

VEDLEGG 1



FORSVARET
Forsvarets høgskole

1 av 2

Vår saksbehandler

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

Vår dato

2018-04-17

Vår referanse

2018/014234-002/FORSVARET/ 919

Tidligere dato

Tidligere referanse

Til

Ulf Sigmund Sande-Ottersen
Luftforsvarets skolesenter
4657 KJEVIK

Kopi til

L/LSK

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 27. mars 2018 om tillatelse til å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal samles data til er en bacheloroppgave, og problemstillingen oppgis å være: «Hvordan opplever linjeledere ved Luftforsvarets skolesenter rollen i forhold til arbeidsbelastning?» Det skal gjennomføres kvalitativt fokusgruppeintervju med 10-12 linjeledere ved Luftforsvarets skolesenter.

2 Drøfting

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

I henhold til punkt 2.1.2 og 2.1.3 i denne bestemmelsen er det en nemnd nedsatt av sjef FHS som behandler søknader om tilgang til registerdata og gjennomføring av spørreundersøkelser og annen datainnsamling i Forsvaret. Rettsgrunnlag og kriterier som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 3.2.5.1 og 3.2.5.2.

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

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til innhenting av opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 4. juni 2018.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden, og data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle bacheloroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt bacheloroppgaven. Sluttmelding sendes til følgende e-postadresse: datautlevering@fhs.mil.no

Postadresse

Postboks 800 Postmottak
2617 Lillehammer
Norge

Besøksadresse

Akershus festning, bygn 14 /
0015 OSLO
Norge

Sivil telefon/telefaks

Militær telefon/telefaks
99/0500 3699

Epost/ Internett

postmottak@mil.no
www.forsvaret.no

Vedlegg

Organisasjonsnummer
NO 986 105 174 MVA

Sven G. Holtmark
professor
leder av forskningsnemnda

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

VEDLEGG 2

FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I FORSKNINGSPROSJEKT

- LINJELEDERENS NYE HVERDAG –

BAKGRUNN OG FORMÅL

Jeg avslutter i juni 2018 et treårig bachelorstudie i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen BI. En avsluttende del av studiet består av en bacheloroppgave.

Denne studien ønsker å belyse linjelederens nye hverdag som følge av Forsvarets HR-transformasjon. Mange HR-relaterte oppgaver ble som følge av transformasjonen overført til linjelederens arbeidsportefølje. Formålet med studien er derfor å undersøke linjelederens opplevelse av arbeidsbelastning knyttet til rollen.

DELTAKELSE

Fokusgruppeintervju blir benyttet som datainnsamlingsmetode. Det innebærer intervju og diskusjon i grupper på 3 linjeledere. Denne metoden er valgt for å avdekke en bredde av synspunkter, holdninger og erfaringer blant linjelederne.

Intervjuet benytter en forhåndsdefinert intervjuguide som utgangspunkt. Denne inneholder spørsmål om de krav som stilles i linjelederrollen, den kontrollen den enkelte opplever å ha, samt den faglige og sosiale støtten som den enkelte opplever å få.

Deltakelsen er frivillig og den enkelte kan når som helst velge å trekke seg fra intervjuet.

DATAINNSAMLING

Varigheten på intervjuet vil være mellom 45 minutter til 1 time. Båndopptaker vil bli benyttet for å kartlegge deltakernes informasjon. Ingen personopplysninger vil bli registrert og det vil ikke være mulig å identifisere enkeltpersoner direkte eller indirekte. Lydopptak blir oppbevart på passordbeskyttet PC og all informasjon vil bli slettet ved prosjektets slutt.

Videre er prosjektet meldt til Forsvarets høgskole.

Opplysningene som blir gitt vil være grunnlaget for besvarelse av problemstillingen og vil således kunne synliggjøre HR-transformasjonens konsekvenser for linjeledere og være gjenstand for eventuelle tiltak fra Luftforsvarets skolesenter.

På forhånd takk,

Løytnant Ulf Sigmund Sande-Ottersen

Luftforsvarets skolesenter / Stab

VEDLEGG 3

INTERVJUGUIDE

Denne studien har til hensikt å belyse opplevelsen av arbeidsbelastning blant linjeledere ved Luftforsvarets skolesenter. Studien benytter krav-kontroll-støtte modellen som teoretisk forankring.

Studien retter fokus mot linjelederrollen som følge av HR-transformasjonen i Forsvaret og de oppgaver som tilhører denne kategorien.

INNLEDNING

Intervjuer informerer om anonymitet, hvordan intervjuet dokumenteres og hvordan datamaterialet behandles.

Intervjuer informerer om informantenes rett til å avbryte intervjuet til enhver tid.

KUNNSKAPER OM LINJELEDERROLLEN

1. Kan dere forklare hvilke arbeidsoppgaver dere som linjeledere har?
2. Hvilke arbeidsoppgaver anser dere som meste krevende? Har disse blitt tilført som følge av HR-transformasjonen?

JOBBKRAV

3. Kan dere beskrive arbeidsmengden knyttet til linjelederrollen? I hvilken grad har denne endret seg som følge av HR-transformasjonen?
4. Hvordan opplever dere tidspress i hverdagen knyttet til de ulike arbeidsoppgavene?
5. Opplever dere at sertifiseringskravene til linjelederrollen er dekkende til å utføre rollen forsvarlig og til beste for deres ansatte?
6. I hvilken grad er dere nødt til å prioritere arbeidsoppgaver knyttet til linjelederrollen og andre arbeidsoppgaver? Opplever dere en rollekonflikt mellom rollen som linjeleder og øvrige oppgaver i deres stillingsportefølje?

STØTTE

1. Opplever dere forståelse for kompleksiteten i arbeidet?
2. Hvordan opplever dere støtte fra deres kollegaer? Opplever dere at dere får hjelp der det er behov for det?
3. Kan dere beskrive opplevelsen av støtte fra HR-senteret?

KONTROLL

1. Kan dere forklare hvilken grad av frihet dere har til å styre linjelederoppgavene etter deres behov? Er arbeidsoppgavene ofte tidsstyrte og uten mulighet for fleksibilitet, eller kan dere velge relativt fritt innenfor en bestemt tidsperiode hvordan dere løser oppgavene?
2. Hvordan oppleves deres egen kompetanse innenfor HR-området? Er dere trygge på å levere kvalitet i arbeidet?
3. Hvordan opplever dere egen mestring av arbeidsoppgavene? Hvor fornøyde er dere med denne utførelsen?

AVSLUTNING

1. Hva anbefaler dere burde vært gjort annerledes knyttet til linjelederrollen?
2. Opplever dere balanse mellom de krav som stilles til dere i rollen, den støtten dere får og den kontrollen dere opplever? Hva veier mest?
3. Er det noe dere ønsker å tilføye?

** Spørsmålene i denne guiden er retningsgivende og vil bli supplert alt etter hva som er mest hensiktsmessig i hvert intervju. Oppfølgingsspørsmål vil forekomme der det er behov for bredere avklaring.*

VEDLEGG 4

Transkripsjon – Gruppe 1

Dato: 09.04.2018
Intervjuer: Ulf Sigmund Sande-Ottersen
Antall informanter: 3 (hhv. informant 1,2,3)
Intervjested: Møterom ved arbeidsplassen

Intervjuer ønsker velkommen og repeterer informantenes rettigheter og anonymitet

(Start)

Intervjuer: Jeg har oppe en plansje på skjermen her. Det dere ser oppe til venstre er det som var tenkt å være implementeringsfasen. Det som er interessant er at i august 2016 så startet en 8 måneders stabiliseringsperiode og nå er vi i april 2018. Det er interessant, og jeg er nysgjerrig på hvorvidt dette har fungert og hvordan det fungerer i praksis. Var denne stabiliseringsperioden på 8 måneder nok, eller var det ikke slik det var tenkt? Ellers så er det litt på linjeleders oppgaver. Vi skal gå igjennom det mer senere. Tredeelingen er hvordan det fungerer i avdelingene opp i mot dette HR-senteret og etatsledelsen. Etatsledelse er noe diffust opplever jeg, kanskje du kan forklare litt rundt det «Informant 1»? Er det noe koordinasjon til denne etatsledelsen fra HR i avdelingene?

Informant 1 Ja altså, det går jo ikke direkte fra oss og til Forsvarsstaben. Vi går jo på linja vår gjennom DIF-en. Det er klart at vi spiller inn forslag til en viss grad, men hvor mye dialog det er, det er i mindre grad. Det som er min opplevelse er jo at jeg føler at det som modellen var tiltenkt at her skulle det være slik at prinsippet om at den enkelte ansatt skulle forholde seg til HR-senteret ved bruk av intranett, FIF, internett osv. Det fungerer til en viss grad, men etter min mening forholdsvis dårlig fordi fremdeles opplever jeg at det er veldig mye spørsmål som kommer til HR i avdeling som egentlig kun skal være en rådgivende funksjon. Vi er ikke der enda. Det er vi ikke. Men det har med en kulturendring å gjøre.

Intervjuer Det er interessant å høre. Jeg har jo mine forhåndsdefinerte spørsmål, men jeg ønsker også all mulig informasjon dere har å komme med slik at jeg kan detektere eventuelle andre funn knyttet til problemstillingen og spesielt dette med hvorvidt det fungerer i praksis slik systemet er lagt opp nå. Jeg ønsker også at dere har alle de pågående omstillingene i Forsvaret i bakhodet under denne diskusjonen og reflekterer litt rundt hvordan disse påvirker akkurat dette området. Vi fortsetter med deg «Informant 2». Hvis du kan fortelle litt rundt linjelederrollen og de arbeidsoppgavene du har. Er det enkelte oppgaver som ikke treffer deg i særlig grad og i så tilfellet, hvorfor?

Informant 2 Nei, egentlig ikke. Alle oppgavene treffer meg i større eller mindre grad. Det jeg opplever fra de ansatte det er at de føler seg litt sånn oppgitt og maktesløs over alle de endringene som kommer. Det er på vei inn en krypenes frykt for å gjøre noe feil for da kommer det ut i en økonomisk konsekvens. For eksempel, gjør du noe feil på en reiseregning så får du ikke pengene, fordi all makt er flyttet fra Kjevik-slottet. Jeg kan mene noe, jeg kan si noe, men sier jeg noe feil så sitter det noen i Bergen, Harstad

eller Oslo og underkjenner det og jeg har ingen makt. Jeg kan ikke rette opp noen ting, jeg kan bare prøve å forklare. Og møter jeg noen i Harstad som er uenig med meg, så har rett og slett jeg feil. Så ja, det er en krypende frykt for å gjøre feil. Alle ansatte elsker ikke data, det er en myte. Datakunnskapen er ikke høy. De klarer å bestille en ferietur, for det er idag ganske intuitivt, men dette systemet er ikke intuitivt, det er ikke enkelt og det er ikke logisk og forståelig. Og det bryter ofte med sunn fornuft. Og ingen opplæring. Mange av de opplæringsplansjene, det er copy and paste. Det lyser dårlig håndverksarbeid fra de som har lagt de ut, de er ikke utprøvd. Og de legger opp til at kompetansen allerede ligger der. Jeg synes det går for fort. Hver gang det er noe upopulært så pekes det på linjeleder. Her gang det skal tas en avgjørelse som faktisk har en positiv eller negativ konsekvens for den ansatte så pekes det på noen langt vekk fra avdelingen som sitter langt unna situasjonen og som overhodet ikke har kulturforståelse eller arbeidsforståelse for hva vi driver med. Og det er et problem. Men det positive her det er HR-huset i FIF hvor du velger etat eller område og emne. De er ganske hjelpsomme og svarer raskt. Men jeg har ikke makt. Jeg kan ikke rette opp i det, det må HR-huset gjøre. Vi er avklipt. Også kommer folk og spør om jeg har ordnet det og jeg svarer at jeg har prøvd, jeg har sendt det videre, men jeg har ikke fått svar en uke senere. Og da går lufta ut av ballongen, respekten for systemet forsvinner og motivasjonen synker. Det å tro at man får alle med seg inn i et slikt system som dette, det funker ikke etter min mening.

Intervjuer Ja det er jo veldig interessant å høre, «Informant 2». Vi skal tilbake til flere av disse punktene senere. «Informant 3», er det noe av det vi har snakket om så langt, som du vil kommentere?

