en mener støtter opp under ens forventninger. Ved å ha et bevisst forhold til dette forsøkte jeg å nærme meg empirien fra undersøkelsesmetoden med et åpent sinn, slik at den talte til meg og ikke omvendt, dette kjennetegner da en induktiv tilnærming. Dermed er dette en kvalitativ studie med en kombinasjon av deduktiv og induktiv tilnærming. Ved en slik kombinasjon har man forhåndsbestemte kategorier for analysen i tillegg til at nye temaer kan avdekkes basert på de innsamlede dataene (Thagaard, 2003).

3.3 Forskningsdesign

I tillegg til den metodiske tilnærmingen, kan undersøkelsen ha et design. Ulike typer design kan knyttes til formålet, men ett er ikke nødvendigvis bedre enn ett annet (Ringdal, 2007). Designet må velges slik at det best kan belyse en problemstilling. Thagaard (2003) sier at kasusstudier kjennetegnes ved undersøkelsesopplegg som er rettet mot å studere mye informasjon om få enheter eller kasus. Fokus for analysen settes på en eller flere enheter som representerer studiens kasus. Enhetene som studeres kan være personer, grupper, organisasjoner eller én hendelse. Siden denne oppgaven skal gi svar på et ”hvordan-spørsmål” er kasusstudie (casestudie) ifølge Yin (2009) en god metode å bruke.

Yin definerer case som; *”empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real life context. The boundaries between the phenomenon and the context are not clearly evident”* (2009, p. 18). Han peker på at en som forsker ikke nødvendigvis skal generalisere et utvalg, men at man heller bør sitte igjen med ny og forbedret kunnskap om et tema. Kasusstudier skiller seg fra andre metoder på grunn av avgrensningen til et system eller en organisasjon. Generelt er metoden veldig fleksibel og egner seg dermed godt dersom en skal belyse komplekse fenomener.

Kasuset kan være litt vanskelig å avgrense, noe jeg har reflektert over og jobbet med som forsker. Forskere har anklaget metoden for å ikke være like pålitelig som andre metoder. De sammenligner da metoden med de metodiske tilnærmingene kvantitative studier med et stort utvalg eller for eksempel eksperimentelle forsøk har (Yin, 2009). Noen mener at metoden er for fleksibel, og at resultatene derfor ikke blir vitenskapelig holdbare. Yin (2009) forsvaret dette med at forskerens virkelighetsoppfatning også kan lede forskningen i en annen retning. Flere påpeker også at kasusstudie gir liten eller ingen mulighet for statistisk generalisering. Yin (2009) forsvaret dette med at casestudier er godt egnet til analytisk generalisering, selv om statistisk generalisering kan være problematisk. I denne oppgaven vil også analysen kunne anvendes av andre på et senere tidspunkt.

Jeg har forsøkt å holde de andre store omstillingene i Forsvaret som bakteppe. Ved andre omstillinger referer det til de nye kampflyene, samt ny militær ordning. Sistnevnt er en innføring av en ny personellstrategi og innebærer en rekke nye grader i tillegg til dagens offisersgrader. HR-transformasjonen og jobbengasjement er utgangspunktet for denne kasusstudie, samtidig som det tidlig i datainnsamlingsprosessen ble tydelig at også de andre omstillingsprosessene har en grad av påvirkning på denne omstillingen. Imidlertid har jeg forsøkt å holde fokus på endringene i HR-organiseringen for linjeledere som kasus, så lang det lar seg gjøre.

3.4 Valg av informanter

Ved vitenskapelige undersøkelser kan man bare undersøke et utsnitt av virkeligheten. I min studie vil populasjonen være alle linjeledere i Forsvaret, på ulike nivå i organisasjoner, mens utvalget representerer undergruppen av populasjonen som er valgt ut og brukt i den empiriske delen av studie. I forhold til utvalgsprosedyre finnes det flere ulike måter å gjøre dette på. Prinsippet er at man skal anvende den utvalgsprosedyren som gjør at dataene får best mulig validitet (Lund & Haugen, 2006). Jeg valgte å henvende meg til personalsjefen ved Ørland flystasjon for å nå ut til aktuelle informanter, og oppga til han at jeg ønsket å få tak i 6-8 personer av ulik alder og på ulikt linjeledernivå. Han sendte så ut en kort beskrivelse av studie til linjeledere ved 132 luftving. Denne beskrivelsen inneholdte litt informasjon om studiens innhold, en skissering av hensikten, samt at det sto noe om omtrentlig tidsramme for intervjuet og at lydbånd ville bli benyttet. Etter at aktuelle kandidater meldte sin interesse oversendte han kontaktinformasjonen deres til meg. Deretter tok jeg kontakt med disse per e-post for å bekrefte at de ønsket å delta, gi utfyllende informasjon om behandling av data og anonymitet, samt for å fastsette tidspunkt for intervjuene.

Jeg fikk til slutt avtale med 7 informanter. Hensikten med å ha ulike alder og nivå representert i studie var for å få et bredere spekter av erfaringer og innfallsvinkler. Utvalget bestod kun av menn, og alderen deres var mellom 24-49 år. Informantene kom fra to forskjellige grupper/avdelinger. Felles for informantenes arbeid er ansvaret for faglig og operativ drift, samt nå en stor mengde tilleggsoppgaver innenfor HR-feltet. Denne likheten i arbeidsoppgaver sikrer en viss grad av homogenitet i utvalget. Polit og Hungler (1999) hevder at et utvalg på sju informanter er tilstrekkelig når de utgjør en forholdsvis homogen gruppe. Ytterligere informasjon om informantene velger jeg å ikke presentere med bakgrunn i etisk ivaretagelse (sporbarhet).

En hovedregel når det gjelder størrelsen på utvalget i kvalitative undersøkelser, er at antall informanter ikke bør være større enn at det er mulig å gjennomføre dyptpløyende analyser (Thagaard, 2003). Valget av antall informanter er også avhengig av problemstillingens karakter, oppgavens omfang og tiden man har til rådighet. I det videre arbeidet med transkribering og analyseprosess opplevde jeg at 7 intervju stemte godt i forhold til dette.

3.5 Datasamling

I følge Thargaard gir en kvalitativ tilnærming ”... grunnlag for å oppnå en forståelse av sosiale fenomener på bakgrunn av fylldige data om personer og situasjoner” (Thagaard 2003, s. 11). Det kvalitative intervjuet er en metode for datainnsamling gjennom en samtale mellom intervjuer og informant, med et spesifikt mål. Målet med denne undersøkelsen har vært å få innsikt i informantenes egen forståelse, og hvordan de selv erfarer at HR-transformasjonen oppleves på deres jobbengasjement. Ved å benytte seg av kvalitative intervju dannes det et godt utgangspunkt for å få kunnskap om hvordan informanter opplever og reflekterer over egen situasjon (Thagaard, 2003).

Det som skiller det kvalitative forskningsintervjuet fra andre samtaler er at det må foregå en metodisk bevissthet om spørreformen. Det må også være en dynamisk bevissthet over interaksjonen mellom intervjuer og ens intervjuobjekt, samt en kritisk aktsomhet over det som sies og ens egne tolkninger av dette. Da jeg intervjuet flere personer, som sannsynligvis opplevde fenomenet forskjellig, ble det samtidig viktig å være åpen for nye og uventede fenomener, noe som er en av grunnene til at jeg valgte å bruke en semistrukturert intervjuform.

Denne intervjuformen er basert på en intervjuguide og er den mest utbredte formen for kvalitative intervjuer (Thagaard, 2003). Gjennomføringen av slike intervju skal bidra til å

sikre at informantene ble stilt tilnærmet samme spørsmål, samtidig som det åpner for å kunne stille spørsmål med utgangspunkt i informantenes beskrivelser og utsagn for videre utdyping og avklaring. Målet er å få innblikk i informantens livsverden og særlig meningen med tema som blir undersøkt (Kvale & Brinkmann, 2009), som her er jobbengasjement i lys av HR-transformasjonen. En slik type intervjuform kan gi forskeren større mulighet til å foreta sammenligninger mellom informantene, i motsetning til åpne intervju med en lavere grad av struktur (Thagaard, 2003). Flexibiliteten i semistrukturerte intervju gir da også rom for at forskeren kan avdekke og undersøke ny informasjon underveis gjennom hele forskningsprosessen. Nettopp denne muligheten viste seg å bli særlig betydningsfull i dette studie, da denne fleksibiliteten resulterte i uventete funn og innsikt.

For å unngå å naturalisere etablerte antakelser om virkeligheten eller allmenne tatt-for-gitt-oppfatninger, er det viktig å være bevisst sine forhåndsantakelser ved det feltet en studerer (Silverman, 2004). I forhold til dette med forhåndsantakelser har jeg en fordel i at jeg ikke selv har førstehåndskjennskap til Forsvaret som organisasjon. Jeg har på den andre siden en del kjennskap til Forsvaret gjennom familie, venner og bosted. Dette er noe som antageligvis har påvirket min nysgjerrighet for organisasjonen, men som også kan ha farget mitt syn noe. Selv om jeg ikke har direkte kjennskap til Forsvaret ble det uansett viktig for meg å klargjøre mine egne forforståelser og hele tiden ha et bevisst forhold til disse. Dette med å høre med i gruppen ”utenfor gjerdet” viste seg å være en styrke i forhold til noen områder og en svakhet i forhold til andre.

3.5.1 Intervjuguide

Intervjuguiden ble et viktig verktøy for å holde tråden og oversikten over tematikken i samtalen, og består av formulerte spørsmål (vedlegg 4). Disse spørsmålene kan dog stilles på ulike måter avhengig av hvordan samtalenes forløp blir. I forkant av utarbeidelsen av intervjuguiden brukte jeg tid på å sette meg inn i tema og teori om dette. Dette er nødvendig for å kunne skape et godt grunnlag for ny kunnskap. I følge Kvale (1997) er kunnskap om et fenomen nødvendig for å kunne stille de riktige og viktige spørsmålene, noe som igjen har betydning for studiens relevans. Spørsmålene hadde dermed hovedsakelig utgangspunkt i en teoribasert forforståelse, hvor teorier om jobbengasjement og utbrenthet ble vektlagt.

Intervjuguiden ble delt inn i temaer, og det ble på forhånd forberedt mulige oppfølgings spørsmål. Avslutningsvis i intervjuprosessen ble informanten spurt om det var viktige tema de ikke ble spurt om, samt at jeg på dette tidspunkt spurte informantene om det var greit at jeg tok kontakt på et senere tidspunkt dersom det var behov for videre utdyping.

3.6 Fra transkribering til analyse og tolkning

For å få et presist og godt grunnlag for dataanalyse, var jeg avhengig av å få materialet over fra tale til tekst. Transkribering innebærer å gjøre den muntlige talen fra lydbåndet om til skriftlig tekst, og på denne måten klargjøre intervjuet materialet til analyse (Kvale, 1997).

Rådata blir dermed mer strukturert og oversiktlig, noe som forenkler bearbeidningen av datamaterialet, samt at det gir god kjennskap og nærhet til materialet. Dette er en forutsetning for at det videre arbeidet med tolkning og analyse skal kunne være velfungerende.

Transkribering kan gjøres på ulike måter. Noen forskere velger ordrett gjengivelse, andre redigerer transkripsjoner. Jeg ønsket å gjengi intervjuene så nærme talen som mulig, men valgte å omformulere alle intervjuene til bokmål for å opprettholde anonymiteten. Videre ble ytterligere anonymitet foretatt ved at informantene ble nummerert i form av ”informant 1,2,3,4,5,6 og 7”.

Det å gjengi talen mest mulig ordrett kan ha stryket troverdigheten. Samtidig skal man være bevisst at dersom flere transkriberer ett og samme opptak, så kan det også ved dette stadiet forekomme forskjeller. Dette betyr at allerede i dette leddet av prosessen foretas det fortolkninger, og en kan dermed ikke si med sikkerhet at det ikke skjer feiltolkninger gjennom transkriberingsprosessen, selv når en forsøker å gjengi talen ordrett. Gjennom arbeidet med transkriberingen opplevde jeg å få bedre oversikt over det empiriske materialet, og at dette ga meg et godt utgangspunkt for det videre analysearbeidet.

Dataanalyse er den prosess der man ordner data slik at de får en struktur og dermed blir lettere tilgjengelige for tolkning. Thagaard (2003) definerer analysebegrepet som det arbeidet forskeren utfører for å få en forståelse av innsamlet datamaterialet. Det ble igjen viktig for meg å ha et bevisst forhold til mitt eget ståsted gjennom analysen av intervjuet materialet. Min forforståelse eller mine synspunkter skulle ikke være det sentrale i det jeg fikk ut av materialet. Det var informantens opplevelse jeg etterspurte i problemstillingen, og det var deres refleksjoner og tanker jeg ønsket å få fram i presentasjonen av materialet.

Etter transkriberingen fortsatte analysen gjennom en kodingsprosess. Jeg brukte datastyrt koding, noe som innebar å begynne uten koder og utvikle kodene gjennom selve kodeprosessen (Kvale & Brinkmann, 2009). Gjennom kodingen ble det skrevet ned nøkkelord i tilknytning til det transkriberte materialet, basert på uttalene som beskrev informantens refleksjoner om opplevelse av HR-omstillingen sett i forhold til jobbengasjement. Eksempel på kodeord var: ”lojalitet”, ”sosial støtte”, ”arbeidsmengde” og ”tidspress”. Gjennom

prosessen utviklet jeg en tabell med nummer på informant i en kolonne, ytringene i en annen og kodeordene i en tredje. Dette sikrer systematikk i analysearbeidet (Thagaard, 2003).

Det videre arbeidet innebar en sammenkobling av empiri og teoretiske begreper. Dette innebar å tolke materialet i lys av teoretiske begreper knyttet til jobbengasjement, utbrenthet, omstilling og ledelse. Materialet ble utviklet fra å være overveiende deskriptivt til et mer teoretisk nivå (Kvale & Brinkmann, 2009). Linjeledere sin opplevelse av HR-transformasjonen i forhold til jobbengasjement ble gjennom analysen utviklet til grunnleggende strukturer i personers erfaring (Moustakas, 1994). Dette siste trinnet i analyseprosessen førte til at jeg kunne sammenfatte opplevelsen av fenomenet i kategorier. Kategorisering innebærer at informasjon om det samme temaet samles i en kategori (Thagaard, 2003). Et skille i materialet var opplevelsen av jobbressurs versus jobbkrav. Videre oppstod det forhold som skapte motivasjon og/eller frustrasjon. Til sammen dannet dette fire kategorier: jobbkrav, jobbressurser, motivasjon og frustrasjon, med en rekke underkategorier.

3.7 Ethiske overveielser

I følge Kvale (1997) er intervjuundersøkelser et moralsk foretagende. Dette ved at den personlige interaksjonen som skjer i intervjusituasjonen påvirker intervjuobjektet, og at kunnskapen som produseres i intervjuet påvirker ens syn på menneskets situasjon. Dermed er det avgjørende å ha en høy etisk bevissthet gjennom hele forskningsprosessen. Kvale (1997) angir tre etiske regler for forskning som knyttes til mennesker: det informerte samtykke, konfidensialitet og konsekvenser. Disse tre etiske reglene er forsøkt etterlevd i dette studie.

3.7.1 Det informerte samtykke

Studie ble først meldt/søkt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) for godkjenning. NSD godkjente prosjektet (vedlegg 1). Deretter sendte jeg inn godkjenningen fra NSD, prosjektbeskrivelse, intervjuguide og godkjenning fra avdelingene til nemnda hos Forsvarets høyskole. Etter å ha fått klarsignal fra de (vedlegg 2), henvendte jeg meg til personalsjefen ved Ørland flystasjon for å få kontakt med aktuelle kandidater.

Fritt informert samtykke er å regne som et helt sentralt krav ved forskningsprosjekt som inkluderer mennesker, og må være på plass for å kunne sette i gang og gjennomføre datainnsamling. Fritt samtykke betyr at det er avgitt uten ytre press eller begrensninger av personlig handlefrihet (Thagaard, 2003).

I studie ble det som nevnt sendt et informasjonsskriv på forhånd til de aktuelle informantene som fulgte NSD anbefalinger. Dette inneholdt informasjon om studie og dens hensikt, praktisk utforming, behandling av datamaterialet, frivillighet i forhold til å kunne trekke samtykke når som helst, samt opplysninger om at datamaterialet ville bli behandlet strengt konfidensielt.

3.7.2 Konfidensialitet

Konfidensialitet betyr at man ikke offentliggjør personlige data som kan avsløre intervjuobjektets identitet, eller personer de omtaler, og representerer et viktig grunnprinsipp for en forsvarlig forskningspraksis (Kvale, 1997). Dette studie, og dets formål gjorde at det ikke var behov for personidentifiserende opplysninger, verken om informantene eller andre enkeltindivider. I de tilfellene hvor informanter utga personidentifiserende informasjon ble dette anonymisert under arbeidet med transkriberingen, slik at kravet om konfidensialitet ble opprettholdt.

Den Nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap stiller strenge krav til hvordan lister med navn eller andre personidentifiserende opplysninger bevares og tilintetgjøres.

Datamaterialet i studie ble tatt opp på lydopptaker og deretter transkribert. Da transkriberingen var fullført, ble lydopptakene slettet, og datamaterialet ble oppbevart på én passordbeskyttet pc. Det ble heller aldri laget noe dokument/liste med navn eller personopplysninger knyttet til intervjuene. Datamaterialet i studie slettes så snart avhandlingen er levert inn.

3.7.3 Konsekvenser av å delta i forskningsprosjektet

Som forsker må man på forhånd tenke gjennom om intervjuobjektene kan påføres mulig skade eller fordeler ved å delta i studie (Kvale, 1997). Forskeren skal også være bevisst på at intervjustudie kan ha konsekvenser for den gruppen intervjupersonene representerer.

Situasjonen mellom forsker og informant bør baseres på et gi og ta forhold (Kvale, 1997).

Informantene i studie sto for mye god og nyttig empiri. De var engasjerte og veldig villig til å dele sine erfaringer og tanker om prosessen med HR-transformasjon. Med bakgrunn i dette, fikk jeg inntrykk av at de også fikk noe igjen for å delta. Samtlige informanter ønsket også å få tilsendt oppgaven når den foreligger. I studie er datamaterialet anonymisert, deltakelse er frivillig og informantene har blitt gitt retten og muligheten til å trekke seg fra studie når som helst. Dette medfører videre at integriteten til informantene er beskyttet, og at eventuelle konsekvenser av å delta i studie minker.

3.8 Kvalitet i kvalitative studier

Reliabilitet, validitet og generalisering er begreper som har utviklet seg innen kvantitativ forskning. I erstatning av de disse begrepene benytter Thagaard seg heller av: troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet, da hun mener disse bedre fremhever den kvalitative tilnærmingens særpreg. Jeg velger derfor også å benytte disse begrepene.

Troverdigheten ved studie dreier seg om forskningen er utført på en tillitvekkende måte (Thagaard, 2003). Det sentrale her vil dermed være å kunne reflektere over datainnsamlingsmåten, med sikte på å bli bevisst mulige feilkilder. Ved bekreftbarhet menes kvaliteten i de tolkninger som gjøres, samt om den innsikt studie gir støttes av andre undersøkelser. Overførbarhet knyttes til om resultatene fra undersøkelsen gjelder i andre situasjoner eller andre steder (Thagaard, 2003).

