

# MASTEROPPGAVE

Multiple omstillinger på krigsskolene – offiserenes  
«tålekultur» i relasjon til indre motivasjon og  
jobbengasjement

Svein-Håkon Forvik

14. mai 2020

Master i organisasjon og ledelse  
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



## Innholdsfortegnelse

FORORD .....	3
SAMMENDRAG .....	4
ABSTRACT.....	5
<b>INNLEDNING.....</b>	<b>7</b>
FORSKNINGSTEMA OG PROBLEMSTILLING .....	7
<i>Tese</i> .....	8
<i>Problemstilling</i> .....	9
<b>TEORETISKE PERSPEKTIVER.....</b>	<b>11</b>
INDRE MOTIVASJON OG JOBBENGASJEMENT.....	11
ENDRINGER OG MULTIPLE ENDRINGER .....	26
TÅLEKULTUR .....	32
OPPSUMMERING .....	38
<b>METODE .....</b>	<b>39</b>
INNLEDNING .....	39
VALG OG DILEMMA .....	39
1. FORBEREDELSE - SKAFFE TIL VEIE OG FÅ OVERSIKT OVER DATA .....	49
2. KODING.....	50
3. KATEGORISERING .....	51
4. RAPPORTERING .....	52
ETISKE DILEMMA.....	52
GYLDIGHET - VALIDITET .....	54
RELIABILITET - PÅLITELIGHET OG TROVERDIGHET .....	55
<b>PRESENTASJON AV FUNN - ANALYSE OG DRØFTING .....</b>	<b>57</b>
INNLEDNING .....	57
FS 1, HVILKE ROLLER FYLLER MELLOMLEDERNE I GJENNOMFØRINGEN AV OMSTILLINGENE OG HVORDAN BESKRIVER DE DETTE? .....	57
<i>FS 1 - Oppsummerende drøfting</i> .....	67
FS 2 – HVORDAN BESKRIVER MELLOMLEDERNE SITT JOBBENGASJEMENT UNDER DE MULTIPLE OMSTILLINGENE? .....	68
<i>FS 2 - Oppsummerende drøfting</i> .....	79
FS 3 – HVILKE ANDRE FORHOLD TREKKER MELLOMLEDERNE FREM SOM VESENTLIGE I FORBINDELSE MED OMSTILLINGENE OG MOTIVASJON? .....	79
<i>FS 3 - Oppsummerende drøfting</i> .....	90
<b>AVSLUTNING .....</b>	<b>91</b>
OPPSUMMERING OG KONKLUSJONER .....	91
LITTERATURLISTE.....	98
VEDLEGG 1 - GODKJENNING NSD .....	103
VEDLEGG 2 - INFORMASJONSBREV.....	104
VEDLEGG - 3 INTERVJUGUIDE .....	107

## Forord

Ved innleveringen av denne avhandlingen avsluttes samtidig et fireårs masterstudium i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold. Det er ikke fritt for at jeg nå kjenner på en frihetsfølelse. Jeg vil takke alle dyktige forelesere og medstudenter, dere har alle bidratt til økt fagkunnskap og personlig innsikt under inspirerende samlinger i Halden.

Arbeidet med denne avhandlingen har vært en krevende, men lærerik prosess som har medført harde prioriteringer. Dette har både familie, venner og arbeidskollegaer fått merke. Jeg vil spesielt takke min kone, som for å gi meg støtte, parallelt tok en master i styring og ledelse ved OsloMet.

Takk til KOL som har utvist stor fleksibilitet og støtte i forhold til mitt daglige arbeid.

Takk til veileder, førsteamanuensis Mats Persson, for din hjelp gjennom hele prosessen. Når jeg tvilte på at jeg ville komme i havn, var det dine faglige og oppmuntrende innspill som hjalp meg videre.

Jeg vil til slutt gi en ekstra takk til mine informanter, som tok seg tid til å la seg intervju. Dere har gitt meg en åpen og ærlig innsikt i hvordan indre motivasjon og jobbengasjement kan påvirkes av de stadige omstillingsprosessene.

Drøbak 14. mai 2020

Svein-Håkon Forvik

## Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er om offiserenes indre motivasjon og jobbengasjement påvirkes under multiple omstillinger. Dette settes så i relasjon til profesjonens «tålekultur». Med multiple omstillinger forstås stadig pågående omstillinger kombinert med nye endringer, og dette kan ha tre kjennetegn: store endringsprosjekter – gjerne med flere elementer samtidig, nye planlagte endringer initieres før tidligere endringer er avsluttet, og ulike typer endringer vil kunne treffe ulike deler av virksomheten samtidig (Stensaker & Haueng, 2016 s. 15). Denne studien tar utgangspunkt i to av Forsvarets krigsskoler, *Krigsskolen* i Oslo og *Sjøkrigsskolen* i Bergen. Disse skolene, som nå er underlagt Forsvarets høgscole (FHS), har de siste årene vært spesielt preget av store og overlappende omstillinger. I denne studien reises spørsmål om hva som skjer med jobbengasjementet hos offiserene under disse multiple *omstillingene*.

Følgende problemstilling er studert: «*Hvordan opplever mellomledere i Forsvaret indre motivasjon og jobbengasjement under multiple omstillingsprosesser?*»

Dette er forsøkt besvart etter en kvalitativ metode med intervju av åtte offiserer, som er mellomledere ved disse krigsskolene. Studiet tar utgangspunkt i offiserenes egne betraktninger, for bedre å forstå hvordan disse stadige omstillingene oppleves for den enkelte.

Funnene i studien viser at jobbengasjement ikke ser ut til å svekkes under multiple omstillinger. Dette samtidig med at informantene tilkjenner utfordringer, som skvisen mellom daglig drift og omstilling, dårlig timing i omstillingsarbeidet og det reises tydelig kritikk til informasjons- og involveringsarbeidet, samt at de påpeker enkelte kaotiske prosesser. Hvorfor finner jeg dette høye jobbengasjementet? Dette kan ikke denne studien gi et fullstendig svar på, men funnene indikerer forhold som kan være interessante for videre forskning. Det som utpeker seg her er betydningen av høy mestringssevne basert på lang erfaring med omstillinger, offisersprofesjonen og dens «tålekultur», institusjonell tillit og til slutt mangelen på «vesentlig motstand» i denne sammenheng.

## Abstract

The theme of this thesis is how the (military) officer's inner motivation and work engagement is affected by multiple reorganizations. The thesis puts this in reference to the officers' professional "tough-it-out" culture. By multiple reorganizations is meant any continuous organizational change effort combined with new changes. They are characterized by the following three facets; great organizational change projects often encompassing multiple elements, the initiation of new changes before old ones are implemented, and lastly when different types of changes impact different parts of the organization at the same time. (Stensaker & Haueng, 2016 s. 15). The basis for this study is from two of Norway's military academies, Krigsskolen in Oslo and Sjøkrigsskolen in Bergen. These academies that are now organizationally placed under the Norwegian Armed Forces' War College (Forsvarets Høgskole), have been particularly subject to a great number of overlapping organizational changes. This study questions how the officers' work engagement is affected by these multiple organizational change efforts.

The study addresses the following problem: "How is inner motivation and work engagement with mid-level managers in the Norwegian Armed Forces affected under multiple organizational change processes". The study seeks an answer to this problem by employing a qualitative method, where 8 officers in mid-level management positions at these military academies have been interviewed. The officers personal accounts of these organizational change processes form the basis for this study, and to further understand how these continuous change processes are being experienced by the individual.

The findings in this study indicates that work engagement is not decreased by the multiple organizational change processes described here. At the same time the informants have identified challenges as "being squeezed" between the demands of daily production and the change process, bad timing with the implementation of the reorganization process. Furthermore, clear and direct critique of the processes have been voiced, with respect to information and involvement in processes the informants also found to be chaotic. Why do the findings indicate high work engagement? This study is unable to completely answer these

questions, but the findings indicate areas that can be of interest for future study. A selection of interesting findings includes high coping skills from previous experience with change processes, the professional aspect of officers as well as their “tough-it-out” culture. Furthermore, the trust in institutions and the lack of significantly “resistance to change”.

## Innledning

Norsk arbeidsliv er påvirket av et stadig økende krav om effektivisering. I privat sektor legger en økende grad av internasjonalisering og globalisering, premissene for nasjonale tilpasninger. I det offentlige har også kravet om stadige omstillinger og endringer medført at mange virksomheter er i en prosess, der multiple omstillinger preger hverdagen. Det gis også direkte politiske føringer til virksomhetene som ved ABE-reformen (Avbyråkratiserings- og effektivitetsreformen)<sup>i</sup> der kutt i budsjettene forutsetter en effektivisering hos virksomhetene. I følge McKinsey har antall ansatte i forsvarssektoren blitt redusert med 46 prosent de siste 15 årene (McKinsey & Company, 2015). Dette har medført at sektorens offiserer og andre ansatte har levd med store omstillinger og andre endringer som en del av hverdagen.

## Forskningstema og problemstilling

Som ansatt i Forsvaret står en kontinuerlig overfor stadig høyere krav til effektivisering, med pålagte raske endringer. Et eksempel er innføring av nye HR-støttesystemer kombinert med nedbemanning, som i prosjektet *HR-transformasjon*<sup>ii</sup>. Før denne er ferdig implementert kommer en gjennomgripende endring av den militære personellstrukturen – ny ordning for militært tilsatte (OMT)<sup>iii</sup>, samt en påfølgende utdanningsreform (URE)<sup>iv</sup>. og i kjølvannet av dette har det kommet andre større og mindre endringer.

Som tillitsvalgt møter jeg ofte ledere og medarbeidere fra hele Forsvaret der engasjementet i forbindelse med disse omstillingene ikke uttales som positivt. Flere tar til orde for at «nok er nok» og at vi ikke kan fortsette med kontinuerlige endringer før tidligere omstillinger har fått «rukket å virke». Sjefene tar selv til orde for at de selv og deres medarbeidere er «omstillingstrette». Samtidig finnes det også flere sjefer og medarbeidere som gir uttrykk for at hurtigheten i omstillingene ikke er problematiske, men derimot skaper spennende utfordringer, og enkelte av disse er i høy grad berørt av omstillingene. Er det slik at jeg får et unyansert bilde ved slike tilbakemeldinger, hvor tillitsvalgtrollen medfører at det negative blir fremhevet? Dette har gjort meg nysgjerrig på hva de berørte faktisk erfarer i forhold til sin egen motivasjon og jobbengasjement i en slik sammenheng. Dette kan omformes til følgende spørsmål: Hvordan opplever den

enkelte sin motivasjon og engasjementet under disse stadige endringene under de «multiple omorganiseringene»? Stensaker og Haueng skriver følgende: «I motsetning til det mer tradisjonelle synet på omstilling som en unntakstilstand, er vårt utgangspunkt at store planlagte endringer foregår mer eller mindre kontinuerlig. Planlagte organisatoriske endringer er ikke noen unntakstilstand, men har heller blitt det normale. Ulike type endringer vil kunne treffe ulike deler av virksomheten samtidig» (Stensaker & Haueng, 2016 s. 15). Dette siste ser vi tydelig i Forsvaret, men også med utfordringer ved at de ulike omstillingene ikke bare treffer ulike deler av etaten, men også de enkelte enheter samtidig. Når jeg så vil ta for meg multiple omstillingers eventuelle påvirkning på jobbengasjementet, har jeg vurdert hvilken personellgruppe det i denne sammenheng er interessant å forske på. I en komparativ analyse i *Medbestemmelsesbarometeret 2016*, fremkommer det at ledere med personalansvar opplever at deres innflytelse på egen arbeidssituasjon og på organiseringen av arbeidet er vesentlig redusert fra 2009 til 2016 (Falkum, Ingelsrud & Nordrik, 2016). Videre påpeker de at de ikke kan fastslå årsakene til denne utviklingen. «Det er behov for flere studier, kontinuerlig overvåking og dypere analyser av disse fenomenene» (Falkum et al., 2016, s. 52 og 55). «Det er viktig at man i årene fremover fortsatt kartlegger og dokumenterer grad av jobbtilfredshet, for eksempel i et arbeidsmarked preget av at stadig flere bedrifter omstiller eller nedbemanner. Fortsatte kartlegginger må fra psykologiens side imidlertid kombineres med teoretisk nytenkning og teoribygging, slik vi for eksempel ser knyttet til begrepet jobbengasjement» (Matthiesen, 2016, s. 191). Stig Berge Matthiesen knytter her et behov for videre kartlegging av jobbtilfredshet, herunder jobbengasjement, relatert til omstillinger som er tema i min forskning. Ved omstillinger i Forsvaret opplever jeg et relativt stort søkelys på toppledelsen, men hva med de omtalte lederne på lavere nivå? Hvordan oppfatter de sin rolle i de multiple endringene, og hva medfører dette for deres jobbengasjement?

Tese

Etter en litteraturgjennomgang har jeg kommet frem til en grunnleggende tese: *Jeg tror at multiple omstillinger og store endringer kan påvirke indre motivasjon og jobbengasjementet negativt hos mellomledere i Forsvaret.*



Mitt utgangspunkt har vært en undersøkelse som belyser den nåværende situasjonen, og jeg har forsøkt å finne hvordan mellomlederne opplever multiple endringer i egen arbeidssituasjon, og deres indre motivasjon og jobbengasjement i denne sammenheng.

#### Problemstilling

Med bakgrunn i innledningen har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

*«Hvordan opplever mellomledere i Forsvaret indre motivasjon og jobbengasjement under multiple omstillingsprosesser?»*

#### **Hva kan undersøkelsen bidra til for forskningen og samfunnet?**

Innledningsvis vil jeg vise til den påviste opplevelsen av redusert innflytelse og påvirkning i eget arbeid som Falkum et al., viser i Medbestemmelsesbarometeret 2016, som beskrevet over. Forskerne påpeker at de ikke kan fastslå årsakene til denne utviklingen og at det er behov for forskning rundt disse fenomenene (Falkum et al., 2016, s. 52). Uten at jeg nå kan påvise noen direkte sammenheng mellom opplevelsen av redusert innflytelse og påvirkning i eget arbeid, sett opp imot opplevelsen av egen motivasjon og arbeidsengasjement i sammenheng med multiple omstillinger, finner jeg dette interessant. Kaufmann og Kaufmann viser til at anerkjente forskere fremholder at å studere jobbtilfredshet er et logisk, naturlig utgangspunkt for å forstå menneskets fungering på arbeidsplassen, men at de nokså «skuffende» resultatene angående forholdet til jobbproduktivitet har ført til at organisasjonspsykologer retter innsatsen mot andre og nye begreper som jobbengasjement (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 296). De samme forfatterne viser også til at jobbengasjement ofte regnes som en direkte motpol til utbrenthet og at forskere bør rette oppmerksomheten mot jobbengasjement i stedet for belastninger og negative reaksjoner. Når det gjelder mellomledere har mange hatt søkelys på denne gruppens spesielle utfordringer sett i sammenheng med rollen under omstillinger, men også til endringer og eliminering av mellomledernes arbeidsoppgaver ved «tekniske transformasjoner». Hvordan påvirker dette jobbengasjementet til den enkelte? Strand påpeker følgene allerede i 2007: «Ledelse mellom toppledelsen og arbeidsledelsen, de forskjellige nivåene av mellomledelse, er under press. Mange av de koordinerings- og

informasjonsoppgavene som ligger til disse nivåene, er blitt overtatt av effektive informasjons- og kommunikasjonssystemer, og arbeidstakerne på det utførende leddet er blitt mer kompetente og kan kommunisere direkte på tvers med andre enheter, slik det foreskrives f.eks. i total kvalitetsledelseskonseptet» (Strand, 2007, s. 570). Hensikten med min avhandling har vært å fremskaffe kunnskap om offiserer og mellomledere i Forsvaret og enkelte fenomener som kan utspille seg i sammenheng med jobbengasjement under multiple omstillinger. Krigsskolene i Forsvaret er institusjoner som i høy grad er og har vært berørt av store omstillinger, og jeg finner disse avdelingene spesielt interessante i forhold til min forskning. I tillegg til de tidligere nevnte omstillingene har også skolene blitt en del av i Forsvarets høyskole (FHS) og de har i større grad en tidligere måtte forholde seg til universitets- og høyskoleloven.

I min litteraturgjennomgang har jeg konsentrert meg om indre motivasjon og jobbengasjement ved multiple omstillinger. Funnene, og manglene av funn, med oppfordringer i litteraturen om videre forskning, har skapt forventninger og nysgjerrighet om hvordan virkeligheten er. Etter litteraturstudiet, og med bakgrunn i offiserens nevnte tilbakemeldinger til meg, ønsker jeg med min forskning, og analysen av denne, innledningsvis å stagge min egen nysgjerrighet og i beste fall å genere ny viten og eventuelt teori.

## Teoretiske perspektiver

I det teoretiske rammeverket vil jeg behandle temaene indre motivasjon, jobbengasjement og multiple omstillinger. Jeg forsøker her å synliggjøre annen relevant forskning der jeg anser denne aktuell for min overordnede problemstilling. Basert på mine funn har jeg også valgt å trekke frem en rent empirisk kategori jeg har valgt å kalle «tålekulturen» i min senere analyse av dataene. I denne sammenheng har jeg valgt og ta utgangspunkt i offiserenes profesjon, blant annet deres særskilte tilsetningsforhold og «yrkeskodekser». I denne teoretiske tilnærmingen vil jeg da også forsøke å kaste et lys over «offiserskodeksen».

Jeg vil først ha et hovedfokus på «indre motivasjon», herunder jobbengasjement, for deretter å belyse «multiple omstillinger». Innledningsvis har jeg valgt å foreta et lite historisk tilbakeblikk på hva som har ført til det jeg i dag finner av teori om indre motivasjon og jobbengasjement. I denne sammenheng vil jeg blant annet berøre kjente motivasjonsteorier fra Abraham Maslows og Frederick Herzberg, men også trekke inn andre forskeres kritikk av teoriene. Så vil jeg vise til nyere teori som forsøker å sette dette sammen, deretter vil jeg som en del av indre motivasjon, rette et spesielt blikk på jobbengasjement. Jeg finner derimot lite forskning og teori som kan belyse «tålekulturen». Her har jeg allikevel basert meg på lovgivning som regulerer offiserenes tilsetningsforhold, enkelte «faktabeskrivelser» om offiserskodeksen, samt funnene i mitt eget datagrunnlag og forsøkt å sette dette opp imot jobbengasjement og multiple omstillinger.

### Indre motivasjon og jobbengasjement

«Motivasjon er utledet av det latinske ordet *movere*, som betyr «bevege». Hva kan forklare at to individer med samme kompetanse, samme lønn og samme jobb arbeider i høyst ulikt tempo i jobben sin?» Kaufmann og Kaufmann er her interessert i å vite hva som fører til ulikheter i innsats mellom ulike individer som har de samme forutsetningene for å utføre en handling. De definerer videre begrepet motivasjon som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål». (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). De gir videre en definisjon på den moderne organisasjonspsykologien relatert til motiver og atferd i arbeidslivet, hvor de skiller mellom *behovsteorier*,

*kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier*, og jeg vil innledningsvis følge denne inndelingen i mitt teoriperspektiv. Psykologene poengterer imidlertid her at de følgende teoriene ikke først og fremst er konkurrerende. «Det er snarere slik at de enkelte teorier utfyller hverandre og kan betraktes som biter i et stort og komplisert puslespill». I min gjennomgang av forskningen her, aner jeg bakgrunnen for dette kompliserte puslespillet, men jeg har allikevel forsøkt å trekke inn konkurrerende, komplementerende og kritiske forklaringsmodeller der jeg har funnet dette. I det etterfølgende vil jeg derfor gi en oversikt over teori med enkelte karakteristika og eksempler på forklaringsmodeller, hvor jeg vil konsentrere meg om indre motivasjon, jobbegasjement og endringer, herunder multiple omstillinger.

### **Behovsteorier**

Behovsteorier karakteriserer atferd som er utløst av grunnleggende behov, og disse teoriene har lang tradisjon i psykologien der målsettingen har vært å forklare det meste av det vi mennesker foretar oss. «Utviklingen har beveget seg fra utpreget mekaniske teorier med uttalt biologisk forankring til teorier som knytter menneskelig motivasjon til sosial tilhørighet, intellektuell utfoldelse og individuell selvaktualisering» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114). Forfatterne viser så til Abraham Maslow behovshierarki. I min undersøkelse er dette aktuelt da Maslow har fått stor praktisk betydning for diskusjonen om hvilke betingelser som er gunstige for å fremme positiv motivasjon i arbeidslivet, selv om flere forskere har påpekt at Maslow her kan mangle empiriske bevis. Jeg velger her å ta utgangspunkt i det høyeste nivået i behovshierarkiet som Maslow benevner som self-actualization – med forskjellige norske oversettelser som selvrealisering eller selvaktualisering (Maslow, A. 1954).

«Det innebærer å kunne frigjøre kapasitet til å utvikle og realisere sine potensial i form av iboende anlegg, evner og egenskaper. Når vi gir medarbeidere muligheter for dette i jobben, kan vi utløse sterke motiverende krefter. Folk yter vanligvis sitt aller beste under disse

betingelsene, og det kommer både personen og bedriften til gode»  
(Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 116).

Selvdeterminasjon er en av de nyere behovsteoriene (Self Determination Theory, Deci & Ryan, 1985; Ryan et al., 1996). Denne teorien tar utgangspunkt i at mennesket er utstyrt med tre fundamentale behov, nemlig behovene for autonomi, kompetanse og det å relatere seg til andre mennesker. Det at mennesker er utstyrt med slike behov medfører at en utvikler egenskaper som kreativitet, kognitiv (tankemessig) fleksibilitet, bedre evne til å prosessere informasjon og en bedre evne til å tåle nederlag. I mitt fokus på jobbengasjement og forskningen her, støter jeg stadig på disse tre behovene og jeg vil returnere til dette.

### **Kritikk av behovsteoriene**

Kaufmann og Kaufmann viser til at til tross for at Maslows teori fremstår som «intuitivt riktig og elegant i sin utforming», gir forskningen på denne et nokså brokete bilde. De påpeker imidlertid at en viktig positiv konklusjon er at hovedskillet mellom underskuddsbehov og vekstbehov synes å bli bekreftet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 116). Her antar jeg psykologene henviser til forskning som i noen grad viser at de underliggende behovene i pyramiden må være tilfredsstillt før vekstbehovene som utgjør de øverste nivåene i pyramiden skal komme til overflaten. Her finner jeg at teorien omhandler forhold som berører mine informanternes antakelige særstilling, satt opp imot de grunnleggende behovene som en sikker arbeidsplass mv. Dette vil jeg belyse senere under analysen av mine data. Aarø påpeker at den mest sentrale problemstillingen dreier seg om hva som får arbeidstakere til å yte mest mulig og gjøre en best mulig innsats. I en slik sammenheng hevder han at behovsteoriene kommer nokså dårlig ut. Arbeidsgiverne er først og fremst ute etter å øke tempo og kvalitet på det arbeidet som utføres. Jeg ser her at flere forskere påpeker at behovsteoriene kan ha gyldighet i praktiske yrker som industriell produksjon, men at de kommer til kort i mer kreative yrker. Selv om behovsteoriene anskueliggjør hva som skal til for å oppnå motivasjon, er det ikke gitt at trivsel i seg selv fremmer produktivitet (Aarø, 2016, s. 113). Her er også Matthiesen konkret: «At ansatte trives, er imidlertid ingen garanti for produktivitet» (Matthiesen, 2016, s. 185).

Behovsteoriene har likevel vært populære i bedriftslivet og Aarø forklarer dette med at de er enkle å begripe, og sannsynligvis sier de noe vesentlig om menneskers atferd. Han trekker videre frem at teorier som kan oversettes til noe som er enkelt og anvendelig og som umiddelbart virker fornuftig, trolig har større muligheter for å bli tatt i bruk i arbeidslivet enn det som måtte være forskningsmessig svært etterrettelig, men komplekst og detaljrikt (Aarø, 2016, s. 113). Her vil jeg forsøke å bevege meg innenfor det jeg anser som komplekst og detaljrikt når temaene er jobbengasjement og multiple omstillinger.

### **Kognitive motivasjonsteorier og kritikk**

Dette er teorier som hevder at motivert adferd utløses av forventninger om måloppnåelse. Her er forventninger en forestilling om et bevisst forhold til hvilke konsekvenser arbeidet vil ha, for en ønsket belønning. Belønning i denne sammenheng kan på den ene siden være lønn og materielle verdier benevnt som ytre belønninger, og på den annen side tilfredsstille et behov for aktelse og status. «Det spesielle med kognitive teorier om motivasjon er 1) at handlingen betraktes som styrt av bevisste forestillinger og rasjonelle kalkyler med hensyn til personlig måloppnåelse, og 2) at arbeidet man utfører er instrumentelt i oppnåelsen av belønninger knyttet til behov og ønsker» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 121). Psykologene trekker frem sprikende forskning her, men viser til at deltakelse i målsettingsprosessen øker graden av aksept for målet som blir satt. Jenkins et al., fant at økonomiske insentiver gir klar effekt på kvantitet, men ikke på kvalitet (Jenkins, Gustav & Shaw, 1998). Funnene her og andre internasjonale funn som ved Gagne & Deci (2005), kan også sees i sammenheng med norske funn, som viser at indre motivasjon er positivt relatert til både jobbproduktivitet, organisasjonsengasjement og såkalte ekstrarolleaktiviteter (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 127). Med bakgrunn i mine funn ser jeg organisasjonsengasjement som ekstra interessant satt i sammenheng med informantenes identifikasjon med og involvering i krigsskolene som «institusjoner» i samfunnet, og ikke bare en arbeidsplass, samt «ytre og indre belønninger».

### **Sosiale teorier og kritikk**

Dette er teorier som ser på at motivasjon med base i en opplevelse av likeverd og

rettferdighet. Der en ansatt opplever at jobbinnsats og belønning er i balanse med andre man sammenligner seg med, eksisterer det en likeverdstilstand. Det motsatte er en likeverdspanning (Kaufmann & Kaufmann 2015 s. 132-135). Forskningen viser da også at prosedyrerettferdighet virker spesielt inn på merytelser og betydningen av å bli behandlet med respekt og verdighet. Her vil jeg vise til Stensaker og Hauengs, som har funnet at i mange endringsprosesser opplever mange ansatte «skinninvolvering». De rapportere om ansatte som ikke opplever å bli hørt, selv om ledelsen har forsøkt å sikre involvering. Her understrekes betydningen av informasjon om hva som er formålet med å involvere. Dersom dette kun er ment som en forankring av løsninger må dette tydeliggjøres, og dersom de ansatte forventer seg direkte påvirkning, oppstår skuffelse og at forventningene ikke blir møtt (Stensaker & Haueng 2016, s. 74). Kaufmann og Kaufmann trekker frem at forskningen viser interessante funn der prosedyrerettferdighet virker spesielt inn på jobbtilfredshet og merytelse, og samtidig gir en større toleranse for ikke optimale arbeidsforhold (Kaufmann & Kaufmann, 2015 s. 136).

