

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:  
BE323E

Navn på kandidater:  
Raymond Olsen  
Stian Berland Håøy

---

Vil Luftforsvaret lykkes bedre i  
omstillingsprosessen ved å ivareta ansattes  
opplevelse av prosessen?

En kvantitativ studie av hvordan opplevd prosess  
påvirker endringsprosessene i Luftforsvaret

---

Dato: 25.05.2018

Totalt antall sider: 85

## **Forord**

Denne masteroppgaven er vår avslutning av studiet Master of Business Administration ved Handelshøgskolen ved Nord Universitet. Det har vært en lang og krevende reise og få skrevet denne oppgaven og vi ser nå frem til å tilbringe tid med familien igjen.

Etter 3 år som deltidsstudent og deltagelse på samlinger ved Nord Universitet ønsker vi å takke dyktige forelesere, vår veileder og våre medstudenter. Dere har alle bidratt til økt fagkunnskap og personlig innsikt.

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært veldig lærerikt og motiverende for oss begge. Vi har begge vært igjennom en omstillingsprosess i Forsvaret, og er over middels interessert i tema. Vi må likevel innrømme at det har vært tidkrevende og frustrerende til tider å sitte med denne oppgaven. Vi har tilbrakt utallige timer på Skype ettersom en av oss er bosatt i Italia. Hadde det ikke vært for våre fantastiske koner Linda og Anette som har tatt seg av unger og annet mens vi har sittet med oppgaven, ville ikke dette gått. Dere har også oppmuntret og motivert oss i periodene vi har trengt det som mest.

Vi vil rette en takk til Luftforsvarets ledelse som vært imøtekommende og positive til tematikken vi ville skrive om. Takk til Forsvarets mediesenter ved Knut Egil Veien som har hjulpet oss med utviklingen og distribueringen av spørreundersøkelsen.

En stor takk rettes til vår veileder Espen Isaksen. Vi har gjennom hele perioden fått gode og konstruktive tilbakemeldinger som har gitt oss motivasjon til å fortsette arbeidet. Vi vil også takke Jan Magne Stensrud for veiledning og gode konstruktive tilbakemeldinger som vi har satt stor pris på.

Stokke  
Stian Berland Håøy

Italia  
Raymond Olsen

## **Sammendrag**

Tema vi har valgt å studere i denne oppgaven er de ansattes opplevelse av omstillingsprosessen i Luftforsvaret. Jacobsen (2012) hevder det er viktig at ledere har kunnskap og forståelse for hvorfor det oppstår motstand mot endring. Hennestad, Revang og Strønen (2012) sier at motstand gjør det utfordrende å gjennomføre endringsprosesser i organisasjoner. Vi mener at forståelse av motstand og opplevelsen av en god omstillingsprosess er avgjørende for en vellykket endring.

Formålet med studien var å synliggjøre potensiale for forbedringer av Luftforsvarets omstillingsprosesser. Vi ønsket å undersøke sammenhenger mellom utvalgte variabler og hvordan de ansatte har opplevd omstillingsprosessen, og gi indikasjoner på hvorfor prosessen opplevdes som god eller dårlig. Med opplevd prosess så menes opplevelsen av omstillingsprosessen, og hvordan dette henger sammen med motstand til endring.

Problemstillingen vår er:

### **Hvilke aspekter er viktig i forhold til opplevd prosess blant ansatte i Luftforsvaret?**

Vi har også undersøkt om opplevelsen av omstillingsprosessen er forskjellig mellom ulike populasjoner som enten er berørt av nedleggelse eller oppbygging. Spørsmålene vi har stilt tar utgangspunkt i utvalgte kilder fra litteraturen som vi mener er relevant for opplevelsen av omstillingsprosessen. Litteraturen består hovedsakelig av endringslitteratur. Vår beskrivelse og tolkning av opplevd prosess er i hovedsak fra Georgalis, Samaratunge, Kimberley og Ying (2015), Hennestad et al. (2012), Jacobsen (2012) teori om endringsledelse og organisasjonsendringer og Kaufmann og Kaufmann (2015) omstillingskurve.

De sentrale faktorene vi mener påvirker opplevd prosess er i hovedsak hentet fra Kotter (1996) åtte trinns-modell for vellykket endring og Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015) endringsprogram og KMD (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2015) omstilling under trygghet. Med dette som bakteppe har vi valgt følgende sentrale faktorer; forståelse, forankring, forpliktelse og trygghet. Vi anser opplevd prosess som en avhengig variabel, og de sentrale faktorene som uavhengige variabler.

Ut fra dette har vi definert to forskningsspørsmål:

- 1. Hvilke sentrale faktorer påvirker opplevd prosess ved omstillingen i Luftforsvaret?**
- 2. Er det forskjeller på opplevd prosess blant ansatte som er under nedlegging i motsetning til ansatte under oppbygging?**

For å gi et mest mulig korrekt svar på problemstillingen, konkretisert gjennom forskningsspørsmål, har vi utledet 11 hypoteser underveis i teorijennomgangen. Vi fant støtte for 7 av hypotesene.

Vi har valgt en kvantitativ tilnærming for å måle om de beskrevne sammenhenger var til stede gjennom en tverrsnittsundersøkelse. En korrelasjonsstudie av data samlet inn over et kort tidsrom gir kun et øyeblikksbilde av fenomenet vi studerer, så vi kan derfor ikke vise til noen retning på sammenhengene. Vi har likevel tatt oss frihet til å indikere retningen av våre funn gjennom å komme med råd til Luftforsvarets ledelse basert på teori og empiri fra analysen av undersøkelsen.

Før den kvantitative undersøkelsen kunne analyseres samlet vi inn data ved hjelp av spørreskjema, der svaralternativene var delt inn etter en 7-punkts Likert-skala. Det ble foretatt korrelasjons-, regresjons- og faktoranalyse i analysen av datamaterialet. Utvalget vårt besto av 1349 ansatte underlagt 132 Luftving ved Bodø og Ørland, og 139 Luftving ved Bardufoss og Rygge. Undersøkelsen ble besvart av 473 respondenter, hvorav 426 tilhørte de lokasjonene vi ønsket å måle i denne studien. Det er kun svarene til disse 426 respondentene som er benyttet i vår analyse.

Resultatene fra undersøkelsen viser at forståelse, forpliktelse og trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon er de sentrale faktorene som påvirker opplevd prosess, og vi har diskutert oss fram til at faktorene har en sammenheng med motstand til endring. Det ble også påvist at de ansatte ved Ørland, Bodø, Bardufoss og Rygge opplever omstillingsprosessen som generelt dårlig. Opplevelsen bærer preg av liten forståelse, forpliktelse og trygghet til omstillingen, og skaper motstand blant ansatte.

Basert på våre funn har vi følgende anbefalinger til Luftforsvarets ledelse. Luftforsvaret har et forbedringspotensial ved å skape en bedre forståelse av behovet for endring. Det vil motivere de ansatte til å involvere seg og skape endringer. Ledelsen må også forsikre seg om at tydelig mål og retning for endring, blir kommunisert på alle nivåer før det kan forventes at en endring finner sted.

## **Oversikt Tabeller**

- Tabell 2.1 Oversikt problemstilling, forskningsspørsmål og hypoteser
- Tabell 3.1. Oversikt fordeling av respondenter på tjenestested
- Tabell 3.2 Oversikt fordeling av respondenter i ulike grupperinger (kontrollvariabler)
- Tabell 3.3 Studiens variabler
- Tabell 3.4 Fordeling på den avhengige variabelen opplevd prosess
- Tabell 3.5 Cronbach`s Alpha for måleinstrumenter til opplevd prosess
- Tabell 3.6 Cronbach`s Alpha for måleinstrumenter til forståelse
- Tabell 3.7 Fordeling på variabelen forståelse
- Tabell 3.8 Cronbach`s Alpha for måleinstrumenter til forankring
- Tabell 3.9 Fordeling på variabelen forankring
- Tabell 3.10 Cronbach`s Alpha for måleinstrumenter til forpliktelse
- Tabell 3.11 Fordeling på variabelen forpliktelse
- Tabell 3.12 Cronbach`s Alpha for måleinstrumenter til trygghet gjennom informasjon og tilrettelegging
- Tabell 3.13 Fordeling på variabelen trygghet gjennom informasjon og tilrettelegging
- Tabell 3.14 Cronbach`s Alpha for måleinstrumenter til trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon
- Tabell 3.15 Fordeling på variabelen trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon
- Tabell 4.1 Korrelasjonsanalyse for alle
- Tabell 4.2 Korrelasjonsanalyse fordelt på gruppetilhørighet
- Tabell 4.3 Gjennomsnitt og T-verdi for nedleggelse og oppbygging
- Tabell 4.4 Gjennomsnitt og T-verdi for Bodø og Bardufoss
- Tabell 4.5 Regresjonsanalyse for opplevd prosess
- Tabell 4.6 Støtte for hypoteser

## **Oversikt Figurer**

- Figur 2.1 Tegnet og modifisert modell av Force Field Model utviklet av Kurt Lewin (1951)
- Figur 2.2 Omstillingskurven (Kaufmann og Kaufmann 2015)
- Figur 2.3 Endringsprogrammet utviklet av Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015)
- Figur 2.4 Personalpolitikk ved omstillingsprosesser (KMD 2015 s13)
- Figur 2.5 Selvkonstruert forskningsmodell
- Figur 3.1 Fordeling på den avhengige variabelen i et histogram
- Figur 5.1 Forskningsmodell med regresjon til opplevd prosess
- Figur 5.2 Forskningsmodell med gjennomsnitt og T-verdi for nedlegging og oppbygging

## **Oversikt Vedlegg**

- Vedlegg 1 Spørreundersøkelsen
- Vedlegg 2 Prinsippal komponentanalyse og KMO and Bartlett`s Testen
- Vedlegg 3 Korrelasjonsanalyse for alder og tillit
- Vedlegg 4 Godkjennelse fra NSD og FHS
- Vedlegg 5 Gjennomsnitt og T-verdi for ledere
- Vedlegg 6 Sammenligning av endringsteori
- Vedlegg 7 Histogram av uavhengig variabler
- Vedlegg 8 Bruttoutvalget

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	i
Sammendrag .....	ii
Oversikt Tabeller .....	iv
Oversikt Figurer .....	iv
Oversikt Vedlegg .....	iv
1 Innledning .....	1
1.1 Aktualisering og problemstilling .....	3
1.2 Avgrensing og struktur .....	5
2 Teoretiske perspektiver .....	7
2.1 Endringsledelse og opplevd prosess .....	7
2.2 Opplevd prosess og motstand .....	10
2.2.1 Endringsmotstand .....	10
2.2.2 Forståelse av motstand .....	12
2.3 Endringsprogrammet .....	15
2.3.1 Forståelse .....	16
2.3.2 Forankring .....	18
2.3.3 Forpliktelse .....	19
2.4 Endringskommunikasjon .....	21
2.5 Trygghet .....	23
2.6 Forskningsmodell og hypoteser .....	28
2.6.1 Hypoteser .....	28
2.6.2 Forskningsmodell .....	30
3 Metode .....	31
3.1 Metodiske refleksjoner .....	31
3.2 Datainnsamling .....	32
3.3 Populasjon og utvalg .....	34
3.4 Analysemetoder .....	35
3.4.1 T-test .....	36
3.4.2 Korrelasjonsanalyse .....	36
3.4.3 Regresjonsanalyse .....	37
3.5 Operasjonalisering av variablene .....	37
3.5.1 Avhengig variabel - Opplevd prosess .....	38
3.5.2 Uavhengige variabler .....	41
3.5.3 Forståelse .....	42
3.5.4 Forankring .....	44
3.5.5 Forpliktelse .....	45
3.5.6 Trygghet gjennom informasjon og tilrettelegging .....	46
3.5.7 Trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon .....	48
3.5.8 Kontrollvariabel .....	49
3.6 Reliabilitet .....	49
3.7 Validitet .....	50
3.8 Etiske retningslinjer .....	52

3.9	Oppsummering .....	52
4	Analyse.....	53
4.1	Bivariat korrelasjonsanalyse.....	53
4.2	Regresjonsanalyse .....	58
4.3	Testing av hypoteser.....	59
4.3.1	H2a - Forståelse.....	59
4.3.2	H3a – Forankring .....	59
4.3.3	H4a - Forpliktelse.....	60
4.3.4	H5a – Tilhørighet gjennom informasjon og tilrettelegging. ....	60
4.3.5	H5b – Tilhørighet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon. ....	60
4.4	Ekstraordinær analyse.....	61
4.5	Oppsummering .....	61
5	Diskusjon.....	63
5.1	Forskningsspørsmål 1 .....	63
5.1.1	Sammenheng mellom de uavhengige variablene og opplevd prosess .....	63
5.1.2	H2a – Forståelse .....	65
5.1.3	H3a - Forankring .....	67
5.1.4	H4a - Forpliktelse.....	69
5.1.5	H5a og H5b - Trygghet (1&2).....	70
5.2	Forskningsspørsmål 2 .....	72
5.2.1	H1 - Opplevd prosess .....	73
5.2.2	H2b - Forståelse .....	75
5.2.3	H3b - Forankring.....	76
5.2.4	H4b - Forpliktelse.....	77
5.2.5	H5c og H5d - Trygghet (1&2).....	78
5.3	Praktiske implikasjoner og råd .....	79
5.3.1	Opplevd prosess .....	79
5.3.2	Forståelse.....	79
5.3.3	Forankring .....	80
5.3.4	Forpliktelse.....	80
5.3.5	Trygghet (1&2) .....	81
5.4	Teoretiske implikasjoner .....	82
5.5	Begrensninger og videre forskning.....	82
6	Konklusjon .....	84
	Litteraturliste .....	86

## 1 Innledning

Denne studien handler om de utfordringene Luftforsvaret møter når sikkerhetspolitiske og økonomiske aspekter tvinger Forsvaret til kontinuerlig omstilling. Helt siden Sovjetunionens fall 1989 har Forsvaret til stadighet blitt utfordret med nedskjæringer og sparingstiltak som har rammet Forsvaret i en uheldig retning. Dette kommer tydelig frem i Forsvarsstudien 07:

Forsvarets situasjon ved fremleggningen av Forsvarsstudien 07 er imidlertid preget av den samme utfordring som har gått igjen i forbindelse med alle forsvarsstudier siden opphøret av den kalde krigen - nemlig ubalansen mellom forsvarsstruktur og forsvarsbudsjetter. (Forsvarsstaben, 2007:3).

Forsvaret har gjennomgått en styrt endring og blitt en liten virksomhet med langt færre baser enn tidligere. Flere våpensystemer er faset ut, og det kan tenkes at en betydelig endring i antall soldater har gjort Forsvaret mindre robust til å forsvare egne, baser dersom en konvensjonell krig skulle oppstå (Bentzrød, 2014). Tidligere har den sikkerhetspolitiske situasjonen mellom Norge og Russland vært preget av stabilitet og forutsigbarhet, og forswarets utvikling har holdt seg mer eller mindre i ro (St.prp. 42 (2003-2004), 2004) Dette skiller seg fra dagens situasjon der spenningsforholdet mellom Vesten og Russland har tilspisset seg. I lys av dette har regjeringen vedtatt ekstra bevilgninger til Forsvaret, tilsvarende 165 milliarder kr mer de neste 20 årene (Forsvarsdepartementet, 2016). Forsvaret skal samtidig frigjøre 40 milliarder kr gjennom innsparinger og effektivisering. Hvordan tiltakene vil styrke Forsvaret på sikt er uvisst, hvilket skaper usikkerhet og frustrasjon for de ansatte (Forsvarsstaben, 2007). Vi oppfatter dette som medvirkende årsaker til uro og interne konflikter i Forsvaret.

Forsvarssjefen signaliserer at Forsvaret ikke lenger er økonomisk bærekraftig, noe som henger igjen etter et langt etterslep med årlig underfinansiering siden Sovjetunionens fall. (NTB, 2016, 11.april). Den økonomiske situasjonen Forsvaret står ovenfor kan forverre seg ytterligere når Luftforsvaret skal investere inntil 52 nye kampfly av typen F-35 (Utenriks- og forsvarskomiteen, 2016). Investeringen er meget omfattende, og spørsmålet vi stiller oss er om Luftforsvaret vil være i stand til å håndtere utfordringene disse investeringene vil føre med seg. Vil ikke dette skape store ringvirkninger i hele forsvarsbudsjettet og derav komplisere omstillingen ytterligere? Ledelsen i Luftforsvaret har dermed sett seg nødt til å



prioritere sine ressurser nøye gjennom en grundig omstillingsprosess for at sparing skal realiseres. Bestemmelsene avhenger av et godt beslutningsgrunnlag. Luftforsvaret må tenke nytt, og det kreves stor endringsvilje fra samtlige nivåer for å lykkes. En vesentlig forutsetning for å skape endringsvilje i en organisasjon er gjennomføringsevne, planlegging, beslutninger og løsninger for at omstillingsprosessen skal være god (Tronsmo, 1998). Men utfyller Luftforsvaret dette kravet?

Luftforsvaret har gjennomført en rekke omstillingsprosesser etter den kalde krigen som følge av strukturendringer i forsvarsledelsen (Bogen og Håkenstad, 2015). Fokuset i de tidligere omstillingene har vært å sikre omstillingen i Luftforsvaret, gjennom faste prosedyrer med referanse til lov- og avtaleverk, herunder hovedavtalen med staten og tilpasningsavtalene (HA/TA) og arbeidsmiljøloven (AML). I følge fagforeningene, har denne prosessen feilet på mange områder (NOF og BFO, 2012), med begrunnelse i manglende grunnlagsdokumenter for omstillingen. Fagforeningene hevder også at begrenset tid har ført til manglende kvalitetssikring av omstillingen (NOF og BFO, 2012). Manglende informasjon fra ledelsen brøt med HA/TA, og bidro til fortvilelse og uro innad i organisasjonen, spesielt for de som blir berørt av omstillingen (NOF, 2015). Endringsviljen kan dermed argumenteres for å være svekket (Tronsmoen, 1998).

Forsvarsministeren og Forsvarssjefen har tidligere blitt kritisert for manglende kontroll og troverdighet, hvilket har utfordret folkets tillit (Sætran, 2013). Hvorfor er det slik? Forsvarets praksis av en omstillingsprosess kan være krevende, men vi kan ikke med sikkerhet bekrefte at det er omstillingsprosessen som forårsaker motstand til endring. For alt vi vet, kan uro og motstand oppstå av andre årsaker, som ikke nødvendigvis er grunnet en dårlig omstillingsprosess. Etter vår mening er det behov for studier som svarer på de spørsmålene vi stiller, da det rår en usikkerhet om omstillingsprosessen er kjernen til problemet. Hennestad et al (2012) sier at motstand gjør det utfordrende å gjennomføre endringsprosesser i organisasjoner. Derfor har det fanget vår interesse å studere på Luftforsvarets pågående omstillingsprosess, og om opplevelsen av den generer motstand til endring.