Informant 3 Ja jeg kan bare si at jeg slutter meg til det «Informant 2» sier. Mange av disse tingene bare ramler ned i hodet på oss, og det er en forventning om at dette skal vi bare klare. Vi er jo i utgangspunktet fagfolk, og sånn vi holder på med nå så spiser denne linjelederrollen av vårt fagfelt. Det er dårlig opplæring på mange ting, og det står enda ingenting i min stillingsinstruks at jeg skal holde på med alt dette her. Men vi er fanget i et system som bare er tredd nedover hodet på oss. Men vi må bare gjøre det, for ellers får det konsekvenser for enten de ansatte eller for hele Kjevik. Det er mye jeg har lært meg selv, men jeg har slitt mye og har snakket med FLA og jeg må også si at de er veldig lett å ha med å gjøre. De er veldig hjelpsomme. Men jeg lurer bare på hva blir det neste som skal spise av den tiden jeg har til rådighet. Så jeg er enig i det som er blitt sagt. Det er den samme hverdagen.

Intervjuer Har du noe å tilføre, «Informant 1»?

Informant 1 Ja altså, det er mye av det samme. Alle disse tingene treffer jo linjelederne, men det som jeg føler litt på det er learning by doing. Den linjelederopplæring som er gitt, den har ikke i seg stort sett noe annet enn lønn, arbeidstid, reising og pendling. Alt det andre det kommer i tillegg. Også henvises det til at linjelederne har arbeidsgiveransvaret. Ehm, og det er veldig mye nytt for alle som sitter i linjelederfunksjonen. De har sine primær oppgaver, man rives i flere retninger ved at man skal ivareta primærfunksjonen samtidig som man skal ivareta dette arbeidsgiveransvaret. Og det er liksom tiden som det tar å sette seg ned å fordype seg i dette, hvordan det fungerer, den er ganske begrenset. 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.

- Intervjuer** Det står også veldig tydelig på intranett at HR-rådgiverne skal kun fokusere på sitt fag, de skal være rådgivere og kunne fordype seg i sitt fag for å bistå linjelederne. Det er også litt interessant, at hvis man leser om dette så virker det veldig flott og fint.
- Informant 3** Ja ikke sant, mye er skrevet på et slikt byråkratspråk. For eksempel, jeg har en ansatt som er gravid og det er ting som er første gang for meg å håndtere som linjeleder. Og da er det utrolig viktig at det blir gjort skikkelig. Og det dukker stadig opp «første gangen»-saker og da er det litt sånn hva i all verden skal jeg gjøre nå. Og da har jeg støttet meg på HR-avdelingen her på Kjevik for å hjelpe meg med slike saker.
- Informant 2** Det er jo også et tema dette med sykefravær. Det er et ganske stort tema og jeg har vært så heldig eller uheldig å ha en del sykemeldte så jeg har hatt en del møter med NAV i det siste, både i øst og i vest. Og da er sitter det to parter som vil ha den sykemeldte i jobb igjen, også sitter jeg og har mye kunnskap om hverdagen og vet og kan se fra min realkompetanse at å få den personen tilbake for fort, det kan bli for mye stress og er ikke gunstig. Så på den ene siden så er det statens ønske om å få vedkommende tilbake så fort som mulig, mens på den andre siden så sitter jeg der og vet det at dette skjærer seg noe jævlig. Dette har jeg erfart og sett tidligere. Jeg føler jeg går i arbeidstrening for å forklare leger og NAV-ansatte hvordan Forsvaret fungerer idag. Når en ansatt er sykemeldt så er det mitt ansvar å få vedkommende tilbake i jobb, men samtidig skal jeg også passe på at vedkommende kommer trygt tilbake i jobb. Det er to sanne motsetninger og det har vi lite trening i å håndtere. Og dette er bare en liten ting som ligger under området sykefravær.
- Informant 3** Ja og dette er også veldig firkantet. Sånn som med hun som er gravid så må man lage en sånn plan for arbeidet, men hallo, hun er gravid og skal føde barn, du kan ikke bare jobbe litt her og litt der, det fungerer ikke sånn. Så ja.
- Informant 1** Ja også er det det nye systemet som brukes. Og isolert sett, et system er bra det, utfordringen er imidlertid det at det er et nytt system som man må sette seg ordentlig inn i og lære seg og for linjelederne som da ikke sitter med dette daglig så blir det litt sånn at det blir første gang hver gang. Og da bruker man ganske mye tid, og da er spørsmålet hvor effektivt er egentlig et slikt system? Systemet i seg selv er effektivt tror jeg, hvis man hadde hatt erfarne folk som satt og jobbet i de, men det er han stakkars linjelederen som får dette hver eneste gang på. Det er FIF, det er FIF-hjelp, HMS-registreringer, det er CARE som går på sykemeldinger og gjennom NAV, det er egentlig kunngjøringer av stillinger som går på dette som heter Web-Cruiter som gjelder sivilt ansatte. Men dette blir for komplisert. Da må vi sentralisere på avdelingen, eller så fungerer det ikke. Så det ligger på HR på LSK, men det er veldig mange slike saker, som egentlig ligger på linjelederne. Og det er en utfordring. Derfor blir ikke verktøyene verktøy, men det blir en utfordring.
- Informant 2** 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.
- Intervjuer** Sånn som på opplæringsbiten, slik jeg har forstått det så er opplæringen for å bli linjeleder, altså disse sertifiseringskravene HMS-kurs, e-læringskurs, dagskurs og sluttest. Det har nå blitt tilført mange flere arbeidsoppgaver til linjelederne, men opplæringen er uendret. Jeg forstår det slik at det har ikke vært en parallell økning på disse to frontene. Vi har vært litt inne på det og, men opplæringen for å bli linjeleder og det som trengs for å følge opp alle oppgavene, er det nok?

- Informant 2** 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. Jungeltelegrafene er utrolig bra. Og vi lærer mye. Men det er selvlært.
- Informant 3** 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.
- Informant 2** Og bare en sånn liten ting som jeg synes er dumt. Når du har en sykemeldt så har du et krav hos NAV om å lage en oppfølgingsplan for den ansatte. Nå har de kommet med nesten den samme oppfølgingsplanen i FIF, så nå skal det dobbeltføres, for NAV godtar bare sin plan. Her burde det være mer koordinering med NAV. NAV vil ikke ha rapporten i FIF, de skal ha sin egen rapport de. Det er litt sånn mistenkeliggjøring, tror dere ikke at jeg gjør det eller? Jeg føler ikke jeg har tillit.
- Informant 3** Det er ikke noe elektronisk forbindelse med sykemeldinger enda i Forsvaret.
- Informant 2** Jo. Alt.
- Informant 3** Legen til vedkommende jeg snakket om i sted kan ikke sende den til Forsvaret elektronisk.
- Informant 2** Jeg får kun elektronisk.
- Informant 3** Ja vel, jeg får kun i papirform. Også må jeg scanne og sende videre.
- Informant 1** Det er faktisk litt forskjellig fra leger.
- Informant 2** Her ser du ikke sant. Vi sitter tre personer og har to forskjellige oppfatninger. Jeg har vært der «Informant 3» er, men du har ikke vært der jeg er nå. Hvilken opplæring har du på det?
- Informant 3** Ingenting.
- Informant 2** Har du logget deg inn på mine sykemeldte på mitt NAV?
- Informant 3** Nei.
- Informant 2** Nei ikke sant. Det er jo hovedkommunikasjonskilden. Og der igjen så får du da en mail på Fis-Basis om at du må inn på to-nivå internett og se om du har fått ny melding, for så å logge deg inn på sivil internett under mitt NAV.
- Informant 3** Nå er vi litt på viddene, men den siste sykemeldingen jeg fikk fra vedkommende sendte jeg også til HR-senteret også skrev jeg til de at jeg fikk denne i papir, og scannet og sender til de. Og det var helt i orden. Men da kunne jo vedkommende på HR-senteret sagt at det nå er mulighet for å sende det elektronisk.
- Informant 2** Vel så viktig er det å informere dine ansatte om at når de får elektronisk sykemelding, så får de en tekstmelding på sin telefon. Og hvis ikke de ekter på de, så får ikke du som linjeleder beskjed om dette. Så hvis de unnlater å ekte på den første meldingen, så er du blind. Hvis de unnlater å ekte på den neste meldingen som går på å kreve sykepengene, for det må den ansatte gjøre selv nå, så risikerer du at de taper lønn. Så

det handler om å få folk til å forstå dette her. Og alt fremstår som trussel, det går utover pengene deres. Gjør du noe feil der så taper de penger. Gjør du noe feil ved at du har glemt å skrive riktig reiseregning i FIF, så får du ikke pengene dine. 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. Beklager altså.

Informant 3 Bare for å avslutte det, jeg er ikke sikker på om jeg er villig til å bruke min kodebrikke og blande det inn i jobben. Rett og slett.

Informant 2 Og bare for å avslutte det. Det staten har gjort nå, for at jeg skulle få lov til å logge meg inn på mine sykemeldte så måtte jeg i tillegg bli tvunget til å godta digipost fra fylkeskommunen. For de la et stengsel på den siden og jeg kom ikke videre før jeg hadde godtatt det. Så privatpersonen meg fikk noe på grunnlag av linjelederen meg. Altså noe jeg som privatperson ikke ville ha, men måtte få. Og det provoserer meg grenseløst. Og prøv å finne noe informasjon om det. Jeg har kontaktet NAV. Men jeg hører ingenting.

Informant 1 Det vi snakker om nå er jo opplæring av linjeledere. Og hvilke krav som stilles. Dette med opplæring, det går uten informasjon, passiv informasjon, som legges på intranett også refereres det til det også ligger det en prosedyrebeskrivelse, men den beskrivelsen er ikke bra. Så det går litt på det ansvaret som linjelederen har, den opplæringen som er gitt. Og det oppfattes rimelig frustrerende.

Intervjuer Jeg synes dette er interessant å høre, fordi nå har jeg gått igjennom alle arbeidsoppgavene til linjelederne og regelverk osv. som de skal forholde seg til. Og det er vanvittig mye. Det får meg over på neste spørsmål, om linjelederne er i ferd med å låses til dataskjermen? Og hele poenget med denne transformasjonen var jo å kutte ned på støtteelementer for å frigjøre personell til operativ ende. Hvordan har denne transformasjonen påvirket deres primæroppgave?

Informant 2 Ja jeg skal jo være instruktør i tillegg. Det er jo helt minimalt. Det har jeg bare trukket meg ut av.

Intervjuer Men har du trukket deg gradvis ut av dette på grunn av transformasjonen og de nye oppgavene som ble ilagt?

Informant 2 Ja. Tida går ikke opp. Du får mindre ressurser på primæroppgaven. Det virker mot sin hensikt sånn som jeg opplever det.

Informant 3 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?

Informant 1 For min del er det litt spesielt. Det blir litt sånn tohodet troll egentlig. Jeg skal til en viss grad være rådgiver for meg selv. Men det er jo akkurat det samme det som skjer hos meg, men kanskje ikke på den måten. Men jeg driver jo med en del ting som jeg egentlig ikke skal drive med. For eksempel dette med rekruttering og ansettelser gjennom webcruiter.

Informant 2 Og det har ikke jeg tatt i, jeg har ikke rørt fingrene på det engang. Så hvis det kommer, da trenger jeg hjelp. For det er så omfattende og så stort.

Informant 1 Det er veldig mye som er tenkt ivaretatt av linjelederne, men som ikke fungerer i praksis. Det blir håpløst for linjelederne. Min påstand er at etableringen av dette her

nå, på BRA-nivå hvor vi er, vi har nå blitt fratatt rollen for å gjøre noen ting med ansatte i lønssystemet vårt. Det har vært en ren sentralisering som har blitt mer tungvint enn hva det tidligere var. Bakgrunnen kan nok ha vært et ønske om bedre kvalitet, da det nok var veldig forskjellig fra avdeling til avdeling, men jeg tør vel egentlig å påstå at denne avdelingen her har stor grad av kontinuitet. Men de har dratt enhetsstøvelen på hele Forsvaret og sagt at det skal sentraliseres i HR-senteret. Jeg skjønner at man må gjøre det på den ene eller andre måten, men for meg og hos oss så oppleves det som særdeles tungvint. Og det er unisont når jeg er i HR-forum i Luftforsvaret. Alle luftvinger melder om at dette er tungvint. Det er et paradoks.

