



Handelshøyskolen BI i Oslo

BTH 36201

Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

Bacheloroppgave

Linjelederens nye hverdag

Navn: Ulf Sigmund Sande-Ottersen

Utlevering: 08.01.2018 09.00

Innlevering: 04.06.2018 12.00

- Linjelederens nye hverdag –

En kvalitativ studie av linjelederens opplevelse av hverdagen som følge av HR-transformasjonen i Forsvaret

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket.

Førord

Denne oppgaven er skrevet som avslutning på et treårig bachelorstudium ved Handelshøyskolen BI, våren 2018.

Først og fremst ønsker jeg å takke min veileder, Eli Moen, for god støtte og veiledning gjennom prosessen. Videre ønsker jeg å takke gode kollegaer i Forsvaret for utallige seanser med idemyldring og konstruktive tilbakemeldinger. En spesiell takk rettes til de mange og dyktige linjeledere ved Luftforsvarets skolesenter for deres uvurderlige bidrag til denne studien. Deres medvirkning har bidratt til god innsikt og forståelse i en ellers kompleks situasjon. Avslutningsvis ønsker jeg å takke kollega og HR-rådgiver ved Luftforsvarets skolesenter, Vegard Olsen, for faglig inspirasjon og god veiledning underveis.

Kristiansand, 4. juni 2018



Ulf Sigmund Sande-Ottersen

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	2
INNHOLDSFORTEGNELSE.....	3
SAMMENDRAG	5
1. INNLEDNING.....	6
1.1. BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	6
1.2. PROBLEMSTILLING	6
1.3. FORMÅL OG AVGRENSNINGER.....	7
1.4. OPPGAVENS OPPBYGNING.....	7
2. LITTERATUR.....	8
2.1. KRAV-KONTROLL-STØTTE MODELLEN FOR JOBBSTRESS	8
2.2. JOBBKRAV-RESSURSMODELLEN	10
2.3. PSYKOLOGISK STRESS OG MESTRING	11
2.4. UTBRENTHET	12
2.5. ROLLEKONFLIKT	13
2.6. AUTONOMI	13
2.7. RAMMEVERK FOR EVALUERING	14
3. METODE.....	15
3.1. KVALITATIV METODE	15
3.2. VITENSKAPELIG TILNÆRMING.....	15
3.3. FORSKNINGSDESIGN	15
3.4. FOKUSGRUPPER SOM DATAINNSAMLINGSMETODE	16
3.5. UTVALG	17
3.6. INTERVJUGUIDE	18
3.7. GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE	18
3.8. DATAANALYSE	18
3.9. KVALITETSKRITERIER	19
3.9.1. Troverdighet (validitet).....	19
3.9.2. Pålitelighet (reliabilitet).....	20
3.9.3. Overførbarhet	21
3.9.4. Bekreftbarhet	21
3.10. ETISKE OVERVEIELSER	21
4. FORSVARET	23
4.1. LUFTFORSVARETS SKOLESENTER	23
4.2. EFFEKTIVISERING OG TRANSFORMASJON AV HR-OMRÅDET I FORSVARET	23
4.3. LEDELSE I FORSVARET	24

4.3.1.	Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret	24
4.3.2.	Linjelederrollen.....	25
5.	RESULTAT	27
5.1	KRAV	27
5.1.1.	Arbeidsmengde.....	27
5.1.2.	Tidspress	28
5.1.3.	Opplæring.....	28
5.1.4.	Rollekonflikt.....	29
5.2	KONTROLL.....	29
5.2.1	Autonomi.....	29
5.2.2	Kompetanse	30
5.3	STØTTE.....	31
5.3.1	Kollegastøtte.....	31
5.3.2	HR-senter	32
5.4	ANDRE FUNN	32
5.4.1	Motivasjon.....	32
5.4.2	Omstilling.....	33
6	DRØFTING	34
6.1	OPPSUMMERING AV FUNN.....	34
6.2	KRAV	35
6.3	KONTROLL.....	35
6.4	STØTTE.....	36
6.5	MOTIVASJON OG OMSTILLING	37
6.6	FÖRSVARSMAKTEN – BÖR VI SE TIL SVENSKENE?	38
7	AVSLUTNING	40
7.1	KONKLUSJON MED ANBEFALING	40
7.2	STUDIENS BEGRENSNINGER	41
7.3	VIDERE FORSKNING.....	42
	REFERANSELISTE.....	43

SAMMENDRAG

Temaet for denne studien er HR-transformasjonen i Forsvaret og hvordan den har påvirket linjelederens hverdag ved Luftforsvarets skolesenter. Målet med oppgaven er å beskrive de krav som stilles i rollen, den kontrollen linjelederne opplever å ha og avslutningsvis den støtten de opplever å få.

Studien er forankret i kvalitativ metode med en fenomenologisk tilnærming. Datainnsamlingsmetoden som er benyttet, er fokusgruppeintervjuer. Bakgrunnen for en slik undersøkelsesmetodikk er for å skape diskusjon og erfaringsoverføring blant linjelederne med den hensikt å øke kunnskapsdelingen.

Hovedfunnet i studien viser at linjelederne opplever et gap mellom de krav som stilles i rollen og den kompetansen de besitter innenfor HR-området. Denne kombinasjonen medfører negativ belastning. Samtidig er kollegastøtte et sentralt funn i studien. Kollegastøtte viser seg å være svært viktig for kunnskaps- og erfaringsdeling blant linjelederne. Støtten fra kollegaer kan tolkes å være en slags buffer for manglende formell opplæring.

Bachelorstudien gir grunnlag for å konkludere at dersom kombinasjonen høye krav og lav kontroll fortsetter i like stor grad, kan det medføre risiko hos enkeltindivider samtidig som det er en risiko for organisasjonens gjennomføringskraft. Basert på studien anbefales Luftforsvarets skolesenter å iverksette lokale tiltak for å forbedre situasjonen hos linjelederne, og da spesielt rettet mot opplæring og erfaringsdeling.

Et sentralt spørsmål til ettertanke er hvorvidt mennesket fortsatt er Forsvarets viktigste ressurs.

1. INNLEDNING

Forsvaret gjennomfører til stadighet effektiviseringsprosesser. Økonomi- og innkjøp har gjennomgått omstilling, og Human Resources-området har blitt omstilt gjennom Forsvarets HR-transformasjon. Transformasjonen har medført at linjeledernes arbeidsporfølje har økt betraktelig. Norges Offisersforbund (2016) stilte følgende spørsmål i artikkelen «Linjelederen – den nye Adm-, P- og Økonomioff?» publisert på deres hjemmesider: Er Forsvarets fremtidige ledere i ferd med å bli låst til dataskjermen? Norges Offisersforbund tar i artikkelen et hardt oppgjør med HR-transformasjonen. Hensikten med transformasjonen var å etablere en mer effektiv HR-organisasjon, og Forsvarsstaben iverksatte derfor oppdraget med å redusere antall stillinger i stab- og støttestrukturen med cirka 30 prosent for å frigjøre stillinger til den operative delen av Forsvaret.

1.1. Bakgrunn for valg av tema

«Forsvarsstaben prøver å presse gjennom omstillingen HR-transformasjon. Er vi i ferd med å skape et lærebokseksempel på hvordan det ikke bør gjøres?»

Slik starter en artikkel skrevet i 2014 på Norges Offisersforbunds hjemmesider (Norges Offisersforbund, 2014). Det ble tidlig i prosessen fremmet bekymringsmeldinger ved implementeringen av nytt HR-regime i Forsvaret og HR-rådgivere har gitt uttrykk for mangel på deltakelse i beslutningene. Basert på dette så jeg det som nødvendig og interessant å evaluere linjelederes opplevelse i etterkant av implementeringen. Det sies ofte at mennesket er Forsvarets viktigste ressurs. Det ga grobunn for å undersøke HR-transformasjonens påvirkning på nettopp Forsvarets viktigste ressurs – menneskene.

1.2. Problemstilling

Med bakgrunn i dette ble følgende problemstilling utviklet:

HR-transformasjonen i Forsvaret. Hvordan opplever linjeledere ved Luftforsvarets skolesenter denne endringen?

Problemstillingen ønsker å belyse linjeledernes nye hverdag som HR-medarbeidere.

1.3. Formål og avgrensninger

Oppgaven ønsker som nevnt å se på linjelederens opplevelse av HR-transformasjonen. Studiens omfang avgrenses imidlertid til kun å dekke linjeledere ved det nyetablerte kompetansesenteret i Luftforsvaret - Luftforsvarets skolesenter. Mer spesifikt ønsker studien å belyse linjeledernes opplevelse av arbeidsbelastning. Konsekvenser dette eventuelt har på andre enn linjelederne vil imidlertid ikke bli analysert eller drøftet, men vil formuleres i oppgavens avsluttende del og således være gjenstand for videre undersøkelser og studier. Analysen vil bestå av tolkning av de krav som stilles til linjelederen, hvilken støtte de opplever å få, samt den kontrollen som besittes. Disse aspektene ses opp i mot den totale arbeidsbelastning i rollen.

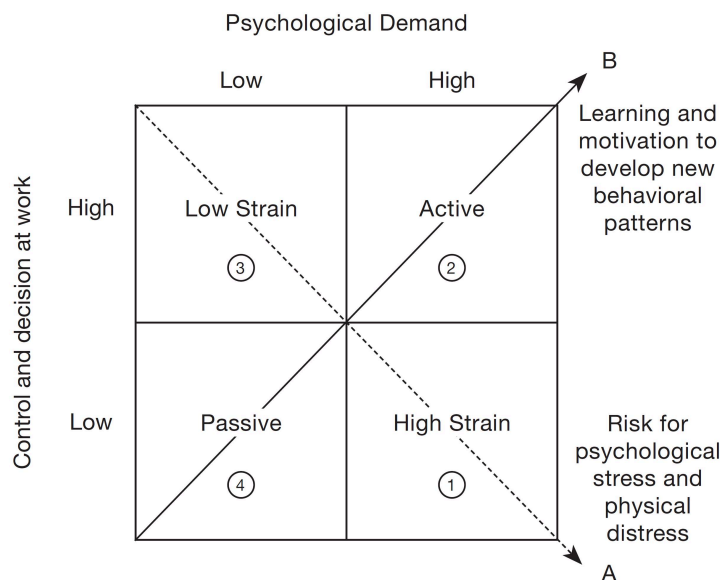
1.4. Oppgavens oppbygning

Oppgaven er inndelt i syv kapitler: Innledningskapittel, litteraturkapittel, metodekapittel, Forsvaret, resultater, drøfting og konklusjon. Litteraturkapittelet har til hensikt å presentere relevant teori og empiri. Metodekapittelet beskriver studiens metodiske tilnærming og presenterer datainnsamlingsmetode, dataanalyse og etiske og kvalitetsmessige kriterier. Videre presenteres Luftforsvarets skolesenter og ledelse i Forsvaret med den tilhørende linjelederrollen. Resultatene fra undersøkelsen og øvrige funn knyttet til innsamlingen presenteres i neste kapittel. Drøftingskapittelet tar funnene til etterretning og drøfter dette i lys av relevant teori. Avslutningsvis presenteres avhandlingens konklusjon og anbefalinger, begrensninger og videre studier.

2. LITTERATUR

2.1. Krav-Kontroll-Støtte modellen for jobbstress

Karasek og Theorell (1979) presenterte en evaluering av stressfaktorer i arbeidsmiljøet. Modellen besto opprinnelig av krav og kontroll og i hvor stor grad disse oppleves på arbeidsplassen. Modellen har lenge vært en av de beste modellene for sammenhengen mellom arbeidsmengde og arbeidsrelatert stress. Modellen har hatt stor innflytelse på forskning om arbeidsmiljø og utvikling av tiltak. Modellen viser at belastninger i arbeidet (jobbstress) er en kombinasjon av de krav som stilles til en ansatt og den kontrollen vedkommende besitter. Fire typer arbeid utledes av hvorvidt den ansatte opplever lav eller høy kontroll kombinert med lave eller høye krav som vist i figur 1.