## ***1.1 Aktualisering og problemstilling***

Hensikten med studien er å synliggjøre potensiale for forbedringer av Luftforsvarets omstillingsprosesser. Innledningsvis er det gitt noen eksempler på forhold hvor det kan oppstå en polarisering mellom arbeidstakere og ledelsen. Vi ønsker å finne årsaken til polariseringen, og se om dette kan relateres til noe annet enn bare menneskers behov og egeninteresser. Jacobsen (2012) hevder at det er viktig at ledere og de som er ansvarlig for endring i organisasjoner har kunnskap og forståelse for hvorfor det oppstår motstand mot endring.

Vi mener det må settes søkelys på hvordan omstillingsprosessen påvirker de ansatte og hvorfor det oppstår motstand mot endring. Et annet formål med denne studien er å bevisstgjøre hvorfor opplevelsen rundt omstillingsprosessen kan være krevende. Samtidig må vi ta innover oss at Luftforsvarets omstillingsprosess er komplekst, noe som gjør det utfordrende å avdekke en helhetlig forståelse for hvorfor motstand til endring oppstår. Vårt bidrag til studien er å gi Luftforsvarets ledelse et klarere perspektiv på hvordan de ansatte opplever omstillingsprosessen, og hvilke tiltak som kan bedre opplevelsen. Selv om studien er rettet mot Luftforsvarets omstillingsprosess, mener vi den har overføringsverdi for andre organisasjoner som er under omstilling.

Rogers (2010) viser i sin studie at synlig innovasjon som er lett å forstå, vil effektivisere organisasjonens utvikling. Til sammenligning med omstillingen i Luftforsvaret, kan utviklingen foregå mer effektivt og raskere dersom ledelsen lykkes med å kommunisere og overbevise de ansatte hvorfor organisasjonen må endre seg. Undervurderer vi betydningen av dette, vil en destruktiv motstand hindre at endringsprosessen skal lykkes (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Kaufmann og Kaufmann (2015) har vist at det sinker organisasjonens utvikling, og kan i ytterste konsekvens hindre organisasjonen i å lykkes dersom motstand ikke overvinnes.

Personalpolitikk ved omstillingsprosesser (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2015<sup>1</sup>) viser til at en god omstillingsprosess skal forsikre de nødvendige tiltak som gjennomføres i felleskap mellom ledelsen og ansatte. Opplevelse av en god omstillingsprosess er derfor viktig, da det vitner til en god samhandling mellom ledelse og ansatte. Dersom opplevelsen antyder noe annet, kan samhandlingen mellom ledelsen og ansatte svekkes, og forsterke motstand til endring (Georgalis, Samaratunge, Kimberley og Ying, 2015). Uten hensyn til slike praksiser kan det redusere ansattes tro og tillit til endringene (Georgalis et al.

---

<sup>1</sup> Heretter brukes forkortelsen KMD

(2015). Vi har derfor valgt å skrive om de ansattes opplevelse av omstillingsprosessen, da vi mener en god opplevelse er styrende for hvor effektiv organisasjon kan endre seg.

Studiens problemstilling er formulert slik:

### **Hvilke aspekter er viktig i forhold til opplevd prosess blant ansatte i Luftforsvaret?**

Med viktige aspekter, menes hva som stiller seg sentralt til opplevelsen av omstillingen. Vi skal også undersøke om de ansattes opplevelse av prosessen kan ha en sammenheng med motstand til endring, og om opplevelsen av omstillingsprosessen er forskjellig mellom ulike populasjoner som enten er berørt av nedleggelse eller oppbygging. Eksempelvis vil ansatte i avdelinger som er under avvikling trolig ha et mer anstrengt forhold til endring, enn ansatte i avdelinger hvor det satses stort.

Studien tar utgangspunkt i utvalgte kilder fra litteraturen som vi mener har betydning for opplevelsen av omstillingsprosessen, og videre måle de ulike faktorene som vi mener styrer selve prosessen. Vi anser opplevd prosess som en avhengig variabel, og de sentrale faktorene som uavhengige variabler. Vi vil undersøke om det er en sammenheng mellom variablene, og om det kan gi indikasjoner på hvorfor prosessen oppleves som god eller dårlig. En forskningsmodell som viser problemstillingen og tilhørende hypoteser finnes i teorikapittelets siste del. Ut fra dette har vi definert to forskningsspørsmål:

#### **1. Hvilke sentrale faktorer påvirker opplevd prosess ved omstillingen i Luftforsvaret?**

Med begrepet "faktorer" mener vi uavhengige variabler som har sammenheng med opplevelsen av omstillingsprosessen. Gjennom vår undersøkelse vil vi se på faktorer som påvirker de ansattes opplevelse av omstillingsprosessen. Valg av sentrale faktorer er basert på en tidligere studie av Georgalis et al., (2015), som påviser at informasjon og inkludering har en sammenheng med opplevd prosess. Elvekrok (2006) kommer også frem til tilsvarende sammenhenger i hennes doktoravhandling, hvor hun ser på medvirkning og forpliktelse opp mot prosedyrerrettferdighet. Begge disse studiene støtter derfor opp under våre tanker og ideer om hvordan sentrale faktorer kan ha en sammenheng med opplevd prosess. Vi ønsker å vinkle forskningsspørsmålene opp mot andre teorier med tilsvarende faktorer som passer til vår studie. Valg av teori og sentrale faktorer vil bli presentert i neste delkapittel som en del av studiens avgrensning.

## **2. Er det forskjeller på opplevd prosess blant ansatte som er under nedlegging i motsetning til ansatte under oppbygging?**

I dette forskningsspørsmålet skal vi undersøke hvordan opplevd prosess oppleves forskjellig mellom ansatte under nedlegging og oppbygging. Ut fra resultatet som gis i forskningsspørsmål 1, vet vi hvilke sentrale faktorer som påvirker opplevd prosess. Ved å se på de ulike faktorene og graden av hvordan de påvirker opplevd prosess, vil vi også kunne beskrive hvorfor opplevd prosess oppleves forskjellig mellom nedlegging og oppbygging.

For å gi et mest mulig korrekt svar på oppgavens problemstilling, konkretisert gjennom forskningsspørsmål, er det nødvendig å avgrense til konkrete hypoteser, som tar for seg de ulike variablene, og sammenhengen mellom disse. Hypotesene er utledet underveis i teorikapitlet, hvor vi avslutter med en presentasjon av forskningsmodellen. Vi har målt et representativt utvalg av luftforsvarsansatte, ut fra et bruttoutvalg på 1349 ansatte. Utvalget besto av et representativt utvalg fra fire ulike Luftforsvarsbaser, hvorav to av dem betegnes som under nedleggelse og to under oppbygging. Vår forventning til studien er å detektere mulige årsaker til hvorfor motstand til endring oppstår, og hvilke tiltak som anbefales for å minimere den. Likevel mener vi at noen sentrale faktorer vil være godt nok til å avdekke noen sentrale funn, og således gi råd til ledelsen hvordan omstillingsprosessen kan gjøres bedre, også for hele Luftforsvaret. Vi vil nå presentere studiens avgrensning og struktur og hvordan studien er utført.

### ***1.2 Avgrensning og struktur***

I denne kvantitative studien studerer vi hvordan omstillingsprosessen påvirker Luftforsvaret, og undersøker om prosessen har vært god eller dårlig. Vi baserer analysen og diskusjonen vår på Erichsens et al., (2015) fremstilling av Kotters (1996) åtte trinn til en vellykket omstillingsprosess. Georgalis et al., (2015) diskusjon av informasjon, inkludering og rettferdighet, og Elvekrok (2006) sin diskusjon av medvirkning og forpliktelse, baserer seg på samhandling mellom ansatte og ledelsen. Begge fremstillingene nevner forståelse og forpliktelse som essensielle faktorer og har likhetstrekk med Erichsens et al., (2015) fremstilling av Kotters (1996) beskrivelse av åtte trinn til en vellykket omstillingsprosess. Vi har derfor utnevnt forståelse, forpliktelse og forankring som våre sentrale faktorer i denne studien. Videre vil vi trekke inn retningslinjene for personalpolitikk ved omstillingsprosesser (KMD, 2015) som kan settes likhetstrekk med Georgalis et al., (2015) fremstilling av

informasjonsdeling og det mellommenneskelige aspektet. KMD retter fokus mot en omstilling under trygge rammer, og den siste sentrale faktoren går dermed under benevnelsen trygghet. Teoriene vi legger til grunn i studien har visse likhetstrekk i forhold til kjernebehovet for at omstillingen skal lykkes. Likevel er veibeskrivelsen til kjernebehovet presentert forskjellig, og det vil være interessant å måle om de skiller seg fra opplevd prosess.

Studien er avgrenset til å skrive om Luftforsvarets pågående omstilling som er vedtatt i Stortinget (Forsvarsdepartementet, 2016). Basert på de utfordringene vi har nevnt innledningsvis, er Luftforsvaret den forsvarsgrenen som vil få den største påkjenningen i tiden fremover. Vi mener det vil være prosessene rundt omstillingen i lys av endringsledelse som settes i fokus. Med endringsledelse tar vi for oss endringsprosesser og organisatorisk endringer, samt kommunikasjon og motstand mellom ansatte og ledelsen for å belyse kjernen til problemet, og hvorfor komplikasjoner oppstår underveis i en omstilling.

Ansatte ved 132 Luftving Bodø og Ørland, og 139 Luftving Bardufoss og Rygge er målgruppen for undersøkelsen. Disse Luftvingene er mest omtalt i media, og mest berørt av de store utfordringene Luftforsvaret har i forhold til den pågående omstillingen. Lokasjonene er også valgt på grunn av likheter, da Bodø og Ørland er jagerflybaser. I Innst. 62S (Utenriks- og forsvarskomiteen, 2016) er det bestemt å flytte all drift på Bodø flystasjon til Ørland. Bardufoss og Rygge er helikopterbaser, og i skrivende stund er all helikopterdrift på Bardufoss vedtatt å flytte til Rygge. Her sammenlignes lokasjoner under oppbygging med lokasjoner under nedbygging. På denne måten prøver vi å skape en balanse mellom gruppene, da det kan tenke seg at nedlegging har et mer anstrengt forhold til omstillingsprosessen enn oppbygging.

Ut over dette introduksjonskapittelet (kapittel 1) består oppgaven av 5 andre kapitler. I kapittel 2 tar vi for oss teoretiske aspekter innen endringsledelse, kommunikasjon og motstand som ligger til grunn for oppgavens valg av hypoteser. Kapittel 3 vil vi belyse metodologiske valg, arbeidsprosessen og etiske refleksjoner. Kapittel 4 tar for seg analysen av innsamlet datamateriale. Kapittel 5 diskuteres de funnene vi har gjort. Siste kapittel (kapittel 6) inneholder konklusjonen som skal svare på problemstillingen.

## **2 Teoretiske perspektiver**

I dette kapittelet presenteres de teoretiske perspektivene vi mener er sentrale for å besvare studiens forskningsspørsmål og problemstilling. Vi vil først se på endringsledelse og organisasjonsteori for å forklare hva vi legger i begrepet opplevd prosess, og hvordan det kan genereres motstand som et resultat av en omstillingsprosess. Vi vil her beskrive fenomenet motstand, før vi ser nærmere på hvordan endringsledelse kan bidra til å påvirke ansattes opplevde prosess, og i hvilken grad dette influerer motstand til endring. Deretter vil studiens faktorer (uavhengige variabler), som synes å påvirke opplevd prosess (den avhengige variabelen) bli presentert. Faktorene er basert på et teoretisk innhold av Kotter (1996) sin åttetrinns modell for vellykket endring og retningslinjene for personalpolitikk ved omstillingsprosesser (KMD, 2015). Underveis i teorigjennomgangen vil vi gjøre rede for studiens hypoteser som vi har valgt å teste. Kapittelet avsluttes med en oppsummering og presentasjon av forskningsmodellen.

### ***2.1 Endringsledelse og opplevd prosess***

Den amerikanske psykologen Kurt Lewin blir sett på som selve grunnleggeren av organisasjonsutvikling som akademisk disiplin (Karp, 2014). Fra faget organisasjonsutvikling, og i perioden etter annen verdenskrig, utviklet organisatorisk endring seg til et eget fag (Karp, 2014). Frem til i dag har flere teoretikere bidratt innen fagfeltet som har formet, og former landskapet innen endringsteori. Det foreligger også flere sammenligninger og typologiseringer som har til hensikt å gi oversikt over de ulike teoriene. Enhver oversikt bidrar også til å redusere, utelate og generalisere de ulike retningene. Vi forsøker derfor å gi et overblikk ved å trekke frem noen få, fremfor flere teorier, som vi mener vil gi oppgaven et godt teoretisk rammeverk. Det betyr likevel ikke at teorier fra tidligere år ikke fortsatt er gjeldende. Mange teorier som omhandler endring og endringsledelse er blitt videreutviklet, har gitt opphav til nye, eller eksisterer side om side med nyere konsepter (Karp, 2014).

Hennestad et al. (2012) hevder at endringer implementeres fordi forandringer i omgivelsene tvinger oss til det, eller at vi ser nye muligheter som gir bedre fremtid. Likevel kan det bli vanskelig å detektere et behov for endring dersom organisasjonen vil opprettholde sin opprinnelige ordening som skyldes kollektive vaner. Det vil resultere til brudd i utviklingslinjen. hvor av evnen til å analysere omgivelsene som fordrer oss vil begrense

seg. I strategilitteraturen kalles det for «inertia», noe som betyr i utakt med omgivelsene (Hennestad et al. (2012). Til sammenligning med Kotter (1996), peker han på vekslingen mellom Change Management og Change Leadership som en utfordring. Ofte når en organisasjon vokser, blir utfordringen å holde veksten under kontroll. Det glir over til et mer internt fokus, hvor Change Management som en byråkratisk styring er helt nødvendig.

Organisasjonen blir dyktig til å drive planlegging, budsjettering, organisering og balansert målstyring, men glemmer Change Leadership som betyr innovasjon i form av visjonsutvikling og formidling. Det motiverer og inspirerer de ansatte til å tenke nytt. Griffith-Cooper og King (2007) har den samme oppfattelsen, men legger til at Change Leadership tar også mer hensyn til det menneskelige aspektet i hvordan man mest effektivt kan initiere endringer.

Utfordringen med endringsledelse er når uforutsette hendelser oppstår, og det er behov for en umiddelbar håndtering av situasjonen (Nesse, 2015). Hvor effektiv håndteringen blir, avhenger av hvor adaptiv organisasjon er til å håndtere raske endringer (Nesse, 2015). Det handler ikke om drivkraft til endring, men hvordan organisasjonens infrastruktur forbereder seg til nye endringer (Kotter, 1996; Griffith-Cooper og King, 2007; Nesse, 2015). Likevel påpekes evnen til Change Management og Change Leadership å være like viktig. En kombinasjon av begge deler gir best forutsetning for å oppnå vellykkede endringer.

Endringsledelse kan beskrives som å initiere og lede endringer for å drive virksomheten videre (Nesse 2015). Den avhenger av anerkjennelse for endringsbehov, endringskompetanse og endringsvilje for at omstillingen skal ha forutsetning til å lykkes (Erichsen et al., 2015). Det vil derfor være behov for kunnskap om endringsledelse for at endringene skal lykkes. Vi vil derfor se nærmere på hva vellykket endringsledelse handler om. En vellykket endringsledelse kan forklares slik: «Vellykket endringsledelse vil dreie seg (...) om å gjennomføre prosesser slik at endringsinitiativ omsettes i bedre resultater». (Jacobsen, 2012:148)

Jacobsen (2012) betrakter organisasjoner som sosiale systemer og definerer organisasjonsendring slik:

Organisasjonsendring er et slags kaos. En mengde forhold endres på samme tid, omfanget av endringer i omgivelsene og den ofte forekommende motstanden fra ulike grupper skaper en mengde av sammenhengende prosesser som er ekstremt vanskelige å forutsi og nesten umulige å styre. (Jacobsen, 2012:151)

Jacobsen (2012) beskriver omstillingsprosesser som uoversiktlig, og kan i noen sammenhenger oppleves som kaotiske. Likevel er det underliggende for de fleste at endring kan styres, men det forutsettes at riktig endringsstrategi blir valgt samtidig som endringene ledes på riktig måte (Jacobsen, 2012).

Hennestad et al. (2012) beskriver endringsledelse som hvordan en organisasjon kommer fra nåværende situasjon til fremtidig ønsket situasjon gjennom å lede omstillingsprosessen. Jacobsen (2012) beskriver denne prosessen som en fortolkning av historien og fortelling om fremtiden. Lærdom av fortiden og krisefølelsen gjør at vi ønsker å komme oss vekk fra nåværende situasjon. Dersom fortellingen om fremtiden skal bli til en realitet, forutsettes det også at omstillingsprosessen er god (Jacobsen, 2012). Fokus på en god omstillingsprosess må derfor huskes.

Hennestad et al. (2012) og Jacobsen (2012) teori om endringsledelse og organisasjonsendringer vil bidra til å bygge opp under hva som inngår i begrepet opplevd prosess. Vi anser omstillingsprosesser som situasjoner knyttet til de sentrale faktorene; forståelse, forpliktelse, forankring og trygghet. Endringsledelse kan forbindes med planlagte omstillingsprosesser som ledes (Nesse 2015). Graden av opplevd prosess vil derfor kunne påvirkes av hvor god endringsledelse blir utøvd i Luftforsvaret. De ansvarlige for utøvelsen av endringsledelse er ledelsen og endringsagentene. De bidrar til å skape forståelse og motivasjon for endringene. Dersom forståelsen for endringen er mangelfull, vil omstillingsprosessen oppleves som urettferdig og forsterke motstand til endring nevner Georgalis et al., (2015). Således vil en liten grad av opplevd prosess være uheldig for omstillingsprosessen når motivasjon til en endring avtar.



Vi vil i neste avsnitt fokusere mer på forståelsen av hvordan opplevd prosess kan relateres til motstand.

## ***2.2 Opplevd prosess og motstand***

Motstand mot endring er et kjent fenomen. Det finnes flere beskrivelser og definisjoner på endringsmotstand, men en måte å beskrive dette på er for eksempel ved at ledelsen - agerer, dvs. planlegger og gjennomfører en tenkt endring, etterfulgt av en reaksjon, dvs. at ansatte tilpasser seg (eller ikke) til endringsforslagene (Jacobsen, 1998). Med andre ord, motstand mot endring oppstår når reaksjonene fører til hindring eller forsøk på hindring ved endringsforsøket. Reaksjonen på motstand er ofte forbundet med noe negativt, i form av sinne eller frustrasjon og er rettet mot et ønske om å for eksempel opprettholde dagens ordning, men kan også innebære at man ønsker en annen endring enn den ledelsen ønsker.