3.8.1 Troverdighet

Troverdighet dreier seg om man kan stole på det materialet som foreligger, og kan dermed knyttes til at forskere redegjør for hvordan data utvikles gjennom hele forskningsprosessen (Thagaard, 2003). Innenfor kvalitativ forskning kobler en først og fremst troverdighet i forhold til selve intervjustadiet, lydopptak, transkripsjonsstadiet og analysestadiet (Thagaard, 2003). Troverdigheten i transkriberings- og analysestadige har allerede blitt belyst. I det følgende reflekteres det rundt troverdigheten i intervjustadiet.

Intervjuene ble foretatt inne på Ørland flystasjon, informantenes arbeidssted. Nærmere bestemt på et uforstyrret kontor i et av administrasjonsbyggene. Innledningsvis fortalte jeg kort om formålet og hvordan informasjonen fra intervjuene skulle anvendes. Deretter ga jeg litt praktisk informasjon i forhold til anonymitet og bruk av lydopptak. Denne informasjon ble mer en bekreftelse og gjentakelse av informasjonen informantene allerede hadde blitt tilsendt i forkant av intervjuene. Før intervjuet begynte skrev de også under på samtykke. Lengden på intervjuene varierte noe, men i hovedsak var de enten rett i underkant eller rett i overkant av en time.

I benyttelsen av kvalitative intervju vil tolkning av svarene i ett intervju kunne påvirke hva slags emner og spørsmål som tas opp i neste intervju (Hellevik 2002). Jeg hadde derfor avtalt å kun intervju en person i tiden før lunsj den første dagen, slik at jeg hadde flere timer mellom første og andre intervju. Ut ifra erfaringer jeg tilegnet meg fra første gjennomføring valgte jeg å inkludere noen flere spørsmål, som i ettertid viste seg å gi noen av

de mest interessante funnene. Jeg endret også noe på nyanseringen av spørsmålsformuleringer.

Det første intervjuet hjalp meg veldig for å kunne bedre snevre meg inn, og fokusere mer på kjernen av min problemstilling. Dette gjorde meg igjen bedre rustet til å gjennomføre de resterende 6 intervjuene. Med bakgrunn i at intervjuet hadde en semistrukturert tilnærming ble spørsmålene stilt i rekkefølge alt etter som hvor samtalene førte. Behovet for oppfølgingsspørsmål varierte også veldig fra informant til informant. Avslutningsvis i hvert intervju brukte jeg noen minutter til å se over intervjuguiden for å forsikre meg om at vi hadde vært innom alle temaene/spørsmålene.

Jeg har reflektert over i hvilken grad ulike trekk ved undersøkelsen kan ha påvirket resultatene, da det å drøfte troverdigheten i kvalitative undersøkelser innebærer å forholde seg kritisk til kvaliteten på de data som er samlet inn. Her spiller intervjueren en viktig rolle, noe som av Jackobsen (2003) kalles ”intervjuereffekt”, og viser til hvordan den som intervjues, påvirkes av intervjueren. Under intervjuprosessen forsøkte jeg å skape en trygg og åpen atmosfære. Jeg mener samtidig at jeg klarte å formidle min oppriktige interesse for studiens tema og de refleksjonene, tanker og synspunkter informantene delte. Gjennom å forsøke å skape en god relasjon til informanten, der de kunne føler seg trygge i situasjonen, ble også grunnlaget lagt for ikke å risikere å kun få begrenset og overflattisk informasjon, og stryker dermed troverdigheten. I forhold til å oppnå åpenhet under intervjuene opplever jeg at dette ble bekreftet gjennom at informantene pratet mye, var engasjerte og villige til å dele.

Informantene fikk for det meste snakke ferdig uten for mange avbrytelser fra min side, selv om jeg nok kunne vært enda mer påpasselig med dette. I intervjuene vektla jeg også at spørsmålene ikke skulle være ledende. I følge Kvale (1997) kan slike spørsmål påvirke svarene og dermed svekke studiens troverdighet. Jeg hadde dermed fokus på å utforme gode spørsmål i intervjuguiden, samt å møte informantene med en åpen holdning. Jeg hadde derfor som mål å prøve å la informantene fortelle mest mulig fritt, samtidig som jeg ønsket å opprettholde et visst ”samtalepreg”.

Foruten å se over intervjuguiden avslutningsvis i intervjuene, forsøkte jeg også å holde et øye med guiden underveis slik at gjennomgangen ble så lik som mulig. Dette for å bedre kunne sammenligne resultater, selv om rekkefølgen spørsmålene ble stilt i varierte ut fra samtalenes forløp. Opphengthet i rekkefølge kan være til hinder i forholdet mellom informant og intervjuer (Fog, 2004). Jeg la derfor inn tid i forkant av intervjuene på å lære meg

spørsmålene som skulle gjennomgås, slik at jeg kunne frigjøre meg i større grad fra intervjuguiden.

3.8.2 Bekreftbarhet

Som beskrevet er troverdigheten knyttet til fremgangsmåten for utvikling av data, bekreftbarheten på sin side er knyttet til tolkningene av resultatene (Thagaard, 2003). Bekreftbarhet kan oversettes med treffsikkerhet. Det har dermed å gjøre med om spørsmålene som stilles under intervjuprosessen gir materiale som kan belyse problemstillingen (Kvale, 1997).

Det er uvisst om mine tolkninger av det som ble fortalt av informantene, og som da skapte studiens resultater, oppfattes som riktig av andre. Innlysende vil sannsynligheten for at beskrivelsene er riktig øke jo flere som er enige med dem. En fremgangsmåte jeg derfor har benyttet i dette studie er å se resultatene i lys av undersøkelser og saker som allerede eksisterer omkring tematikken. Eksempelvis ved å vise til publiserte saker i "Offisersbladet", tidsskrift for Befalets Fellesorganisasjon. Jeg har i drøftingen sammenlignet mine funn fra dette studie med teori og annet relevant materiell for å synliggjøre studiens gyldighet og bekreftbarhet.

Et problem i forbindelse med intervjuer kan være at informantene ikke gir riktige opplysninger, ved at de svarer det de tror forventes av dem, noe som kan medføre en negativ innvirkning på bekreftbarheten (Jackobsen, 2003). Informantene i denne studie har førstehåndskjennskap til problemstillingen. De kjenner den på kroppen i større eller mindre grad hver dag, og var veldig villige til å dele. Når det gjelder informantenes vilje til å gi riktig informasjon, håper jeg at min vektlegging av anonymitet, både skriftlig og muntlig, har gjort dem trygge på å ville dele informasjon, noe funnene antyder at de har følt.

3.8.3 Overførbarhet

Overførbarhet referer til om den forståelsen som utvikles innenfor rammen av et enkelt prosjekt, også kan gjelde i andre sammenhenger (Thagaard, 2003). I motsetning til kvantitative undersøkelser, er ikke bestandig hensikten med kvalitative studier å først og fremst fastslå omfanget eller hyppighetene av et fenomen, men heller å forstå og utdype begreper og fenomen (Jackobsen, 2003). Thagaard (2003) og Kvale (1997) hevder at forskeren kan argumentere for at også kvalitative studier kan være relevante og dels overførbare i større sammenhenger.

I følge Kvale (1997) vil et for lite antall informanter føre til at overførbarhet blir umulig.

Denne studie er basert på et lite utvalg av linjeledere, og informantene har selv meldt sin interesse. Dette gjør det vanskelig å konkludere om utvalget i denne undersøkelsen og deres svar er representativt for en større populasjon og i andre sammenhenger. Dog er det gjennom hele forskningsprosessen foretatt grundige analyser og tolkninger av de data som er innhentet, samt at funnene har blitt koblet opp mot teori og andre undersøkelser. Dette gir dermed et grunnlag for å argumentere for at resultatene kan vise til en tendens i hvordan linjelederne opplever HR-transformasjonen, i forhold til jobbengasjement.

4. RESULTAT

I dette kapittelet vil de viktigste funnene bli presentert. Ønsket er å beskrive generelle tendenser og eksemplifisere disse gjennom å gjengi konkrete sitater fra informantene i studie. Funnene fra intervjuene vil først bli presentert med utgangspunkt i hovedelementene i Jobbkraft-ressursmodellen, derav jobbkraft på den ene siden og jobbkraftsurser på den andre. Videre vil aspekter ved motivasjonsprosessen og stressprosessen i Jobbkraft-ressursmodellen bli belyst under overskriftene: motivasjon og frustrasjon. Disse fire hovedkategoriene vil følgende bli brutt ned i flere underkategorier. Hver underkategori vil bli innledet med hovedfunn, deretter trekkes det frem ulike sitater fra informantene som presenteres med innrykk og skrift i kursiv.

4.1 Jobbkraft

4.1.1 Arbeidsmengde

Alle informantene beskriver manglende samsvar mellom de kravene linjelederrollen stiller, og den enkeltes mulighet for å møte alle disse. Flere beskriver en situasjon hvor personellet stadig reduseres, mens arbeidsmengden forblir den samme. Dermed blir det flere arbeidsoppgaver fordelt på mindre antall mennesker enn før, noe som naturlig nok resulterer i en situasjon hvor arbeidsmengden per person blir forhøyet. Mange av de HR-relaterte arbeidsoppgaver er også helt nye og til dels ukjente, og krever dermed mer.

Den mengden med teknikere den blir bare mindre og mindre og mindre. Men arbeidsmengden, den blir ikke noe mindre, den er sånn som den var før. Så det blir mye mer ansvar og mye mer stressende hverdag.

Det kommer jo i tillegg til alt annet en skal gjøre. Man får jo ikke noe mere tid, så det går jo ut over de andre arbeidsoppgavene. Jeg skal ikke si at jeg bruker veldig mye tid på f.eks. FIF og den biten der, men det stjeler tid hele tiden, hver uke. Og i tillegg når du har ting som medarbeidersamtaler som du bruker ganske lang tid på å gjennomføre og når det er personellsaker så er det mye å sette seg inn i. Hvor du tidligere kunne ta en telefon å få klare svar så er på en måte ikke den muligheten der lengre da. Nå skal du ha kontroll på HMS ... sant spekteret er så stort. Ofte så er du kanskje bort i en type hendelse 1 gang i året, maks, og da må du drive og sette deg inn i det på nytt da, hver gang. Så du har det liksom ikke i fingrene da, mye av de oppgavene ...

4.1.2 Tidspress

Foruten at det å sette seg inn i nye arbeidsoppgaver beskrives som tidkrevende, så opplever samtlige av informantene at det å ha både et faglig og operativt ansvar, samtidig som man nå også har ansvar for en god del HR-relaterte oppgaver, skaper et tidspress. Som linjeleder er man en fagperson som skal få det faglige innenfor sitt område til å fungere på en effektiv, økonomisk og forsvarlig måte. I tillegg til dette ligger det en forventning om at man skal holde seg kontinuerlig oppdatert, samt være tilstede i det daglige i forbindelse med utøvelse

av faget. Dette kan da omfatte alt fra opplæring av personellet til å påse at prosedyrer og arbeidsoppgaver blir utført i henhold til forskrifter. Dette medfører et stort ansvar, som i verste fall kan medføre konsekvenser for liv og helse, samt tap av store verdier, dersom det ikke opprettholdes.

Hele tiden, konsekvent, føler jeg på dette tidspresset ja. Får ikke gjort ditten og får ikke gjort datten og får ikke levert det som skal leveres. Men det er jo som du sier, i utgangspunktet så har du et fagfelt, og da hadde du 8 timers arbeidsdag og kunne levere i henhold til det fagfeltet. Nå har jeg fått to fagfelt å forholde meg til så da har jeg måtte halvere dagen til hvert enkelt av de fagfeltene. Så ja, en 70% løsning er kanskje godt nok, men ikke i hodet mitt.

... Også kom HR da, og det var jo å snu alt på hodet liksom. Nå føler jeg jo egentlig at det faglige forsvinner bare bort, jeg har ikke tid til å sitte med det ...

4.1.3 Manglende opplæring

Alle informantene gir uttrykk for at opplæringen har vært mangelfull. Graden av hvor kapable de regner seg selv er dog varierende. Hvilke tanker de har rundt det å møte på denne problemstillingen er også til dels ulik. Alle anser seg selv som velfungerende innenfor sitt fagfelt, som her kan refereres til som deres primæroppgaver. Tilbakemeldingene viser et helt annet bilde i forhold til de HR-relaterte oppgavene, sekundæroppgavene.

Men jeg har jo ikke noe bakgrunn for å sitte i en sånn stilling. Jeg har ikke noe utdanning innen arbeidsmiljøloven, ikke noe sånn. Det blir som å sette en baker til en bilmekanikerjobb. For ikke så lenge siden så fikk vi et skriv om at det var veldig mye feil i arbeidet, at det var brudd på arbeidsmiljøloven. Også tenker man ”dere vet jo hvorfor det er feil, dere har jo satt folk i en jobb som ikke kan denne jobben”. Jeg tror ikke jeg blir sittende så veldig lenge i den stillingen her da, om det fortsetter i samme retning. Det blir litt det at jeg føler ikke at jeg er kompetent. Jeg kan ikke gi mine medarbeidere den hjelpen de trenger, med den kunnskapen jeg har på det feltet.

Nei, jeg hadde ikke all kompetansen jeg trengte, men det er ganske – noe av det er basic. Det å sørge for at ting går rundt, det går greit. Det som jeg følte det på en måte manglet mest på, var vel det som kom med autorisasjonssamtaler, medarbeidersamtaler og det nye. Det lærer man ikke gjennom linjelederkurset – hvordan ting skal gjennomføres. Jeg har ikke funnet noen gode smørbrøddlister eller noe på hvordan man skal starte. Man får prøve seg litt frem og heller si til gutta at nå er vi på utrygg grunn, og så føle seg litt frem og lage seg sin egen vei. Det er sånn jeg føler jeg har måttet gjøre det nå da.

Men jeg mener det kurset blir rettet feil (linjelederkurset), i forhold til den funksjonen jeg har, fordi mesteparten av kurset handler om arbeidsmiljøloven, overtid og sånne ting.. ferielov.. Veldig lite om hvordan man går frem for å ta en medarbeidersamtale, hvordan løser du det på FIF. Ordne tjenesteuttalelse, det er veldig mye, som du bare er så vidt innom, og da lærer du det ikke.

Mangfoldet av oppgaver beskrives som veldig vidt, og i mange tilfeller er frekvensen av problemstillingene man møter så lav at det aldri blir ordentlig lært, at man heller for hver gang må begynne fra bunn igjen.

4.1.4 Rollekonflikt

Begge fagfeltene/ansvarsområdene er styrt av et sett regler og lover, som i mange tilfelle ansvarliggjør den enkelte. Dette gjør at den manglende opplevelsen av å kunne innfri kan oppleves som meget belastende. Konsekvensene av arbeidsoppgaver som blir tidstyver er at linjelederne ikke får nok tid til arbeidsoppgaver innenfor primærfagfeltet sitt, altså de oppgavene som var der før HR-transformasjonen. Alle informantene, med unntak av en, føler veldig på dette dilemma. De opplever frustrasjon knyttet til at de ikke opplever å kunne innfri kravene til begge disse rollene – på den ene siden den ”originale linjelederrollen” og på den andre den nye ”HR-rollen”. Foruten at informantene ofte opplever at de ikke har ressurser nok til å innfri kravene stillingen gir, føler også samtlige på at de ikke innfrir i forhold til kravene de har til seg selv.

Stort sett alt av det avdelingslederen har gjort før, er flyttet ned til oss (linjelederne). Så kompetanse, det å kunne lære opp teknikerne som vi får, det forsvinner ... Eller så må jeg bare si det at ”ok, jeg konsentrerer meg om det jeg SKAL gjøre” – det at jeg har fått dette tredd nedover hodet... fordi jeg søkte jo ikke på det her. Jeg søkte stillingen før dette her kom, også ble bare stillingsbeskrivelsen gjort om med et pennestrøk.

Hvis noe går galt ute der, når de er ute og trener, skyting eller kjøring eller hva det er som de driver og trener på, hvis noe går galt, så er det jo fortsatt mitt ansvar. Jeg blir stilt til ansvar for det. Så det er et dilemma liksom, som alle de her administrative oppgavene som kommer med linjelederrollen og den der operative ledelse da, der du skal være ute og synlig og følge opp. Det er et dilemma som ... Og det kjennes bare sterkere og sterkere de årene jeg har sittet her, og så kjennes den bare sterkere og sterkere på grunn av at det hele tiden er nye ting som tillegges linjelederrollen.

Det å drive en HR-organisasjon, eller en HR-bit, det blir bare mer og mer komplisert basert på de lovverkene og de reglene som vi blir pålagt i fra høyere hold. Og da er vi avhengig av å ha noen som forstår seg på dette, selv nede på et, kanskje tropps/skvadrons-nivå. Fordi vi som sjef er avhengig av å ha en ressursperson som vi kan støtte oss på. På bakgrunn av arbeidsoppgavene som bare blir flere og flere for oss som er linjeledere. HR er et eget fagfelt, og det å være operativ sjef og det er og et eget fagfelt. Og når du da får to hatter, enda mindre arbeidstid, ja.

4.2 Jobbressurser

4.2.1 Sosial støtte

Alle informanter gir informasjon som tyder på at de finner en god del støtte fra både kollegaer og nærmeste leder. Selv om det nevnes at noen slet med lite forståelse fra sine underordnede innledningsvis i implementeringsfasen av HR-transformasjonen, så rettet dette seg raskt ettersom de fikk mer innsikt i alle oppgavene linjeleder har.

Et av hovedfunnene var distansen samtlige linjeledere følte mellom deres nærmeste ledere og videre opp i organisasjonen. Dette gapet ble omtalt som et forhold som skaper mye frustrasjon.

Hvis man skal ha forståelse så må jeg gå til mine egne linjeledere, for de over – det virker ikke som, ja ... De bryr seg ikke like mye da. På en måte – det fikser du selv det. Eller kollegaer som på en måte sitter på samme nivå som meg i sideavdelinger da. Der kan man på en måte få hjelp, de andre innen ledelse dytter meg bare egentlig på en måte opp og så ned til en sidekollega, eller til en HR-medarbeider. Ansvarer bare preller av, det bare dyttes videre.

I forhold til støtte fra kolleger oppsummerte en informant det slik:

Alle blir jo påvirket av det, så vi er jo alle i samme båt.

Alle informantene beskriver støtten fra kollegaer som høy. Dette er enkelt å forstå da det naturligvis er enklere å ha forståelse for noe en selv ser følgene av, og som en selv er direkte berørt av. Kameratskap i Forsvaret må også kunne sies å være unikt, spesielt for de som jobber i avdelinger hvor en ofte er på utenlandsoppdrag sammen.

Mye av jobben er altså veldig sånn tette relasjoner og du drar, nå er det kanskje ikke så mye av det akkurat nå, men du drar kanskje på oppdrag i utlandet. Der jeg jobbet så har det jo vært en del sånne utenlandsoppdrag og, så du jobber tett på folk i forhold til forberedelser til oppdrag, du drar ut og løser oppdrag sammen, du må stole på at folk gjør jobben sin, og at du gjør jobben din. Og livet ditt avhenger faktisk av det i kritiske situasjoner. Livet ditt er avhengig av at alle gjør det de er foresatt til å gjøre altså, så det blir et spesielt tillitsforhold i det miljøet vi jobber i da.