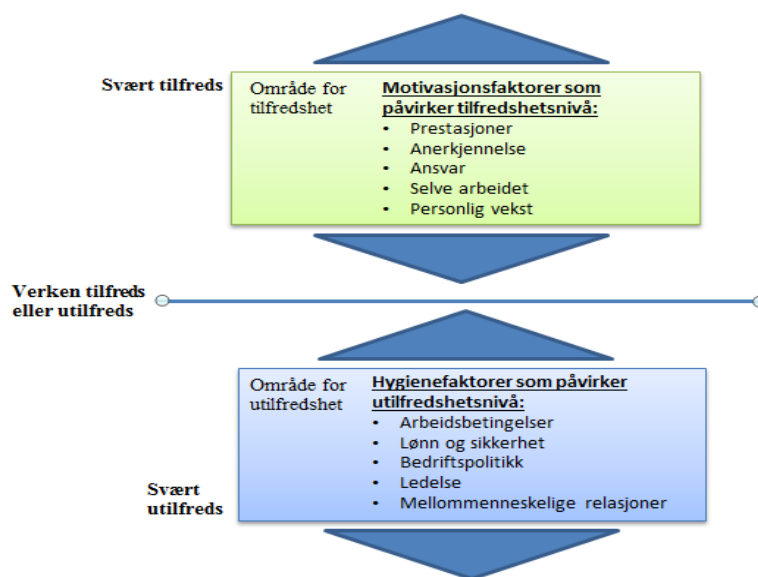
### **Situasjonsteorier**

Dette er teorier om motivasjonselementer i jobbsituasjonen, der selve arbeidssituasjonen kan være avgjørende. Relatert til forskning rundt arbeidssituasjonen eksisterer det flere jobbkarakteristikamodeller (Kaufmann & Kaufmann, 2015 s. 137-138). Her vil jeg først trekke inn Rickard Hackman og Greg Oldhams jobbkarakteristikamodell, hvor de hevder at jo mer en jobb er preget av de følgende trekkene, desto mer egnet er den til å engasjere individets indre motivasjon for arbeidet (Hackman og Oldham, 1980):

1. Variasjon i ferdigheter, jo større variasjon desto mer motivasjonsengasjerende
2. Oppgaveidentitet-deltakelse, jo større del av arbeidsstykket jo mer engasjerende
3. Oppgavebetydning, ser arbeidstaker en større mening med oppgaven?
4. Autonomi, kontroll og ansvar for egen arbeidssituasjon
5. Tilbakemelding, informasjon om resultater

Dette er kjennetegn som flere forskere trekker frem i relasjon til jobbengasjement, og som jeg vil komme tilbake til under. Samarbeidsforsøkene i Norge og Sverige på 1960-tallet var tuftet på elementer som variasjon i jobben, læring, autonomi, helhetlige oppgaver, tilbakemeldinger og fokus på arbeidsgrupper. Dette

samsvarer godt med oppstillingen over. Einar Thorsrud var her en av drivkreftene i det som senere er blitt kalt sosioteknisk teori. Disse samarbeidsforsøkene blir sett i sammenheng med utformingen av §12 i arbeidsmiljøloven av hvor en går langt i å lovfeste arbeidsgivers plikt til å tilfredsstillende de psykologiske jobbkrav om selvbestemmelse, variasjon og faglig ansvar i jobben (ref. <https://www.magma.no/ledelse-pa-norsk>). Hertzbergs tofaktorteori regnes også som en situasjonsteori. Etter empiriske undersøkelser av jobbtilfredshet fant Herzbergs et al., at det er to adskilte grunnlag for jobbtilfredshet, basert på ulike faktorer. Der definerte de den første som «hygienefaktorer» og den andre som «vekstfaktorer» (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1967). Hygienefaktorene var relatert til arbeidsvilkår, som sikker lønn, trygt arbeidsmiljø med videre. Vekstfaktorene relaterte seg til selve arbeidet, anerkjennelse og personlig utvikling mv. Kaufmann og Kaufmann viser her til et utgangspunkt der trivsel og mistrivsel ikke er det motsatte av hverandre, men at de kan forstås som uavhengige dimensjoner. «Motivasjonsfaktorene skal ifølge Herzberg skape trivsel i den grad de er tilstede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er tilstede. Hygienefaktorene skaper mistrivsel i den grad de ikke er tilstede, men ikke trivsel dersom de er tilstede.» (Herzberg, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 139). De påpeker videre at tofaktorteorien ser ut til å utfylle Maslows pyramide der vekstfaktorene i stort samsvarer med den øvre delen av pyramiden og vise versa.



Figur nr. 1: Herzbergs teori om motiverings- og hygienefaktorer (hentet fra Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 139).



I min studie har jeg et fokus på respondentenes opplevelse av motivasjonsfaktorene. Disse synes å korrespondere med faktorer forbundet med jobbengasjement i flere studier.

### **Kritikk til situasjonsteorier og jobbkarakteristika**

Sig Berge Matthiesen beskriver at Herzberg og tofaktorteorien har hatt en merkelig skjebne, der han trekker frem at det har vært reist mye kritikk til teorien. Han viser blant annet til Locke, som i 1976 hevder at det ikke var empirisk belegg for at jobbtilfredshet og jobbmisnøye er to atskilte fenomener (Locke, 1976).

«Det er viktig å presisere at teorien til Herzberg primært er en deskriptiv teori. Den prøver kun å beskrive under hvilke forhold arbeidstakere påvirkes til å føle seg enten fornøyde eller misfornøyde med arbeidet.

Teorien har ingen forklaringer på hvorfor personene trives eller mistrives» (Matthiesen 2016, s. 175).

Aarø viser også til manglende empirisk belegg: «Uavhengige forskere har konkludert med at hans tofaktorteori ikke har fått særlig empirisk støtte (King, 1970). Både Matthiesen og Aarø viser at til tross for dette har Herzbergs teori fått stor anvendelse i arbeidslivet. Aarø påpeker at den gir en enkel inndeling i to typer behov, og at den blir brukt som utgangspunkt for en metode som kalles jobb-berikelse (job enrichment). Jobb-berikelse er en metode som legger vekt på vekstfaktorene, og Herzberg har selv påpekt at næringslivet har hatt for stort fokus på hygiene faktorene. Arbeidet skal etter Herzbergs syn kunne berikes ved at en gjør hver arbeidstager ansvarlig for sin egen innsats, arbeidet må virke betydningsfullt, det må gis tilbakemeldinger, autonomi og egen kontroll på ressursene (Aarø, 2016 s. 112). I en generell beskrivelse av forskningen på jobbkarakteristika sin betydning for motivasjon og ytelse, viser Kaufmann og Kaufmann til en metaanalyse fra 2007, "Integrating motivational. Social, and contextual work design features", hvor det er gjort observasjoner av jobbprestasjoner, jobbtilfredshet, turnover-intensjoner og følelsen av forpliktende jobbengasjement. De konkluderer med at teorien om jobbkarakteristika samlet sett har god støtte i empirisk forskning (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 144). Jeg finner disse funnene i forhold til vekstfaktorene og jobberikelsesperspektivet, herunder autonomi, som meget interessante i min teoretiske tilnærming til jobbengasjement under.

## **Jobbengasjement-definisjon**

Innledningsvis vil jeg vise til en ofte referert definisjon av jobbengasjement fra Schaufeli og Bakker, med påfølgende beskrivelse og oversettelse av Richardsen og Martinussen: «*Work engagement, a positive, affective-motivational state of fulfilment that is characterized by vigor, dedication, and absorption.*», Schaufeli & Bakker (2004), og den norske oversettelsen:

*Jobbengasjement er en relativt vedvarende positiv-følelsesmessig tilstand som karakteriseres av vitalitet, entusiasme og evne til fordypelse i arbeidet* (Schaufeli & Bakker, 2004 referert og oversatt i Richardsen & Martinussen, 2008). Jeg har i min egen forskning lagt denne definisjonen til grunn. Vitalitet beskrives som bestående av høyt energinivå, utholdenhet og vilje til å anstrenge seg i arbeidet. Entusiasme er beskrevet som en følelse av inspirasjon, stolthet, utfordring og en sterk identifisering med arbeidet, samt en følelse av at det en gjør er viktig. Den siste dimensjonen, fordypning i arbeidet, karakteriseres av evnen til dyp konsentrasjon, og det å være så opptatt av arbeidsoppgavene at en nesten ikke enser noe rundt seg eller at tiden flyr (Richardsen & Martinussen, 2008).

Kaufmann og Kaufmann trekker også frem Arnold B. Bakker og Michael P. Leiter som i 2011 har tilnærmet samme definisjon av jobbengasjement, altså *vitalitet, entusiasme* og absorpsjon. I 2007 hadde samme Bakker og Evangelia Demerouti også knyttet jobbengasjement til jobbressurser, herunder arbeidsbetingelser og ikke minst autonomi. De norske psykologene kommer også med sin beskrivelse: «Der utbrenthet synes å forårsakes av høye jobbkrav og lite jobbressurser, så er jobbengasjement forbundet med ressurser tilrettelagt i organisasjonen. Utbrenthet har konsekvenser for den enkeltes helse på en negativ måte, mens jobbengasjement er forbundet med drivkrefter og motivasjon» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 322). Det synes å være enighet om at det som først og fremst trigger jobbengasjement, er knyttet til tilgang til ressurser (Halbesleben, 2010), som det å ha en utfordrende jobb, autonomi eller selvstendighet i arbeidet, variasjon, at man mottar tilbakemeldinger, at det er god balanse («fit») mellom personens preferanser og ressurser, og kravene fra miljøet, og at man opplever anerkjennelse og belønning gjennom arbeidet (Crawford, Rich, Buckman & Bergeron, 2013). Ulike varianter av ledelse, som transformasjonsledelse og autentisk ledelse, har også vist seg å være forbundet med jobbengasjement (Soane, 2013, referert i Matthiesen, 2016, s. 190). Det er

viktig å påpeke at de såkalte «driverne» som listes opp ovenfor i forhold til jobbengasjement, likeså gjerne kan korrespondere med jobbtilfredshet (jf. Spector, 1997). Det kan med andre ord være de samme arbeidsmiljøfaktorene som utløser jobbengasjement og jobbtilfredshet (Matthiesen, 2016, s. 189-190). Kaufmann og Kaufmann påpeker altså at vi i den senere tid har sett en sterk interesse for jobbengasjement i organisasjonslitteraturen og skriver at «idéen om engasjement representerer enda et steg opp på stigen når det gjelder positivt motiverende krefter i arbeidsprosessene» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 321). Her ser jeg et utgangspunkt for å sette Herzbergs «tofaktorteori» i sammenheng med jobbengasjement, og Kaufmann og Kaufmann gir etter min mening her en beskrivende overgang fra tilfredshet til et høyt jobbegasjement, som igjen av flere beskrives som «å blomstre på jobben»:

«Vi tenker oss at for å utvikle jobbforpliktelse må det være en viss jobbtilfredshet til stede, og at en slik selvforpliktelse er en nødvendig betingelse for arbeidsglede og engasjement. I en videre utvikling tenker vi oss at en medarbeider begynner å «blomstre på jobben» (thriving)» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 321).

Her tegnes et tydeligere skille mellom jobbengasjement og trivsel på jobben, og Matthiesen påpeker jo et paradoks der de samme arbeidsmiljøfaktorene kan utløse begge deler. Kaufmann og Kaufmann ser ut til å mene at både jobbtilfredshet med påfølgende selvforpliktelse må til for å få høyt jobbengasjement.

### **Jobbengasjement og tofaktorteorien**

Matthiesen setter også jobbengasjement i sammenheng med tofaktorteorien og under overskriften; «Jobbengasjement: nytt begrep for å studere folks tilfredshet med sitt arbeid,» viser han til overlapp i teorier og modeller for å forklare jobbtilfredshet og jobbmotivasjon. Herzberg et al. sin tofaktorteori (1959) er for eksempel vel så mye en teori om motivasjon, som en teori om jobbtilfredshet. Det samme gjelder jobbkarakteristikamodellen (Hackman og Oldham, 1980) som jeg tidligere har belyst. Matthiesen, som viser at jobbmotivasjon dreier seg om «en tilstand der krefter eller energi mobiliseres (driv), samt at energiutfoldelsen har en retning (mål)». Matthiesen viser også til at det i de senere år har utviklet seg en forskningstradisjon (Leiter & Bakker, 2010) som har fokusert på en slik variant av motivasjon, nemlig jobbengasjement, og som har generert forskning der det er

funnet klare og konsistente sammenhenger mellom jobbtilfredshet og jobbengasjement, hvor han henviser til Karanika-Murray, Duncan, Pontes & Griffiths (2015), (Matthiesen, 2016 s. 189-190).

### **Fra indre motivasjon til jobbengasjement**

Kuvaas og Dysvik viser til at en i generell forstand kan forvente at vi overvurderer behovet for kontroll og ytre incentiver og dermed utøver kontrollorientert HR - «hard HR». Dette til tross for at forskningen utpeker indre motivasjon som den beste kilden til gode arbeidsprestasjoner. De hevder videre at dette er spesielt viktig der oppgavene krever kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet, i motsetning til kvantitet, og referer til Gagné og Deci, 2005. Arbeidet på krigsskolene vil jeg plassere godt innenfor de «kvalitative» kriteriene her, som vil kreve en indre motivasjon. Kuvaas og Dysvik har samlet en rekke data fra norske virksomheter som relaterer seg til ulike problemstillinger innenfor HR, herunder sammenhenger mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon. De beskriver funnene slik: «Styrken i sammenhengene mellom indre motivasjon, arbeidsprestasjoner, ekstrarolleatferd, affektiv organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon er spesielt imponerende...» De viser videre til at behov for autonomi og oppfattet organisatorisk støtte er meget sterke prediktorer for arbeidsprestasjoner, affektiv organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon (Kuvaas & Dysvik, 2012 s. 58 - 64). Dette ser jeg som interessante og aktuelle funn, men turnoverintensjonen jeg senere vil belyse, satt opp imot offiserenes spesielle arbeidsvilkår, gjør antakelig dette mindre aktuelt.

### **Jobbtilfredshet og jobbprestasjon**

Stig Berge Matthiesen tar opp spørsmålet om høy trivsel skaper høy effektivitet. Jeg vil i denne sammenheng vise til kritikken av tofaktorteorien over. Her viser han til at på tiden etter Hawthorne-eksperimentene mente mange at høy trivsel førte til høy effektivitet. Forskningen etter dette har ifølge Matthiesen vist en mer moderat sammenheng her:

«Tilfredse arbeidstakere vil jevnt over være mer produktive i sitt arbeid enn arbeidstakere som mistrives og som gruer seg for å gå på jobb. At

ansatte trives, er imidlertid ingen garanti for produktivitet»  
(Matthiesen, 2016, s. 185).

Selv om jeg ikke går inn for å måle produktivitet i min undersøkelse, vil informantenes egenopplevde jobbengasjementet, sett opp imot jobbtilfredshet under multiple omstillinger, være interessant.

### **Jobbengasjement, fra utbrenthet til «positiv psykologi»**

Flere forskere med en tidligere forskning på utbrenthet, har i senere publikasjoner rettet søkelyset mot jobbengasjement. Eksempler på dette finner jeg hos nederlenderne Arnold B. Bakker og Wilmar Schaufeli, samt australieren Michael P Leiter, alle professorer i arbeids- og organisasjonspsykologi. Her har jeg også tidligere vist til oppfordringen om å rette oppmerksomheten mot jobbengasjement i stedet for belastninger og negative reaksjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 296). Dette betyr samtidig at det kan være noe begrenset materiale som går direkte under «arkfanen» jobbengasjement, men en god del litteratur omhandler forskning på området indirekte. Jeg vil derfor i det følgende vise forskjellige tilnærminger til jobbengasjement, med noen ulike begreper.

### **Å blomstre i jobben**

Å blomstre i jobben og samtidig være i en «flyt» trekker flere forskere frem, der disse opplevelsene av sin personlige tilstand hos en ansatt, igjen hevdes å medføre et høyere jobbengasjement. Mihaly Csikszentmihaly har i samarbeid med mange psykologer utgitt en rekke publikasjoner der «Flow» har vært tema. Mye av dette arbeidet har han samlet i en utgivelse der han beskriver fundamentene for positiv psykologi (Csikszentmihalyi, 2014). Her spår forfatterne at vi i det neste århundre vil se en vitenskap og et arbeidsliv som vil forstå og bygge på de faktorene som lar enkeltmennesker og samfunn blomstre («flourish»). Csikszentmihaly har selv foretatt forskning som viser at det som gjør en opplevelse virkelig tilfredsstillende, er en bevissthetstilstand han kaller flyt (flow). Under flyt opplever man en lykkelig sinnstilstand med følelse av engasjement i en kreativ eller lekende aktivitet (Csikszentmihalyi, 2014).

Flere av forskerne innen den såkalt positive psykologien påpeker også en annen endring i forskningen her. Der den psykologiske forskningen på arbeidslivet tidligere har konsentrert seg om sykdommer og behandling av disse, dreies nå interessen til «positiv psykologi», som for eksempel jobbengasjement. Kaufmann og Kaufmann viser da også til at jobbengasjement ikke bare er knyttet til selve jobben, men omfatter også en mer overordnet positiv og tilfredsstillende jobbrelatert mental tilstand. «I løpet av de siste 20 årene har vi sett en sterk interesse for å forstå det psykologiske grunnlaget for denne holdningen til arbeid.» De viser til et interessant bidrag fra Teresa Amabile og Stephen Kramer, som har gjennomført en omfattende studie av arbeidere med kreative yrker der 80% hadde høyere utdanning. Dette utgangspunktet finner jeg aktuelt sett i relasjon til mine informanter (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 320-322). Studien ble gjennomført rundt årtusenskiftet, varte i 3 år og involverte 238 informanter fra 26 virksomheter. I denne studien noterte informantene i en dagbok sine daglige erfaringer og opplevelse av lykke på jobben i en gjennomsnittlig periode på fire måneder. Forskerne fant at medarbeiderne synes å motiveres av sine egne tanker og følelsesliv. Hvordan de oppfatter sin egen motivasjon og «lykke» på slutten av arbeidsdagen har stor betydning for hvordan de betrakter sin egenverdi i arbeidsprosessen, hvordan de ser på organisasjonen, på ledelsen, og på sitt team, og dette fastslår forskerne vil ha betydning for neste dags arbeid. Ved tilbakemeldinger om positive opplevelser på slutten av dagen, ble det også vist til følelser av glede, varme og stolthet. Når det ble rapportert om tilbakeslag, fulgte følelser av frustrasjon, frykt og tristhet. Jeg forutsetter at det i denne forskningen er tatt høyde for «Hawthorneeffekten» eller «kontrolleffekten», uten at jeg finner dette kommentert i deres egen beskrivelse, men jeg lener meg på at dette er fagfelleurdert. Amabile og Kramer kommer med deres eget råd til ledere:

«But, interestingly, our research shows that the most important managerial behaviors don't involve giving people daily pats on the back or attempting to inject lighthearted fun into the workplace. Rather, they involve two fundamental things: enabling people to move forward in their work and treating them decently as human beings» (Amabile & Kramer, 2007).

Å bli behandlet med respekt er også et av kjennetegnene på de sosiale behovsteoriene som tidligere nevnt. Kaufmann og Kaufmann mener dette kan være et godt utgangspunkt for å forstå grunnlaget for jobbengasjement. I en

artikkel basert på denne studien i 2011, stiller Amabile og Kramer selv et aktuelt spørsmål og svarer selv i ingressen: «Want to truly engage your workers? Help them see their own progress.» Hvilken betydning har så dette for organisasjonens leveranser? De utdyper dette i artikkelen og hevder at, «By supporting progress in meaningful work, managers improve employees' inner work lives and the organization's performance» (Amabile & Kramer, 2011 s. 1 og 12). Begrepet personlig indre arbeidsmiljø (inner work life) viser til en egen kraft i personlige fremskritt, «the power of small wins», som de kaller progresjonsprinsippet. De fremmer altså at hvis arbeidstakerne opplever motivasjon og velvære på slutten av arbeidsdagen, så har de gjort fremskritt i jobben.

### **Entusiasme**

I min tilnærming til arbeidsengasjement finner jeg det interessant å trekke inn begrepet entusiasme, som OGSÅ dukker opp i flere sammenhenger her. Adriaenssen et al., mener at det er en nær forbindelse mellom flyt, entusiasme og engasjement. De viser til empirisk forskning (Stairs, 2005) som viser at opplevelsen av sosial tilhørighet er nært forbundet med medarbeidernes entusiasme og engasjement. De hevder også at forskning har vist at de ansattes entusiasme og engasjement er positivt korrelert med organisatoriske resultater. De trekker frem flyt som et begrep fra Csikszentmihaly (2002; 2013) jf. min tidligere beskrivelse. Opplevelsen av velvære rapporteres fra forskningen når personer er i en tilstand av flyt og man føler at man har kontroll. På den ene siden mister man seg selv i selve oppgaven, men på den andre siden opplever man en sterkere selvbevissthet når oppgaven er fullført (Nakamura og Csikszentmihaly, 2009), (referert i Adriaenssen, Adriaenssen Johannessen og Johannessen, 2017, s. 26-27). Dette henger godt sammen med andre funn som jeg har drøftet tidligere her. Harter mfl. (2003:205-224) har også forsket på sammenhengen mellom engasjement, entusiasme og trivsel. De fant at der sammenhengen var stor, var det også høyere sannsynlighet for kunde- og klientlojalitet, høyere produktivitet, lavere turnover-rater, samt høyere organisatorisk måloppnåelse (Adriaenssen, et al., 2017, s. 82). Her har jeg tidligere vist til at flere forskere stiller spørsmål til resultatene av den noe sprikende forskningen, hva gjelder høyere produktivitet relatert til engasjement og entusiasme. Trivsel derimot kan se ut til å ha betydning i rene

«produksjonsyrker». Betrakningene rundt entusiasme og trivsel, med den påviste sammenhengen med jobbengasjement, finner jeg interessant sett opp mot min undersøkelse. Jeg har da heller ikke som målsetting å forsøke å finne eller måle eventuelle endringer i produktivitet under multiple omstillinger.

### **Teamarbeid**

Å arbeide i team blir i flere sammenhenger i litteraturen trukket frem som en generell positiv organisering av arbeidet, som noe som i seg selv kan fremme motivasjon. Hva sier forskningen generelt om denne arbeidsformen og i denne sammenheng, kan teamarbeid relateres til jobbengasjement? Teoretiske betraktninger rundt team er meget omfattende og jeg vil her begrense meg til å forsøke å belyse noe, sett i sammenheng med de eventuelle positivt motiverende effektene.

### **Team – definisjon og kort historikk**

Kaufmann og Kaufmann trekker frem en definisjon på team fra Kjell B. Hjertø (2013): «En relativt autonom arbeidsgruppe på minst tre personer som i høy grad arbeider gjensidig avhengig av hverandre over tid, som i stor grad er felles ansvarlige for å innfri gruppens resultatmål, og hvor teammedlemmenes relasjoner er gruppens grunnleggende bestanddel». Selv legger de til at et team i beste fall kan representere en sosial og følelsesmessig enhet av individer som aktivt bryr seg om hverandres ve og vel, i tillegg til at teamet gir høy ytelse med hensyn til organisasjonens mål. Psykologene hevder at dannelsen av gruppeprosesser var en reaksjon mot taylorismens vektlegging av enkeltindividets produktivitet, «gruppearbeid var å kaste bort tiden med prat». De trekker frem forskere som Kurt Lewin, Elton Mayo og Doulags Mc Gregor som bidragsytere i forskningen på gruppeprosesser, og viser til tradisjonen for organisering av selvstyrte team i Skandinavia. I dagens arbeidsliv hevder de at at teambygging får stadig større betydning og at fleksible organisasjonsformer skal gjøre organisasjonene bedre rustet til å håndtere de stadig større krav til tilpasninger, som finner sted i meget omskiftelige omgivelser (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 333-334). Teambygging medfører nødvendigvis ikke det samme som å arbeide i team, men jeg finner henvisningen til omskiftelige omgivelser interessant i



forhold til multiple omstillinger. Aslaug Mikkelsen og Karen Modesta Olsen viser også til utbredelsen av team- og prosjektarbeid. Ved en beskrivelse av hvordan oppnå beste praksis og en høyprestasjonskultur trekker de blant annet frem, som et av kjennetegnene, at det foreligger alternative arbeidspraksiser som autonome team. Olsen viser også, som tidligere nevnt, til ustrakt bruk av team- og prosjektarbeid i Norge og trekker inn levekårsundersøkelsene (Nesheim & Olsen 2006), der arbeidstakerne svarte at 54 prosent av arbeidet var organisert i team. Hun påpeker at man i litteraturen i all hovedsak hevder at medvirkning i form av teamarbeid øker effektiviteten og produktiviteten for organisasjonen (Mikkelsen og Olsen, 2016, s. 114, 261, 263 og 264). Kaufmann og Kaufmann trekker også frem økt produktivitet der de viser til en metaanalyse i USA, som dekket 70 studier,<sup>1</sup> der resultatene viste at selvstyrte team hadde en positiv innvirkning på gruppenes produktivitet og holdninger. Effektene på produktiviteten var betydelige. Med det rapporteres om at det ikke var noen innvirkning på fravær og personalgjennomtrekk. I tillegg avdekket forskningen utfordringer i forhold til ledelsens vilje til å gi fra seg makt til teamene. De trekker videre frem Hjertøs vurdering av forskningen på effektiviteten i «selvstyrte» team, der han påpeker at denne har gitt svært blandede resultater, men at slike team kan gi positive effekter på læring og jobbtrivsel (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 333-342). Til tross for noen ulike resultater, finner jeg at teamarbeid i seg selv, signaliseres som en relativt positiv effekt sett opp imot motivasjon og trivsel i disse undersøkelsene. I relasjon til denne oppgavens tema vil jeg også trekke inn psykologenes vurdering av teamets grunnlag for økt motivasjon og mestringfølelse. Her viser de til at ved komplekse problemer kan et enkeltindivid ofte føle seg overveldet av frustrasjon, men i gruppen vil mangfoldigheten av evner, kunnskaper og ferdigheter gjøre at medlemmene kan utfylle hverandre på en positiv måte. Dette kan gi den enkelte sterkere motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 355).

---

<sup>1</sup> Goodman, P.S., Devadas, R. og Griffith Hughson, T (1988). Groups and productivity: Analyzing the effectiveness of self-managing teams. I: J.P. Campbell og R.J. Campbell (red.) Productivity in organizations (s.295-327). San Francisco, CA: Jossey-Bass

## Endringer og multiple endringer

I Forsvaret og på krigsskolene kan det vises til kontinuerlige endringer, der noen beskrives som reformer, andre omstillinger og enkelte kun større eller mindre endringer. Det kan synes som noe tilfeldig om de store endringene navngis som reformer, omstillinger, ulike prosjekter, eller for eksempel «transformasjoner». Denne studien tar utgangspunkt i omfattende multiple endringer, som da i enkelte sammenhenger benevnes omstillinger, reformer og transformasjoner internt i Forsvaret og av enkelte av informantene. Innledningsvis vil jeg derfor trekke inn en definisjon som danner utgangspunktet for min undersøkelse. Reforme kan forklares som «aktive og bevisste forsøk fra politiske og administrative aktører på å forandre strukturelle eller kulturelle trekk ved organisasjoner...», «endringer er et mer omfattende begrep som også inkluderer *omstillinger* som ikke er planlagt gjennom bevisste handlinger» (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness & Røvik, 2015, s. 152). Jeg vil videre forholde meg til planlagte og bevisste endringer som har et slikt omfang at de kan benevnes som reformer eller omstillinger etter denne definisjonen.

De stadige pågående omstillingene kombinert med nye endringer benevner Stensaker og Haueng som *multiple endringer*:

«Det er tre ting som kjennetegner multiple endringer. For det første omfatter store (1) endringsprosjekter gjerne flere elementer, for eksempel endringer i organisasjonsstrukturen, styringssystemene, arbeidsprosessene og IT-systemene. Det er med andre ord mange parallelle endringer som skal implementeres samtidig. Noen er store og planlagte, andre mer inkrementelle. Et annet kjennetegn ved multiple endringer er at (2) nye planlagte endringer initieres før tidligere endringer er avsluttet».

Forfatterne viser så til et tredje kjennetegn (3) der ulike type endringer vil kunne treffe ulike deler av virksomheten samtidig (Stensaker & Haueng, 2016 s. 15). Jeg har i denne undersøkelsen tatt utgangspunkt i denne definisjonen av multiple omstillinger, kombinert med Christensen et. al sin definisjon over, og har brukt dette som et utgangspunkt for drøftingen her. Det finnes også flere ulike definisjoner på endring. En definisjon sier at «en organisasjon har endret seg når

den utviser ulike trekk på minst to ulike tidspunkt». Endring kan også ifølge samme forfatter defineres slik: «endring er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon». Det er viktig å påpeke at endringer er situasjonsavhengige. Endring har mange faktorer som må tas hensyn til, blant annet omgivelser og type endring. Tidsdimensjonen er et essensielt element og er grunnleggende i en planlagt endring. Organisasjonsendringer vil illustrere endringer som kan forekomme på mange ulike måter og dermed vil påvirke menneskene i organisasjonen (Jacobsen 2012, 23).

### **Motivasjon for endring**

Jacobsen viser til de klassiske argumentene mot bruk av penger for å skape motivasjon for endring, her trekker han inn Herzberg og tofaktorteorien. Han viser så til studier som fastslår at de som har følelsesmessig tilknytning til endringen, deltar mer konstruktivt og samarbeidende for å få gjennom endringer, enn de som føler seg tvunget til det. Trusler om at man ikke får belønning hvis man ikke støtter endringen fører ikke frem. Kan denne følelsesmessige tilknytningen til endringen også påvirkes av offiserenes spesielle tilsetningsforhold, der den enkelte, antagelig uavhengig av utfall av endringene, alltid vil ha en jobb å gå til? Jeg finner at det Jacobsen er inne på er sammenfallende med det jeg tidligere har skrevet om «positiv psykologi» og forskningen her, når han påpeker at det må benyttes metoder der den enkelte selv får lyst til å endre seg (Jacobsen, 2018. s.171-173). Han trekker også frem betydningen av å gi alle involverte en følelse av at de er faktiske medeiere i endringsprosessene. Selv med et utgangspunkt i «indre motivasjon» underslår han ikke at finansielle incentiver er helt uten betydning, men han viser til antakelser om at slike incentiver er mindre egnet som drivkraft i endringer. Dette samsvarer med de tidligere omhandlede teoriene om indre motivasjon, herunder jobbegasjement. Her synes det imidlertid som om dette også kan relateres til motivering for selve organisasjonsendringen. Jacobsen påpeker at et sentralt poeng i timing er hvordan man bygger opp rekkefølgen av ulike endringstiltak, det vil si hvordan ett endringstiltak er timet i forhold til tidligere og kommende endringstiltak. Deretter viser også han til Stensaker og Haueng, som i sin forskning beskriver at det stadig blir satt i gang nye endringsprosjekter og at disse ikke alltid ses i en sammenheng. Videre påpeker han fordeler med å time tiltak slik at perioder med større endringer følges opp av

en «hvileperiode» for å oppnå stabilitet (Jacobsen, 2018 s. 123 og 124).