I følge Georgalis et al., (2015) er det ikke nødvendigvis endringen i seg selv som utløser reaksjoner, men et brudd på opplevelsen av rettferdighet. Opplevelse av rettferdighet deles inn etter prosedyrrettigheter (om prosedyrene ivaretar de ansattes rett til involvering), interaksjonsrettigheter (om relasjonen mellom de ansatte og ledelsen baserer seg på åpenhet og tillit) og informasjonsrettigheter (hvordan informasjon distribueres og skaper forståelse internt i organisasjonen). Slik vi tolker det, vil opplevd prosess styres av opplevelsen av de ulike rettferdighetene. Et brudd på rettferdighet har derfor en negativ virkning på opplevd prosess, og vil forsterke kreftene imot en endring. Samspillet mellom opplevd prosess og rettferdighet stiller seg derfor sentralt i forståelsen av motstand, og vi vil i neste avsnitt se hvordan dette kan relateres til endringsmotstand.

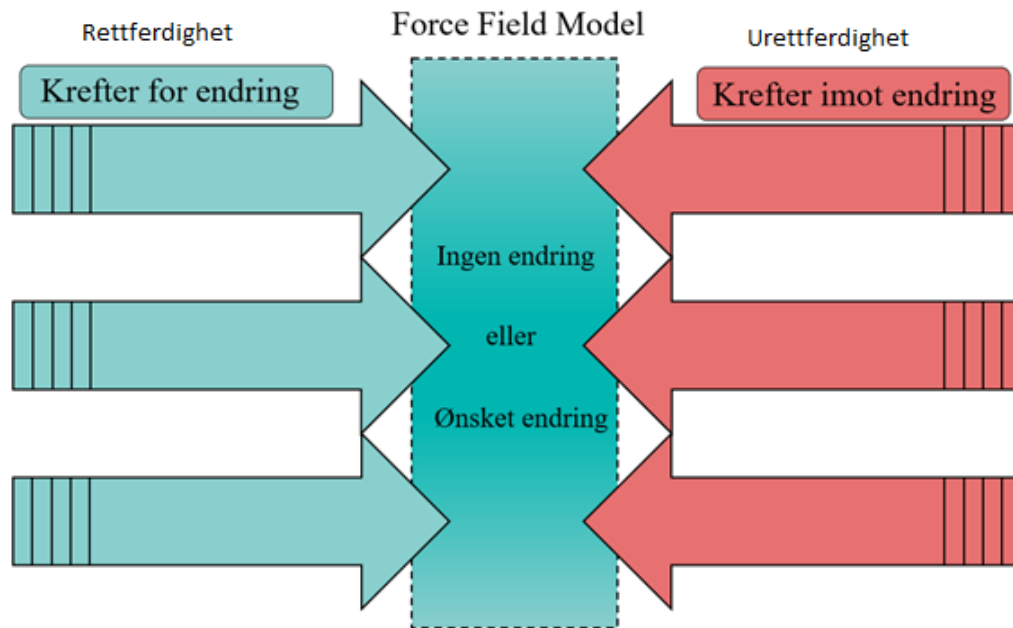
### ***2.2.1 Endringsmotstand***

Endringsmotstand kan forstås som en konflikt mellom de som ser på endring som noe positivt og nødvendig, og de som heller vil at ting forblir uendret (Jacobsen, 2012). Jacobsen (2012) nevner også at det kan være en konflikt mellom de som er imot i selve forståelsen av behovet for endring, og de som er uenige i hvordan endringen skal møtes og gjennomføres (Jacobsen, 2012). Motstand kan enkelte ganger føre til at organisasjoner ikke er i stand til å endre seg, selv om de prøver (Jacobsen, 2012). Det kan derfor argumenteres for at motstand gjør det utfordrende å gjennomføre endringsprosesser i organisasjoner (Hennestad et al., 2012). Imidlertid argumenterer Georgalis et al., (2015) for at motstand bør være

overkommelig, dersom forholdet mellom de ansatte og ledelsen baserer seg på åpenhet og meningsfull dialog. Men i praksis er dette vanskelig å oppnå. Åpenhet og meningsfull dialog kan oppfattes forskjellig, som fordrer ledelsen til å forstå hvordan de ansatte opplever endringsprosessen.

Det er viktig at ledere og de som er ansvarlig for endring i organisasjoner har kunnskap og forståelse for hvorfor det oppstår motstand mot endring. De må kunne håndtere og redusere motstanden. Dette gjennom å se på hva som kan være årsaker til motstand mot endring, og hvordan god kommunikasjon og involveringsgrad av ansatte kan ha innvirkning på motstand mot endring. Kongsvik og Amundsen (2016) forklarer involvering og deltagelse som to viktige faktorer i en endringsprosess. Beer og Nohria (2000) hevder at for å redusere motstanden må ledelsen ta ansvar å delegere oppgaver og gi tydelige roller til ansatte under selve endringsprosessen. Dette vil føre til positive holdninger og økt oppslutning blant de ansatte mener Beer og Nohria (2000). Lewin (1947) forklarer at endring kommer av et resultat av dynamikken mellom motsatte krefter; de som fronter forandring, og de som motsetter seg forandring. Lewin (1947) poengterer at for å skape endring må man enten forsterke forandringskreftene eller svekke motstandskreftene, eller begge deler.

Lewin (1951) beskriver i sin Force Field Model krefter for og mot endring, og hvordan positiv eller negativ påvirkning vil kunne øke eller minske kreftene slik at endringen kan skje raskere for å nå ønsket endring (Figur 2.1). Noen ganger kan det være mest hensiktsmessig å påvirke kreftene for endring, mens andre ganger vil det ha større effekt å redusere kreftene mot endring. Kommunikasjon, gjerne i form av dialog, kan være en slik påvirkning. Graden av effekt opp mot innsats står likevel ikke alltid i forhold til hverandre. Samtidig vil motkrefter kunne ha stor innvirkning på om endring er mulig å få til, og om organisasjonene vil lykkes i å gjennomføre endringen. Force Field Model kan også sammenlignes med Georgalis et al., (2015) beskrivelse av rettferdighetsprosessens påvirkning til endringskreftene. Ved hjelp av modellen kan vi illustrere hvordan kreftene til rettferdighetsprosessene skifter side ut fra graden av rettferdighet.



**Figur 2.1 Tegnet og modifisert modell av Force Field Model utviklet av Kurt Lewin (1951)**

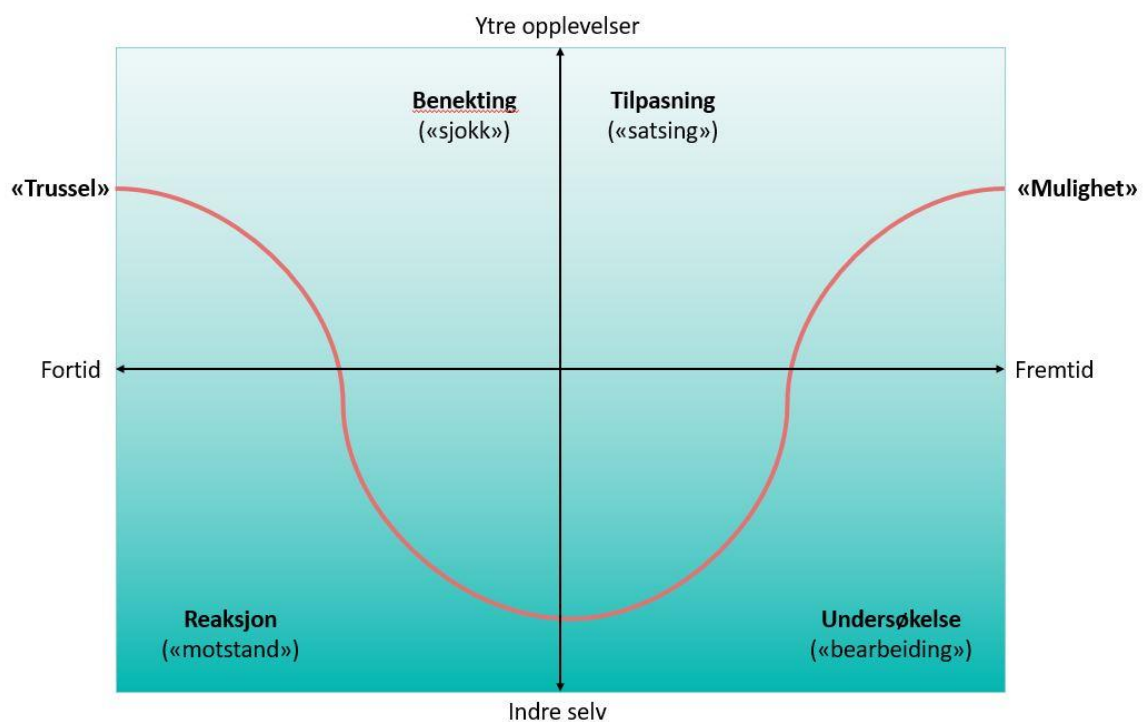
Motstand er som tidligere skrevet ofte forbundet med noe negativt. Samtidig kan det argumenteres for at motstand er en viktig del av endringsprosessen. (Hennestad et al., 2012). Motstand kan forhindre og ødelegge all form for endringsmuligheter i en organisasjon, men det finnes også eksempler på at motstand har vært årsak til positiv endring og at organisasjoner har gjennomført vellykkede endringsprosesser. Enten ved at motstanden har blitt overvunnet, eller fordi det har ført til konstruktive retningsendringer (Hennestad et al., 2012).

Motstand bør derfor ikke vurderes som entydig negativt, men heller utnyttes konstruktivt i endringsarbeidet (Hennestad et al., 2012). Motstand kan på mange måter sees på som et filter som vil kunne påvirke opplevelsen av omstillingsprosessen på en negativ eller positiv måte.

### **2.2.2 Forståelse av motstand**

Tidligere nevnte vi at ledere og de som er ansvarlig for endring i organisasjoner bør ha kunnskap og forståelse for hvorfor det oppstår motstand mot endring. Omstillingskurven er et slikt verktøy. Omstillingskurven er en av de mest kjente modellene for hvordan ansatte reagerer emosjonelt i ulike faser av en endring (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Denne modellen vil også kunne brukes for å måle opplevd prosess når rettferdighetsprosessene vil variere mellom de ulike fasene.

Teorien er utviklet fra kunnskap om menneskets reaksjoner på traumatiske hendelser som dødsfall, ulykker og alvorlig sykdom, men blir ofte brukt innen endringsteori for å beskrive veien fra å se endringen som en trussel, til å se den som en mulighet. Denne modellen har møtt en del kritikk i forskningslitteraturen fordi den sammenligner erfaringer knyttet til personlig tap, med hvordan endringer i organisasjoner oppleves (Munkejord, 2014). Kritikken går også ut på at modellen gir uttrykk for at emosjoner følger en forutsigbar kurve, og at det er en forenkling av emosjonene ved at de over tid går fra negative til positive, uavhengig av endringen. I tillegg er det vanskelig å identifisere en klar start og avslutning på endringene (Munkejord, 2014).



**Figur 2.2 Omstillingskurven (Kaufmann og Kaufmann, 2015)**

Omstillingskurven beskriver en omstilling i fire faser. Den første fasen kalles benektelsesfasen eller sjokkfasen. Ansatte som er i denne fasen ser på endring som en trussel. Her faller det naturlig å benekte at ting skal gjøres annerledes, og de ansatte vil avvise endringen som de står overfor. Den andre fasen er reaksjonsfasen. Denne fasen er ofte svært følelsesladet, sterke reaksjoner som fortvilelse, sinne, angst og tristhet er vanlig. I denne fasen tar de ansatte innover seg endringen som skal skje og de begynner å se for seg konsekvensen av endringen.

Neste fase er undersøkelsesfasen. I denne fasen begynner de å erkjenne endringen som skal skje. De ansatte begynner å se gradvis fremover ved at de bearbeider prosessen og leter etter muligheter istedenfor utfordringer og hindringer. Til slutt har vi tilpasningsfasen. Her opplever de ansatte en mer stabil situasjon og engasjerer seg mer aktivt i sin nye fremtid. I denne fasen har de ansatte vært igjennom en prosess som har gitt dem de svarene og mulighetene de tidligere har lurt på, og de har en mer positiv innstilling til endringen (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Denne teoretiske fremstillingen av omstillingskurven tror vi mange av Luftforsvarets ansatte vil kjenne seg igjen. Reaksjon og motstand som en indre opplevelse vil sannsynligvis bli større dersom omstillingen oppfattes som negativt ved for eksempel en nedleggelse. Slik omstillingskurven illustrerer, vil også motstand avta over tid. Det vil være interessant å teste om denne fremstillingen også gjelder for de ansatte i Luftforsvaret. Det vil også være interessant å undersøke om forskjellen mellom nedlegging og oppbygging, kan relateres til brudd på rettferdighetsprinsippene. Det leder oss til en hypotese om de ansatte har mer anstrengt forhold til nedleggelse enn de ansatte som er under oppbygging.

**Hypotese H1: Ansatte under nedleggelse opplever lavere grad av opplevd prosess enn ansatte under oppbygging.**

Dersom hypotesen støttes, vil vi undersøke om opplevd prosess styrkes over tid som et supplement til hypotesen. Vi har som tidligere nevnt, valgt å sammenligne Bodø med Bardufoss. Vi forventer at Bodø har kommet lengre i omstillingsprosessen enn Bardufoss, og vil dermed vise høyere grad av opplevd prosess.

Vi har nå presentert opplevd prosess som en avhengig variabel gjennom å beskrive endringsprosess og motstand til endring, og vil nå fokusere på de uavhengige variablene. De tre neste faktorene baserer seg på Kotter (1996) sin teori om hvilke kriterier som må oppfylles for at omstillingen skal lykkes; forståelse, forankring og forpliktelse.

### 2.3 Endringsprogrammet

Kotter (1996) sin endringsmodell er en velkjent og godt brukt modell innen endringsledelse. Han har utviklet en prosess som han mener vellykkede endringsledere må følge. Disse fasene skal følges i en bestemt rekkefølge for å unngå feil i styringen av endringen. Kotter (1996) sine teorier om endring kan derfor kombineres med Beckhard og Pritchard (1992) og Lewin (1947) sine teorier. Kotter (1996) sin stegvise modell dekker i stor grad essensen av det som inngår i teorier om endringsledelse. Teoretikere har utfordret dette i en årrekke ved å fremstille ulike måter å lede omstillingsprosesser på, men til sammenligning er det slående hvor store likhetstrekk det er mellom dem (Vedlegg 6).

Videre er endringsprogrammet av Erichsen et al. (2015) utviklet etter Kotter (1996) sin modell hvor trinnene er inndelt etter forståelse, forankring og forpliktelse. Inndelingen fremstår som interessant, og beskriver relevante faktorer til studiens problemstilling på en god måte. Modellen fremstiller faktorene på en god måte. Vi vil derfor i de neste avsnittene gå mer i dybden på Kotter (1996) sin teori, hvor vi knytter de ulike trinnene til faktorene. Faktorene inngår i de uavhengige variablene som igjen er brukt til utvikling av hypoteser.



Figur 2.3 Endringsprogrammet utviklet av Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015)

### **2.3.1 Forståelse**

#### *Trinn 1: Skape en følelse av behov for endring*

Første trinn i Kotter (1996) sin modell handler om å skape en følelse av behov for endring. Ledelsen i en organisasjon eller bedrift kan se et behov for endring klart og tydelig, men det er ikke sikkert resten av organisasjonen eller underavdelingene ser det samme behovet. Et godt utgangspunkt for endring handler om en felles forståelse, innsikt og tilnærming til endringsanalysen. Vi mennesker er i utgangspunktet ikke motivert for forandring. Mennesker vil ikke kunne se behovet for endring, når en person er tilfreds med nåværende situasjon hevder Kotter (1996).

Kotter (1996) forklarer at hvis endring skal skje, er det viktig at sentrale personer i organisasjonen ønsker forandring. Hvis mange nok mennesker prater om og diskuterer den foreslåtte endringen, vil dette utvikle og spre seg selv på en positiv måte blant de ansatte og innad i organisasjonen. Ledelsen og endringsagenter må kartlegge mulige fallgruver og forsøke å se for seg ulike scenarioer av fremtiden. Dette for å kunne gripe inn tidlig og rettlede prosessen i riktig retning. Kotter (1996) nevner også viktigheten av en åpen og ærlig dialog med de ansatte om nåsituasjonen i organisasjonen, og videre argumentere for at endringene er nødvendig for å imøtekomme organisasjonens fremtidige utfordringer på en god måte. Kotter (1996) argumenterer videre for at ca. 75 % av ledelsen må se på endringen som nødvendig, hvis ikke vil det kunne oppstå utfordringer i den kommende endringsprosessen.

#### *Trinn 2: Etablere en gruppe som skal styre endringen*

For å skape en vellykket endringsprosess i en organisasjon er det avgjørende at ledelsen sammen med sentrale personer i organisasjonen skaper en felles forpliktelse til endringen organisasjonen står ovenfor. I større organisasjoner kan dette inkludere administrasjonen, mellomledere, tillitsvalgte og andre sentrale personer som er viktig for organisasjonen. Jo flere mennesker som er med, jo lettere er det få gjennomslag for endringer.

Kotter (1996) argumenterer for at gode endringsagenter er viktig i en endringsprosess. Endringsagentene kan være hvem som helst i en organisasjon, men ofte blir de valgt for sin autoritet, dyktighet, ressurser, kunnskap eller naturlige evner for endringsarbeid (Kotter, 1996). Det bør også inviteres andre personer fra organisasjonen for å sørge for at det er flere grupper representert og for å skape samhold og felles forståelse. For å lede endringsprosessen

må en gruppe innflytelsesrike personer få nødvendig støtte og myndighet til å gjennomføre prosessen. Kotter (1996) hevder det er mange endringer som mislykkes fordi det ikke er satt en gruppe til å styre og lede endringene. Ledelsen må derfor delegere ansvar til de som er involvert, å gi dem tillit og eierskap til endringene som organisasjonen skal igjennom.

### *Trinn 3: Skape en visjon for endring*

En endringsprosess kan være krevende og ofte skaper det kaos og forvirring i organisasjonen. I tillegg er det tidkrevende og kostbart. Gjennom å etablere tydelige mål og retning for endring, vil de ansatte lettere forstå og se meningen med endringen.

Kotter (1996) hevder at det ikke er tilstrekkelig at ledelsen kun snakker om endring med de ansatte. For å skape motivasjon blant de ansatte, argumenterer Kotter (1996) for at ledelsen må gi de ansatte en klar forståelse av hva endring innebærer, hvorfor den er nødvendig og hvordan endringen vil påvirke organisasjonen og deres arbeidsforhold. For å få til dette, nevner Kotter (1996) at en klar og tydelig visjon er viktig. En klar og tydelig visjon vil bidra til å skape motivasjon, forståelse og samhold mot et felles mål. Ledelsen har en sentral rolle i å utvikle visjonen, men bør unngå «mikromanagement» og tunge beskrivelser av veien til målet (Erichsen et al., 2015). Samtidig kan visjonen være tydelig, men virkemidlene for å oppnå ønsket endring være mindre tydelig. Spesielt hvis organisasjonene skal gjennom flere endringsprosesser.