Foruten at mange avdelinger er direkte avhengig av de sterke tillitsbåndene mellom ansatte, så må en også kunne si at det kun er Forsvaret som er Forsvaret. Det er på mange måter noe helt annet enn det som finnes ”utenfor gjerdet”, og gjør at de som jobber der ofte vil knyttes sammen av denne særegenheten.

Flere informanter peker på at det fortsatt finnes mulighet for støtte, selv om muligheten nå oppleves som begrenset i forhold til hvordan den tidligere var. En av utfordringene ligger i at dersom man oppsøker støtte hos kolleger så kan den støtten man får oppleves som en oppskrift på dobbeltarbeid.

Hvis jeg da går å spør en som er på samme nivå som meg, så kan det godt hende at han har vært borte i noen lignende saker, men han husker ikke helt prosedyrene for hvordan det var også kommer han opp med en sånn kvasiløsning – ”jeg tror det var sånn”, ok, da må jo jeg gjøre en vurdering på ny igjen da. Summen av min erfaring og summen av han sin erfaring, er det nok til at jeg bare kan ta tak i den saken å gjøre noe med det? Eller må jeg få faktaopplysninger fra et annet sted? Så det blir et enormt detektivarbeid. Hvor man til syvende og sist ender opp med spørsmålet ”skal jeg tørre å gjøre noe her nå fordi her har vi egentlig ikke noen faktaopplysninger.. og hvis jeg nå tror at det er sånn, også er det ikke sånn, så har jeg skapt dobbeltarbeid”. Da har jeg skapt enda mer støy. Da ender jeg til syvende og sist opp med å måtte ha ting konkret fra en fagperson som kan faget sitt. Og det er jo der jeg mener at p-arbeiderne er utrolig viktig.

Dette sitatet tydeliggjør problemstillingen flere av informantene bringer på banen; skaper HR-transformasjon effektivisering, eller er det dårlig utnyttelse av ressurser? Selv om alle

informantene forteller at de kan finne støtte i kollegaer, så sa flere at de en spør ofte er like villrådig som en selv.

Gjennom intervjurundene kom det frem at synet på avdelingsleder, og støtten som oppleves fra dette hold, var ganske ulike. En informant beskrev det slik når spørsmålet om støtte fra nærmeste leder ble stilt:

Nei. Eller ja, den faglige får jeg det for. Og det er vi jo flinke til å gjøre for alle da. Så alle føler seg verdsatt og at de gjør en god jobb. De har veldig forståelse for det nye systemet og, at de ser at det her er kaotisk. Og de ser jo mengden jobb opp imot mengden personell vi har, og hva vi skal takle. Og det ser jo han som er avdelingssjef, og han stiller jo opp han og.

En annen beskriver sin situasjon slik:

Mens for min del så er alt nytt, så jeg må på en måte føle meg litt frem også, og da blir det sånn at jeg får ikke den støtten jeg forventer da. Jeg føler at jeg får mindre enn det jeg føler mine får av meg. Jeg strekker meg mer for på en måte å tilfredsstille de som spør meg om ting, enn det jeg føler jeg får av støtte andre veien.

En av informantene ser ikke helt hva avdelingsledernes rolle nå er, da deres tidligere ansvar oppleves å ha blitt ”dyttet” nedover på linjeledernivå.

Stort sett alt av det avdelingslederen har gjort før, er flyttet ned til oss (linjeleder). Fordi han har på en måte blitt del av det nye HR-senteret, eller HR-senterets utstrakte arm på en måte ... Fordi du sitter igjen med spørsmålet ”hva gjør avdelingslederne i dag?” når jeg tok alle arbeidsoppgavene hans for 6 måneder siden.

Dette kan tyde på at internkommunikasjonen er manglende, og at det generelt sett finnes for lite informasjon om alle sin rolle i den ”nye HR-hverdagen”. Som nevnt er informantene i dette studie linjeledere på ulike nivå.

Den lokale HR-avdelingen har blitt sterkt redusert som følge av HR-transformasjonen, noe som fører til at hjelpen linjelederne tidligere har kunne fått derifra har blitt sterkt redusert. Foruten den sentraliserte supportmuligheten i HR-huset, er de nå kun to stykker igjen lokalt av den opprinnelige HR-avdelingen på Ørland. Linjelederne har også enten en S1 eller A1 tilknyttet avdelingene som skal kunne benyttes ved behov. Benevnelsen A1 refererer til en personell ressurs/ansvarlig i staben ved 132 luftving. S1 er en personell ressurs på gruppe/skvadronsnivå. De ressursene som er igjen på flystasjon har som nevnt nå redusert mulighet til utøvende støtte, og skal dermed kun gi rådgivende støtte til linjelederne.

En informant sa følgende om kommunikasjon opp mot den sentraliserte supportmuligheten i HR-huset:

Det er særlig den supportbiten som jeg føler mangler og nå har de tatt vekk ressurser og, så du har liksom ikke noe mye internt å lene deg på, fordi at det er sentralisert og så er det et sånt, ja, ikke sånn

sanntidssupport, så det er veldig frem og tilbake og tar lang tid, og det fører til frustrasjon igjen når du ikke blir ferdig med saken du har holdt på med i dag, du må utsette den til i morgen og kanskje i overmorgen og, fordi at du må sende en mail til og vente på svar ...

En annen informant sa dette om støtten ute på avdeling, samt om HR-huset:

Hun (S1) gjør jo så godt hun kan. Innenfor det hun har lov å gjøre. Men det er en god del ting hun ikke har lov å legge inn i datasystemet lenger, en god del ting som må sendes videre. Og det gjør at en god del av prosessene virker mer tungvint da. Og i tillegg når man ringer sentralt så tar det lang tid før man får svar, og du sender mail og får kanskje ikke svar i det hele tatt. Så det blir en dobbel frustrasjon da egentlig.

Det er ressurser i organisasjonen som har mye kunnskap og som kan hjelpe, men det er mer i forståelse delen. I det praktiske så er dette ikke like enkelt, da de fleste tilgangene til systemene hos de som har kompetansen er tatt bort som en del av sentraliseringen. I februar mistet HR-avdelingen lokalt, S1 og A1 muligheten til å gå inn i FIF systemet for å hjelpe linjelederne, og de har dermed nå kun en rådgivende funksjon. Informantene uttrykker dermed frustrasjon over at HR-huset er de eneste som nå kan praktiskere utøvende hjelp, da prosessen med å få spørsmål besvart oppleves som treig og tungvint.

4.2.2 Autonomi og medbestemmelse

I forhold til opplevelsen av autonomi og medbestemmelsesmulighet oppsummerte en informant sin opplevelse av HR-transformasjonen slik:

... Dette er din nye hverdag, dette skal du gjøre.

Slik informantene opplever HR-transformasjonen så har de ikke hatt noe mulighet til å komme med tilbakemelding verken før implementeringen, eller i implementeringsfasen, om hva de tenker om denne endringen i stillingsbeskrivelsen deres. Alle informantene forteller at sekundæroppgaven (HR-oppgaver) er pålagt uten at linjeledere har fått muligheten for medvirkning.

Det er jo bare beslutning at dette her skal være i Forsvaret og du har jo ingen myndighet eller mulighet til å påvirke dette, du må bare godta at sånn er det. Det å klage på systemet slik det er nå, det er nytteløst. Det eneste det fører til er at de ser at alle er forsinket og at datoene blir overskredet. Så hvis noen hadde hatt interesse av det og sittet å sett i systemet at det kanskje er en grunn til at de her datoene blir overskredet, så har jo de over kunnet tatt grep og funnet ut at dette her fungerer ikke og med intensjonen og sånt, men vi har ikke fått signal på det da.

Det formidles en helt klar mangel på autonomi, i tillegg til en mangel på tilbakemelding og anerkjennelse for jobben man gjør relatert til de pålagte arbeidsoppgavene. En informant beskrev det slik:

Men nei, jeg får ikke noe tommel opp oven ifra fordi jeg har klart å integrere HR-biten og linjelederbiten i avdeling, nei det gjør jeg ikke. Dette blir tredd nedover ørene på oss uten at vi har noe kontroll på det.

4.2.3 Lojalitet

Ut fra informasjonen intervjuene ga kan det virke som om uansett grad av frustrasjon og fortvilelse, så er det en like stor grad av lojalitet mot Forsvaret. Dog stiller flere informanter spørsmål om hvor langt denne lojaliteten går når samsvaret mellom krav og ressurser stadig utfordres. En informant resonerte slik:

Lojale er vi, veldig. Kanskje for lojal. Men det har jo kanskje litt med hvordan Forsvaret er bygd opp og sant, med grader og kommandoforhold. Strukturen er litt strammere. Så lojalitetsfølelsen er stor. Men kanskje, kanskje blir den litt dårligere når du føler at du ikke får nok ressurser til å gjennomføre ting. Det står ikke i samsvar med de arbeidsoppgavene du får, og hvor ressurskrevende noen av oppgavene er. Så har du ikke nok tid eller nok folk til å gjennomføre det på en skikkelig måte. Og det irriterer meg. Det å gjøre det sånn halvveis ... da kan du like så godt la være å gjøre det.

En annen utdyper følgende oppfatning av personellet i Forsvaret:

Det er det som er så merkelig med Forsvaret. Uansett hvor "short" du er på ressurser så knytter vi det til også får vi gjennomført det likevel. Eh, men selvfølgelig så kommer du til et smertepunkt ... Jeg har jo i mange år sett og tenkt på når slutter folk å ta verdensrekorder? Når sier det stopp? Og når sier det stopp hos oss?

Samme informant peker på at lojaliteten til ens avdeling er minst like stor, om ikke større:

Men jeg tror også at lojalitet ligger veldig tett til avdelingen. Ikke nødvendigvis i noe stort utover at Forsvaret er noe en passer på. Men at avdelingene klarer og knytte seg sammen. Noe så enkelt som patch og sånne ting. Får du patch, som er din avdeling sine egne, så får du plutselig en knytning. Og en stolthet til det merket, man får et kameratskap, et system som ubevisst tror jeg skaper lojalitet, stolthet og tilhørighet. Ikke til hele Forsvaret, men til din avdeling.

Med så stor lojalitet til Forsvaret som arbeidsgiver så blir man nødt til å stille spørsmålet:

Hvor langt kan strikket strekkes? Dette kommer jeg tilbake til i drøftingskapittelet.

4.3 Motivasjon

Ikke overraskende ble funnene relatert til motivasjon til dels ulike og nyanserte fra informant til informant. Her antas det at en rekke ulike faktorer spiller inn; erfaring, alder, utdanning, hvor lenge informantene har vært i Forsvaret, og ikke minste personlig egenskaper. Det er også viktig å være klar over at motivasjonen bak det å søke seg til Forsvaret kan være farget av hvilken tidsepoke informantene var i når de trådte inn i organisasjonen for første gang.

De som søker seg inn i dag har et helt annet bilde av hvilke oppgaver Forsvaret blir satt til å løse, enn hva de som søkte for 20-30 år siden hadde. Oppgaven til Forsvaret har alltid vært å sørge for sikkerheten til landet både i freds- og krigstid, men trusselbildet i dag er ikke det samme som det var før. De som nå søker seg til Forsvaret tar det å bli sendt på utenlandsoppdrag som mer eller mindre en selvfølge. Slik var det ikke tidligere, da var

motivasjonen trolig heller mer fagorientert samt at Forsvaret ble ansett som en god og trygg arbeidsplass.

4.3.1 Å ta vare på sine egne

Det som virker å være gjeldene for alle informantene er at de har et oppriktig ønske om å gjøre det beste for sine underordnede, sørge for at de har det bra og at de har tilgang på de ressursene som trengs for å lykkes. En informant sier det slik:

Min store lederfilosofi er den inkluderende, altså selv soldaten skal ha et ord med i spillet. Og han skal kunne fortelle meg ærlig og oppriktig, hva han føler og mener. Men jeg har måttet stenge den bort, fordi vi har ikke tid til å ta disse samtalene. Motivasjonen min ligger i det å hele tiden kunne dra dette videre, og utvikle. Ja, frustrasjonen kommer garantert til å ligge der i forhold til at du ser at "her blir det enda mindre tid til det, og enda mindre tid til det", men jeg forsøker å kanalisere det bort og gjøre det beste ut av det.

Samme informant viser tydelig eksempel på ekstrarolle-atferd. Type atferd som strengt tatt ikke kan forventes. Det er ei heller ikke forventet av arbeidsgiver, men samtidig finnes det grunnlag for å si at vedkommende sine verdier for å ta vare på sine underordnede gjenspeiler seg i Forsvarets verdier. Når man da befinner seg i en situasjon hvor tiden ikke strekker til for å kunne oppfylle kravene til både primær- og sekundæroppgavene så velger vedkommende å bruke fritiden sin for å ta igjen for det han ikke rekker over innenfor den ordinære arbeidshverdagen.

Ja, jeg bruker mye tid på å lære meg begge ting, og det kan hende at jeg ikke klarer å legge fra meg jobben og blir sittende i et par 3-4 timer utover kvelden.. so be it. Men det er min motivasjon og min trivsel, og følelsen av at "jeg kan ikke glemme soldatene heller". Selv om jeg ikke får treffe de mellom halv åtte til halv fire, ok, så må jeg sitte et par timer lengre da. Så får jeg gjort ferdig det som jeg får gjort innenfor normal arbeidstid også bruker jeg to timer etterpå på soldatene ... Igjen da så går det på gratisarbeid, men det er ikke min frustrasjon det går utover, det er hun jeg bor sammen med. Men hun er fullstendig klar over mitt engasjement og min motivasjon for den jobben jeg har.

4.3.2 Karriere eller støy

Dette med å skape irritasjon oppover samtidig som man skaper trivsel er noe flere av informantene hadde meninger om. Her kan kanskje alder utgjøre en betydelig variabel i forhold til hvilken oppfatning det å skape "støy" kan ha for karrieren videre i Forsvaret. En informant sa følgende om den manglende aksepten fra ledelsen i forhold til å formidle bekymringer og komme med kritikk:

Og det er kanskje det som er uheldig da. At du skal bli straffet for å si ifra. Fordi hadde det vært sånn at det var aksept for å si ifra, så skulle det ha gitt deg kredit oppover. Da skulle du ikke ha blitt stumpet av fordi at du er ærlig og forteller hvor skoen faktisk trykker. Jeg kan jo ikke si at det er sånn, men det er sånn det virker.

En annen informant hadde følgende inntrykk:

I Forsvaret så er det jo sånn at, selv om ingen sier det så er det sånn at hvis du trækker sjefen for mye på tærne så har du kanskje ikke så mye mer karriere igjen da ... Hvis du stiller krav og sier - jo mine arbeidere har krav på det og det og sånn og sånn, og står på det - så gjør du kanskje ikke det ledelsen vil. Da har du ikke lagt opp noe karrieresteg da. Eller så velger du å være karrierejeger, og når sjefen sier hopp så hopper du. Selv om det kanskje svir litt for dine medarbeidere så velger du faktisk og tenke - men jeg har faktisk en karriere, så får de lide, mens jeg gjør karriere og kommer meg oppover.

Ut fra en slik forståelse er det ikke mulig å stå for hardt på for sine egne uten at dette på sikt kan virke ødeleggende for karrieren videre i Forsvaret. En annen informant dro dette med ”støy” hakket videre, til politikernivå:

Det jeg tenker er at det er en del sjefer i Forsvaret som burde ha vært tydeligere på hvordan ressursituasjonen faktisk er i Forsvaret, i forhold til realitetene. Og turt å stå frem mer, men igjen så er det jo.. politikerne ønsker jo ikke sjefer som lager støy og bråk, og det kan jo gå utover karrieren deres hvis de lager for mye oppstyr og, så du skjønner jo på sett og vis at de bare sitter i ro på stolen og ikke gjør noe mye utav seg de heller, selv om de nå kjenner at her er det ting som skulle vært tatt tak i.

4.3.3 Primæroppgavene versus sekundæroppgave

Motivasjon til å utvikle seg og holde tritt på det primærfaglige området er tilstede hos alle informantene. Mye av anerkjennelsen og drivkraften finnes i det å løse oppdragene i primærfagfeltet.

Motivasjon min er jo at jeg vil løse de oppdragene jeg har mottatt. Jeg har jo alltid vært veldig lojal mot arbeidsgiver sant. Hvis vi har et fly som må blir ferdig til da, så da er motivasjon å få det ferdig. Og anerkjennelsen får du til deg selv, ”ja jeg fikk det til, og dette ble bra det, det funket, feilsøkingen vi gjorde førte til at vi fant feilen og fikk rettet på den og nå er flyet oppe å gå igjen”. Indre motivasjon på en måte.

I forhold til å utvikle seg innen sekundærfagfeltet/HR, er det en del variasjon i motivasjon. En informant sier det slik:

Så lenge jeg holder orden på det jeg kan, så er jeg fornøyd jeg, fordi det var det jeg var ansatt for å gjøre. Det er det jeg har prioritet på, også tar jeg det andre som en sekundær oppgave. Også får det heller humpe og gå på siden. Så skal jeg sikkert få greid å ro det litt i land da. Men ... jeg tror ikke jeg skal holde på sånn så veldig lenge da. Det motiverer meg ikke noe mer til å sitte i den stillingen.

Vedkommende opplever at arbeidet med HR gir han lite motivasjon, hans måloppnåelse er knyttet opp til primæroppgavene, og han velger å holde fokuset på disse.

4.3.4 Jobbsuksess versus anerkjennelse

Hvilke oppgaver får linjelederne egentlig anerkjennelse for? Mye tyder på at informantene ikke opplever å få noe særlig ros for den jobben de gjør. En informant belyste denne utfordringen på en særdeles god måte:

Vi lever jo i et ”worst case senario”- tankegang i Forsvaret, men for alle utenfor så tenkes det ikke sånn. De tenker jo egentlig bare det at ”men det koster jo penger” ... Vi snakker om en forberedelse i forhold til ”dersom, hvis, om, at”... Du skal ikke vise til om du klarer å drifte og vedlikeholde og skape

entusiasme for bedriften din eller trivsel, det går på et økonomisk resultat. Du skal gå i null, og aller helst med et overskudd.

Måloppnåelsen på primæroppgaven kan det ikke sies noe om dersom man ikke er i en situasjon hvor de faktisk må brukes i virkeligheten, her er øvelser selvfølgelig unntaket. Dermed kan det tenkes at mål og dermed anerkjennelse, heller er knyttet opp til økonomi. En annen informant underbygger dette synet:

Mange føler at den jobben du gjør blir litt lite verdsatt da, fordi at du ikke blir målt på det du ønsker å bli målt på i forhold til om du kan levere et godt produkt. Som for oss er dyktige, godt utdannede soldater som skal være i stand til å forsvare Norge og basen. Det blir du i liten grad målt på egentlig, for det – det er ikke så farlig så lenge de andre systemene i SAP (forvaltningssystem) er grønn, så er det det som er viktig. Så vi gjør jo det vi kan innenfor de rammene som er gitt oss, men det er mye sånn faglig frustrasjon over at du føler at du ikke strekker til, og du kunne ha levert bedre produkter og fått til mer, men det.. Rammene ligger liksom ikke til grunn for at du skal få det til så godt som du hadde ønsket det selv da.