- Intervjuer** Det tyder altså på at denne 8 måneders stabiliseringsperioden ikke var tilstrekkelig. Vi går videre. Vi var tidligere innovert med rollekonflikt, primær og sekundær oppgaver. Handler det om prioritering av arbeidsoppgaver på den ene eller den andre siden, eller at primær oppgaven bare gradvis forsvinner på grunn av den omfattende arbeidsmengden på linjeledersiden?
- Informant 2** Altså som linjeleder, plutselig så skjer det noe, det kommer en ansatt med et spørsmål. Da løser du det. Vi har et ganske høyt tempo, det er alltid noe å gjøre. Det fungerer ikke sånn firkantmessig i vår verden, og det er det jeg opplever når ting skal sentraliseres. De ser på verden som sort hvitt. Hos oss har vi hele fargeskalaen. Det er ikke en dag som er lik. Og når man har 14-15 stykk i gruppen og hele aldersspennet, det skjer noe hele tiden. Det er vi som må slukke brannen ved hjelp av vår kreativitet. Vi har ikke et byråkratisk firkantsystem, vi har alle farger hele tiden mixet i hverandre.
- Informant 1** Men dere som har et fag, også er det linjelederrollen. Linjelederrollen, har den spist av tiden som dere selv føler at kvalitet på den faglige primærbiten er dårligere?
- Informant 2** Min kvalitet vil jeg si er ikke dårligere, men jeg underviser mye mindre.
- Informant 1** Det har med andre ord gått utover hvor mye tid dere kan bruke på primær oppgaven. Men anslagsvis, for mye tror dere linjelederrollen har tatt av deres stilling etter HR-transformasjonen?
- Informant 2** 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.
- Informant 3** Alt spiser av denne tiden.
- Informant 2** Det jeg opplever nå er at min tekniske kompetanse, jeg vil tro at den er ganske bred, de vi rekrutterer nå, de er ganske smale. Også er det blitt sånn at vi er blitt færre, vi er smalere, vi er bare one man deep på mange fagfelt.
- Informant 3** Det er klart det er forventninger til hva vi skal bidra med av forskjellige ting, og vi er glade i jobben og vil gjerne si ja til det meste. Også når du da får tilbake en pekefinger fordi det er brudd, så blir jeg veldig provosert. Og det er ikke akkurat motiverende.
- Intervjuer** Hvordan opplever dere forventninger fra deres ansatte? Forventer de at dere skal levere gang på gang?
- Informant 3** Nå er jeg så heldig eller uheldig at jeg har mange eldre ansatte som ikke er så opptatt av utvikling eller tjenesteuttalelser, men det er en forventning om at jeg som linjeleder skal kunne svare på alt ja.

- Informant 1** Ja dette med tjenesteuttalelse, medarbeidersamtale, det drev vi med før og. Men jeg vil påstå at det var litt enklere før, men det er klart at det som jo er det nye systemet, det er så transparent. Vi gjør mye på gamle måten fordi det nye systemet er så tungvint. Det forteller meg at ting er ganske tungvint, når man velger å gjøre det på gamle måten på papir istedenfor å ta medarbeidersamtalen i systemet. Men det er igjen forskjellig.
- Informant 3** Ja for min del så kjører jeg den gamle måten. Jeg har aldri ført et ord i FIF når det kommer til medarbeidersamtale. Jeg kan det ikke.
- Informant 1** Ja det blir litt sånn, hvordan skal vi gjøre dette her? Jeg blir litt sjakk matt jeg. Men der igjen, det er ikke så mange av de eldre som har tenkt seg så veldig mange andre plasser i min avdeling heller. Så de er ikke så opptatt av tjenesteuttalelsen, men det vil jeg tro det er flere hos Informant 2 som er. Det krever ganske mye jobb.
- Informant 2** Ja jeg har brukt ganske mye FIF. Jeg har prøvd å lage karrierecockpit, jeg har brukt mye tid på dette med team mål, og min konklusjon: For noe tull. Skippet hele biten, og jeg gjør det på gamle måten. Fullstendig waste of time og gir ingenting tilbake til bedriften. Og det er som du er inne på, jeg har en sammensetning fra de helt unge til de helt eldste. De som er her, de ønsker å være her. De som ikke ønsker å være her, de har allerede dratt. Det vi har mest behov for, det er kommunikasjon. Ikke noe byråkratiske lite intuitive prosedyrer på hvordan du skal fylle ut karrierecockpiten din. Vi driter vel i det.
- Informant 1** Teorien i det som ligger her, er bra. Og det går jo på dette med å utarbeide team mål for teamet ditt. Det høres fornuftig ut og veldig flott ut det. Også skal du legge på Per og Pål og Espen og Kari i individuelle mål. Og det er teoretisk, kjempebra. Men saken er den at tempo er ganske stort i hverdagen. Det er det ene. Det andre er at vi driver egentlig med det samme hele tiden og vi har en dialog daglig selvom det ikke står inne i det systemet. Tjenesteuttalelsen, den er viktig å få frem i systemet, men det som også systemet er avhengig av det er at du har faktisk gjort en jobb i utgangspunktet. Og da har vi kodifiserte arbeidsoppgaver som evalueres.
- Informant 2** Nå må jeg bare skyte inn at jeg aner ikke hva du snakker om. Vet du hva han snakker om?
- Informant 3** Nei, litt, men ikke veldig mye.
- Informant 2** Jeg har en ansatt som er best i Norge på det han driver med. Jeg trenger ikke noe jævla kodifisering for å si at han er best, for det er det ingen tvil om. Det er jo dumskap dette her. Vi bruker masse tid på å finne de rette menneskene. Vi finner Ja-mennesker. Det er derfor vi får det til her. Det er ja-mennesker, de er villige til å ta endringer på kort tid, og det får vi til fordi vi kommuniserer. Også kommer byråkratspråket og sier at vi må ha en kode og ditt og datt. Det er ikke min hverdag.
- Informant 1** Jo. Det ligger i systemet.
- Informant 2** Ja det ligger i systemet, men det betyr ikke at systemet er bra.
- Informant 1** Det her er egentlig sabla viktig. Si en ansatt som er i en tidlig fase av sin militære karriere. Det du gjør vil du at skal fremkomme i din kvalifikasjonsprofil, fordi kvalifikasjonsprofilen din den ligger inne i boksen i SAP. Men tjenesteerfaring kommer ikke inn på din kvalifikasjonsprofil dersom ikke det er definert inn på arbeidsoppgave. Dersom vedkommende skal søke på en stilling som krever spesifikk tjenesteerfaring, og den ikke står der, så risikerer man å ikke få stillingen. Systemet

medarbeidersamtale, tjenesteuttalelse, i utgangspunktet høres det veldig bra ut, i teorien. Men det forutsetter faktisk at kvaliteten på ting og tang er sabla høy, som igjen setter krav til linjelederen. og den deltaen mellom hvilke krav som settes til linjelederen og hvilken kompetanse linjelederen er blitt tilført for å gjøre jobben sin og som han er innstilt til, det er ganske stor delta der altså. Det er det som er poenget mitt. Systemet som sådan er bra, i teorien, men det skal altså fungere i praksis. Og dette systemet har tatt over for alt annet. Det er til en viss grad litt for teoretisert. Og det setter faktisk et sykt krav til linjelederen og linjelederens forståelse av hele dette bablet som jeg snakker om nå.

- Intervjuer** Vi har dekket en del temaer nå, og det jeg ønsker å diskutere videre det er dette med kompetanse. Hvilken kompetanse innenfor HR besitter dere per idag? Føler dere at den kompetansen dere sitter på samsvarer med de krav som stilles i rollen?
- Alle** Nei.
- Intervjuer** Da er det også slik at opplæringen ikke er tilstrekkelig slik jeg har forstått det. Det kreves mye av den enkelte og man må ta mye initiativ selv. Du nevne i stad dette med kollegaer og den hjelpen som fås fra den arenaen. Kan dere forklare litt rundt dette støtteperspektivet, støtte fra kollegaer og andre?
- Informant 1** Jeg føler det at ledelsen er kjent med at det er mye arbeidsoppgaver. Om man ønsker å ha det slik, det er helt irrelevant, fordi det bare er sånn. Ja men dette er ikke hensiktsmessig. Det er bare sånn. Dette er innført og det kom med et smell. Og slik er det, dette må vi forholde oss til. Også løser vi ting etter beste evne. Når det gjelder støtte, så føler jeg også det at når jeg får spørsmål om ting, linjeleder ringer meg og spør hvordan vi gjør dette her. Nei jeg vet da søren jeg sier jeg. Det burde jo jeg som HR-rådgiver vite, neimen det gjør jeg ikke. Fordi jeg ikke har hatt tid eller prioritert akkurat den saken og lære meg det når jeg ikke akkurat har hatt behov for å gjøre det. Men da blir det sånn, learning by doing. Men det er klart at du bruker tid på å lære på denne måten, og det som er, neste gang linjelederen skal gjør det, og kanskje neste gang jeg får spørsmål om det, da er det vekk. Da blir det som for første gang igjen. Da må vi inn på siden på intranettet som er meget godt beskrevet hvordan det er, men det tar tid.
- Informant 2** Og i den verden vi har kommet i nå så kreves det faktisk at den som er linjeleder, den er ganske motivert for å være linjeleder. For det krever ganske mye av motivasjon for å hele tiden lete og trå i den materien vi holder på med nå. Nå er jeg så heldig at vi er 5 stykker på det rommet vi sitter, vi er fem linjeledere, alle vil være der, og alle er i god alder og har opplevd mye tjeneste i sitt liv, så vi har en enorm kompetanse og vi snakker mye. Og det hjelper.
- Informant 1** Kollegastøtte er viktig altså.
- Informant 2** Ja og hos oss fungerer det.
- Informant 3** Ja det er som informant 1 sier. Jeg har vært så mange år i dette firmaet at det er liksom ikke noe kutyme der en sjef sier at det skal være sånn, så skal det det, uansett hvor ille det er for å sette det litt på spissen. Det snur seg aldri tilbake igjen også opp igjen og sier at dette her henger ikke på greip, vi gjør det på nytt igjen. Nei vi bare iverksetter også smir vi. Og da kan det bli veldig galt og mye frustrasjon som bare kommer mellom oss også ikke noe lenger rett og slett.
- Informant 1** Og det er sånn, det er en frustrasjon vi alle har. 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.

Informant 3 Bare sånn eksempel på det han sier nå, det var fra i fjor, disse skjemaene som vi skriver om utvidelse av arbeidstid med fagforeningene. Det skal legges inn i SAP, også skal det matche med den overtiden så du ikke får brudd. Og dette holdt vi på med lenge. Og bruddene kom og ble aldri lukket. Jeg tror det gikk et halvt år også fikk jeg beskjed at det var feil skjema. Så fant jeg det riktige skjemaet også begynte å føre inn alt som har vært og sendte det.

Informant 2 Og jeg er pålagt å gjennomføre en jækla lønnsamtale som jeg 1) ikke har forutsetning for å gjøre og 2) ikke har makt eller midler til å forestå noen ting.

Intervjuer Hvordan er kontakten med HR-senteret?

Informant 2 Mye.

Informant 3 Ja mye.

Intervjuer Hvordan fungerer det? Vi har vært litt inne på det med saksbehandlingstid, men fungerer det forholdet?

Informant 3 Jeg synes jo det, sånn sett. 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.

Informant 2 De er veldig hjelpsomme og de er flinke, men noen ganger så er vi uenige, meg og ho som sitter i Harstad er ikke enige. Også blir det et par mailutvekslinger i FIF-en, også til slutt så må jeg finne ut hvem er dama, og ringer ho. For istedenfor at vi skal ordlegge oss korrekt, det er mye bedre å ta en prat. Og da opplever jeg litt at de skal egentlig ikke prate, for det tar av deres arbeidstid. Altså, de er veldig hyggelige og sånt, men de vil helst ikke ta telefonen. Så det er ikke så lett å få tak på de på telefonen. Så noen ganger har jeg faktisk måttet gå til andre for å komme til den jeg skal til. Og jeg har forstått det slik at de har sykt mye å gjøre, og jeg hører de har sykemeldinger, de er underbemannet, de er i samme situasjon. Så det er ikke så lett.

Informant 3 Ja det må jo være helt håpløst for de, for stopper det for de så er jo alt galt.

Informant 2 Men noe løses lettere ved å prate sammen. Altså, sånn vil jeg påstå.

Informant 1 Men det er jo det, altså, enkle saker går enkelt. Men det er de sakene som det er litt fortolkning på ting og tang, som er litt kinkige.

Informant 2 Og da kreves det lokal kunnskap.

Informant 3 Det som er litt greit med å sende til de er at det står dato. Jeg hadde jo en vikar som ikke fikk lønn, da var jeg inne og å når tid jeg sendte den timelista, og det var innenfor, men da har de kanskje hatt mye å gjøre, så da rakk de det ikke, og det er uheldig.