Kotter (1996) nevner derfor viktigheten av å presentere visjonen tydelig og konkret. Visjon for endring må verbaliseres og visualiseres for å skape engasjement og forståelse (Erichsen et al., 2015). Denne teorien leder oss til å tro at forståelse vil påvirke opplevd prosess blant ansatte i Luftforsvaret i positiv retning, da forståelse åpenbart vil dempe reaksjon og motstand under en omstilling. Det vil derfor være interessant å teste om det er en sammenheng mellom forståelse og opplevd prosess, samtidig undersøke om de ansatte under nedleggelse har mindre forståelse for endring. Ut fra dette kommer vi med følgende 2 hypoteser:

**Hypotese H2a: Det er en positiv sammenheng mellom forståelse og opplevd prosess.**

**Hypotese H2b: Ansatte under nedleggelse opplever lavere grad av forståelse enn ansatte som er under oppbygging.**



### **2.3.2 Forankring**

#### *Trinn 4: Formidle visjonen*

Kommunikasjon og dialog er avgjørende i alle faser av en endringsprosess. Etter at visjonen er laget er det viktig at denne blir formidlet til hele organisasjonen. Her beskriver Kotter flere fallgruver som ledelsen bør unngå, som for eksempel å avholde kun ett informasjonsmøte eller for eksempel kun benytte seg av én e-post til de ansatte. En metafor Kotter (1996) bruker og refererer til er «Walk the Talk», som direkte oversatt betyr «å handle som man sier». Med dette så mener Kotter (1996) at ledere må være gode rollemodeller for sine ansatte i organisasjonen.

Videre påpeker Kotter (1996) at ledelsen må være delaktig og involvert, gjennom å lytte til deres bekymringer. Ledelsen må også kommunisere visjonen og synliggjøre fremskritt når endringer underveis blir gjennomført på en god måte.

Kotter (1996) forteller også at visjonen må være tydelig kommunisert og forstått i hele organisasjonen, på alle tilgjengelige kanaler. Spesielt for de kanalene som til daglig inneholder uvesentlig informasjon, vil det være gode muligheter for en kreativ formidling av visjonen. Kun e-post og intranett er ikke å anbefale. Åpenhet, dialog og argumentasjon er gode prinsipper (Erichsen et al., 2015).

#### *Trinn 5: Skape handlingsrom og fjerne hindringer*

Gode endringsprosesser kjennetegnes ved involvering av hele organisasjonen. De ansatte må få lov til å komme med kreative forslag og ideer, og de må få tildelt myndighet til å utøve forslagene. Før organisasjonen kan sette i gang med endringer, argumenterer Kotter (1996) for at alle hindringer må fjernes. Dette for at organisasjonen kan følge og leve etter den nye visjonen. Kotter (1996) hevder evnen til å fjerne hindringer ligger i endringskompetansen, både i form av god analyse, og beherske ulike ledelses- og endringsverktøy. I tillegg vil evnen til å se og forstå mellommenneskelig kommunikasjon og samhandling være viktig. Slik som Kaufmann og Kaufmann (2015) beskriver reaksjonsmønstre ved endring (Erichsen et al., 2015). Gjennom hele endringsprosessen er det viktig at ledelsen og endringsagentene handler strategisk og fjerner hindringer som dukker opp underveis. Strukturen innad i organisasjonen, stillingsbeskrivelser og kompensasjonssystemer, nevner Kotter (1996) som viktige virkemidler som må sjekkes, slik at de er oppdaterte og i samsvar med visjonen.

### *Trinn 6: Skape tidlig suksess – synliggjøre seieren*

Visjoner gjenspeiles ofte i langsiktige mål og ønsket slutt-tilstand ved selve endringens slutt. Kotter (1996) mener det også er viktig å synliggjøre en framgang når et kortsiktig mål er oppnådd. Ledelsen bør derfor anerkjenne og gratulere de ansatte ved å synliggjøre en seier. Det vil inspirere de ansatte til å involvere seg, og bidra i prosessen om å revidere eller tydeliggjøre selve visjonen organisasjonen jobber mot. Mestringsfølelsen og endringsviljen vil øke blant de ansatte samt motivasjonen og viljen til å stå løpet ut (Kotter, 1996).

Ut fra teorien vil formidling av visjon, handlingsrom og tidlig suksess, inkludere de ansatte dypere inn i omstillingsprosessen. Blir de ansatte overbevist om at endringene er mulig gjennom diskusjon i felleskap, samt synliggjøre en fremgang, vil det skape en motivasjon og vilje til å fortsette (Elvekrok, 2006). Forankring handler om å komme seg på høyre side av omstillingskurven, og derav bevege oss vekk fra reaksjons- og motstandsfasen (Figur 2.2). Det vil derfor være interessant å teste om det er en positiv sammenheng mellom forankring og opplevd prosess, samtidig undersøke om de ansatte under nedleggelse har mindre grad av forankring. Ut fra dette kommer vi med følgende to hypoteser:

**Hypotese H3a: Det er en positiv sammenheng mellom forankring og opplevd prosess.**

**Hypotese H3b: Ansatte under nedleggelse opplever lavere grad av forankring enn ansatte som er under oppbygging.**

### **2.3.3 Forpliktelse**

#### *Trinn 7: Vedlikeholde og forankre endring*

Selv om endringen ser lovende ut og endringsprosessene ser ut til å fungere, er det viktig å ikke ta seieren på forskudd. Selv om det er viktig å synliggjøre tidlig suksess, må ikke ledelsen slippe av. Dette kan føre til at personer som kanskje startet som optimister, nå endrer sin mening og ikke lenger ønsker endring. Fokus og oppmerksomhet fra toppleder er og blir viktig i alle faser. Når endringen gradvis spres i organisasjonen, vil meningen med den også bli klarere for de ansatte. Nye spørsmål fra de ansatte, ulike forståelser og formeninger om endringen vil kunne dukke opp. Alt dette må håndteres underveis av ledelsen.

Endringsprosesser krever utholdenhet (Erichsen et al., 2015).

### *Trinn 8: Forankre endringen i organisasjonskulturen*

I følge Kotter (1996) vil ikke endringen bli forankret før den blir en del av organisasjonskulturen. En endring av kultur, krever en endring av organisasjonens praksis (Erichsen et al., 2015). For å forankre endringen i organisasjonens arbeidshverdag må ledelsen løfte frem konkret adferd og løsninger som er blitt etablert. Videre må innsatsen til de ansatte løftes frem og vise hvor effektiv organisasjonen nå har blitt etter en lang og tung endringsprosess.

Ledelsen må til enhver tid kommunisere fremdrift og suksesshistorier fra endringsprosessen til organisasjonen (Kotter 1996). Hvis ikke ledelsen er oppmerksom og følger med, kan små endringer fort gjøre at de ansatte faller tilbake i gamle vaner og endringen blir reversert. De må følge opp og støtte de ansatte med nye arbeidsoppgaver eller retningslinjer slik at organisasjonen setter seg. I tillegg er symboler og ritualer ofte knyttet til endringsprosessen og endring av kultur. Derfor vil det være viktig i denne fasen å forsterke eller etablere nye ritualer og symboler i organisasjonene ettersom endring ofte representerer en større omstilling eller omvelting (Erichsen et al., 2015).

Ut fra teorien vil slutten av omstillingen være starten på en forankring av endringene. Til sammenlikning med de ansatte i Luftforsvaret, handler det om å føle seg forpliktet til endringene og aksepterer de endringene som er i ferd med å skje. Likevel har vi erfart fra introduksjonskapittelet at endring av forståelse og tolkninger kan fort skje dersom forpliktelsen ikke bearbeides. Vår påstand er at forpliktelse har en sammenheng med opplevd prosess, for dersom forståelser og tolkninger beveger oss tilbake mot reaksjon og motstand i omstillingskurven. Det vil derfor være interessant å teste om det er en sammenheng mellom forpliktelse og opplevd prosess, samt undersøke om de ansatte under nedleggelse har mindre grad av forpliktelse enn ansatte under oppbygging. Ut fra dette kommer vi med følgende to hypoteser:

**Hypotese H4a: Det er en positiv sammenheng mellom forpliktelse og opplevd prosess.**

**Hypotese H4b: Ansatte under nedleggelse opplever lavere grad av forpliktelse enn ansatte som er under oppbygging.**

Vi har nå presentert endringsprogrammet og gjennomgått Kotter (1996 sin stegvise modell for vellykket endring. Inndeling etter forståelse, forankring og forpliktelser oppsummerer de relevante faktorene for uavhengige variabler som knyttes opp mot forskningsmodellen i slutten av kapittelet. Vi vil nå ta for oss endringskommunikasjon, som vi mener er en sentral

del av en omstillingsprosess. Ineffektiv kommunikasjon er et vanlig problem for mange organisasjoner hvor evnen til utvikling svekkes (Kotter, 1996). Endringskommunikasjon opp mot en omstillingsprosess anses derfor som viktig.

## ***2.4 Endringskommunikasjon***

Kommunikasjon og dialog er avgjørende i alle faser av en endringsprosess forklarer Kotter (1996). Kommunikasjon står også sentralt i Forsvarets plan for omstillingsprosess og føringer gitt av KMD (2015) om en omstilling under trygghet. Kongsvik og Amundsen (2016) forklarer også viktigheten av kommunikasjon. De hevder ansattes opplevelse av å bli involvert eller mulighet til medvirkning i en endringsprosess, vil være avhengig av hvordan kommunikasjonen rundt endringen blir praktisert (Kongsvik og Amundsen, 2016). Vi kan derfor trygt hevde at dette er viktig innen enhver form for endringsarbeid organisasjoner står ovenfor.

Mangelfull kommunikasjon er en av hovedårsakene til at endringer mislykkes (Brønn og Arnulf, 2014). Uten effektiv kommunikasjon med de ansatte er endring umulig, og endringsledelse vil mislykkes (Brønn og Arnulf, 2014). Ettersom kommunikasjon er en sentral del av alle fasene i en omstilling, er det naturlig for oss å inkludere temaet som en del av faktoren opplevd prosess og studien vår. Vi vil derfor i de følgende avsnitt definere kommunikasjon og endringskommunikasjon og tilslutt redegjøre for noen sentrale mål med endringskommunikasjon.

Ofte blir kommunikasjonsbegrepet forvekslet med begrepet informasjon. Med informasjon menes vanligvis innholdet som overføres i kommunikasjon mellom mennesker. Med andre ord informasjon kobler sammen det som finnes "der ute" for eksempel hendelser og objekter, med det som finnes "her inne", for eksempel vår forståelse. Dette betyr at det som regnes for å være informasjon, og det vi ser og forstår, påvirkes av språket, erfaringene, interessene og kunnskapene våre (Brønn og Arnulf, 2014). Informasjon vil derfor tolkes forskjellig, samtidig innebærer det at informasjon i seg selv ikke har noen klar og entydig mening (Brønn og Arnulf, 2014).

Falkheimer og Heide i Brønn og Arnulf (2014) mener at begrepet kommunikasjon er mer komplekst enn informasjon. De har valgt å trekke frem antagelser som beskriver

mellommenneskelig kommunikasjon. Kommunikasjon ser ut til å; (1) handle mer om en prosess enn om en tilstand, (2) være noe som finner sted mellom flere mennesker og knytter dem sammen i tid og rom. (3) og at kommunikasjon ser ut til å ha et slags objekt eller innhold - det som gjøres felles (Brønn og Arnulf, 2014).

Endringskommunikasjon kan defineres som: en kommunikasjon som støtter oppunder planlegging, implementering og oppfølging av endringer (Brønn og Arnulf, 2014). For å lykkes med endringer og for å gjennomføre effektive endringsprosesser har kommunikasjon en avgjørende rolle. Kotter (1996) beskriver i sine åtte steg for vellykket endring viktigheten av god kommunikasjon. Kommunikasjon kan forstås som et fenomen som eksisterer uavhengig av organisasjonskonteksten (Brønn og Arnulf, 2014). Kotter (1996) beskriver videre kommunikasjon som et verktøy, der målet er å øke effektiviteten til den planlagte endringsprosessen. Dette ved å informere, skape forståelse og endre de ansattes holdninger og adferd. I følge Barrett (2002) er det fem primære mål for endringskommunikasjon som vil kunne påvirke endringsadferden til ansatte, den skal:

- Ha klare og konsistente budskap som gjør de ansatte i stand til å forstå visjonen, de strategiske målene og hva endringene betyr for dem.
- Motivere de ansatte til å støtte den nye retningen til selskapet
- Oppmuntre til bedre prestasjoner og bedre innsats
- Begrense misforståelser og rykter som kan skade produktiviteten
- Sørge for at de ansatte står samlet bak selskapets strategiske og overordnede forbedringsmål.

(Munkejord, 2014:338)

Disse målene vil vi kjenne igjen i flere av tidligere nevnte teorier om endringsledelse. Ved å ha fokus på nevnte mål, vil vi ifølge Kotter (1996) kunne oppnå en vellykket endring og effektiv endringsprosess. Kommunikasjon er på mange måter helt avgjørende i alle ledd under en omstillingsprosess mellom ansatte og ledelsen.

Vi påstår at kommunikasjon er en viktig del av endringsprosessen. En god endringskommunikasjon er vanskeligere å formidle under en nedleggelse sammenlignet med oppbygging ettersom omstillingskurven da viser til sjokk og benektelse i starten av en omstillingsprosess. De er derfor mindre mottakelig for endringskommunikasjon, og dermed vil vi påstå at graden av endringskommunikasjon blir vesentlig mindre for ansatte under

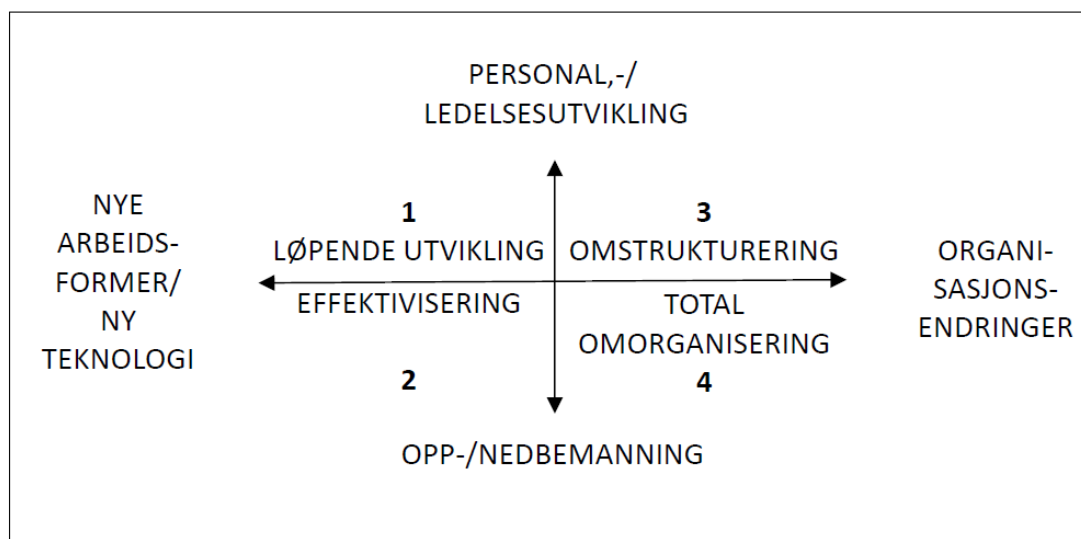
nedleggelse enn ansatte for oppbygging. Vi har nå presentert endringskommunikasjon som en viktig del av en omstillingsprosess, og vil nå fokusere på trygghet.

## **2.5 Trygghet**

I dette avsnittet har vi satt søkelyset på Forsvarets plan for omstillingsprosess og føringer gitt av KMD (2015) om en omstilling under trygghet. Direktivet gir grunnleggende retningslinjer om hvilke prosesser som skal iverksettes i større og mindre omstillingsprosesser i form av lover, forskrifter og tariffavtaler som Forsvaret er pliktig til å følge. De retningslinjene vil bli knyttet opp mot endringsledelse for å sammenlikne med andre kriterier for vellykkede omstillingsprosesser.

KMD (2015) ser på omstilling som et vidt begrep da det kan variere ut ifra ulike samfunnsnivå, virksomhetsnivå og personnivå. Tvedt et al. (2009) har en tilsvarende tilnærming hvor endringer kan være alt fra rutiner til formålet med organisasjonen, men nevner lite om endringens omfang eller karakter. Burke og Burke (2013) derimot skiller endringene mellom evolusjonære og revolusjonære endringer, der evolusjonære endringer forbindes med en gradvis endring, eksempelvis utvikle nye rutiner og arbeidsmåter. Revolusjonære endringer går ut på radikale og omfattende endringer. Kombinerer vi Tvedt et al. (2009) og Burke og Burke (2013) sin forståelse av en organisatorisk endring, vil fremstillingen ha store likhetstrekk med KMD (2015) sin illustrasjon av type omstilling.

## UTVIKLINGS- OG OMSTILLINGSPROSESSER



**Figur 2.4** Personalpolitikk ved omstillingsprosesser (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2015:13)

Slik det vises i figur 2.5, blir utviklings- og omstillingsprosesser inndelt i fire kategorier, der kategori fire «total omorganisering» inneholder de mest krevende omstillingsprosessene. Forsvaret som til stadighet er under en kontinuerlig endring, vil berøre de ulike kategoriene enkeltvis eller sammenhengende. Eksempelvis innkjøp av nye kampfly kan ikke bare klassifiseres som en løpende utvikling eller effektivisering av Forsvaret basert på innfasing av ny teknologi. Innkjøp av nye kampfly vil også påføre Luftforsvaret en total omorganisering, og i skrivende stund pågår fortsatt store deler av prosessen.

Noen ganger er det nødvendig å vise evne til å ta tydelige grep for å unngå å bli hengende fast i fortiden. Luftforsvarets basestruktur er overmoden for reform. Innføringen av nye kampfly er et naturlig utgangspunkt for å gjennomgå og modernisere hele Luftforsvarets basestruktur. (Faremo, 2011)

Mange vil påstå at daværende Forsvarsminister hadde mye rett i sin retorikk om at et tydelig grep var viktig for å modernisere Luftforsvaret. Hennestad et al. (2012) ville definert det som «inertia» der hvor Luftforsvaret som en organisasjon har kommet i utakt med omgivelsene og ikke lengre er i stand til å absorbere de endringene som er vesentlige. For å være i stand til å endre, trengs det opptining av eksisterende organisasjon gjennom en planlagt og styrt endring.

Omstillingen av Forsvaret skal på lik linje med andre statlige sektorer håndteres gjennom en politisk prosess i Regjeringen eller Stortinget. Det er først når det politiske vedtaket er vedtatt

at omstillingsprosessen vil tre i kraft gjennom en gitt virksomhetsplan av Forsvarssjefen. (FPVS, 2016). Omstillingen kan være omfattende og langvarig, og derfor kreves en god organisering og planlegging av prosesser for at omstillingen skal være effektiv og forsvarlig forvaltet. Forsvaret har derfor faste prosedyrer for å sikre gjennomføringen av omstillingsprosessen. De er utarbeidet i Forsvarets personellhåndbok for omstilling (FPVS, 2016).