Ved spørsmål om anerkjennelse kommer det fram blant samtlige informanter at dette til dels er fraværende fra leddene over. Informanten utdypet så hvor motivasjonen ligger:

Den store motivasjonen er egentlig det at jeg skal kunne få en tilbakemelding på at soldatene mine er bra, soldatene mine er flinke. Det er det som er drivkraften min ... Det er den lille motivasjonen jeg trenger for å kjøre dette videre, fordi hvilken som helst person som kommer innom og sier noe så enkelt noe, som at soldatene dine, de gjør en kjempebra jobb.. Da er det gøy.

Flere informanter fortalte at den anerkjennelsen de får, kommer fra de under, og nesten aldri fra de over. De forklarer at de under har forståelse for situasjonen, samtidig som flere påpeker at dette ikke kom over natten, men at forståelsen utviklet seg over tid. Flere informanter påpeker samtidig at de ikke ønsker å bruke situasjonen som noe unnskyldning overfor sine egne, at de da heller gir et ekstra gir for å lære seg sekundæroppgaven, samtidig som de prøver så godt de kan å opprettholde et tilfredsstillende nivå ovenfor primæroppgaven.

4.3.5 Motivasjon i kompetanseutvikling og kunnskapsoverføring

Motivasjon til å utvikle seg og holde tritt på det faglige området beskrives av alle informantene. Flere utdyper dette med at kunnskapsoverføring/deling med sine underordnede er en viktig faktor for motivasjon.

Det å utvikle meg faglig, fordype meg i faget og kunne hjelpe og drive opplæring og ta imot personell og kunne videreføre den kunnskapen jeg har til neste. Det var motivasjonen. Men sånn som det er nå så sitter jeg jo mer eller mindre å bare ser avdelingen bare råtne på rot nesten. For å drive opplæringen så må jeg være mye ute, hele tiden, og følge opp. Og det å løpe mellom kontor å ta telefon og løpe ut på verkstedet igjen, også ringer telefonen også må du løpe tilbake til kontoret igjen. Det blir som å gå på skole og læreren løper inn og ut av klasserommet 30 ganger i løpet av en time.

Denne informanten beskriver en meget frustrerende situasjon, i at det som alltid har gitt han motivasjon, nå ikke kan det på grunn av jobbkravene.

4.4 Frustrasjon

Innvirkningen av andre parallelle omstillinger i Forsvaret var en faktor som tydelig utpekte seg som viktig underveis i innsamlingsfasen i dette studie. I utarbeidelsen av intervjuguiden var dette opprinnelig ikke tenkt som et tema, men da det naturlig kom opp underveis i alle de første intervjuene, ble det lagt til før de resterende intervjuene ble avholdt.

Det at det store flertallet av informantene anså at de andre omstillingsprosessene berørte opplevelsen av HR-transformasjonen ble dermed et noe uventet, men sentralt funn i studie. Med bakgrunn i dette ble det naturlig å stille spørsmålet: ”blir HR-transformasjonen påvirket eller påvirker den de andre omstillingene som pågår samtidig?”. I forlengelsen av dette vekket det et nytt spørsmål relatert til linjeledernes jobbengasjement: er det utfordrende å forholde seg til alle pågående prosesser, samtidig som kravet til effektivitet og rasjonalisering stadig blir mer merkbart?

4.4.1 Parallelle omstillingers påvirkning

Det kommer tydelig frem at informantene har en utfordring i å se meningen med å organisere seg slik Forsvaret gjør. I dette ligger det at det er utfordrende for de fleste å se meningen med å splitte korpset i to kategorier, og å drive en så stor grad av sentralisering som Forsvaret nå gjør. Ikke minst er de fleste kritiske til at Forsvaret velger å kjøre slike tunge og store omstillinger parallelt.

Hvis HR-biten har vært dårlig, så har den andre vært helt elendig (ny militær ordning). Det er helt krise faktisk. To slike samtidig, som henger så tett sammen.. Jeg har gått krigsskolen og vi har hatt organisasjon og ledelse, og vi har lært om dette, også er det på en måte helt motsatt av det vi har lært. Ingenting henger sammen. Så da blir det mye frustrasjon. Men man får på en måte ikke gjort så mye med det heller da. Så ja, det går på motivasjonen, det gjør det altså. Ja, hvert fall i forhold til hvor langt du er villig til å strekke deg for å gjøre noe ekstra da. Jeg gjør jo noe ekstra for de under meg, men mot nivå over så er den terskelen lavere nå enn før omstillingen startet. Du orker ikke å på en måte ta den ekstra milen da, det gjør du ikke altså.

Sitatet over tyder på at villigheten for å strekke seg det lille ekstra for de øverste leddene i Forsvaret begynner å bli svekket på bakgrunn av hvordan andre omstillingsprosesser har blitt implementert.

Jeg personlig trivdes mer i jobben for 4 år siden, jeg gjorde det. Jeg opplever mindre jobbtilfredshet nå enn jeg gjorde for 4 år siden, og det er lite granne den her biten med den her omstillingen, men kanskje enda mer de her store omstillingene i Forsvaret nå altså, alt som skjer ellers i Forsvaret med de her store omstillingene og ressursituasjonen i det store ... det gapet mellom ambisjoner og realiteter har aldri vært større enn det er nå.

Ut fra hva informantene forteller er det et stort hinder for omstillingene at de ikke ser meningen med de enkelte prosessene og på måten Forsvaret har valgt å kjøre de inn. Dette har

igjen innvirkning på motivasjon for den jobben man skal utføre, men i enda større grad den troen man har på Forsvaret.

4.4.2 Uheldig tidspunkt for HR-transformasjon

Det store flertall av informanter hadde en formening om at HR-transformasjon ble implementert på et uheldig tidspunkt, da det er flere tunge omstillingsprosesser i Forsvaret som kjøres til samme tid.

Litt uheldig tidspunkt med tanke på alt det andre som Forsvaret skal gjøre som påvirker. Det er så mange ting som det ikke er svar på, som skal gå igjennom HR-kontoret som skaper store frustrasjoner fordi folk ønsker svar med en gang før de gjør noe. Så på en måte at det skjer for mye samtidig.

Ja det er jo en kjempe sammensurium. Og det er jo ufattelig uheldig da, at de har kjørt inn alt det på en gang. Så jeg tror ikke helt at de har tatt innover seg alle de snøballene de har startet og rulle da. Har de kunne gjort om, så har de kanskje tatt en og en om gangen. Ikke 8 samtidig.

Det var også noen av informantene som påpekte at de ikke opplevde HR-transformasjonen i seg selv som belastende, men at prosessen skaper frustrasjon da den berører, og blir berørt av de andre prosessene. Disse parallelle omstillingene har i likhet med HR-transformasjonen en innvirkning på linjeledernes jobbkrav og jobbbressurser. Kompleksiteten av endringene forsterkes og kan ha betydning for organisasjonenes totale endringskapasitet. Linjeledere er selv en gruppe som skal bli omstilt, samtidig som de skal lede omstillingen.

Det (HR-transformasjon) påvirkes ikke så mye i det store og det hele. Det er sikkert noen som er litt frustrert på noen punkter, men det er ikke det største. Jeg tror det er mer med alle de andre prosessene som skjer samtidig som igjen da påvirker inn på HR ... Du skal gjøre noe med andre prosesser, men pga at du skal gjøre noe med HR samtidig, så tar den andre prosessen lengre tid. Da blir også HR et lite sånt irritasjonsmoment, men det er ikke HR i seg selv.

Største problemet er at de har valgt å kjøre flere omstillinger samtidig. Den OR/OF biten, omlegging av befalsordninger, hvor vi trenger kjempemasse støtte ... Det er lite informasjon, det vi får er vagt. På en god dag så er det vagt, også kommer HR-biten oppi der og du får ikke noe svar på ting. Det er veldig uheldig å kjøre slike store omstillinger, som henger så tett sammen, samtidig.

Ved spørsmål om hvordan HR-transformasjonen opplevdes så langt, og hva informantene eventuelt skulle ønske at hadde blitt gjort annerledes, drar så godt som alle frem poeng som viser i retning av at prosessen ble igangsatt for tidlig. Sitatene antyder en oppfatning av en bakvendt prosess, hvor føringene for hvordan omstillingen skal gjennomføres ikke har blitt tatt tilstrekkelig stilling til før implementeringen skjedde. HR-transformasjonen oppleves dermed som uklar og uoversiktlig.

Det er kanskje det som jeg føler henger igjen mye gjennom HR-ordningen også. Ting er startet, og så skal vi bare gå opp veien samtidig som vi har startet det.

Ja. Jeg har ikke noe svar, også spør du nivå over og de vet heller ikke, og nivå over der de vet heller egentlig ikke ting som er iverksatt og hvordan det slår ut. Og det kan skape mye støy da.

Det ligger mye frustrasjon i at man søker svar oppover i organisasjonen, uten at man treffer på noen som faktisk kan gi de. Dette medfører at linjelederne heller ikke kan gi svar til de under seg. Dette er et klassisk eksempel på den ”skvisen” som ofte er tilknyttet linjelederrollen.

Frustrasjonen er vel kanskje et sånn nøkkelord. Fordi ting er veldig uklart både på mitt nivå og nivået over. Også virker det som de som på en måte har iverksatt omstillingen har mye usikkerhet og har på en måte ikke svarene klar da. Og det skaper også frustrasjon for de under meg. Også blir man selv påvirket av det.

Du burde startet på en annen måte kanskje, slik at først gir vi folk kursene, og så gir vi ansvaret og ikke her har du ansvaret og nå får du kurset. Det virker som en svakhet da, og mangel på at vi ikke får brukt de vi har lokalt fordi de ikke har tillatelse. Det kunne kanskje vært en overlappingsfase som gjorde at en ok – jeg har fortsatt tilgangene men de mister jeg fra en eller annen dato, eller ... Sånn at vi kunne brukt de lokalt da, bedre.

4.4.3 Manglende informasjon og manglende læring

Det som kommer klart til uttrykk blant flere av informantene var mangel på forståelse, som blant annet hadde bakgrunn i utilstrekkelig informasjon. Funnene tyder på at formidlingen av hvorfor og hvordan man skal gjøre denne endringen, og ikke minst tilbakemelding om hvordan implementeringen har fungert så langt, er mangelfull. Informantene viser til at det ikke har blitt formidlet godt nok hva det er som forventet, og da spesielt med hensyn til operativ kapasitet.

Dette skal vi innføre det er jo greit, men det hadde kanskje vært greit å få vite hvordan det går, ble det slik som forventingene eller hva var målet med det. Ble målet nådd? Det at det fungerer akkurat i kjernen, blant de som fant det opp, det er det kanskje stor sannsynlighet for at det gjør da. Men det skal jo fungere derifra og helt ut, helt ut i spissen liksom.

Det er kanskje det jeg savner mest også med hele den prosessen, hva er hensikten annet enn å... ja, vi skal få det mer effektivt. Hva er prognosene for at det i det hele tatt skal gå mer effektivt? Folk sier at vi har ikke penger og vi skal effektivisere driften. Ja greit det, men hvorfor, og hva forventer du å få da. Det har i alle fall enten ikke blitt formidlet på en god måte så man ser det, eller så kommer det ikke til mitt nivå. Det er ikke sikkert det har kommet i det hele tatt for den slags skyld, for det er ikke sikkert at han over til han over igjen har turt å spørre konkret – jeg vil ha fakta på hva som er hensikten. Ja, så fått et svar og så bare akseptert svaret.

En informant viser også til det faktum at noen linjeledere kan mangle informasjon om hvordan HR-transformasjonen berører resten av organisasjonen. Vedkommende sier:

Tilbake til HR-biten så ser ikke jeg noe hensikt i det. Det kan godt hende at den hensikten vises mye mer her på HK, at de har fått en bedre hverdag kanskje, men vi ute på avdelingene har i hvert fall ikke fått noe bedre hverdag ... Så hvis vi skal lide for at de øverst skal ha en HR-rådgiver, ja da er vitsen borte. Da må en jo stille seg spørsmål om, ja hvis det er så komplisert at de må ha en HR-rådgiver da bør jo kanskje det gå videre nedover helt ned i bunn. Så det er jo mye sånn galgenhumor da. Vi må jo flire av veldig mye av det og.

Usikkerheten blir naturligvis større når man ikke har hele bildet av hva som skjer og hvorfor. Dersom man i tillegg tror at HR-transformasjonen kun har hatt en negativ innvirkning på ens

egen hverdag, mens HR-ressursene på f. eks HK (hovedkvarteret – hvor resterende HR-avdeling sitter), har fått det bedre, vil det være grunn til å dra en slutning om at dette ikke virker positivt inn på ens formening om omstillingen. Informasjon og internkommunikasjon er viktige jobbressurser, og når dette oppleves som manglende kan det medføre negative konsekvenser for jobbengasjement.

Hvordan de i toppledelsen virker å ikke ta lærdom av feilene andre allerede har gjort virker å være en gjennomgående oppfatning. Flere informanter forteller om hvordan menneskene i øverste sjiktet av organisasjonen ønsker å gjøre endringer, og hvordan det antas at dette gjøres for å kunne markere at ”her var jeg, se hva jeg fikk til”. De oppfatter samtidig at de omstillingene som settes i gang ofte er resirkulering av allerede prøvde og mislykkede omstillingsprosesser.

... Hva blir det neste nå liksom. det sies jo noe om å ikke endre på noe som fungerer.. altså går bilen din, så begynner du ikke med overhaling av motoren, da skaper du plutselig et problem på noe som allerede fungerer. Jeg får inntrykk av at det sitter veldig mange, hva skal jeg si.. det sitter veldig mange løsningsorienterte mennesker da, men de ser seg liksom ikke om, ”har noen prøvd dette her før?”. hva var resultatet?”. det er litt sånne skylapper ”vi innfører dette, pokker som”, også går man på en ny smell.

4.4.4 Kjøper ikke budskapet/motstand mot endring?

Antagelsene blant informantene er at alle omstillingsprosessene, HR-transformasjonen inkludert, skyldes kun behovet for innsparinger. HR-transformasjon har blitt prøvd solgt inn som ”en modernisering og effektivisering av HR-feltet”. I dette ligger det et budskap om at endringene gjøres for å effektivisere og styrke den operative evnen i Forsvaret, samt at det vil gjøre Forsvaret bedre rustet til å imøtekomme det økonomiske utfordringsbildet en nå møter. Det kommer tydelig frem under intervjuene at de fleste informantene kun kjøper den delen som gjelder den økonomiske gevinsten. Samtlige opplyser om at de ikke anser det som sannsynlig at HR-transformasjonen skaper økt operativ evne, men heller at dette potensielt kan virke svekkende.

Så at dette her skal generere mer operativ kampkraft, det sliter jeg med å se. Jeg er normalt sett en veldig åpen og mottakende person i forhold til nye ideer. Men igjen så sliter jeg da med et system som jeg på mange måter føler går i feil retning. Som dette systemet her (HR). Fordi det er så komplisert.

Det er økonomi, det dreier seg ikke om noe annet. Og på et eller annet tidspunkt så må vi stoppe opp, gå to skritt tilbake og se på ”skal vi egentlig la økonomien styre Forsvaret, på den måten det styres i dag?” Eller burde det være oppgaven som er styrende for økonomien?

... Men jeg er samtidig veldig misfornøyd med sånn utilstrekkelighet i forhold til alt det her med omstillingen omorganiseringen og sånn konflikt.. eller, motstridende signaler fra Forsvaret, og fra Luftforsvaret da. Der de på den ene siden sier at det er viktig med operative styrker og godt trent styrker og en del sånne ting, samtidig som du får nedtrekk i økonomien hele tiden, det er stadig

økonomisk krise. Vi kan ikke tilsette mere folk, selv om det er helt åpenbart at behovet for å tilsette mer folk er der, så er det liksom "Nei, det får dere ikke lov til, dere må bare drive mer rovdrift på de som er der.." Og det og er en sånn merbelastning i organisasjonen da, at du, du bare putter mer og mer oppgaver på ansatte. Uten at du, ja uten at du får landet en del sånne store problemstillinger da. Viktige problemstillinger blir ikke landet, det blir bare løst sånn fortløpende hele veien, og det blir en merbelastning for alle.

En informant drar også frem et viktig poeng i forhold til forandring. Vedkommende opplever at Forsvaret har gjort en dårlig jobb med å få HR-transformasjonen lokalt forankret. Han sier:

Det er jo litt sånn når man ikke ser helt poenget i utgangspunktet, så er det vanskelig å selge inn budskapet liksom. Jeg tror jo det her med å forankre ting lokalt at det kunne ha vært gjort en bedre jobb der sånn da. Fordi når du får folk på riktig nivå med deg så er det my lettere å få gjennom ting og. Også er det kanskje litt sånn på mitt nivå, hvor mye skal vi tenke på sånne omstillinger. Fordi.. hvor mye energi skal jeg bruke på det. Jeg synes jo Forsvaret har vært i omstilling siden jeg startet ... Jeg tror det er veldig få ute på avdeling som kjøper den der sentralisering, at det skal bli så mye mer effektiv da. Og da har man på en måte trøbbel i utgangspunktet da. Vi kjøper ikke budskapet deres.

4.4.5 Presset organisasjon og energitapping

Denne informantenes oppfatning oppsummerer hvordan det store flertallet av informantene erfarer ledelsen i Forsvaret akkurat nå:

Jeg føler at de helt øverst ikke vet hva vi holder på med nesten. De bare kjører på føler jeg, bare presser på oppdrag og føringer videre ned i systemet.

Samtlige informanter har en oppfatning av at hele organisasjonen er i press, og at resultatet blir at presset øker jo lengere ned i organisasjonen du kommer. Det kan virke som at de aller fleste mener at de som sitter på toppen og styrer, ikke evner å se ned og ta innover seg hva realiteten i organisasjonen faktisk er.

Sjefene over oss er jo presset og har mange arbeidsoppgaver de også, og han over der igjen er presset på alt mulig han og. Jeg føler at det er helt øverst i ledelsen i Luftforsvaret, det er der de kommer med føringer om hvordan ting skal være, og sant vi skulle ha hatt flere folk og spilt på. Men vi får ikke ansette flere pga det og pga det.. vi skal gjennomføre sånn og sånn, men det er ikke avsatt ekstra midler til det. Vi må gjøre det innenfor arbeidstiden. Også skal vi produsere så mange flytimer, men får ikke noe ekstra ressurser. Så det blir presset hele tiden.

I forhold til mot og ansvar så er det vel en oppfatning av at det er en del sånn sjefer oppover i systemet som ikke står fram som sjefer og viser integritet i forhold til realitetene med systemet sånn som det har blitt... og måten Forsvaret har endt opp med å bli skrudd sammen på, så den forvaltningsbiten som stadig blir større og gapet med ressurser her og... Ja, så det er en del sånn oppfatning av at det ikke er sikkert alle sjefene er helt der de burde være ... men det er liksom, du ser jo ikke bjelken over ditt eget hode heller, så spør du sjefene der, så vil de sikkert identifisere seg sterkt med de samme verdiene de også, mens de rundt kanskje vil si noe annet de da."

... Jeg opplever mere frustrasjon i dag, enn hva jeg gjorde for kanskje 10 år siden. Hvis du går 20 år tilbake i tid, når jeg startet i dette systemet her så var det relativt lite frustrasjon. Men du så en gradvis økning med den her effektiviseringsprosessen, som hele tiden kom glidende inn. Og ikke minst den her prosessen hvor du begynner å bryte ned en lang tradisjon da ... Basert på den dagens trusselnivå klarer vi ikke å argumentere for å beholde menneskemassen, eller den betydningsfulle menneskemassen hvert fall, og det skaper støy, og det skaper frustrasjon og redsel. Det skaper bekymringer ... - hva skjer nå?