- Informant 1** De er i en innkjøringsperiode fordi de hadde ganske begrenset kompetanse og de hadde ikke den bemanningen som skulle være i Harstad, så de driver kompetanseoppbygging. Så det vil nok bare bli bedre og bedre.
- Informant 2** Det går nok bedre og bedre, men vi lever ganske sterkt i nuet. Om et år så er det kanskje mye bedre, men frustrasjonen er ganske høy nå.
- Intervjuer** Det dere sender over til HR-senteret nå, det er det dere tidligere sendte til lokal HR-medarbeider, ikke sant?
- Alle** Ja.
- Informant 2** Men det er som informant 1 sa i stad, de enkle sakene går veldig greit. Så kommer de ikke fullt så enkle sakene og der er du fratatt all makt.
- Informant 1** Ja det opplever jeg sånn idag, at når det er ting som er litt vanskeligere, også må jeg si det at det er ting som ikke er blitt gjort slik det burde vært gjort, da når man ikke gjennom i HR-senteret, da får de nei tilbake og da er det en del som blir sjakk matt.
- Informant 2** 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?
- Intervjuer** Ja det er en veldig interessant problemstilling. De veldig unge som skal ivareta alle disse arbeidsoppgavene.
- Informant 1** Ja det kan vi ta som et eksempel. Eller jeg kan svare ganske glatt på det. Det er jo ikke en del av vår organisasjon, men per nå LBSK. Klassesjefer på LBSK er altså linjeledere. Ja de vet hva overtid er, hva øvingsdøgn er, men sykemelding? Det er knyttet til ganske stor grad av økonomi for eksempel. De har ikke begrep, og toppen av det hele, sånne stillinger, når linjelederfunksjonen kommer langt nok ned i systemet, der er turnover stor. Folk forsvinner ut av stilling, folk kommer inn, midlertidig beordring, fungeringer. Det de da gjorde var at klassesjefer ikke skulle være linjeledere likevel, faggruppeteleder skulle være linjeleder istedenfor som er en erfaren kar. For der snakker vi kontinuitet, det er erfaring, så det også trykke linjelederfunksjonen lenger og lenger nedover, det fungerer dårlig. Men det er klart at i den avdelingen på befalsskolen, tar du vekk klassesjefenes linjelederfunksjon og setter det et hakk høyere opp, da sitter vedkommende med et sykt personellspenn, han sitter altså med ca. 25 stykk under seg. Og det fungerer heller ikke. Det skulle vært en rolle som heter linjeleder light.
- Intervjuer** Ja og en ting er jo å gjennomføre alle disse arbeidsoppgavene, men en annen ting er å gjennomføre de med god kvalitet. For eksempel medarbeiderutvikling, og når du da har et visst antall ansatte, så blir det mye arbeid. Kvaliteten må jo gå ned tilsvarende med økning i ansatte. Og hvor skal grensa settes? Skal den være høyt i organisasjonen og da med utrolig mange ansatte, eller lenger ned i organisasjonen hos de aller yngste som kanskje ikke har forutsetninger for å gjøre det?
- Informant 1** Det er pest eller kolera. Det blir et valg du må gjøre.
- Informant 2** Det gjelder å ha såpass erfaring at du kan velge å prioritere det som er viktigst. Og det gjør vi jo hele tida.

- Intervjuer** Også er jo spørsmålet om når man går inn i linjelederfunksjonen, er det det man ønsker å gjøre, med tanke på at man kanskje har en primærfunksjon eller utdanning fra før? Man går inn for å gjøre fag, men ender opp her.
- Informant 1** Ja og ikke minst motivasjon for faktisk å få den rollen som linjeleder og ha arbeidsgiveransvaret. Nei, det er jo ikke det jeg søkte på, ikke sant.
- Informant 2** Det er ikke noe gulerot for å si det sånn. Det er ikke det altså. Og jeg tenker sånn at, linjeleder, hvis vi kommer så langt, eller når vi kommer så langt at Kjevik skal legges ned, så kommer det masse arbeid ned på linjeleder ved ivaretagelse av ansatte. Da er det omstillingssamtaler, da er det planer som skal lages.
- Informant 3** 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.
- Intervjuer** Sånn avslutningsvis, hvilke anbefalinger har dere, hva kan gjøres lokalt for å bedre situasjonen?
- Informant 1** Jeg tenker som så at arbeidstid og sykemeldinger, det behandles og håndteres av linjelederen, for det er nærmeste foresatt. Men det er en del arbeidsoppgaver som man kanskje burde sagt at de oppgavene der bør ligge på HR BRA nivå. Og da må også HR-avdelingen ha nødvendig ressurser tilgjengelig til å løse det. Så det mener jeg er en mulighet man bør se på om det er ting som egentlig for sjeldent vil bli tillagt linjeleder og derfor er det lite effektivt at ligger på linjeleder. Det er funksjoner som bør sentraliseres på en avdeling på BRA-nivå. Så kan den BRA-en håndtere for avdelingen. Det er også allerede gjort ved for eksempel rekruttering, rekrutteringsanmodninger, men det er ikke beskrevet i modellen her.
- Informant 3** Ja det er jeg enig i. Rett mann på rett plass.
- Informant 1** 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.
- Intervjuer** Takk skal dere ha, alle sammen. Jeg setter veldig pris på at dere tok dere tid til dette.
- Informant 3** Ja vi har jo egentlig ikke tid til det, hehe.

Transkripsjon – Gruppe 2

Dato: 11.04.2018
Intervjuer: Ulf Sigmund Sande-Ottersen
Antall informanter: 3 (hhv. informant 4,5,6)
Intervjusted: Møterom ved arbeidsplassen

Intervjuer ønsker velkommen og repeterer informantenes rettigheter og anonymitet

(Start)

- Intervjuer** Jeg skal se litt på erfaringer dere imellom og hvordan rollen som linjeleder oppleves og om det fungerer sånn som det var tenkt med tanke på alle disse arbeidsoppgavene som lønn, arbeidstid, konflikthåndtering, rekruttering og hele den biten der. Det første jeg lurer på er på et overordnet nivå hvordan dere opplever linjelederrollen før vi går dypere inne i området. Vi starter med deg informant 4.
- Informant 4** Nei altså linjelederrollen og oppgavene er jo kommet for å bli. Jeg registrerer at dette tar mye tid. Det som egentlig plager meg mest det er dette her med medarbeideroppfølging og medarbeidersamtale. Jeg synes det har blitt altfor tungvint verktøy. Det er på en måte noe vi på død og liv skal følge etter gjeldende mal og så glemmer man hva man skal skrive i tjenesteuttalelsen også er det på an igjen. Man bruker mye tid.
- Intervjuer** Ja, men man kan fortsatt gjennomføre det på den gamle måten uten å måtte være masse inn på FIF. Samtidig hvis noen ønsker å kontrollere dette på et overordnet nivå så vil den si at det ikke er gjennomført.
- Informant 4** Ja dette med FIF har jeg null sansen for.
- Intervjuer** Ja linjelederne har fått tilført mange nye arbeidsoppgaver. Et suksesskriterium for å lykkes er at det parallelt forenkles med tanke på verktøyene for å løse de.
- Informant 5** Jeg tror jo ikke at alt er blitt forenklet, mens noe av det er jo blitt lettere for eksempel alt dette med reise og arbeidstid. Det er jo helt supert.
- Informant 4** Joda men jeg tror mange er blitt tvunget gjennom et system som jeg tror egentlig veldig få er fortrolige med.
- Informant 5** Også ser man kanskje ikke sånn som jeg føler i hvert fall at det er noen gevinst med å gjøre det vi har lagt opp til.
- Informant 6** Jeg har en litt annen oppfatning på medarbeiderutvikling. Jeg har ansvar for 8 mann og kommer til å få 6 til.
- Intervjuer** Hvordan er alderssammensetningen på det?
- Informant 6** Fra 28 til 53. Og de har vi har hatt medarbeidersamtale med tidligere og da setter vi oss ned en gang i året. Og så skal vi liksom prate om alt som har med karriere, familie osv. Det er gjort siden dette kom på nittitallet. Forøvrig så har linjelederrollen blitt veldig bra, men det krever masse tid å sette seg inn i. Og jeg har ikke tid til å sette meg inn i det, det må tas ad hoc. For eksempel skal en person slutte så må jeg inn på den

siden og lete etter avslutningsprosedyre osv. osv. Men de har lagd veldig gode kjøresedler for gangen i prosessen pluss at de har åpnet en kanal der jeg kan spørre ting jeg lurer på for eksempel om lønn og arbeidstid og da sender jeg en mail via min linjelederside og får svar ganske kjapt. Informant 1 sin rolle har forandret seg. Han er mer fraværende. Han er mindre tilgjengelig nå, men gjør fremdeles en del av de rollene vi skal ivareta. Også merker jeg at jeg har blitt mye mindre fagperson. Jeg har ikke tid til å undervise og jeg er nødt til å trekke meg ut av undervisning. For eksempel dette med medarbeidersamtale. Det tar tid, det tar ukesvis for meg å gjøre klart. Jeg ser hensikten og forbedringen med å gjøre og hensikten med at vi skal ha personlig kontakt med våre ansatte på avdelingen. Det å snakke med de og spørre hvordan det går. Det skal ikke være sånn at vi setter oss ned en og en halv time en gang i året. På min avdeling hadde prøvde vi det nye systemet for første gang i år og synes det at det var en forbedring. De sa det samtlige at de hadde gruet seg til medarbeidersamtalen fordi det var en samtale hvor det aldri kom noe ut av. Jeg sa også at hvis det ikke kommer noe ut av medarbeidersamtalen i framtida så kutter vi det ut. Det må være en hensikt med å gjøre det.

- Intervjuer** Men bruker du FIF verktøyene aktivt?
- Informant 6** Ja jeg bruker de aktivt. Jeg har satt meg godt inn i det og lært mye. Men jeg har ikke tid til å være fagperson lenger. Jeg må bruke mye tid på å sette meg inn i ting. Jeg har heller ikke fått noe opplæring på noe av de tingene her. Alle de tingene vi har arbeidsgiveransvar for. Vi har fått null opplæring og da mener jeg null.
- Intervjuer** Det er litt interessant spesielt det du sier med fagmann og ikke ha mulighet til å undervise lenger. Du sier altså at opplæringen ikke er tilstrekkelig?
- Informant 5** Den er ikke tilstede.
- Informant 6** Og dette her kommer jo på toppen av alt det som skjer nå om dagen i Forsvaret. OR/OF. Jeg sitter og gjør OF-arbeid. Jeg beveger meg langt borte fra OR søylen selv om jeg har konvertert.
- Informant 5** Nei det trenger du ikke gjøre.
- Informant 6** Jo mer personaladministrasjon som jeg gjør nå. OR søylen er spesialisert søylen. Vi skal drive med fag.
- Informant 5** Nei jeg tror ikke det.
- Informant 6** Jo jeg har 4 flytyper jeg skal legge planer for og lage strategi for. Det er stor forskjell på min avdeling og din avdeling.
- Intervjuer** Men dette med sertifiseringskravene. Sånn jeg tolker det så er det slik at har du gjennomført og bestått så er du skikket til å være linjeleder og da forventes det også at du skal gjøre alt og med god kvalitet. Deler alle den oppfatningen om at opplæringen ikke er i samsvar med de kravene som stilles?
- Informant 5** Altså det jeg har lært om disse tingene har jeg i hvert fall ikke lært gjennom linjeleder jobben. Det jeg har lært kommer fra jobben som fagforeningsmann.
- Informant 4** Ja også tar du litt etter litt avhengig av hvilken problematikk du kommer over.