### **Motstand**

De fleste av oss har en innbygget uvilje mot å prøve det som er nytt og ukjent og vi vil forsøke å beholde det som er trygt og sikkert. Jan Ch Karlsson trekker frem *verdighet* og *autonomi* i arbeidet som vesentlige elementer som bakgrunn for motstand, og sier: «Om det förvägras dem finns det en stark tendes till at de gör motstånd mot sina arbetsvillkor» (Karlsson, 2008, s. 9). Han foreslår også en definisjon som lyder: ”Motstånd är sådant som anställda gör, tänker och är som överordnade inte vil att de ska göra, tänka och vara och som medvetet riktar sig uppåt i den organisatoriska hierarkin” (Karlsson, 2008, s. 133-134). Han tar videre utgangspunkt i at man kan bryte mot ledelsens ønsker og normer, og med dette være «ulydig», uten at en selv er bevisst på det. Dette fører til at «fronten» flyttes til de ansattes fordel, slik at de kan etablere et verdig arbeide.

Motstand mot endring kan være varierende i intensitet og Jacobsen viser dette med fire nivåer:

1. Apati/likegyldighet; manglende interesse
2. Passiv motstand, negative holdninger og synspunkter
3. Aktiv motstand; sterke kritiske ytringer, stiller seg tvilende til poenget med videre deltakelse
4. Aggressiv motstand; aktiv motstand som streiker, aksjoner, ryktespredning og aktivisering av eksterne parter

Nivå 1 representere en mild, men ofte vanlig form for motstand, og her trekker han frem begrepet *bohica* (bend over, here it comes again) og viser til beskrivelsen «Bohicans» er overlevere. Ledet av det bibelske utsagnet «Dette skal gå over» holder de lav profil, gjør minst mulig, holder mulighetene åpne, smiler, nikker på de riktige tidspunktene - og venter». Motstanden øker i nivåene og i siste fase vises det til at ulovlige virkemidler kan tas i bruk, men at dette sjelden skjer (Jacobsen, 2018, s.127-128).

## **Motstand og oppslutning ved endring**

Jacobsen viser til at forskningen rundt oppslutning om endring er relativt ny og at denne kan deles inn i to hovedskoler ved *oppslutning om endring* (commitment to change») og *klarhet for endringene* («readiness for change»), men samtidig har disse «skolene» så stor likhet at han velger å behandle disse samlet. Han trekker frem tre nivåer av oppslutning, 1) *nødvendighetsoppslutning*, her slutter man opp om endringen fordi man ikke har noe valg og risikoen ved motstand anses for kostbar, 2) *normativ oppslutning*, man støtter endringen fordi man føler en forpliktelse overfor organisasjonen da denne har gjort mye for en tidligere og 3) *affektiv oppslutning*, der en slutter opp om endringene fordi man mener den er god og nødvendig. Ansatte med affektiv oppslutning vil være med på å drive endringene fremover.

## **Årsaker til oppslutning og motstand**

Motstand betraktes generelt i litteraturen som et «tveegget sverd»: på den siden kan den sees på som en irrasjonell reaksjon basert på frykt og følelser, men på den annen side vil den også kunne betegnes som en rasjonell reaksjon. For å forstå noe om fenomenene motstand og oppslutning ved endringer, må man kjenne til hvordan dette påvirker enkeltmennesker, sosiale relasjoner og forholdet mellom menneskene i og utenfor organisasjonen. Jacobsen angir følgende ti motiver for årsaker til oppslutning og motstand:

1. Faglig enighet og faglig uenighet
2. Frykt for det ukjente
3. Tap eller gevinst av personlige goder
4. Tap av identitet
5. Ekstraarbeid
6. Sosiale relasjoner
7. Psykologiske kontrakter
8. Endrede maktforhold
9. Symbolsk orden
10. Aktører i omgivelsene

I denne sammenheng finner jeg at de mest aktuelle er faglig enig- eller uenighet,

ekstraarbeid, psykologiske kontrakter og endrede maktforhold. En faglig tilnærming til endringer kan gå på om behovet er tilstede: er løsningen rett, klarer vi oss uten endring, får vi ønsket effekt mv. Dersom man oppnår enighet her har man et godt grunnlag for endringsinitiativet. Endringer vil ofte medføre ekstraarbeid, der det gamle fases ut og det nye fases inn. Dette kan medføre mye overtidarbeid, noe mange vil stille seg negative til. Her vises det også til at endringen kan medføre at man må avlære gamle måter å gjøre arbeidet på, og Jacobsen trekker frem skoleverket med nye måter å undervise på. Psykologiske kontrakter beskrives som uformelle og uskrevne avtaler mellom organisasjonen og individet. I denne sammenheng er dette myntet på det sosiale samspillet på den enkelte arbeidsplass - «slik gjør vi det hos oss». «Endringer i det formelle hierarkiet, for eksempel opprettelse av nye lederstillinger eller nedlegging av et mellomledernivå, vil for mange være en direkte trussel mot deres egen innflytelse. Men også endringer i fordelingen av arbeidsoppgaver, i fysisk plassering og i rettigheter til å delta i ulike beslutningsfora, kan påvirke maktfordelingen i betydelig omfang» (Jacobsen, 2018. s.130 -138).

Dersom man tar utgangspunkt i at motstanden mot endring som oftest er rasjonell og gjennomførerne i tillegg kjenner de ulike motivene denne innebærer, samt hvordan dette bør imøtegås, kan man antakelig med fordel åpne for en medvirkning med formål om et bedre resultat. Dette betyr ikke at motstanden normalt er lett å bryte ned, snarere tvert imot. Dette er antakelig aktuelt ved planlagte endringer der både enkeltindividene og kanskje enda mer virkningsfullt, grupper av arbeidstagere, yter motstand. I slutten av en artikkel om motstand mot forandring med bakgrunn i organisasjonsendringer, av Jacobsen, gjengitt i MAGMA sier han: «Antakelig er det rimelig å anta at planlagt endring ikke er umulig. Derimot er det sannsynlig at det er svært vanskelig, og at endringene sjelden eller aldri vil stemme helt overens med de intensjoner man hadde i utgangspunktet...» (Jacobsen, 1998, s. 16).

### **Forskning på multiple omstillinger**

Stensaker og Haueng har forsket på arbeidstakere som har opplevd høy endringstakt, der de som har lang erfaring med multiple endringer reagerer mer lojalt og at de har utviklet en kapasitet for å håndtere endring (Stensaker &

Haueng, 2016 s. 72). Det kan umiddelbart synes å stå noe i motstrid til Antonakis, som hevder at: «Den kumulative effekten av gjentatte endringer er stress og frustrasjon som svekker oppslutningen om endringene» (Antonakis, 2004). Stensaker og Haueng har videre definert endringskapasitet som evnen til å gjennomføre multiple endringer til minimum kostnad på lang sikt. og viser til at det ligger en avveining mellom endring og daglig drift, samt kortsiktige versus langsiktige kostnader og gevinster. De påpeker videre at det trengs kapasitet til det enkelte endringsprosjektet, men også evne til å se dem i sammenheng (Stensaker & Haueng, 2016 s. 16).

Herold et al., baserte sin forskning på i hvilken utstrekning den enkeltes holdninger og forpliktelser overfor organisatoriske endringer påvirkes, og det sett opp imot omfanget av disse. Han fant at ut at stress og frustrasjon ved gjentatte endringer ikke er noe utpreget problem for de som føler høy mestringsevne. Forfatterne tar her utgangspunkt i at litteraturen som omhandler hvordan du best skal starte og gjennomføre organisatoriske endringer er godt dokumentert og kjent. Imidlertid er det mange, om ikke de fleste, endringsinitiativer som ikke oppfyller forventningene. En forklaring er at lederne ikke nytter det de allerede vet om forandringsledelse, de verken skaper eller kommuniserer godt nok en forandringsvisjon, involverer for dårlig, feirer ikke små seiere, eller er ikke oppmerksom nok på «prosedural rettferdighet». I tillegg er fokuset på selve administrasjonen av endringene så stor at det kan ha skjult andre viktige faktorer, som de ansattes reaksjoner på selve endringene. Spesielt i denne undersøkelsen er fokuset på den enkeltes innstilling til endringenes innhold, satt opp imot den enkeltes effektivitetsutvikling, når det samtidig pågår flere endringsprosesser. Studien viser at et miljø med gjennomgripende forandringer kan påvirke individenes forpliktelse til en gitt forandring, spesielt for de med lav «mestringseffekt», negativt, og at dette øker med mengden av samtidige og overlappende endringer i omgivelsene (Herold, Fedor & Caldwell, 2007, s. 942–951).

Bogen påpeker at omstillinger som ofte er tidsavgrensede må sees som en varig prosess og at det kan synes som et tidsavgrenset prosjekt kan være vellykket, men det hjelper lite dersom dette ikke medfører varige holdningsendringer i ønsket

retning (Bogen, 1991, s. 95). Dette kan også sees opp imot det mer strukturelle og Willigs funn, som der han fremhever at arbeidsplassen aldri oppleves som stabil på grunn av de stadige omstillingene, og det blir vanskelig å holde oversikten over ansvar, roller mv. (Willig, 2009 s. 64). Når det gjelder hurtigheten av omstillingen referer Willig til følgende uttalelse han mener er vanlig fra en leder hvor de underordnede kommer med innspill: «Jeg hører hva dere sier, men jeg har det travelt». Samtidig viser han til det noe paradoksale at ved langsomme omstillinger, med flere trinn som medfører endring i ulike deler av organisasjonen, er det vanskeligere å reise alvorlig kritikk mot endringene (Willig, 2009 s. 91 og 92).

## Tålekultur

### **Offiserskodeksen**

I det teoretiske rammeverket har jeg til nå holdt meg innenfor mitt på forhånd definerte område, der teorien er forsøkt relatert direkte til problemstillingen med de underliggende forskningsspørsmålene. Under datainnhenting og analysen av denne, har imidlertid også andre forhold fanget min interesse. Dette har fått meg til å stille spørsmål om offisersyrket i seg selv har gjennomgående kjennetegn som kan ha betydning i denne sammenhengen. Under analysen av dataene vil jeg vurdere dette nærmere, men jeg vil her forsøke å belyse noe av offiserens generelle arbeidssituasjon, relatert til enkelte særegne forhold for denne yrkesgruppen. Jeg har derfor tatt utgangspunkt en empiriske kategori - «Tålekulturen» der «offiserskodeksen» vies størst oppmerksomhet under den teoretiske gjennomgangen.

### **Lovregulerte særskilte tilsetningsforhold for offiserene**

Militært tilsatte, herunder offiserer i Forsvaret, er underlagt særskilte tilsetningsvilkår som fremgår av *forsvarslovens* kapittel. 5. Her fremkommer regler om avansement, utdanning og beordringsplikt mv. Når det gjelder beordringsplikten, står det i § 46 at militært tilsatte kan bli beordret til stillinger i Norge og i utlandet i samsvar med Forsvarets behov. Offiserene har rett til å si opp sin stilling etter ordinære regler, med unntak av der de er pålagt «plikttjeneste» som en motytelse for tidligere utdanning jf. §53. En offiser vil



normalt sitte i 2 - 4 år i samme stilling i starten av sin karriere. I tillegg til skifte av stillinger, med ofte med endrede arbeidsplasser i inn- eller utland, vil også stillingenes innhold kunne endres med ulike fagområder. Fra slutten av syttitallet, og i enda større grad fra 90-tallet, har også mange offiserer hatt internasjonal tjeneste i krig og krigslikende operasjoner<sup>2</sup>. Offiserene har også som yrkesgruppe, basert på psykiske og fysiske krav til tjenesten, en særaldersgrense i yrket. Denne særaldersgrensen på 60 år (Aldersgrenseloven, 1956). Her er det regulert at offiserene har rett på pensjonering når samlet opptjeningstid, her tilsetning i Forvaret, og tillagt alder er minimum 85 år. Dette betyr at offiserer kan pensjonere seg fra de er 57 år, forutsatt full opptjeningstid.

### **Offisersprofesjonen**

Som en bakgrunn for den kommende drøftingen av blant annet offiserenes lojalitet, vil jeg her vise en beskrivelse av den militære yrkesprofesjonen, og deretter en spesifisering av dennes betydning for befal og offiserer slik det fremkommer i Forsvarets fellepsoperative doktrine (FFOD) i 2007:

«Til forskjell fra mange andre profesjoner kan vi ikke utøve vår profesjon alene – den gir mening først når vi utøver den i fellesskap. Dette innebærer at verdier og holdninger som styrker vårt samhold, som *kameratskap*, *lojalitet* og *selvopprofing*, er helt avgjørende, og at verdier og holdninger som svekker vårt samhold er uakseptable». (FFOD s. 160).

Når dette så spisses mot de militære ledene i Forvaret, gis følgende beskrivelse av hva dette betyr for befal og offiserer:

«Det å være offiser eller befal i Forsvaret vil si å ha innarbeidet den militære profesjonen som en del av sin personlighet, og i handling utøve et lederskap basert på de verdier som er beskrevet tidligere i kapitlet. Eksempelets makt er total: Et troverdig lederskap kan kun oppnås ved at lederen i sin fremtreden viser hvilke verdier hun eller han står for ». (FFOD s. 162).

---

<sup>2</sup> <https://forsvaret.no/fakta/aktivitet/internasjonale-operasjoner>

Disse beskrivelsene som kan fremstå som moralprekener, der blant annet lojalitet og selvpoppofring er vesentlige elementer, og at disse i tillegg skal prege den enkeltes personlighet, finner jeg som et grunnleggende premiss satt opp imot offiserens særegne yrkesforhold. Dette danner også et bakteppe for den videre drøftingen av offiserskodeksen.

### **Offiserskodeksen**

I Forsvaret finner man begrepet «offiserskodeksen som jeg også anser relevant i en beskrivelse av offiserenes særskilte arbeidssituasjon. Hærens definisjon av denne kodeksen lyder slik: «Jeg er villig til å kjempe for Norge og våre felles verdier. Som offiser går jeg foran. Jeg er som leder betrodd de ytterste maktmidlene samfunnet rår over. Jeg kan komme i situasjoner der jeg er nødt til å ta liv. Mine beslutninger kan også føre til at jeg må ofre liv, mitt eget eller andres. Jeg vil streve etter ære for min avdeling, og skal i all min framferd strekke meg etter å være modig, handlekraftig, dyktig, omsorgsfull og lojal.»<sup>3</sup> Denne definisjonen fra 2004 synes å være aktuell for offiserer i hele Forsvaret og ikke bare i Hæren, i tillegg til historie, tradisjoner, kultur, egenart, moral og etikk, og Forsvarets verdigrunnlag (1998), vises dette ofte til som grunnlaget for den militære profesjonen.<sup>4</sup>

I overført betydning kan en kodeks brukes om en (ofte uskreven) samling av regler eller sedvaner for en gruppe. I forhold til offiserskodeksen vil jeg derfor trekke inn en definisjon av moral: «Moral er de normene, verdiene og holdningene som avgjør hva som er rett og galt eller godt og dårlig og videre, moral kommer av latin *moralis*, ‘som har med sedene’ (*mores*) å gjøre’».<sup>5</sup> Helt fra middelalderen, med Hirdmannseden via en militær troskapsed til Kongen, som ble innført ved Christian IV i Krigsartikkelbrev i 1683, har man hatt eder og kodekser som har signalisert noe om moralske forventninger av offiserene (Lunde, 2018). Basert på min egen kjennskap til offiserer og deres forhold til offiserskodeksen,

---

<sup>3</sup> [https://snl.no/Hærens\\_historie](https://snl.no/Hærens_historie) - Dag Leraand

<sup>4</sup> <http://pacem.no/2012/den-militaere-profesjon-managers-of-violence/> - Jan O. Jacobsen og Tommy Krabberød

<sup>5</sup> <https://snl.no/moral> - Lars Fredrik Händler Svendsen

vil jeg ta utgangspunkt i en deskriptiv betydning av moral. Moral i denne sammenheng kan beskrives som normer, verdier og holdningene som faktisk aksepteres og forsøkes praktisert av et individ eller en gruppe<sup>6</sup>, men dette uten at jeg med sikkerhet kan definere denne kodeksen som et absolutistisk moralsk kriterium her. Mæland beskriver at i de fleste kulturer og samfunn har det til disse gruppene, offiserer eller soldater, knyttet seg bestemte forventninger av moralsk art, der enkelte handlinger er uakseptable, både juridisk og moralsk. «Til det å være kriger har det som oftest knyttet seg en bestemt forestilling om at man ikke har med en drapsmaskin å gjøre. Å drepe i krig skulle være noe annet enn mord.» (Mæland, 2006). Han påpeker videre at slike forestillinger om soldater og offiserer ofte har blitt samlet i kodekser, og at offiserskodeks derfor kan betraktes som nedskrevne eller uskrevne forventninger til en offiserer. Dette i form av adferdsregler, plikter eller holdninger, som gjerne brukes i sammensetninger som moralkodeks og æreskodeks. Offiserskodeksen settes ofte i sammenheng med kjerneverdiene respekt, ansvar og mot. Disse kjerneverdiene blir i dag presentert som Forsvarets kjerneverdier.<sup>7</sup> Mæland beskriver videre at man kan si at en slik offiserskodeks fyller to funksjoner: For det første viser den overfor en offiser hva som er rett og gal adferd, ønskede og uønskede holdninger, og for det andre vil en det vise samfunnet hvordan man kan forvente at en høyverdig offiser fremstår (Mæland 2006). Kravet om lojalitet i den norske offiserskodeksen finner vi ikke uventet i ulike motto, både i militære og sivile sammenhenger. Et av de mest kjente er antakelig mottoet til United States Marine Corps – «Semper fidelis», ofte forkortet til Semper FI, som er latin for «alltid trofast» eller «alltid lojal». Vil dette kravet om lojalitet og den reelle effekten av dette ha noen betydning i offiserenes møte med store omstillinger? Jeg har i denne sammenheng valgt å rette søkelyset på organisasjonsengasjement og institusjonell tillit.

### **Offiserskodeksen – organisasjonsengasjement og institusjonell tillit?**

Kaufmann og Kaufmann viser til en stor interesse blant forskere for undersøkelse av de ansattes følelse av forpliktende organisasjonsengasjement. Dette engasjement viser seg i fra at man arbeider ut over det som er forventet i

---

<sup>6</sup> <https://snl.no/moral> - Lars Fredrik Händler Svendsen

<sup>7</sup> <https://forsvaret.no/fakta/historie-oppdrag-verdier/forsvarets-verdiar/forsvarets-kjerneverdier>

arbeidsinstruksen, og til at man snakker godt om bedriften. De viser videre til at dette er en del av det som på engelsk er gitt benevnelsen «Organizational Citizenship Behaviour (OCB) (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 92). I tillegg til å sette dette i sammenheng med offiserskodeksen, aner jeg en sammenheng med noen av kjennetegnene på høyt jobbeengasjement som tidligere er drøftet i forhold til *vitalitet*, herunder blant annet at vedkommende viser vilje til å anstrenge seg, og entusiasme der stolthet og identifisering med arbeidet er fremtredende. Ifølge Stensaker og Haueng er det i økende grad en interesse for institusjonell tillit, der dette beskrives som tillit til organisasjonen og dennes sosiale systemer, og de nytter uttrykket vertikal tillit som kan være tillit til ulike nivåer i organisasjonen eller denne som helhet (Stensaker & Haueng 2016, s. 23). Har offiserene en annen tillit til Forsvaret som organisasjon enn andre profesjoner har til sin virksomhet, og er dette da også eventuelt en konsekvens av offiserskodeksens formaning om «Jeg vil streve etter ære for min avdeling»?

### **Offisersyrket og stadige omstillinger**

Stensaker et al., viser til at det er grunn til å tro at der medarbeidere har opplevd høy endringstakt, vil de potensielle negative konsekvensene bli redusert tilsvarende, men samtidig trekker de frem erfaringer fra egen forskning som viser at arbeidstakere som blir introdusert for mange endringer også kan reagere med «BOHICA» Bend over, here it comes again". Dette er en type adferd som kjennetegner ansatte i organisasjoner som blir utsatt for stadig nye programmer, konsepter, metoder og teknikker, og hvor de de ansatte unngår å delta fordi de vet at snart kommer det noe nytt (Stensaker, Meyer, Falkenberg & Haueng, 2002, s. 24), jf. også Jacobsens tilnærming beskrevet tidligere. Som jeg har trukket frem, har offiserene et tilsetningsforhold og arbeid som normalt består av stadige endringer, både i forhold til selve arbeidet og «disponeringsordningen». Kan dette utgangspunktet predikere noe i retning av at offiserene har en ekstra kapasitet for endring som følge av yrket i seg selv eller vil vi se BOHICA? I denne sammenheng gir Stensaker og Haueng et interessant bidrag, da deres studier tyder på at ansatte med mindre erfaring, reagerer mer emosjonelt på endringer enn medarbeidere med større erfaring med store omstillinger, og at ansatte med erfaring utviste større lojalitet mot endringene:

«De taklet usikkerhet bedre, var tryggere på egen kompetanse og utviklet

en rekke måter å håndtere endring på. For eksempel var de bevisst på hva de engasjerte seg i, og hvordan. De brukte liten tid på beslutninger og rammebetingelser de ikke kunne påvirke...»

De legger imidlertid til at de også her fant at noen ansatte ble endringstrette og resignerte. Med bakgrunn i sin senere forskning skiller de mellom to grupper medarbeidere der begge grupper anses som atferdsmessig lojale mot endringer, men hvor tankene og følelsene er ulike. Den ene gruppen har positive tanker og anses som «endringsdyktige», der den andre gruppen gir uttrykk for negative tanker og følelser. Disse blir betegnet som resignerte ansatte (Stensaker & Haueng 2016, s. 72). Dersom jeg relaterer dette til funnene hos Amabile og Kramer dukker det opp et spørsmål om lojaliteten til endringer nødvendigvis ikke strekker seg ut over dette og om offiserene er endringsvillige med bakgrunn i andres og egne forventninger, basert på plikt og lojalitet. Hvordan er det da så med offiserenes eventuelle motstand mot endringer?

### **Offiserer og motstand mot endringer**

Kaufmann og Kaufmann påpeker at en kan gå ut ifra at alle endringer vil utløse motstand. Motstand kan bestå av positiv energi, men også hindrende krefter. De trekker videre frem at det kreves mye av ledere å forstå motstanden og håndtere denne, både som noe relasjonelt, men også som de «hindrende kreftene» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 382 og 383). Stensaker og Haueng påpeker en økende oppmerksomhet på motstand der denne kan betraktes som noe rasjonelt, men også som et hinder der motstanden ikke nødvendigvis oppstår mot selve endringens innhold, men som en konsekvens av hvordan ledelsen snakker og opptrer. De knytter dermed motstanden til relasjonen mellom ansatte og ledelsen (Stensaker & Haueng, 2016, s. 73). Når de så ser på utfordringene med å skape et positivt engasjement blant ansatte, gjør de oss oppmerksom på at dette vil være spesielt utfordrende i omstillinger der det handler om kostnadsutt og nedbemanning. Det er mye som tyder på at offiserene mener at dette har vært en vesentlig del av rammefaktorene for de omstillingene man som ansatt på en av krigsskolene har tatt del i. I denne sammenhengen anbefaler Stensaker og Haueng å trekke fokuset bort fra for eksempel økonomiske incentiver, til involvering, som igjen vil skape engasjement, motivasjon og eierskap.

## Oppsummering

I mitt teoretiske rammeverk har jeg forsøkt å knytte teorien til indre motivasjon og en operasjonalisering av begrepet jobbengasjement. Jeg har forsøkt å belyse ulike tilnærminger til hva som fører til jobbengasjement, men også funnet klare oppfordringer til å belyse å få nye perspektiver på plass, f.eks. ved Schaufelis oppfordring i 2012, «There is a lot to be done. The past decades make a strong case for exploring new antecedents for work engagement. » Jeg erfarer fra forskning på medarbeideres helse, med de definerte ytterlighetene som utbrenthet og jobbengasjement, så har de siste års forskning også forsøkt å sette jobbengasjement opp imot «organisatoriske gevinster». Det er denne siste tilnærmingen som har fattet min interesse. Bakker sier at «work engagement is a better predictor of job performance than many earlier constructs» (Bakker 2011, s. 265). Når en splitter opp dette begrepet jobbengasjement finner jeg en relativt omfattende teori. Til tross for påstanden om at «there is a lot to be done», har det det vært forsket en del her etter 2012. Det jeg finner liten forskning på er den direkte på koblingen mellom multiple omstillinger og jobbengasjement, og da naturlig enda mindre om offisersprofesjonen i denne sammenheng. Dette gjør ikke min interesse for å forsøke å finne noen sammenhenger her mindre.

Mye av forskningen og teorier på jobbengasjement virker relativt samsvarende med Schaufeli og Bakkers tidligere omtalte definisjon som vil være utgangspunkt for min metode i forskningen.

## Metode

### Innledning

Målet har vært å designe en empirisk undersøkelse som kan gi svar på problemstillingen, samtidig som disse svarene skal være gyldige og pålitelige. Utgangspunktet for metoden er problemstillingen: *Hvordan opplever mellomledere i Forsvaret indre motivasjon og jobbengasjement under multiple omstillingsprosesser?*

«Samfunnsfaglig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser» (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 33).

De fastslår at de viktigste kjennetegnene ved metode/empirisk forskning er *systematikk, grundighet og åpenhet*. Dag I. Jacobsen påpeker at strategien for å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten, er metoden. Metoden må beskrive hvordan vi samler inn empiri som så godt som mulig avdekker virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 15 og 16).

### Valg og dilemma

Det er særlig i en tidlig fase at det må tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. I forskningen betegnes dette som design, nærmere bestemt forskningsdesign (Johannessen, et al., 2011, s. 33). Jeg ser da forskningsdesignet som en systematisk plan, med det formål å belyse problemstillingen. Valg av metode vil som nevnt være en «oppskrift» på hvordan jeg skal samle inn data. På den ene siden finner jeg at denne prosessen kunne hatt eksplorerende opplegg med et tilfang av ny kunnskap, og da kunne denne prosessen i utgangspunktet vært beskrevet som en induktiv metode (Grønmo, 2016, s. 434). Samtidig har jeg i deler av datainnhenting tatt utgangspunkt i teori, for å se om forventningene stemmer med virkeligheten, noe som kunne tilsi en deduktiv tilnærming (Jacobsen, 2018, s. 28). Setter jeg dette i sammenheng, ligger min metode antakelig nærmere en abduktiv tilnærming. Dette beskriver Jacobsen som en «vandring mellom det induktive og deduktive», der teorier er nødvendige for å forstå/tolke data, men ny teori kan også utvikles ved

analysering av empirien. Jacobsen tar utgangspunkt i at en abduktiv tilnærming er en pragmatisk tilnærming, der det er viktig å ha et bevisst forhold til hvor åpen eller lukket datainnsamlingen er (Jacobsen, 2018, s. 34-35). Følgende forskningsspørsmål er utgangspunktet for metoden:

1. Hvilken rolle fyller mellomlederne i gjennomføringen av omstillingene og hvordan beskriver de dette?
2. Hvordan beskriver mellomlederne sitt jobbengasjement under de multiple omstillingene?
3. Hvilke andre forhold trekker mellomlederne frem som vesentlige i forbindelse med omstillingene og motivasjon?

Med et bevisst forhold til en abduktiv metode har jeg rettet et ekstra blikk på det siste spørsmålet og hvordan dette kan løses. Tilnærmingen her er sett i lys av at dette kan betraktes som relativt definerende for spørsmålene under intervjuene, og forventede svar. Dette la jeg opp slik at informantene ble oppfordret til fritt å frembringe hvilke tanker de gjør seg i forbindelse med undersøkelsens tema. Dette var også ment å kunne fremme informasjon som ikke var forventet, men som jeg likevel kunne finne det formålstjenlig å arbeide videre med.