Figur 1 Krav-kontroll-modell. Karasek, 1996;1(1):9-26

Krav defineres her som jobbrelevante krav som tilgjengelighet, tidspress, innsats og vanskelighetsgrad (Karasek og Theorell, 1990). Jobbkraav trenger ikke nødvendigvis å være negativt, men kan utvikle seg til å bli jobbstressorer dersom jobbkraavene blir møtt med for høy innsats. Dette kan videre fremprovosere depresjon, angst eller utbrenthet. Kontrollaspektet defineres som individets kontroll over egne arbeidsoppgaver (autonomi) og muligheten til å styre egen hverdag (Karasek, 1979). Modellen viser at krav i seg selv ikke nødvendigvis fører til psykologisk stress. Derimot er det en kombinasjon av krav og kontroll

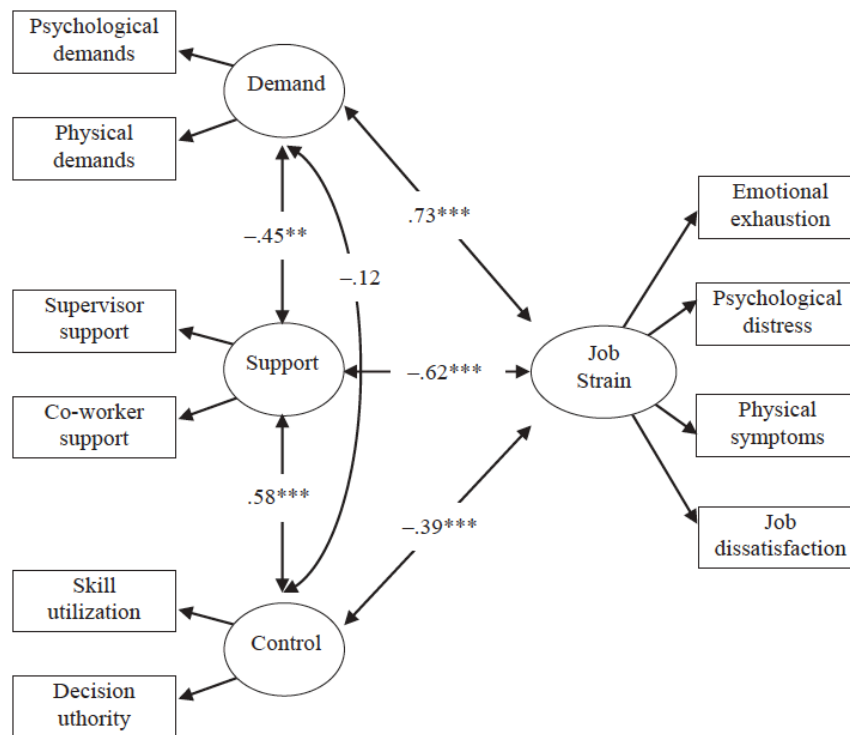
som har vist seg å være den avgjørende faktoren.

Johnson og Hall (1988) kritiserte modellen for ikke å inkludere viktige psykososiale jobbkarakteristikker slik som sosial støtte. Modellen ble derfor modifisert i 1990, og sosial støtte ble innført (Karasek & Theorell, 1990). Den sosiale støtten referer til den støttende interaksjonen tilgjengelig i jobbsituasjonen. Denne støtten kan komme fra både kollegaer, overordnede og underordnede. Sosial støtte kan moderere styrken på jobbkravene og således redusere opplevelsen av belastning. Sosial støtte kan gis i form av blant annet faglig veiledning, råd og anerkjennelse. House (1981) beskriver fire former for sosial støtte: Emosjonell støtte, instrumentell støtte, informasjonsstøtte og vurderingsstøtte. Emosjonell støtte anses å være den viktigste faktoren. Emosjonell støtte refererer til mellommenneskelig omsorg og kan vises gjennom for eksempel aktiv lytting. Den instrumentelle støtten refererer til det å hjelpe kollegaer med praktiske utfordringer eller problemer. Informasjons- og vurderingsstøtte omhandler veiledning og evaluering av arbeidsoppgavene som hjelper individet til å utvikle seg.

Den utviklede modellen til Karasek & Theorell viser altså at jobbkrav, jobbkontroll og jobbstøtte påvirker de ansattes helse og velvære (Karasek & Theorell, 1990). Modellen formidler to hovedhypoteser. Den første kalles belastningshypotesen og sier at jobber med høye krav, lav kontroll og lav støtte er de jobbene med størst helserisiko. Den andre er bufferhypotesen som predikerer at sosial støtte og kontroll kan redusere den negative effekten av høye krav knyttet til de ansattes helse (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979).

Det har blitt rettet kritikk i flere studier mot den overveldende støtten til bufferhypotesen. På den annen side fant Blanch (2016) ut i sin studie «Social support as a mediator between job control and psychological strain» at sosial støtte fungerte som en mediator mellom jobbkontroll og jobbstress. Studien fant at kollegaer og overordnede kan spille en viktig rolle i å muliggjøre den ansattes kontroll over egen arbeidssituasjon. Sosiale relasjoner på arbeidsplassen er derfor meget viktige for å forhindre psykososiale stressorer. Figuren nedenfor viser effekten av jobbkrav, sosial støtte og jobbkontroll på jobbstress. Jobbkrav har altså en relativt

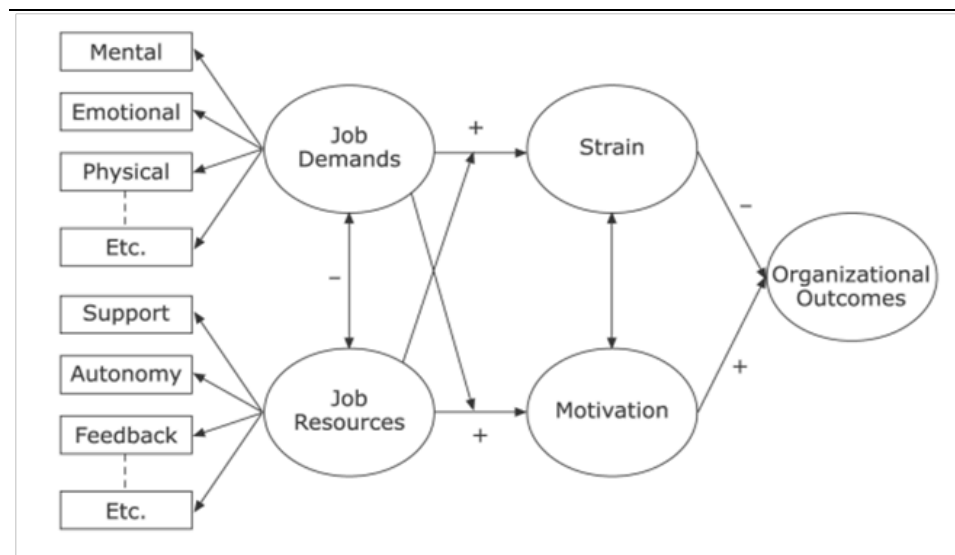
sterk positiv korrelasjon til psykologisk jobbstress, mens støtte og krav fungerer i motsatt retning.



Figur 2 Modell som viser effekten av krav, kontroll og støtte på jobbstress. Verdiene er korrelasjonskoeffisientene mellom hver variabel. Blanch, Social Science & Medicine 157, 148-155.

2.2. Jobbkraft-ressursmodellen

Jobbkraft-ressursmodellen (JD-R: Job Demands-Resources Model) av Arnold B. Bakker og Evangelia Demerouti er en teoretisk modell for å måle engasjement på arbeidsplassen. Modellen beskriver hvordan to organisatoriske faktorer - jobbkraft og jobbressurser – kan produsere utbrenthet og engasjement. Denne modellen er beskrevet i litteraturoversikten, da den inneholder elementer av krav- støtte og kontrollaspektet som er utgangspunkt for rammeverket for evaluering. Modellen inkluderer også faktorer som motivasjon og utbrenthet som følge av krav og ressurser. Den er derfor godt egnet som et supplement til et rammeverk for evaluering.



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

Schaufeli & Bakker (2004) definerer jobbkrav som de fysiske, psykologiske, sosiale, eller organisatoriske aspektene ved en jobb som krever vedvarende fysisk og psykologisk innsats og er derfor forbundet med visse fysiologiske og psykologiske belastninger/kostnader. Rollekonflikt og arbeidsmengde er eksempler på slike krav. På motsatt side finner vi jobbressurser som defineres som de fysiske, sosiale og organisatoriske aspektene ved jobben som kan redusere jobbkrav og arbeidsrelaterte fysiske og psykiske kostnader. Jobbressurser kan bidra til oppnåelsen av arbeidsrelaterte målsetninger og stimulere til læring, personlig vekst og utvikling (Schaufeli & Bakker, 2004). Jobbressurser kan være sosial støtte fra kolleger og ledere, mulighet for autonomi og læring, samt opplevelsen av kontroll og mestring.

Modellen viser at arbeidsbelastningen (strain) går parallelt med motivasjon. Tilstedeværelsen av jobbressurser er positivt relatert til engasjement ved arbeidsplassen, mens fravær av jobbressurser parallelt med høye jobbkrav kan føre til utbrenthet (Demerouti et al., 2001).

2.3. Psykologisk stress og mestring

Begrepet stress er blitt vanlig å benytte i det norske språket, men kan fort bli misbrukt. Stress betyr – i de aller fleste vitenskaper – en påvirkning eller påkjenning (Einarsen & Skogstad, 2011). De amerikanske psykologene Richard Lazarus og Susan Folkman (1984) påpekte at påkjenninger bestemmes av to

faktorer: 1) Hvordan den enkelte vurderer påkjenningene, altså hvorvidt de anses irrelevante, positive eller som en trussel, og 2) hvordan den enkelte vurderer muligheter for å reagere (grad av kontroll) og ressurser til å mestre disse. Det er viktig å merke seg at både miljøfaktorer og individuelle faktorer påvirker stressreaksjonen, altså individets responsmønster. Stress kan både være positivt og negativt. Den positive stressfølelsen oppleves som en mulighet for individet, mens den negative følelsen oppleves som en trussel (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Vi opplever negativ stress når anstrengelser og belastninger overstiger vår terskel. Således fører dette til svekket mestringssevne. Dersom den subjektive mestringssevnen svekkes, kan for eksempel ny jobb eller nye arbeidsoppgaver oppleves meget stressende. I stressforskning er det også viktig å hensynta individet og dets erfaring, kompetanse og personlige egenskaper. Det som kan oppleves som spennende og med mange muligheter, kan for andre oppleves som truende og farlig (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Subjektiv mestringssevne handler i stor grad om kompetanse knyttet til arbeidsoppgaver og hvorvidt individet opplever mestring av disse oppgavene. Albert Bandura (1994) anses som begrepets far og definerer det som menneskets tro på egne ferdigheter til å prestere. Han viser til betydningen av mestringsopplevelser for å lykkes i læringssituasjoner. Ved å fylle behovet for kompetanse og opplæring vil individet oppleve frihet til å takle og mestre utfordringer som oppstår, og ikke minst evne og vilje til videreutvikling. Deci og Ryan (1985) introduserte selvbestemmelsesteorien i 1985. Teorien bygger på et ønske om å dekke tre psykologiske behov; selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet. Kompetansebehovet defineres som behovet for å oppleve mestring og ønsket om å anvende egne evner og ferdigheter for å mestre utfordringer.