- Bidra til god, helhetlig og forsvarlig forvaltning av alle tilsatte i Forsvaret i henhold til Forsvarets HR-verdikjede; rekruttere, anvende, utvikle og avvikle.
- Bidra til å sikre arbeidsgivers behov for effektiv ressursutnyttelse.
- Ivareta arbeidsgivers ansvar for de tilsattes plikter og rettigheter.
- Sikre at de tilsattes lov- og avtalefestede rettigheter ivaretas.

FPVS (2016:5)

Slik det refereres i personellhåndboken skal tilsattes lover, plikter og rettigheter ivaretas. Det innebærer også retningslinjer som er utarbeidet av KMD (2015), der lover, forskrifter og tariffavtaler er til for å sikre en trygg og åpen omstilling gjennom en demokratisk prosess. Personellhåndboken tar for seg en del av funksjonen til forankring om hvordan prosessens spilleregler skal overholdes. Dette er også viktig i forhold til å ivareta opplevelsen av prosedyrerettferdighet, der hvor prosessene blir utført på en god og ryddig måte. (Georgalis et al., 2015). Elvekrok (2006) nevner at prosedyrerettferdighet bidrar til en god dialog mellom ansatte og ledelsen. Når retningslinjene og prosedyrene for omstillingen legger til rette for god dialog, vil de ansatte få muligheten til å bli hørt. Dette gir også tid og mulighet for å gjennomføre en konflikthåndtering dersom ansatte og ledelsen er uenige.

I KMD (2015) nevnes de sentrale demokratiske verdiene herunder likeverd, deltakelse, medbestemmelse, felleskapsansvar og åpenhet som viktige prinsipper og som vi kan hevde, basert på tidligere studier er en viktig del av en vellykket omstillingsprosess. Retningslinjene som KMD (2015) formidler har til hensikt å gjøre omstillingsprosessen smidig og effektiv, samt ivareta evnen til en åpen dialog og samspill hos de ansatte og arbeidsgiver (KMD, 2015).



Videre stilles det krav til raske informasjons- og kommunikasjonsprosesser der ærlighet og saklighet skal overholdes i alle ledd for at omstillingsprosessen i Forsvaret skal være god (KMD, 2015). Irgens (2011) argumenterer også for viktigheten av informasjon og medvirkning fra ledelsen under en endringsprosess. Videre er det viktig at ledelsen lytter og viser interesse for hva som blir sagt, ellers vil tilliten til ledelsen reduseres (Elvekrok, 2006) Prosedyrrettferdighet gjennom medvirkning vil også bidra til å styrke evnen og viljen til en endring, noe som styrker motivasjon til de ansatte. Gode rutiner for informasjon og kommunikasjon er vesentlig i en omstillingsprosess da dialog mellom partene er essensielt for å oppnå gode resultater. I følge Elvekrok (2006) vil også kommunikasjon bidra til økt tillit og forpliktelse.

KMD (2015) fokuserer særskilt på lovbestemmelsene som er hentet fra hovedavtalen om ansattes medbestemmelse ved statlige omstillingsprosesser § 1 og arbeidsgivers informasjonsplikt om planlegging av omstillingsprosessen § 11. I følge KMD (2015) gir medbestemmelse best resultater og skaper de mest vellykkede omstillingsprosessene. KMD (2015) refererer også til arbeidsmiljøloven om krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling:

Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. (Arbeidsmiljøloven (2005), § 4-2).

Skal vi tro KMD (2015) er lovbestemmelsene selve kilden til suksess da det gir en grunnleggende forutsetning for et nært samarbeid mellom de ansatte og arbeidsgiver. Den har til hensikt å bearbeide tillit, respekt og åpenhet mellom partene for å skape et godt arbeidsmiljø. Basert på et godt forhold mellom de ansatte og ledelsen vil det føre til åpenhet og meningsfull dialog, noe er selve grunnlaget for opparbeidelse av en felles forståelse. I likhetstrekk med Georgalis et al., (2015) argumentasjon, vil økt informasjonsdeling og inkludering være en medvirkende årsak til å styrke opplevelsen av informasjonsrettferdighet.

KMD (2015) presenterer her en rekke verdier som bidrar til at omstillingen vil foregå under trygge og kontrollerte omstendigheter. Disse inngår i faktoren trygghet som en uavhengig variabel. Ut fra direktivet kan vi kort oppsummere ulike dimensjoner av trygghet som er vesentlig under en omfattende omstilling. Vi deler de inn i to hovedgrupper:

- Trygghet gjennom informasjon og tilrettelegging
- Trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon

Knytter vi disse opp mot omstillingen i Luftforsvaret, handler det om å trygge omstillingen. For at endringene skal foregå på en forsvarlig måte, må styring av omstillingsprosessen legges til rette for at informasjon blir distribuert til samtlige som er berørt av omstillingen. Samtidig må omstillingsprosessen være basert på åpenhet og tillit, slik at reaksjoner og motstand kan bearbeides gjennom en god dialog. Vi tror derfor omstilling under trygghet vil påvirke ansattes opplevde prosess, da en undervurdering av disse vil kunne medføre en sterkere reaksjon og motstand hos de ansatte. Dersom informasjon og tilrettelegging ikke er ivaretatt vil det være et brudd på retningslinjene til KMD (2015), samt et brudd på opplevelse av rettferdighet ifølge Elvekrok (2006) og Georgalis et al. (2015). Det må derfor være en positiv sammenheng mellom trygghet og opplevd prosess for å motvirke reaksjon og motstand. Dette leder oss til følgende fire hypoteser:

**Hypotese H5a: Det er en positiv sammenheng mellom trygghet gjennom informasjon og tilrettelegging og opplevd prosess**

**Hypotese H5b: Det er en positiv sammenheng mellom trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon og opplevd prosess**

**Hypotese H5c: Ansatte under nedleggelse opplever lavere grad av trygghet, gjennom informasjon og tilrettelegging, enn ansatte under oppbygging**

**Hypotese H5d: Ansatte under nedleggelse opplever lavere grad av trygghet, gjennom åpenhet, tillit og motivasjon, enn ansatte under oppbygging**

I teorikapittelet har vi nå presentert 5 uavhengige variabler og 11 hypoteser som skal brukes til å besvare studiens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Vi har i dette kapittelet presentert faktorer som berører den avhengige variabelen, opplevd prosess. I neste avsnitt vil disse variablene bli gjengitt i en forskningsmodell for å illustrere sammenhengen mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen.

## ***2.6 Forskningsmodell og hypoteser***

I denne studien har vi utviklet en forskningsmodell (Figur 2.5) som tar utgangspunkt i de teoretiske aspektene vi har nevnt i dette kapitlet. Aspektene er tilknyttet de ulike variablene i modellen. Det er innhentet data som grunnlag for analysen ved hjelp av en spørreundersøkelse. Empirien vi har innhentet er fra et større antall respondenter og et representativt utvalg av ansatte i Luftforsvaret. Vi ønsker å måle dette for å sjekke om virkeligheten stemmer med antatt virkelighet (Johannessen et al., 2011).

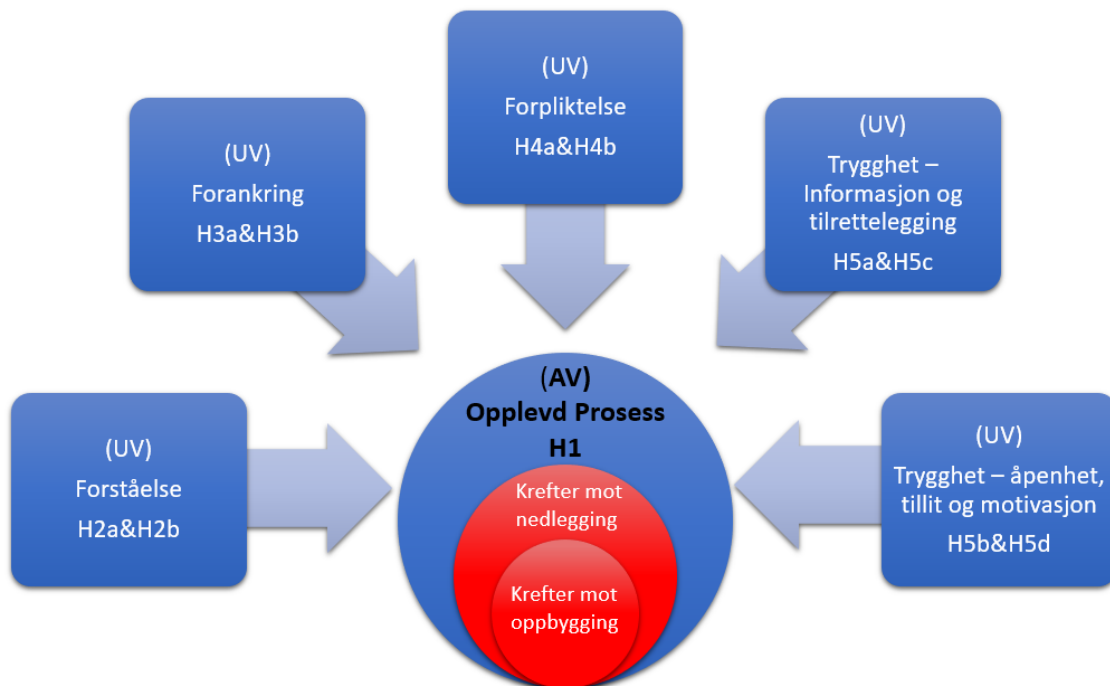
### ***2.6.1 Hypoteser***

Problemstillingen deles inn i 11 hypoteser for å kunne besvare de to forskningsspørsmålene. Hypotesene skal måle de ulike sammenhengene mellom faktorene og er presentert i tabell 2.1 og i forskningsmodellen (Figur 2.5).

**Tabell 2.1 Oversikt problemstilling, forskningsspørsmål og hypoteser**

Problemstilling	Hvilke aspekter er viktig i forhold til opplevd prosess blant ansatte i Luftforsvaret?	
Forskningsspørsmål	1. Hvilke sentrale faktorer påvirker opplevd prosess ved omstillingen i Luftforsvaret?	Er det forskjeller på opplevd prosess blant ansatte som er under nedleggelse i motsetning til ansatte under oppbygging?
Hypoteser	<p>H2a Forståelse</p> <p>H3a Forankring</p> <p>H4a Forpliktelse</p> <p>H5a Trygghet gjennom informasjon og tilrettelegging</p> <p>H5b Trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon</p>	<p>H1 Opplevd prosess</p> <p>H2b Forståelse</p> <p>H3b Forankring</p> <p>H4b Forpliktelse</p> <p>H5c Trygghet gjennom informasjon og tilrettelegging</p> <p>H5d Trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon</p>

## 2.6.2 Forskningsmodell



**Figur 2.5** Selvkonstruert forskningsmodell

Modellen illustrerer en plan for hvilke sammenhenger og variabler som skal måles. Unntaket er kontrollvariabler, som ikke fremgår i denne modellen. Forskningsmodellen illustrerer opplevd prosess i sentrum, hvor de sentrale faktorene er plassert rundt. De sentrale faktorene er også illustrert med tilhørende hypoteser. Funksjonen til de sentrale faktorene er å styre omstillingsprosessen under kontrollerte former. Opplevd prosess som vises i senter av figuren, gjenspeiler de ansattes opplevelse av omstillingsprosessen og hvordan den påvirkes av krefter mot endring. Motstanden er illustrert i rødt, med henholdsvis krefter mot oppbygging og krefter mot nedlegging av en organisasjon. Krefter mot nedbygging er fremstilt større enn kreftene mot oppbygging. Dette for å illustrere avdelinger som er under avvikling, vil trolig ha et mer anstrengt forhold til endring enn ansatte i avdelinger hvor det satses stort. Vi benytter denne forskningsmodellen til videre arbeid i metodekapittelet for å beskrive hvilken fremgangsmåte som er valgt.

### **3 Metode**

I dette kapittel vil vi forklare forskningsprosessen og de metodiske valg vi har tatt for å besvare problemstillingen. Vi vil gjøre rede for valg av forskningsdesign og metode. Videre vil vi beskrive fremgangsmåten ved datainnsamlingen og hvordan vi kan bedømme kvaliteten på dataen vi har samlet inn. Kapittelet vil også gi en oversikt over de ulike variablene og hvordan disse skal måles og analyseres. Avslutningsvis vil vi ta for oss etiske problemstillinger knyttet til oppgaven.

#### ***3.1 Metodiske refleksjoner***

Vi har valgt en kvantitativ tilnærming ved hjelp av spørreundersøkelse for å besvare vår problemstilling og tilhørende hypoteser. Som Johannessen et al. (2011) beskriver blir kvantitativ metode som oftest tatt i bruk når en forsker ønsker å måle hyppighet eller omfang av et fenomen eller sammenheng. Fenomenet vi har valgt å studere er ansatte sin opplevelse av omstillingsprosessen i Luftforsvaret.

En del av studien er å avdekke de viktige faktorene som påvirker opplevd prosess i Luftforsvaret ved hjelp av de tilhørende hypotesene i forskningsmodellen. Vi har utviklet flere hypoteser som vi vil teste for å undersøke hvordan endringsteori påvirker en endringsprosess. Vi ønsker å analysere funn fra et relativt stort antall ansatte i luftforsvaret, dette for å kunne trekke slutninger om hypotesene virkelig stemmer, og om det er forskjeller blant basene som er ulikt berørt av omstillingen.

Vi har valgt å benytte oss av en tverrsnittsundersøkelse, der vi ønsker å beskrive nå situasjonen rundt endringsprosessene i Luftforsvaret. Vi vil da kunne undersøke korrelasjoner mellom variablene i forskningsmodellen. En tverrsnittsundersøkelse beskrives av Johannessen et al. (2011) som et øyeblikksbilde av fenomenet forskeren studerer. Data som blir brukt er fra et bestemt tidspunkt eller en avgrenset periode.

Den typiske tverrsnittsundersøkelsen beskrives som en spørreundersøkelse basert på et stort og representativt utvalg, der hensikten er å samle inn kvantitative data for videre å kunne gjennomføre statistisk beskrivelse av de funnene (Johannessen et al., 2011). Respondentene skal svare på spørsmål, ut fra en Likert-skala, fra 1="svært dårlig" og 7="svært bra" eller 1="i svært liten grad" og 7="i svært stor grad". I tillegg har vi kontrollvariabler som vil bli beskrevet senere under kapittelet operasjonalisering av variablene.

Valg av kvantitativ metode ble valgt av flere grunner. For det første har vi en problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål og hypoteser som egner seg godt til kvantitativ metode. I tillegg ønsker vi å nå flest mulig respondenter som er berørt av omstillingen ved bruk av spørreskjema. Spørreskjema vil sørge for anonymitet, samt ærlige tilbakemeldinger. Vi ønsket også et godt datagrunnlag hvor vi kan sammenligne svarene i etterkant.

Ulempene med kvantitativ metode er usikkerheten rundt antall respondenter som faktisk vil svare, som kan føre til at vi ikke hadde fått et representativt utvalg. Et spørreskjema kan også være for omfattende eller unøyaktig slik at respondentene mister interessen. Respondentene vil heller ikke ha muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål eller ta opp eventuelle misforståelser. Hvordan vi har gjennomført selve datainnsamlingen skal vi beskrive nærmere i neste kapittel.

### ***3.2 Datainnsamling***

Vi var tidlig i kontakt med Luftforsvarets ledelse for å forhøre oss om tema vi hadde lyst til å studere var av interesse for Luftforsvaret. Vi beskrev hva som interesserte oss, og hva vi hadde lyst til å undersøke og hvem undersøkelsen kunne bli aktuell for. Vi la også vekt på at resultatene av undersøkelsen kunne være av interesse for Luftforsvaret ved fremtidige omstillinger. Responsen vi fikk på denne forespørselen var positiv. Vi måtte også innhente tillatelse fra Forsvarets Høyskole (FHS) for å få lov til å forske på Forsvaret. Ved søknaden la vi ved mailkorrespondanse, som inneholdt tillatelsen de respektive basene vi ønsket å sende undersøkelsen til. Dette var også et krav fra FHS (Vedlegg 4).

Etter at denne var behandlet fikk vi innvilget søknaden om å få lov til å sende ut spørreundersøkelsen. Vi ønsket å sende ut undersøkelsen gjennom forswarets datasystem Fisbasis, for å kunne nå flest mulig respondenter, og for å sørge for at ansatte lettere kunne ta seg tid til å svare. Ansatte i Forsvaret bruker dette i sitt daglige arbeid. For å få til dette var vi avhengig av hjelp fra Forsvarets personell- og vernepliktssenter (FPVS) og markedsavdelingen i Forsvarets mediesenter (FMS).

FPVS har det overordnet ansvaret for HR-faget i Forsvaret. Selv om vi til nå hadde alt det formelle i orden var det her vi møtte på utfordringer. Forsvaret sender årlig ut flere spørreundersøkelser, blant annet den årlige medarbeiderundersøkelsen. Planen var derfor å sende ut vår spørreundersøkelse før denne, men vi fikk beskjed om at vi måtte vente til medarbeiderundersøkelsen var ferdig. Dette gjorde at vi ble flere uker forsinket i forhold til

fremdriftsplanen vi hadde satt. Selv om dette gjorde at vi måtte endre litt på fremdriftsplanen, var begrunnelsen god og forståelig, da Forsvaret ikke ønsker å belaste de ansatte med for mange undersøkelser på kort tid. FMS har også begrenset med kapasitet til å støtte og distribuere flere undersøkelser samtidig.

Parallelt hvor alle de formelle søknadene ble skrevet og behandlet, begynte arbeidet med selve spørreundersøkelsen. Dette var en lang og krevende prosess hvor vi fikk god hjelp fra veileder og FMS. For å sende ut en undersøkelse gjennom forsvaret er det FPVS som har det overordnede ansvaret. FPVS utarbeidet selve utvalget vi ønsket å nå i henhold til tidligere nevnte godkjenninger. FMS er de som koordinerer selve gjennomføringen og utsendelsen av undersøkelsen. Selve utformingen av spørsmålene var det viktig for oss at spørsmålene var i samsvar med oppgavens problemstilling, teori og design.

For å sørge for at spørreundersøkelsen var brukervennlig og uten feil, gjennomførte vi en «prestudie» (Johannessen et al., 2011). Dette gjorde vi for å kvalitetssikre spørsmålene og for å sjekke dem opp mot hypotesene. Dette for å sørge for at vi målte det vi ønsket med spørsmålene vi hadde utviklet. Prestudien ble gjennomført på fire kollegaer fra Luftforsvaret. Personene ble plukket ut med bakgrunn i selve studerer master på FHS og hadde gode forutsetninger for å komme med konstruktiv kritikk og forbedringsforslag. De ble bedt om å teste brukervennligheten i skjemaet, samt komme med kommentarer på spørsmålene. I etterkant gjorde vi endringer og rettet feil basert på tilbakemeldingene. Vi fikk også god hjelp av en markedsanalytiker ved FMS som jobber med dette til daglig.