### **Hva og hvem skal undersøkes?**

Selv om problemstillingen i seg selv i noen grad avgrenser hvilke samfunnsforhold som skal studeres, er det som regel nødvendig å spesifisere og konkretiserer ytterligere hva slags fenomener som skal belyses i studien. Dette gjelder også utvelging av analyseenheter og den informasjonen som studien skal omfatte (Grønmo, 2016, s. 93). Jeg fant i denne sammenheng at beskrivelsen av strategisk utvalg, kan samsvare med min problemstilling og hensikt med studien. Grønmos fremhever følgende kjennetegn ved et strategisk utvalg (Grønmo, 2016, s. 99):

- Undersøkelsestype: Utvalgsundersøkelser med sikte på teorigenering eller helhetsforståelse
- Datatype: Kvalitative
- Generaliseringsmåte: Teoretisk generalisering
- Enheter inkludert i undersøkelsen: Utvalg av enheter



- Mengden informasjon om hver enhet: Mye
- Universets størrelse: Varierende, men ofte lite
- Utvalgets størrelse: Lite

Det jeg har undersøkt er opplevelsen av egen indre motivasjon og eget jobbengasjement underveis i endringsprosessene i Forsvaret, altså informantenes subjektive opplevelser av dette. Jeg har innledningsvis ikke tatt for meg opplevelsen etter selve endringen/omstillingen som sådan, men forsøkt å finne ut hvordan jobbengasjementet til den enkelte mellomleder, under en tilnærmet konstant tilstand av kontinuerlige omstillinger, oppfattes av dem selv.

### **Kvalitativ metode**

For å kunne finne svar på problemstillingen, herunder forskningsspørsmålene, har jeg tatt utgangspunkt i en kvalitativ tilnærming. Dette er både praktisk mulig å gjennomføre og fremstår som den beste metoden for å besvare spørsmålene. Jacobsen trekker inn åpenhet, nærhet og relevans når han beskriver fordeler knyttet til kvalitative data. Videre trekker han frem at de som undersøkes kan bli møtt på egne premisser og at de kan bruke sine egne ord. Denne graden av nærhet åpner også for at forskeren på forhånd ikke har bestemt seg for hva han leter etter. Med et slikt utgangspunkt forventer jeg at denne tilnærmingen har gitt en høy relevans. Som ulemper med metoden trekker han blant annet frem at inngående intervjuer ofte tar lang tid, og at vi med begrensede ressurser ofte må nøye oss med få respondenter. Det vil da kunne reises spørsmål ved representativiteten til dem vi spør. Dataene kan være komplekse og vanskelige å tolke, og fleksibilitet gjør at det stadig kan dukke opp ny informasjon (Jacobsen, 2015, s. 129-13). Utfordringene med å skaffe informanter vil jeg beskrive senere. Når jeg har hatt som målsetting å finne ut hvordan jobbengasjement under multiple omstillinger arter seg, har jeg vært ute etter å finne hvordan informantene fortolker og forstår sin egen situasjon. Dette vil forhåpentligvis føre til noen avklaringer og nyanserte beskrivelser. Ifølge Jacobsen er dette forhold som egner seg for en kvalitativ tilnærming. Med utgangspunkt i problemstillingen, forskningsspørsmålene og da spesielt mitt tredje spørsmål, valgte jeg da en kvalitativ tilnærming.

### **Hvilke informanter/respondenter?**

Ved utvelgelsen av informanter fant jeg at utvelgning ved selvseleksjon eller selvutvelgning, der potensielle informanter ikke blir «presset» til å delta, var å foretrekke. Dette medfører fare for systematiske skjevheter, som at kun de som har sterke meninger på området har meldt sin interesse, eller at andre har andre grunner som er ukjent for meg (Jacobsen, 2018 s. 303). Krav om arbeidet tid ved skolen, et strategisk utvalg og kvoteregulering, som jeg vil belyse under, mener jeg kan ha oppveid noen av ulempene. Dette samsvarer med det jeg forstår som kjernen i en kvalitativ analyse, der formålet er å gå dypt heller en bredt.

### **Utvalgsmetode, strategisk utvalg (purposeful sampling)**

Teoretisk generalisering tar utgangspunkt i teoretisk forståelse av de samfunnsforholdene som studeres. Denne typen generalisering brukes ved kvalitative studier som har to særlige viktige formål: 1) for å utvikle begreper, hypoteser og teorier, og 2) for å studere utvalgte enheter med sikte på å utvikle en helhetlig forståelse av den større gruppen eller konteksten som disse enhetene til sammen utgjør. Dette siste har jeg festet meg ved i min undersøkelse. Strategisk utvalg tar utgangspunkt i systematiske vurderinger av hvilke enheter som ut fra teoretiske og analytiske formål er mest relevante og mest interessante. Jeg vil senere vise at utvelgelse av enheter i praksis ikke alltid er like enkelt. I kvalitative studier blir utvelgelsen av enheter (herunder aktører) vanligvis ikke foretatt før datainnsamlingen, men derimot underveis i studien, i løpet av datainnsamlingen og på basis av foreløpige analyser. Denne åpne prosessen innebærer en fleksibilitet underveis som ikke kan være basert på standardiserte metoder og teknikker, men det vises noen typer av fremgangsmåter (Grønmo, 2016, s. 103 og 113). Denne fleksibiliteten som et kjennetegn på den kvalitative metoden vil jeg ikke innsnevre, men jeg har også noen videre tanker om strategisk utvelgelse og hvordan mine valg bør ses opp imot anerkjente metoder her. Grønmo trekker frem kvoteutvelgning, slumpmessig utvelgning, selvseleksjon og snøballutvelgning (Grønmo, 2016, s. 115).

Kvoteregulering tar altså utgangspunkt i bestemte kategorier av enheter som skal inkluderes i studien og man velger en bestemt kvote innenfor hver av kategoriene (Grønmo, 2016, s. 114). Her har jeg tidligere vist til mellomlederne i Forsvaret.

Når jeg samtidig ser på «multiple omstillinger» har Forvarets Høgskole (FHS) med underavdelinger de siste 3 årene vært i en typisk «multipel omstillingsperiode, der tre tidligere store omstillinger med mer, har vært aktuelle. Jeg tok tidlig i studien utgangspunkt i de tre krigsskolene vi har i Norge, Krigsskolen i Oslo, Sjøkrigsskolen i Bergen og Luftkrigsskolen i Trondheim. En fordel her var at jeg innenfor skolene kunne finne respondenter med i utgangspunktet like roller og arbeidsoppgaver. En annen fordel med en slik kvoteregulering, er at dette i seg selv kunne bidra til en objektivitet ved valg av respondentene. Jeg gjorde konkrete valg i forhold til rammefaktorer som tilgjengelighet, tid, sted mv. Etter en møysommelig søknadsprosedyre til FHS, herunder forskningsnemda, om tillatelse til å innhente opplysninger i Forsvaret til forskningsformål, godkjenning av stabssjef, og til slutt søknad til den enkelte krigsskole, startet forsøket på å skaffe informanter. Jeg oppdaget at dette var et krevende arbeid, og først etter utallige oppfordringer med innbydelser til krigsskolene, fikk jeg noen respons. På Luftkrigsskolen fikk jeg ikke tak i noen aktuelle informanter.

En av ulempene med ren kvoteregulering kan være at dette gir liten variasjon innenfor «kvoten». For å redusere denne ulempen, og ved for eksempel få respondenter eller for lite datagrunnlag, fant jeg at dette kan kombineres med *selvseleksjon*. Selvseleksjon kan danne grunnlag for mer inngående intervjuer (Grønmo, 2016, s. 116). De som viser interesse kan ha mye interessant informasjon. Ulempen med dette er at jeg får liten kontroll over hvem som blir med, og jeg må jeg være bevisst på utfordringene med at de som melder seg kan være spesielt interessert og/eller ha et bestemt budskap. Både på Sjøkrigsskolen og ved Krigsskolen meldte det seg en informant som «dukket opp av hatten».

### **Utvalgsstørrelse**

Mellomledere på Krigsskolene er en gruppe som, litt avhengig av definisjonen, kan dreie seg om over 30 personer. Dette kan beskrives som den *teoretiske populasjonen* for undersøkelsen (Jacobsen, 2005, s. 172). Et intervju av alle disse lot seg ikke gjennomføre i min undersøkelse. I tillegg til metodene for strategisk utvelgelse, måtte jeg forholde meg til rammefaktorer som tid, økonomi mv. Jeg tok også utgangspunkt i *purposeful sampling*, hvor det fremgår at man ved

utvelgelsen må ta hensyn til respondenter som man kan få fyldig informasjon fra (Merriam & Tisdell, 2016, s. 96). Jeg tok uformell kontakt med Sjøkrigsskolen i mars i 2019, og fikk tak i et «organisasjonskart». Det er ikke tilgjengelig verken på gradert eller ugradert nett i Forsvaret. Dette ga meg et utgangspunkt, før jeg foretok formelle og uformelle henvendelser til alle krigsskolene og FHS. Til slutt satt jeg igjen med åtte informanter, fordelt på Krigsskolen og Sjøkrigsskolen, men ingen fra Luftkrigsskolen.

### **Hvordan?**

Jeg har altså valgt å ta utgangspunkt i et kvalitativt enkeltcasesdesign. Som et av flere eksempler vises det til omorganiseringer på et arbeidsted i denne sammenheng. Det vises her videre til valget mellom en eller flere analyseenheter (Johannessen, et al., 2011, s. 90 og 92). Jeg valgte å forholde meg til en gruppe innenfor mellomlederne på krigsskolene i Forsvaret. Før jeg går videre inn på metoden, vil jeg se litt på problemstillingen igjen og i gjøre en kort analyse av denne i forhold til metoden der jeg trekker ut enkelte nøkkelbegrep: «*Hvordan opplever mellomledere i Forsvaret indre motivasjon og jobbengasjement under multiple omstillingsprosesser?*»

### **Mellomledere**

Det er ulike definisjoner på mellomledere, men de fleste sier noe om plasseringen i hierarkiet og den funksjonelle og ansvarsmessige dimensjonen. Et eksempel: mellomledere er alle linjeledere med personalansvar under driftsenhetsledernivået – inkludert førstelinjelederne, som befinner seg to nivåer under direktørnivå (Hope, 2010, s. 14). En annen definisjon er at en mellomleder er leder for underliggende ledere (Haaland & Dale 2009, s. 131). Som beskrevet tidligere er dette i utgangspunktet ikke en definert gruppe i Forsvaret, men ved å se på mellomledere under FHS, vil jeg kunne finne en sammenlignbar gruppe ledere, altså en relativt homogen gruppe, innenfor denne rammen. Før intervjuene hadde jeg ingen eksakt informasjon om den konkrete mellomlederrollen til den enkelte. Dette vil jeg belyse under presentasjonen av dataene.

### **Forsvaret**

En statlig virksomhet, hvor jeg er ansatt med status «frikjøpt tillitsvalgt», som

betyr lønnet tillitsvalgt på heltid. Jeg har måttet reflektere over min plass i organisasjonen sett i relasjon til rollen som «forsker». Dette vil jeg belyse nærmere under etiske dilemma.

### **Jobbengasjement og multiple omstillinger**

Her henviser jeg til teorikapittelet, hvor jeg belyser jobbengasjement og multiple omstillinger generelt. Informantene som har minst to år i lederstillingen ved skolene har direkte eller indirekte blitt berørt av flere omstillinger. Fasene på de ulike omstillingene går fra planlegging, innføring og implementering, til uttesting og til en «driftsfase». Virkeligheten her har vært at før «driftsfasen» kommer, opplever man nye store omstillinger som berører informantene.

### **Forskningsarenaen og krav til informantene**

Ved Forsvarets Høgskole (FHS), som har gitt gir tillatelse til datainnsamlingen til denne undersøkelsen hos Krigsskolene, foregår det nærmest daglig forskning der skolenes ledelse er informanter. Jeg møtte offiserene på deres egen arbeidsplass, hvor de selv hadde bestemt tid og sted for intervjuene. Dette vil jeg anta la et grunnlag for en trygg atmosfære. I tillegg fokuserte jeg på en nøytral, men hyggelig og passende kommunikasjonsform (Grønmo, 2016, s. 172-173). Datainnsamlingen ble gjennomført på en dag ved Sjøkrigsskolen i Bergen og over to dager i Oslo. Informantene ble utvalgt som omtalt overfor og dette er ikke offiserer jeg kjenner personlig. Kun en av informantene har jeg snakket med i andre sammenhenger, uten at jeg ser at dette har påvirket dataene, men dette var jeg likevel bevisst på under analysen. Selv om jeg som tillitsvalgt kan sies å operere i et område i og mellom ledelsen og medarbeiderne, kan jeg ikke underslå at jeg må vurdere min rolle som tillitsvalgt i relasjon til flere forhold i denne forskingen, blant annet respondentene. Dette vil jeg komme nærmere inn på under etiske forhold og under analysen.

### **Gjennomføring**

I undersøkelsen har jeg fokusert på hvordan (på hvilken måte) mellomlederne selv mener egen indre motivasjon og jobbengasjement påvirkes av multiple organisasjonsendringer. Jeg har her forsøkt å «komme inn under huden» på mine informanter. Patton påpeker følgende: Perhaps nothing better captures the

difference between quantitative and qualitative methods than the different logics that undergird sampling approaches. Han fortsetter: Qualitative inquiry typically focuses in depth on relatively small samples, even single cases (N=1), selected purposefully. Han gjøre videre et poeng av at det som kan være en svakhet i kvantitativ metode, nettopp er styrken i den kvalitative. What would be «bias» in statistical sampling, and therefore a weakness, becomes intended focus in qualitative sampling, and therefore a strength (Patton 2002, s. 230). Metoden skal i størst mulig grad gi svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Det er blitt sagt at i forskning kan gode spørsmål være viktigere enn riktige svar, og Grønmo fremhever også at uten gode spørsmål vil vi ikke få verdifulle svar, og at utformingen av problemformuleringen endres underveis. Som regel blir problemstillinger videreutviklet og omformet gjennom en kortere eller lengre prosess. Drivkraften i denne prosessen er bestrebelsene på å oppnå en stadig bedre kopling mellom teori og empiri, gjennom formuleringer som både er stadig bedre forankret i tidligere forskning og stadig bedre innrettet mot nye undesøkelser (Grønmo, 2016, s. 83). Problemstillingen og forskningsspørsmålene har jeg endret kontinuerlig, og slik jeg så det før datainnhenting ga valgte problemstilling og forskningsspørsmålene et håndgripelig utgangspunkt for å forsøke og avdekke virkeligheten i denne sammenheng.

### **Datainnhenting basert på intervju**

Jeg vil presentere to former for datainnhenting basert på det uformelle og semistrukturerte intervjuet. Dette er fordi utgangspunktet for intervjuet jeg falt ned på, kan sees på som en mellomting mellom disse. Det uformelle intervjuet kjennetegnes ved innsamling av kvalitative data, basert på respondenter som kilde, der forskeren stiller spørsmål til respondenten. Respondentens svar utgjør datagrunnlaget for studien. Forskerne velger ut tema på forhånd, men gjennomføring skjer på en fleksibel måte. Nye spørsmål utformes til dels ut fra forskerens tolkning av svar på tidligere spørsmål. Intervjuopplegget kan forbedres underveis i datainnsamlingen basert på selve metoden, eller interessante empiriske funn. Datainnsamlingen kan således ikke planlegges på en detaljert måte (Grønmo, 2016, s. 167-168). Ved det semistrukturerte intervjuet inkluderer intervjuguiden en blanding av mer eller mindre strukturerte spørsmål. Alle

spørsmålene kan brukes fleksibelt, og dette kan avdekke spesifikke funn fra den enkelte informant. Her opererer vi normalt med en liste med spørsmål som kan avdekke forhold eller problemer som skal utforskes videre. Dette medfører ikke strengt forhåndsbestemte/fastsatte spørsmål eller ordlyd (Merriam & Tisdell, 2016, s. 110 – min oversettelse). Jeg falt ned på det semistrukturerte intervjuet, selv om jeg ser åpenbare fordeler med det uformelle intervjuet. Basert på min kjennskap til taleføre offiserer, herunder som ledere og lærere, la jeg av rent pragmatiske grunner et relativt strukturert opplegg til grunn. Jeg oppfordret allikevel sterkt til utdypning under de ulike spørsmålene, og når jeg kom til siste spørsmål, basert på forskningsspørsmål nummer tre, fikk de snakke fritt så lenge de ønsket. Samtidig har jeg vært forberedt på at det av ulike årsaker har vært hensiktsmessig å gjøre mindre endringer, spesielt i oppfølgingsspørsmål til intervjuguiden underveis.

### Utforming av intervjuguiden

Basert på metodebetraktningene over laget jeg en figur som grunnlag for intervjuguiden, her hentet fra min egen presentasjon, brukt ved et avhandlingsseminar i oktober 2019.



Figur nr. 2: Utgangspunkt for intervjuguiden

I figuren tok jeg utgangspunkt i de teoretiske kategoriene jobbengasjement og multiple omstillinger, og om enn i noe mindre grad, mellomlederen. Målsettingen har også vært å finne en eventuell empirisk kategori i mine data i skjæringspunktet mellom disse kategoriene, her markert med et spørsmålstegn. I selve utformingen av intervjuguiden ble det en avveining av hvor strukturert denne skulle være, som jeg har kommentert tidligere. Jacobsen påpeker at enkelte mener en prestrukturering av intervjuet er en form for lukking av data som avviker fra den kvalitative metodens ideal. Han tillegger selv at uten en form for strukturering kan dataene bli meget komplekse og vanskelige å bearbeide. Som opplyst har jeg tatt utgangspunkt i et semi-strukturert opplegg, men jeg har hele tiden vært bevisst på å forsøke å opprettholde en stor grad av åpenhet. Denne muligheten viser også Jacobsen til, og han uttrykker at det forhåndsbestemte intervjuet ikke bør være så strukturert at det tar utgangspunkt i spørsmål med faste svaralternativer, så fall beveger vi oss mot et kvantitativt opplegg (Jacobsen, 2018, s. 149 -150). Selv om min intervjuguide (se vedlegg 3) fremstår med en relativt sterk strukturingsgrad, har hensikten vært å komme inn på de temaene jeg har ønsket å belyse. Under intervjuene forløp samtalen relativt fritt og vi hoppet frem og tilbake i forhold til de opplistede spørsmålene, som kun jeg hadde oversikt over. Når det gjelder teoridelene basert på jobbengasjement, har jeg stikkordsmessig tatt utgangspunkt i «Utrecht-modellen», beskrevet av Schaufeli, Salanova, González-Roma og Bakker. Her har forskerne konstruert en egen modell med skjema som har til hensikt å måle de tre aspektene ved jobbengasjement som tidligere beskrevet - *vitalitet, entusiasme og evne til fordypelse i arbeidet. Modellen eller skalaen blir benevnt «Utrecht Work Engagement Scale» (UWES), (Schaufeli et al. 2002). UWES nyttes i utgangspunktet i forbindelse med kvantitative analyser. I denne sammenheng har jeg forsøkt å være bevisst på min kvalitative tilnærming og jeg mener at temaene i UWES gir et godt grunnlag for å lage spørsmål i denne sammenheng.*

### **Beskrivelse av analyseprosessen - steg for steg**

Jeg valgte en tematisk analyse som et utgangspunkt for å finne svar på forskningsspørsmålene, og for å forsøke å få prosessen grundig og systematisk, men også «overkommelig» (Johannessen, Witsø Rafoss & Bøvre Rasmussen, 2018, s. 282).



## 1. Forberedelse - Skaffe til veie og få oversikt over data

Opplistingen under viser noe av en relativt omstendelig prosess forut for datainnhenting:

- Generelle samtaler med krigskolenes stabssjefer (nestkommanderende) om omstillingene og planene for mitt forskningsprosjekt
- Samtaler med FHS om muligheten for til å drive forskning på krigsskolene
- Søknad NSD – godkjent 6 mai. 2019, se vedlegg 1
- Søknader til FHS – juni og august, herunder søknad til Forskningsnemnda om aksept for å innhente opplysninger til forskningsformål
- Kontakte avdelinger (her krigsskolene) som omfattes av «forskningsprosjektets undersøkelsesområde» for uttalelse til nemda før denne fattet vedtak.
- Godkjenning forskningsnemda 24. september
- Ny søknad til FHS for godkjenning fra stabssjef for å få tillatelse til å innhente informasjon på Krigsskolene
- Endelig godkjenning ved stabssjef FHS sept. 2019
- September - oktober utallige e-poster og telefoner til krigsskolene for å få tak i potensielle informanter på Forsvarets graderte og ugraderte nett.
- Prøveintervju avholdt
- Intervjuer SKSK i Bergen, 15. november
- Intervjuer KSL/Oslo, 28. november og 17. desember.

### **Intervju og transkripsjon**

Det ble tatt lydopptak av intervjuene parallelt med at jeg noterte ned mine refleksjoner underveis. Dette gikk på alt fra intervjuobjektens atferd til interessante opplysninger som kunne være nyttige å ha med seg videre. I tillegg nyttet jeg disse notatene for å «probe» videre, altså å følge opp mine opprinnelige spørsmål eller andre forhold informantene brakte på banen. Merriam og Tisdell påpeker at slike «probes» har sine fordeler og ved at man selv styrer datainnhenting, «This is where being the primary instrument of data collection has its advantages, especially if you are a highly sensitive instrument» (Merriam og Tisdell, 2016, s. 122). I desember 2019 og januar 2020 brukte jeg lang tid på å

transkribere lydopptakene. Her skrev jeg ut intervjuene i sin helhet med alle ord, pauser, kremting, innskutte ord og setninger, «hmm», «eeehh», også videre. Målet var i utgangspunkt det idealet Jacobsen beskriver, der intervjuet skal skrives ut i sin helhet, ikke bare for analysens skyld, men også for kontroll av rådata for andre som måtte ønske det, og eventuelt sette dette opp imot mine tolkninger (Jacobsen, 2015, s. 202). Jeg har i ettertid fjernet personnavn og i enkelte sammenhenger navnet på institusjoner og stedsnavn, samt annet jeg har funnet nødvendig. Dette er for å ivareta anonymiteten til informantene. I tillegg ha jeg fjernet enkelte hmm, eeeh, osv der jeg finner at disse ikke gir noen merverdi til forståelsen av utsagnet. I forbindelse med transkribering nyttet jeg Express Scribe Professional. De åtte intervjuene, som varierte rundt 40-50 minutter hver, resulterte i 127 sider transkribert tekst, herunder 3 632 linjer. Etter første gjennomlesning av dataene, med noen generelle refleksjoner, satt jeg tilbake med noen korte stikkord om materialet som helhet (Johannessen, et. al, 2018, s. 284):

- Alder på 6 offiserer fra 44-50 år, en under 40 og en over 50
- 7 menn og 1 kvinne
- Informant nr. x bytter stilling fra xskolen til xskolen i forbindelse med «URE»
- Informant nr. y bytter stilling på xkrigsskolen i forbindelse med URE og OMT

Dette med ytterligere refleksjoner etterhvert, så jeg på som viktig informasjon for den senere analysen.

## 2. Koding

Etter gjennomlesning av intervjuene, med hjelp av stikkord i margen og bruk av markeringstusj, startet arbeidet med å tilrettelegge dataene for den påfølgende kategoriseringsfasen. «Koding handler om å fremheve og sette ord på viktige poenger i dataene våre» (Johannessen et. al 2018, s. 284). Jeg tok utgangspunkt i intervjuguiden og forsøkte å få klarhet i hva dette faktisk handlet om.

Under følger et eksempel på oppstart av kodingen, der tallene referer til linjenummer i de transkriberte intervjuene.

Kode	Underkode	Nr. 5	NR. 6	Nr. 7	Nr. 8
Autonomi	Vektlegger autonomi i arbeidssituasjonen?	315-320, 349-351, 356-365	193-202, 445-471, 511-555, 564-567	206-214, 227, 230- 236	346-353, 399
Variasjon	Vektlegger variasjon i arbeidet?	330-331	475-499	225	354-362

*Tabell nr. 1: Uttrekk fra kodingen*

Etter som prosessen forløp, oppdaget jeg nye og interessante funn. Dette førte blant annet til at forskningsspørsmålene ble endret underveis. I arbeidet med å kvalitetssikre endelig koding vurdert jeg om kodingen var tilstrekkelig «datanær». Jeg hadde testen til Aksel Tjora (2017, s. 203) i bakhodet, der han stiller følgende spørsmål: (1) kunne man laget koden før kodingen, og (2) skjønner man hva dataenes konkrete innhold er bare ved å lese koden. Svaret skal her være nei på det første spørsmålet og ja på det andre (Tjora, referert i Johannessen et. al 2018). I startfasen var det vanskelig å tilfredsstillte det første kravet, men dette modnet underveis.

### 3. Kategorisering

Etter den innledende kodingen samlet jeg materialet i større enheter eller temaer. Temaene i denne sammenheng kan sies å representer mine funn, når disse settes i sammenheng. I dette arbeidet ble jeg sittende igjen med tre hovedkategorier, offiserenes «tålekultur», multiple omstillinger og jobbengasjement. Nå kan de to siste virke relativt opplagte etter forskningsspørsmålene og intervjuguiden, men jeg sitter igjen med fyldige data, og jeg har funnet det hensiktsmessig å nytte disse kategoriene for å besvare spørsmålene mine. I den videre rapporteringen har jeg også hatt et ekstra fokus på «tålekulturen», og som Johannesen sier det: «Det er alltid bedre å si mye om lite, enn lite om mye» (Johannessen et. al 2018, s. 297). Under vises et utdrag av kategoriseringen underveis i prosessen:

Kategori	Koder	Underkoder	Nr. 1	Nr. 2	Nr. 3
<b>Tåle- kulturen</b>	Offisers- kodeksen	Modig, handlekraftig, dyktig, omsorgsfull og lojal.	25-27, 66- 76, 105 -107, 141 - 142	93, 111- 113, 268- 272, 454- 456, 463- 466	89-102, 184- 188, 349-351
	Endrings- rasjonale	Kritisk til endrings- rasjonale?	85 -91, 210- 216, 371- 377, 380- 381	89-91, 255- 257, 266- 267, 449- 454	54-56, 84-85

*Tabell nr. 2: Uttrekk fra koding og kategorisering*

#### 4. Rapportering

Det siste punktet i den tematiske analysen er rapporteringen. Dette presenteres under analyse og drøftingen i oppgaven. Underveis har det vært glidende overganger mellom kategoriseringsfasen og rapporteringen, og noe har blitt fjernet og annet har blitt behandlet. I siste del av oppgaven blir mine poeng beskrevet innledningsvis, jeg gir eksempler fra dataene og kommenterer så disse (Johannessen et. al 2018, s. 311).

#### Etiske dilemma

Som forsker må jeg tenke nøye gjennom hvordan forskningen kan påvirke de jeg undersøker, og dette medførte at jeg foretok noen etiske overveielser før jeg gikk i gang med undersøkelsen. Samtidig er dette også vurderinger som måtte foretas under selve datainnsamlingen og i forhold til hvordan dataene senere brukes. Johannessen påpeker at forskningen må underordnes både etiske og juridiske prinsipper (Johannessen, et al., 2011, s. 93). Jeg vil her gi en kort fremstilling av de etiske overveielserne jeg har fokusert på i mitt forskningsarbeid. I tillegg vil jeg kort vise til de pålagte juridiske formalia i denne sammenheng.

#### **Forholdet mellom en tillitsvalgt som forsker og offiserer ved en krigsskole**

Jacobsen viser til et dilemma i forhold til om forskeren ønsker å skjule undersøkelsens hensikt. Noe av utfordringen her er at dersom man kjenner hensikten med undersøkelsen, kan dette medføre et visst handlingsmønster som kan påvirke det empiriske grunnlaget. Dette kan gå på å at de ønsker å tilfredsstille meg, at de bevisst fremstår annerledes enn normalt eller andre forhold.

Jacobsen viser videre til Immanuel Kants estiske lover, «de kategoriske imperativer». Han formulerer det meste kjente hos Kant til «Du skal aldri ville bruke noe menneske som bare et middel». «I nyere forskningsetikk inkluderes det grunnleggende humanistiske perspektivet hos Kant – man skal ikke skade andre eller ville dem vondt...». Jacobsen viser videre til en konsekvenslogikk, der man må vurdere gevinstene opp mot de problemene dette kan skape for informantene (Jacobsen, 2015, s. 46). Jeg har her valgt å være helt åpen med undersøkelsens hensikt. Forut for det enkelte intervju informerte jeg om at forskingen min kun er basert på mine egne behov i forhold til denne avhandlingen, og at formålet er å tilfredsstille min personlige nysgjerrighet jf. problemstillingen. Videre understreket jeg at undersøkelsen ikke er basert på en forespørsel fra en oppdragsgiver. I det følgende vil jeg kort berøre informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2015, s. 47-52).