- Informant 6** Ja men det blir ad hoc. Det dukker opp og da setter du deg inn i ting og så får du erfaring ut ifra det.
- Informant 5** Ja og det dumme er at det er så sjeldent mellom hver gang at hver gang blir som første gang.
- Informant 6** Ja på avdelingen vår så er det stor forskjell på hva som dukker opp. Jeg bruker store deler av dagen til å prate med folk, legge planer og rettlede.
- Informant 5** Men igjen det jeg ikke skjønner med FIF løsningen det er at du har alle disse kompetansekodene. Og det funker sånn at uansett hva jeg og mine medarbeidere har av kompetanse så står det at man aldri er kvalifisert til å gjøre en jobb FIF.
- Informant 6** Ja fordi det er ektet opp mot SAP, og SAP har jo blitt et monster Alt ligger der.
- Informant 5** Ja og vi har jo noen på vår avdeling som brukte uker og sikkert månedsvis for å få dette til å funke men han har bare trukket seg tilbake og sagt at dette funker ikke. Vi må begynne i riktig ende.
- Informant 4** Men tenk når OF systemet er i gang og du skal skifte stilling hvert tredje år. Man blir aldri kvalifisert nok, det tar lang tid å bygge erfaring for å sitte i disse stillingene. Men altså, i 90 % av tilfellene er jeg fornøyd med FIF. Det gir deg svar på veldig mye og det er hurtig. Det store ankepunktet mitt det er måten medarbeidersamtalen skal gjennomføres på med tanke på den løsningen som ligger i FIF.
- Informant 5** Hvis du skal bruke det fullt ut så skal du kunne gå inn og se om mine medarbeidere har kvalifikasjonsprofil oppdatert for å gjøre den jobben de er satt til å gjøre og det funker ikke hele tatt.
- Informant 6** Men det jeg snakker om det er gjennomføringen av selve samtalen det må være dialog gjennom hele året.
- Informant 4** Hvis du klare etablere med dine medarbeidere et forum der det er åpent for å diskutere ting og komme med ønsker så er det bra.
- Informant 6** Så sånn det er nå så legger mine medarbeidere inn alle sine egne mål og jeg ser om det er realistiske mål og om det passer de.
- Intervjuer** Og det er også det som er hensikten.
- Informant 6** Ja vi skal være mer involvert.
- Informant 4** Dette løste vi for et par år siden og før FIF kom. Det med å gi tilbakemelding til hverandre på godt og vondt. Medarbeideren hadde noen ønsker om utvikling og etterutdanning og vi fulgte det opp på samme måte, men nå er det hengt opp i sånne overordnede mål og det blir for vanskelig å ta tak i det.
- Informant 6** Jeg synes det er bedre. Jeg klarer å se strategien, for meg er det snakk om å sette sammen team. Det kommer tydelig frem at du er en skjev fordeling av kompetanse og det kommer faktisk fram av de verktøyene. Det fungerer, men det er så mye detaljer du må ta hensyn til. Dette er todelt. Du har de sosiale tingene de skal tas på en egen del, men så er det også det faglige som skal være direkte og konkret for å sette sammen team.

- Informant 4** Ja men det gjorde vi i gamle dager og.
- Informant 6** Ja det ble gjort men det ble ikke fullt opp og det ble i hvertfall ikke konkretisert. Jeg skrev det på et Word ark også la jeg det vekk.
- Intervjuer** Ja måten det gjennomføres på har jo kanskje vært det samme, men poenget nå er at det er lettere å dokumentere sporbarhet i prosessen og har vi ikke det så har man egentlig ikke peiling på om det blir gjennomført dersom man ser fra det overordnede nivået. Men spørsmålet er nok om brukervennligheten på dette verktøyet er bra nok.
- Informant 6** Ja jeg har brukt mange timer på å sette meg inn i dette og det å lære å skjønne hensikten med det og overføre det til de på avdelingen. De har også sagt at de skjønner hensikten. Men det er ikke sikkert at det er den beste løsningen. Men grunnen til at dette ble innført var at det var mange ledere som ikke snakket med medarbeiderne sine bortsett fra en gang i året.
- Intervjuer** Jeg tenker vi kan diskutere litt dette med fagmann og undervisning med tanke på linjelederrollen og primærfunksjonen. Spørsmålet mitt er hvorvidt det er en rollekonflikt. I hvor stor grad må dere prioritere det ene overfor andre? Blir det litt sånn at primæroppgaven faller bort til fordel for linjelederoppgaven? Og står det noe i stillingsbeskrivelsen om fordelingen?
- Informant 6** Før var det jo en prosentfordeling, men den er fjernet. Stillingsbeskrivelsen sier egentlig ikke så mye.
- Intervjuer** Hvor mye sånn cirka tar linjelederrollen av arbeidsdagen?
- Informant 6** 90 %.
- Informant 5** For min del så går det ikke så mye med, siden jeg ikke har så mange ansatte akkurat nå, men det er klart at jeg ser at det kommer en del mer ting nå. Jeg synes det er ekstremt kritikkverdig dette med sykemeldingen og denne oppdateringen som heter Care. Jeg aldri hørt om det før jeg fikk melding om at jeg må gjøre noe med det. Og jeg har liksom ikke lært noe som helst om det og jeg må bruke masse tid på å sitte å lese og finne ut hva det er for noe. Det er litt sånn at de bare kan innføre noe nytt og så skal det plutselig fungere. Jeg har ikke fått en mail en gang om det.
- Informant 6** Og det blir mer og mer av det .Ja vel så er det også linjelederens arbeidsoppgave alt dette med kvittering for våpen også. Det er så vidt jeg får de samla på en vanlig dag og nå må jeg opp flere ganger for å kvittere våpen for det er mitt ansvar. Hvis et våpen blir borte og jeg har signert på det så er det lovbrudd. Det samme fikk jeg beskjed på linjelederkurset med reiseregning og det er ingen som kontrollerer utenom linjeleder. Hvis det er et lovbrudd eller noe annet på en reiseregning så blir de ansatte frikjent. Det er du som linjeleder som sitter med ansvaret.
- Informant 5** Nei det at vi har arbeidsgiveransvaret det er jo bare jeg. Vi har jo ikke det. Jeg har jo ingenting jeg skulle sagt. Jeg har ikke lov å lyse ut stillinger og jeg har ikke lov å ansette noen. Jeg vet ikke hva de har i lønn en gang, jeg får jo ikke den informasjonen.
- Intervjuer** Men det står jo her at linjeleder har ansvar for det å rekruttere og tilsette personell.
- Informant 6** Det er jo informant 1 som gjør dette.

- Informant 5** Men vi kan ikke gjøre det med det nye systemet. Også er det jo sånn nå at folk skal ønske seg til Kjevik og så skal han bli disponert av sjefen.
- Informant 4** Jeg håper ikke vi kommer dit etter at vi skal drive å rekruttere og alt sånt. Vi skal bidra i prosessen og så er vi nødt til å få ressurser.
- Informant 5** Det som jeg synes er veldig interessant etter at vi har samarbeidet mye med svenskene er at de har gjort akkurat samme som oss. De har innført et lignende system og som de sier det er Hitlers hevn. Og de ligger 2-3 år foran oss og det er nå de starter å ansette flere medarbeidere i HR for dette funker ikke. Jeg føler at vi bruker mer og mer fagfolk til oppgaver de ikke skal ha. Vi er tre som sitter her og vi gjør ikke oppgavene på samme måte og det er litt skummelt.
- Informant 6** Nei men jeg ser også at hensikten er god hvis du har fått en ukes kurs for å bli lært opp i dette. For eksempel med medarbeidersamtale.
- Informant 5** Og ja du vet dagskurset kommer alt for tidlig når ingenting virket.
- Informant 4** Men jeg tror også at vi må fjernes litt fra den fagrollen for ellers går det ikke rundt. Jeg er jo en helt annen posisjon enn dere, for eksempel jeg kan ikke legge meg opp i det faglige men jeg kan gjennomføre linjelederrollen.
- Informant 6** Det jeg kjenner på nede hos oss det er dette med at vi er den spisse eller den operative biten på skolesenteret.
- Informant 6** Personellsakene tar mest tid og det blir litt sånn digresjon med tanke på at det er den spisse enden. Jo mer og mer folk jeg får jo mer administrativt blir det å sitte å lære seg. Det tar tid.
- Intervjuer** Hvordan er det med tidsstyring på arbeidsoppgavene til linjeledere? Er det mye ad hoc som dukker opp eller er det en viss grad av frihet til å styre oppgavene selv? Hvordan ser dagen ut?
- Informant 5** Jeg tror det er veldig avhengig av hvor stor avdeling man har. Sånn som jeg har en liten avdeling og jeg føler ikke noe problem med at jeg gjør det når det passer meg. Men det er klart du lager dine rutiner og jeg har mine rutiner. Jeg er tidlig på jobb før noen andre kommer og da får jeg gjort unna FIF, alt av arbeidstid og reisetid.
- Informant 6** Jeg har det også sånn, jeg kommer tidlig på jobb og så gjør jeg unna FIF. Men det er masse oppdukkende så jeg vet aldri hvordan dagen blir.
- Informant 4** Ja, men reise og arbeidstid den er grei. Det er nok en gang om dagen. Det er jo de andre tingene. La oss si at du får en arbeidskonflikt. Den går jo gjerne over flere måneder før du har kommet noe videre også er det prosedyrer der også. Jeg bruker mye tid for å finne fram i fellesbestemmelser.
- Informant 5** Ja de siste to måneder så har jeg ikke vært så veldig heldig da alle mine medarbeidere har vært sykemeldt 100 prosent. Så det er det jeg har jobbet med nå.
- Informant 6** Vi støtter også en del, noen har vært borte i det og kan den prosedyren og noen er flinke på andre ting.
- Intervjuer** Så den kollegastøtten den er viktig.

- Informant 4** Ja, men det jeg ser på som risikoen for dette er at den administrative tanken er god. Vi prøver å gjøre ting lettere med reiseregning osv. 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.
- Intervjuer** Ja og det kan bli en utfordring når man nå får yngre og yngre linjeledere.
- Informant 6** Ja det er litt glemt av dette med må håndtere folk og det å behandle folk på mellommenneskelige plan.
- Intervjuer** Ja det ble skrevet en artikkel her for et par år siden med spørsmål om linjeledere har blitt låst til dataskjermen.
- Informant 4** Ja definitivt. Og en annen ting som irriterer meg det er at folk gjør det de kan for å løse oppdragene og pålagte oppgaver, så plutselig får man brudd på arbeidstidsbestemmelsene også skal du faen meg bruke masse tid på å jukse deg til arbeidstiden for at du skal tilfredsstillere reglene. Det irriterer meg. Det blir så kunstig.
- Intervjuer** Det neste jeg ønsker å høre om det er om dere opplever at deres ansatte sitter med et forventningspress til dere om at dere skal prestere å sørge for at de får det de skal ha til enhver tid?
- Informant 6** Ja det forventer de.
- Informant 5** Ja det er ikke mange dagene du skal la være å gjøre noe.
- Informant 6** Ja og de forventer at du skal være fagmann også. Så det er mange fagdiskusjoner og som jeg merker at jeg har mindre og mindre peiling på.
- Informant 5** Jeg har dette med lønnsamtaler. Jeg har en sivil ansatt som forventer at jeg skal ha årlig lønnsamtale og jeg sagt fra til mine sjefer at jeg ikke kan kjøre lønnsamtale. Ikke vet jeg hva de har i lønn og ikke vet jeg hva stasjonen mener om lokal lønn. Også skal jeg da ha en lønnsamtale. Hva skjer om jeg skal tilsette en ny person til min avdeling, men de skal ikke søke på stillingen en gang.
- Informant 4** Og da blir du plassert.
- Intervjuer** Det er kanskje litt paradoksalt dette med at man har arbeidsgiveransvaret.
- Informant 6** Ja arbeidsgiveransvaret det er bare tull. Det ligger under sjef LSK. Jeg snakket med en linjeleder oppe på Bardufoss og han han sa faktisk at han kan tilby lønn.
- Intervjuer** Hvor mye kontakt har dere med HR-senteret?
- Informant 6** Masse, Jeg bruker de med en gang jeg lurere på noe.
- Informant 5** Jeg har ikke brukt de mange ganger, men den hjelpen jeg får den funker kjempebra. Det tar ikke lang tid før du får svar så det synes jeg fungerer bra.
- Intervjuer** Hvordan føler du det, informant 4?
- Informant 4** Jeg har fryktelig lite kontakt med HR-senteret. Jeg prøver å bla fram selv også har jeg informant 1 i motsatt ende i korridoren.

- Intervjuer** Hvordan føler dere kompetansen deres innenfor HR med tanke på de krav som stilles i rollen? Vi diskuterte det litt tidligere men, må dere aktivt lese dere opp?
- Informant 5** Ja vi må lese oss opp. Jeg er ingen HR medarbeider. Jeg har aldri vært det, men det blir mer og mer så fort du får lest deg opp. Men det er jo kun eget initiativ som gjør at du blir bedre og bedre. Det er en bruksanvisning inne på denne linjeledersiden og den blir jo bedre og bedre, men det tar tid.
- Informant 4** Ellers er Fobid et veldig bra verktøy.
- Informant 5** Ja men det er klart at det er veldig forskjell på å følge prosedyrene, når du tenker hva man gjør og hva som ligger bak.
- Intervjuer** Hvis dere skulle gitt noen anbefalinger hva ville det vært?
- Informant 6** Ja de kravene som stilles stemmer ikke overens med opplæringen som er gitt, så den opplæringen må gjøres noe med.
- Informant 5** Jeg synes opplæringa burde vært helt annerledes. De begynte med et to dagers kurs, så ble det en og nå tror jeg det bare er web-kurs. Jeg synes Forsvaret burde koste på seg at alle linjeledere hadde basiskurs for det er ganske mange endringer i regelverk.
- Intervjuer** Det står jo også på internett at Forsvaret tar regelmessig kontroll for å sjekke at det linjelederne innehar de kravene som er satt og det tror jeg ikke skjer.
- Informant 6** Det skjer ikke.
- Informant 4** Nei det skjer ikke. Jeg har aldri blitt sjekket, men det burde vært det.
- Intervjuer** Jeg tenker vi avslutter der. Takk så mye for oppmøtet.