Hva skjer med min arbeidsplass? -... Det er ett stressnivå der, uansett hvordan du skal vri og vende på det helt til dette stressnivået treffer deg fullstendig. Og slik har det gjort nå.

Det oppleves at de på toppen av hierarkiene i stor utstrekning ikke har kjennskap nok til konsekvensene ved gjennomføring av omstillingen og hvilke utfordringer det er å kjøre flere omstillinger samtidig. Informantene føler at ting kommer raskere ovenfra og ned enn det er å få ting nedenfra og opp (like langt, men mye tyngre).

Det opplevde gapet mellom jobbkrav og jobbbressurser, og den frustrasjonen dette medfører for en god del av informantene, beskrives av enkelte som energitappende. Noen av informantene beskriver perioder hvor de opplever å være mentalt slitne, mens andre beskriver en mer kontinuerlig opplevelse av energitap.

Det har gjort noe med at du blir mere sliten jo mer som blir presset nedover deg. Med tidsfrister, og det skulle vært gjennomført og det skulle vært gjennomført. Også føler du at du egentlig har nok med å bare få til det som egentlig er pri 1, det å produsere flytimer. Gjør jo at man blir litt sånn sliten i hodet, men det gjør jo ikke at motivasjonen min blir noe dårligere. Så det er bare det at man er mer sliten i hodet.

Flere beskriver at de parallelle omstillingene tar energi. En informant sa det slik:

Du føler at ting strammer seg til pga økonomi, hele tiden så føler du at det er innstramminger. Hele tiden. Og det kjenner jeg at det tar energi.

Andre informanter beskriver en situasjon hvor de ikke føler at HR-transformasjonen har tatt fra de energi, hvor noen også beskriver at jobben gir de mye glede og dermed også påfyll av energi. Dette fører oss over i en drøfting av oppgavens resultater og problemstilling.

5. DRØFTING

Gjennom denne studien har jeg utforsket problemstillingen:

Hvordan opplever linjeledere i 132 luftving HR-transformasjonen i forhold til jobbengasjement?”

Ved å intervju et utvalg av disse linjelederne og analysere disse intervjuene utviklet jeg resultatene ovenfor. Spørsmålet nå er hva dette reiser av dilemmaer og paradokser, og hvilke praktiske og teoretiske implikasjoner disse resultatene kan føre med seg. Først et kort sammendrag av resultatene.

5.1 Oppsummering av funn

Jobbkraft – I dette studie har jobbkraft som forhøyet arbeidsmengde, tidspress, manglende kompetanse og opplæring samt rollekonflikt vært aspektene ved arbeidet som berører informantenes opplevelse av jobbengasjement. Dette er aspekter som krever vedvarende fysisk og/eller psykisk innsats, og er dermed forbundet med en viss fysisk og/eller psykisk kostnad (Demerouti et al., 2001). Som sitatene underbygger opplever det store flertallet av informantene at gapet mellom jobbkraft og tilgangen på jobbkraft er stort.

Jobbkraft – I forhold til jobbkraft finner samtlige informanter støtte i de som de til daglig omgås, det vil si kollegaer, nærmeste leder og underordnede. Støtten fra HR-avdelingen og øvrige HR-ressurser ute på avdelingen er der, men i en mer begrenset rolle enn tidligere. Avstanden videre opp i hierarkiet oppleves som stor, samt at støtten fra HR-huset ikke fungerer optimalt slik situasjonen er nå. Opplevelsen av autonomi er minimal, og en ser en tendens til at tilliten til toppledelsens pålitelighet og beslutningstaking er noe svekket. Alle opplever en organisasjon i press, hvor konsekvensene av dette kan begynne å føre en over i en situasjon hvor informantene begynner å spekulere i hvor mye lengere det kan gå før også lojalitetsfølelsen ovenfor Forsvaret som arbeidsgiver får en knekk. Aspektene ved jobbkraft skal enten være (1) funksjonelle for å nå mål, (2) redusere jobbkraft og de relaterte fysiske og/eller psykiske kostnader, eller (3) stimulerer til personlig vekst, læring og utvikling (Demerouti et al., 2001). Slik informantene opplever HR-transformasjonen, og den generelle situasjonen i Forsvaret, er det mye som tyder på at jobbkraftene de har tilgjengelig er langt fra gode nok.

Motivasjon – Motivasjon er som dette studie belyser knyttet opp i ulike forhold fra informant til informant. Det som ser ut til å være fellesnevner er motivasjon i primæroppgavene, hvor man selv opplever indre driv ved å løse oppdrag og ta vare på sine underordnede. Disse

aspektene representerer motivasjonsprosessen i JD-R modellen, og fungerer som pådrivere mot opprettholdelse av jobbengasjement. En ser tydelig at informantene har mye stolthet i sitt arbeid, og finner mye indre motivasjon i å arbeide med sine primæroppgaver. Selv om noen av informantene ser potensielle positive virkninger av sekundæroppgavene (HR-oppgaver) så er avstanden mellom krav og ressurser for stor til å kunne ”ha på begge hatter”, andre informanter opplever sekundæroppgavene som kun tidstyv og forstyrrende.

Frustrasjon – Det ligger mye frustrasjon i at Forsvaret nå kjører flere store omstillingsprosesser parallelt, og det reflekterer dermed en oppfatning av at endringskapasiteten ikke er høy nok for at implementeringen av disse ikke skal ha negative innvirkninger på hverandre. Implementeringen av HR-transformasjonen oppleves som for lite gjennomtenkt av flere av informantene. Samtidig er det tydelig at de ropes et behov for mer informasjon om prosessen, både i forhold til hvorfor, hvilke mål som skal nås, og ikke minst hvordan dette skal øke den operative evnen og bidra til å effektivisere Forsvaret. Et av de store paradoks blir dermed opplevde gap mellom jobbkrav og jobbressurser. Dette gjelder spesielt for linjeledere som da har i rolle og samtidig fyller gapet mellom organisasjonens administrative myndighetsnivå og operative kjernevirksomhet.

5.2 Perspektivering av problemstilling

Før presentasjonen av drøftingen av funnene i studie, anser jeg det som verdifullt å først se på problemstillingen: *Hvordan opplever linjeledere i 132 luftving HR-transformasjonen i forhold til jobbengasjement?*”, i et metaperspektiv. Jeg vil derfor i det følgende se problemstillingen i et overordnet lys opp mot ledelse og omstilling, før dette dras med videre i drøftingen av hovedfunn.

5.2.1 Ledelse i Forsvaret – personellet Forsvarets viktigste ressurs?

HR-direktør Tom Simonsen henviser til den økte bevisstheten i Forsvaret i forhold til at personellet og dets kompetanse er Forsvarets viktigste ressurs, og at med bakgrunn i dette må den enkeltes kompetanse verdsettes slik av den bidrar til å løse Forsvarets oppdrag (Grunnsyn på ledelse, 2012). Ved viktigheten av ledelse dras endingsdyktige ledere fram som en forutsetning for å lykkes med de store endringene Forsvaret står ovenfor. Videre belyses eksempelets makt som avgjørende. Måten ledere opptrer på og benyttet uttrykksmåte, oppfattes av andre, og er dermed sentralt for å skape organisasjonskultur internt, og omdømme eksternt. Tom Simonsen utdyper videre at oppgavene krever en profesjonskultur og en profesjonsidentitet som vedsetter hver enkelt, hver avdeling og hver forsvarsgrens

særegenheter, samtidig som alle skal bidra til oppnåelsen av felles mål (Grunnsyn på ledelse, 2012).

I samme tidsrom som den nye HR-strategien ble en realitet ble det på Forsvarets intranett publisert en sak 28.05.2015 ved tittelen ”Du er Forsvarets viktigste ressurs”. Saken innledes med at endingene i HR er en nødvendighet for å dreie mot et større fokus på operativ virksomhet og sikring av kompetanse for å kunne løse oppgavene i styrkestrukturen, både på kort og lang sikt. Videre vises det til verdigrunnlaget og kjerneverdiene for Forsvaret: respekt, ansvar og mot (RAM), og at disse tre verdiene også ligger til grunn for HR-strategien. HR-strategien fokuserer på tre hovedområder: kompetanse, ledelse og organisasjonskultur. Det refereres til at forskning og erfaring utpeker disse hovedområdene som sentrale områder ved realisering av strategier og overordnede målsettinger.

28.04.2017 ble det publisert en sak på Norges Offisersforbund sitt nettsted med tittelen ”Mennesker er IKKE lengre Forsvarets viktigste ressurs”. Saken ble også publisert på nevntes offisielle facebookside, hvor den skapte stort engasjement. Forfatteren av denne publiserte saken er Ramon J. Karadash, som er troppssjef i Baseforsvar på Ørland flystasjon. Teksten omhandler troppssjefens hjertesukk over toppledelsen i Forsvaret.

”Det er ikke mine nærmeste sjefer jeg er skuffet over – de leverer langt over norm! Men de langt der oppe i systemet. De som tar de større beslutningene. De som møter opp på seminarer i pene antrekk, stikker seg fram i media og holder lovende framtidstaler gjennom Microsoft Outlook. Det er disse menneskene som blant annet har motivert meg i løpet av 3 år på Luftkrigsskolen, som jeg nå mener svikter meg og alle andre.”

Gjennom utdanningsløpet ved Luftkrigsskolen utdannes man for å bekle lederstillinger i fremtidens Luftforsvar. Karadash viser til to setninger han har prøvd å leve opp til som leder i Forsvaret:

- ”1. Løs oppdrag, ta vare på dine menn.*
- 2. Mennesket er Forsvarets viktigste ressurs.”*

Karadash erfarer at personellet kun blir ivaretatt på lavest hierarkiske nivå, og at oppdrag ikke lenger løses. Han viser til en opplevelse av at det kun er de nærmeste sjefene som virkelig bryr seg, og at dette medfører at opplevelsen av at personellet er Forsvarets viktigste ressurs i de store linjene, ikke stemmer overhodet. *”Jeg føler meg som en idiot som har levd i en innbilt galakse av store ord og svevende metaforer.”*

Han utdyper at han er stolt av hva hans tropp får til sammen, og at det gjør ham glad når tillitsmannsapparatet velger å sette fokus på makkeren og viktigheten av å ta vare på og holde øye med hverandre. På den andre siden opplever han det som trist å innse at det fokuset stopper et sted, og at videre opp i hierarkiet ses man ikke lengre som makkere men heller brikker og tall. *”En plass sitter noen og mener at ivaretagelsen av personellet, som etter uttalelsene er så viktige, ikke skal prioriteres, fordi det er for dyrt.”*

Han understreker viktigheten av at høyteknologiske systemer og plattformer, og kostandene slik prioritering bringer med seg, ikke kan gå på bekostning av ivaretagelse av Forsvarets viktigste ressurs, personellet. Ved etterspørsel av begrunnelsene for valg som tas i toppen får man begrep som *”grunnmur, omstilling, kampkraft, operativ evne, effektivitet, beredskap, 5.generasjon”* i svar.

Den økonomiske situasjonen i Forsvaret gjør at han som troppssjef må forholde seg til blant annet strenge begrensninger i bruk av overtid og avlysninger av øvelser for gjennomføring av planlagt utdanning fordi det ikke er penger nok. Han referer til at man allerede to måneder inn i budsjettåret har oppnådd et overbrukt på 2017 budsjettet. Samtidig som økonomi og drifting av organisasjonen er et stadig stressmoment skal man også prøve å skape en form for stabilitet og forutsigbarhet i personellets liv, noe som skaper et kjempedilemma. Dyktige mennesker og høy kompetanse går tapt, fordi nesten ingen får videre ansettelse.

”Det er ikke du som skryter av mennesket som viktigste ressurs som må stå og se disse menneskene i øynene og fortelle de at ”du har vært fantastisk og gjort en utrolig bra jobb, tusen takk for det, men Forsvaret vil ikke ha deg mer”. Det er ikke du som må forklare at ”nei, vi får ikke kontorer i år, fordi det midlertidige bygget vårt, som snart er 15 år gammelt, ikke huser oss alle.” Samtidig som det reises nye bygg til milliarder rundt oss. Det er ikke du som blir sendt på ”Norges beste lederutdanning” som 19 åring og skal komme tilbake for å lede 30 år gamle skeptiske spesialister, og deretter måtte leve som kasteball i 6-9 år for å bygge ”bredde- og dybdekompetanse”. Det er ikke du som må finne på lure gratisløsninger i arbeidstiden for å ivareta personellet ditt. Eller sitte igjen på kontoret etter arbeidstid for å få gjennomført pålagte oppgaver som igjen er direkte målbare for din egen prestasjon, og som direkte berører egen følelse av å mestre jobben din. Det er ikke du som må være linjeleder (les personelloffiser) for 35 soldater og 5 befal, og stadig føle at administrative gjøremål sluker operativ trening.

- Så kjære sjef, slutt å lyg til meg. Si det som det er. Tillit må bygges helt fra toppen og ned!”

5.2.2 Medbestemmelsen i omstilling

”Ombudsmannsnemnda skal etter Stortingets vedtatte instruks for nemnda, bidra til å sikre de allmenn-menneskelige rettigheter for Forsvarets personell, og ved sin virksomhet bidra til å effektivisere Forsvaret”.

I Dokument 5 ”Ombudsmannsnemnda for Forsvaret sin innberetning om virksomheten i tiden 1. januar – 31. desember 2016” skrives det om bekymringer rundt Forsvarets mange tunge parallelle omstillingsprosesser. Dette med bakgrunn i at nemda opplever at flere uttrykker misnøye fordi HR-omstillingen fjerner en del befal vekk fra sine primæroppgaver.

BFO uttrykker også bekymring over at Forsvaret har gått fra å møte omstilling med å involvere arbeidstaker-organisasjonene i alle prosessene, ha drøftinger og en kontinuerlig konstruktiv dialog med Forsvarets ledelse, til at man nå gjentatte ganger erfarer at arbeidsgiver bryter med bestemmelsene i Hovedavtalen. I en drøfting av en sak ved navn ”Brudd på lover og avtaler i pågående prosesser – videre samarbeid”, sendt fra leder i BFO til sjef FST-P, uttrykker BFO sin opplevelse av et stadig mer utfordrende og krevende samarbeidsklima i Forsvaret. Saken viser til en rekke brudd som menes uakseptable i henhold til lov- og avtaleverk.

Tendensen har også vært at organisasjonene ofte ikke får hele saksgrunnlaget, og mister dermed verdifull informasjon for å kunne stille godt forberedt, samt at forhandlere på arbeidsgiversiden stiller til møter uten nødvendige fullmakter. Dette er noe som medfører at avgjørelser ikke kan tas, samt at de ofte setter inn sivile saksbehandlere som i utgangspunktet ikke har god nok forståelse for den militære profesjon. BFO viser også til at arbeidsgiver stadig oftere bruker styringsretten, noe som fører en enda lengre bort fra tilfredsstillende medbestemmelse og ivaretagelse av de ansatte i Forsvaret.

”Nå skjer alt på samme tid”, skriver Einar Holst Clausen i saken ”Er det på tide å bli redd nå?”. Foruten den store HR-omstillingen er Forsvaret også inne i en økonomisk styrt omstilling, hvor man reduserer forsvarsstrukturen, innfører ny militær ordning (OR/OF) og innføringen av et nytt datastyrings- og kontrollsystem (FIF 3.0). Alle disse omstillingsprosessene har møtt, og fortsetter å møte, utfordringer. Dette på grunn av manglende informasjon og sviktende systemer. Personellet har samtidig mistet mange goder som en følge av den økonomiske situasjonen i Forsvaret.

5.3 Drøfting av funn

Funnene har vært utviklet i tett interaksjon med informantene og deres hverdag i omstillingen ved Ørland flystasjonen. Alle forholdene som har blitt presentert angående jobbkrav og jobbressurser har utgangspunkt i Jobbkraft-ressursmodellen (The Job Demands-Resources Model).

5.3.1 Jobbkraft – en ekstra faktor

Som nevnt innledningsvis i oppgaven har Forsvarssjefen angitt tre typer kompetanse som skal kjennetegne en leder utover det å være rollemodell: oppdrag, samspill og utvikling. Som han selv beskriver er dette krevende, da det betyr at man som leder fyller flere roller og må forholde seg til svært forskjellige krav. I forlengelse av balansegangen mellom disse primære målområdene har det nå blitt lagt til en utvidelse av disse.

Det nye er at en, som del av HR-transformasjonen, har utvidet dette med utvikling ved å pålegge nye HR-relaterte oppgaver. Dermed legges et helt nytt fag- og ansvarsområde til. Utfordringen blir at dette legges til uten at det trekkes noe ifra. Det er heller ikke kun HR-rollen i seg selv som legges til, men også de øvrige omstillingsprosessene som kjøres parallelt. Spørsmålet blir, er dette rimelig? Kan det forventes at jobbengasjementet forblir uberørt av både påvirkning fra direkte og indirekte omstillinger i Forsvaret?

Jobbkraft som ble opplevd som hinder viser seg å være negativt assosiert med jobbengasjement, mens krav som ble opplevd som utfordrende ble positivt assosiert med jobbengasjement (Crawford et al., 2010). I dette studie har rollekonflikten som oppstår mellom primær- og sekundæroppgavene, derav høy arbeidsmengde, mye ansvar og tidspress, utspilt seg som et hindrende krav for det store flertallet av informantene. Det samme kan sies å være gyldig for opplevelsen av utilstrekkelig kompetansenivå og opplæring på sekundæroppgave. Dette med mangel på tilpasning av arbeidsmengde og opplevelse av at man har arbeid man ikke har kompetanse for eller ikke er interessert i, har vist seg å være særlig uheldig. Dette stiller for store krav til arbeidstakerne og kan føre til at arbeidsmengden kan bli en belastning (Roness & Matthiesen, 2002).

Mye av rollekonflikten informantene beskriver dreier seg om interrolle-konflikt, da samtlige opplever at de ulike roller en har er vanskelige å kombinere, samt at enkelte opplever at de nå utfører oppgaver de selv ikke synes de burde utføre (Skogstad, 2000). En arbeidslivsstudie foretatt av forskere ved Statens arbeidsmiljøinstitutt viser at motstridende krav og opplevelsen av å være i konstant rollekonflikt, er den enkeltfaktoren har klart størst virkning på følelsen av

å være deprimert og engstelig på jobb (Fladberg, 2014). Denne opplevelsen og utfordringen er nettopp det informantene beskriver at de nå møter hver dag.

Flere føler på at de ikke klarer å håndtere de motstridende kravene, og ikke bare fra under- og overordnede hold, men kanskje minst like viktig – kravene de har til seg selv. Som lederfilosofiene Forsvarssjefen utdyper i policydokumentet ”Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret” er det visse prinsipper og verdier som besjeler organisasjonen. Kravene og forventingene man har til seg selv som linjeleder blir påvirket av disse, men også av ens personlighet. De forventingene en har til seg selv kan dermed forårsake rollestress (van Sell, Brief, & Schuler, 1981).