2.4. Utbrenthet

Begrepet utbrenthet ble lansert i en artikkel av Herbert Freudenberg i 1974. Han gir derved ofte æren for begrepet (Einarsen & Skogstad, 2011). Norsk Helseinformatikk (2018) definerer utbrenthet som en langvarig arbeidsrelatert stressreaksjon som ofte gir både psykiske og fysiske plager. Det er ofte et resultat av en langvarig prosess over flere år, og typiske symptomer er følelsen av å være tappet for energi, emosjonelt utslitt, trøtt og deprimert. Schaufeli & Bakker (2004)

forklarer begrepet utbrenthet som en metafor ofte brukt for å beskrive en tilstand preget av mental tretthet. Maslach og Jackson (1981) definerte utbrenthet som et tredimensjonalt psykologisk syndrom bestående av 1) Emosjonell utmattelse gjennom følelsesmessig og fysisk belastning, 2) Depersonalisering gjennom negative følelser og kyniske holdninger og 3) Redusert selvopplevd jobbytelse. Sistnevnte innebærer negativ vurdering av egen jobbprestasjon og selvfølelse. Utbrenthet er dermed et syndrom forårsaket av langvarige mellommenneskelige belastninger på arbeidsplassen.

2.5. Rollekonflikt

Ifølge Kaufmann & Kaufmann (2015) innebærer rollekonflikt en tilstand preget av usikkerhet og spenning ved at rolle innehaverne får motstridende forventninger rettet mot seg. Forskning har vist at rollekonflikter kan redusere jobbtilfredshet og manglende engasjement for organisasjonen. Rollekonflikter deles gjerne inn i fire kategorier: Intrasender-rollekonflikt, intersender-rollekonflikt, inter-rollekonflikt og person-rollekonflikt. Intrasender-rollekonflikt innebærer at en person sender to motstridende budskap til rolle innehaveren, noe som setter vedkommende i en vanskelig situasjon. Intersender-rollekonflikt innebærer at to eller flere personer gir motstridende forventninger til rolle innehaveren. En linjeleder kan fort havne i en slik situasjon, hvor toppledelsen forventer bedre fortjeneste, mens ansatte forventer bedre betaling, frynsegoder etc. Den tredje kategorien rollekonflikt, inter-rollekonflikt, innebærer at man har flere roller å fylle. Her kan rolle innehaveren oppleve at vedkommende ikke har kapasitet til å utføre begge rollene på en god nok måte. Den siste kategorien er person-rollekonflikter. Denne oppstår dersom ens eget verdigrunnlag og holdninger er uforenlige med forventningene som stilles til den yrkesrollen man har (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

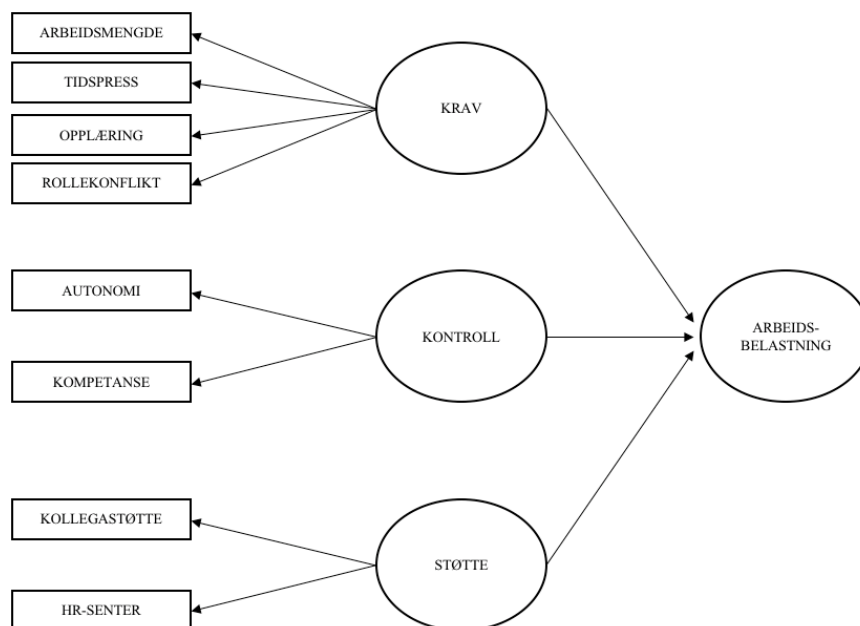
2.6. Autonomi

Autonomi er sentral i motivasjonsskapende arbeid og defineres som i hvilken grad en arbeidstaker har kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Einarsen og Skogstad (2011) beskriver autonomi som opplevelsen av at våre egne interesser, preferanser og ønsker styrer våre handlinger og hvorvidt vi velger å gjøre noe eller ikke. Videre forklarer de at

autonomibehovet, i likhet med kompetansebehovet, er nært knyttet til indre motivasjon. Kuvaas og Dysvik (2016) forklarer videre at medarbeidere med høy grad av autonomi har høyere affektiv organisasjonsforpliktelse, indre motivasjon, og de leverer bedre resultater på jobben. Forhold som stress, angst, utbrenthet, rollekonflikt, rolletvetydighet og sykefravær reduseres også som følge av høyere autonomiopplevelse hos de ansatte.

2.7. Rammeverk for evaluering

Basert på teorien presentert i dette kapittelet er det utarbeidet et rammeverk for evaluering. Rammeverket har krav-kontroll-støtte modellen som teoretisk forankring og Blanchs (2016) grafiske illustrasjon av sammenhengen. Elementer fra jobbkrav-ressursmodellen er tilført de enkelte aspektene for å gi modellen et bedre utgangspunkt til å besvare oppgavens problemstilling. KKS-modellen er benyttet da det er arbeidsbelastning det er ønskelig å kartlegge, og det er behov for tydelig å skille mellom krav, kontroll og støtteaspektene for å besvare problemstillingen på best mulig måte og legge til rette for konkrete tiltak. Forhåndsdefinerte jobbkrav, støtte- og kontrollfaktorer er tilført modellen for ytterligere å spesifisere og konkretisere problemstillingen. Med krav menes arbeidsmengde, tidspress, opplæring (sertifiseringskrav) og rollekonflikt. Støtte omhandler støtte fra kollegaer og faglig støtte fra HR-senteret. Kontrollaspektet omhandler grad av autonomi i arbeidet og kompetanse den enkelte opplever å ha i forhold til mestring av arbeidsoppgaver.



Figur 4 Rammeverk for evaluering

3. METODE

For å bidra med kunnskap om områder må vi gå metodisk til verks. Å bruke en metode betyr å følge en bestemt retning. Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi skal gå frem for å tilegne oss den nødvendige kunnskapen som trengs for å bekrefte eller avkrefte våre antakelser. Hva som skal samles inn og hvordan dette skal analyseres og tolkes er sentralt i empirisk forskning (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

3.1. Kvalitativ metode

Denne studien benytter kvalitativ metode som datainnsamlingsmetode og analyse. Kvalitativ metode vil si, i sine enkleste form, å samle inn og registrere data i form av tekster, lyd og bilde (Johannesen et al., 2011). Kvalitativ metode er godt egnet dersom fenomenet vi undersøker er lite kjent og vi dermed ønsker å forstå det grundigere. HR-transformasjonen er gjennomført, men det nye HR-regimet er fortsatt i et tidlig stadium. Kvalitativ datainnsamlingsmetode er derfor gunstig undersøkelsesmetodikk da vi ønsker å bli bedre kjent med effekten av transformasjonen.

3.2. Vitenskapelig tilnærming

I starten av arbeidet utforsket jeg ulike teorier som ville være et godt grunnlag for en konkret besvarelse av problemstillingen. Jeg hadde også flere samtaler med ansatte i Forsvaret og fikk et inntrykk av hvordan det sto til med situasjonen. Denne fremgangsmåten kjennetegner en deduktiv tilnærming, fra teori til empiri, i motsetning til induktiv som følger en motsatt tilnærming. Ifølge Jacobsen (2013) innebærer en deduktiv tilnærming å først skape seg noen forventninger om virkeligheten for deretter å samle inn empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten. Kritikken mot en slik tilnærming er at den kan føre til at forskeren bevisst eller ubevisst leter etter informasjon som støtter den forventningen han/hun startet med (Jacobsen, 2013). I løpet av studien har jeg hatt et bevisst forhold til dette og opptrådt objektivt i møte med empirien.

3.3. Forskningsdesign

Forskningsdesign er «alt» som knytter seg til en undersøkelse (Johannessen et al., 2011). Designet handler om fra en idé oppstår til resultatet foreligger og konklusjonen er satt. Studien følger et beskrivende (deskriptivt) design.

Problemstillingen legger grunnlaget for tverrsnittsstudie som ifølge Jacobsen (2013) innebærer at vi studerer virkeligheten på kun ett tidspunkt. Denne tilnærmingen er å foretrekke da den er kosteffektiv og lite tidkrevende, i motsetning til kausal tilnærming som har til hensikt å avdekke mulige årsakssammenhenger, noe som også er typisk for kvantitative studier (Johannessen et al., 2011). Studien ønsker derfor å belyse linjelederens opplevelse av arbeidshverdagen i etterkant av HR-transformasjonen.

3.4. Fokusgrupper som datainnsamlingsmetode

Studien benyttet fokusgrupper/gruppeintervjuer som datainnsamlingsmetode. I fokusgrupper intervjuer vi en gruppe samtidig i stedet for ett enkelt individ. Denne metoden egner seg godt når vi ønsker å få frem erfaringer innenfor et bestemt område (Jacobsen, 2013). Et slikt intervju kan bidra til å starte en tankeprosess der den enkelte bearbeider sine erfaringer i løpet av intervjuet. Gjennom samtale med andre i samme situasjon får deltakerne perspektiv på ting, og de utvikler mening i løpet av prosessen (Jacobsen, 2013). Samtalene er løse i strukturen og har til hensikt å oppfordre til diskusjon blant informantene.

Diskusjonsprosessene er minst like viktige og interessante som de direkte svarene på spørsmålene som stilles (Johannessen et al., 2011). Videre gjør gruppesamtaler det mulig å produsere konsentrerte mengder data. Mitt valg av fokusgruppe som datainnsamlingsmetode var for å avdekke en bredde av synspunkter, holdninger og erfaringer blant linjelederne, fremfor detaljert informasjon fra enkeltindivider. Jeg hadde ønske om å få innsikt i hvordan informantene selv opplever likheter og forskjeller seg imellom. Deling av erfaringer er svært viktig under en omstilling, og det har derfor vært viktig å ha samtaler med flere slik at informantene kan luften sine synspunkter og høre hverandres erfaringer.

En viktig faktor for valg av innsamlingsmetode har også vært knyttet til oppgavens avsluttende del – anbefalinger og videre forskning. Ved å gjennomføre fokusgrupper hadde jeg anledning til å legge til rette for såkalt «brainstorming» hos deltakerne og diskutere problemstillingen ut fra ulike vinklinger, noe som øker muligheten for å se løsninger eller områder som bør utforskes videre. Ved bruk av fokusgrupper ble det avdekket andre områder enn det rammeverket la til

grunn. Det har vært viktig for å skape helhetsforståelse for situasjonen og ikke minst hvilke andre faktorer som påvirker linjeledernes opplevelse.