### **Informert samtykke**

Den som undersøkes må selv bestemme om han eller hun vil delta i undersøkelsen. Allerede under den innledende kontakten med potensielle informanter tydeliggjorde jeg dette. Dette ble senere gjentatt i en skriftlig invitasjon med informasjon om prosjektet, se vedlegg 2. Ved starten av det enkelte intervju ble også samme informasjon gjentatt. I informasjonsskrivet fremgår formålet ved undersøkelsen, at dette er frivillig og at man hele tiden har en mulighet til å trekke seg, samt personvernet og den enkeltes rettigheter i forhold til datamaterialet.

### **Krav til privatliv**

I undersøkelsen vil muligheten for identifisering av enkeltpersoner være mulig. Dette basert på et lite antall informanter og størrelsen på stillingskategorien disse er valgt ut fra. Dette har medført at jeg så langt det er mulig har forsøkt å anonymisere dataene i avhandlingen. Der tydelig identifiserbar informasjon fremgår, har jeg også forsøkt å eliminere dette, sett opp mot hvor stor interesse dette har for analysen, men der anonymiteten kommer først.

### **Krav til riktig presentasjon av data**

Jeg har forsøkt å gjengi dataene så detaljert som mulig og i den sammenheng de er gitt. Dette har vært spesielt viktig der jeg forsøker å forstå et resultat. Jeg har hatt fokus på å ikke bruke dataene utover den konteksten de ble gitt i. Jeg har likevel «gjenbrukt» et utsagn som jeg mener kan ha vesentlig betydning i ulike kontekster. Dette er tydelig opplyst i analysen.

### **Forskning på egen organisasjon**

Jeg ser i utgangspunktet en fordel med å kjenne egen virksomhet godt, herunder sjargongen/«stammespråket», ritualer mv. Dette kan forhindre mistolkinger av utsagn og oppførsel. På den annen side har jeg måttet passe meg for «going native», hvor forskeren tilpasser seg fullstendig til kulturen blant miljøets «innfødte» i sin forståelse av den virksomheten som undersøkes (Grønmo, 2016, s. 164). Min bakgrunn som ansatt, og mine oppfatninger, kan heller ikke underslås i forhold til behandlingene av funn. Her må jeg være særskilt kritisk til egen belysning av funnene eller tilbakeholdenhet av disse. Jeg vil heller ikke underslå at frykt for å svekke omdømmet av egen organisasjon, egne karrieremuligheter osv. , er forhold som må vurderes, og informasjon om dette skal ikke underslås (Johannessen, et al. 2011, s. 33). Som tillitsvalgt i Forsvaret på heltid har jeg normalt ikke noe forhold til disse informantene. I min tidligere ordinære stilling sitter jeg sentralt på arbeidsgiversiden i Forsvaret. Selv anser jeg dette litt som å representere «begge sider av bordet». Det kan være at enkelte kjenner til meg fra mitt arbeid, og det jeg uansett må jeg være bevisst på, er at enkelte av informantene kan oppfatte meg som partisk, både som arbeidsgiver eller som tillitsvalgt. I denne studien er jeg ikke i utgangspunktet ute etter å påvise at noe gjøres galt på ulike arbeidsplasser i Forsvaret og jeg finner at fordelene ved å studere egen organisasjon her er større enn ulempene. Ved den videre analysen av funnene vil jeg uansett være bevisst på informantenes og min egen posisjon (Jacobsen, 2015, s. 56-57).

### **Gyldighet - validitet**

Undersøkelsen må gi faktiske svar på de spørsmålene jeg stiller. Intern gyldighet går ut på at jeg vil ha dekning i dataene for de konklusjonene jeg trekker, og

ekstern gyldighet og relevans går på om resultatene også er gyldige i andre sammenhenger, som i andre organisasjoner eller på et gitt tidspunkt. Dette blir også kalt overførbarhet (Jacobsen, 2018, s. 16 og 17). Merriam viser til triangulering som et verktøy for å sikre intern gyldighet, ved å sjekke tolkninger med individene som er intervjuet, forbli på stedet over en periode og be kolleger om å kommentere mine funn. Dette er for å og klargjøre mine antagelser og eventuelle mistolkninger (Merriam & Tisdell, 2016, s. 265). I denne sammenhengen var jeg bevisst på å få forklaringer på utsagn som jeg umiddelbart ikke forstod under intervjuene og der jeg var usikker. Dette kunne dreie som alt fra ukjente begrep, til hvilken forståelse den enkelte selv hadde i forhold til disse utsagnene. Dette tok jeg også enkelte ganger opp på nytt på slutten av intervjuet. I andre sammenhenger, etter intervjuene, har jeg hatt samtaler med andre ansatte på krigsskolene og andre tillitsvalgte. Dette for å forsøke å forstå om mine funn gir et reelt bilde av «virkeligheten», men uten å utlevere informantenes opplysninger. I tillegg til dette har jeg benyttet egne datakilder, som dokumenter og mine egne erfaringer/observasjoner som tillitsvalgt. Metningen i mine data mener jeg også i seg selv er med på å øke troverdigheten - «Saturation occurs when continued data collection produces no new information or insights into the phenomenon you are studying» (Merriam & Tisdell, 2016, s.199). Jeg har også gjengitt relativt fyldige sitater fra informantene i den senere analysen. Her har også min hensikt vært å vise leseren hva som faktisk danner grunnlaget for mine tolkninger.

Ekstern validitet dreier seg om funnene kan generaliseres til andre enn de som faktisk er undersøkt (Jacobsen 2018, s. 237). I denne sammenheng er informantene valgt ut med bakgrunn i sine stillinger og de multiple omstillingene på krigsskolene. Det er vanskelig å si om funnene her kan generaliseres, men jeg finner det interessant å vurdere offiserenes «tålekultur» sett opp imot en eventuell overførbarhet her, og vil komme tilbake dette i analysedelen.

### Reliabilitet - pålitelighet og troverdighet

Undersøkelsen må være til å stole på. Den må være gjennomført på en troverdig måte som vekker tillit. En pekepinn kan være om vi ville ha fått det samme resultatet om vi hadde gjennomført den samme undersøkelsen to ganger (Jacobsen, 2018, s. 16 og 17). Et vurderingskriterium er om

undersøkelsesopplegget påvirker de som undersøkes. Jeg har over beskrevet min rolle som tillitsvalgt og gjort vurderinger i forhold til å forske på min egen organisasjon. Når det gjelder selve undersøkelsens påvirkning på den enkelte informant, har jeg forsøkt å opptre likt under intervjuene i forhold til min atferd, stil, pågåenhet mv. Til tross for dette er det vanskelig å forutsi om resultatet ville vært likt ved en ny undersøkelse. Gjennom tydelige referanser til litteratur, vedlagte dokumenter som intervjuguide, informasjonsskriv til den enkelte informant m.m., mener jeg dette styrker troverdigheten til undersøkelsen. Avslutningsvis vil jeg henviser til informasjonen om datainnsamlingen og beskrivelsen av den tematiske analysen over, som jeg mener styrker troverdigheten og påliteligheten til undersøkelsen.



## Presentasjon av funn - analyse og drøfting

### Innledning

Jeg har som tillitsvalgt hatt flere samtaler med offiserer som beskriver ulike sider ved multiple omstillinger. Disse beskrivelsene går på alt fra ekstra arbeidsbelastning, til spennende utfordringer. I det daglige har det nok vært en overvekt av at utfordringene ved omstillingene er satt i en noe negativ kontekst. Når jeg ser på mitt eget empiriske materiale rundt offiserenes forståelse av sitt jobbengasjement under omstillingene, må jeg nok en gang se meg selv i speilet og jeg undrer: er det på grunn av min rolle som tillitsvalgt at jeg tidligere har fått tilbakemeldinger som ofte fremstår noe kritiske i forhold til omstillingene? Bakgrunnen for at jeg tar dette opp på nytt, er at det etter bearbeiding av mitt innsamlede materiale kan se ut til at det tegner det seg et annet og mer positivt bilde. Hvorfor gjør det det? I utgangspunktet har formålet med studien vært å fastslå noe om hvordan informantene betrakter sin motivasjon og jobbengasjementet under multiple omstillinger. Funnene i analysen har også ført til at i tillegg til å ta utgangspunkt i forskningsspørsmålene, har jeg også forsøkt å analysere dataene for å kunne gi flere forklaringer på hva som kan ha påvirket jobbengasjementet under de multiple omstillingene.

Her anser jeg det spesielt viktig å vurdere empirien i forhold til den konteksten denne er fremkommet. Vil offiserenes utsagn i intervjuene være påvirket av at jeg som intervjuer også er tillitsvalgt og gjør dette at de har noen antakelser om hva jeg forventer? Etter arbeidet med dataene velger jeg i tillegg til å ta utgangspunkt i forskningsspørsmålene, også å se nærmere på det jeg vil omtalesom en «tålekultur», basert på antatte særegenheter i offisersprofesjonen. Som følge av mitt tredje forskningsspørsmål, og datagrunnlaget her, vil jeg altså trekke frem en empirisk kategori som jeg har valgt å navngi «tålekulturen».

### FS 1, Hvilke roller fyller mellomlederne i gjennomføringen av omstillingene og hvordan beskriver de dette?

Med å sette søkelyset på mellomledernes beskrivelse av sin rolle under omstillingene, vil jeg forsøke jeg å få fram «rammefaktorene» som jeg vil sette i

relasjon til den enkeltes betraktninger om eget jobbengasjement og andre interessante forhold som fremkommer i intervjuene. Jeg finner samtidig at egen rollebeskrivelse og forståelsen av denne, er viktige opplysninger, sett opp imot øvrige svar i intervjuene. Informantene er alle mellomledere, men med noe ulike roller på krigsskolene. For å ivareta anonymiteten til den enkelte vil jeg ikke påpeke hvilken konkret rolle den enkelte har når jeg bruker direkte sitater, og i enkelte sammenhenger er skolens navn fjernet.

### **Stadige endringer i arbeidsoppgaver og arbeidssted**

Forsvaret har et disponeringssystem der mange av offiserene skifter stillinger og ofte arbeidsted etter 3-5 år. Samtidig har mange arbeidet i ekstreme krigs- og krigslignende operasjoner internasjonalt. Offiserene er selekterte en eller flere ganger i løpet av yrkeslivet, der seleksjonen skal være basert på de utfordringene yrket gir. Beskrivelsen av å stå i de kontinuerlige omstillinger uttrykker de fleste av informantene.

En kontinuerlig omstilling:

«...så lenge jeg har jobba så har det stort sett vært omstillinger i en eller annen form...»

En del av gamet:

«... Så er det den der støyen som – vi har egentlig hatt siden 1980, siden Berlinmuren falt for å si det sånn, det er jo aktuelt den dag i dag, så har det vært en evinnelig en-en kontinuerlig omstilling – og det er jo en del av gamet.»

Den siste informanten legger her til at dette er en del av «gamet». Danner utgangspunktet med stadig omskiftelig tjeneste for offiserene en ekstra kapasitet til å takle omstillinger? Stensaker og Haueng har forsket på arbeidstakere som har opplevd høy endringstakt, der de som har lang erfaring med multiple endringer reagerer mer lojalt og de har utviklet en kapasitet for å håndtere endring (Stensaker & Haueng, 2016 s. 72). Som drøftet i teoridelen kan dette umiddelbart synes å stå noe i motstrid til Antonakis, som hevder at: «Den kumulative effekten av gjentatte endringer er stress og frustrasjon som svekker oppslutningen om endringene» (Antonakis, 2004). Jeg finner at forskingen til Herold et al., i 2007

kan utfylle disse funnene, og den kan sies å gi et godt tilskudd til forståelsen av informantenes tilbakemeldinger, sett i forhold til de tilsynelatende ulike funnene over. Herold et al. baserte sin forskning på i hvilken utstrekning den enkeltes holdninger og forpliktelser overfor organisatoriske endringer påvirkes, og så dette i forhold til omfanget av disse. Han fant ut at stress og frustrasjon ved gjentatte endringer ikke er noe utpreget problem for de som føler høy mestringsevne. Jeg finner at dette er meget interessant, sett opp imot mine funn. Dersom vi kombinerer dette funnet med Stensaker og Hauengs funn hos erfarne ansatte som besitter en ekstra kapasitet for endringer, kan det synes som at flere av mine informanter bekrefter disse funnene. Samtidig har de noe ulik beskrivelse av dette når det kommer til betydningen for den enkelte.

...Forsvaret har jo siden jeg begynte i Forsvaret vært i kontinuerlig omstilling spør du meg så, så egentlig omstilling er ikke noe nytt, men heller grad av omstilling egentlig og URE er vel den omstillingsprosessen jeg har opplevd som sammen med OMT som den største siden jeg begynte i Forsvaret i xx...

I forhold til undersøkelsen til Herold et al., kan vi sette følgende uttalelse i sammenheng med følelsen av høy mestringsevne (Herold et.al, 2007, s. 942–951):

.... men fra en sånn som meg som har hoppet rundt og holdt på med masse rare ting, så vet en det at om jeg skifter jobb så har jeg gjort det så ofte og jeg har alltid kost meg – så for meg er ikke det noe – altså jeg har ingen, ingen bekymring for en sånn omstilling – på egne vegne altså – ikke, det har jeg aldri hatt.

Stensaker og Haueng har definert endringskapasitet som evnen til å gjennomføre multiple endringer til minimum kostnad på lang sikt, og viser til at det ligger en avveining mellom endring og daglig drift, samt kortsiktige versus langsiktige kostnader og gevinster. De påker videre at det trengs kapasitet til det enkelte endringsprosjektet, men også evne til å se dem i sammenheng (Stensaker & Haueng, 2016 s. 16).

Det har vært full undervisning, omstilling og arbeid med utdanningsreformen og omgjøring, alt i en smørje. Ja altså det er jo klart at det har vært heftig – helt fra den forrige langtidsplanen kom iverksettelsesbrevet, så har det på en måte vært masse arbeid i tillegg til den normale driften, så det har blitt overtidsarbeid og – arbeid med – den daglige driften, samtidig som man skal lage nye studieløp og prøve å jobbe for at de ansatte under deg har, blir ivaretatt da...

Kaotisk prosess:

... URE altså utdanningsreformen kom. Som på mange måter kom som en følge av OMT og HR-reformen den var jo også akkurat gjennomført, så det som skjedde på Krigsskolen da var jo at vi først mista HR-avdelingen i praksis, eller den ble redusert ganske mye. De siste dro jo som en del av OMT, nei av URE ble sentralisert på Høyskolen også fikk vi både da, som følge av OMT, utdanningsreformen, på tvers egentlig av anbefalinga til Forsvarssjefen som ønska å få implementert OMT - før utdanningsreformen blei gjennomført, men ja, så jeg har vært leder i, underveis her da i de prosessene...

Som Christensen, et al., (2015) trekker også Jacobsen og Thorsvik blant annet inn kravet til legitimitet, motstand og konflikt som viktige områder å få innsikt i, samtidig påpeker de utfordringen med å få den daglige driften til å gå (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 385). Til tross for at 7 av 8 informanter beskriver omstillingene som krevende, men positivt utfordrende, er det flere meninger om fordeler eller ulemper med omstillingsprosessene satt opp imot «daglig drift», og flere av informantene påpeker utfordringer her. Dette ser derimot ikke ut til å skape motstand mot endringene, ei heller en nedgang i jobbengasjementet, som jeg vil forsøke å vise senere. Jeg erfarer at Jacobsen og Thorsvik går lenger enn Stensaker og Hauengs funn, der de trekker frem lojalitet hos erfarne medarbeidere, når de påpeker at mange vil reagere på endringsprosessene fordi arbeidet totalt sett blir for ressurskrevende når de «gamle» aktivitetene også må holdes gående. «Man ønsker ikke å utføre flere oppgaver innenfor en (kanskje allerede presset) normal arbeidssituasjon» (Jacobsen & Thorsvik, 2013 s. 394). Setter vi dette igjen opp mot funnene til Herold et al., der den positive

sammenhengen mellom følelsen av høy mestringsevne og engasjement for endringen, var sterkere etter hvert som mengden av samtidige og overlappende endringer i omgivelsene økte, så er dette et spennende utgangspunkt når jeg ser på dataene fra mine informanter (Herold et.al, 2007, s. 942–951).

...så det er vel en litt sånn dimensjon i det her i forhold til flere prosesser samtidig som...det å lande en etter en kan høre teoretisk fornuftig ut – men når du lander en så, er ikke all spørsmål- du får ikke alle spørsmålene uansett eller svarene. Så det er jo, det er jo en del av den frustrasjonen jeg har kjent på, men og en ting som jeg tenker ja, det er kanskje likeså smart den løsningen vi landet på nå som vi nå har ventet i to år med å sette i gang med URE eller tre år.

En annen er tydeligere på utfordringen med multiple endringer:

...først er de personellmessige konsekvensene. Det kom ganske tidlig fram at her skulle tallet ned, og til dels ganske store tall. Vi hadde utdanning som pågikk parallelt så det var å ivareta de som skulle være med på, eller som var på gammel ordning. Og det siste var at URE og OMT, jeg antar at de begrepene er kjent? Vi har så vidt startet med OMT også fikk vi en URE prosess midt oppi det der...så det er vel litt, kall det de tre største utfordringene som jeg så det i den perioden med da - det å ivareta personellet kanskje, det en kjente mest på kroppen...

Jacobsen påpeker at et sentralt poeng i timing er hvordan man bygger opp rekkefølgen av ulike endringstiltak, det vil si hvordan ett endringstiltak er timet i forhold til tidligere og kommende endringstiltak. Deretter viser også han til Stensaker og Haueng, som i sin forskning beskriver at det stadig blir satt i gang nye endringsprosjekt og at disse ikke alltid ses i en sammenheng. Videre påpeker han fordeler med å time tiltak slik at perioder med større endringer følges opp av en «hvileperiode» for å oppnå stabilitet (Jacobsen, 2013 s. 123 og 124). Dette reiser flere spørsmål: på den ene siden om behov for stabiliserende perioder, og på den andre siden om en i de multiple omstillingene evner å etablere «stabiliserende» perioder.

...for jeg vet jo Forsvarssjefen spurte om å få utsette URE. Ut ifra å vite mer om OMT. Eh, men det er jo litt som jeg kaller å rive av plasteret eller – fort eller sakte – om vi har sittet og utreda jeg opplever ikke at OMT, at vi har så mye flere svar i dag enn vi hadde for to år siden. Så, så spørsmålet er om å hoppe i det eller om å vente og utrede, utrede, utrede...

En annen ser ulemper med «alt på en gang» og etterlyser stabiliserende perioder, jf. Jacobsen:

...hele prosessen har jo vært – litt sånn kaotisk kan man si, fordi at på en måte utdanningsreformen og omstillingen på en måte – oppå hverandre i en sånn smørje. Så er det jo veldig vanskelig også – skille disse to fra hverandre... så det, det hadde jo vært – mye bedre hvis man tok omstillingsprosessen da et år eller kanskje to år senere.

En tredje er også opptatt av timingen jf. Jacobsen:

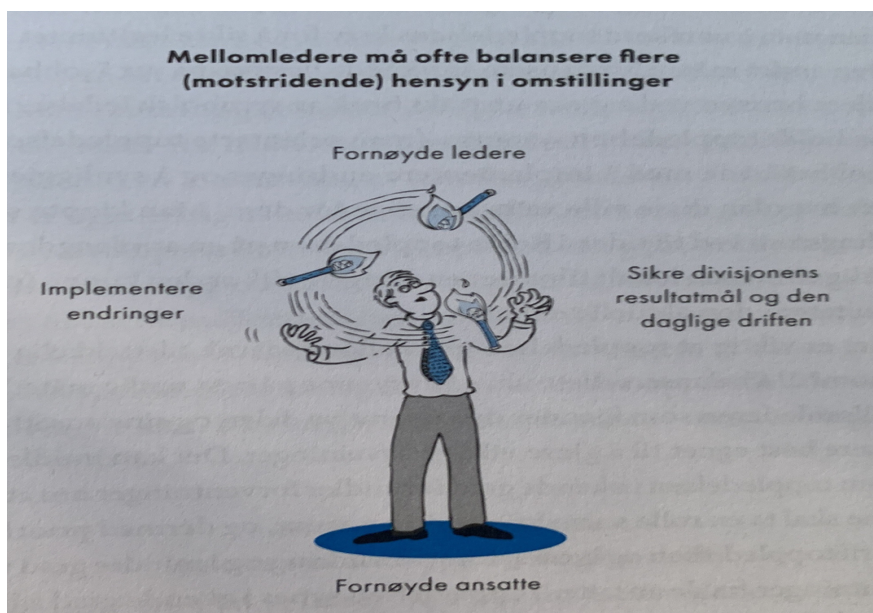
...i forhold til å lande utdanningsreformen og være sikker på hvilke behov og kompetanse er det faktisk vi trenger for å få dette her til å gå rundt, og så kunne vi tatt den omstillingen for også få den kompetansen vi har for å kunne tilpasse med de resultatene vi hadde forlagt, pluss at vi hadde fått satt det litt mer...\*oppgitt\* eh ja \*sukker\* \*neste setning fortsatt oppgitt\* for vi er jo ikke ferdig med utdanningsløpet enda...

Omstillingene som har berørt krigsskolene har også i stor grad berørt resten av Forsvaret. Der en tilsynelatende har god tid, forsvinner plutselig denne tiden på lokalt nivå. Willig påpeker det paradoksale at ved langsomme omstillinger, med flere trinn i ulike deler av organisasjonen, kan det være vanskeligere å reise kritikk mot endringene (Willig, 2009, s. 92 og 92). Her derimot, fremkommer det også problemer der ting skjer hurtig:

...det som har vært med denne reformen, jeg synes at det – det har gått over ganske lang tid, men plutselig så haster det veldig allikevel, så jeg synes at man – det kastet bort en god del tid med sånne evinnelige prosesser også plutselig skal man ha leveranser lokalt og da er det ikke måte på hvor raskt det må gå...

## Mellomlederens utfordringer

Jeg har valgt å ikke legge et stort teoretisk fokus på mellomlederne og deres rollehåndtering under omstilling i denne studien. Samtidig er mine informanter mellomledere, og jeg har fått noen interessante tilbakemeldinger, som jeg vil sette i sammenheng med jobbengasjement senere. Noe av dette er relatert til utfordringer under omstillinger, der mellomlederen opplever ekstra utfordringer gjennom å sitte mellom «barken og veden». Det er ulike definisjoner av mellomledere, og de fleste sier noe om plasseringen i hierarkiet og den funksjonelle og ansvarlige dimensjonen. Jeg velger på nytt å vise to eksempler på definisjoner av en mellomleder, for nå å relatere dette direkte til mine informanter: «Mellomledere er alle linjeledere med personalansvar under driftsenhetsledernivået – inkludert førstelinjelederne, som befinner seg to nivåer under direktørnivå» (Hope, 2010, s. 14). En annen definisjon: «en mellomleder er leder for underliggende ledere» (Haaland og Dale, 2009, s. 131). Fem av mine informanter synes å komme inn under Haaland og Dales definisjon, og de siste tre kommer inn under Hopes definisjon. Felles for dem alle er at de har personalansvar.



Figur nr. 3: (Stensaker & Langley, 2010, hentet fra Stensaker & Haueng, 2016, s. 63).

Stensaker og Haueng viser et godt bilde på mellomlederens utfordringer ved omstillinger i figuren over.

...Nei altså jeg synes det var en veldig spennende utfordring å få som leder – og sitte i en sånn situasjon, men selvfølgelig er det er jo – også utfordrende i forhold til det at det man ikke kan gi en, snakke med sine medarbeidere og si at det, at det kommer garantert helt til å gå bra med deg – vi skal ha deg videre, du mister ikke jobben din – type, løsning, sant og det var ikke en lovnad jeg kunne gi...

Spennende, men utfordrende:

...så synes jeg jo det var, en veldig spennende tid da – veldig store utfordringer som på personlige planer både for innenfor – fag, i forhold til utarbeiding av nye arbeidsplaner og for det med ledersituasjonen som jeg var inne i – for å lede disse som da var usikre på om de satt trygt i stolen sin...

Flere forskere har satt søkelys på mellomlederens opplevelse av tap av egen påvirkning på sin arbeidssituasjon ved endringer og omstillinger. Et forhold som påpekes er mellomlederens egen rolle under omstillingsarbeidet, der dette mellomnivået i enkelte virksomheter ikke blir prioritert i forhold til toppledelsen og de på «golvet». Andre forhold er bekymringer om man faktisk kan bli «overflødig», for eksempel ved automatisering/digitalisering, dannelse av «selvstyrte» team mv. Melberg og Mikkelsen påpeker også at under endringsprosesser har antakelig mellomlederne den viktigste lederrollen, der de på den ene siden blir talerør for toppledelsens beslutninger, samtidig som de må svare på spørsmål og formidle konklusjoner som ikke alltid er like populære (Melberg & Mikkelsen, 2016, s. 301 og 302). Meyer og Stensaker viser også til at mellomledere ofte fremstilles som en «potensiell» propp i systemet, da disse har muligheten til å stoppe eller forsinke omstillinger (Meyer og Stensaker, 2011).

...Ja som linjeleder sitter man av og til i skvisen da – men det er jo sånn det skal være og jeg har jo alltid hatt et sånn motto – lede nedover og sloss oppover, - det er jo om å gjøre å prøve å skjerme – skjerme de man leder, slik at de får gjort jobben sin...



Flere av informantene oppgir utfordringer med å ivareta sine medarbeidere under omstillingene, der de samtidig signaliserer en stor omsorg for disse. Her kan jeg ikke si at dette skiller seg fra mellomledere i andre virksomheter, men behovet for å opplyse om denne utfordringen virker viktig for flere. Ser vi på offiserkodeksen, der blant annet det å være omsorgsfull er fremhevet, finner jeg dette tydelig hos flere informanter.

...Men hvis jeg klarer samtidig å være empatisk, og støttende i forhold til de du leder – den kombinasjonen da, det – det er viktig og det – det var jo veldig viktig nå i denne utdanningsreformen. Jeg hadde jo, folk som mistet jobben, i min seksjon...

### **Informasjon og involvering**

Stensaker og Haueng fremmer involvering som en av de mest anerkjente måtene å skape engasjement, motivasjon og eierskap ved endringer på. Samtidig påpeker de utfordringer med involvering, herunder «skinninvolvering», at involvering anses som risikabelt og at endringene er toppstyrte (Stensaker & Haueng, 2016, s. 74).

En informant opplever eierskap:

...Samtidig det å være delaktig å ha eierskap til prosessene og være med å påvirke å skape ting, er veldig, veldig motiverende...både i forhold til, du forstår jeg har – ut fra, de stillingene jeg har sittet i, i det siste virkelig og fått kjent på kroppen det å bli utfordret og når jeg satt som sjef her et halvår så har jeg vel omtalt det som «INTOPS» [Internasjonale operasjoner] egentlig for da var det å jobbe døgnet rundt...

En annen påpeker «skinninvolvering»:

...og når det gjelder utdanningsreformen, så synes jeg det gikk litt for lang tid før man ble involvert lokalt, det var – og da får man inntrykk av at det her er rigget, her er det noens... at det kommer en innstilling som var skrevet av en jurist i fagstaben til Forsvarets høyskole, ok – det er allerede ferdig tenkt ja – og det – det var irriterende for å si det mildt. Så jeg synes at når man involverer ressurspersoner, de som har noe å bidra med og kanskje har erfaring, de må bli involvert tidligere. Det er kanskje mitt

største irritasjonsmoment i forhold til den reformen da...

Ved opplevelsen av en skinninvolvering, tolker jeg det slik at en opplever mangel på respekt for den kompetansen som besittes lokalt ved krigsskolene, og en kan stille spørsmål ved om dette også utfordres ved at man opplever å ikke bli betraktet som likeverdig. I de sosiale behovsteoriene er motivasjon som tidligere nevnt basert på opplevelse av likeverd og rettferdighet. Forskningen viser at prosedyrerettferdighet virker spesielt inn på merytelser og opplevelsen av å bli behandlet med respekt og verdighet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 132-135).

...Så stemningen den var dårlig det skyldes – den generelle frustrasjonen med det vi opplevde som en form – som seilte med falskt flagg. Når det startet, var det veldig opplagt hvor, hva vi skulle ende opp med. Men så – det ble jo da ikke erkjent i fra ledelsen sin side også var det hele tiden mengder med vikarierende argumenter. Spesielt knyttet til faglige ting som ikke ble en del av den pakken i det hele tatt. Så det var den, den der opplevelsen av å bli holdt litt for narr rett og slett som nok skapte mye sure, sure miner...