Transkripsjon – Gruppe 3

Dato: 13.04.2018
Intervjuer: Ulf Sigmund Sande-Ottersen
Antall informanter: 3 (hhv. informant 7,8,9)
Intervjusted: Møterom ved arbeidsplassen

Intervjuer ønsker velkommen og repeterer informantenes rettigheter og anonymitet

(Start)

- Intervjuer** Jeg ønsker å se på hvordan linjeledere opplever rollen som følge av HR-transformasjonen opp mot arbeidsbelastning. Videre ønsker jeg å finne ut av deres opplevelse av de krav som stilles i rollen, den støtten dere opplever å få, og den kompetansen dere føler dere har innenfor HR-området. Så totalt sett gir det et bra bilde på arbeidsbelastningen. Oppgaven tar også sikte på å komme med noen anbefalinger, primært på BRA-nivå, altså lokale tiltak. NOF skrev også en artikkel i 2016 der spørsmålet var om linjelederne er i ferd med å bli låst til dataskjermen.
- Informant 7** Og den kjenner hvertfall jeg på. Jeg blir sittende veldig mange timer på FIF eller ja, på datamaskinen.
- Informant 8** Altså, ja, jeg har vel 15 hos meg, hvis vi er alle samlet, og det som løses det er typisk arbeidstidsregnskap. Opplæring jeg har som går mot arbeidstidsregnskap, det er det to-dagers linjelederkurset. Og reiseregninger og den biten løser vi og. Så kommer det altså sånne små drypp nå som begynner å falle på plass i denne applikasjonen. Jeg kan følge opp fysisk test, jeg kan rekruttere våpen, det kommer sånne drypp nå som egentlig ikke tar meg mye tid. Det er blitt veldig greit. Det funker.
- Informant 9** Ja og tidligere brukte man kanskje andre Excel ark og sånt noe for å lage samme skjematikken, det være seg fysisk test, fravær osv.
- Informant 8** Ja det kommer små drypp som går den rette veien hele tida. Så det som sitter igjen føler jeg, det er at jeg har overhodet ingenting med om det er ledige stillinger hos meg. Så det har jeg ingenting med i den prosessen rundt å fylle de stillingene eller hvilke økonomiske vilkår eller kontrakter de har. Det er 100 % informant 1 som har.
- Informant 9** Men egentlig så tilhører det linjelederrollen. De skal ha 100 % eierforhold til nyansettelser.
- Informant 8** Så utlysning, ansettelser, det har jeg overhodet ingenting med.
- Informant 9** Ja og det har ikke vi andre heller.
- Informant 7** Ja og det er valgt fra Kjeviek sin side.
- Informant 9** Det er en forståelse for at det blir umulig for oss som linjeledere å ivareta den rollen.
- Informant 8** Ja på en måte er det riktig. Men på en annen måte så vet vi jo ikke det. Kanskje jeg hadde klart det. Jeg har aldri fått verken verktøyet eller myndigheten til å gjøre det, men det kan godt være jeg hadde klart jobben fint.
- Torbjørn** Ja men det hadde jo stjelt tid fra andre gjøremål.

- Informant 8** Jo, men altså dette her stjeler egentlig ikke mye av min hverdag sånn sett. Det begynner å bli et godt verktøy for å gjøre noe.
- Informant 7** Ja men når du sier at verktøyene fungerer, så er det greit. Men altså, sånn som jeg opplever det, før hadde ikke vi noe med fysisk test å gjøre, det var noe som var mellom Forsvaret og den enkelte medarbeider. Nå har vi plutselig fått beskjed om at vi må følge opp. Så senest i år måtte jeg pålegge tre av mine spesialtreningsprogram for å nå målet innen 1 mai. Og det har jeg aldri gjort før. Jeg har tenkt på det noen ganger at hvorfor har ikke jeg noe med det å gjøre, men nå har det kommet. For full pakke.
- Informant 9** Ja og det samme gjelder re kvittering av våpen.
- Informant 7** Ja og det tar jo lite tid å gjøre denne operasjonen i FIF, men det som tar tid det er å sørge for at folk sender det inn i FIF-en. Da må man begynne å mase på folk.
- Informant 8** Ja og det er jo dette som er jobben vår. Altså hvis alle gjorde det de skulle til riktig tid, så hadde jeg egentlig ikke hatt noe å gjøre. Så min jobb handler bare om å følge opp den enkelte og noen ganger er det kjempe tungt og andre ganger går det lett. Men å sørge for at de skriver det skal skrive, planlegge det de skal planlegge, det er linjelederjobben. Du er en kontrollør.
- Informant 9** Ja men nå bruker du jo SAP og FIF som et verktøy og du blir mer stuck til dataskjermen, man mister litt det mellommenneskelige, øye til øye og den direkte kontakten i noe grad. Ikke stort og helt, men til en viss grad så kan man kjøre denne kontrollen via datasystemet.
- Informant 8** Jeg synes jo det har gitt meg et veldig godt verktøy. Sånn at nå sitter jeg litt mer på fakta når jeg snakker med mine. Jeg synes dette er glimrende. Og sånn som HR-senteret, det har jeg brukt mer i det siste. Ta et sånn kjempekonkret tilfellet. Jeg har en som er nytilsatt, han er ferdig med verneplikten også midlertidig ansatte vi han. Så kommer vi til vi skal ha fellesferie. Han har ikke opparbeidet seg noe feriepenger, kan jeg beordre han uten lønn på fire uker fellesferie? Og da er det en kjapp mail til HR-senteret, to dager etterpå får jeg godt utfyllende svar og det har jeg gjort ved flere anledninger og det fungerer kjempe fint. Det blir som en HelpDesk for hva jeg har av utdanning for egentlig å gjøre linjelederjobben. Egentlig så er jeg en helt vanlig tekniker som da har to dager linjelederkurs, også har jeg et deltidsstudium på BaseCamp. Det er det de har utrustet meg med på dette her. Og jeg synes det funker helt greit egentlig. Jeg føler jeg stort sett har det jeg trenger.
- Informant 7** Jeg føler forsåvidt og at jeg har det jeg trenger, for alt jeg skal gjøre er det en beskrivelse av i systemet. Men det jeg føler det mangler det er en oversikt og en enkel snarvei inn. 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. Jeg har også en gjeng på Ørlandet som jeg styrer, og det er klart at da er jeg helt distansert. Jeg sitter og godkjenner i FIF, og ser de omtrent ikke en gang i måneden en gang. Det kommer til å bli en interessant ting. Mens her ned på Kjevik, så kan jeg gå bort på kontoret og prate med dem. Så det er jeg spent på selv hvordan det kommer til å gå. Men det å få dette totalbildet, det synes jeg er litt vanskelig.
- Intervjuer** Ja for det er veldig mye. Hvis du går inn på intranett, så finner du egentlig vanvittig mye informasjon om alle områdene her. En annen ting er å sette seg godt inn i det.

- Informant 7** Ja og det å faktisk klare å absorbere alt dette her som ligger på arbeidsgiveransvaret. Det synes jeg er litt krevende. Jeg skulle gjerne hatt en litt sånn linjeleder for dummies.
- Informant 8** Du har jo den hjelpemenyen på intranett. Den svarer på veldig mye av de tingene vi lurere på i hverdagen. Og jeg synes du har et veldig godt poeng. 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.
- Intervjuer** Så dere er litt sånn spesialister på hvert deres område innenfor linjelederrollen?
- Informant 8** Ja for noen har mange som er sykemeldte i sin avdeling og det er jo litt i endring med det nye som kommer med måten det rapporteres sykemeldinger på osv. Sånn at noen er med på hva siste oppdateringer er.
- Informant 9** Jeg ser og på den der kollegastøtten. Men jeg sitter jo her i huset og har HR-rådgiveren riktig nok i andre enden av korridoren, men uten å kunne løpe til han et par ganger i uka, så da måtte jeg ta i bruk HelpDesk. HR-rådgiveren her er nok min HelpDesk.
- Informant 8** Og det har vi vel fått litt beskjed om hos oss, at vi skal prøve å ikke bruke HR-rådgiveren alt for mye, for han har hatt grusomt mye å gjøre. Så ikke ring før du hvertfall har prøvd å finne ut av det.
- Informant 9** Dere sitter jo også i en litt annen rolle hvor dere har ansatte under dere. Jeg har en ansatt under meg også sitter jeg med femti soldater. Så min linjelederrolle er noe annerledes, kanskje, men sånn generelt så mener jeg at vi er pådyttet et system også må vi endre arbeidsoppgavene for å tilpasse oss det systemet. Vi har ikke fått et system som er tilpasset oss.
- Informant 8** Ja hvordan tenker du da egentlig?
- Informant 9** Vi hadde jo våre rutiner før vi fikk SAP, både med medarbeidersamtale og alt mulig sånn, fraværsregistrering, også får vi et system som er ferdig snekret fra Tyskland, og så må vi endre rutiner for at systemet ikke kan tilfredsstillere den måten vi gjorde det på tidligere. Ehh, og da mener jeg vi går litt inn i framtida med ræva først. Men altså, bare denne nye medarbeidersamtalen med alle disse målkrava og alle sånne ting. Ja, jeg ser ikke helt sånn logikken og fornuften i det alltid. Men det er jo for å tilfredsstillere systemet på mange måter.
- Informant 8** Ja altså, jeg synes jo medarbeidersamtalen i seg selv, den er den samme som før. Ta et konkret eksempel. Det er noen hos oss som har sagt at fysisk test det blåser jeg i, for det blir ingen konsekvenser overhodet. Så det blåser jeg i. Så har vi diskutert det, hva vil være en riktig og passelig reaksjon på dette. Og da bruker vi disse utviklingsmålene også skriver vi etter vi har hatt samtalen at du skal gjennomføre to fysiske treninger i uka i perioden som kommer. Og da har han fått en skriftlig beskjed i FIF. Og når vi da kommer rundt til at han skal ha tjenesteuttalelsen sin, da kan vi se på hvor mye han har stilt til fysisk test, har han trent? Hvis ikke han har gjort det, så har vi allerede gitt han en advarsel, da kan vi velge om vi ønsker å trekke han under norm, det kan diskuteres, da kan ha risikere å få en ripe i lakken på sin tjenesteuttalelse, at han ikke gjør det vi har blitt enig om. Så da funker det.
- Informant 9** Ja men vi hadde vel også den muligheten tidligere og?

- Informant 8** Joda, men det er det jeg sier med disse målene. Da er det en måte som systemet gir oss en grei måte, da har du en skriftlig bekreftelse på det vi har blitt enig om. Før var det jo et skjema som begge skrev under på. Nå er det registrert i systemet på en litt annen måte.
- Intervjuer** Jeg skal si noe kjapt om det. Jeg har med et bilde her av årshjulet og slik det var tidligere da man ikke hadde disse verktøyene i FIF for medarbeiderutvikling. Grunnen til at de har gjort det slik som nå, er for å sørge for sporbarhet og dokumentasjon, at man faktisk gjennomfører, for å detekttere de som ikke gjør det. Bakteppet vil jo da være de som faktisk gjennomfører medarbeidersamtaler, følger årshjulet, men som opplever at FIF-systemet er for knotete. Lenger opp i systemet får man bare vite at vedkommende ikke har gjennomført det, samtidig som man faktisk har gjort det. Så det er to sider her. Men jeg tror at derfor de har gjennomført dette her, det er for å sørge for at det er lettere å dokumentere at ting blir gjort, følge det opp og iverksette tiltak. Men jeg opplever også en splittelse blant oppfatningene til linjeledere hvorvidt de benytter disse verktøyene. De som benytter de aktivt, synes at dette er et kjempeverktøy, slik som du også forklarer.
- Informant 7** Jeg kan fortelle litt at jeg også synes dette i prinsippet er et bra verktøy, men jeg bruker det ikke.
- Intervjuer** Og hvorfor det?
- Informant 7** Fordi min sjef har sagt at vi ikke skal bruke det. Vi fikk teammål ned til oss, til skolen vår, fikk beskjed om at det behøver vi ikke bruke under skolen. Du kan, hvis du ønsker, legge inn individuelle mål, men da må du finne ut av det på egenhånd. Og jeg bruker selvfølgelig tjenesteuttalelsen i FIF, men da ikke individuelle mål. Men jeg ønsker egentlig å gjøre det. Nettopp fordi sånn som du sier, fysisk test for eksempel, eller da tilbakemeldinger fra elever på instruktørprestasjoner osv., helt klare mål ønsker jeg å bruke. Men jeg har ikke gjort det enda fordi det ble sagt at det gjør vi ikke enda på vår skole. Systemet er ikke modent enda eller noe sånt. Jeg slet egentlig med å få disse målene ned til meg tror jeg.
- Informant 9** Akkurat det prinsippet, det standpunktet der, det er og vedtatt i ledergruppen tror jeg, at det skal ned til et visst nivå.
- Informant 7** Og da synes jeg egentlig det er litt tulle, for man innfører da et system ganske bra, også går man tilbake på det etterpå. Da synes jeg det er mye bedre å gi oss en god opplæring, forklaring på hvorfor vi skal bruke det, også go for it. Også gi oss hjelp til hvordan vi kan bruke det fra starten av. For dette ble innført i fjor. Og noen har klart å bruke det, på eget initiativ, mens andre bruker det ikke.
- Informant 8** Men jeg vil også si det at det å bruke det, bare en liten bit av dette her, altså det er en god del her som du sier vi ikke har fått opplæring på, så det som går på å bruke dette med målene det har vi mye igjen å lære.
- Informant 7** Ja og det blir litt for tilfeldig. Jeg finner svar på alt hvis jeg setter meg ned og leser i tre uker på intranettet, men det å kunne gjøre det og absorbere alt, det å huske hvor jeg fant det, det er forferdelig vanskelig. Og mitt fokus har ikke vært på å være arbeidsgiver, det har vært på å være mellomleder. Og det har vært det å være en slags fagperson som har drevet med kursplanlegging og sånt. Så det har endret seg nokså dramatisk, den jobben vi sitter i.
- Intervjuer** Riktig ja. Jeg tenker vi beveger oss litt videre. På bildet oppe til høyre her så har vi typiske arbeidsoppgaver til linjelederne. Vi har vært inne på medarbeiderutvikling,