3.5. Utvalg

Ved kvalitative studier forsøkes det å få mye informasjon om et begrenset antall personer. Ved gjennomføring av fokusgruppeintervju er det to ting som må besluttes: Hvor mange samtaler skal gjennomføres, og hvor mange skal delta i hver gruppe (Jacobsen, 2013). Problemstillingen er styrende for hvordan disse spørsmålene skal besvares. Jeg har valgt å benytte minigrupper med tre personer i hver gruppe. Mine informanter har god erfaring med linjelederrollen og er alle dyktige ansatte. I en stor gruppe blir det mindre snakketid per person, og det var derfor relevant å ha mindre grupper slik at den enkelte fikk mest mulig tid til å utdype sine opplevelser. Begrensninger ved å benytte minigrupper kan imidlertid være tilgang på informasjon. Ved få personer kan tilgangen reduseres ved at det ikke blir god nok diskusjon. Samtidig ble dette løst ved at flere gjennomføringer ble gjort.

Ved kvalitative studier er det hensiktsmessig å få mest mulig kunnskap om fenomenet, i motsetning til kvantitative studier hvor det foretas statistiske generaliseringer. Min utvalgsstrategi har basert seg på strategisk utvelgelse som ifølge Johannessen et al. (2011) vil si at forskeren først vurderer hvilken målgruppe som må delta for å anskaffe informasjon, deretter utvelgelse av personer fra denne målgruppen. Innenfor strategisk utvelgelse benyttet jeg homogent utvalg, noe som er typisk for fokusgrupper. Homogent utvalg dreier seg om å velge personer med svært liten variasjon ut fra sentrale kjennetegn for å avdekke mulige felles og ulike erfaringer innenfor en relativt homogen gruppe (Johannessen et al., 2011). Informantene hadde derfor et felles erfaringsgrunnlag å diskutere ut fra, noe som bedret informasjonsutvekslingen informantene imellom. Metoden ble valgt fordi det var ønskelig at informantene lett kunne kommunisere med hverandre, spesielt med tanke på at det gjennomføres minigrupper hvor nettopp begrensningen kan være terskelen for diskusjon.

Informantenes erfaringer har vært kriteriet for deltakelse, og alle informantene har flere års erfaring i linjelederrollen, både før, under og etter HR-transformasjonen i Forsvaret. De har alle verdifull informasjon og innsikt i rollen.

3.6. Intervjuguide

Intervjuguiden har vært et viktig verktøy for å holde oversikt over tematikken under intervjuene. Intervjuguiden består av forhåndsdefinerte temaer og spørsmål med teoretisk forankring i rammeverket. Intervjuguiden ble fulgt i henhold til rammeverkets temaer, i tillegg til oppfølgingsspørsmål underveis, men den ble ikke slavisk gjennomgått. Diskusjonene bestemte retningen for spørsmålene. Oppfølgingsspørsmålene oppmuntret til refleksjon over temaene og var gjenstand for flere innholdsrike supplementer. Informantene fikk mulighet til å supplere annen relevant informasjon som ikke var dekket av intervjuguiden.

3.7. Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i løpet av en uke. Alle intervjuene ble gjennomført på et uformelt møterom på informantenes arbeidsplass. Intervjuformen som ble benyttet i denne undersøkelsen, var et semistrukturert intervju med en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men hvor spørsmålene og rekkefølgen, som nevnt ovenfor, varierte med bakgrunn i hva som var mest hensiktsmessig i den enkelte situasjon.

3.8. Dataanalyse

Dataanalyse handler ikke bare om å ta utgangspunkt i transkribering. Å analysere betyr å dele noe opp i biter og elementer, mens å tolke betyr å sette noe i en større sammenheng (Johannessen et al., 2011). Dataanalysen ble gjennomført etter en fenomenologisk tilnærming. Under intervjuene var jeg oppmerksom på ikke-verbal kommunikasjon fra informantene og så dette i sammenheng med lydopptaket og transkriberingen. Transkriberingen ble gjennomført i løpet av de to påfølgende dagene etter gjennomføringene, slik at inntrykk og ikke-verbal kommunikasjon ikke skulle bli glemt. Hele intervjuet ble skrevet ned ordrett, men ble skrevet om til bokmål og uten dialekt for å ivareta anonymiteten til informantene. Enkelte momenter som direkte eller indirekte kunne spores til enkeltpersoner, ble fjernet fra transkriberingen eller ivaretatt ved å endre navn. Videre ble informantene nummerert i form av «informant 1, 2, 3, 4» etc. for

ytterligere å ivareta anonymitet.

Første fase besto av transkribering, deretter fase to som besto av et helhetsinntrykk og sammenfatning av innholdet. Jeg noterte meg hovedinnholdet og sentrale temaer/områder som ble presentert. Denne fasen besto i å fjerne irrelevant informasjon, noe som kalles meningsfortetting ved at forskeren forkorter uttalelser og komprimerer lange setninger (Kvale & Brinkmann, 2015).

Neste fase besto av koding. Koding er et verktøy for å påvise og organisere meningsbærende informasjon ut fra et datamateriale (Johannessen et al., 2011). Jeg klassifiserte elementer i datamaterialet som knyttet seg til områdene dekket i rammeverket for evaluering.

Fase fire besto i det som kalles kondensering, som dreier seg om å abstrahere det meningsinnholdet som ligger i kodene (Johannessen et al., 2011). Jeg trakk ut alle kodene og organiserte dem sekvensielt i henhold til rammeverket for evaluering. På denne måten kategoriserte jeg meningsinnholdet under det tilhørende evalueringsområdet. Siste fase besto i å sammenfatte materialet. Jeg gjennomgikk det ferdige produktet og sammenlignet det med mitt inntrykk ved første fase. Det var sammenfallende inntrykk, noe som ga meg mulighet til å fortsette det videre arbeidet.

3.9. Kvalitetskriterier

Reliabilitet og ulike validitetsformer benyttes som kriterier for kvalitet innenfor kvantitativ forskning. Innenfor den kvalitative forskningen derimot, opereres det ofte med andre begreper som mål på kvalitet i undersøkelsesopplegget. Disse kriteriene er troverdighet, pålitelighet, overførbarhet og bekreftbarhet. (Johannessen et al., 2011).

3.9.1. Troverdighet (validitet)

Innenfor kvantitative undersøkelser er en vanlig definisjon av begrepsvaliditet «måler vi det vi tror vi måler?». Med andre ord, er det sammenheng mellom det som skal undersøkes og de dataene som faktisk samles inn? Bruk av denne definisjonen blir feil ved bruk av kvalitativ metode, fordi kvalitativ metode bygger

på ikke-kvantifiserbar data. Det kan ikke måles. Validitet kan imidlertid handle om hvordan en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke. Ifølge Johannessen et al. (2011) dreier validitet i kvalitative studier seg om i hvilken grad forskernes fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer hensikten med studien og at det faktisk reflekterer virkeligheten. I løpet av arbeidet har det vært viktig å reflektere rundt hensikten med oppgaven sett opp imot hvordan jeg fortløpende har løst det. Klassifiseringsskjevhet oppstår når informantene ikke er egnet til å belyse problemstillingen. I denne undersøkelsen er det derfor benyttet strategisk utvelgelse som sikrer at informantene kunne gi nødvendig informasjon.

Intervjuskjevhet oppstår når forskeren ikke behandler gruppene han/hun studerer på tilnærmet måte og således ikke kan sammenlikne resultater i ettertid. I fokusgrupper kan det lett oppstå intervjuskjevhet. Det var derfor viktig å følge en forhåndsdefinert intervjuguide og sørge for å samle inn informasjon som lot seg sammenligne innenfor alle gruppene.

Kognitiv skjevhet kan gi utslag på mange måter. Tendensen til å søke og tolke informasjon slik at den støtter egne synspunkter og etablerte meninger er en skummel fallgrube. Ingen ny viten kommer ut av et slikt tankesett, og det har derfor vært viktig under hele prosessen å ha et objektivt tankesett. Gjennom prosessen har jeg vært opptatt av at informasjonen som tilegnes, skal analyseres objektivt og at antakelser ikke styrer undersøkelsesmetodikken og analysearbeidet. Ved å opptre nøytral i diskusjonene la jeg til rette for at informantene styrte mye av samtalene, og det førte også til at de stilte hverandre spørsmål.

3.9.2. Pålitelighet (reliabilitet)

Reliabilitet handler om hvilke data som brukes og hvordan de samles inn og bearbeides. Forskeren kan styrke påliteligheten ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten – gjerne i form av en casebeskrivelse – og en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten. Alle informantene fikk en skriftlig forespørsel om deltakelse til forskningsprosjektet. I dette skrivet var det blant annet beskrevet prosjektets formål, fremgangsmåte for intervju og den enkeltes anonymitet.

3.9.3. Overførbarhet

Hvorvidt resultater fra et prosjekt kan overføres til liknende fenomener er et sentralt spørsmål. Det handler om et forenklet, men typisk bilde av virkeligheten. Ved kvantitative undersøkelser som har et representativt utvalg, er det mulig å gjøre statistiske generaliseringer fra et utvalg til en populasjon. Ved kvalitative studier snakker man om overføring av kunnskap i stedet for generalisering. Johannessen et al. (2011) definerer undersøkelsens overførbarhet som i hvor stor grad det lykkes å etablere beskrivelser, fortolkninger, begreper og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres. I denne studien er det helt klart en overførbarhet til andre områder. Først av alt er det sammenfallende det mine informanter har forklart, sammenlignet med annet materiell, slik som artikler. Andre funn i studien gir også klare indikasjoner på overførbarhet, for eksempel dette med omstillings påvirkning på de ansatte i forhold til motivasjon.

3.9.4. Bekreftbarhet

Bekreftbarhet skal sikre at funnene er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger. Dette tilsvarer objektivitetskriteriet i kvantitativ forskning. Bekreftbarhet ses i sammenheng med kognitiv skjevhet med hensyn til at forskeren ikke må la antakelser styre prosessen. I løpet av studien har jeg vært nøye med min objektivitet. Studien ble startet med bakgrunn i flere samtaler med de ansatte og artikler på internett. Ingen av dem spesielt positive. Det er en faktor som helt klart kan spille inn i objektivitetsaspektet. Jeg har tidligere jobbet som linjeleder, og det har helt klart påvirket mitt valg av problemstilling, men samtidig har det fra første stund gjort meg bevisst. Jeg har derfor gjort mitt ytterste for ikke å ha subjektive holdninger, verken i oppgaveskrivingen eller ved gjennomføringen av intervjuene.

3.10. Ethiske overveielser

Det er viktig at forskning underordner seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Med etikk menes prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale (Johannessen et al., 2011). Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har utgitt forskningsetiske retningslinjer som fattes gjennom tre hensyn:

Det første hensynet er *informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi*. Med dette mener Johannessen et al. (2011) at den som spørres om deltakelse, den som deltar og den som tidligere har deltatt i en undersøkelse skal kunne bestemme over sin deltakelse. Informantene skal gi frivillig samtykke til å delta, samt kunne trekke seg når som helst uten at det oppstår ubehageligheter eller andre konsekvenser. Alle deltakere ble informert om deres rett til selvbestemmelse og autonomi. Dette ble det informert om i forespørselsskrivet og repetert i forkant av hvert intervju.

Det neste hensynet er *forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv*. Hver enkelt informant skal ha mulighet til å nekte forskere adgang til opplysninger som berører dem selv. Informantene skal være sikker på at forskeren ivaretar konfidensialitet i undersøkelsen (Johannessen et al., 2011). Samtlige informanter er anonyme i studien. All informasjon som har kommet frem i intervjuene, og som kan direkte eller indirekte bli sporet tilbake, har blitt fjernet eller brukt med annet navn.

Det siste hensynet er *forskerens ansvar for å unngå skade*. Med dette mener Johannessen et al. (2011) at ved innsamling av datamaterialet, som for eksempel intervju, må vurderes hvorvidt det kan oppstå sårbare eller følsomme områder hos informantene, noe som kan være belastende. Dette ble ivaretatt ved utarbeidelse av intervjuguiden og ved gjennomføringen av intervjuene, samt ved den strategiske utvelgelsen og gruppesammensetningen.