I forlengelsen av behovet for å bli behandlet med respekt, vil jeg trekke frem det å bli sett og hørt, herunder involvering i endringsprosessene. Stensaker og Hauengs funn i mange endringsprosesser er at de ansatte opplever «skinninvolvering». De rapporterer om ansatte som ikke opplever å bli hørt, selv om ledelsen har forsøkt å sikre involvering. Her understrekes betydningen av informasjon om hva som er formålet med å involvere. Dersom dette kun er ment som en forankring av løsninger, må dette tydeliggjøres, og dersom de ansatte forventer seg direkte påvirkning, oppstår skuffelse og at forventningene ikke blir møtt (Stensaker & Haueng 2016, s. 23). Oppfatter offiserene at de har reell medvirkning i endringsprosessene eller betrakter de en eventuell involvering som et rent «skuebrød»?

Tredd nedover hodet:

...jeg mener at vi kan gjøre det både bedre og billigere selv. Men det fikk vi ikke gehør for, i det hele tatt, det var så «utrolig satt» at vi må sette ut –

for det er mye billigere å utdanne sivilt påstår noen – så da har vi på en måte fått det litt sånn tredd ned over hodet...

Stensaker og Haueng viser også til at det kan oppstå motstand når det er vanskelig å lage et positivt engasjement, når det faktisk handler om kostnadskutt og nedbemanninger (Stensaker & Haueng, 2016, s. 73).

Fasiten var laget:

... de gikk veldig tidlig ut med at vi skal omstille, vi skal spare en halv milliard vi skal trekke ned på personellet og alt skal bli bedre. Det er jo et usannsynlig dårlig budskap å komme med til folk som har slitt seg skvett i hjel. Så, så det var en fullstendig skivebom på den budskapsplattformen der da. I tillegg så bomma de big time på, det var noen som hadde laget seg en fasit – som satt veldig sentralt da, og den fasiten da den glapp ut, der de egentlig hadde gjort hele omstillinga...

Ikke mye ble tatt hensyn til sentralt,

...Vi har jo kommet med innspill lokalt her på skolen, og de ble frontet av skolens ledelse. Men – jeg opplever ikke at så veldig mye av det ble tatt, hensyntatt sentralt i Oslo...

På krigskolene som opplever høy endringstakt kan det være spesielt utfordrende når en ikke oppnår tillit til den sentrale prosessen på utsiden av skolene. Selv om man ikke vet helt hvordan virksomheten vil se ut i fremtiden, kan trygghet på prosessen bidra til å redusere usikkerhet, og skape tillit til at endringene gjøres på en ordentlig måte (Stensaker & Haueng, 2016, s. 24 og 25). Her gir flere av informantene uttrykk for mistillit til den sentrale prosessen.

...også fikk vi jo også inntrykk av at de tallene som vi spilte inn, at de, at noen kom til å trikse og mikse med dem etterpå allikevel ...

FS 1 - Oppsummerende drøfting

Offiserene rapporterer at omstillinger har vært hverdagen siden de startet i Forsvaret, og at de store omstillingene som treffer samtidig har vært ekstra

«heftige». Flere påpeker likevel at de anser dette for å være en forventet del av hverdagen, og informantene gir inntrykk av høy mestringssevne, jf. Herold et al., i 2007. Samtidig gir informantene uttrykk for kjente kjennetegn på omstillinger vist i teoridelen, som kan ha negativ innvirkning på endringsarbeidet. Her har vi utfordringer i forhold til daglig drift, signaler om kaotiske prosesser, ulike betraktninger om «timing», utfordringer med ivaretagelse av sine medarbeidere, og ikke minst kritikk av prosessene med hensyn til informasjon og involvering. Disse funnene ser ikke ut til å avvike fra det jeg kunne forvente ut ifra tidligere forskning på andre virksomheter. Det som kan synes å avvike noe, er at selv om informantene er tydelige på disse utfordringene, oppgir alle, foruten en, at arbeidet med og under omstillingene er positivt utfordrende. Bakgrunnen for disse positive og entusiastiske tilbakemeldingene vil jeg forsøke å belyse under den videre drøftingen. Hva ligger til grunn for dette, er det følelsen av høy mestringssevne, lojalitet, forpliktelse eller annet?

## FS 2 – Hvordan beskriver mellomlederne sitt jobbengasjement under de multiple omstillingene?

Som vist i teorikapittelet har jeg i undersøkelsen valgt Schaufeli og Bakkers definisjon av jobbengasjement, med beskrivelse og oversettelse av Richardsen og Martinussen: «*Jobbengasjement er en relativt vedvarende positiv-følelsesmessig tilstand som karakteriseres av vitalitet, entusiasme og evne til fordypelse i arbeidet* (Schaufeli & Bakker, 2004 referert og oversatt i Richardsen & Martinussen, 2008). I den videre analysen har jeg forsøkt å finne tydelige kjennetegn fra dataene som er beskrevet i litteraturen med utgangspunkt i denne definisjonen og Schaufelis og Bakkers egen beskrivelse av dette. Jeg har også trukket inn andre forskeres beskrivelse av jobbengasjement med utgangspunkt i samme definisjon. I tillegg vil jeg trekke inn andre forskere som har fokusert på ulike beskrivelser av jobbengasjement som i enkelte sammenhenger også trekker inn andre forhold som kan ha betydning for engasjementet.

## **Vitalitet**

Vitalitet beskrives som en tilstand bestående av høyt energinivå, utholdenhet og vilje til å anstrenge seg i arbeidet. Flere av informantenes tilbakemeldinger ser ut til å passe inne i dette utgangspunktet:

En peker på at dette var krevende, men inspirerende, med nye utfordringer:

... så jeg opplevde å få brukt mine egenskaper og kompetanse til det fulle og ikke minst bli utfordra og på nye ting og som jeg ikke bare kunne flyte på erfaring på. Så sånn sett. for min del var det en svært krevende periode med omstillingen, men kanskje en av de mest inspirerende periodene jeg har hatt på en god stund...

En annen viser til offisersyrkets særegenhet:

...Så det er nok både mye av verktøyene jeg har fått både i utdanningen og yrket, og det og, og personlig liv til å håndtere – ekstra belastninger. Så jeg opplevde ikke, ikke det som en stor belastning, jeg opplevde det som inspirerende egentlig og ikke minst som jeg nevnte den tilliten, tilliten du får fra omgivelsene er med på og – på å gi det ekstra der, der det oppleves tvert om som, som sagt som en positiv greie...

Offisersyrkets særegenhet og tillit i forbindelse med omstillinger vil jeg komme tilbake til under analysen av mitt tredje forskningsspørsmål.

## **Entusiasme**

I den tidligere valgte definisjonen av jobbengasjement, er inspirasjon, stolthet, utfordring, identifisering, og følelsen av at arbeidet er verdifullt, vesentlige faktorer. I tillegg vil jeg trekke frem annerkjennelse og «feedback», som flere forskere har relatert til entusiasme. Jeg har valgt å gi teamarbeid ekstra oppmerksomhet, da dette omtales av flere av informantene i denne sammenheng. Som et eksempel på tilbakemeldinger/feedback, hevder Hackman og Oldham i sin jobbkarakteristikamodell at dette er et av fem hovedtrekk for å engasjere individets indre motivasjon (Hackman & Oldham, 1980). Det samme finner vi i Herzbergs tofaktorteori, der annerkjennelse er plassert i «motivasjonsfaktorene». I

denne sammenheng finner jeg å kunne og sette *anerkjennelse* og *tilbakemelding* i nær sammenheng og også trekke inn *bekreftelse*.

En påpeker viktigheten av at man blir tatt med «til råds»:

... inkludering, tillit, frihet – og bli tatt med til råds, egentlig sånn at jeg får brukt kompetansen min og – og jeg liker å få, å få oppleve en sånn videreføring av den tilliten at – kompetansen min blir verdsatt – og brukt... og i det ligger jo friheten da til at jeg får oppgaver, og sånn...

En annen påpeker inspirasjon i selve arbeidet:

...også er jo kadettene veldig fornøyd med det de får, fordi de har ikke noe å sammenligne med, så jeg tror jo at – skal du jobbe på Krigsskolen i alle fall, sånt så er det jo først og fremst å tilfredsstille altså å gjøre, en god jobb opp mot kadettene, som skal gå ut som troppssjefer om, ja etter tre år og de er jo storfornøyd – det er jo morsomt og givende. Også er det jo sånn – faglig sett så har vi et sterkt fagmiljø, når du er interessert i fag så er det morsomt å diskutere fag og utvikle fag, med engasjerte kollegaer så – ja. Så sånn sett er det bra å jobbe på Krigsskolen...

### **Å være i flyt (flow) og å blomstre i jobben (flourish)**

Å være i flyt beskrives som en lykkelig sinnstilstand, der engasjementet kommer fra en kreavtiv eller lekende aktivitet (Csikszentmihalyi, 2014). Kaufmann og Kaufmann viser også til en overordnet og positiv tilstand, hvor de trekker inn at jobbengasjementet ikke bare er knyttet til selve jobben, men at dette også kan beskrives som en mer overordnet mental tilstand (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 321-322). Når dette settes opp mot Amabile og Kramers funn, der positive opplevelser på slutten av dagen vil ha betydning for neste dags arbeid, ser jeg en sammenheng med tilstanden som beskrives av informantene under (Amabile & Kramer, 2011, s. 5).

...det er flinke folk, ikke sant. Det er amanuensiser og doktorer og de har mastere – nesten alle sammen. Ikke sant – det er, det er givende og det er den der – entusiasmen utover det jeg kan forvente. Det gjør meg nesten rørt. Når jeg ser det, jeg blir utrolig glad av det, for da skjønner jeg at de

trives, da skjønner jeg at de har det bra. Og en som er lei seg, og har det vanskelig, da skal man i hvert fall vite at det – jobben – der har du forståelse, der har du backing. Vi skal utfordre hverandre vi skal utvikle hverandre – også skal vi ha høy takhøyde, også skal vi ha det bra...

En mellomleder med slike tanker mener jeg kan ha forstått Amabile og Kramers råd, der de oppfordrer ledere til å behandle sine medarbeidere med respekt og lage et reelt grunnlag for at de skal gjøre fremskritt i sitt arbeid. De påpeker samtidig at spøk og munter stemning og et klapp på ryggen ikke alltid er nok. Videre gir de svar fra sine studier på hva som faktisk engasjerer arbeidere:

«By supporting progress in meaningful work. Managers improve employees' inner work lives and the organization's performance» (Amabile & Kramer, 2011s. 1 og 12).

...også er det jo – bra at, at, nivået over, vet hva vi driver med, og kan se på hva vi driver med innimellom og gi tilbakemeldingen på, altså ja tilbakemeldinger i egentlig uansett, enten så spør de om hvorfor gjør dere det sånn og blir opplyst, eller så kan de gjerne si at, ønsker at dere skal gjøre det slik, det betyr i hvertfall at man har sett hva man gjør og, gjort en vurdering, ja...

«Flow»:

Jeg er jo utrolig glad i, de prehistoriske guruene og Maslow og som følger dem veldig slavisk. Ikke sant så jeg, altså dette med å, få anerkjennelse for det man gjør – er helt klart, det viktigste, akkurat nå så føler jeg at jeg sitter i helt sånn fantastisk jobb, jeg kan på en måte ikke få det bedre altså, så jeg, er så superfornøyd med det...

### **Entusiasme og teamarbeid**

Flere av informantene trekker frem teamjobbing som viktig i forhold til opplevelsen av egen motivasjon. Psykologene viser til at teambygging får stadig større betydning og at fleksible organisasjonsformer skal gjøre organisasjonene bedre rustet til å håndtere de stadig større krav til nytilpasninger som finner sted i meget omskiftelige omgivelser (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 333-334).

Organisering i team kan i denne sammenhengen relatere seg til en midlertidig organisering under omstillingsprosessene, eller som en fast organisering under daglig drift. Informantene oppgir at dette nyttes i begge sammenhenger.

Under omstilling:

...Ja vi, vi etablerte en prosjektgruppe her som skulle – jobbe med, med omstillingen. Så i den første stillingen som sjef i xseksjonen så vart mitt hovedfokus å ivareta daglig drift av utdanningen. Så at – for vi tok ingen pauser i utdanningen eller – leveransene. Så da var det et todelt fokus, det ene er at en gruppe som jobbet med omstillingen og en – gruppe med i – utgangspunktet meg i spissen, til å ivareta da – de daglige leveransene...

Ved daglig drift:

...vi er avhengig av teamsamarbeid for å få det her til å fungere, det er ikke noe, det er ikke noe sololøp og det er veldig lite ovenfra og ned, det er nesten heller, bottom up som – der faglærere og dem som kommer med ideer og inspirasjoner til å, til å utvikle ting...

Psykologene trekker frem teamarbeidets positive innvirkning på effektivitet og produktivitet, og i tillegg vises til en positiv innvirkning på den enkeltes holdninger (Mikkelsen & Olsen, 2016, s. 114, 261, 263 og 264 og Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 333-342).

... det er jo å jobbe i team, jobbe i tverrfaglige team vi har gjort det de siste ti-femten årene, hvor vi har tenkt at det, spesielt når det var litt lite ressurser. Så er det viktig at man jobber på tvers av fagmiljøene – og at vi har den samme, den samme – ja det samme oppdraget da – i forhold til kadettene og utdanningen – og da vil man se det at – da får man egentlig, utrettet mye mer da og de vi er til for, altså kadettene ser jo det at man faktisk jobber for samme sak – den ene vet hva den andre gjør, det har vært veldig viktig og det – det er kanskje den største inspirasjonen i jobben det og se at det fungerer da...



Psykologene viser også teamets grunnlag for økt motivasjon og meststringsfølelse. Her fremkommer det at ved komplekse problemer kan et enkeltindivid ofte føle seg overveldet av frustrasjon, men i gruppen vil mangfoldigheten av evner, kunnskaper og ferdigheter gjøre at medlemmene kan utfylle hverandre på en positiv måte. Dette kan gi den enkelte sterkere motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 355).

... og jeg liker å jobbe i team da eller sammen med folk. Det, å sitte helt alene det, det er godt noen ganger, men jeg liker best å samle folk og kanskje jobbe sammen og gå litt hver for seg og jobbe sammen. Det, det er den arbeidsformen da hvis en uavhengig litt av hva vi holder på med som, som, som driver meg...

Kaufmann og Kaufmann trekker også inn teamorganiseringens innsparingspotensial ved en reduisering av mellomledersjiktet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 355). Selv om informantene er inne på knapphet på ressurser fremkommer det ikke tanker om ytterligere innsparinger i denne sammenheng. Dette kan skyldes at mye av den daglige driften på krigsskolene allerede er teamorganisert.

### **Absorpsjon**

Jeg finner flere steder i litteraturen at evnen til fordypelse i arbeidet settes i sammenheng med «flyt» i arbeidet. «Flyt er en personlig tilstand eller opplevelse. Det er en følelse av å være totalt oppslukt av det man holder på med. Man blir ett med oppgaven og opplever flyt i arbeidet – Flow» (Seligman, 2011). Mihaly Csikszentmihaly rapporter også om flow i sine studier og spår at vi etterhvert vil forske på enkeltmennesker og samfunn som blomster «flourish» (Csikszentmihalyi 2014).

«Flyt»:

...ja av og til så kan du bare glemme tid og rom, også si – holde på med noe og det er veldig kjekt og spennende. Det er jo – det er jo veldig deilig å egentlig være i en sånn flyt...

Under flyt opplever folk en lykkelig sinnstilstand med følelse av engasjement i en kreativ eller lekende aktivitet (Csikszentmihalyi 2014).

«Går helt inn i massen»:

...utvikler nye ting, det er helt vanvittig stimulerende, holder på med et prosjekt nå, som vi satte i gang på xxx. Helt magisk vi satte i gang et ledelse-, lederutvikling prosjekt. Fått med folket på det, så det er utrolig tungrodd, ikke sant – bli enige om – hva er mandatet? Utvikle og få det bra – ja, da blir jeg jo helt – da går jeg jo helt inn i, inn i massen altså...

Det kan fremstå som et paradoks at man den ene siden føler at man har kontroll, mens man samtidig mister seg selv i selve oppgaven. På den andre siden opplever man en sterkere selvbevissthet når oppgaven er fullført (Nakamura & Csikszentmihaly, 2009 referert i Adriaenssen, et al., 2017, s. 26-27). Dette henger godt sammen med andre funn som jeg har drøftet tidligere.

Å være oppslukt av arbeidet:

Når ting skjer her og da, når det er god temperatur på et, et møte hvor man bryner seg faglig eller når vi introduserer et fag for kadettene og – ja, jobbe med undervisning og veiledning, så er det morsomt å være på jobb. Ja da er det gøy og det skjer i hvert fall ofte nok til at det er ålreit å jobbe her...

I min foretrukne definisjon av jobbengasjement fremkommer evnen til fordypelse også med kjennetegn som dyp konsentrasjon, og så opptatt av arbeidsoppgavene at man ikke enser tid eller sted.

Da blir en blind for det meste:

...Da kan det godt hende at jeg underviser. Altså har fått, har et emne som jeg brenner litt for og har et – en-en kall det publikum da som, som lar seg rive med også bare går ting, det. Andre kan være at jeg jobber med, å skrive et eller annet altså med forskning. Også har du plutselig fått momentum. Og da – da er en blind for det meste altså...

Avhengig av respons :

...nei jeg lar meg ofte rive med jeg så jeg, jeg går inn i oppgavene og jeg får positiv energi av det. Men du er jo avhengig av at du får respons da, både fra de og holdt på å si over og ved siden og under...

### **Belønning og jobbengasjement**

Annerkjennelse og belønning gjennom arbeidet trekkes frem som triggere til jobbengasjement (Crawford et al., 2013). Dette setter jeg i sammenheng med et ofte overvurdert behov for kontroll og ytre incentiver, som også Kuvaas og Dysvik beskriver. De påpeker at forskningen er svært entydig i favør av indre motivasjon, kontra ytre motivasjon, for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet (Kuvaas & Dysvik, 2012 s. 58-63). Her har også Jenkins et al., funnet at økonomiske intensiver gir klar effekt på kvantitet, men ikke på kvalitet (Jenkins et al., 1998 s. 777-787). Her fremstår informantene som relativt samstemte, da ytre incentiver ikke fremheves.

Lønna er en selvfølge

...altså, lønna, er en selvfølge så den kommer som en følge av at du har jobba så, og så mye. Så den tenker jeg bare er der, mens det det andre, hvis ikke kadettene på noe som helst vis er fornøyd med det man gjør, eller kollegaene synes det er ålreit å jobbe her, eller ledelsen synes du gjør en god jobb. Ja – så skal jeg finne meg noe anna å gjøre...

Tidligere elever kommer «hele» hjem fra krig:

...at du ser at organisasjonen virker og at vi vi utdanner fantastisk flotte folk – det er en belønning altså. Og det er nok – det var det jo egentlig det at folk overlevde operasjoner og kom hjem igjen, det var en belønning – vi så at vi hadde utdanna de godt da...

I den tidligere omhandlende jobbkarakteristikamodellen til Hackman og Oldham er jo også tilbakemelding og informasjon om resultater fremmet som triggere for indre motivasjon (Hackman & Oldham, 1980). Forutsetter vi at tilbakemelding her oppfattes som en anerkjennelse, er jo dette samtidig en av Herzbergs motivasjonsfaktorer.

Anerkjennelse:

...Anerkjennelse – ikke nødvendigvis i form av – penger og sånt, men at det blir anerkjent – i forhold til jobben man gjør, det er viktig, og tillit, ikke sant. Jeg tror det er anerkjennelse og det å anerkjenne andre, se andre og bli sett selv. Det er kanskje aller-aller viktigst. Man blir ikke rik av å jobbe her, men så lenge man – er tett på å anerkjenne hverandre så, det er veldig viktig...

Tilbakemelding fra kadettene:

Når vi klarer å skape ting, vi får til ting, vi ser at produktet på utdanningen blir bra og vi ser tilbakemeldingene fra kadettene er positive. Eh – skolen som helhet jobber mot – mot, ikke nødvendigvis akkurat samme mål, men samme retning det er en forståelse for at vi bygger – eh – Forsvaret...

«Feedback»:

...nei altså det er jo kjekt med lønn og det er kjekt og bli verdsatt i forhold til at man blir sett, og blir – poengtert og ledelsen på en måte, setter pris på det arbeidet man gjør – at de – at de sier ifra om det da når synes noe er bra, slik at man faktisk får en tilbakemelding...

### **Autonomi**

I den tidlige omhandlede *Self determination Theory* til Deci & Ryan, (1985), er et av menneskets fundamentale behov autonomi, som henger sammen med de andre behovene, som kompetanse og å relatere seg til andre mennesker. I jobbkarakteristikamodellen trekker også Hackman og Oldham frem autonomi som en vesentlig trigger for indre motivasjon (Hackman & Oldham, 1980).

Autonomi i en utdanningsinstitusjon:

...også inspirerer det meg at du kan jobbe i en, i en utdanningsinstitusjon, en kompetansebedrift, hvor det er ganske stor frihet, du får ansvar, men du har ganske stor frihet til hvordan du vil innrette deg, og hvordan du vil jobbe. Så det-det det er inspirerende, at det er du blir liksom ikke detaljstyrt på hvordan du jobber...

Et handlingsrom:

...at du blir tildelt et ansvar, og du på en måte får det rommet, innfor det handlingsrommet ditt, du får lov til å utvikle det, at du har en sjef som stoler på deg innen det. Det er jo alfa og omega for trivsel. Det det er for meg helt sentralt, mister jeg den – da er ikke dette stedet å jobbe...

«Her er pengene – fiks det»:

...og de er veldig flinke på FHS til å ikke lage vanskelige rapporteringsprosedyrer altså, det her, New Public Management-systemet som vi hadde med at alle rapporter og kontrollerer – altså – der det har ikke de kapasitet til inne i Oslo til å følge opp på – det synes jeg er strålende altså – så vi utdanner kadetter – til Sjøforsvaret, eventuelt til Hær og Luft – her er pengene du har så, og så mange ansatte -fiks!, det er sånt jeg liker...

Olsen påpeker også at autonomi i arbeidssituasjonen kan redusere arbeidsintensiteten. Arbeidstakere som har mer kontroll, kan bestemme når de skal utføre oppgaver, og dermed håndtere arbeidsmengden på en bedre måte (Olsen, 2016, s. 261).

Autonomi innenfor gitte rammer:

...det å ha, tildelt resurser og ansvar og innenfor det å kunne jobbe ganske, jeg sier fritt. Men selvfølgelig så er det noen som skal få mene noe om det man gjør, men, innenfor gitte rammer så er det viktig for meg å kunne – ta beslutninger, og gjøre ja å styre – ja...

Hertzberg må også sies å være på autonomisporet når han trekker frem jobberikeselsperspektivet som en metode som legger vekt på vekstfaktorene. Arbeidet berikes ved vektlegging av ansvar for egen innsats, arbeidet må føles betydningsfylt, tilbakemeldinger på arbeidet og ikke minst i denne sammenheng at den enkelte kan bestemme sitt eget arbeidstempo (Hertzberg, referert i Aarø, 2016 s. 112).

Autonomi og å se arbeidet i en større sammenheng:

Jeg har aldri likt å bli fortalt på hvilken måte jeg skal gjøre jobben min på og jeg kan ikke, jeg liker ikke heller å fortelle andre det, fordi jeg mener både meg selv og de andre har såpass peiling på det de gjør at de kan få gjort det, samtidig så betyr ikke det at det skal være sånn, at det er forskjellig frikobling fordi det må – vi må koble det opp i noe større...

Autonomi også for medarbeiderne:

... altså når man jobber på en kompetansebedrift da - så mener jeg jo at autonomi er særs viktig – også fordi jeg, selvfølgelig de som jeg ledet da, at du har en litt sånn raus holdning i forhold til hvordan folk jobber, men det må jo være - det skal jo løse oppgavene, oppdraget det er jo det viktigste. Men hvordan de jobber - det er jo egentlig litt opp til den enkelte...

### **Variasjon**

Også her trekker jeg inn jobbkarakteristikamodellen til Hackman og Oldham, der de viser at jo større variasjon i ferdigheter, jo mer motivasjonsengasjerende (Hackman og Oldham, 1980). Tidligere har jeg vist at de opplistede trekkene i denne modellen har sammenfall med Herzbergs motivasjonsfaktorer, men i forhold til variasjon, finner jeg ikke fullt samsvar. Dette fremkommer derimot hos Halbesleben, der også variasjon fremmes som en viktig ressurs som trigger jobbengasjement (Halbesleben, referert i Matthiesen, 2016 s. 190).

Variasjon skaper trivsel:

... jeg ikke er klar over hvor mye det betyr, for vi er så heldige at det er en hverdag der ene dagen så kan jeg stå i Mauken på Skjold og – være på øvelse. Og, dagen etter så kan jeg være i – Brussel til NATO-HQ. Så, så spennet på jobben her er enormt, og jeg tror nok det er noe som gjør at jeg trives godt som gjør at jeg har vært her i ganske mange år og – føler meg veldig privilegert som har mulighet til å ha en jobb som det her.

Ved spørsmål om betydningen av variasjon for den enkelte informant, får jeg ikke så stor respons på variasjonen i selve arbeidsoppgavene. Det kan være at

hverdagen som mellomleder på en krigsskole ofte er variert, med alt fra «ordinære» undervisningssituasjoner til at denne foregår i skogen eller på sjøen i form av lederutviklingstrening. Flere påpeker også at de nok tar variasjonen i arbeidet for gitt, men at de verdsetter denne. Noen trekker frem muligheten til å bevege seg geografisk til ulike militære avdelinger i inn- og utland, samt å besøke andre utdanningsinstitusjoner, som viktig.

Variasjon:

Jeg må litt sånn ut og vekke herifra og heldigvis så er det legitimitet for det. At man forstår at det er viktig også. Å se hva som foregår utenfor, altså besøke Nord-Norge, besøke Brigaden, besøke FOH. Se hva slags prinsipper de har. Gå litt dypdykk i den Danske Krigsskolen se på – offisersprogrammet til den Svenske Krigsskolen. Komme tilbake – altså å ta med seg de erfaringene der er utrolig viktig altså.

FS 2 - Oppsummerende drøfting

Jeg finner stort samsvar mellom informantenes egne beskrivelser og de mest omtalte teoretiske kjennetegnene på høyt jobbegasjement. Dette kan fremstå som påfallende, og derfor vil jeg understreke at jeg ikke har forsøkt å eliminere funn som ikke samsvarer med teorien. Til tross for ulike kritiske forhold under omstillingene, som er belyst under forrige forskningsspørsmål, er det vanskelig å finne beskrivelser som ikke bekrefter arbeidstakere som etter min oppfatning gir bekreftelser på høy vitalitet, entusiasme og med stor glede og evne til fordypelse i sitt arbeid. Nok en gang må jeg stille spørsmålet om hva som kan ligge til grunn for dette? Hvorfor fremkommer disse beskrivelsene av generell meget høy indre motivasjon og et meget høyt jobbegasjement, når kjennetegnene på omstillingenes utfordringer samtidig er tydelige? Jeg vil videre i analysen forsøke å finne svar på dette.

FS 3 – Hvilke andre forhold trekker mellomlederne frem som vesentlige i forbindelse med omstillingene og motivasjon?

**Tålekulturen**

Utover data som jeg har valgt å drøfte under forskningsspørsmål nr. 1 og 2, har jeg gjort interessante og til dels sammenfallende funn, som jeg her vil se på som

en egen empirisk kategori. Denne kategorien har jeg valgt å gi et samlebegrep, «tålekulturen». Utrykket er «stjålet» fra en av informantene, og det kan gi en relativt god pekepinn på en profesjonskultur med særlige kjennetegn. Jeg registrer at til tross for normale reaksjoner, ifølge forskingen, på atferd under omstillinger og større endringer jf. tidligere drøfting, gir altså informantene et sterkt inntrykk av en overordnet positiv innstilling. Hvorfor fremkommer dette så tydelig? Jeg vil innledningsvis forsøke å se om det er noen gjennomgående kjennetegn for offiseryrket som kan ha betydning i denne sammenheng. Så vil jeg vurdere offiserenes egne betraktninger av seg selv, sett opp imot sin «profesjon», og eventuelt andre personellkategorier de samarbeider med i til daglig.

...vi har utdanna offiserer siden 1750, og det har vært noen omstillinger innen siden den gang, så lenge man har trua på at det som går ut i andre enden – holder en kvalitet som vi kan stå inne for på de tingene vi har ansvaret for, så er folk innstilte på å gjøre det, men da må man være tydelige på at, det er dette vi nå utdanner og slik blir det og det er det vi er bedt om å gjøre, så da leverer vi det vi blir bedt om å gjøre.

Ifølge McKinsey har antall ansatte i forsvarssektoren blitt redusert med 46 prosent de siste 15 årene (McKinsey & Company, 2015). Alle informantene opplyser at omstilling har preget deres arbeidshverdag i hele karrieren, men at det de siste årene har «toppet» seg med multiple omstillinger. Er offiserene i en særstilling, som gjør at de er i bedre stand en «gjennomsnittsarbeidstakeren» til å takle store og multiple omstillinger?