Stressprosessen i Jobbkraft-ressursmodellen viser til hvordan høye jobbkraft utmatt de ansattes fysiske og mentale ressurser. Dette gjennom at de som møter høye jobbkraft foretar en indre byttehandel mellom å på den ene siden beskytte sine prestasjonsmål, og på den andre siden opprettholde den mentale innsatsen som investeres for å oppnå disse målene (Christensen & Undebakke 2013). Større eller mindre grad av ubalanse mellom innsats og gevinst vil kunne utspille seg i særdeles negativ retning over tid. Pågår det for lenge vil det påvirke arbeidstakerens energinivå og igjen føre til dårligere helse og vil potensielt kunne ende i utbrenthet (Christensen & Undebakke, 2013).

Jobbkraftene skaper også en opplevd skjevfordeling i forhold til hvor mye tid man ønsker å bruke på primær- og sekundær oppgavene. Det har vist seg at når fokuset blir tatt vekk fra primærfagfeltet så kan dette påvirke jobbkraft i en uheldig retning. Forskning viser at ansatte som opplever at de har en god anledning til å utnytte sine sterke sider og bruke sitt potensial i jobben var mer engasjert i arbeidet (Bakken & Torp, 2012). De som i liten grad opplever at de har mulighet til å bruke sine ferdigheter og utvikle seg opplevde mindre jobbkraft. I linjeledernes tilfelle er det sådan ikke manglende mulighet for utvikling, men utviklingspotensialet slik det nå er langt opp er ikke rettet mot primær oppgavene men heller sekundær oppgaven. Utviklingsmuligheten ligger dermed over i et fagfelt som flere av informantene ikke ønsker å ha fokus på, og ved de tilfellene hvor informantene ønsker å utvikle seg på HR-fagfeltet opplever de manglende jobbkraft for at dette skal kunne skje.

Problemstillingen jeg har diskutert og nå argumenterer for er at når en så tydelig utvider dette med primærområdet utvikling (omstilling) så øker det jobbkraftene i negative retning. Gitt at lederne har samme ressurser, eller mindre ressurser, vil en utvidelse på dette området skape reduserte muligheter innenfor de andre to dimensjonene (oppdrag og samspill). Det blir

dermed ikke urimelig å tenke tanken at fortsettelse i dette sporet på sikt kan ende i flere faresignaler for utbrenthet. I tillegg kan det i forlengelse av dette også utspille seg i konsekvenser på sikkerhetsnivå.

Siden dette har potensial til å tære på linjeledere som ressurs, blir paradokset at det er nettopp disse menneskene som er et avgjørende ledd i prosessen med å forvalte krav og ressurser til sine underordnede. Spørsmålet blir da: Hvordan skal man klare å opprettholde engasjement blant linjelederne, som i neste rekke påvirker sine underordnede, når de stadig føler utilstrekkelighet i forhold til rollen? Forskning viser at ens jobbengasjement er høyst avhengig av nærmeste leder (Henriksen, 2014). Det anses dermed som viktig at ledere tar seg tid, og i dette tilfelle – har tid, til å lytte til ansatte og kartlegge hva som skaper engasjement og stå-på-vilje hos den enkelte. Studier viser i tillegg at det å ha engasjerte ansatte fører med seg en rekke fordeler for bedriften. Dette betyr da at linjelederne har stor betydning for sine underordnede i første omgang, og for selskapet som helhet i andre omgang. Det må derfor kunne sies at HR-transformasjonen sin virkning på jobbengasjementet til linjelederne ikke kun vil påvirke linjelederne selv, men også hele organisasjonen. Linjelederne er selv inne i en stor omstilling, samtidig som de har et stort ansvar i forhold til implementeringen av omstilling for øvrig - oppskrift på suksess?

5.3.2 Jobbressurser – fra støtte til press og forventinger

Linjelederrollen før kontra nå beskrives som helt snudd på hodet. Som linjeleder har en tradisjonelt fått tilstrekkelig støtte, mulighet for autonomi, hatt mye tillit oppover i systemet, og vært lojal. Selvfølgelig ikke uten unntak, men indikasjonene ut fra samtalene med informantene tyder på at det har vært i denne retning. Dette har per nå ikke samme gyldighet. Som referert til i teorikapittelet understreker Armenakis et. al. (1993) viktigheten av toppledelsens troverdighet, pålitelighet og oppriktighet i skapelsen av ansattes beredskap for endring. Dersom de ansatte stoler på sine toppledere, tror på verdien av innovasjon og tror at de og organisasjonen vil dra nytte av det vil sannsynligheten for at de er med på ending være stor. I dette studie ser man heller en tendens til at tilliten har blitt svekket, noe som igjen vil kunne innvirke negativt på implementeringen av omstilling.

Informantene uttrykker altså at den sosiale støtten fra kollega, underordnede og til dels nærmeste leder fortsatt er god, men de øvrige overnevnte forholdene kan ut fra dette studie virke å ha blitt negativt påvirket i senere tid. Dette som følge av HR-transformasjonen, men også av de øvrige omstillingene i Forsvaret. En studie utført i Norge blant mellomledere i kommunal sektor viser at sosial støtte er en av de viktigste elementene for å oppnå en

helsefremmende motivasjonsprosess (Nafstad et al., 2015). Deltakerne i studien som rapporterte om høy grad av sosial støtte rapporterte også om høyt jobbengasjement. Sosial støtte kan ifølge Karasek & Theorell (1990) fungere som en buffer for negative helsekonsekvenser. Det gode samspillet mellom kollegaer, og kameratskapet informantene opplever med de menneskene de har rundt seg i arbeidshverdagen, kan dermed fungere som en form for ”motgift” i forhold til utbrenthet. Samtidig kan en spekulere i om dette vil kunne være nok, når det tydelig er slik at de fleste informantene opplever at de øvrige jobbressursene er betydelig redusert, samt at tilliten til toppledelsen har begynt å slå sprekker.

Er det egentlig rimelig å tenke at det å legge en god del av HR-fagfeltet over på linjelederne, samt å sentralisere øvrige HR-aktiviteter til HR-hus, skal skape mer effektivitet? Samtlige informanter anser mulighet og veien for å få støtte som mye mer tungvint nå. Hvor en før kunne ta en rask telefon, eller en tur innom HR-avdelingen på hovedkvarteret ved Ørland flystasjon, må en nå hovedsakelig forholde seg til et datasystem hvor kontakten er knyttet til et sentralisert HR-hus. Selv om en del informanter tenker at dette systemet potensielt kan fungere på sikt, så oppleves det som langt fra tilstrekkelig nå. Dette i forhold til at det kan ta lang tid å få svar, og på grunn av at de selv ikke er godt nok kjent med hvordan de skal manøvrere seg i systemet. De har fremdeles noen HR-ressurser ute på avdeling men disse kan ikke lenger utøve praktisk hjelp, kun gi råd, da de har mistet tilgangen til systemet. Dermed opplever flere av informantene at denne ressursen har blitt redusert.

Det er flere forhold som antyder at tiltroen til toppledelsen i Forsvaret ikke er helt på det nivå det burde være. Ut fra informantenes ståsted kan det virke som kritikk oppover i systemet vil være å ”kutte bena” av seg selv.

Enten så må du ha en karriere eller så må du gjøre det beste for de du er ansatt for å ta vare på.

Om dette faktisk er realiteten, eller en myte, er i grunnen ikke poenget. Det at denne oppfatningen finnes i organisasjonen sier i seg selv mye om hvilken grad av tiltro til toppledelsen enkelte i organisasjonen har. Samtidig nevner flere at de ikke kjøper budskapet fra ledelsen, og at avstand fra informantenes egne nærmeste ledere og de langt oppe i toppsjiktet oppleves som alt for stor. Denne oppfatningen underbygges også av resoneringen Karadash hadde angående dette tema: *”Det er ikke mine nærmeste sjefer jeg er skuffet over – de leverer langt over norm! Men de langt der oppe i systemet.”*

Som nevnt har det blitt gjort en studie hvor funnene viste at der det er tillit er det også høy trivsel og lojalitet, samt tilhørighet (Dirk & Ferin, 2002). Forskning viser også at

internkommunikasjon, relasjon og tillit har innvirkning på ansattes jobbtilfredshet og jobbengasjement (Mishra et al., 2014). Mye tyder på at tilliten til toppen er sviktende, og en kan dermed anta at dette vil ha en negativ innvirkning på jobbengasjementet hos linjelederne.

Innledningsvis ble Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse nevnt i korte trekk, hvor han presiserte følgende: *"Gjensidig tillit og samarbeid mellom de forskjellige ledernivåene er nødvendig for at Forsvaret skal fungere som en robust enhet"*. Som utdypet tidligere så kan Forsvaret forstås som en tillitsorganisasjon, hvorav virksomheten da blir avhengig av at de ansatte anser arbeidet som meningsfullt og motiverende i seg selv. Det at linjelederne ikke føler dette, i kombinasjon med at et stort flertall av informantene setter spørsmålsteget til det ledelsen sier og gjør, gir grunnlag til å anta at tilliten nå kan ha fått seg en knekk.

Dette vil da kunne være eller bli et problem, da mistillit vil være en faktor som gjør implementering av endring vanskeligere, samt at tillit anses som et viktig aspekt for å skape jobbengasjement (Richardson & Martinussen, 2008). Sprenger, som blir beskrevet som en av Europas mest eminente ledelsesekspert, hevder at ingenting er viktigere enn tillit for å kunne lede (Sprenger, 2004). Sprenger bruker metaforer som *"tillit er det som binger oss sammen"* og *"tillit er olje i maskineriet"* for å tydeliggjøre tillitens betydning for en organisasjon. Som antydning i teorikapittelet vil ledelsen, og en suksess av endringsarbeid, være avhengig av at de ansatte opplever at de blir rettferdig behandlet. Ansatte som opplever høy grad av tillit til de i toppen har også vist seg å være mer villige til å samarbeide (Whitener et al., 1998). Det er nettopp disse forholdene Forsvaret også har bygd organisasjonen opp på, så hva vil konsekvensen kunne være dersom dette tillitsforholdet snus til mistillit?

Et viktig funn er dette med manglende medbestemmelse. Dette er noe samtlige informanter trekker frem, og det underbygges av de belyste publiserte sakene i media. Flere informanter opplever HR-transformasjonen som påtvunget, hvor muligheten til å komme med innspill både før og etter implementeringen har vært helt ikke-eksisterende. Hva gjør dette med manglende medbestemmelsesmulighet og autonomi med jobbengasjement?

Både i forhold til det informantene fortalte om autonomi og hvilke konsekvenser det å skape "støy" oppover i organisasjonen kan få for ens videre karriere, er det interessant å se dette i sammenheng med innlegget "Ønsker vi fri militær fagpresse eller menighetsblader?" i januarutgaven 2016 av Offisersbladet. Einar Holst Clausen, Redaktør for Offiserbladet, skriver: *"Ja, det er et spørsmål det kan være betimelig å stille seg, spesielt etter at Forsvarets*

ledelse både muntlig og i form av e-poster, er forbannet på enkelte artikler og leserinnlegg i Offisersbladet.”

Videre vises det til at Forsvarets ledelse har rettet kritikk mot en spalte som ble trykket i utgave 6/2015 av Offiserbladet, ved overskriften ”Det er ikke reell medbestemmelse i Forsvaret”. Spalten rettet kritikk mot at Grunnlovens paragraf om arbeidstakers rett til medbestemmelse daglig brytes i Forsvaret. Dette ble, som referert til under perspektivering av problemstillingen, også tatt opp i en drøftingssak ”brudd på lover og avtaler i pågående prosesser – videre samarbeid” sendt fra lederen i BFO til sjef FST-P.

Det antas at mangel på deltakelse i beslutningsprosessen, tap av autonomi og liten handlefrihet er mulige prediktorer for utbrenthet (Roness & Matthiesen, 2002). Dette støttes blant annet ved at større autonomi er assosiert med flere muligheter til å håndtere stressende situasjoner (Karasek, 1998). I en longitudinell studie av Maslach og Leiter (2008) ble det også gjort funn som viste at kontroll på arbeidsplassen var relatert til lavt nivå av utbrenthet. Det viser seg også at manglende opplevelse av kontroll over eget arbeid er et område som kan føre til redusert jobbrelatert selvfølelse. En slik ubalanse kan omfatte selvbestemmelsesmuligheter (autonomi) samt manglende ressurser til å gjøre en god jobb. Det viser seg at resultatet av slike arbeidsforhold ofte er at ansatte føler seg mindre ansvarlig for resultatene, og dermed mister initiativ og engasjement i jobben (Roness & Matthiesen, 2002).

Tidligere studier bekrefter at autonomi er positivt assosiert med jobbengasjement (Bakker & Demerouti, 2008). I følge Karasek og Theorell tåler ansatte som har kontroll over egen arbeidssituasjon en større mengde krav før de føler seg presset. Dermed vil høy grad av autonomi eller jobbkontroll øke toleransen for stress (Karasek & Theorell, 1990). Tilsvarende fant Maslach og Leiter (1997) høyt jobbengasjement blant arbeidstakere som hadde balansert arbeidsmengde, kontroll over eget arbeid, følte seg rettferdig behandlet og hadde verdier som var sammenfallende med organisasjonens verdier. Mye tyder på at reduksjonen det store flertallet av informantene opplever i forhold til jobbressurser peker mer i retning av å skape dårlig helse og faretegn til utbrenthet, enn hva det gjør i retning jobbengasjement.

5.3.3 Motivasjon – mulige dilemma

Fra resultatkapittelet kom det tydelig frem at ulike former for indre motivasjonsforhold er drivkraften bak innsatsen disse informantene gjør i linjelederrollen: motivasjon i å ta vare på sine egne, motivasjon i å løse oppdragene en får, eller motivasjon i å kunne lære bort kunnskapen en har til andre. Alle disse forholdene kan ses som kilder til indre motivasjon da

de kan fungere som belønning i seg selv (Deci & Ryan, 1985), og er forhold Forsvaret som ”tillitsorganisasjon” av avhengig av (Sørensen, Pettersen & Aambakk, 2007).

Dette er vel og bra, men hva skjer med denne indre motivasjonen når man nå ser en tendens til at de grunnleggende psykologiske behovene som ligger til grunn for å oppleve indre motivasjon begynner å slå sprekker? I følge selvbestemmelsesteorien vil autonomi (mulighet til selvstyring), kompetanse (følelsen av å ha det som skal til for å oppnå et resultat), og tilhørighet (følelsen av at noen bryr seg om deg), måtte ligge til grunn for å oppnå indre motivasjon hos individer. Av disse tre behovene er autonomi og kompetanse av størst betydning (Broeck mfl, 2010).

Som nevnt er autonomi et grunnleggende behov for jobbengasjement som ser ut til å være mangelvare. I forhold til dette med kompetanse så uttrykker alle at de har god kontroll, føler mestring og motivasjon innenfor de områdene som havner inn under det primære fagfeltområdet, men at de fleste ikke opplever dette ovenfor sekundær fagfeltområdet. I de tilfellene hvor informantene antyder at de ønsker arbeidsoppgaver sekundærfagfeltet medbringer så er det igjen manglende kompetanse, og manglende opplæringsmuligheter, som gjør at dette ikke bidrar til å føres i positiv retning. Samtidig møter også den potensielle fruktbare interessen for sekundærfagfeltet hinder i møte med ubalansen mellom jobbkrav og jobbressurser.

For de informantene som befinner seg helt i andre enden av skalaen så ser man tydelige indikasjoner på at de distanserer seg så godt det lar seg gjøre fra kravene til oppgavene:

Så lenge jeg holder orden på det jeg kan, så er jeg fornøyd jeg, fordi det var det jeg var ansatt for å gjøre. Det er det jeg har prioritet på, også tar jeg det andre som en sekundær oppgave. Også får det heller humpe og gå på siden.

De arbeidsoppgavene som oppleves påtvunget, uten påvirkningsmulighet, ønskes ikke tatt med i regnestykket når vedkommende måler egen jobbprestasjon. I nyere forskning på forholdet mellom jobbengasjement og jobbprestasjon er det mye som tyder på at ens opplevelse av jobbengasjement har en betydelig innvirkning på jobbprestasjonen (Halbesleben, 2010). Ut fra overnevnte sitat vil en dermed kunne anta at jobbprestasjon innen HR-fagfeltet vil kunne antas å ikke utspille seg i noe ekstra-rolleatferd, og kanskje heller ikke i i-rolleatferd (Xanthopoulou et al.,2008).

Tilhørigheten og lojalitetsfølelsen til Forsvaret virker fortsatt å være høy, men at det kanskje er høyere til avdelingen/gruppen man tilhører, enn hva den er til Forsvaret som organisasjon.

En informant nevner dette med patch, som da blir en symbolsk markering av at man tilhører noe større enn seg selv. Ut fra et slikt syn kan det samtidig tenkes at uniformen i seg selv kan ha en slik symbolsk makt. Uniformen understreker at man er del av et felleskap, og hvor man har tilhørighet til en organisasjon hvor det finnes prosedyrer, verdier og et faglig språk som skiller seg ut fra det som finnes ”utenfor gjerdet”. Flere av informantene reflekterer rundt dette med lojalitetsfølelsen, og resoneringene er forholdsvis like. Den generelle oppfatningen kan sies å være at lojaliteten er stor, at man uansett tilgjengelighet av ressurser på en eller annen måte får det til å fungere. Spørsmålet blir likevel, hva er smertepunktet, og når treffer man det? Kan de felles verdiene, tilhørigheten og lojaliteten ende opp som midler til et misbruk?

Anerkjennelse for jobben man gjør virker også å være fraværende, og ved stilt spørsmål kom det til og med latter som respons, etterfulgt av et tydelig nei. Sett i forhold til det innledende i denne oppgaven, hvor saken ”Du er Forsvarets viktigste ressurs” ble oppsummert, er det spesielt interessant at informantene beskriver forhold som langt fra tyder på at de opplever hverdagen slik. Karadash beskriver også en manglende opplevelse av at Forsvaret faktisk etterlever i forhold til dette utsagnet. Økonomiaspektet ble brakt på banen av samtlige informanter, og det kan virke som de fleste ikke opplever å bli sett og anerkjent for den de er som person, men heller som en brikke i et økonomisk spill. Som Maslach og Leiter (1997) viser er mangel på slik indre belønning, som da anerkjennelse er, en faktor som påvirker individets forhold til arbeidsplassen.

Informantene opplever heller ikke at resultatene blir målt på de områdene de mener de burde bli målt på. Dette vanskeliggjøres selvfølgelig ved at resultatoppnåelse ikke er faktisk målbart før en krigssituasjon. Denne problemstillingen blir dels løst av øvelser, men også her ser man en reduksjon på bakgrunn av økonomiske innstramminger. Flere informanter beskriver dog at anerkjennelse for de til seg selv, gjennom enten å løse et oppdrag og se at det ble vellykket, eller ved å ”sole seg i glansen” av rosen man hører om de en selv er leder for. Andre poengterer at man i avdelingen/gruppen er flink til å gi hverandre støtte og anerkjennelse. Da den indre belønningen synes å komme fra ens nærmeste, er det ikke rart at avstanden oppover føles stor og at tilhørighetsfølelsen knyttes tett til avdelingen/gruppen en tilhører.

Hoved dilemmaet en møter blir dermed: Hva skjer når man skal motivere nedover, være lojal oppover, og kjenner på en manglende anerkjennelse for innsatsen man legger ned i jobben? Dette er problemstillingen også uten HR-transformasjonen, så i hvilken retning påvirker da

dette den allerede eksisterende ubalansen i opplevd anerkjennelsesgrad? Hvem motiverer linjelederen?