4. FORSVARET

4.1. Luftforsvarets skolesenter

Stortinget vedtok i ny langtidsplan – kampkraft og bærekraft (151S, 2015 – 2016) for forsvarssektoren høsten 2016, at Forsvaret skal samle all fag- og funksjonsrettet utdanning i hver forsvarsgren under hver sin respektive kompetanseproduksjonssjef (Forsvarsdepartementet, 2016). Hensikten er å legge til rette for bedre styring og ledelse innen utdanning gjennom forenklet kompetansestyring, større fleksibilitet, profesjonalisering av utdanning, samt bedre styring av kostnader. 1 januar 2018 ble hoveddelen av Luftforsvarets fag- og funksjonsrettet utdanning samlet organisatorisk under en sjef og en organisasjon – Luftforsvarets skolesenter. Det nye skolesenteret har idag 266 stillinger lokalisert på Kjevik, Ørlandet, Værnes, Oslo, Rygge, Stavanger og USA. Skolesenteret har som øvrige avdelinger i Forsvaret, en hierarkisk organisasjonsstruktur med et stabselement som støtte for avdelingene og sjefen. Skolesenteret leverer kritisk kompetanse til Luftforsvaret og andre etater.

4.2. Effektivisering og transformasjon av HR-området i Forsvaret

Hensikten med prosjekt HR-transformasjon var å etablere en mer effektiv og moderne HR-organisasjon preget av høy kvalitet på HR-tjenestene. En del oppgaver ble sentralisert til HR-senterne i Hamar og Harstad, mens myndighet ble delegert til DIF-sjefene (Driftsenhet). Bakgrunnen for oppdraget var en estimert underdekning på 183 milliarder NOK i et 20-årsperspektiv, henvist fra Forsvarssjefens fagmilitære fåd (FMR). Flere undersøkelser avdekket at Forsvaret hadde en svært ressurskrevende HR-organisasjon. Dette ble blant annet avdekket gjennom McKinsey-rapporten «Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren» utgitt i 2015. Denne analysen viste at Forsvaret hadde ett HR-årsverk per 17 årsverk. Årlig ble det brukt rundt 900 millioner kroner på HR i Forsvaret (McKinsey, 2015). Med bakgrunn i dette utga Forsvarsstaben i januar 2016 oppdraget med hensikt å dreie ressursbruken fra støttefunksjoner til operative funksjoner. Antall HR-stillinger i stabs- og støttestrukturer ble redusert med omlag 30 prosent. Gjenværende HR-medarbeidere innehar nå roller som HR-rådgivere ved avdelingene, og oppgaver som ikke ble sentralisert, ble tilført den enkelte linjeleder.

4.3. Ledelse i Forsvaret

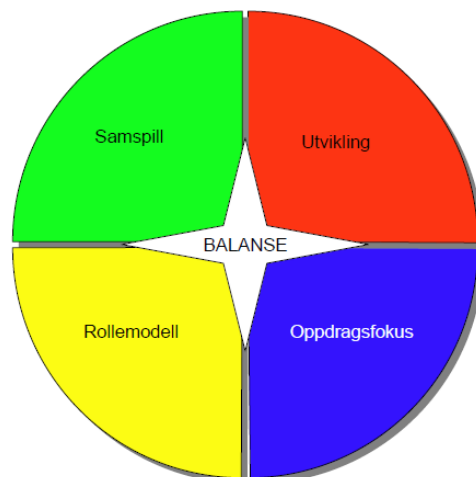
4.3.1. Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret

«Vår frihet er verdt å forsvare. Forsvaret verner således ikke bare det vi har, men også alt vi er. Et sterkt forsvar er mer enn militær kraft. Det er summen av de verdier, holdninger og prinsipper som bor i hver enkelt av oss.»

- Tidligere forsvarssjef Harald Sunde

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (2012) er en konkretisering av Forsvarets fellesoperative doktrine hva angår militært lederskap. Denne har betydning for alle ledd i Forsvaret, fra daglig drift til væpnede konflikter.

Lederskap i Forsvaret skal bygge på kjerneverdiene Respekt, Ansvar og Mot. Ledere skal være gode rollemodeller for de verdier, krav og forventninger som stilles i organisasjonen. Videre skal ledelsen baseres på oppdragsorientert atferd. Denne inkluderer planlegging, disponering av personell og fordeling av ressurser. Klare ansvarsområder, mål og kvalitet på utførelsen er elementer i dette. Lederen skal utvikle de menneskelige ressursene og legge til rette for samarbeid. Den enkeltes selvbilde skal styrkes gjennom kunnskaper og ferdigheter. Denne samspillorienterte atferden innebærer videre å inspirere gjennom tydelig kommunikasjon, tydelige krav- og forventningsavklaringer, samt involvering i beslutninger. Avslutningsvis skal ledelse i Forsvaret baseres på en utviklingsorientert atferd. Denne skal bidra til å øke fleksibilitet, kreativitet og nytenkning.



Figur 5 Forsvarets modell for balansert lederatferd – forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (2012), s. 13.

4.3.2. Linjelederrollen

Linjelederen er delegert arbeidsgiver- og personellansvar overfor sine ansatte. Det innebærer oppfølging innenfor flere områder. Linjelederen har ikke bare det militærfaglige oppfølgingsansvaret. Som følge av HR-transformasjonen har linjelederen blitt ansvarlig for en rekke andre HR-relaterte arbeidsområder. På Forsvarets intranett er det beskrevet linjelederens arbeidsoppgaver, gjengitt her:

- 1) Rekruttering, tilsetting og disponering av personell. Linjelederen skal, eventuelt i samarbeid med lokal HR-rådgiver, vurdere arbeidssituasjonen og melde behov til egen avdeling.
- 2) Lønn og arbeidstid, herunder godkjenning av arbeidstid, tillegg og trekk i FIF (Felles Integrert Forvaltningssystem).
- 3) Sykefravær og permisjoner, herunder ansvar for oppfølging av korttids- og langtidsfravær og koordinasjon med FPVS (Forsvarets personell- og vernepliktssenter).
- 4) Reise og pendling, herunder ansvar for kontroll og godkjenning av reisesøknader, reiseforskudd og reiseregninger.
- 5) Helse, miljø og sikkerhet (HMS), herunder kartlegging av miljøfaktorer som fremmer et godt arbeidsmiljø gjennom blant annet medarbeidersamtaler.
- 6) Feriebestemmelser, herunder registrering og oppfølging av ferieavvikling.
- 7) Konflikthåndtering, herunder større eller mindre personalsaker.
- 8) Oppsigelse, avskjed og avgang. Linjeleder skal motta oppsigelse og legge plan for eventuell avvikling av blant annet ferie.
- 9) Tilgangsstyring, herunder behandling, godkjenning og eventuelle avslag på alle forespørsler fra ansatte.
- 10) Medarbeiderutvikling. For linjelederen er medarbeidersamtalen og tjenesteuttalelsen viktige verktøy i medarbeiderutviklingen. Linjelederen skal kartlegge arbeidsmiljø og trivsel. Videre skal linjelederen følge opp kompetanse- og karriereutvikling gjennom målstyring og bruk av KPI-er (Key Performance Indicator's). Linjeleder skal i tillegg gjennomføre potensialvurdering som er en vurdering linjeleder gjør for eventuelt å nominere den ansatte til lokal karriererådgiver.

Linjelederen må kjenne til lovverket og en rekke lover og andre bestemmelser, blant annet arbeidsmiljøloven, hovedtariffavtalen i staten, arbeidsavtalen for

Forsvaret, lokale avtaler, statsansatteloven, statens personalhåndbok, rettspraksis, forvaltningspraksis og juridisk teori.

Alle som skal inneha rollen som linjeleder er nødt til å gjennomføre et opplæringsløp for å bli sertifisert. Dette opplæringsløpet består av et gjennomført e-læringskurs, gjennomført og godkjent linjelederkurs (dagskurs), gjennomført og bestått HMS-kurs (40 timer) og avslutningsvis må vedkommende bestå en slutttest. Forsvaret presiserer at det foretas jevnlig kontroll for å sikre at personell som sitter i en linjelederrolle, faktisk har gjennomført og bestått opplæringsløpet.

5. RESULTAT

Dette kapittelet presenterer de viktigste funnene i undersøkelsen og eksemplifiserer disse gjennom sitater fra informantene. Resultatene presenteres kronologisk i henhold til rammeverket for evaluering med sine tre hovedelementer og respektive underkategorier. Hver underkategori presenteres med hovedfunn og med påfølgende sitater fra informantene. Oppsummert er det tydelig at informantene deler mye av de samme opplevelsene knyttet til HR-transformasjonen. Enkelte kategorier har noe avvikende erfaringer blant informantene og vil bli spesifisert underveis.

5.1 Krav

5.1.1. Arbeidsmengde

Alle informantene beskriver en situasjon preget av stor arbeidsmengde og en kompleksitet i rollen som ikke alltid er like lett å imøtekomme. De forklarer at arbeidsmengden har økt betydelig med mange små arbeidsoppgaver som er blitt tildelt som følge av transformasjonen. Samtidig forklarer også flere at enkelte løsninger har vært til det bedre og gjort det enklere å følge opp de ansatte. Det er også tydelig at arbeidsgiveransvaret og alle dets arbeidsoppgaver ikke er fullstendig implementert. Det er fortsatt arbeidsoppgaver, slik som rekruttering og tilsetting, som ikke ivaretas av linjelederen, men sentralt på BRA-nivå (budsjett- og resultatansvarlig). Hvorvidt dette bør ilegges linjelederen eller ikke er det imidlertid delte meninger om.

Ja og en ting jeg kanskje savner at Forsvaret tar innover seg, det er hvilken kompleksitet man faktisk har tillagt linjelederen. Den mengden og kompleksiteten. Det han stakkars linjelederen har blitt tillagt, for det er ingenting som gjør meg mer forbannet enn å sitte på et foredrag også høre hvor mye feil linjelederen har gjort. Ti still! Dette er en valgt løsning som Forsvaret har gått for. Linjelederen har aldri bedt om dette eller fått opplæring på halvparten av det han har blitt bedt om.

Ja og jeg har ikke tenkt så mye på det før nå når vi sitter og prater om det, hvor mye det egentlig dreier seg om.

5.1.2. Tidspress

Informantene beskriver en situasjon med mye ad-hoc oppgaver. Ingen dag er lik. Tidspresset oppstår når slike oppgaver må gjøres fortløpende, da det kan ha en økonomisk konsekvens for de ansatte. Det oppleves også svært tidkrevende å sette seg inn i alle nye arbeidsoppgaver. Foruten det er det tydelig at kommunikasjonskanalene som benyttes er lite samstemte og medfører unødvendig ekstraarbeid.

Og en av grunnene til dette er at det kommuniseres på så sinnsykt mange plattformer. FIF, to-nivå internett, vanlig internett, Doculive, Zimbra, post. Altså det er ingen vei inn i dette, det er bare en haug av inputs som du skal sortere, med tidsfrister. Det kommer fra så mange forskjellige og de bruker ikke samme kommunikasjonskanaler. Så det går mye tid på bare å følge med egentlig. Alt for mye tid.

Det jeg føler på er at det er vanskelig. Jeg føler jeg ikke strekker til. Jeg har heller ikke hatt tiden til å sette meg inn i alt dette nye. Så det blir sånn, det er en litt uvanlig følelse det å sitte igjen å føle at man ikke strekker til. Man kommer liksom ikke dit hen at man er den systemet har lagt deg opp til å være. Det er en sånn frustrasjon jeg kjenner mer og mer på.