...og jeg prøver ikke å skjønne en omstilling nå – altså det er ikke det, men faktisk så var det – det er motiverende å møte litt, nye utfordringer...

Stensaker og Haueng beskriver følgende - «I motsetning til det mer tradisjonelle synet på omstilling som en unntakstilstand, er vårt utgangspunkt at store planlagte endringer foregår mer eller mindre kontinuerlig (Stensaker & Haueng, 2016 s. 15).



En mener at trykket må holdes oppe:

...så det å begynne på nytt da igjen nå og nå er vi halvannet år ut i dette. Så her har vi masse prøving og feiling igjen, og det kan jeg ser for meg at det må være en ny organisasjonsendring, og en ny URE-prosess som er nært forestående. Så jeg forbereder jo egentlig alle på det, for å prøve egentlig å holde det her trykket oppe slik at vi ikke får disse her dippene og får denne mistrivselen da. Så jeg har ikke noe sånn, sterk mistrivsel omkring dette – jeg bare ser at det, ytre rammefaktor er sånn at ok vi må gjøre dette...

### **Offiserens tilsetningsforhold**

Som jeg tidligere har trukket frem har offiserene et tilsetningsforhold og arbeid som normalt består av stadige endringer, både i relasjon til selve arbeidet og «disponeringsordningen». Kan dette utgangspunktet predikere noe i retning av at offiserene har en ekstra kapasitet for endring som følge av yrket? Kan den følelsesmessige tilknytningen til endringen også påvirkes av offiserenes spesielle tilsetningsforhold, der den enkelte, antagelig uavhengig av utfall av endringene, alltid vil ha en jobb å gå til?

.... men fra en sånn som meg, som har hoppet rundt og holdt på med masse rare ting, så vet en det at om jeg skifter jobb, så har jeg gjort det så ofte og jeg har alltid kost meg – så for meg er ikke det noe – altså jeg har ingen, ingen bekymring for en sånn omstilling – på egne vegne altså – ikke, det har jeg aldri hatt. (Dette sitatet er også presentert under FS 1.)

Jeg finner også her at det Jacobsen er inne på er sammenfallende med det jeg tidligere har beskrevet om forskningen på «positiv psykologi», når han påpeker at det må benyttes metoder der den enkelte selv får lyst til å endre seg (Jacobsen, 2018. s.171-173). Han trekker frem betydningen av å gi alle involverte en følelse av at de er faktiske medeiere i endringsprosessene. I denne sammenheng gir også Stensaker og Hauengs studie et nyttig bidrag, der det tyder på at ansatte reagerer mer emosjonelt på endringer enn medarbeidere med større erfaring med store omstillinger, og at ansatte med denne erfaringen utviste større lojalitet mot endringene. «De taklet usikkerhet bedre, var tryggere på egen kompetanse og utviklet en rekke måter å håndtere endring på. For eksempel var de bevisst på hva

de engasjerte seg i, og hvordan. De brukte liten tid på beslutninger og rammebetingelser de ikke kunne påvirke...» (Stensaker & Haueng 2016, s. 72).

... altså, jeg har i hvert fall forsøkt da, i løpet av-av denne tiden med utdanningsreformen og se på det fra den positive siden. Hva kan vi gjøre som blir bra her, er det ting som har vært dårligere før, som vi faktisk kan forbedre innenfor de rammene som er satt – og jeg føler jo at vi har klart å lage en best mulig utdanning, med de premissene som var lagt da...

Hvordan ser så offiserene på seg selv i forhold til andre profesjoner og arbeidstakere? Reflekterer svarene en forventning om at offiserene ikke «sutrer», uansett hvilke pålegg som blir gitt? I motsetning til offiserene har de sivilt tilsatte i Forsvaret normalt ikke «disponeringsplikt». Betrakter så offiserene egen arbeidssituasjon etter omstilling uten større bekymringer, da det «alltid» vil være en stilling tilgjengelig, og hva da med de sivile de eventuelt er ledere for?

Militær kontra sivil:

...motstanden mot endring det er jo egentlig den viktigste resursen vi har, men det er jo utrolig vanskelig for meg som leder å identifisere det, spesielt for de militære. De sivile er veldig åpne på det. Det er mye lettere å ta da når de har reist seg og synes det er tøft og trøblete, men håper dette går bra og – og blir lykkelige når vi kan tilby en stilling. Heldigvis så mistet ikke jeg noen, men de militære har en helt annen tilnærming til dette.

I formaliseringen av offiserers profesjonen fremgår det at verdier og holdninger som styrker samholdet, som *kameratskap*, *lojalitet* og *selvoppofring*, faktisk skal være «innarbeidet» som en del av offiserens personlighet. Er det dette informantene viser et bilde på her?

...men jeg har aldri opplevd at folk som jeg har jobbet med i Forsvaret som sådan ikke aksepterer at det, en ordre er en ordre altså. Selv om det er begrunnelser du sliter med å se rasjonale i...»

Usikkerhet uavhengig av personellkategori:

...i juni da så var ikke folk sikre på om de hadde jobb her i august. For de sivile så var det jo snakk om, har vi jobb eller har vi ikke jobb? For oss militæransatte så var det snakk om har jeg jobb her på skolen eller - kan jeg ende opp hvor som helst i landet egentlig med jobb etter sommeren? Så det var en – en uavklart, situasjon sånn sett, som-som vi kjente på kroppen.

### **Offiserskodeksen**

I Forsvaret finner man begrepet «offiserskodeksen, som kan sees på som en formanende beskrivelse av offiserenes særskilte arbeidssituasjon. Kodeksen som er beskrevet i teorikapittelet, synes å være aktuell for offiserer i hele Forsvaret, og det finnes andre «formaninger» med tilnærmet samme innhold.

...så ligger det en sånn underliggende, aksept kanskje i Hæren spesielt. Nå er jeg ikke helt godt kjent med det, men at man tar på seg – og sier har en ja-kultur. Samtidig som man har en ja-kultur – så er man som militær – lært opp – i og ikke kjenne etter. Ved ikke å kjenne etter på om du er trøtt, du skal ikke kjenne etter på om du er lei deg, du skal ikke kjenne etter på om du har vondt noe sted – men det er en tålekultur. Og den tålekulturen, den er-er nesten en hindring for, å få til effektive og gode endringsprosesser for vi er ikke ærlige med – hvordan, man egentlig oppfatter dette.

Som nevnt tidligere beskriver Mæland at offiserskodeksen fyller to funksjoner: For det første viser den en offiser hva som er rett og gal adferd, ønskede og uønskede holdninger, og for det andre vil den vise samfunnet hvordan man kan forvente at en høyverdig offiser fremstår (Mæland 2006). Jeg finner det videre interessant å stille spørsmål om hvordan offiserenes uttalelser kan settes i sammenheng med offiserskodeksen, for så å forsøke å vurdere om konteksten kan påvirke tilbakemeldingene i seg selv. Informantene er jo lærere og offiserer i samme stilling, og en informant ser pålegget om endringer med «to hatter».

...som offiser er det ikke noe problem og si mottatt og iverksett, også har du den andre mer akademiske- og den, utdannings-

kvalitetsmessige delen som tilsier at ja, dette blir jo ikke like bra eller, ja eller det blir godt nok da.

### **Lojalitet og ærlighet**

Stensaker og Haueng trekker frem at i virksomheter som opplever høy endringstakt, kan det være spesielt utfordrende å ha et klart bilde av fremtiden. En alternativ måte å utvikle tillit på vil da være å skape tillit til selve prosessen. Selv om man ikke helt vet hvordan virksomheten vil se ut i fremtiden, kan trygghet på prosessen bidra til å redusere usikkerhet og skape tillit til at endringene gjøres på en ordentlig måte (Stensaker & Haueng, 2016, s. 24 og 25). Ved mine søk etter disse visjonene i de omhandle omstillingene, finner jeg få treff, selv om overgangen mellom dette og overordnede målsettinger enkelte ganger er flytende. Kan mangel på tydelige visjoner i seg selv svekke tilliten?

...det er jo to måter å presentere en omlegging på da, man kan jo si nå skal vi gjøre noe som blir mye bedre – også blir det litt sånn keiserns nye klær preg over det, og folk har vært altså de, mange som jobber har vært med både med på en og to og tre omstillinger da. Og jeg er jo tidvis sånn småle av at – eller at den forrige omstillinga, var ganske, ble ganske godt tatt imot fordi at folk opplevde at da gjorde man det til noe bedre var en sånn kvalitativ tilnærming... også får man en ny omstilling som går helt motsatt retning – da var det nok en del som synes detta var ugreit. Men – jeg har i hvert fall erfart at folk kan også motiveres av å gjøre det fordi man har fått beskjed om å gjøre det...»

Snakke sant:

...så jeg tenker at det er viktig å ta med seg at det, man må snakke sant om tingene. Hvis ikke man snakker sant om tingene, da blir jeg demotivert.

Hvordan er det med visjonene der disse finnes, men når disse samtidig ikke blir trodd? Stensaker og Haueng påpeker at motstanden, som nødvendigvis ikke er knyttet til endringene i seg selv, kan bli en hindring i relasjon til hvordan ledelsen snakker og opptrer. Motstanden opptrer da eventuelt i relasjonen mellom ansatte

og ledelse (Stensaker & Haueng 2016, s. 73).

...mandatet som kom – og hvordan det [omstillingen] ble gjennomført og konstaterte jo at faglig sett så var det syltynt, en seilte med falskt flagg. Det var jo en - en nedbygning, altså kostnadsreduksjon som da fikk et sånt et en viss «ferniss». Det hadde vært mye enklere for meg hvis de bare hadde sagt nå skal vi kutte sånn og sånn og sånn.

Visjoner i omstillinger i Forsvaret som flaggbærer at endringen vil føre til bedre kvalitet har vært et «hett» tema i hele Forsvaret. «En fremtidsvisjon som viser hvor ledelsen ønsker å bringe organisasjonen, gir dermed retning til endringsarbeidet... en tydelig visjon, som også engasjerer og motiverer mellomledere og ansatte vil kunne gi kraft og retning i gjennomføringsfasen (Stensaker & Haueng, 2016 s. 24 ). Er det her «topplederen bommer» når informantene signaliser at de ikke tror på målsettingen, eller at det mangler visjoner og hva da med tilliten til den samme ledelsen, og slår dette spesielt negativt ut hos offiserene som arbeider på krigsskolene?

...altså det viktigste er å være ærlig i omstillingsprosesser, være ærlig med seg selv, og være ærlig med hvorfor vi gjør dette. For å skape et rasjonale som på en måte vi kan forstå, folk er ikke dumme. Sant, de er utrolig intelligente, oppegående og smarte, så det å forsøke å på en måte å lage noe annet enn det vi skal gjøre, eller et resultat som er noe annet enn det vi skal ha god grunn til å tro at det kommer til å bli – det gir ingen mening. Så på en måte å være «straight forward», dette er det det handler om, dette er hvorfor vi gjør det, og dette kommer til å bli tøft. Dette kommer til å bli vanskelig, men vi skal jobbe sammen om det.

Kvalitet versus økonomi:

Det er veldig vanskelig å se at en endring normalt sett er til det positive og i hvert fall ikke hvordan dette ble solgt inn. Særlig endringen med URE, den siste, handlet om å spare penger. Det handlet ikke om at vi skulle gjøre noe bedre. Men vi skulle gjøre det så bra som mulig innenfor de rammene vi hadde.

## **Lojalitet til prosessene**

I virksomheter som opplever høy endringstakt kan det være spesielt utfordrende å ha et klart bilde av fremtiden. En alternativ måte å utvikle tillit på vil da være å skape tillit til selve prosessen. Selv om man ikke vet helt hvordan virksomheten vil se ut i fremtiden, kan trygghet på prosessen bidra til å redusere usikkerhet og skape tillit til at endringene gjøres på en ordentlig måte. Å skape tillit til prosessen vil være spesielt viktig i organisasjoner som har begrenset erfaring med store omstillinger, og/eller organisasjoner som står overfor en ny ledelse (Stensaker & Haueng, 2016 s. 24 og 25). Dette har jeg også trukket inn tidligere under informasjon og involvering. Forsvaret som organisasjon har jo som tidligere omtalt lang erfaring med omstillinger. På den annen side er det jo slik det ofte roteres på de militære lederstillingene på alle nivåer i etaten, blant annet med bakgrunn i disponeringssystemet, og ofte vil relativt unge offiserer sitte i sentrale staber, som igjen legger grunnlaget for mer lokale omstillinger. Jeg antar at det samme behovet for tillit kan være tilstede her.

...når du sier at her skal det være kvalitet og at ting skal bli bedre, mens alle vet at det er for å spare penger, at ikke man snakker sant om tingene - da blir jeg provosert. Og det var kanskje den største svakheten med utdanningsreformen – at man egentlig, kamuflerte prøvde å kamuflere det – det det egentlig handlet om, nemlig å redusere antall ansatte og spare penger, for å flytte ressursene ut i det man kaller for den spisse enden.

Offiserskodeksen krever lojalitet, men jeg finner samtidig at offiserene er tydelige på at de krever det samme tilbake. Skogstad og Einarsen reiser spørsmålet om ikke grunnleggende relasjonelle elementer må være til stede i alle kontrakter for at de skal kunne virke, nemlig det at partene opplever og etterlever gjensidige forpliktelser og at for å lykkes med dette, er gjensidig tillit helt avgjørende (Skogstad, 2016, s. 216).

...og det er klart det i en sånn kompetansebedrift, med masse mennesker med høy kompetanse og masse erfaring og mye kloke mennesker, så kan du ikke avspise de med hva som helst, så det er jo klart at det – du må

være veldig sånn påpasselig med at det at det – det må være «hel ved» det du kommer med da.

### **Offiserskodeksen og motstand eller mangel på motstand**

I Jacobsens tre nivåer av oppslutning om endringer, viser han at den affektive oppslutningen vil være med på å drive endringene fremover (Jacobsen 2018, s. 125-126). I motsetning til direkte affektiv oppslutning, finner jeg her tegn jeg mener samsvarer med både nødvendighets- og normativ oppslutning.

Det er ikke feil å endre seg, og det er ikke feil å omstille seg. I det vi her, i sånn som den siste på-på – måte omstille oss for å spare 500 millioner, så fighter man ikke forutsetningen for endringen, man skjønner at ok endringer må til – innenfor det perspektivet så det er ikke noen motstand mot det – men det er bare slitsomt uansett, den er tung - og det blir sjelden – jeg har i hvert fall ikke vært med på en sånn veldig oppløftende omstillingsprosess fordi jeg aldri har sett en omstilling – jeg har vært en del av en omstilling der hvor «endstaten» [slutttilstanden] tilsynelatende er bedre enn det vi har i dag, fordi det ligger alltid en undertone med enten å spare penger – eller at vi skal bli færre ansatte som jo for så vidt er en omskriving av det samme, eller flere arbeidsoppgaver.»

Til tross for at flere tilkjenner dette utgangpunktet oppgir likevel flere av disse informantene en vilje til å drive endringene fremover, også med en ekte og positiv glød i sine uttalelser. Slik jeg ser det, samsvarer ikke dette helt med de nevnte kjennetegnene på oppslutning her. Hva kan dette komme av?

...så jeg har ikke noe sånn, sterk mistriivsel omkring dette – jeg bare ser at det, ytre rammefaktor er sånn at ok – vi må gjøre dette. Også må vi gjøre det beste ut av det fordi jeg har ikke noe – jeg har ikke noe valg – jeg kan ikke si nei vet du hva detta, gjør jeg ikke – det er altså ikke noen «option», da er det folk i kø bak meg som er klar til å ta over og det er ikke jeg interessert i.

Her kan det synes som om det ligger en nødvendighetsoppslutning til grunn, som, slik jeg tolker Jacobsen, ikke kjennetegner «driverne» i endringsarbeidet. Det er her jeg finner det interessant at informantene, til tross for at flere yter tydelig motstand mot endringenes intensjoner, ser ut til å drive disse endringene videre med en positiv entusiasme og glød. Slår offiserskodeksen inn også her?

...altså, vi har surra det sammen på en måte, men jeg tror det er nødvendig, at det kanskje en er fase man må igjennom. Det er på en måte en slags overlevelsesstrategi også kommer du da videre etter hvert. Så jeg tenker ikke at det nødvendigvis noe, er kun noe negativt ved det.

### **Offiserskodeksen og en følelsmessig organisasjonstilhørighet**

Er det slik at overordnede målsettinger eller visjoner som oppleves som å tilsløre sannheten, også kan ha med brudd på de psykologiske kontraktene offiserene kan sies å ha med ulike aktører i arbeidssituasjonen å gjøre? Skogstad trekker frem et eksempel fra nedbemanning i Telenor Business Solutions i 2002, der mange ble både frustrerte, sinte og bitre. Han viser videre til at når vi opplever brudd på en kontrakt med tilhørende tillitssvikt, har vi behov for å plassere skyld, og man begynner å lete etter den «egentlige» ansvarlige kontraktpartner, nærmere bestemt den eller de som har tatt de beslutninger som går på tvers av vår opplevde psykologiske kontrakt. Skogstad stiller et spørsmål jeg finner interessant: kan vi oppleve å ha en psykologisk kontrakt med en institusjon eller organisasjonen, uavhengig av konkrete personer? Han viser til Meyer og Allen (1991), som fastslår at forventninger, forpliktelser og tilhørighet som er bygd opp gjennom mange år i en virksomhet eller organisasjon, gjerne omtales som følelsmessig organisasjonstilhørighet. Han viser videre til at «det kan derfor tenkes at vi også kan oppleve å ha psykologiske kontrakter med virksomheter som er omstrukturerte eller fusjonerte, og at disse skiller seg klart fra de nye psykologiske kontraktene som arbeidsgiversidens representanter ønsker å forhandle frem med «overlevende» arbeidstakere» (Skogstad, 2016, s. 195-219).

Det er mange som har kritisert URE og sånn, og – jeg og mener jo at det er en risiko i det vi har gjort, men vi skylder jo både Forsvaret, men ikke minst de som søker utdanning her, å strekke oss så langt som mulig for å



gjøre det her så godt som overhodet mulig ut ifra de rammene og ressursene som vi har fått tildelt.

Er det slik som Skogstad beskriver, at informantene her opplever å ha en psykologisk kontrakt med «Forsvaret», og kanskje også den nærmeste ledelsen, men at i forhold til FHS oppstår det er brudd i «kontraktsforholdet» når det oppleves at disse «seiler under falskt flagg»? Kan dette også sees opp imot «offiserskodeksen»? Har informantene også et spesielt utgangspunkt under omstillinger, der kodeksen krever ærlighet av offiserene, forventes det også ærlighet tilbake fra oppdragsgivere på arbeidsgiversiden? (Skogstad, 2016, s. 195-219).

Leveransen til Sjøforsvaret:

...og inngangsverdien var alle pessimistiske tror jeg, jeg tror ikke de var noen som var, som på Sjøkrigsskolen da, som var positive til denne her reformen i det hele tatt. Så det gjelder på en måte det å se dette her mulighetsrommet, og gjøre det til en så god løsning da, for oss og for kadettene og for den leveransen vi skal gjøre da over til Sjøforsvaret.

Setter vi så Skogstads psykologiske kontrakt i sammenheng med Stensakers beskrivelse av institusjonell tillit, herunder vertikal tillit, finner jeg også her tydelige eksempler som kan være tillit til ulike nivåer i Forsvaret eller til etaten som en helhet (Stensaker og Haueng 2016, s. 23).

...og Krigsskolen da, som kulturbærer og danner av både kjerneverdier og profesjonskunnskapen har blitt veldig sentral. Så det, det å få til det å skape det å se at når de kommer ut i Hæren... for jeg er en del ute og både ser dem igjennom øvelser og snakker med dem og alt sånn også. Den at vi, vi har fått det til er det, det er en utrolig god belønning.

Har offiserene en høyere tillit til Forsvaret som organisasjon eller sin krigsskole enn andre profesjoner normalt har til sine virksomheter, og er dette også en konsekvens av offisersyrkets særegenheter, herunder offiserskodeksen?

### FS 3 - Oppsummerende drøfting

Utsagn som bekrefter «tålekulturen», slik jeg har definert den, finnes det flere av i datagrunnlaget mitt. Sett fra utsiden kan dette ved første øyekast betraktes som en profesjon som forholder seg lojalt til formaninger, som kan synes bygd på krav om servilitet. Et inntrykk av servilitet sitter jeg derimot ikke igjen med etter datagjennomgangen. Informantene opplyser riktignok at lojalitet utøves i ulike retninger, men at det forutsetter like stor grad av tillit og lojalitet tilbake. Når Forsvarets ledelse og FHS proklamerer at URE er en kvalitetsreform, reagerer offiserene nærmest unisont med sinne og ber toppledelsen komme med «hel ved». De påpeker at nedbemanning og økonomiske kutt ikke nødvendigvis hever kvaliteten på arbeidet. Dette er kanskje det nærmeste vi kommer en form for motstand der denne tilsynelatende rettes oppover, jf. Karlsons definisjon: ”Motstånd är sådant som anställda gör, tänker och är som överordnade inte vil att de ska göra, tänka och vara och som medvetet riktar sig uppåt i den organisatoriska hierarkin” (Karlsson, 2008, s. 133-134). Når jeg ser dette i sammenheng med Jacobsens fire nivåer for intensitet på motstanden, ser dette ut til å samsvare med nivå 2; passiv motstand, ved at noen negative synspunkter rettes mot ledelsen. Jeg finner derimot ikke at informantene havner på nivå 1 med apati/likegyldighet og manglende interesse - snarere tvert imot og jeg får heller ingen signaler på et høyere intensitetsnivå (Jacobsen, 2018, s.127-128). Informantene tilkjenner her altså ingen form for «BOHICA» (Stensaker et al., 2002, s. 24). Offiserene ser derimot ut til å «stå i det», og flere opplyser om spennende utfordringer og et mulighetsrom. Noen påpeker riktignok at dette mulighetsrommet ligger innenfor de opplistede begrensingene. Fortsatt tilkjenner informantene en stor grad av motivasjon, som tidligere vist, og selv om FHS «seiler under falskt flagg» ser dette ikke ut til å minske jobbegasjementet. Et annet interessant funn er at dataene ser ut til å samsvare med Meyer og Allens (1991) «følelsmessige organisasjonstilhørighet», der informantene i perioder ser ut til å miste tillit til FHS, men de signaliserer fortsatt tillit til Forsvaret, Hæren eller Sjøforsvaret som overordnede organisasjoner. Enkelte opplyser også om en stolthet og det ansvaret de har overfor sin egen skole.

## Avslutning

### Oppsummering og konklusjoner

#### **Problemstillingen**

Utgangspunktet for min forskning har vært følgende problemstilling:

«Hvordan opplever mellomledere i Forsvaret indre motivasjon og jobbengasjement under multiple omstillingsprosesser?»

Jeg gjennomførte kvalitative intervjuer av åtte informanter, fordelt på Krigsskolen og Sjøkrigsskolen. Jeg hadde en forventning om at de multiple omstillingene ville påvirke jobbengasjementet til mellomlederne, og med bakgrunn i de tilbakemeldinger jeg får som tillitsvalgt og med bakgrunn i annen forskning, forventet jeg å finne et relativt lavt jobbengasjement. Men slik jeg har tolket mine funn ser ikke indre motivasjon og jobbengasjement ut til å være lavt hos den enkelte. Som et direkte svar på problemstillingen så finner jeg at informantene opplever høy indre motivasjon og et høyt jobbengasjement under de multiple omstillingsprosessene.

#### **Forskningsspørsmålene**

Med utgangspunkt i forskningsspørsmålene, vil jeg her trekke sammen diskusjonen fra den tidligere analysen og forsøke å besvare forskningsspørsmålene. Samtidig vil jeg vurdere hvilke teoretiske konsekvenser denne undersøkelsen kan ha, og en mulig retning for videre forskning.

*FS 1: Hvilke roller fyller mellomlederne i gjennomføringen av omstillingene, og hvordan beskriver de dette?*

Offiserene beskriver de siste års multiple omstillinger som tøffe. Som mellomledere trekker de frem skvisen mellom daglig drift, dårlig timing i omstillingsarbeidet, og ikke minst et stort behov for å ivareta sine egne. Flere reiser tydelig kritikk til prosessene med manglende informasjon og involvering, samt viser til kaotiske prosesser. Til tross for dette oppgir de arbeidet med omstillingene parralet med det daglig arbeidet som positivt utfordrende.

*FS 2: Hvordan beskriver mellomlederne sitt jobbengasjement under de multiple omstillingene?*

Med utgangspunkt i min teoretiske tilnærming og omtale av de empiriske kjennetegnene på høy indre motivasjon og høyt jobbengasjement, finner jeg stort samsvar mellom dette og informantenes egne beskrivelser.

*FS 3: Hvilke andre forhold trekker mellomlederne frem som vesentlige i forbindelse med omstillingene og motivasjon?*

Her har offiserene fått relativt fritt spillerom, der utgangspunktet var følgende spørsmål i intervjuguiden: Er det andre forhold du vil fremheve i tilknytning til det vi har snakket om, som du ikke har fått mulighet til å si? Informantene er klare på at der det blir vist lojalitet og tillit, forventes det samme tilbake. Offiserene beskriver selv en tålekultur hos sine militære medarbeidere, som kan være et problem under omstillingene. Offiserene blir hissige når de mener toppladelsen seiler under «falskt flagg», når reformene fremstilles som å være «kvalitetsdrevne», når utgangspunktet, etter flere informanternes oppfatning, er kostnadsreduksjoner og nedbemanning. Offiserene opplyser likevel om spennende utfordringer og et mulighetsrom under omstillingene. Flere gir uttrykk for en stolthet og det ansvaret de har overfor sine medarbeidere, sin egen skole, Forsvaret og samfunnet generelt.

### **Tålekulturen**

Underveis i avhandlingsarbeidet har det dukket opp et behov for å forsøke å knytte dette høye jobbengasjement opp imot andre funn i dataene. I denne sammenheng har jeg tidligere vist til en empirisk kategori som jeg har valgt å kalle «tålekulturen», der jeg i en utvidet sammenheng også ser på offiserprofesjonens særegenheter. Uten at jeg direkte har forsket på bakgrunnen for dette høye engasjementet, gir dataene en indikasjon på at virkningen av den omtalte «profesjonsformaning» i Forsvarets fellesoperative doktriner, fremstår relativt tydelig. Når en i tillegg ser på offiserskodeksens krav, blir stikkordene samhold, kameratskap, lojalitet, tillit, handlekraft og selvoppgivning. Dette skal for offiserene være «innarbeidet i den enkeltes personlighet,» og ser ut til å kunne gi et positivt bidrag til jobbengasjement under multiple omstillinger.

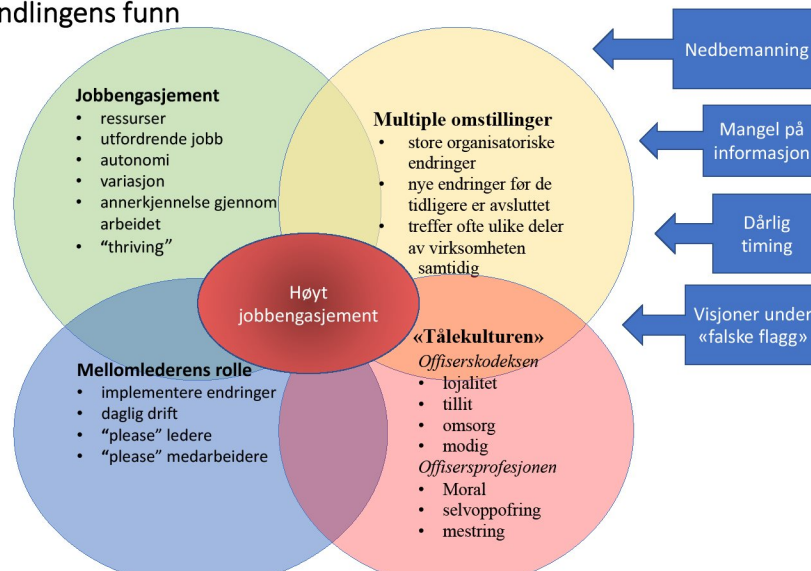
## Konklusjon

Jeg tok utgangspunkt i følgende tese: *Jeg tror at multiple omstillinger og store endringer kan påvirke indre motivasjon og jobbegasjementet negativt hos mellomledere i Forsvaret.* Når jeg nå drister meg til en modifisering av denne tesen, vil jeg samtidig vise til den videre konklusjonen og undersøkelsens sterke og svake sider. Modifisert tese: *Jeg tror at multiple omstillinger og store endringer ikke påvirker indre motivasjon og jobbegasjementet negativt hos mellomledere i Forsvaret.*

## Vurdering

I figuren under har jeg forsøkt å illustrere undersøkelsens funn som bakgrunn for konklusjonene.