Etter at vi var ferdig med selve spørreundersøkelsen sendte vi denne til FMS, hvor de overførte spørreskjema til et program kalt Conffirmit. Programmet benyttes til spørreundersøkelser internt i Forsvaret og kan sammenlignes med Questback. Undersøkelsen ble sendt ut til alle avdelingene som vi tidligere hadde fått tillatelse av. Undersøkelsen ble sendt på e-post, hvor vi kort informerte om oppgaven, viktigheten av anonymitet og kontaktinformasjon. Etter 2 uker, ble det sendt ut en påminnelse, og etter totalt 3 uker fikk vi resultatet. Resultatet ble sendt til oss i form av en rådatafil, som vi kunne analysere i Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Programmet er et statistisk datahåndterings- og dataanalyseverktøy.



### **3.3 Populasjon og utvalg**

Problemstillinger innen kvantitativ forskning uttrykker vanligvis hvem forskeren ønsker å vite noe om. De som skal undersøkes blir kalt enheter, og det som skal undersøkes blir kalt variabler. Variablene kan klassifiseres i ulike målenivåer, noe som vil ha innvirkning på hvilken måte data skal analyseres på (Johannessen et al., 2011). Forskere ønsker gjerne å si noe om enten hele befolkningen, eller de kan velge og innhente kunnskap om mindre grupper. Enten det er hele befolkningen eller mindre grupper, betegnes dette som populasjonen. Ofte vil det å velge hele populasjonen som mottakere av en undersøkelse være uhensiktsmessig og vanskelig å gjennomføre. En løsning er derfor å kun undersøke et utvalg av populasjonen. Det er utvalget i en undersøkelse som dataene skal samles inn fra (Johannessen et al., 2011).

Vi ønsket et representativt utvalg av alle som var blitt berørt av den pågående omstillingen vedtatt av Stortinget i 2016 (Forsvarsdepartementet, 2016). Forsvaret har over 15000 militært og sivilt ansatte (Forsvaret, 2018). Luftforsvaret som vi tar for oss i denne studien, blir vår populasjon og har ca. 3300 ansatte, hvorav 420 er sivile (Forsvaret, 2018). Undersøkelsen vår ble sendt til 1349 ansatte i Luftforsvaret (Vedlegg 8).

Utvalget vårt er de ansatte underlagt 132 Luftving ved Bodø og Ørland, og 139 Luftving ved Bardufoss og Rygge. Av praktiske årsaker og på grunn av tillatelsen vi innhentet i forkant fra de respektive sjefene på disse basene, har vi ikke sendt undersøkelsen til absolutt alle ansatte i Luftforsvaret. Av bruttoutvalget på 1348 ansatte som fikk undersøkelsen var det 473 som responderte. Fordelingen av respondentene på de ulike avdelingene er fremstilt i tabell 3.1. Av disse var det 47 personer som tilhørte organisasjonen men som ikke var lokalisert på de basene vi ønsket å ha med i denne studien. Disse ble derfor fjernet, og vi sitter igjen med totalt 426 respondenter som vi har brukt videre. Av disse var det 157 personer med lederansvar.

Fra og med 2016 har Forsvaret to karrierestiger for militært ansatte, én for offiserer, og én for spesialister. Offiserer er de som blir betegnet som OF og er militært personell som har krigsskoleutdanning eller akademisk utdanning og kvalifiseringskurs. Spesialister er de som betegnes som OR og er personell med befalsutdanning, eventuelt akademisk kompetanse eller realkompetanse som er viktig for Forsvaret (Forsvaret, 2018). Fordelingen av respondenter på

OF, OR og sivilt tilsatte er presentert i tabell 3.1. Videre har vi også en fremstilling av respondentene fordelt på ulike aldersgrupper.

**Tabell 3.1. Oversikt fordeling av respondenter på tjenestested**

Tjenestested	Nettoutvalg (N)
Bodø	96
Ørland	187
Bardufoss	105
Rygge	38
<b>Total</b>	<b>426</b>

Vi ønsket som sagt et representativt utvalg av Luftforsvaret. Antall respondenter fordelt på de ulike basene er ulike og vi ser at Rygge har en svarandel som er for lavt til at vi kan kalle det et representativt utvalg. Vi har derfor valgt å slå sammen dataen fra Ørland og Rygge under benevnelsen "oppbygging". Bodø og Bardufoss blir sammenfattet under benevnelsen "nedlegging". Disse begrepene henger sammen med hvordan omstillingen har berørt basene, Dette vil gjøre at vi har et godt fordelt representativt utvalg, som vi kan foreta en sammenligning av.

**Tabell 3.2 Oversikt fordeling av respondenter i ulike grupperinger (kontrollvariabler)**

	Linjeleder eller personalansvar			OF	OR	Sivil	Aldersgrupper				
	Ja	Nei	Vet ikke				>30	31-35	36-40	41-50	51<
<b>Respondenter (N)</b>	157	266	3	255	102	69	142	42	39	114	89
<b>Prosent (%)</b>	36,9	62,4	0,7	59,9	23,9	16,2	33,3	9,9	9,2	26,8	20,9
<b>Totalt</b>	426/100%			426/100%			426/100%				

### 3.4 Analysemetoder

I dette avsnittet skal vi presentere forskjellige statistiske teknikker som vi har brukt for å få dataen som vi presenterer i analysekapitlet. Vi vil her beskrive hva de ulike analysene er, hvordan de brukes og hva innsamlet data ender opp med å bety. Ved en kvantitativ tilnærming handler det om statistisk analyse av tallmateriale. Alle analysene vi har gjennomført er ved bruk av analyseprogrammet SPSS. Målet med analysene er å se om det foreligger signifikante forskjeller på variablene, og sammenhenger mellom opplevd prosess og de ulike variablene. Vi har i denne studien benyttet oss av konservative tosidige signifikanstester. Vi har valgt et signifikansnivå på 5%. Om forskeren er villig til å ta større sjanser, må signifikansnivået

settes opp, gjerne til over 10%. Det å tillate et høyere signifikansnivå, vil gjøre det lettere å påvise sammenhenger som er tilstede for utvalget (Johannessen et al., 2011). Ettersom vi har valgt et signifikansnivå på 5% betyr dette at vi aksepterer at det er 5 prosent sannsynlighet for at vi må forkaste nullhypotesen hvis den er korrekt (Johannessen et al., 2011). Grunnen til dette er fordi utvalget er forholdsvis stort og vi mener det er representativt for Luftforsvaret. Vi mener vi klarer å få statistiske signifikante resultat med dette signifikansnivået.

#### **3.4.1 T-test**

For å undersøke om differanser i gjennomsnittene i to utvalg er store nok til at det kan være snakk om signifikante forskjeller mellom de respektive populasjonene gjennomføres en T-test eller signifikanstest for variabler på intervallnivå eller forholdstallsnivå (Johannessen et al., 2011). I denne studien vil målet med denne testen være å se om det vil være en signifikant forskjell mellom de ulike lokasjonene som er under nedleggelse eller oppbygging ut ifra de variablene vi har valgt.

#### **3.4.2 Korrelasjonsanalyse**

Korrelasjon betyr enkelt samvariasjon mellom to variabler. En korrelasjonsanalyse har til hensikt å finne mål for samvariasjonen. Om det er flere variabler og flere verdier ville en tabell med alle disse verdiene blitt veldig uoversiktlig. Da kan man enten lage en krysstabell, eller beregne et enkelt statistisk mål ved bruk av korrelasjon (Johannessen et al., 2011). Det finnes flere metoder en kan bruke når en skal gjennomføre en korrelasjonsanalyse, men en mye anvendt metode er Pearsons korrelasjonskoeffisient ( $r$ ). Ettersom vi har flere variabler har vi valgt å benytte korrelasjonsanalyse med Pearsons  $r$  som korrelasjonsmål. Denne angir hvor sterk lineær sammenheng det er mellom to variabler, og dette skjer enten på intervallnivå eller forholdstallsnivå (Johannessen et al., 2011).

Analysen vil svare på studiens problemstilling om hvilke variabler som har en viktig sammenheng med opplevd prosess ved omstillingen i Luftforsvaret. Pearsons  $r$  angir både typen og styrken på samvariasjonen. Koeffisienten vil variere mellom -1 og +1 som ytterpunktene for sterk og svak korrelasjon. Dersom den faller på 0, betyr det ingen samvariasjon mellom variablene. Det finnes ingen fasit på hva som er høy korrelasjon. Johannessen et al. (2011) refererer til Cohen og Holliday (1982) og foreslår følgende tommelfingerregel:

<b>Korrelasjon</b>	<b>Styrke</b>
0,00 – 0,19	veldig svak
0,20 – 0,39	svak
0,40 – 0,69	moderat
0,70 – 0,89	høy
0,90 – 1,00	Veldig høy

### 3.4.3 Regresjonsanalyse

Regresjonsanalyse har til hensikt å måle gjennomsnittsverdien på en avhengig variabel med flere uavhengige variabler. Forutsetninger for regresjon er at forholdet mellom avhengig og uavhengig variabler skal være lineært, og dette er en fremgangsmåte som gjør det mulig å kontrollere eventuelle forstyrrende variabler som danner spuriøse sammenhenger (Johannessen et al., 2011). Ved å benytte regresjonsanalyse vil vi kunne se om det er noen sammenhenger mellom variablene. Vi har både avhengig og flere uavhengige variabler med i vår studie som gjør at dette også kalles for multivariat regresjon (Johannessen et al., 2011).

### 3.5 Operasjonalisering av variablene

Vi skal nå ta for oss de ulike variablene vi vil analysere senere i studien. For å kunne besvare våre forskningsspørsmål vil vi analysere de uavhengige variablene for å se hvordan de påvirker den avhengige. Variablene vi har valgt i denne studien kan deles inn i tre grupper; avhengig variabel, uavhengig variabel og kontrollvariabel. Disse variablene er presentert i tabell 3.3 nedenfor.

**Tabell 3.3 Studiens variabler**

Avhengig variabel	Opplevd prosess
Uavhengige variabel	Forståelse, forankring, forpliktelse, trygghet gjennom informasjon og tilrettelegging, trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon
Kontrollvariabler	Leder med personalansvar og aldersgruppe

For å forske på fenomenet opplevd prosess blant ansatte som er berørt av omstillingen i Luftforsvaret, har vi tatt utgangspunkt i teorien til Kotter (1996) og den stegvise modellen for en vellykket endringsprosess. Dette har dannet grunnlaget for spørreundersøkelsen og variablene som vi mener kan ha sammenheng med den avhengige variabelen; opplevd prosess. Spørreskjemaet vi har benyttet finner du i Vedlegg 1.

Forskning handler om å undersøke sammenhenger, og ofte er det slik at et fenomen kan forklares ut fra et annet fenomen (Johannessen et al., 2011). Med andre ord kan vi si at det er en mulig "årsak" og "effekt". Med dette så mener vi at det kan være en større eller mindre sannsynlighet for at Y inntreffer dersom X inntreffer. Hvis vi klarer å finne en retning på sammenhengen, skilles det mellom avhengig og uavhengig variabel (Johannessen et al., 2011).

Det er nettopp dette vi skal prøve å finne ut i denne studien. Vil faktorene forståelse, forpliktelse, forankring og trygghet ha en sammenheng med opplevd prosess blant ansatte i Luftforsvaret. Og videre vil vi teste om det er forskjeller blant ansatte på de ulike lokasjonene i forhold til hvordan de opplever omstillingsprosessen. Det vil selvfølgelig være andre forhold som påvirker de ansatte, men disse er ikke med i denne studien. Vi har kun tatt for oss overnevnte faktorer i denne studien.

### **3.5.1 Avhengig variabel - Opplevd prosess**

Den avhengige variabelen i denne studien er opplevd prosess. Kotter (1996) og Wittig (2012) beskriver i sin teori viktigheten av å forstå individets plass i en organisasjonsendring og erkjenne at det er individene i organisasjonen som må endre seg gjennom en bestemt prosess. Det er opplevelsen av denne som avgjør hvilket standpunkt individene har til omstillingen. Vi har derfor i vår spørreundersøkelse stilt spørsmål med den hensikt å måle opplevelsen av hvordan omstillingsprosessen er blitt utført.

Vi ønsket å måle forhold rundt hvordan de ansatte opplever den pågående omstillingen i Luftforsvaret, som er den avhengige variabelen. For å få til det, utviklet vi fire spørsmål som er basert på teorien om en vellykket endring av Kotter (1996). Spørsmålene har derfor til hensikt å måle, på et generelt nivå, hvordan den pågående omstillingen påvirker de ansatte i den daglige jobben. Videre har vi laget spørsmål som tar for seg flere aspekter, ved å spørre om opplevelsen av omstillingen utenfor jobbsammenheng, samt hvordan omstillingen har

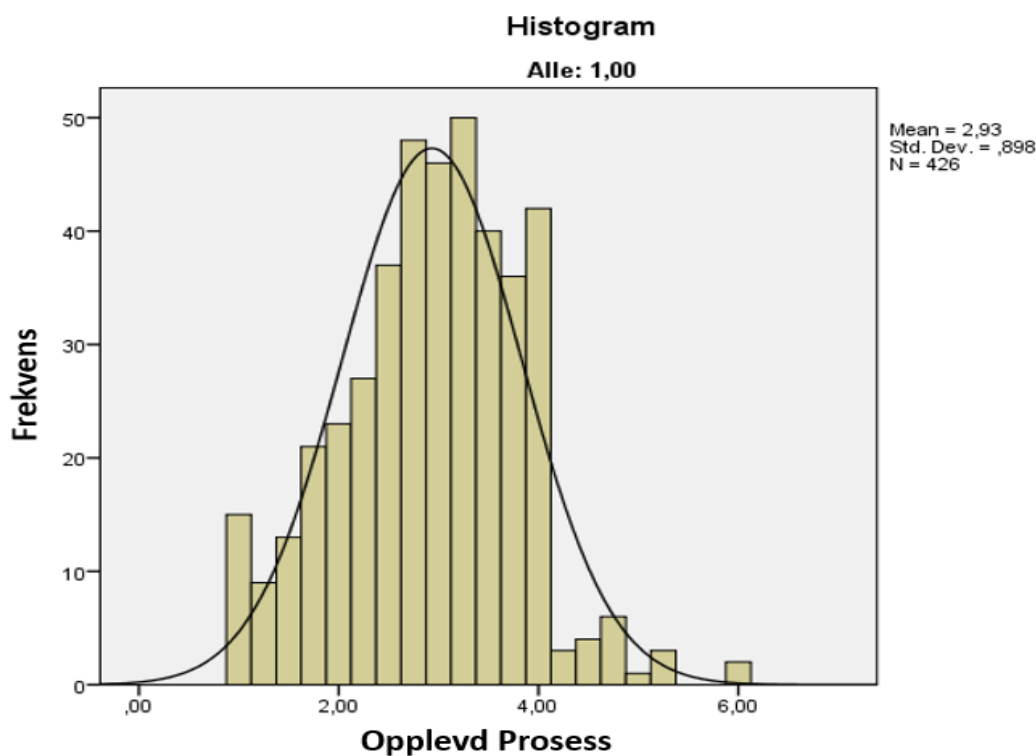
påvirket dem personlig. Vi har også lagt til spørsmål som har til hensikt å måle den generelle opplevelsen for avdelingen de er en del av. Spørsmålene finner du i Vedlegg 1.

Respondentene har avgitt svar langs en Likert-Skala med 7 indikatorer. Skalaen går fra 1="svært dårlig" til 7="svært bra" hvorav 4="verken bra eller dårlig". Alle spørsmålene ble senere slått sammen og delt på fire for å få ett sammensatt mål for variabelen. Her vil det altså bli mulig å få en skår fra 1 til 7. Fordelingen på denne variabelen i vår studie ble fordelt slik som vist i tabell 3.4 og figur 3.1 nedenfor.

**Tabell 3.4 Fordeling på den avhengige variabelen opplevd prosess**

Opplevd prosess	Antall	Prosent
1-1,9	58	13,6
2-2,9	135	31,7
3-3,9	172	40,4
4-4,9	55	12,9
5-5,9	4	0,9
6-6,9	2	0,5
7	0	0,0
Totalt	426	100

Av tabell 3.4 ser vi at gjennomsnittsskåren ligger på 2,93. Dette er litt lavt, noe som indikerer at de er litt under middels fornøyd med prosessen. Nedenfor vil vi se denne fordelingen i et histogram.



**Figur 3.1** Fordeling på den avhengige variabelen i et histogram

Vi ser av figur 3.1 ovenfor hvordan fordelingen på hver poengskår når variabelen er slått sammen i et felles mål for opplevd prosess. Fordelingen viser tydelig at det er svært få som har skåret over 4. Gjennomsnittsskåren ligger på 2,93. Oppsummert viser dette at ansatte i Luftforsvaret er lite fornøyd med omstillingsprosessen.

Vi har også testet den interne konsistensen, og om spørsmålene korrelerer positivt med hverandre. Dette gjorde vi ved å ta en Cronbach's Alpha test. For den avhengige variabelen opplevd prosess ga det en positiv Cronbach's Alpha på 0.800. Cronbach's Alpha over 0.70 er satt som mål for akseptabelt (Hair, Anderson, Tatham, og Black, 1998). Tabell 3.5 nedenfor viser Cronbach's Alpha for måleinstrumenter til opplevd prosess og hvor vi kan se Corrected Item-Total Correlation og Cronbach's Alpha if item deleted for hvert spørsmål. Den første indikerer hvordan spørsmålet korrelerer opp mot de øvrige spørsmålene, og bør være 0,5 eller bedre (Hair et al., 1998). Den andre indikerer hvordan den totale Alpha verdien endrer seg dersom spørsmålet fjernes fra skalaen. Dersom tallet har en høyere verdi enn Cronbach's Alpha sammenlagt, vil elimineringen av spørsmålet øke variabelens pålitelighet. For variabelen opplevd prosess, var dette ikke nødvendig.

Videre foretok vi en prinsipal komponentanalyse for alle måleinstrumentene.

Vi undersøkte forklaringsgrad (Extraction) til hvert enkelt spørsmål, da forklaringsgrad under 40% bør forkastes (Hair et al., 1998). Det ble også foretatt en KMO and Bartlett's test på samtlige variabler for å undersøke homogenitet i variablene (Vedlegg 2). Verdier under 0,60 er å betrakte som dårlig og disse variablene anbefales derfor ikke (Hair et al., 1998). Korreleringsgraden er satt til 0,3 som et minimum (Hair et al., 1998).