5.1.3. Opplæring

Det kommer tydelig frem at samtlige informanter mener opplæringen for å bli linjeleder er svært mangelfull og preget av dårlig kvalitet. Det er heller ikke gitt noe ekstra kurs for de mange nytilførte arbeidsoppgavene som følge av transformasjonen, ei heller repetisjon av arbeidsoppgaver som allerede lå i oppgaveporteføljen. Mye av opplæringen som følge av transformasjonen har blitt delt gjennom såkalt passiv informasjon. Det legges på det interne intranettet. Så er det opp til linjelederen å finne tid til å lese seg opp. Flere av informantene har ikke vært på kurs på lang tid og har et stort behov for repetisjon av nye og gamle arbeidsoppgaver. Det er også tydelig at den reelle og velfungerende opplæringen har sitt utspring i kunnskapsdeling blant kollegaer. Informantene deler også opplevelsen av at frekvensen på enkelte arbeidsoppgaver er såpass lav at hver gang oppleves som første gang.

Jeg kan si for min del, opplæringen var en vits. Det gikk stort sett i arbeidstid og vernegrenser for ikke å få arbeidsmiljøbrudd. Det var linjelederutdanning og i tillegg noen meningsløse PowerPoint plansjer. Waste. Også har jeg hatt 40 timers HMS kurs, hvilket var greit. Og det er jo en standardisert pakke som er veldig greit å ha med i sekken. Men utover det, så kaller jeg opplæringen null. Det går på eget initiativ, snakke med folk, ringe, sende mail. Jungeltelegrafan er utrolig bra. Og vi lærer mye. Men det er selvlært.

Jeg må jo si det at det er en undergravelse av HR-medarbeiderne å påstå at vi som linjeledere skal være fullbefarende HR-medarbeidere etter et par dager på kurs. De betyr mer de altså.

5.1.4. Rollekonflikt

Alle informantene, med unntak av en, mener at deres nye HR-rolle spiser av deres primærrolle. Denne rollen og HR-rollen er for de informantene det gjelder, to helt forskjellige fagområder som ikke er sammenlignbare. Flere informanter beskriver en situasjon hvor de ikke har kapasitet til å utføre begge rollene på en god nok måte, noe som har resultert i at linjelederrollen automatisk tar mer og mer av den tilgjengelige tiden. Enkelte informanter har trukket seg helt eller delvis ut av sin faglige rolle ved avdelingen og fokuserer primært på rollen som linjeleder. For enkelte har ikke dette vært et valg de har tatt, men en konsekvens som følge av transformasjonen og de ekstra tilførte arbeidsoppgavene. For de av informantene som praktiserer begge rollene, oppleves det som en belastning.

Ja jeg skal jo være instruktør i tillegg. Det er jo helt minimalt. Det har jeg bare trukket meg ut av.

Dette gjelder for min del og. Jeg er jo fagmann. Med alt dette her så spiser det av den tiden jeg kan bruke på fag og det blir mer og mer byråkrati. Så jeg er enig med Informant 2. Så spørsmålet nå er kanskje når tid blir jeg sittende kun på kontor?

Det kommer inn ting fra høyre og venstre hele tiden. Jeg vil nesten si at det går ikke å kombinere linjelederrollen med noe annet når du har en såpass stor avdeling som 10-14 mann. Det er vanskelig å kombinere med noe annet. Så det blir sånn, enten er du linjeleder, eller så er du instruktør. Det er en belastning å være begge to vil jeg påstå.

5.2 Kontroll

5.2.1 Autonomi

Opplevelsen av autonomi er relativt samstemt blant informantene.

Arbeidsoppgavene knyttet til linjelederrollen er ofte ad-hoc og må gjennomføres fortløpende, da det som nevnt kan resultere i en økonomisk konsekvens for den ansatte. Grad av frihet i jobben er noe todelt, da den generelle opplevelsen er at man styrer arbeidsoppgavene nokså fritt. Men de små, oppdukkende oppgavene som må gjennomføres fortløpende etter hvert som de dukker opp. Det er også en

klar oppfatning av at implementeringen av dette er noe som de ansatte, og da spesielt tidligere HR-medarbeidere på BRA-nivå, ikke har vært delaktige i.

«Men vi har fått mer oppgaver. Jeg har bare for gøy printet ut min stillingsbeskrivelse opp igjennom årene. Og det er litt artig å se hvordan den har forandret seg. Uten at jeg egentlig har vært involvert i det selv. Og det interessante nå er at instruktør står faktisk som punkt 1 på min beskrivelse. Jeg har aldri undervist så lite som det jeg har gjort de siste årene. Jeg tror ikke jeg har en time omtrent. Men det er jo et paradoks at instruktør/undervisning står som ansvar nummer 1. Mens da ledelse står som nummer 3. Det er jo helt komplett motsatt. Det er mye mer administrasjon som brukes av min tid.

Mange av disse tingene bare ramler ned i hodet på oss, og det er en forventning om at dette skal vi bare klare.

5.2.2 Kompetanse

God kompetanse innenfor primærrollen er noe alle informantene opplever. Noen informanter beskriver imidlertid at de er blitt noe dårligere på enkeltmomenter, da det ikke vedlikeholdes like godt lenger. Grad av kompetanse innenfor HR er nokså samstemt blant informantene, men hvordan de møter denne utfordringen er dog varierende. De fleste informantene opplever kompetansen innenfor HR-området som tilfredsstillende til å gjennomføre de enkleste oppgavene, men samtidig må de ofte lese seg godt opp i forkant eller benytte andre kollegaer som sparringspartner. Det er også varierende hvilke områder den enkelte føler seg tryggest i. Erfaringsdeling er derfor svært viktig. Linjelederne er svært splittet i synet på bruk av elektroniske verktøy til for eksempel medarbeidersamtale. Enkelte benytter verktøyene aktivt og opplever at det fungerer svært godt på sin avdeling. Andre benytter det ikke i det hele tatt. Bakgrunnen for dette er også delt. Noen benytter det ikke fordi de ikke har hatt tid eller ressurser til å sette seg inn i verktøyene, mens andre synes det er for lite intuitivt og tidkrevende. De benytter gamle metoder i stedet. Å møte utfordringen av kompetanse innenfor arbeidsområdene er delt. Majoriteten av informantene er negative til organiseringen ved at det sitter mange linjeledere som HR-medarbeidere i stedet for et sentralt HR-element på avdelingen, mens andre ser mer positivt på det. En informant forklarer det slik:

Med det nye systemet så tenker ikke jeg at jeg skal være like flink som HR-medarbeideren i HR-saker. Men jeg skal være god nok til å håndtere mine og god nok til å vite når jeg skal kontakte noen andre og spørre. Og jeg mener jeg behøver ikke i min hverdag være like god. Det kan jo være noen som mener at jeg skal gjøre mer arbeid enn jeg gjør, men da lever jeg kanskje i lykkelig uvitenhet om det da. Men jeg

tenker sånn i det daglige, så går ting ganske greit. Får du en personkonflikt, ja så må du begynne å nøste en plass, og blir det for stort for deg så må du ha noen som kan hjelpe deg. Men jeg behøver ikke være supereksperter på alle disse emnene i min hverdag. Det har jeg ikke behov for.

Informantene deler sistnevnte forklaring. Det er et tydelig behov for støtte dersom det oppstår større personkonflikter. Slik støtte bør også komme fra personer med lokal kunnskap, slik som et lokalt HR-element på avdeling. Informantene er også tydelige på at det er nok informasjon å finne på det interne intranettet, men at det er uoversiktlig, og det er behov for en enklere snarvei. Tilgang til informasjon er også noe informantene er relativt samstemte om. Det nye systemet har bidratt til at det generelt er lettere å få tilgang til informasjon om de ansatte.

Jeg tenker at hvis du spør ved et grenseskille etter at vi hadde en HR-medarbeider her og ikke en HR-rådgiver, så vil jo jeg si at det nye systemet som har kommet, har gitt meg mye lettere tilgang til informasjon jeg ikke normalt ville hatt.

Og jeg spør ikke om det er godt nok for oss, men er det godt nok for Forsvaret? At vi sitter mange små HR-medarbeidere og bruker ganske mye tid på dette hver for oss, istedenfor å ha et sentralt HR element. Har man folk som holder på med dette 100 %, så går ting mye fortere. Og det man gjør ved å dytte det nedover, det er at man får folk som gjør det mer sjeldent, og da bruker de mer tid på det.

5.3 Støtte

5.3.1 Kollegastøtte

Kollegastøtte oppleves som særdeles viktig blant samtlige informanter. Det kommer tydelig frem viktigheten av sparringspartnere og deling av erfaringer. Noen linjeledere er gode på sykemeldinger, mens andre er gode på pendlere. Slik utspiller det seg, og erfaringsoverføring har for mange av informantene vært et suksesskriterium. Grad av kollegastøtte varierer også noe, da enkelte linjeledere deler kontor med hverandre, mens andre sitter alene.

Ja det er veldig mye sånn at du må snakke med noen som har gjort dette før. Det er så og si bare andre kollegaer som har lært meg det jeg kan.

Vi er så heldige at vi sitter fire linjeledere i et kontorlandskap. Det har vi og glede av. Og stort sett har noen andre vært i den situasjonen.

Sånn som nå, på vårt kontor, jeg er den som er god på pendlere, mens informant 2 er den som er god på sykemeldinger. Hvis du kunne satt sammen oss i en person så hadde du hatt en god linjeleder.

5.3.2 HR-senter

Støtte fra HR-senteret er gjennomgående positivt blant informantene. De aller fleste benytter seg aktivt av HR-senteret, mens et par informanter benytter dette i mindre grad. Informantene forklarer at HR-senteret blir bedre og bedre, og de får raskere svar på sine henvendelser. Det er tydelig at senteret er et godt hjelpemiddel i den daglige tjenesten. HR-senteret har i stor grad tatt over for det lokale HR-elementet. Utfordringen beskrives som mangelen på lokal kunnskap. Dersom det oppstår tunge saker, kan det imidlertid oppstå utfordringer ved ikke å ha et lokalt HR-element i like stor grad.

Det som er fint med HR-senteret, det er at jeg stoler 100 % på dem. Sender jeg mail til HR-senteret, så stoler jeg på dem. Hvis den jeg sender mail til ikke vet svaret, så går det til eksperten istedenfor. Så jeg tar det som kommer fra HR-senteret.

Med det jeg sender til de i systemet så har det blitt bedre og bedre. Det går raskere og dialogen er god og de jeg har snakket mest med på tlf., FLA, de er utrolig hjelpsomme, og firkantet, men det må de kanskje være, men du får en hjelp, en sånn trinnvis sånn skal det være. Men det går bedre og bedre med HR-senteret og jeg får raskere og raskere svar.

Støtte fra HR-senteret er viktig for utførelsen av arbeidsoppgavene. Det at det benyttes aktivt tyder på at linjelederne ikke bare er fornøyde med senteret, men også er meget avhengige av det. Spesielt i den fasen de er i nå.

5.4 Andre funn

5.4.1 Motivasjon

Motivasjonsaspektet ble ikke overraskende et tema under intervjuene. Men som på andre områder var det til dels delte meninger. Enkelte informanter trakk frem viktigheten av motivasjon for å være linjeleder med bakgrunn i den store endringen og all informasjon som skal prosesseres. Andre var mer nøytrale til motivasjonsaspektet. Forventninger ble også trukket frem av flere av informantene. Det kommer tydelig frem at omgivelsene rundt forventer at linjelederne skal prestere. Dette gjelder både undergitte og overordnede. Et annet viktig moment er motivasjon knyttet til det overordnede bildet. Implementeringen av HR-transformasjonen. En av informantene beskriver det slik:

Og det informant 3 var inne på, evaluering, hva er det? Det gjør vi ikke. McKinsey har jo sagt hvordan ting skal være hos oss, og det er jo mye bedre å høre på et konsulentfirma som ikke har erfaring med hvordan vår organisasjon skal være. Og dette er best practice. Det er jo helt meningsløst spør du meg.