### Avhandlingens funn



Figur nr. 4: Avhandlingens funn

Jeg mener jeg å ha påvist høy indre motivasjon og et høyt jobbegasjement. Jeg finner normale kjennetegn på utfordringer ved multiple omstillinger for mellomledere og jeg registrerer en høy «tålekultur». Jeg vil avslutningsvis gi en kort vurdering av disse funnene før jeg avsluttet med forskningens sterke og svake sider og forslag til videre forskning.

## Vurdering av funnene

Hvorfor gir informantene signaler som samsvarer med et høyt jobbegasjement, til tross for at de rapporterer om kjente utfordringer under omstillinger. Og hvor blir

det av vesentlig motstand? Flere påpeker at omstillinger har vært en del av hverdagen siden de startet i Forsvaret. En yrkeskarriere som offiser i Forsvaret medfører mange skifter av stillinger i inn- og utland, og informantene har arbeidet i flere år under slike betingelser. Kan dette i seg selv medføre en høy mestringsevne? Når jeg i tillegg trekker inn betraktninger rundt offiserskodeksen, fremkommer stikkord som plikt, selvpoffring, lojalitet og tillit. Denne lojaliteten og tilliten synes å stå sterkt, ikke bare ovenfor de nærmeste medarbeiderne og overordnede sjefer, men også sett opp imot de ulike nivåene i Forsvaret. Stensaker og Haueng viser også til en slik form for tillit og benevner den *vertikal institusjonell tillit* (Stensaker & Haueng, 2016, s. 23). De antar også at for de som har opplevd høy endringstakt, vil de potensielle konsekvensene bli redusert. Dette kan jo se ut til å stemme her. I 2002 trekker Stensaker frem at BOHICA kan oppstå ved stadige endringer (Stensaker et. al 2002, s. 24). Jeg finner ingen direkte signaler på dette her, offiserene fremstår også som engasjerte og aktive i endringsarbeidet. Stensaker og Haueng har også i sin forskning på arbeidstakere som har opplevd høy endringstakt, erfart at de som har lang erfaring med multiple endringer, reagerer mer lojalt og at de har utviklet en kapasitet for å håndtere endring (Stensaker & Haueng, 2016 s. 72). Som vist i teoridelen finner jeg i denne sammenheng interessante funn i forskningen hos Herold m. fl. Forskerne så der på i hvilken utstrekning den enkeltes holdninger og forpliktelser overfor organisatoriske endringer påvirkes, sett opp imot omfanget av disse. De fant ut at stress og frustrasjon ved gjentatte endringer ikke er noe utpreget problem for de som føler høy mestringsevne, men for de med «lav mestringseffekt» er dette et økende problem med mengden av samtidige og overlappende endringer. I tillegg vil disse utvikle en lavere forpliktelse til en gitt forandring (Herold et.al, 2007, s. 942–951). Jeg finner offiserer og mellomledere som løser oppdraget innenfor gitte føringer, men som samtidig stiller store krav om tillit og ærlighet tilbake. Dette – samtidig med at jobbengasjementet ikke ser ut til å bli svekket, men kanskje tvert imot øker? En eventuell økning gir imidlertid ikke denne undersøkelsen svar på. Kan dette også relateres til «tålekulturen», herunder offiserskodeksen? Det er vanskelig å fastslå om den omtalte tålekulturen, som synes underbygd av lojalitet, stolthet og tillit, er sterkere her en i andre profesjoner. I annen empiri, som omhandlet tidligere, finner jeg indikasjoner på en høy mestringsevne som kan baseres på erfaring, forpliktelser

og holdninger. Om dette i seg selv kan gi forklaringen på det høye jobbengasjementet her, kan jeg ikke fastslå. Kan det likevel være slik at når disse forutsetningene, som skaper mestringsevne og forpliktelse til organisatoriske endringer, er tilstede, så vil offisersprofesjonens særegenheter, herunder offiserskodeksen, gi relativt stor påvirkning på jobbengasjementet og føre til at vesentlig motstand uteblir? Om offiserene faktisk har en lavere terskel for å takle stadige omstillinger sammenlignet med andre personellkategorier, har jeg derimot ikke grunnlag for å fastslå basert på min empiri, men dette fremstår som en plausibel forklaring.

Sett fra utsiden kan offiserene ved første øyekast betraktes som en profesjon som forholder seg lojalt til moralformaninger, som til dels kan synes bygd på krav om servilitet. Et inntrykk av servilitet sitter jeg derimot ikke igjen med etter min datagjennomgang. I tillegg til den muntlige informasjonen under intervjuene, utstråler alle positivitet og er energiske, og dette fremgår også tydelig i min første transkribering av intervjuene.

Jeg mener jeg har besvart problemstillingen og forskningsspørsmålene i oppgaven, og finner flere forhold som jeg mener er interessante for flere undersøkelser.

### **Svake og sterke sider ved undersøkelsen**

Jeg vil her presentere utfordringer og valg jeg har tatt, og til slutt gjøre noen betraktninger om behov for videre forskning.

Jeg har bevisst valgt å gjengi fyldige sitater fra informantene der jeg mener disse gir verdifull informasjon. Her har også min hensikt vært å vise leseren hva som danner grunnlaget for min analyse.

Jeg har under metodedelen gjort betraktninger om det å forske på egen organisasjon og fordelene og ulempene i denne sammenheng. På den ene siden har jeg måttet vurdere mine inngangsverdier og samtidig være oppmerksom på informantenes forhold til meg som forsker, tillitsvalgt og ansatt. Hva gjelder min egen tilnærming, har jeg forsøkt gjennom metoden å ha fokus på objektivitet i hele prosessen. Jeg har også i denne avhandlingen forsøkt å beskrive det som

eventuelt har vært utfordrende. Jeg vil likevel ikke underslå at min egen rolle kan ha påvirket undersøkelsen, men det får være opp til leseren å vurdere dette. Med unntak av en informant, har jeg ikke hatt noen kontakt med disse tidligere. Denne ene informanten har vært tillitsvalgt i min organisasjon, men da på et lokalt nivå i Sjøforsvaret, og vi har helt begrenset kontakt. Jeg finner ikke at intervjuet av vedkommende skiller seg fra de øvrige med bakgrunn i dette. Utvalgskriteriene for valg av informanter medførte at jeg satt igjen med fire på Krigsskolen i Oslo og fire på Sjøkrigsskolen i Bergen. Informanter fra Luftkrigsskolen i Trondheim ville ha styrket avhandlingen.

Selv om de nevnte store omstillingene er i ulike faser, har noen av informantene ulik oppfatning av hvor de er i disse prosessene. Dette kan delvis forklares med ulike roller, men også med ulik påvirkning på den daglige driften. Begrepet multiple omstillinger som en ramme rundt undersøkelsen, ser likevel ut til å være et godt bilde av situasjonen. Utenom selve intervjuene trekker flere frem at nye omstillinger er på gang, som for eksempel KKT-prosjektet (Karriere, Kompetanse og Talent), som i forlengelsen av OMT ser ut til å medføre en stor nedgang i antall offiserer i Forsvaret, herunder store implikasjoner for krigsskolene. I et beslutningsnotat til Forsvarsministeren i 2015, blir det pekt på et gevinstpotensial på 75 millioner kroner årlig, ved å erstatte offiserer på høyere gradsnivå med offiserer og befal på lavere nivå.

Denne avhandlingen er i hovedsak drøftet og analysert med bakgrunn i motivasjonsteori, noe endringsteori og med et forsøk på å trekke inn offisersprofesjonens særegenheter. Her kunne jeg valgt å legge andre teoretiske tilnærminger til grunn. Dette kunne eksempelvis ha vært ledelsesteori, organisasjonsteori, eller en vurdering av innflytelse, påvirkning og makt. Jeg har innledningsvis vurdert flere tilnærminger, men måtte på et tidspunkt velge det jeg mente ville ha god relevans for oppgaven, og i tillegg hadde jeg behov for en avgrensning.

Jeg kan ikke underslå at konteksten kan ha påvirket tilbakemeldingene i seg selv, noe jeg tidligere har drøftet under metodekapittelet, og det kan ikke med sikkerhet fastslås om informantene forsøker å tegne et bilde som skal samsvare med mine



eller andres forventninger. Jeg sitter imidlertid igjen med en oppfatning av at offiserene er ærlige i sine tilbakemeldinger.

### **Teoretiske konsekvenser og videre forskning**

Målet med avhandlingen har vært å besvare problemstillingen, men jeg har også hatt en ambisjon om å generere ny viten og i beste fall ny teori. Jeg finner at mine funn er relativt sammenfallende med teoriene innenfor indre motivasjon og jobbengasjement, men jeg finner samtidig at et tilsynelatende høyt jobbengasjement og mangel på vesentlig motstand, i liten grad fanges opp i teorien. Når jeg har trukket inn offisersprofesjonen, er dette basert på en «tålekultur» som jeg erfarer hos mine informanter. Denne avhandlingen gir ikke grunnlag for å si at denne kulturen i seg selv er utslagsgivende. Jeg mener allikevel å skape en forståelse for at denne kulturen i denne sammenheng burde være et interessant utgangspunkt for videre forskning.

Som Matthiesen signaliserer i 2016 og Schaufelis i 2012: «There is a lot to be done...», ser jeg et behov for videre forskning på jobbengasjement under multiple omstillinger, dette med fokus på en brobygging mellom de ulike teoriene. Her kan ulike perspektiv være aktuelle, som alt fra tillit til organisasjonen, lojalitet, stolthet, involvering, til helt andre teoretiske perspektiver som nevnt over. Dette burde ha interesse for virksomheter og organisasjoner der multiple omstillinger også fremover ser ut til å bli høyst aktuelle.

## Litteraturliste

- Adriaenssen, D., Adriaenssen Johannessen, D. og Johannessen, J. A. (2017). Den nye organisasjonspsykologien - *Positiv psykologi og positivt lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget
- Aldersgrenseloven. (1956). Lov om aldersgrenser for offentlige tjenestemenn (LOV-1956-12-21-1). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1956-12-21-1>
- Amabile, T. M. og Kramer S. J. (2007). *Inner Work Life: Understanding the Subtext of Business Performance*. Harvard Business Review (Mai) HBR
- Amabile, T. M. og Kramer, S. J. (2011). *Spotlight on productivity: The Power of Small Wins*. Harvard Business Review (Mai) HBR Reprint R1105C
- Antonakis, J. (2004). *On why "emotional intelligence" will not predict leadership effectiveness beyond IQ or the "Big Five": An extension and rejoinder*. Organizational Analysis, Vol 12, No. 2, 2004, s. 171-182 Information Age Publishing, Inc.
- Bakker, A. B. (2011) «*An evidence-based model of work engagement*». Psychological Science, Vol. 20. Nr. 4. s. 265-269.
- Bogen, H. (1991). *Ansattes medbestemmelse - en trussel mot offentlig fornyelse?* Oslo: FAFO-rapport nr.117.
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P.G. og Røvik, K.A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget
- Crawford, E.R, Rich, B. L., Buckman, B. og Bergeron, J. (2013) "The antecedents and drivers of employee engagement" Kap. 3 i "Employee Engagement in Theory and Practice", Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A., og Soane, E., London: eBook ISBN9780203076965
- Csikszentmihalyi, M. (2014). *Flow and the Foundations of Positive Psychology - The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi*. Dordrecht (NL) 2014: Springer Science + Business Media.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. og Schaufeli, W. B. (2001). *The job demands- resources model of burnout*. Journal of Applied Psychology, 86, 499- 512

- Einarsen, S. og Skogstad, A. (2016). *Den gode medarbeider: Høy kompetanse og ekstraordinær innsats*. Kap. 6, i Einarsen, S. og Skogstad, A.,(Red.), *Den dyktige medarbeider - behov og forventninger*. Bergen: Fagbokforlaget
- Falkum, E., Ingelserud, M. H. og Nordrik, B. (2016). *Medbestemmelsesbarometeret 2016*. Arbeidsforskningsinstituttet (AFI), Høgskolen i Oslo og Akershus
- Forsvarets overkommando (1998). «*Forsvarets verdigrunnlag*» ([http://www.mil.no/multimedia/archive/00062/Forsvaretsverdigrun\\_\\_62606a.pdf](http://www.mil.no/multimedia/archive/00062/Forsvaretsverdigrun__62606a.pdf))
- Forsvarets overkommando/Hærstaben (2004). «*Hærens offiserskodeks*» ([http://www.mil.no/multimedia/archive/00056/hok\\_siste\\_utkast\\_1\\_1\\_56072a.pdf](http://www.mil.no/multimedia/archive/00056/hok_siste_utkast_1_1_56072a.pdf))
- Forsvarsloven. (2016). Lov om verneplikt og tjeneste i Forsvaret m.m. (LOV-2016-08-12-77). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2016-08-12-7>
- Gagne, M og Deci, E.L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior 26, s. 331-362
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*, 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Hackman, J. og G.R. Oldham, G.R. (1980). *Work design*. Cambridge, MA: Addison-Wesley
- Herold, D.M., Fedor, D.B. og Caldwell, S.D. (2007). *Beyond Change Management: A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employees' Commitment to Change*. Journal of Applied Psychology, 2007, Vol.92 (4), s. 942–951
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, 46 (1), 53-62
- Herzberg, F., Mausner, B. og Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley
- Herzberg, F., Mausner, B. og Snyderman, B.B. (1967). *The Motivation to Work*. Hoboken: Wiley.
- Haaland, F. H. & Dale, F. (2009) *på randen av ledelse - en veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk

- Hope, O. (2010). *Essays on Middle Management Responses to Change Initiatives*. (Doktoravhandling. Norges Handelshøyskole). Hentet fra <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/164350>
- Jacobsen, D.I. (1998). *Motstand mot forandring, eller 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon*. *MAGMA*, 1-1998  
<https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klar-aa-endre-en-organisasjon>
- Jacobsen, D.I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D.I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D.I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jenkins, G.D, Gustav, N. og Shaw, J.D. (1998). *Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research*. *Journal of Applied Psychology* 83, s. 777-787.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, 3. utgave. Oslo: Abstrakt Forlag
- Johannessen, L.E.F., Witsø Rafoss, T. og Bøvre Rasmussen, E. (2018). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Karlsson, J. Ch (2008). *Den smidiga mellanchefen - och andra motstandsberättelser*. Malmö: Gleerups Utbildning AB
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. 2 utg.. Bergen: Fagbokforlaget.

- Leiter, M. P. og Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (p. 1–9). Psychology Press.
- Lunde, N. T. (2018). *Norske militærkodekser*. Necesses 2018, Vol 3, Issue 1, 47-57 Copyright 2018, Sjøkrigsskolen, DOI: 10.21339/2464-353x.3.1.47
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper and Row
- Matthiesen, S. B. (2016). Arbeidsglede i hverdagen: *Hva skaper jobbtilfredshet og jobbengasjement hos arbeidstakere*. Kap. 7 i Einarsen, S. og Skogstad, A. (Red.), *Den dyktige medarbeider - behov og forventninger* (2. utgave), Bergen: Fagbokforlaget
- McKinsey & Company (2015). *Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/150317modernisering-og-effektivisering-av-forsvarssektoren.pdf>
- Melberg, K. og Mikkelsen, A. (2016). *Strategisk HRM og endring i organisasjoner*. Kap. 9 i Mikkelsen, A. og Laudal, T. (red.) (2016). *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. (2.utg.) Oslo: Cappelen Damm
- Mikkelsen, A. (2016). *Finnes en beste praksis innenfor HRM?* Kap. 3 i Mikkelsen, A. og Laudal, T. (red.) (2016). *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. (2.utg.) Oslo: Cappelen Damm
- Merriam, S. B. og Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research – A Guide to Design and Implementation*, Fourth Edition. San Francisco: Jossey-Bass
- Meyer, C. B., og Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Meyer, J.P. og Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.
- Mæland, B. (2006). *Yrkeskodeks: offiseren og profesjonen*. Trondheim: Tapir akademisk forlag

- Olsen, K. M. (2016). *Deltakelse og medvirkning i HRM*. Kap. 7 i Mikkelsen, A. og Laudal, T. (red.) (2016). *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. (2.utg.) Oslo: Cappelen Damm
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*, 3. Edition. California: Sage Publications, Inc.
- Richardsen, A. M og Martinussen, M. (2008). *Hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon? En undersøkelse av jobbengasjement i helse- og omsorgsykker*. Norsk psykologforening, 45 (3), 249-257.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V. og Bakker, A. B. (2002) *The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach*. Journal of Happiness Studies, 3 (2002), pp. 71-92
- Schaufeli, W.B. (2012). *Work engagement: What do we know and where do we go*. Romanian Journal of Applied Psychology, Vol. 14 Nr. 1. s. 3-10
- Skogstad, A. (2016). *Psykologisk kontrakter mellom arbeidstakere og deres overordnede - Drivkraft for måloppnåelse*. Kap. 8, i Einarsen, S. og Skogstad, A., (Red.), *Den dyktige medarbeider - behov og forventninger*. Bergen: Fagbokforlaget
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Stensaker, I. og Haueng, A.C. (2016). *Omstilling. Den uforutsigbare gjennomføringsfase*. Bergen: Fagbokforlaget
- Stensaker, I., Meyer, C. B., Falkenberg, J. og Haueng A. C. (2002). *Når endringer tar overhånd*. Beta 2- 2002. Universitetsforlaget. S. 13-25.
- Willig, R. (2009). *Umyndiggjørelse: Et essay om kritikkens infrastruktur* København: Hans Reitzels Forlag/Gyldendal.
- Aarø, L. E. (2016). *Motivasjon i arbeidslivet: Et behovsteoretisk perspektiv*. Kap. 4 i Einarsen, S. og Skogstad, A., (Red.), *Den dyktige medarbeider - behov og forventninger*. Bergen: Fagbokforlaget



### **NSD sin vurdering**

#### **Prosjekttittel**

Multiple omstillinger - hva skjer med jobbengasjementet?

#### **Referansenummer**

314025

#### **Registrert**

04.05.2019 av Svein-Håkon Forvik - svein.h.forvik@hiof.no

#### **Behandlingsansvarlig institusjon**

Høgskolen i Østfold / Avdeling for økonomi, samfunnsfag og språk

#### **Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Mats Gøran Persson, mats.persson@hiof.no, tlf: 40845338

#### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

#### **Kontaktinformasjon, student**

Svein-Håkon Forvik, shf@kol.no, tlf: 92256073

#### **Prosjektperiode**

03.06.2019 - 01.05.2020

#### **Status**

06.05.2019 - Vurdert

#### **Vurdering (1)**

---

##### **06.05.2019 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 06.05.2019. Behandlingen kan starte.

## Vil du delta i forskningsprosjektet ”Multiple omstillinger-hva skjer med jobbengasjementet”?

**Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse hva som skjer med jobbengasjementet under flere samtidige omstillinger i Forsvaret. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.**

### **Formål**

Ved Forsvarets krigsskoler har flere større omstillinger blitt implementert i de seneste 3 årene og det er forskjellige historier i forhold til den enkelte ansattes jobbengasjement i forbindelse med endringene. Ledere med personalansvar er samtidig den yrkesgruppe som nå opplever størst reduksjon og innflytelse på eget arbeid og organiseringen av arbeidet. Formålet med denne masteroppgaven er å finne lederens syn på multiple (samtidige) omstillings påvirkning på eget arbeidsengasjementet. Dette danner utgangspunkt for problemstillingen: «Hvordan opplever mellomledere i Forsvaret indre motivasjon og jobbengasjement under multiple omstillingsprosesser?

Følgende hovedkategorier av forskningsspørsmål skal analyseres:

- Hvilken rolle fyller mellomlederen i gjennomføringen av omstillingene?
- Hvordan betrakter mellomlederne sitt jobbengasjement under multiple omstillinger?

Studien tar utgangspunkt i intervjuer med 9-12 informanter, herunder 3-4 ved hver Krigsskole.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Høgskolen i Østfold er ansvarlig for prosjektet. Prosjektet er godkjent av Høgskolen i Østfold ved Mats Gøran Persson.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du er valgt ut til å delta på undersøkelsen etter en kvoteregulering der utgangspunktet har vært å forsøke å finne informanter med tilnærmet like roller og arbeidsoppgaver, basert på skolenes organisasjonskart. En fordel med en slik kvoteregulering er at dette i seg selv vil kunne bidra til en objektivitet ved valg av informantene. Kontaktinformasjon herunder e-mail adresse, er hentet fra Forsvarets interne og eksterne nett.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Datainnsamlingen vil foregå ved et semistrukturert intervju hvor opplysningene lagres med notater og lydopptak, estimert tid ca. 35-60 min, en gang i perioden oktober-desember 2019 etter nærmere avtale med deg. Hovedspørsmålene vil dreie seg om din forståelse av din rolle i forbindelse med omstillingen, herunder jobbengasjementet og din opplevelse av effekten omstillingene har på dette.



### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

- Svein-Håkon Forvik og veileder Mats Gøran Persson ved Høgskolen i Østfold, vil ha tilgang til innsamlede data.
- Kun Svein-Håkon Forvik vil kjenne navn og kontaktopplysninger på informantene. Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Alle dataene vil lagres på Høgskolen i Østfolds OneDrive.

Vi legger opp til at du som informant og deltaker som enkeltperson, ikke skal kunne gjenkjennes i masteravhandlingen og eventuelle beskrivelser og senere publikasjoner. Kun utvalgsgruppen, benevnt ved «mellomledere ved en Krigsskole», vil kunne nyttes.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. mai 2020. Personopplysninger og opptak av intervju vil bli slettet ved prosjektslutt.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Høgskolen i Østfold har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Svein-Håkon Forvik, på epost [sforvik@online.no](mailto:sforvik@online.no) eller Høgskolen i Østfold ved Mats Gøran Person, på epost [mats.persson@hiof.no](mailto:mats.persson@hiof.no)

- Vårt personvernombud: Martin Gautestad Jakobsen, på epost [personvern@hiof.no](mailto:personvern@hiof.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

*Eventuelt student*

---

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ”Multiple omstillinger-hva skjer med jobbengasjementet”? og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker også til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. *1. mai 2020*

---

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg - 3 Intervjuguide

### Intervjuguide november 2019

Jeg heter Svein-Håkon Forvik og arbeider som frikjøpt TV i Forsvaret men tar også for tiden en master i organisasjon og ledelse ved HiØ. I sammenheng med studiet vil jeg gjennomføre en undersøkelse med tittel "Multiple omstillinger - hva skjer med jobbengasjementet". (Definer multiple omstillinger som f.eks. OMT, URE og HR-trans)

Nå er jeg altså ute for å samle inn data til undersøkelsen.

Er det noe du lurer på mht. ivaretagelse av personvernet som beskrevet i tilsendt informasjonsskriv med samtykke? Din alder? \_\_\_\_

--

Du har blitt invitert til å delta som ansatt ved en av krigsskolene og du arbeider i en stilling som jeg mener kan bidra med relevant informasjon.

Planlagt tid til intervjuet er rundt 1 time. Jeg gjør lydopptak og tar notater underveis.

Du har selvsagt anledning til å avbryte intervjuet når som helst.

--

Jeg er interessert i dine erfaringer og opplevelser og hvordan du forholder deg til ulike faktorer relatert til temaet for min studie. Jeg ønsker derfor at du svarer så subjektivt og ærlig som mulig. Du vil kanskje oppleve at jeg spør om det samme om igjen og at jeg følger opp svarene fra deg med nye spørsmål, men dette er for å sikre god dybde/metning i informasjonen fra deg. Jeg vil styre samtalen litt ved behov.

--

Har du andre spørsmål?»

Hvis ikke: «Er du klar for å starte?»

--

Da starter jeg lydopptaket.

Jeg: «I dag er det xxx 2019, vi er i ved xxx og jeg snakker med informant nr. x i tilknytning til mitt masterprosjekt ved HiØ.»

### Rolleavklaring

1. *Hva er din hovedfunksjon/eller hovedfunksjonene i din stilling? (Lederansvar?)*
2. *Kan du si noe om din rolle i forhold til arbeidet under omstillinger og reformer som f.eks. OMT, URE, HR-transformasjon og andre større eller mindre endringer?*

(Hva med den daglige driften, implementeringsansvar?)

### **Jobbengasjement/jobbtilfredshet-multiple omstillinger**

3. *Kan du gi meg litt innblikk i hvordan du opplever ditt arbeid for øyeblikket og da spesielt sett opp mot de senere omstillingene som URE, OMT eller andre endringer? (Følg opp på; Arbeidspress/tidspress, nye oppgaver i forhold til hjelpemidler/ressurser, «tilfredsstille» ledere og medarbeidere, medvirkning, trivsel?)*
4. *Kan du si noe om hva som inspirer deg i jobbsammenheng og om du finner dette i din jobb ved KS? (Følg opp på: gir mening, gir stolthet, gir positive utfordringer og mestring, arbeidets viktighet?)*
5. *Hvis du skal beskrive ditt arbeid og jobbsituasjonen ved krigsskolen til dine venner utenfor Forvaret, hvordan beskriver du det? (Følg opp på: «God organisasjon» å arbeide i, samsvarende verdier, inspirerende, endret ved omstilling?)*
6. *Hvordan vurderer du bruken av dine ferdigheter og spesialkunnskaper i ditt arbeid? (Generelt, ved omstilling?)*
7. *Må du ofte jobbe hardt i lengre perioder og hva synes du om det? (Følg opp på: Arbeidsbelastning, hva dersom du møter motstand, håndtere stress/risiko, søvn?)*
8. *Hva kjennetegner din arbeidssituasjon når du lar deg rive med, og tiden flyr uten at du merker det? (Følg opp på: Liker du det, skjer dette ofte?)*
9. *Hvor viktig er autonomi for deg i din jobb? (Kan du fortelle litt mer om det?)*
10. *Hva betyr variasjon for deg i din jobb? (Satt opp imot omstillingene, kan du fortelle litt mer om det?)*
11. *Hvordan liker du å bli ledet? (Følg opp på: Fra transformasjonsledelse, støttende ledelse, til «la det skure»?)*
12. *Hva slags belønning for ditt arbeid er viktig for deg? (Følg opp på: Annerkjennelse, informasjon/feedback, belønningen i selve*

arbeidet eller høyere lønn, dersom du må rangere?)

13. *Har du vurdert å søke annen stilling på grunn av omstillingene?  
(Eventuelt hvorfor?)*

14. *Er de andre forhold du vil fremheve i tilknytning til det vi har snakket  
om, som du ikke har fått muligheten til å si? (Bruk god tid her!)*

**Etter at intervjuet er ferdig og opptaksutstyr avslått:**

Kan jeg få lov til å kontakte deg igjen dersom jeg har behov for det?

**NB! Generell «probing» til alle spørsmål: Har du noen eksempler? Fortell litt mer om det? Kan du utdype nærmere?**

---

<sup>i</sup> Regjeringen innførte en avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform i 2015. Regjeringen forutsetter at alle statlige virksomheter gjennomfører tiltak for å bli mer effektive. Kravet om mindre byråkrati og mer igjen for pengene vil gjelde det meste av statlig forvaltning. <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2015-2016/inns-201516-002/6/1/>

<sup>ii</sup> **HR** Pålegg fra Forsvarsdepartementet til Forsvaret om innføring av et nytt elektronisk HR-styringsverktøy som skulle forbedre evnen til en "tidsmessig styring og kontroll av de menneskelige ressursene," samtidig med en forventet kraftig effektivisering. Ansatte innenfor økonomi og HR skulle reduseres med inntil 300-500 årsverk fra ca. 1550 og være «transformert» innen 1. august 2016.

<sup>iii</sup> **Militærordningen (OMT)**: - Prop. 111 LS (2014-2015)

Ordningsen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen). Tilråding fra Forsvarsdepartementet 24. april 2015, godkjent i statsråd samme dag. (Regjeringen Solberg). Proposisjon til Stortinget (forslag til lovvedtak og stortingsvedtak). I proposisjonen foreslår regjeringen en ny ordning for militært tilsatte. Ordningen fastsetter de overordnede rammene for tilsetting, disponering, avansement og utdanning av militært tilsatte. Forslaget innebærer at befalsordningen og ordningen for vervede slås sammen til én ordning som regulerer rammebetingelsene for alle militært tilsatte. Det foreslås en NATO-tilpasset personellstruktur med et offiserskorps (OF) og et spesialistkorps (OR). (*regjeringen.no*)

<sup>iv</sup> **Utdanningsreformen i Forsvaret (URE)**: Grunnet endringen i personellstrukturen gjennom etableringen av ordning for militært tilsatte (OMT), blir også en endring av vårt utdanningssystem helt nødvendig, (*forsvaret.no-Forsvarssjef Haakon Bruun-Hansen 7. mars 2018*).