5.3.4 Frustrasjon – omstilling, omstilling, omstilling

En strategisk endring-/omstilling kommer sjelden alene, og prosesser kjøres parallelt og overlappende. Nye endringer igangsettes før forrige endring oppleves å være tilstrekkelig implementert (Meyer & Stensaker, 2006). I Forsvaret kjøres det nå en rekke omstillings-/endringsprosesser. For det første jobbes det for å gjøre Ørland Flystasjon klar for å ta imot F-35 flyene. Denne opprustingen og satsingen på Ørland Flystasjon som fremtidig kampflybase forårsaker igjen flytting av eksisterende personell fra andre steder i Norge til Ørland, samt et økt behov for å rekruttere nye ansatte. Dette vanskeliggjøres av de økonomiske innstramminger som Forsvaret har blitt nødt til å gjøre. Samtidig har man da dette med HR-transformasjonen, som direkte og indirekte blir påvirket av dette i tillegg til innføringen av ny militær ordning (OR/OF) og innføringen av et nytt datastyrings- og kontrollsystem (FIF 3.0).

For å sikre at organisasjonen skaper endringskapasitet i et komplekst spindelnev av omstilling og endring blir ofte mellomlederen, som her ofte er linjeledere, den ansvarlige parten for å sørge for at implementering skjer som tiltenkt. Endringen må gjennomføres, men butikken kan ikke stenges, og kravene til måloppnåelse i den daglige drift viser som nevnt av informantene ingen tegn til å reduseres. Det blir da snakk om en forventet opprettholdelse av de daglige oppgavene og håndtering og mestring av et nytt implementert sekundærfagfelt (HR). Dette skjer samtidig som de skal bidra som kompetente endringsagenter innenfor de andre store og tunge omstillingsprosessene i organisasjonen. Alt dette, uten at jobbressursene oppleves som forsterket, heller motsatt.

Forsvarets endringskapasitet vil dermed kunne sies å være avhengig av; (1) hvordan linjeleder skaper mening av endringsinitiativet ovenfor ens underordnede, (2) hvordan linjeleder håndterer ulike type reaksjoner fra sine underordnede og støtter disse gjennom omstilling, (3) hvordan linjeleder klarer å balansere mellom iverksetting av endringen og sikring av den daglige driften (Balogun, 2003). Dermed vil linjeledernes egen opplevelse av omstillingsprosessene kunne påvirke en betydelig andel av resten av personellet opplevelse. HR-transformasjonen blir en brikke i et større puslespill, men opplevelsen av denne omstillingen vil potensielt kunne påvirke og påvirkes av de andre parallelle omstillingene.

Under intervjuene med informantene kom det fram flere utsagn som kunne tydes i retning av endringskynisme. Flere nevnte dette med at det oppleves som de i toppen skal markere ”her

har jeg vært, og dette har jeg fått innført”, noe som informantene har opplevd som endring for endringens skyld:

... Altså går bilen din, så begynner du ikke med overhaling av motoren, da skaper du plutselig et problem på noe som allerede fungerer.

De opplever også resirkulering av ideer:

Har noen prøvd dette her før? Hva var resultatet? Det er litt sånne skylapper ”vi innfører dette, pokker som”, også går man på en ny smell.

Ikke minst opplever flere kynisme i forhold til dette med praksisfjerne løsninger. Når nye organisasjonsmodeller og løsninger klekkes ut et helt annet sted, og på et helt annet nivå, enn hvor de skal settes ut i praksis, er sjansen for opplevelsen av praksisfjerne løsninger stor (Amundsen & Kongsvik, 2008). Her har det som nevnt manglet medvirkningsmuligheter, og mange av informantene opplever mye frustrasjon og oppgitthet knyttet til HR-transformasjonen.

En ting er løsningene som fungerer fint på papir, en annen ting er om de fungerer i virkeligheten (Amundsen & Kongsvik, 2008). Som en av informantene utdypet:

Frustrasjonen er vel kanskje et sånn nøkkelord. Fordi ting er veldig uklart både på mitt nivå og nivået over. Også virker det som de som på en måte har iverksatt omstillingen har mye usikkerhet og har på en måte ikke svarene klar da.

Her antydes det i tillegg at prosessen har blitt satt i gang før problemstillinger har blitt drøftet og gjennomtenkt. Samtidig etterlyses det informasjon om hvordan implementeringen har fungert så langt:

.. Men det hadde kanskje vært greit å få vite hvordan det går, ble det slik som forventingene eller hva var målet med det?

Dette viser til både manglende synliggjøring av resultater, som er en fallgrube for endringskynisme (Amundsen & Kongsvik, 2008), samtidig som det understreker at flere opplever at de har fått for lite informasjon om hva målet med innføringen faktisk er.

Her ser man mange varsellamper for potensiell kynisme, samt at flere av informantene opplever at prosessen har blitt:

... Tredd nedover ørene på oss uten at vi har noe kontroll på det.

Dette kan skape motstand mot omstilling av HR-området. Dette kan igjen virke inn på opplevelsen av de andre omstillingene, og som nevnt kan de andre omstillingene også ha

innvirkning på hvordan HR-transformasjonen oppleves. Dette, sett opp mot linjeledernes sentrale rolle som iverksetter av planlagt endring, og deres påvirkningskraft ovenfor hvordan de rundt seg opplever endring, gjør at mye av makten i Forsvarets endringskapasitet ligger i deres hender. Informantene opplever manglende medbestemmelse og eierskapsfølelse til prosessene, samt avstanden opp til toppledelsen som større enn noen gang. Tiltroen til budskapene fra toppen svekkes, og i sum gir dette god grunn til å heve øyebrynene. Hva kan man forvente at skjer når avstanden mellom jobbkrav og jobbressurser oppleves som for stor, blant menneskene som skal både stå i omstilling, samt lede omstilling?

Samtidig som det på nåværende tidspunkt finnes mye frustrasjon rundt prosessen med HR-transformasjon så er det et viktig poeng å merke seg at intervjuene ble foretatt forholdsvis tidlig i implementeringen. Noe av frustrasjonen kan derfor være relatert til ”voksesmerter” i organisasjonen, og prosessen med HR-transformasjonen kan komme helskinnet ut i andre enden. Det kan dermed være slik at man etter hvert klarer å ”ta knekken på barnesykdommer i systemet”. Samtidig som en nå kan tenke seg at dette ikke kommer til å skje, hvis ikke noen begynner å ta ordentlig tak i forhold til å lytte til linjeledernes behov og tanker om prosessen. Skjer dette for sent er det også flere forhold som peker mot faretegn på at noen av informantene kan oppleve utbrenthet.

Det skal samtidig nevnes at dette studie kun er basert på opplevelsen til linjeledere i 132 luftving, og det dermed ikke er sikkert at tilsvarende resultat ville blitt funnet hos en annen luftving. Manglende informasjon er noe som belyses som et aspekt som skaper frustrasjon, og det blir derfor grunn til å stille spørsmål til dette. Hvor stoppet informasjonen? Har en annen luftving gjort en bedre jobb med formidlingen enn 132 luftving har? Eller er det faktisk slik at samtlige linjeledere i Luftforsvaret, eventuelt hele Forsvaret, sitter igjen med samme opplevelse av utilstrekkelig informasjon?

Som antydnet av flere av informantene oppleves det som om hele organisasjonen er i press, foruten de helt i toppen. Dog kom en informant med en viktig merknad, i forhold til at vedkommende ser at også de på toppen har et press fra politisk hold. Det er imidlertid god grunn til å tenke at man som linjeleder/mellomleder spesielt kan føle på dette med å være ”mellom barken og veden”. De har krevende hverdager med å sjonglere daglige operative oppgaver, samtidig som de skal kunne spille på lag med de ansatte under seg – alt dette mens de skal forholde seg til krav fra ledere over seg. Dette, i kombinasjon med begrenset

handlingsrom, krever mye, og har som vi har sett betydning for opplevelsen av jobbengasjement.

6. AVSLUTNING

Dette avsluttende kapittelet begynner med studiens konklusjon. Videre blir studiens implikasjoner belyst, før studiens begrensninger blir redegjort for. Deretter avrundes avhandlingen med en presentasjon av tanker rundt videre forskning.

6.1 Konklusjon

Denne studien tar utgangspunkt i problemstillingen: *”Hvordan opplever linjeledere i 132 luftving HR-transformasjonen i forhold til jobbengasjement?”*. Gjennom dataanalysen pekes det på et tydelig gap mellom jobbkrav og jobbressurser. Dette gapet innvirker på den enkelte linjeleders jobbengasjement.

Som linjeleder er det forventet at man tar ansvar for avdelingen-/gruppens operative og faglige drift. I tillegg er det en forventning fra Forsvarets ledelse om å være en rollemodell, samt å opprettholde en balansert lederatferd gjennom oppdragsfokus, samspill og utvikling. Kravene i forbindelse med utviklingsdimensjon har nå økt betraktelig med de nye oppgavene som linjelederne har blitt pålagt som følge av HR-transformasjon. Kravene øker, samtidig som jobbressursene har forblitt de samme, eller i enkelte tilfeller redusert. Mest fremtredende beskrives en reduksjon i ressurser som sviktende pålitelighet og tiltro til toppledelsen, samt manglende informasjon og medbestemmelsesmuligheter.

Videre ligger det mye frustrasjon i det faktum at Forsvaret kjører flere store parallelle omstillingsprosesser, hvor mye tyder på at linjelederne opplever at organisasjonen ikke har endringskapasitet til å håndtere dette. Som beskrevet er utbrenthet ofte et resultat av en langvarig ubalanse mellom en persons jobbkrav og jobbressurser. Dette studie gir grunnlag for å hevde at dersom dette opplevde gapet vedvarer, kan følgene av HR-transformasjonen, samt de andre parallelle omstillingsprosessene, ende i betydelige konsekvenser både på individ- samt organisasjonsnivå.

Linjeledere spiller en sentral rolle som iverksettere av toppledelsens planlagte omstillinger. Som linjeleder, og nå også HR-ressurs, er man nøkkelen til å sørge for ivaretakelsen og motivasjon av ansatte i møte med krevende omstillingsprosesser. Dette paradokset er urovekkende, da flere linjeledere i dette studie beskriver en følelse av å ikke klare å håndtere de motstridende kravene, og ikke bare fra under- og overordnede hold, men kanskje minst like viktig – kravene de har til seg selv. Selv om stoltheten til jobben er tydelig, er det flere piler som peker i retning av at HR-transformasjonen har negative følger for linjeledernes jobbengasjement. Hva skjer hvis strikket faktisk strekkes for langt?

6.2 Studiens implikasjoner

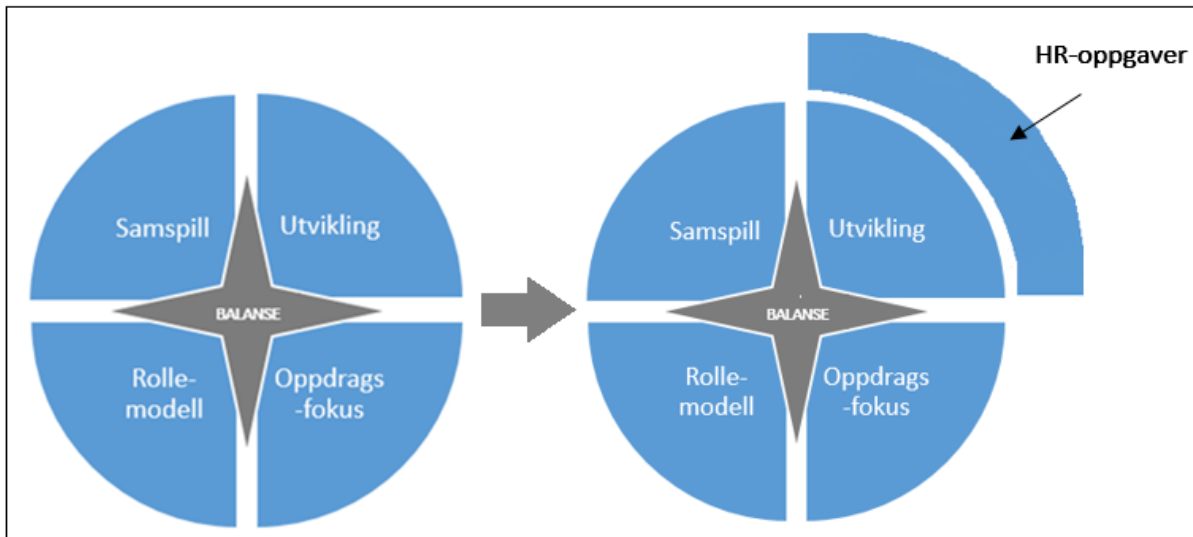
Med denne studien har linjeledere ved 132 luftvings opplevelse av HR-transformasjonen sett i forhold til jobbengasjement blitt satt på kartet. I forlengelsen av dette oppstår det nye spørsmål, refleksjoner og mulige implikasjoner. Jeg nevner noen.

HR gjelder for alle – Studien peker på at linjelederen må inkluderes i selve HR-transformasjonen. At man ikke må glemme grunntanken i Human Relations. Kuvaas (2008 s. 9) definerer HR som *”alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, og utvikling av menneskelige ressurser i organisasjoner”*. HR handler med andre ord om å ta vare på personellet. Her skal alle med. Så kanskje denne studien minner oss på at også linjelederen skal ivaretas, og kanskje vi kan identifisere hvem som skal ta vare på linjelederen?

Jobbengasjement kan bli til utbrenthet - Studie peker på sårbarheten som ligger i linjelederrollen. I forhold til gapet mellom jobbkrav, jobbressurser, samt kravene man har til seg selv. Omstilling og økt arbeidsbelastning er et toegget sverd, med jobbengasjement og motivasjon på den ene siden, og utbrenthet og frustrasjon på en andre. Hvordan sikrer man at denne omstillingen fører til det første og ikke det siste? Studien setter fokus på linjelederen. Som linjeleder har en i teorien et stort potensial til å bli en ressurs, med et visst overskudd, eller organisasjonens sårbare ledd.

Linjeledere kan bli organisasjonens akilleshæl - Denne studien kan gi refleksjoner til begrepet ”akilles”. Akilles kjenner vi kanskje best som en sene i hælen og en liten men lammende idrettsskade, men akilles forbindes også med ledelse og krig. Akilles var i henhold til gresk mytologi en meget dyktig og modig kriger og leder (Amundsen, 2009). Hans mest kjente rolle var under krigen mot Troja, der han skulle drepe den trojanske helten Hektor utenfor Trojas porter. Senere litterære tekster fortalte at han ble drept mot slutten av Trojakrigen, han ble skutt i hælen med en pil. Myten hevder at Akilles var usårbar over hele kroppen, unntatt i hælen da hans mor hadde dyppet ham i elven som barn mens hun holdt ham fast i hælen, det eneste stedet hvor vannet ikke rensset ham. På grunn av hans død fra et lite sår i hælen har begrepet ”Akilleshæl” blitt stående som et fast uttrykk for en persons ene eller store svakhet (Amundsen, 2009). Denne studiens fokus på nettopp linjeledere kan være et bidrag til at nettopp disse ikke blir organisasjonens akilleshæl. Studiens belysning av hvilke følger HR-transformasjonen, og andre parallelle omstillingsprosesser i Forsvaret, viser til tendenser som på sikt kan resultere i manglende jobbengasjement og tilfeller av utbrenthet. Linjeledere kan være Forsvarets viktigste ressurs, men dermed også organisasjonens akilleshæl.

Ledelse må utføres balansert – Studien peker på at omstillingen for linjelederne tilfører uforholdsmessig mye på en av forsvarssjefens tre dimensjoner, derav utviklingsdimensjonen. Utvikling får for mye fokus, og går utover de to andre dimensjonene: Oppdrag og samspill.



Figur 3 :Forsvarets modell for balansert lederatferd og lederen som rollemodell –utvidet versjon basert på modellen presentert i Forsvarsstaben, 2012, s. 13

Flere informanter beskriver at de på grunn av utvidelsen i utviklingsdimensjon, ikke har tid til å følge opp rollemodell aspektet slik de ønsker. De opplever samtidig at fokusområdene innen samspilldimensjonen er svekket. HR-transformasjonen, og de andre omstillingsprosessene tar også fokus vekk fra oppdragsfokus, mye med bakgrunn i økonomiske besparelser.

6.3 Studiens begrensninger

Studiene bygger på kvalitativ metode, herunder kasestudie. Kasestudier er etter min vurdering godt egnet til å belyse aspekter ved opplevelsen av HR-transformasjonen i forhold til jobbegasjement, da ikke alle metoder gir samme mulighet til å oppnå en dypere forståelse av et fenomen. Først og fremst er jeg takknemlig for at jeg fikk en slik åpen og rik tilgang blant 132 luftvings linjeledere midt i en krevende omstilling. Jeg har også fått muligheten til å gjennomføre en ordentlig kvalitativ studie med etiske prosedyrer og vurderinger, utvalg av informanter, berikende intervjuer med virkelige linjeledere og systematiske kvalitative analyser. På bakgrunn av dette mener jeg at denne studien har mange styrker.

Når det gjelder begrensninger ser jeg i hovedsak fire slike. For det første gjelder dette antall informanter, selv om dette er tilstrekkelig for en slik begrenset studie, så ville et antall på 10-12 informanter kunne bidratt til høyere kvalitet i studien. Det at de kommer fra forskjellige avdelinger forsterker anonymiteten, men samtidig mister man kanskje en del av muligheten

for økt overførbarhet. Samtidig ble funnene underbygd av annet materiale, og jeg mener dette gir grunnlag for å si at funnene har en forholdsvis høy grad av bekreftbarhet. Det andre som kan være en begrensning er tidspunktet for intervjuene. Kanskje ble disse gjennomført for tidlig? Ytterligere 6-12 måneder med de nye rollene, som følge av HR-omstillingen, kunne gitt andre resultater.

Det tredje er knyttet til at jeg har foreldre som begge arbeider eller har arbeidet ved flystasjonen. Selv om dette først og fremst er en styrke med hensyn til inngående kunnskaper, kan dette ha svekket noe av utenifra blikket mitt som observatør og intervjuer (Jorgensen, 1989). Jeg har kunnet la mine foreldres erfaringer med HR-omstillingen fått for mye (eller for liten) plass i min prosess som forsker.

En siste mulig svakhet ved hvordan jeg har brukt den kvalitative metoden ligger i at man gjennom å henvende seg til samtlige linjeledere ved Ørland Flystasjon, kan anta at de som melder interesse for studie, er nettopp de som har en mening om problemstillingen. Dette betyr også at det kun er de utvalgte informantene, som har sagt seg villige til å delta i studien, som har blitt hørt i denne sammenheng.

Jeg har klart å besvare studiens problemstilling, - primært fordi informantene hadde mange gode refleksjoner og meninger om tematikken, og at problemstillingen har stor nærhet i deres arbeidshverdag. Jeg brukte også lang tid på å utforme intervjuguiden og hadde lest meg godt opp i forkant av intervjuene. Jeg mener også jeg hadde et godt grunnlag for å besvare problemstillingen med bakgrunn i at mange av informantene viste til de samme resoneringene og tankene rundt opplevelsen med HR-transformasjonen.