Det kan tyde på at motivasjonen har blitt redusert som følge av lite involvering av de ansatte i implementeringsfasen. Parallele omstillingers påvirkning er en viktig faktor og er tema i neste avsnitt.

5.4.2 Omstilling

Forsvaret gjennomgår til stadighet omstillinger. OMT (ordning for militært tilsatte) er en omstilling som påvirker samtlige militært ansatte i Forsvaret. Det er også sterk splittelse blant meninger hva angår denne omstillingen. Nedleggelse av forsvarsbaser er også noe som påvirker de ansatte ved Luftforsvarets skolesenter direkte. Kjevik er planlagt nedlagt og skal flyttes til Værnes.

OMT, bare en ting, Kjevik legges ned. Det er ikke mye positivt i den verden nå. Alt er negativt og alt fremstilles som en trussel. Og alle er ikke superinteressert i data, det er en myte.

Samtidig har Forsvarets utdanningsystem gjennomgått, og fortsatt gjennomgår, en stor omstilling kalt utdanningsreformen. Det har ført til at Forsvaret satser tungt i rekruttering av personer direkte fra videregående skole og til Krigsskolen. Det vil sannsynligvis medføre unge linjeledere med stort personellansvar. Dette er informantene enige om at kan bli utfordrende, samtidig som det også presiseres blant flere at unge ledere ikke nødvendigvis er negativt. Et interessant funn i denne studien er informantenes bekymring for manglende erfaring innenfor det mellommenneskelige aspektet i en lederrolle. Linjelederne blir mer og mer knyttet til dataskjermen og elektroniske verktøy, men samtidig er det relasjonelle forholdet mellom leder og ansatt et sentralt element.

Men det mellommenneskelige, spesielt for de unge som får en lederrolle, det er ikke tatt hensyn til. Og det må man ha erfaring med. Det å snakke med folk. Og det med konflikthåndtering. Man klarer ikke å løse konflikten når man sitter i FIF. Man må snakke med folk.

Og vi er her med mye erfaring. Men hva skjer når du har en som har gått tre år med studiespesialisering på videregående, gått krigsskolen og ut i avdeling og er kvalifisert til å søke linjeleder. 24 år. Hvordan vil det gå?

6 DRØFTING

Denne studien har sett på linjelederes opplevelse av arbeidshverdagen i etterkant av implementeringen av nytt HR-regime i Forsvaret. Jeg har intervjuet et utvalg bestående av ni linjeledere ved Luftforsvarets skolesenter, og resultatene er vist ovenfor. Dette kapittelet undersøker hvordan funnene kan tolkes og hvilken betydning og hvilke praktiske implikasjoner resultatene kan medføre.

6.1 Oppsummering av funn

Det store flertallet av informantene beskriver en hverdag preget av stor arbeidsmengde. Økte arbeidsoppgaver har ført til frustrasjon, men samtidig også bedre kontroll over de ansatte. Den tiltenkte arbeidsporteføljen til linjelederne er heller ikke fullstendig implementert, men innehar lokale tilpasninger. Videre beskrives en situasjon der linjelederrollen spiser mer og mer av den tilgjengelige tiden, og flere har trukket seg gradvis ut av sin primærrolle.

Som sitatene underbygger er kollegastøtten særdeles viktig for erfaringsoverføring og mestring blant informantene. Det indikerer også at denne støtten fungerer som et slags alternativ til manglende og ufullstendig formell opplæring. Støtte fra HR-senteret oppleves også som meget godt. HR-senteret beskrives som et element i positiv utvikling.

Det er tydelig at alle informantene opplever sin kompetanse innenfor HR som til dels tilstrekkelig, men ikke fullstendig dersom alle arbeidsoppgavene blir implementert. Majoriteten deler også oppfatningen om at arbeidsdagen er variert og at enkelte oppgaver er tidsstyrte i den grad de oppstår ad-hoc og må løses fortløpende til fordel for andre oppgaver. Fravær av deltakelse i beslutningsprosesser knyttet til linjelederrollen er også noe de gir uttrykk for.

Videre er det tydelig at parallelle omstillinger har stor påvirkning på hverdagen og medfører frustrasjon blant de ansatte. OMT og utdanningsreformen er noe flere er bekymret for, også knyttet til rollen som linjeleder. Planlagt nedleggelse av arbeidsplassen på Kjevik er noe som har negative konsekvenser for de ansattes motivasjon. Flere gir også uttrykk for at HR-transformasjonen virker mot sin

hensikt ved at flere blir låst til dataskjermen gjennom tungvinte elektroniske verktøy som er lite intuitive og lite effektive.

6.2 Krav

Rammeverket for evaluering beskriver krav som det første området. Som Schaufeli & Bakker (2004) definerer er krav de fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspektene ved en jobb som krever vedvarende fysisk og psykologisk innsats. Disse er også forbundet med fysiologiske og psykologiske belastninger.

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse og Forsvarets modell for balansert lederatferd består av fire grunnpilarer: Samspill, utvikling, rollemodell og oppdragsfokus (Forsvaret, 2012). Samspillorientert atferd innebærer tydelig kommunikasjon, tydelig krav- og forventningsavklaring, samt involvering i beslutninger. Paradoksalt nok er det tydelig fra flere av informantene at det er fravær av kommunikasjon og involvering i beslutninger. Som en av informantene forklarer, var involveringen av HR-medarbeidere i HR-transformasjonen svært fraværende.

Arbeidsbelastning, eller jobbstress, er et resultat av kombinasjonene krav, kontroll og støtte. Det stilles store krav til linjelederrollen. Disse kravene gjenspeiles gjennom stor arbeidsmengde, tidspress og krav til kompetanse. Opplevelsen av rollekonflikt mellom primær- og sekundæroppgavene og det å bli dratt i ulike retninger, viser seg å være belastende for linjelederne. Denne typen rollekonflikt er det som kalles inter-rollekonflikt som innebærer at man har flere roller å fylle (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Flere av informantene opplever at de ikke har kapasitet til å utføre begge rollene. Konsekvensen har for enkelte vært at de har trukket seg gradvis ut av sin faglige primærrolle, noe som er uheldig. En fremtidig konsekvens av dette kan være redusert motivasjon i arbeidet.

6.3 Kontroll

Kontroll defineres, i følge Karasek & Theorell (1990), som individets kontroll over egne arbeidsoppgaver og mulighet til å styre hverdagen. Schaufeli & Bakker (2004) definerer videre dette ressursaspektet som mulighet for læring, opplevelse av kontroll og mestring.

Et sentralt område innenfor kontrollaspektet er subjektiv mestringsevne. Albert Bandura (1994) definerer det som menneskets tro på egne ferdigheter til å prestere. Mestringsevne knyttet til linjelederrollen er det delte opplevelser rundt. De fleste informantene er bevisste på sin egen kompetanse innenfor HR, og det er tydelig at den sosiale støtten er et suksesskriterium. Hvordan de møter utfordringen med HR-kompetanse er også noe delt. Enkelte mener kompetansen er nok til å takle de grunnleggende oppgavene, mens andre er bekymret for den økte oppgaveporteføljen og det å levere kvalitet i arbeidet. Flere linjeledere har valgt å kutte enkelte elektroniske verktøy fordi det er for tungvint og lite intuitivt. Dette er også med på å svekke mestringsevnen til arbeidsoppgavene og hvordan de møter nye utfordringer.

De fleste linjelederne har en primærfunksjon hvor kompetansen er sterk. Det er derfor en stor overgang for mange det å ikke prestere i like stor grad innenfor et annet kompetanseområde. Samtidig er det mye eget initiativ som sørger for å takle utfordringene som oppstår, men kombinasjonen dårlig opplæring og lite tilgjengelig tid er med på å skape en ond sirkel.

6.4 Støtte

Den sosiale støtten referer til den støttende interaksjonen i jobbsituasjonen som kan komme fra både kollegaer og overordnede, samt HR-senteret som fungerer som det sentrale HR-elementet i Forsvaret. Ved høy grad av sosial støtte kan det redusere opplevelsen av belastning og stress.

Et sentralt funn i denne studien er viktigheten av kollegastøtte. Linjelederne benytter hverandre meget aktivt for å dele erfaringer og hjelpe hverandre til å løse utfordringer som oppstår. Den sosiale støtten som informantene forklarer, kjennetegnes ved det House (1981) beskriver er instrumentell støtte og informasjons- og vurderingsstøtte. Den instrumentelle støtten forklares ved at linjelederne hjelper hverandre med praktiske utfordringer og problemer som oppstår. Informasjons- og vurderingsstøtten kjennetegnes ved at linjelederne gir hverandre veiledning i arbeidsoppgavene som hjelper dem med å utvikle seg videre i rollen. Denne støtten er imidlertid uformell og hvorvidt de benytter dette aktivt eller ikke avhenger blant annet av hvilken avdeling de jobber i og hvem de

deler kontor med. Det kan tolkes dit hen at denne støtten i stor grad har redusert opplevelsen av belastning som følge av de krav og forventninger som stilles i rollen som linjeleder.

Et annet interessant funn er HR-senterets del av linjeledernes hverdag. Majoriteten benytter dette senteret svært aktivt og er helt avhengig av denne type støtte. Det er en gjennomgående positivitet knyttet til senteret, og linjeledernes utsikter for senteret videre er særs positive. Utfordringen er, ikke overaskende, mangelen på lokal kunnskap. Før HR-transformasjonen benyttet linjelederne det lokale HR-elementet meget aktivt. Ved tyngre personellsaker har linjelederne gitt uttrykk for at behovet fortsatt er stort for et lokalt HR-element på BRA-nivå som støtteelement. Lokal HR-rådgiver vil være et støtteelement i dette.

6.5 Motivasjon og omstilling

Av de funnene som er gjort tyder det på at lojaliteten og tilhørigheten til Forsvaret som organisasjon er stor, men mest av alt lojalitet og tilhørighet til hverandre. Samt det å gjennomføre de oppgavene man blir satt til etter beste evne. Det tyder på at linjelederne er innvendig motiverte til å ta vare på sine ansatte og løse oppdrag, samtidig som den ytre motivasjonen til flere oppleves som noe lavere, parallelt med at frustrasjonen øker. Spørsmålet er hva skjer videre? Det kommer frem fra flere at HR-transformasjonen oppleves som påtvunget og med liten grad av medbestemmelse. Andre parallelle omstillinger har hatt en negativ effekt, og transformasjonens stabiliseringsperiode på åtte måneder har vist seg ikke å være tilstrekkelig. Situasjonen idag anses å være en utvidet stabiliseringsperiode. Linjelederens arbeidsportefølje, slik som beskrevet på Forsvarets intranett, er ikke fullt implementert, men i realiteten stykkevis og delt. Arbeidsmengden som linjelederne kjenner på i dag, er for majoriteten nok, tatt i betraktning manglende og ufullstendig opplæring. Funnene tyder på at linjelederne har nok med å finne seg til rette i de oppgavene de har, og en snarlig fullimplementering av arbeidsoppgavene vil trolig medføre betraktelig belastning. En konsekvens av dette kan være redusert motivasjon, økt frustrasjon og således dårligere kvalitet på levert arbeid.