**Tabell 3.5 Cronbach`s Alpha for måleinstrumenter til opplevd prosess**

<b>Måleinstrumenter</b>	<b>Corrected Item-Total Correlation</b>	<b>Cronbach's Alpha if item deleted</b>
Hvordan opplever du Luftforsvarets pågående omstilling er i sin helhet?	0,584	0,769
Hvor bra eller dårlig har den pågående omstillingen i Luftforsvaret påvirket deg i din jobbutførelse?	0,722	0,700
Hvor bra eller dårlig opplever du at den pågående omstillingen i Luftforsvaret har påvirket arbeidsutførelsen i din avdeling?	0,598	0,757
Hvordan har den pågående omstillingen i Luftforsvaret påvirket deg som privatperson utenfor jobb?	0,564	0,773

Tabell 3.5 viser at samtlige spørsmål er innenfor et akseptabelt nivå på Cronbach's Alpha. KMO and Bartlett`s testen for denne variabelen hadde en verdi på 0,742 med et statistisk signifikantnivå  $P < 0,001$ , varians på 63,13% (Vedlegg 2). Alle spørsmål ladet høyt på samme komponent. Ingen spørsmål ble forkastet, og variabelen ble dermed godkjent videre til analysen. Opplevd prosess er den eneste avhengige variabelen. Vi vil i neste avsnitt kontrollere de uavhengige variablene.

### **3.5.2 Uavhengige variabler**

For å forklare den avhengige variabelen; opplevd prosess, har vi utviklet ulike spørsmål som ut i fra teorien skal være med på å påvirke opplevelsen av omstillingsprosessen blant ansatte i Luftforsvaret. Spørsmålene er som tidligere nevnt utviklet på teorien til Kotter (1996). I tillegg har vi utledet spørsmål basert på endringsprogrammet til Erichsen et al. (2015) som inngår i variablene forståelse, forankring og forpliktelse. Regjeringens direktiv for omstilling (KMD, 2015) tar for seg spørsmålene vi har utledet under trygghet.



Vi gjennomførte en analyse for å påvise mønstre i korrelasjonene mellom et sett variabler med mål om å undersøke om indikatorene måler en eller flere dimensjoner av dette fenomenet (Johannessen et al., 2011). Det var nødvendig å trekke ut noen av spørsmålene til variabelen forståelse og trygghet for å tilfredsstille kravene til Cronbach's alfa og prinsippal komponentanalysen. Vi vil nå presentere resultatet for de ulike variablene i de neste avsnittene. De uavhengige variablene er tidligere fremstilt i forskningsmodellen og består av flere hypoteser.

### **3.5.3 Forståelse**

Indikatorene hadde til hensikt å måle de ansattes forståelse av behovet for omstilling, der det ble brukt en 7-punkts Likert skala, fra svært liten grad til svært stor grad. I utgangspunktet var det 9 indikatorer, hvor av følgende tre spørsmål fremstilte variabelen med to ulike komponenter under prinsippal komponentanalysen (Vedlegg 2).

Spørsmål nr2: Hvor stor eller liten grad av innflytelse tror du arbeidsgruppen i din avdeling har til omstillingen?

Spørsmål nr3: Hvor stor eller liten grad føler du at du får bidra til styring av endringene i din avdeling?

Spørsmål nr5: I hvilken grad føler du at du bidrar til å skape tydelige mål og retning for endringen(e)?

Spørsmålene ble utarbeidet fra endringsprogrammet. (Figur 2.3). Etter de preliminære analysene vi gjennomførte så vi at grad av "innflytelse" og bidrag til "styring" kan oppfattes som noe annet enn "forståelse". Vi har derfor valgt å forkaste de tre spørsmålene. En ny test viste at samtlige spørsmål ladet høyere på samme komponent. Cronbach's Alpha for de 6 spørsmålene tilknyttet variabelen forståelse er 0,834 og indikerer pålitelighet.

**Tabell 3.6 Cronbach`s Alpha for måleinstrumenter til forståelse**

<b>Måleinstrumenter</b>	<b>Corrected Item-Total Correlation</b>	<b>Cronbach's Alpha if item deleted</b>
Hvor stor eller liten grad av forståelse har du for begrunnelsen for omstillingen som gjennomføres i din avdeling?	0,498	0,833
I hvilken grad opplever du at det skapes tydelig mål og retning for endringen(e)?	0,558	0,817
I hvilken grad mener du nåværende omstilling gjenspeiler Luftforsvarets visjon om å levere luftmakt til rett sted, til rett tid med rett effekt?	0,674	0,795
I hvilken grad opplever du Luftforsvarets visjon som klar og tydelig?	0,701	0,787
I hvilken grad gir Luftforsvarets visjon en mening for deg?	0,637	0,800
I hvilken grad opplever du Luftforsvarets visjon som oppnåelig?	0,603	0,808

Tabell 3.6 viser samtlige spørsmål med en Cronbach's Alpha på et akseptabelt nivå. KMO and Bartlett`s testen for denne variabelen hadde en verdi på 0,831 med et statistisk signifikantnivå  $P < 0,001$  og varians på 55,5% (Vedlegg 2). Alle spørsmål ladet høyt på samme komponent, og variabelen ble dermed godkjent videre i analysen.

**Tabell 3.7 Fordeling på variabelen forståelse**

Forståelse	Antall	Prosent
1-1,9	100	23,5
2-2,9	123	28,9
3-3,9	115	27,0
4-4,9	70	16,4
5-5,9	17	4,0
6-6,9	1	0,2
7	0	0,0
Totalt	426	100

Av tabell 3.7 ser vi at gjennomsnittsskåren ligger på 2,78. Dette er lavt, noe som indikerer at de ansatte har liten forståelse for omstillingsprosessen. Fordelingen i et histogram finner du i vedlegg 7.

### 3.5.4 Forankring

Forankring har 6 indikatorer. Spørsmålene ble utarbeidet med bakgrunn i teorien til Kotter (1996) og Endringsprogrammet. Forankring blir målt med en 7-punkts Likert skala, fra svært liten grad til svært stor grad:

**Tabell 3.8 Cronbach`s Alpha for måleinstrumenter til forankring**

Måleinstrumenter	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if item deleted
I hvilken grad opplever du Luftforsvarets visjon blir kommunisert innad i din avdeling?	0,572	0,847
I hvilken grad opplever du kommunikasjon på alle nivåer involverer og muliggjør endringer i din avdeling?	0,710	0,823
I hvilken grad vektlegges viktigheten av toveis kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen i din avdeling?	0,565	0,853
I hvilken grad opplever du at det skapes handlingsrom slik at omstillingen kan håndteres annerledes i din avdeling?	0,663	0,831
I hvilken grad opplever du at i din avdeling åpnes det for involvering slik at hindringer under omstillingen blir fjernet/reduisert?	0,741	0,816
I hvilken grad opplever du i din avdeling at vellykkede endringer synliggjøres?	0,663	0,830

Cronbach`s Alpha for de 3 spørsmålene tilknyttet variabelen forankring er 0.857, og indikerer pålitelighet. Tabell 3.8 viser at samtlige spørsmål har Cronbach's Alpha på et akseptabelt nivå. KMO and Bartlett`s testen for denne variabelen hadde en verdi på 0,856 med et statistisk signifikantnivå  $P < 0,001$  og varians på 59,4% (Vedlegg 2). Alle spørsmål ladet høyt på samme komponent, og variabelen ble dermed godkjent videre i analysen.

**Tabell 3.9 Fordeling på variabelen forankring**

Forankring	Antall	Prosent
1-1,9	78	18,3
2-2,9	104	24,4
3-3,9	125	29,3
4-4,9	93	21,8
5-5,9	23	5,4
6,9	3	0,7
7	0	0
Totalt	426	100

Av tabell 3.9 ser vi at gjennomsnittsskåren ligger på 2,95. Dette er lavt, noe som indikerer at de ansatte opplever omstillingsprosessen lite forankret. Fordelingen i et histogram finner du i vedlegg 7.

### 3.5.5 Forpliktelse

De følgende spørsmål hadde til hensikt å måle de ansattes opplevelse av omstillingen som går mot slutten eller som har blitt fullført. Spørsmålene ble utarbeidet med bakgrunn i teorien til Kotter (1996) og endringsprogrammet (Erichsen et al., 2015). Det ble brukt en 7-punkts Likert skala, fra svært liten grad til i svært stor grad. Indikatorene til sammen målte Cronbach's Alpha 0,718 og indikerer pålitelighet.

**Tabell 3.10 Cronbach`s Alpha for måleinstrumenter til forpliktelse**

Måleinstrumenter	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if item deleted
I hvilken grad opplever du endringene underveis i omstillingen blir erklært fullført uten feil eller mangler?	0,407	0,717
I hvilken grad er du enig i de endringene som er fullført?	0,551	0,630
I hvilken grad opplever du at ledere i din avdeling er positivt innstilt til omstillingsprosessen?	0,485	0,669
I hvilken grad opplever du at omstillingen er en pådriver til å motivere ansatte i din avdeling til å fortsette?	0,592	0,605

Tabell 3.10 viser samtlige spørsmål med en Cronbach's Alpha på et akseptabelt nivå. KMO and Bartlett`s testen for denne variabelen hadde en verdi på 0,742 med et statistisk signifikantnivå  $P < 0,001$  og varians på 54,76% (Vedlegg 2). Alle spørsmål er ladet høyt på samme komponent, og variabelen ble dermed godkjent videre i analysen.

**Tabell 3.11 Fordeling på variabelen forpliktelse**

Forpliktelse	Antall	Prosent
1-1,9	115	27,0
2-2,9	131	30,8
3-3,9	106	24,9
4-4,9	64	15,0
5-5,9	10	2,3
6-6,9	0	0,0
7	0	0,0
Totalt	426	100

Av tabell 3.11 ser vi at gjennomsnittsskåren ligger på 2,69. Dette er lavt, noe som indikerer at de ansatte opplever liten grad av forpliktelse til omstillingsprosessen. Fordelingen i et histogram finner du i vedlegg 7.

### **3.5.6 Trygghet gjennom informasjon og tilrettelegging**

Trygghet var i utgangspunktet planlagt å kun være én variabel. Her utviklet vi spørsmål basert på tidligere nevnte teori fra Forsvarets plan for omstillingsprosess og føringer gitt av KMD (2015) om en omstilling under trygghet. Etter at vi gjennomførte preliminare analyser valgte vi å endre til to variabler hvorav en variabel tok for seg trygghet gjennom informasjon og tilrettelegging og den andre variabelen tok for seg trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon. Sistnevnte vil vi presentere i neste avsnitt.

I utgangspunktet var det 7 indikatorer, hvorav følgende spørsmål fremstilte variabelen med to ulike komponenter under prinsippal komponentanalysen (Vedlegg 2):

Spørsmål nr1: I hvilken grad vil du beskrive samarbeidet som godt mellom ledelsen og ansatte i omstillingsarbeidet i din avdeling?

Etter de preliminare analysene vi gjennomførte så vi at grad av "samarbeid mellom ledelsen og ansatte i omstillingsarbeidet" kan oppfattes som noe annet enn "informasjon og tilrettelegging". Vi har derfor valgt å forkaste dette spørsmålet. En ny test viste at spørsmålet ladet høyere på samme komponent.

Trygghet gjennom informasjon og tilrettelegging ble derfor målt med 6 indikatorer, der det ble brukt en 7-punkts Likert skala, fra svært liten grad til i svært stor grad.

De følgende spørsmål hadde til hensikt å måle de ansattes opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess, herunder informasjon og tilrettelegging.

Cronbach`s Alpha for de 6 spørsmålene tilknyttet variabelen trygghet gjennom informasjon og tilrettelegging er 0.882, og indikerer pålitelighet.

**Tabell 3.12 Cronbach`s Alpha for måleinstrumenter til trygghet gjennom informasjon og tilrettelegging**

Måleinstrumenter	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if item deleted
I hvilken grad opplever du at omstillingen legger til rette for å sikre kvalitet og effektivitet i din avdeling?	0,583	0,878
I hvilken grad opplever du det eksisterer rutiner for informasjonsdeling vedrørende omstillingen i din avdeling?	0,662	0,866
I hvilken grad opplever du at informasjonen du mottar vedrørende omstillingen kommer til riktig tid?	0,756	0,851
I hvilken grad opplever du at informasjonen du mottar vedrørende omstillingen er saklig?	0,731	0,855
I hvilken grad opplever du at informasjonen du mottar vedrørende omstillingen er ærlig?	0,684	0,863
I hvilken grad opplever du at informasjonen du mottar vedrørende omstillingen er tydelig og klar?	0,734	0,854

Tabell 3.12 viser samtlige spørsmål med en Cronbach's Alpha på et akseptabelt nivå. KMO and Bartlett`s testen for denne variabelen hadde en verdi på 0,866 med et statistisk signifikantnivå  $P < 0,001$  og varians på 63,03% (Vedlegg 2). Alle spørsmål er ladet høyt på samme komponent, og variabelen ble dermed godkjent videre i analysen.

**Tabell 3.13 Fordeling på variabelen trygghet gjennom informasjon og tilrettelegging**

Trygghet (1)	Antall	Prosent
1-1,9	88	20,7
2-2,9	104	24,4
3-3,9	121	28,4
4-4,9	90	21,1
5-5,9	20	4,7
6-6,9	3	0,7
7	0	0,0
Totalt	426	100

Av tabell 3.13 ser vi at gjennomsnittsskåren ligger på 3,03. Dette er litt lavt, noe som indikerer at de ansatte opplever nokså liten grad av tillit, herunder informasjon og tilrettelegging rundt omstillingsprosessen. Fordelingen i et histogram finner du i vedlegg 7.

### 3.5.7 Trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon

Etter endringen ble trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon målt med 3 indikatorer, der det ble brukt en 7-punkts Likert skala, fra svært dårlig til svært bra.

De følgende spørsmål hadde til hensikt å måle de ansattes opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess, herunder åpenhet, tillit og motivasjon.

Cronbach`s Alpha for de 3 spørsmålene tilknyttet variabelen trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon er 0.875, og indikerer pålitelighet.

**Tabell 3.14 Cronbach`s Alpha for måleinstrumenter til trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon**

Måleinstrumenter	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if item deleted
Hvordan opplever du faktoren <i>åpenhet</i> under den nåværende omstillingsprosessen?	0,723	0,859
Hvordan opplever du faktoren <i>tillit</i> under den nåværende omstillingsprosessen?	0,852	0,735
Hvordan opplever du faktoren <i>motivasjon</i> under den nåværende omstillingsprosessen?	0,712	0,865

Tabell 3.14 viser samtlige spørsmål med en Cronbach's Alpha på et akseptabelt nivå. KMO and Bartlett`s testen for denne variabelen hadde en verdi på 0,677 med et statistisk signifikantnivå  $P < 0,001$  og varians på 80,13% (Vedlegg 2). Alle spørsmål er ladet høyt på samme komponent, og variabelen ble dermed godkjent videre i analysen.

**Tabell 3.15 Fordeling på variabelen trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon**

Trygghet (2)	Antall	Prosent
1-1,9	93	21,8
2-2,9	126	29,6
3-3,9	105	24,6
4-4,9	80	18,8
5-5,9	18	4,2
6-6,9	4	0,9
7	0	0,0
Totalt	426	100

Av tabell 3.15 ser vi at gjennomsnittsskåren ligger på 2,90. Dette er lavt, noe som indikerer at de ansatte opplever liten grad av tillit, åpenhet og motivasjon rundt omstillingsprosessen. Fordelingen i et histogram finner du i vedlegg 7.

### **3.5.8 Kontrollvariabel**

Vi som forskere ønsker å kontrollere for at alle variablene vi har er relevante overfor fenomenet vi forsker på. Dette er svært utfordrende og ofte umulig å få til hundre prosent. Men en måte å kontrollere dette på er å bruke kontrollvariabel. Her trekkes altså en uavhengig variabel inn for å se om det er andre variabler som kan være med på å påvirke resultatene. I denne undersøkelsen har vi inkludert flere spørsmål som kan benyttes som kontrollvariabler. Kontrollvariablene deles inn etter aldersgruppe, tjenestested, leder, sivil eller militær. Kontrollvariabelen kjønn ble også inkludert i undersøkelsen, men grunnet lav kvinnelig prosentandel av respondenter (9,2%), var det ikke naturlig å velge kontrollvariabel basert på kjønn. Vi valgte to av de mest relevante kontrollvariablene til analysen. Ut fra tabell 3.2 har vi identifisert aldersgruppe og ledere med personalansvar som to relevante kontrollvariabler. De er jevnt fordelt, og på denne måten kan vi se om de påvirker de andre variablene positivt eller negativt. Hvordan respondentene er fordelt på disse variablene er presentert i tabell 3.2 under kapittelet "populasjon og utvalg".

### **3.6 Reliabilitet**

Vi har hatt som mål at studien skal være så pålitelig og etterprøvbart som mulig. Når en forsker på noe vil det alltid være et behov for å vite i hvor stor grad innsamlet data er pålitelig eller ikke. Reliabilitet kan forklares ut fra nøyaktigheten på innsamlet data, hvilke av de innsamlede dataene som tas i bruk, hvordan den ble samlet inn og bearbeidet i etterkant (Johannessen et al., 2011). Derfor har vi beskrevet våre metodiske valg, fremgangsmåte og bearbeiding av innsamlet data og selve utarbeidelsen av spørreundersøkelsen. Utfordringen ligger i at dette er en tverrsnittsundersøkelse som prøver å fange et øyeblikksbilde av situasjonen i dag.

Det vil derfor være forskjell på de dataene vi har samlet til denne studien i dag og data som blir samlet inn i fremtiden. Basestrukturen og menneskene kan være helt forskjellig fra da vi gjennomførte undersøkelsen. En mulighet er å gjennomføre tilsvarende undersøkelse ved andre grener og baser i Forsvaret. Videre er vi to forskere som gjennomfører forskningen sammen, dette gjør oppgaven mer pålitelig ved at vi er flere som har vært med på å utvikle



spørreundersøkelsen og gjennomført analysen. Det er flere måter å teste reliabilitet på. En måte å gjøre dette på er å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse på de samme respondentene med noen få ukers mellomrom. Dersom resultatene forblir den samme, tyder dette på høy reliabilitet. En annen metode er å sammenligne resultatene med andre studier som har forsket på det samme fenomenet (Johannessen et al., 2011).

En godt brukt teknikk for å sjekke reliabilitet er Cronbach's alpha test. Denne sjekker påliteligheten mellom flere mål som antas å henge sammen. Er det liten eller ingen konsistens i skårene, går Alfa-verdien mot 0; er det god konsistens, går den mot 1. Cronbach's Alfa bør derfor ligge over 0,7 for at vi skal kunne kalle det tilfredsstillende (Hair, J.F et al., 1998).

Hvis disse forutsetningene er oppnådd, kan vi slå sammen spørsmålene som tilhører samme variabel. Vi har i vår studie 6 ulike variabler (inkludert den avhengige), og totalt 35 spørsmål. Alle variablene med tilhørende spørsmål ble samlet, og testet for Cronbach's Alpha. Den laveste Cronbach's Alpha ble målt til 0,718 for variabelen forpliktelse. Vi kan dermed konstatere at resultatet viste positivt på alle våre variabler og at alle tilknyttede spørsmål er pålitelige, og ut i fra dette kan vi si at det er intern konsistens.