som i og for seg er et veldig stort område, så har vi konflikthåndtering, rekruttering osv. og det er masse regelverk som linjeledere skal kjenne til. Det jeg tenker å høre litt mer om, det er forskjellen mellom primæroppgaven deres og denne linjelederjobben. Kan dere forklare litt rundt fordelingen her?

Informant 8 Jeg klarer ikke helt å si, for at linjeleder, faggrupeleder er jo egentlig oppgaven. Og det er en 100 % jobb. Og den har ikke blitt noe annerledes etter det her. Sånn som på skolen hos oss, det faglige ansvaret stopper på hovedinstruktørene. Det er han som er faglig ansvarlig for det kurset. Som faggrupeleder skal du sy sammen alt dette her. Sånn at det rent faglige ansvaret det stopper på nivået under oss. Så det som har skjedd der, og hvorvidt det har tatt mer eller mindre tid, det tror jeg egentlig ikke altså. Det er bare når jeg lurer på noe, så henvender jeg meg en ny plass enn det jeg gjorde før.

Informant 7 Der er jeg ikke helt enig med deg faktisk. Vi har faktisk fagplanansvaret vi. Det står i vår beskrivelse. Også kan man si, hva er det for noe? Det er vi som skal være ansvarlige for at utdanningsplanen er god nok til å bli godkjent. Også har vi Navet, som er blitt opprettet, som på en måte skal gjøre det lettere å koordinere denne matrisebruken. Altså vi bruker jo folk på kryss og tvers av faggruppene for å få kursene til å gå rundt. Og det er en god tanke. Men samtidig, som leder for faggruppene, så må man ha oversikt over dine folk, så av og til kan jeg føle litt at det Navet har litt for mye inn gripen i min avdeling, uten at jeg vet om det. Og det er en uting. Altså, jobben er den samme som du sier, men allikevel kan det godt være at det er interne omorganiseringer som gjør at jeg føler at jobben har blitt litt annerledes. Av og til føler jeg vi gjør litt dobbeltarbeid, for jeg er noen ganger usikker på hvem som faktisk har ansvaret. Det har ikke noe å gjøre med det her egentlig, det har noe å gjøre med hvordan vi er organisert, men det er noe som på en måte har blitt, eller det henger sammen med faggrupelederjobben. Jeg anser faggrupelederjobben som også en person som skal være inne å stake ut et slags hovedkurs for faget. Jeg er fagmann fra bunn av, jeg har gått fra F-16 instruktør og oppover. Og jeg har min mening om ting og tang.

Intervjuer Ja og det er egentlig det mitt spørsmål er, hvorvidt tilførselen av alle disse oppgavene som egentlig er et helt annet fagområde, det er på HR-siden, hvordan det påvirker det andre områder?

Informant 8 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 når jeg trenger hjelp utenifra, så betyr det veldig lite hvem jeg kontakter. Det er nesten som når de la om til en sentral HelpDesk på IT-systemene. Man trodde jo at verden skulle gå under, men det viser seg at det er ikke noe problem. Så lenge jeg får svar i løpet av kort tid på det jeg lurer på så har det ingen betydning hvem jeg spør. Og jeg har lettere tilgang på informasjon med det nye systemet som har kommet, enn det jeg hadde før.

Informant 9 Jeg opplever det stikk motsatte egentlig. Jeg jobber jo stort sett med soldater, og jeg hadde full tilgang til alt av informasjon før, men det er begrenset nå. Og det er klart at det å skrive en 60 tjenesteuttalelser i året, det gjorde jeg før og det gjør jeg nå. Og dokumentering og midtveissamtale og sånt har kanskje blitt bedre nå, det er lettere å se og dokumentere, men samtidig opplever jeg, i og med at jeg har veldig mye turnover siden de dimitterer etter et år, så jeg merker jeg er veldig avhengig av andres input fra rekruttskole, fra kurs og fra HR som jeg også dytter inn ting. Så jeg opplever at jeg må inn å prøve å rette på ting, for ting er ikke lagt inn riktig når de f.eks skal ha tjenesteuttalelsen sin. Så det krever mye mer jobb fra min side enn det det gjorde før. Før styrte jeg mye mer selv, mens nå er jeg avhengig av andres input. Og det skjer

stadig vekk at det er feil input fra andre. Men det er klart at jeg sitter med en helt annen portefølje av personell enn det dere gjør.

- Informant 7** Ja jeg er enig i mye av det du sier, og jeg har lyst til å skyte inn at SAP og FIF er ikke laget for brukerne. Det er ikke det. Altså i starten når du skal gjøre en ting, så er det utrolig tungvint å finne ut av det. Etterhvert som du får det inn i skallen, så er det greit, men det er et utrolig tregt system. Det er ofte tidkrevende å komme inn i den rapporten du ønsker. Så det er en ting jeg har lyst å skyte litt på, at det kunne vært laget mye bedre med tanke på brukergrensesnittet.
- Informant 9** I alle fall SAP. FIF-portalene synes jeg er grei nok. Men det er kanskje fordi vi bruker den mer. Men SAP i seg selv er jo ikke intuitivt i det hele tatt.
- Informant 7** Ja for når du bruker ting ofte nok så blir det jo lett. Men når du bruker det av og til, så er det vanskelig. Hvis det er folk som er ute og reiser en gang i skuddåret, så kan det ta en dag for de å finne ut hvordan de skal skrive en reiseregning. Også er det sånn frem og tilbake, sende mail osv. Rette opp. Men andre som reiser ofte, da er det bare smack ferdig. Det som er bra nå hvertfall, er oppfølging. Det er lettere.
- Informant 9** Ja og slik som re kvittering av våpen hadde vi jo før og, men det ble bare ikke gjort av linjelederen, men av FLO. Så det har blitt tilført som en ekstra oppgave til linjelederen.
- Informant 7** Ja og det er det som faktisk tar litt tid. Ikke det å trykke godkjenn i FIF, det tar jo to sekunder, men det å få folk til å legge det inn i FIF-en. Så hvis man begynner å summere opp alle disse tingene, så summen av dette betyr at jeg blir mer knytta til denne FIF-portalene.
- Informant 8** Du har egentlig ansvar for alle dine ansatte på alle områder. Før hadde du mer serviceinstitusjoner rundt deg som du kunne henvende deg til.
- Informant 9** Og før kunne du lede innenfor ditt fagfelt, og ikke som nå med alt annet administrativt.
- Informant 7** Men jeg får ikke lov til å si at nå skal jeg lyse ut den stillingen der. Og det synes jeg er litt teit.
- Intervjuer** Og det skal i utgangspunktet være linjelederens ansvar også.
- Informant 8** Og noe av grunnen til det, det er jo fordi at når du har en HR-rådgiver som ser hele skolen, så begynner den øverste ledelsen og ha litt meninger om hvor skal bruke lønnspostene. Så det at jeg kan sitte på min lille øy å tilsette og bruke lønnsposter, om det er det beste for helheten, det kan en jo spørre seg om.
- Informant 7** Jeg tenker jo at det bør ikke være noe problem så lenge vi har ansvar for alt det andre. Men så får vi også en slags føring på at vi ikke skal gjøre noe.
- Informant 8** Og jeg tror også at hvis vi hadde fått det ansvaret, så tror jeg det hadde gått helt fint. Jeg skulle nok klart og fått ansatt de folkene jeg trengte og det hadde gått helt fint. Men det ansvaret har vi ikke fått altså. Så det er bare valgt at vi ikke skal ha.
- Informant 7** Og i det er følelsen min at vi har fått veldig mye ansvar, men vi har ikke fått alle godene. For vi får altså ikke lov til å disponere våre stillinger som vi ønsker.

- Informant 8** Også en annen viktig ting som vi ikke har snakket om. Penger betyr jo alt, og sånn som på vår skole så er det bare NK som styrer pengene. Vi styrer ikke pengene. Vi kan ikke si ja til noe som helst som har med penger å gjøre. Det ansvaret har vi heller ikke. Og det er igjen fordi skolen har et budsjett og det skal brukes totalt sett til beste for alle.
- Informant 7** Også har vi dette med overtid. Søknad om overtid skal gå helt opp til sjef LS. Det er jo nesten mistillit til oss som linjeledere. Vi skal passe på hviletid, vi skal passe på at vi ikke går på noen røde lys der sånn. Allikevel så må vi altså sende en mail opp til sjef LS for å spørre om vi kan ha fem timer overtid neste uke.
- Informant 9** Men er dere pålagt det?
- Informant 7** Ja. Vi har ansvaret som ligger på arbeidsgiver, men vi blir ikke behandlet som det.
- Intervjuer** Det er litt skjevhet altså?
- Informant 7** Ja. Og går noen ting galt, så sitter jeg med svarte-Per. Men jeg får ikke lov å utfolde meg i rollen. Det synes jeg er litt merkelig.
- Intervjuer** Det er interessant å høre. Jeg tenker vi går over til denne opplæringsbiten. For å bli sertifisert som linjeleder, må man ha et dagskurs, et e-læringskurs, HMS kurs og en sluttest. Hvordan opplever dere disse sertifiseringskravene opp i mot de krav som stilles i rollen av arbeidsoppgaver og omfang?
- Informant 8** E-læringskurset, som var før vi gikk på linjelederkurset, synes jeg ga meg svært lite. Når det kom til linjelederkurset, så var en stor del av det gikk mot godkjenningsrollen i FIF som gikk på arbeidstid og vernegrenser og reiseregning. Det var kjempebra. Veldig veldig bra. HMS biten i det kurset var helt forferdelig elendig, og jeg kan svært lite om det den dag i dag. Og jeg håper inderlig at ingen kommer ut for noe, for jeg aner ikke hvordan jeg skal bli kvitt de rapportene som kommer opp hos meg. Det er et mareritt. Ikke er jeg god på det, og ikke føler jeg det fungerer.
- Informant 9** Jeg kjenner meg veldig igjen i det du beskriver der, men vi har ved flere tilfeller med skade og HMS-hendelser som har oppstått, klart å få det ut til NAV osv. Men det er klart at det er prøving og feiling underveis. Men det er relativt uoversiktlig og håpløst og ikke veldig intuitivt hva du skal legge inn der.
- Informant 7** Verktøyet er så uoversiktlig at du aner egentlig ikke hva du skal trykke på. Og det er klart at da er ikke verktøyet laget for brukeren, sant. Og hvis du da gjør dette her en gang i året, da blir det som å starte på nytt hver gang. Også kan man sette seg ned også kan man lese denne veilederen, sørge for å få jobben gjort også sitter man der etterpå og aner ikke hva man har gjort. Altså man forstår ikke hva man har gjort en gang. Man har bare fulgt en sånn guide. Og er det det som er meningen? Nei det er jo ikke det.
- Informant 8** Så det er litt svart hvitt det du spør om. Den ene biten av den opplæringen var kjempegod. Og det er tre år tilbake i tid siden jeg tok det kurset. Og jeg sier det igjen, HMS-biten var helt forferdelig og det er tre år siden og det kan være både programmet og opplæringen er blitt bedre, men jeg er fremdeles ikke trygg på det.
- Informant 9** HMS-modulen er ikke blitt noe bedre.
- Informant 7** Men det har jo også noe med at hvis du får opplæring teoretisk før du begynner å bruke noe, så skal du være veldig god til å absorbere alt sammen. Hvis du har måttet trå litt rundt i terrenget, blitt kjent, også får opplæring, så har du mer knagger å henge

på. Da tar du ting mye lettere. Vi har fått ting teoretisk, også skal vi utføre i praksis. Og det hadde vært ufattelig greit med en repetisjon.