Når det gjelder valg av analysemetode, mener jeg at jeg har valgt det som var mest hensiktsmessig ut fra mine forutsetninger og det datamateriale jeg hadde. Måten jeg gjennomførte analysearbeidet på medførte at jeg måtte gå grundig inn i alle intervjuene og lete etter meningsinnhold for å kunne kategorisere. Det ga meg en oversikt over hvilke funn jeg faktisk satt igjen med.

6.4 Videre forskning

I dette studie var det flere forhold hvor alder pekte seg ut som et aspekt hvor forskjellen mellom yngre og eldre informanter var stor sett opp mot hvordan de forholdt seg til HR-transformasjonen. Da dette ledet bort fra problemstillingen ble det gjort et bevisst valg om å ikke forfølge dette videre, selv om det utpekte seg som meget interessant. Det ville dermed

vært spennende å gjøre komparative studier av hvordan aldersforskjell og utdanning, spiller inn i forhold til jobbengasjement og omstilling.

Da dette studie er en kvalitativ forskning på problemstillingen kunne det vært nyttig og brukt funnene som bakgrunn for en kvantitativ forskningsstudie, med et større utvalgt. Dette for å se om resultatene ville vært de samme.

I forhold til dette med at studie kun er basert rundt 132 luftving hadde det vært fruktbart og sett om de samme funnene ville kommet fram i en studie av en annen luftving i Luftforsvaret. I forlengelse av dette hadde det vært virkningsfullt og også undersøke tematikken i en annen Forsvarsgren, da en også her er berørt av implementering av HR-transformasjon. Dette ville dermed vært verdifullt for å se om funnene i dette studie faktisk er overførbart også i Sjøforsvaret og Hæren.

Som nevnt tidligere ble datainnsamlingen i dette studie foretatt i april 2017, forholdvis tidlig i implementeringen av HR-transformasjonen. Det ville derfor vært formålstjenlig å studere fenomenet igjen om et års tid. Det ville også være interessant å se hvordan Forsvaret selv skal evaluere omstillingen i ettertid.

LITTERATURLISTE

- Amundsen. (2009). Akilleshæl. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/akillesh%C3%A6l>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change, *Human Relations*, Vol. 46, No. 6
- Bakken, B. & Torp, S. (2012). Work engagement and health among industrial workers. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *The Career Development International*
- Befalets Fellesorganisasjon. (2016). Brudd på lover og avtaler i pågående prosesser – videre samarbeid. Oslo, BFO
- Balogun, J. (2003). *From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries*. *British Journal of Management*
- Broeck, Anja Van den., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. & Lens, W. (2010). "Capturing Autonomy, Competence, and Relatedness at Work: Construction and Initial Validation of the Work-Related Basic Need Satisfaction Scale." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*
- Byrne, Z.S., Kacmar, C., Stoner, J., & Hochwarter, W.A. (2005). The relationship between perceptions of politics and depressed mood at work: Unique moderators across three levels. *Journal of Occupational Health Psychology*
- Christensen, M. & Undebakke, K.G. (2013). KIWEST-teorier, begreper og indekser. Hentet fra <http://www.ntnu.no/documents/34221120/0/Rapport+KIWEST.pdf/72246001-923c-4b49-9777-3ac48ed2f138>
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P.G. & Røvik, K. A. (2015) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget
- Clausen, H. E. (2016). Ønsker vi fri militær fagpresse eller ”menighetsblader”? *Offisersbladet 1 2016* Hentet fra www.offisersbladet.no/images/uploads/OB_1_16_web.pdf
- Crawford, E. R., Le Pine, J. A. & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demandsresources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*
- Fladberg, L. K. (2014). Krysspress gjør oss deprimerte. Hentet fra <http://www.dagsavisen.no/innenriks/krysspress-gjor-oss-deprimerte-1.289778>
- Fog, J. (2004). *Med samtalen som utgangspunkt. Det kvalitative forskningsinterview*. København: Akademisk Forlag
- Forsvaret. (2012). Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret. Oslo: Forsvarsstaben
- Fosse, H., Utgarden, R., Bjergene, R & Hetland, H. (2005). Ledelse og utbrenthet blant underordnede. Hentet fra <https://www.magma.no/ledelse-og-utbrenthet-blant-underordnede>

- Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands resources model to predict engagement: Analyzing a conceptual model. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 102-118). New York: Psychological Press
- Halvorsen, K. (2003). *Å forske på samfunnet – en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Capellen Akademisk Forlag
- Hellevik, O., (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget
- Henriksen, H. K. (2014). Jobbmotivasjon lavest i ytterste ledd Hentet fra <http://ledernett.no/jobbmotivasjon-lavest-i-ytterste-ledd>
- Hope, O. (2010). *Essays on Middle Management Responses to Change Initiatives*. Bergen: Allkopi
- Hui, C., Law, K. S., Chen, Z. X. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. (2003). Forståelse, beskrivelse og forklaring: innføring i samfunnsvitenskapelig metode for helse- og sosialfagene. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS
- Johannessen, A., Tuft, P.A., Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo. Abstrakt forlag
- Johnsen, Å., & Lunde, S. (2011). Ledelsesidealer i Forsvaret. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/ledelsesidealer-i-forsvaret>
- Jørgensen, P. S. (1989). *Om kvalitative analyser – og deres gyldighet*. Nordisk Psykologi
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*
- Karadash, J. R. (2017). Mennesket er IKKE lenger Forsvarets viktigste ressurs. Norges Offisersforbund. Hentet fra <https://www.nof.no/arkiv/Mennesket-er-IKKE-lenger-Forsvarets-viktigste-ressurs>
- Karasek, R. A. (1998). "Demand/control model: A social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behaviour development". I *Encyclopaedia of occupational health and safety* (s. 34.6–34.14), red. J. M. Stellman. Geneva: International Labour Organization
- Grønhaug, K., Hellesøy, O., Kaufmann, G. (2001): *Ledelse i teori og praksis*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal AS.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju 2.utg*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Kongsvik, T. Ø. & Amundsen, O. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kotter, J.P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard business Review*

- Leiter, M. P. & Maslach, C. (1997). *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass Publishers
- Lund, T., & Haugen, R. (2006). *Forskningsprosessen*. Oslo: Unipub
- MacLeod, D. og N. Clarke. (2009). Engaging for success. Enhancing performance through employee engagement. Hentet fra <http://www.engagatforsuccess.org/wp-content/uploads/2012/09/file52215.pdf>
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2005). *Banishing burnout: six strategies for improving your relationship with work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Maslach, C., & Leiter, M.P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, Vol. 6, Nr. 2
- Mishra, Karen, Lois Boynton, & Aneil Mishra (2014). "Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications." *Journal of Business Communication*
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. Thousand Oaks, California; Sage Publications
- Nafstad, I.T., Midje, H.H., Torp, S. & Syse, J. (2015). Arbeidsmiljøets betydning for jobbengasjement og helse blant mellomledere i kommunal sektor. www.magma.no
- Norges Offisersforbund. (2014). HR-fadesen – et lærebokseksempel i regelbrudd. Hentet fra <https://www.nof.no/arkiv/hr-fadesen--et-laerebokeksempel-i-regelbrudd>
- Norges Offisersforbund. (2016). Linjelederen – den nye Adm-, P- og Økonomioff? Hentet fra <https://www.nof.no/arkiv/Linjelederen--den-nye-Adm---P--og-okonomioff>
- Offiserbladet nr 6. (2015). Det er ikke reell medbestemmelse i Forsvaret. Hentet fra www.offisersbladet.no/images/offisersbladet1506/files/basic-html/page21.html
- Offiserbladet nr 2. (2016). GAMLE MENN TENKER PÅ TALL. OG FIF. Tidsskrift for Befalets Fellesorganisasjon Hentet fra www.offisersbladet.no/images/uploads/OB_2_16_web.pdf
- Ombudsmannsnemnda for Forsvaret. (2016). Dokument 5 - Ombudsmannsnemnda for Forsvaret sin innberetning om virksomheten i tiden 1. januar – 31. desember 2016. Oslo
- Polit, D.F., & Hungler, B. P. (1999). *Nursing Research: Principles and Methods*. Philadelphia: Lippincott.
- Richardsen, M. A & Martinussen, M. (2008). Hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon? En undersøkelse av jobbengasjement i helse- og omsorgsykker. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*. Hentet fra http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=39269&a=2
- Ringdal, K. (2007). *Enheter og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum
- Rydland. (2015). Hvilken rolle spiller mellomlederen? Hentet fra <https://www.magma.no/hvilken-rolle-spiller-mellomlederen>
- Rykkje, L. (2016). Utbrent, i Norge? Hentet fra https://www.bt.no/btmeninger/debatt/i/53aBW/Utbrent_-i-Norge

- Roness, A. og Matthiesen, S. B. (2002). *Utbrent: krevende jobber - gode liv*. Bergen: Fagbokforl.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?, *Applied Psychology*
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*
- Silverman, D. (2004). "Research social theory". I: *Researching society and culture*. Seale, Clive. London: Sage. II.
- Skogstad, A. (2000). *Psykososiale faktorer i arbeidet*. Bergen: Fagbokforl., cop.
- Socialstyrelsen (2003). *Utmattningssyndrom – Stressrelaterad psykisk ohälsa*. Stockholm: Socialstyrelsen
- Sprenger, R. K. (2004). *Trust: The Best Way to Manage*. Cyan Communications
- Stanley S., Pearson, M., & Kline, G. (2005). The development of relationship education for low income individuals: Lessons from research and experience. Paper presented at the Association for Public Policy Analysis and Management conference, Washington D.C.
- Sørensen, R., Pettersen, G. & Aambakk, J. (2007). *Militær ledelse*. Hentet fra <https://www.magma.no/militaer-ledelse>
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforl
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode. 3. utg.* Bergen, Fagbokforlaget
- Theorell, T. & Karasek, R. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books
- Van Sell, M., Brief, A. P., & Schuler, R. S. (1981). Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. *Human Relations*
- Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M. A & Werner, J. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship for understanding managerial trustworthy behavior, *Academy of Management Journal*
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement, *Journal of Vocational Behavior*
- Yin, R. (2009). *Case study research, design and methods*
- Zaltman, G. og Duncan, R. (1977). *Strategies for Planned Change*. USA: John Wiley & Sons, Inc.

VEDLEGG 1



Kristian Firing
Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag Universitetet i Stavanger
Postboks 8002 Postterminalen
4068 STAVANGER

Vår dato: 04.04.2017

Vår ref: 53403 / 3 / ASF

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 03.03.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>53403</i>	<i>Linjelederens "nye" virkelighet.</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Stavanger, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Kristian Firing</i>
<i>Student</i>	<i>Lene Maria Talmo</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.06.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

VEDLEGG 2



FORSVARET
Forsvarets høgskole

1 av 2

Vår saksbehandler

Borghild Boye, bboye@mil.no
+4723 09 57 55, 0510 5755
FHS/STAB/UTD FOU

Vår dato

2017-05-05

Vår referanse

2017/013154-003/FORSVARET/ 919

Tidligere dato

Tidligere referanse

Til

Lene Maria Talmo

Kopi til

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) mottok 23. mars 2017 din søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Av søknaden fremgår at det dreier seg om gjennomføring av intervju med 6-8 linjeledere ved 132 Luftving. Problemstillingen oppgis å være «Hvordan opplever linjeledere ved 132 Luftving HR-transformasjonen? – sett i forhold til jobbengasjement.» Datamaterialet skal benyttes i en masteroppgave.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om innsamling av data til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger fra registerdata og gjennomføring av spørreundersøkelser i Forsvaret*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 13. oktober 2016.

I henhold til punkt 2.1.2 og 2.1.3 i denne bestemmelsen er det en nemnd nedsatt av sjef FHS som behandler søknader om tilgang til registerdata og gjennomføring av spørreundersøkelser i Forsvaret. I punkt 3.2.5.1 er det omtalt hvilke generelle hensyn som legges til grunn for vurderingen og i punkt 3.2.5.2 hvilke særlige hensyn som skal tas ved anvendelse av forvaltningsloven § 13.

Nemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å gjennomføre intervjuer i Forsvaret innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektets slutt 15. juni 2017.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innsamling av de data som er oppgitt i søknaden, og dataene som samles inn skal ikke benyttes til andre formål. Ved avslutning av prosjektet skal data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS v/Seksjon for utdanning og FoU vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til følgende e-postadresse: datautlevering@fhs.mil.no

Postadresse Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge	Besøksadresse Akershus festning, bygn 14 / 0015 OSLO Norge	Sivil telefon/telefaks Militær telefon/telefaks 99/0500 3699	Epost/ Internett postmottak@mil.no www.forsvaret.no Organisasjonsnummer NO 986 105 174 MVA	Vedlegg
--	--	--	--	----------------

2 av 2

Louise K Dedichen
kontreadmiral
sjef Forsvarets høgskole

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

VEDLEGG 3

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”LINJELEDERENS NYE VIRKELIGHET”

Bakgrunn og formål

Jeg er masterstudent ved Universitetet i Stavanger hvor jeg studere Endringsledelse. Jeg jobber for tiden med min avsluttende masteroppgave.

Tema for studie har opphav i Forsvarets "prosjekt HR-transformasjon". Som en følge av HR-transformasjonen har mye av de HR-relaterte oppgavene nå blitt linjeledernes ansvar. Dette som et tillegg til arbeidsoppgave de allerede besitter. Formålet med dette studie er dermed å undersøke hvordan HR-transformasjonen oppleves blant linjelederne ved 132 Luftving. Sett i forhold til opplevde innvirkning på jobbengasjementet.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Jeg ønsker å intervju 6-8 linjeledere ved 132 Luftving. I denne undersøkelsen blir intervju benyttet da jeg ønsker grundig innsikt i deltakernes egen forståelse og opplevelse av HR-transformasjonen. Jeg vil da blant annet spørre deg om hvilke tanker du har rundt krav og kontroll i jobben, sosial og faglig støtte, kompetanse, omstilling & mestring, motivasjon og trivsel.

Varigheten på intervjuet vil være ca 45 min – 1 time. Båndopptaker vil benyttes til å ta opp intervjuet, som senere vil utgjøre grunnlaget for en skriftlig rapport. Opplysningene blir benyttet i en mastergradsavhandling og vil kunne komme til nytte i og synliggjøre hvordan HR-transformasjonen oppleves blant et viktig ledd i organisasjonen.

Videre vil du avgi skriftlig informert samtykke. Det opplyses om at deltakelse er frivillig, og du når som helst underveis kan ombestemme deg og trekke samtykket. Informasjon jeg har om deg blir da makulert.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Opptakene av intervjuet oppbevares som lydopptak på passordbeskyttet PC. Bakgrunnsinformasjon oppbevares atskilt fra andre opplysninger. Ved avslutningen av prosjektet vil alle innsamlede opplysninger anonymiseres og lydopptaket slettes. Det er kun jeg og min veileder som har tilgang til de data som kan identifisere enkeltpersoner. Datamaterialet anonymiseres senest ved prosjektslutt den 15.06.2017, opptakene slettes ved masteroppgavens sensur.

Videre er prosjektet meldt til Personvernombudet for forskning og Forsvarets høgskole.

På forhånd takk,
Lene Maria Talmo

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

VEDLEGG 4

INTERVJUGUIDE

Hvordan opplever linjeledere ved 132 Luftving HR-transformasjonen? - sett i forhold til jobbegasjement.

Undersøkelsen er kvalitativ, og intervjuene gjennomføres som individuelle, semi-strukturerte intervju.

Innledende:

Takke for at vedkommende stiller opp, forteller om formålet med intervjuet. Anonymitet, nedlåsing av data.

Spørsmål om bakgrunnsinformasjon: alder, sivilstatus, fagbakgrunn, avdeling, hvor lenge har vedkommende vært linjeleder, hvor lenge har vedkommende vært i Forsvaret..

Omstilling

Fortell om det som i dag fungerer godt ved HR-transformasjon– styrken ved endringen

Fortell om det som i dag ikke fungerer godt HR-transformasjon – svakheten ved endringen

Hvordan opplever du det nye administrative fagfelt som HR-transformasjon medfører?

Kan du beskrive hvordan omstillingen påvirker din jobbhverdag? I forhold til krav, kontroll, sosial støtte, kompetanse, tilhørighet.

Må du gjøre ting du mener burde vært gjort annerledes?

Krav i jobben

Er du trygg på din rolle på arbeidsplassen? Føler du det er samsvar mellom hva som forventes av deg og de ressursene du har til å gjøre jobben din?

Opplever du at de kravene/arbeidsoppgavene som du faktisk må utføre ila dagen/perioden er som forventet sett i forhold til dine forventninger når du startet i stillingen?

Opplever du at mengden arbeidsoppgaver er tilpasset de ressursene (eks de oppgaver som står på beskrivelsen, tid, mengde, kompetanse) du har tilgjengelig?

Kontroll i jobben

Hvor stor påvirkningskraft og medbestemmelse opplever du å ha i arbeidssituasjonen generelt? I forhold til omstilling spesielt?

Kan du selv prioritere dine arbeidsoppgaver? Hvor stort handlingsrom føler du at du har? F. eks til å bestemme hvor mye tid du vil benytte på hver enkelt oppgave og når den skal være ferdig?

Sosial støtte

Kan du beskrive hvordan du opplever den sosiale og faglige støtten fra dine kolleger i hverdagen?

Kan du beskrive hvordan du opplever den sosiale og faglige støtten fra toppledelsen i hverdagen?

Kan du beskrive hvordan du opplever den sosiale og faglige støtten fra HR-avdelingen?

Mulig oppfølgingsspørsmål:

Om du trenger det, kan du få nødvendig støtte og hjelp fra den/de du ønsker det fra?

Opplever du anerkjennelse for den jobben du gjør?

Mulig oppfølgingsspørsmål:

Hvilken type anerkjennelse?

Kompetanse

Hvordan opplever du din kompetanse sett opp mot den jobben du gjør?

Hvor ofte vil du si at du føler deg fornøyd med det arbeidet du utfører?

Mestring, motivasjon og trivsel

Hvordan opplever du din egen arbeidsprestasjon? I hvor stor grad er du fornøyd med det arbeidet du utfører?

Opplever du at det stilles høye krav til deg i din jobb? Krav du synes det er vanskelig å håndtere?

Mottar du motstridende krav/behov fra over- og underordnede?

Har du høye forventninger til deg selv? På hvilken måte?

Hva motiverer deg i jobben? Har din motivasjon endret seg det siste året?

Mulig oppfølgingsspørsmål, dersom forandret: Hvorfor?

Hvordan trives du i din stilling? Hvordan er denne opplevelsen i forhold til hvordan den var for 1 – 2 år siden.

Mulig oppfølgingsspørsmål, dersom forandret: Hvorfor har denne forandringen skjedd?

Hvordan vurderer du din egen ytelse på jobb? Mulig oppfølgingsspørsmål: Har din opplevde egenytelse i jobben blitt redusert den siste tiden?

Kan du beskrive hvordan du føler deg etter en arbeidsdag og ukeslutt (mht overskudd eller ikke)? Påvirker arbeidshverdagen livet ditt utenom?

HEL - Opplever du at dine verdier stemmer overens med de som arbeidsplassen din fremmer?

Denne listen er ikke uttømmende og vil bli supplert alt etter hvilke tema og vinklinger som kommer i hvert enkelt intervju.