Maslach og Jackson (1981) definerer utbrenthet som et tredimensjonalt psykologisk syndrom bestående av 1) Emosjonell utmattelse gjennom følelsesmessig og fysisk belastning, 2) Depersonalisering gjennom negative følelser og kyniske holdninger og 3) Redusert selvopplevd jobbyttelse. Sistnevnte omhandler negativ vurdering av egen jobbprestasjon og selvfølelse. En økning i kravene til linjelederen, slik som etter HR-transformasjonen, oppleves som belastende for linjelederne. Kyniske holdninger er det ingen tydelige indikasjoner på, men negative følelser gjennom frustrasjon knyttet til Forsvaret sentralt og mangel på medbestemmelse er noe flere kjenner på. Sistnevnte punkt, redusert selvopplevd jobbyttelse, er i aller høyeste grad relatert til manglende opplæring og kontrollperspektivet. Opplæringen er ikke blitt økt parallelt med økning i arbeidsoppgaver, men blitt publisert som passiv informasjon. Manglende opplæring, parallelt med for rask endring, er en ugunstig kombinasjon. Utbrenthet er dermed en konsekvens av langvarig mellommenneskelig belastning på arbeidsplassen og en mulig risiko dersom ikke tiltak iverksettes.

6.6 Försvarsmakten – Bør vi se til svenskene?

Den 23. november 2006 besluttet Försvarsmakten i Sverige å gjennomføre prosjekt HR-transformasjon. De valgte den såkalte «Sverigeløsningen» som innebar å opprette et HR-senter i Stockholm. Bakgrunnen var nettopp besparelser fra personalarbeidet med cirka 65 millioner kroner fra 2012, med det formål å definere og tydeliggjøre roller for aktører innen personalarbeid for å skape høyere kvalitet til lavere kostnad. De skulle effektivisere gjennom å redusere antall lokale HR-medarbeidere. En konsekvens av dette ble at linjeledere i Försvarsmakten måtte ta et mer aktivt ansvar for personaladministrasjonen (Thilander, 2013). Thilander konkluderte i sin doktorgradsavhandling med at transformasjonen førte til merarbeid i avdelingene, og informasjonsflyten i datasystemet fungerte ikke. Försvarsmakten undervurderte altså behovet for et lokalt HR-element og endte med å flytte ressurser tilbake til avdelingene samtidig som HR-senteret ble styrket (Forsvarets forum, 2017).

Den svenske HR-transformasjonen er nokså lik det som har skjedd i det norske Forsvaret. Det er blitt opprettet et HR-senter, og antallet lokale HR-medarbeidere har blitt redusert parallelt med at linjeledere har fått tilført flere arbeidsoppgaver.

Svenskene hadde for stort ambisjonsnivå, og overgangsfasen ble ikke gjennomført på en god nok måte. Det interessante er hvilke paralleller som kan trekkes fra deres prosjekt og over til det norske. Som informantene beskriver i denne studien, er arbeidsmengden svært stor og belastende. Stabiliseringsperioden, eller overgangsperioden, var for ambisiøs. Luftforsvarets skolesenter har besluttet lokalt at linjeledere ikke skal gjennomføre rekruttering og tilsetting av personell, av den grunn at det er for komplekst og tidkrevende, og det kan føre til mangel på overordnet kontroll. Videre er den lokale HR-ressursen kraftig redusert og underbemannet.

7 AVSLUTNING

Avslutningskapittelet består av studiens konklusjon med anbefalinger, både lokale og sentrale, etterfulgt av studiens begrensninger. Bacheloroppgavens siste del består av refleksjon og tanker rundt videre forskning.

7.1 Konklusjon med anbefaling

Problemstillingen i denne studien har vært: *HR-transformasjonen i Forsvaret.*

Hvordan opplever linjeledere ved Luftforsvarets skolesenter denne endringen?

Gjennom analyse av resultater fra ni linjeledere ved Luftforsvarets skolesenter kan det konkluderes med at det er et gap mellom de krav som stilles i linjelederrollen og den kontrollen som oppleves. Denne kombinasjonen medfører belastning for den enkelte da kravene har økt, men kontrollen er til dels den samme. Samtidig pekes det på støtteperspektivet og da spesielt kollegastøtte som en særdeles viktig faktor for å begrense belastningen fra de krav som stilles.

Det kommer også tydelig frem en frustrasjon gjennom parallelle omstillingers negative effekt. Det skjer for mye på en gang, for raskt. Denne studien har pekt på utbrenthet som en konsekvens av langvarige mellommenneskelige belastninger på arbeidsplassen gjennom en ubalanse i krav, kontroll og støtteaspektene.

Bachelorstudien gir grunnlag for å konkludere med at dersom dette gapet fortsetter, uten tiltak på støtte og kontrollperspektivet, så er det en risiko for negative konsekvenser for linjelederne og personaladministrasjonen, samt for organisasjonens gjennomføringskraft. Linjelederne har ikke kapasitet til å ivareta de HR-oppgaver som modellen forutsetter. Spørsmålet blir da: Er ikke mennesket lenger Forsvarets viktigste ressurs?

Gjennom studien anbefales det å styrke den lokale HR-ressursen i det jeg omtaler som den utvidede stabiliseringsperioden. Det er imidlertid ikke grunnlag for å mene noe om hvorvidt det bør bli permanent eller ikke. Derimot ser jeg det som et suksesskriterium at det lokale HR-miljøet styrkes i en slik sårbar periode.

Videre anbefales det å videreføre ordningen lokalt ved at linjeledere ikke har ansvar for rekruttering og tilsetting, men at dette ivaretas av HR lokalt slik det gjøres idag. Fagområdet rekruttering og tilsetting er såpass komplekst og

tidkrevende at linjelederne bør unngå å ha dette i sin oppgaveportefølje. Dersom det skjer, kan konsekvensen bli redusert kvalitet i arbeidet linjelederen utfører, samt en betydelig merbelastning.

Det anbefales videre at opplæringen for å bli linjeleder, sertifiseringskravene, forbedres betraktelig. Opplæringen må økes, og det må inngå mer i kurstilbudet. Det anbefales, på lokalt nivå ved Luftforsvarets skolesenter, regelmessig å gjennomføre såkalt «recurrent training» gjennom repetisjon og oppdateringer av siste nytt.

Studien har pekt på kollegastøtte som et sentralt funn. De mellommenneskelige relasjonene ved kunnskaps- og erfaringsoverføring er av så stor betydning at tiltak bør iverksettes på lokalt nivå for å standardisere dette og sørge for at alle drar nytte av det. Studien viser at arbeidsoppgavene gjennomføres svært forskjellig, og dette tiltaket kan være med på å nivellere utførelsen av oppgavene. Et slikt tiltak kan bestå av et linjelederforum hvor linjeledere ved Luftforsvarets skolesenter kan diskutere utfordringer, dele erfaringer og hjelpe hverandre. En løsning kan være bruk av et samarbeidsrom på Forsvarets intranett. Dette er et kosteffektivt tiltak som kan være meget effektivt og bedre kvaliteten på arbeidet som utføres, samt redusere belastningen til den enkelte linjeleder.

7.2 Studiens begrensninger

Denne studien bygger på kvalitativ metode, noe som etter min mening har vært godt egnet til å belyse problemstillingen gjennom en dypere forståelse av fenomenet. Antallet informanter anses å være tilstrekkelig, samtidig som informantene besto av linjeledere ved forskjellige avdelinger. Begrensningen ligger imidlertid på informantenes geografiske plassering. Selv om antallet informanter er representativt for skolesenterets totale linjeledere, besto utvelgelsen av praktiske årsaker kun av linjeledere med geografisk plassering i Kjevik militære leir. Selv om majoriteten av linjeledere er plassert på Kjevik, ville det vært gunstig å inkludere linjeledere fra andre militære avdelinger underlagt skolesenteret, slik som avdelinger plassert på Ørland hovedflystasjon og Rygge militære flystasjon.

En annen mulig begrensning er knyttet til min tidligere rolle som linjeleder i starten av implementeringsfasen av HR-transformasjonen. Først og fremst anser jeg det i stor grad som en styrke at jeg har verdifull innsikt og forståelse for problemstillingens utgangspunkt. Samtidig kan det ubevisst ha påvirket mitt forhold som observatør og intervjuer.

En mulig svakhet er knyttet til mitt forhold til informantene. De er alle kollegaer av meg og jeg kjenner de fleste i større eller mindre grad. Samtidig har jeg vært bevisst på denne faktoren fra studiens start. Det kan også ses som en fordel ved at informantene allerede hadde tillitt til meg, noe som kan ha medført lettere informasjonsutveksling under intervjuene.

Avslutningsvis anser jeg problemstillingen som godt besvart. Informantenes påstander er underbygd fra flere artikler skrevet med bakgrunn fra andre militære avdelinger. Videre har informantene besvart spørsmålene særdeles reflekterende og godt. Bruk av fokusgrupper som datainnsamlingsmetode var et godt valg, da det bidro til erfaringsoverføring og diskusjon.

7.3 Videre forskning

Studien har sett på opplevelsen av krav, kontroll og støtte i forhold til arbeidsbelastning. Gjennom datainnsamlingen ble det også gjort funn knyttet til parallelle omstillingers effekt på motivasjon. Det ville derfor vært interessant å gjøre studier av hvordan omstillinger som gjennomføres parallelt, påvirker de ansattes organisasjonsforpliktelse.

Denne studien er en kvalitativ studie. Det ville vært gunstig å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse basert på resultatene for å detektere likheter og ulikheter blant et større utvalg, og da gjerne innenfor andre militære baser.

Avslutningsvis ville det vært interessant å gjennomføre et forskningsprosjekt der målgruppen er linjeledernes ansatte. Denne studien har tatt utgangspunkt i linjeledernes opplevelser, og som et supplement ville det vært formålstjenlig å se på linjeledernes ansatte og deres opplevelse av hvordan transformasjonen har påvirket deres hverdag. Den kombinasjonen vil kunne medføre et godt evalueringsgrunnlag av HR-transformasjonen.

REFERANSELISTE

- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In: V.S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior*, vol. 4, 71-81). New York: Academic Press.
- Blanch, A. (2016). Social support as a mediator between job control and psychological strain. *Social Science & Medicine*, 157, 148-155.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job Demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2011). *Det gode arbeidsmiljø* (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Forsvaret. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsdepartementet. (2016). *Kampkraft og bærekraft – Langtidsplan for forsvarssektoren*. (Prop. 151 S (2015-2016)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/a712fb233b2542af8df07e2628b3386d/no/pdfs/prp201520160151000dddpdfs.pdf>
- Forsvarets forum. (2017). Også Sverige hadde HR-trøbbel. Hentet fra <https://forsvaretsforum.no/slik-gikk-det-i-sveriges-hr-hus>
- House, J., S. (1981). *Work stress and social support*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Jacobsen, D., I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utgave). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannesen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utgave). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, J. V. & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random samle of the Swedish working population. *American Journal of Public Health* 78(10), 1336-1342.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-307.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books.

-
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B., Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM* (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utgave). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lazarus, R.S., and Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99–113.
- McKinsey & Company. (2015). *Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner forsvarssektoren*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/150317modernisering-og-effektivisering-av-forsvarssektoren.pdf>
- Norges Offisersforbund. (2014). *HR-fadesen – et lærebokeksempel i regelbrudd*. Hentet fra <https://www.nof.no/arkiv/HR-fadesen--et-laerebokeksempel-i-regelbrudd>
- Norges Offisersforbund. (2016). *Linjelederen – den nye Adm-, P- og Økonomioff?* Hentet fra <https://www.nof.no/arkiv/Linjelederen--den-nye-Adm---P--og-okonomioff>
- Norsk Helseinformatikk (2018). *Utbrenthet*. Hentet fra <https://nhi.no/livsstil/egenomsorg/utbrenthet/>
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.,B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*.
- Thilander, Per. (2013). *Personalarbete och HR-transformation*. Gøteborg: Bokförlaget BAS.