- Informant 9** Jeg må jo si det at det er jo 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.
- Informant 7** Det er klart at dette er en ferdighet du må opparbeide deg.
- Informant 9** Så opplæringen kan bli langt grundigere og bedre.
- Intervjuer** Ja for når de setter disse kravene, er det nok? Man går ikke ut som en ekspert, men man får en grunnmur å bygge på, men bør denne styrkes? Er det noe krav om repetisjon av dette?
- Informant 8** Nei det er ikke noe krav, men vi er i et system som er i endring, så det høres veldig tiltalende ut og ha et slags tilbud om en repetisjon. At man kunne nærmest hatt et sånt HR-kurs for linjeledere hvor man omtrent årlig kunne melde seg på for å få litt inputs. For dette er jo en jobb som man må få litt erfaring i. Så innen alle disse områdene her så er man jo på ingen måte i nærheten av å være en HR-medarbeidere. Men man vet hvertfall, om det oppstår et problem, hvor man skal begynne å nøste og hvor man skal henvende seg. Og det er kanskje nok for oss. For å lede 15 mann på en avdeling, så bør jeg ikke være en 100% HR-medarbeider, men når det oppstår noe som jeg ikke kan håndtere selv, så trenger jeg en plass å henvende meg. Og det vil jo være HR-senteret, det vil være disse hjelpesidene.
- Informant 7** Jeg kan ta et praktisk eksempel. Det kommer av og til noe sånne IA-nytt. Okei, hvis du får en sånn mail i innboksen din, så leser du den. Også tenker du, nå har jeg lest det. Skal jeg begynne å lagre det på mitt private område, eller skal jeg stole på at dette blir oppdatert i disse guidene. Jeg velger det siste. Så går det kanskje en måned, og jeg husker ikke fylla av det som ble skrevet i den mailen. 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.
- Informant 9** Og med dårligere kvalitet.
- Informant 7** Helt riktig. Så da er spørsmålet. Er det godt nok for Forsvaret å ha det sånn?
- Intervjuer** Ja og der er jeg enig i det som informant 9 sa i stad. Man undergraver HR-området når man gjør som man gjør. Og med denne opplæringsbiten, ved at de kaller det sertifisering, at man bruker akkurat det ordet, er litt offensivt etter min mening.
- Informant 8** Jeg ser også at om man har 1 eller 15 ansatte, så må man kunne de samme tingene. Så jeg vil tro at man vil finne en ganske stor forskjell der. Har du 1, så bruker du kanskje akkurat den samme tiden som hvis man har 15 på mange områder. Man må sette seg inn i masse.
- Intervjuer** Ja og en ting er jo å gjennomføre, en annen ting er å gjennomføre med god kvalitet i arbeidet og god kvalitet for dine ansatte.
- Informant 8** Ja for det er akkurat det siste du gjør i softwaren, det ligger masse arbeid bak hver av de tingene som skal følges opp.

- Informant 7** Men det er jo en sjablongverdi på linjelederrollen. Så vidt jeg husker er det vel en 14-15 ansatte som er det ideelle. Har du plutselig en avdeling med 35 stykk i, så kan man ikke gjøre god nok kvalitet på den jobben. Da blir det litt for lite tid per kropp.
- Informant 9** Jeg kutter jo ut bevisst ting som må føres i SAP, for eksempel dette med fraværsregistrering. Jeg skal egentlig registrere fravær for 50-60 mann, og det går jo ikke. Så det gjør jeg bare ikke. Da ville jeg blitt stuck da.
- Intervjuer** Jeg kan si det sånn at det er mye bra som har kommet med HR-transformasjonen. Mitt spørsmål er om det kanskje går litt for fort fram. Var den stabiliseringsperioden rett og slett for kort? Det er interessant å høre fra dere det som fungerer bra og det som ikke fungerer like bra.
- Informant 7** Ja, i og med at vi ikke praktiserer rollen fullt ut, og vi på en måte ikke er helt fortrolige med det vi har fått, så har jo ikke dette fungert etter oppskriften. Det har jo ikke det.
- Informant 8** For når du ser sånn alle oppgavene og alt det, men det er jo sånn man er ikke oppe i alle disse sakene på en gang, heldigvis. Sånn at det å ha en plass hvor man kan få støtte når man trenger det, det tenker jeg kanskje er det viktigste.
- Intervjuer** Ja og HR-senteret har folk vært gjennomgående positive til.
- Informant 8** Ja altså mitt inntrykk er at det fungerer veldig bra.
- Informant 7** 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.
- Informant 8** Og da er det litt sånn som du er inne på. 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.
- Informant 7** Men du må vite når du skal touche inn på det og det.
- Informant 8** Ja også må jeg vite når ting skal tas tak i. Fordi i mange tilfeller er det min jobb å starte prosessen. Ingen kan vite om konflikten, hvis ikke det er jeg som starter. Det er liksom hva er godt nok. Og jeg synes ikke vi er så fryktelig langt unna godt nok. Og det er litt også fordi systemet er nytt og det er ting som ikke funker helt osv., men litt justeringer, litt mer opplæring, det hjelper. Jeg tror dette kan bli bra, det tror jeg.
- Informant 9** Ja men se på den tekniske avdelingen nå og for 10-15 år siden. Hovedhensikten med dette var jo å flytte folk fra administrative stillinger til den spisse enden. Det har jo ikke skjedd nede hos dere? Altså det har jo blitt flere som driver på med administrasjon, det er færre som er førstelinje på instruktørsida.
- Informant 8** Nei det er egentlig en myte det. Det har ikke det. Fordi det er nesten akkurat som det var før. Du hadde en linjeleder og et gitt antall. Idag har linjelederen et mye bredere fagområdet. Jeg ville typisk ha vært linjeleder for radar før. Da hadde jeg hatt 8-10 mann, og ansvar for de tre store radarene. Nå er jeg linjeleder for luftstøtte. Da har du

luftstøtte, kommunikasjon, du har bakkeutstyr. Det er et mye bredere fagfelt, men det er samme personer. Kanskje til og med litt flere hoder. Vi er bare fire linjeledere for hele skolen. Så administrasjonen har ikke blitt større. Og det siste som har skjedd nå, at vi mister HR-personer, det er ikke sånn at jeg kan gå å si at nå har vi fått en mer instruktør. For det er det for små justeringer med.

- Informant 7** 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 interessant 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.
- Informant 8** Jeg kan jo også si at skolen hos oss har aldri vært driftet bedre.
- Informant 7** Og det er nok også grunnet denne transformasjonen sin skyld. At vi faktisk gjør ting mer riktig. For det har vært ekstremt stor forskjell i hvordan linjeledere hos oss har behandlet folk tidligere. Og nå er vi blitt bevist at det er faktisk jeg som har ansvaret. Jeg får trøkken hvis noe er feil. Så det er bra.
- Informant 8** Jeg husker jo også det første vi lærte på det linjelederkurset, at når du sitter som linjeleder så har du ikke mulighet til å godkjenne eller gi noen goder utover det det sentrale regelverket sier. Et konkret eksempel. Folk stikker hodet inn i døra, og spør om de ikke kan gå litt tidligere idag. Som linjeleder har du ingen mulighet til å si at det går fint. Du er personlig ansvarlig for arbeidstiden. Før kom de og gikk som det passet. Ting fløt fullstendig, og det er helt borte idag. Hvis du spurte en linjeleder for 5 år siden hvor mye Per har vært syk i år, så hadde han ikke peiling. For han ringte bare på morgenen og sa han kom når han var frisk også dukka han opp. Det var ingen som hadde kontroll på det i det hele tatt. Hviletid, det var ingen som hadde hørt om hviletid for før 2 år siden. Det som er at der systemet ikke overvåker, så er det mulighet for ukulturer. Og det nye systemet har fjernet mange av disse ukulturene.
- Informant 7** Og det er helt klart en benefit. Man kan bare si sorry det går ikke, for regelverket er tydelig.
- Informant 8** Så dette medfører at folk blir behandla likere, og det er det ingen tvil om. Og vi følger de reglene som er bestemt.
- Informant 9** Men det er ingen nye regler, reglene er de samme. Det er bare praktiseringen av dem, at det er sporbarhet og gjennomsiktighet og ledelsen har lettere for å følge med som gjør at det er mer lik utførelse.
- Informant 7** Ja vi har fått mye mer ansvar, men vi har ikke fått alle godene.
- Informant 8** Og med goder da sier du det med ansettelse og rekruttering, ikke sant?
- Informant 7** Ja jeg sier goder, men altså.
- Informant 9** Men jeg er også veldig glad for at jeg ikke har fått ansvaret med å ansette folk og gjennomføre den biten.
- Informant 7** Ja jeg er også glad for at jeg ikke har fått alt dette her på bare 8 måneder. Fiks ferdig.

- Intervjuer** Jeg tenker vi avslutter der jeg, bare en siste sak. Har dere noen anbefalinger til hva som burde vært gjort bedre eller annerledes?
- Informant 7** Man burde hatt en sånn recurrent training. Hva har skjedd i løpet av siste år, er dere klar over det og det? Og da kommer garantert disse mailene om IA opp, ikke sant. Og da husker man kanskje at man leste de for 6 måneder siden. Og gjerne kunne man fått et sånt fora man kan prate med andre. Og dele opplevelser. Sånn som en hos oss, han er vanvittig dyktig på sykemeldinger. Jeg er litt bedre på pendlere.
- Intervjuer** Ja få et sånt lokalt fora? Det er jo tydelig at kollegastøtte er viktig.
- Informant 8** Ja det er viktig å ha noen å snakke med på samme nivå. Og ha et slags linjelederforum hvor man kan få påfyll og diskutere hvordan man løser ulike oppgaver. Det vil også være med å nivellere litt hvordan ting praktiseres. Så absolutt.
- Intervjuer** Helt enig, og det er kanskje spesielt viktig i den perioden vi er i nå med en slags utvidet stabiliseringsperiode.
- Informant 8** Også er det slik vi allerede har påpekt, det er områder her vi føler oss svake på og som vi har fått dårlig opplæring på, slik som HMS.
- Informant 9** Jeg føler meg også avhengig av å ha en lokal ressurs som kanskje ikke skulle vært der hvis systemet hadde vært fullt ut. At det bør videreføres. Også kan brukergrensesnittet i SAP gjøre noe med.
- Informant 7** Ja, hadde man gjort det mer intuitivt så hadde det vært en utrolig besparelse for hele Forsvaret. For hvis man begynner å tenke antall klikk man gjør per dag. Man må spørre hvem systemet er laget for. Er det laget for de på toppen som skal se rapportene, eller er det laget for de som skal putte data inn? Det er laget for de som sitter på toppen.
- Informant 8** Også når du får tunge HR-saker, da er det ikke nok med en mail. Da må man kanskje ha en person med seg. Hvis noen skal sies opp, hvis det er rus, hvis det er tunge konflikter. Det løser man ikke med en mail fra HR-huset. Man er avhengig av personer som kan komme å støtte deg som arbeidsgiver. Vi må skille litt på den daglige utførelsen, og hvis det kommer tunge saker, da er det som du sier, det er da den lokale personen må komme, for da må ting gjøres riktig. Jeg ser jo også at det kunne vært gjort med et reisende team, men det er viktig med en personlig kontakt på arbeidsgiversiden.
- Informant 7** Ja hvordan er det løst per idag? Er det noe team de har satt opp?
- Informant 8** Det vet jeg faktisk ikke.
- Informant 7** For et par år siden var jeg i en konfliktsak, og da kom det et team fra Bergen.
- Informant 8** Ja og det vil jeg helt personlig være avhengig av, den støtten. Men jeg må også si at vi vet ikke helt hvordan det ville gått uten en lokal HR-rådgiver. Vi jukser jo litt, men hvis det skikkelig brenner på dass så vet jeg ikke hva som ville skjedd. Men jeg vet at dersom det skjer noe en dag, så er jeg glad for å ha en lokal ressurs.
- Intervjuer** Vi avslutter der. Tusen takk for oppmøtet.