### **3.7 Validitet**

Data vi samler inn gjenspeiler ikke virkeligheten, men er en representasjon av virkeligheten. (Johannessen et al., 2011). Det er derfor viktig å se på hvor god og relevant data vi har, og om de kan representere fenomenet vi forsker på. Begrepet validitet betyr gyldighet, og kommer av de engelske ordet *validity* (Johannessen et al., 2011). Det forteller med andre ord i hvilken grad man ut fra resultatene av en studie kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke (snl.no). Det skilles mellom flere former for validitet, blant annet intern validitet, ytre validitet og begrepsvaliditet.

Hvis en undersøkelse kan påvise årsakssammenhenger, og videre kan vise om en påvirkning har effekt eller ikke, vil dette være god intern validitet (Johannessen et al., 2011). I denne studien ønsker vi nettopp dette, å avdekke en årsakssammenheng rundt hvordan ansatte opplever omstillingen i Luftforsvaret. Spørreskjema vi har brukt er på mange måter selvutviklet og vil derfor kunne svekke oppgavens validitet. Samtidig er spørsmålene vi har utviklet basert på godt kjent og brukt teori, og vi har fått god veiledning og hjelp fra en markedsanalytiker fra FMS som styrker kvaliteten og validiteten. Vi har også inkludert en kontrollvariabel som er med på å styrke den interne validiteten. Dette har vi gjort for å kunne

unngå spuriøse forhold, som betyr for eksempel falske eller misvisende variabler. Det kan forklares som at sammenhengen ikke er reell fordi det kan være påvirkninger fra andre bakenforliggende variabler (Johannessen et al., 2011).

I denne studien har vi også hatt som mål å bruke ekstern validitet, det vil si at funnene fra spørreundersøkelsen kan overføres til respondenter som ikke har vært delaktige i selve undersøkelsen. Ekstern validitet er ifølge Johannessen et al., (2011) muligheten for å generalisere resultatene fra spørreundersøkelsen utover utvalget. Det betyr at resultatene vi får er representativt for andre ansatte i Luftforsvaret, som ikke har deltatt i undersøkelsen. Utvalget må også være representativt fra populasjonen (Johannessen et al., 2011).

Denne undersøkelsen hadde gode utvalgskriterier, og har til sammen svar fra 426 respondenter. Vi mener derfor at utvalget vårt er godt representativt for Luftforsvaret i denne studien. I tillegg har vi som tidligere skrevet gjennomført en prestudie, hvor spørreskjema ble sendt ut før selve undersøkelsen til 4 kollegaer i Luftforsvaret, og i tillegg til veileder og markedsanalytiker fra FMS. Det ble gjort for å sikre at struktur, begreper og spørsmål ble forstått slik de var ment. Dette er med på å bygge begrepsvaliditet, det vil si at spørsmålene er forståelige for respondenten.

For å styrke oppgavens validitet ytterligere, gjennomførte vi flere tester for å sjekke reliabiliteten, validitet og korrelasjon på variablene. En prinsippal komponentanalyse ble brukt for alle måleinstrumentene, da måling av diskriminant validitet vil vise i hvilken grad variablene måler, og hva den måler (Vedlegg 2). Denne kan påvise mønstre i korrelasjonene mellom et sett variabler med mål om å undersøke om indikatorene måler en eller flere dimensjoner av dette fenomenet (Johannessen et al., 2011).

Ofte kan spørsmålene for en variabel måle ulike komponenter, og det vil påføre nyanserte målerverdier til variablene. En variabel skal derfor holde seg til en dimensjon, og i enkelte tilfeller var det nødvendig å korrigere dette under analysen. Valget ble mellom å trekke ut de spørsmålene som ble påvirket negativt på analysen, eller plassere spørsmålene i andre variabler der de naturlig hørte sammen. Som vi tidligere har gjennomgått under delkapittelet "operasjonalisering av variablene" viser samtlige spørsmål og variabler at de er innenfor et akseptabelt nivå.

### ***3.8 Etiske retningslinjer***

Vi som forskere må forholde oss til etiske prinsipper og juridiske retningslinjer for at vi skal skille mellom riktige og gale handlinger. Uansett om forskningen er ment med god hensikt, er det viktig å være bevisst på at all forskning kan berøre mennesker både direkte og indirekte. Spørreundersøkelsen vår ble sendt på e-post hvor vi beskrev formålet med studien og hvem som gjennomførte undersøkelsen.

Ut ifra etiske retningslinjer ble de ansatte opplyst om frivillighet til å delta samt formålet med undersøkelsen, for at de skulle kunne gi sitt samtykke til deltagelse. Svarene fra respondentene er ikke personidentifiserende, og respondentene vil behandles konfidensielt. For å kvalitetssikre at spørreundersøkelsen overholdt de etiske retningslinjene, ble spørreundersøkelsen og prosedyren for datainnsamlingen sendt til både Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) og Forsvarets Høgskole for godkjenning (Vedlegg 4). I neste kapittel vil vi presentere de ulike funnene vi har gjort og videre analysen av disse ved bruk av SPSS.

### ***3.9 Oppsummering***

Vi har nå presentert og argumentert for hvilke metoder vi har benyttet i denne studien. Videre har vi forklart hvorfor vi har valgt kvantitativ metode og hvordan vi har gjennomført spørreundersøkelsen. Vi har også presentert utvalget og analyseteknikkene. De ulike variablene er blitt presentert og gjennomgått for å se om de uavhengige variablene vil påvirke den avhengige som skal bidra til svar på forskningsspørsmålene og hypotesene. Pålitelighet for de ulike variablene ble også påvist, ved å måle Crombach`s Alfa for tilhørende måleinstrumenter. Til slutt har vi redegjort for etikk. I neste kapittel vil vi presentere de ulike funnene vi har gjort og videre analyse av disse ved bruk av SPSS.

## 4 Analyse

I dette kapitlet vil vi analysere datamaterialet fra spørreundersøkelsen for å svare på studiens hypoteser som er relatert til studiens forskningsspørsmål og problemstilling. Slik det er nevnt i metodekapitlet har vi valgt å analysere dataen fra lokasjonene Ørland og Rygge under gruppe "oppbygging". Bodø og Bardufoss vil bli analysert under gruppe "nedlegging". Dette gjør vi for å kunne skille mellom opplevd prosess mellom de ulike lokasjonene som enten er under oppbygging eller nedlegging. Benevnelsen "alle" representerer alle lokasjonene.

Analysekapitlet er delt inn i tre deler, hvor vi først skal besvare om det er forskjeller på opplevd prosess blant ansatte som er under nedleggelse i motsetning til ansatte under oppbygging. Fremgangsmåten vi har valgt er å teste hypotesene H1, H2b, H3b, H4b, H5c og H5d i forskningsmodellen (Figur 2.5) ved hjelp av en korrelasjonsanalyse og T-test. Her skal vi angi grad av samvariasjon mellom variablene og deretter bedømme om nedleggelse har en reduserende effekt på tilhørende variabler i hypotesene. Vi vil også sammenligne avdelinger som befinner seg i ulike faser av omstillingsløpet for å se om opplevd prosess blir bedre over tid.

Det andre vi skal analysere er hvilke faktorer som påvirker opplevd prosess ved omstillingen i Luftforsvaret. Her skal vi benytte en regresjonsanalyse med tilhørende kontrollvariabler for å måle samvariasjon mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen i hypotese H2a, H3a, H4a, H5a og H5b. Vi vil underveis trekke konklusjoner om hvilke hypoteser som støttes eller forkastes.

Til slutt skal vi gi en oppsummering av samtlige hypoteser med oversikt over testens utfall. Oppsummeringen vil bli brukt videre i diskusjonskapitlet for å svare på studiens forskningsspørsmål.

### *4.1 Bivariat korrelasjonsanalyse*

I dette avsnittet vil vi presentere en korrelasjonsanalyse for Bodø, Ørland, Bardufoss og Rygge sammenlagt og hver for seg. Her tester vi H1, H2b, H3b, H4b, H5c og H5d for å se om det er en samvariasjon mellom de uavhengige og den avhengige variabelen. Dette for å avdekke forskjeller på graden av forståelse, forankring, forpliktelse og trygghet opp mot opplevd prosess.

Til forberedelse av en korrelasjonsanalyse, vil det i første omgang være essensielt å studere samvariasjon mellom de ulike variablene gjennom en korrelasjonsmatrise. Det vil gi oss et innblikk i hvordan variablene henger sammen og dermed gi indikasjoner på eventuelle svakheter i sammensettingen av variablene. I så fall kan det påføre sprikende verdier til forklaringsgraden i regresjonsanalysen, noe som er viktig å være oppmerksom på før fortsettelsen av analysearbeidet. Vi har derfor utarbeidet en korrelasjonsmatrise ved hjelp av en bivariat korrelasjonsanalyse som henvist i tabell 4.1. Tabellen viser måleverdier på korrelasjon, statistisk signifikansnivå og antall respondenter (N) for de ulike gruppetilhørighetene:

**Tabell 4.1 Korrelasjonsanalyse for alle**

Korrelasjonsanalyse for alle N=426							
	Gjn.snitt	1. Opplevd prosess	2. Forståelse	3. Forankring	4. Forpliktelse	5. Trygghet- Inf. og tilrettel.	6. Trygghet- Åpenhet, tillit og motivasjon
1. Opplevd prosess	2,93	1,00					
2. Forståelse	3,07	0,570***	1,00				
3. Forankring	2,91	0,476***	0,505***	1,00			
4. Forpliktelse	2,57	0,580***	0,615***	0,527***	1,00		
5. Trygghet-Inf. og tilrettel.	2,98	0,565***	0,587***	0,714***	0,617***	1,00	
6. Trygghet-Åpenhet, tillit og motivasjon	2,97	0,602***	0,611***	0,691***	0,674***	0,797***	1,00

Note: Korrelasjonsmål i Pearson r. Statistisk signifikans: \*\*\*indikerer  $p < 0,001$

Slik matrisen illustrerer, er det en sterk samvariasjon av samtlige variabler med et sterkt statistisk signifikantnivå  $P < 0,001$ . Det viktigste av alt er å studere hvordan opplevd prosess er korrelert med de resterende variablene. Korrelasjonen viser seg å være sterk, noe som betyr at det er gode forutsetninger for å finne troverdige resultater. Vi har derfor utarbeidet en ny bivariat korrelasjonsanalyse med hensyn til samvariasjonen av opplevd prosess. Tabell 4.2 illustrerer de korrelasjonene basert på ulike gruppetilhørighet, herunder nedleggelse, oppbygging, Ørland, Bodø og Bardufoss:

**Tabell 4.2 Korrelasjonsanalyse fordelt på gruppetilhørighet**

	Korrelasjonsanalyse til opplevd prosess				
	Nedlegging	Oppbygging	1. Ørland	2. Bodø	3. Bardufoss
1. Forståelse	0,526***	0,574***	0,596***	0,532***	0,475***
2. Forankring	0,404***	0,519***	0,545***	0,357***	0,460***
3. Forpliktelse	0,502***	0,605***	0,610***	0,462***	0,527***
4. Trygghet-Inf. og tilrettel.	0,507***	0,616***	0,643***	0,529***	0,492***
5. Trygghet-Åpenhet, tillit og motivasjon	0,521***	0,641***	0,660***	0,490***	0,527***
N	201	225	187	96	105

*Note: Korrelasjonsmål i Pearson r. Statistisk signifikans: \*\*\*indikerer  $p < 0.001$*

Tabellen viser at samtlige korrelasjoner har et sterkt statistisk signifikantnivå  $P < 0,001$ , som betyr at vi med sikkerhet kan si at det er en samvariasjon mellom opplevd prosess, forståelse, forankring, forpliktelse og trygghet. Korrelasjonene for Rygge og Ørland sammenlagt (oppbygging) er betydelig sterkere enn Bodø og Bardufoss sammenlagt (nedlegging). Slik som forventet har lokasjon Ørland den sterkeste korrelasjonen, ettersom Ørland er et stort satsingsområde.

Likevel viser begge lokasjonene som er under nedleggelse en positiv sammenheng mellom opplevd prosess, forståelse, forankring, forpliktelse og trygghet, men at korrelasjonen er lavere på lokasjonene som er under oppbygging. Bardufoss skiller seg dårligst ut, men måler noe høyere enn Bodø innen forpliktelse og trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon. Det er tydelig at Bodø og Bardufoss som er under nedleggelse kommer dårligst ut i denne testen, men vi kan ikke med sikkerhet si at det er en forskjell mellom lokasjonene uten å foreta en T-test. Vi ønsker å måle variasjonen og signifikant mellom lokasjonene for å undersøke forskjellen mellom nedleggelse eller oppbygging. Vi vil derfor i neste avsnitt teste sammenlignbarheten mellom lokasjonene før vi endelig kan fatte en beslutning om å forkaste eller støtte hypotese H1, H2b, H3b, H4b, H5c og H5d.

**Tabell 4.3 Gjennomsnitt og T-verdi for nedlegging og oppbygging**

Gjennomsnitt og T-verdi for nedleggelse og oppbygging			
	Nedlegging	Oppbygging	T verdi
1. Opplevd prosess	2,77	3,08	3,58***
2. Forståelse	2,5	3,17	6,22***
3. Forankring	3,01	3,19	1,53 <sup>IK</sup>
4. Forpliktelse	2,39	2,97	5,79***
5. Trygghet-Inf. og tilrettel.	2,97	3,08	0,98 <sup>IK</sup>
6. Trygghet-Åpenhet, tillit og motivasjon	2,67	3,09	3,47***
<i>N</i>	201	225	

*Statistisk signifikans: \*\*\*indikerer  $p < 0.001$ , \*\*indikerer  $p < 0.01$ , \*indikerer  $p < 0.05$ , IK indikerer ikke signifikant*

Tabellen ovenfor illustrerer en T-test vi har utført for å måle forskjellen mellom Bodø-Bardufoss som er under nedleggelse, mot Ørland-Rygge som er under oppbygging. Som forventet skårer de under oppbygging med høyere gjennomsnitt enn de under nedleggelse. Samtidig overrasker det oss at Ørland og Rygge som er et satsingsområde, skårer under norm på samtlige variabler. T-verdien bekrefter at opplevd prosess, forståelse, forpliktelse og trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon skårer høyere på Ørland og Rygge sammenlagt da signifikant verdien indikeres som veldig sterk. Vi kan derfor konkludere at det "faktisk" er en forskjell mellom nedlegging og oppbygging på disse variablene da signifikant verdien er på  $P < 0,001$ .

Når vi ser på variabel forankring og trygghet gjennom informasjon og tilrettelegging, indikerer de som ikke signifikante. Sannsynligvis er graden av disse like mellom avdelinger under nedleggelse og oppbygging. Ut fra resultatene er det en lavere grad av opplevd prosess, forståelse, forpliktelse og trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon for ansatte som er under nedleggelse. H1, H2b, H4b og H5d kan derfor støttes. Hypotese H3b og H5c forkastes da de ikke viser et statistisk signifikantnivå  $P > 0,05$ .

I forlengelse av denne testen, ønsker vi å avdekke om opplevd prosess vil styrkes over tid mellom Bodø og Bardufoss. Vi gjennomfører en ny T-test mellom dem:

**Tabell 4.4 Gjennomsnitt og T-verdi for Bodø og Bardufoss**

Gjennomsnitt og T-verdi for Bodø og Bardufoss			
	Bodø	Bardufoss	T verdi
1. Opplevd prosess	2,98	2,58	-3,48**
2. Forståelse	2,72	2,30	-2,65*
3. Forankring	3,07	2,96	-0,72 <sup>IK</sup>
4. Forpliktelse	2,50	2,29	-1,58 <sup>IK</sup>
5. Trygghet-Inf. og tilrettel.	3,02	2,92	-0,64 <sup>IK</sup>
6. Trygghet-Åpenhet, tillit, motivasjon og kommunikasjon	2,86	2,53	-2,08*
<i>N</i>	96	105	

*Statistisk signifikans: \*\*\*indikerer  $p < 0.001$ , \*\*indikerer  $p < 0.01$ , \*indikerer  $p < 0.05$ , IK indikerer ikke signifikant*

I denne tabellen ser vi en markant forskjell på opplevd prosess mellom Bodø og Bardufoss. Bardufoss har svakere grad av opplevd prosess med et sterkt statistisk signifikantnivå  $P < 0,01$ . Dette indikerer at Bodø som har vært under nedleggelsesprosess over lengre tid har opparbeidet høyere grad av opplevd prosess.



## 4.2 Regresjonsanalyse

Tabell 4.5 Regresjonsanalyse for opplevd prosess

	Regresjonsanalyse for opplevd prosess		
	Alle	Nedlegging	Oppbygging
1. Forståelse	0,251***	0,295***	0,195*
2. Forankring	0,029 <sup>IK</sup>	0,053 <sup>IK</sup>	-0,002 <sup>IK</sup>
3. Forpliktelse	0,216***	0,176*	0,230**
4. Trygghet - Informasjon og tilrettelegging.	0,079 <sup>K</sup>	0,054 <sup>IK</sup>	0,134 <sup>IK</sup>
5. Trygghet - Åpenhet, tillit og motivasjon	0,212*	0,151 <sup>IK</sup>	0,247*
Alder	0,087*	0,087 <sup>IK</sup>	0,097 <sup>IK</sup>
Leder	0,021 <sup>IK</sup>	0,034 <sup>IK</sup>	0,015 <sup>IK</sup>
R <sup>2</sup>	0,465	0,382	0,506
Justert R <sup>2</sup>	0,456	0,359	0,49
N	426	201	225
F verdi	51,804***	17,025***	31,769***

Statistisk signifikans: \*\*\*indikerer  $p < 0.001$ , \*\*indikerer  $p < 0.01$ , \*indikerer  $p < 0.05$  og IK indikerer ikke signifikant.

Note: Regresjonen målt i standardisert Beta.

Tabellen ovenfor illustrerer en regresjonsanalyse ut ifra de respektive gruppetilhørighetene i øverste linje. Det statistiske signifikantnivået varierer mellom lokasjonene samt at sammenhengen mellom den avhengige variabelen og de uavhengige variablene er svake, men tilfredsstillende nok til gjennomføring av en hypotesetest.

Det første vi legger merke til er et sterkt signifikantnivå  $P < 0,001$  for F-verdier til de ulike gruppene, noe som tilsier at regresjonsmodellen er gyldig. Hvis ikke vil regresjonsanalysen være ubrukelig. Samtidig er forklaringsgraden og den justerte forklaringsgraden (R<sup>2</sup> og justert R<sup>2</sup>) på et akseptabelt nivå. Likevel registrerer vi at forklaringsgraden til gruppen nedlegging er noe lavere sammenlignet med gruppen oppbygging. Det indikerer at denne modellen er bedre tilpasset til gruppen oppbygging enn gruppen nedlegging.

Til tross for noen ujevnheter i forklaringsgraden mellom gruppene, synes vi at den er innenfor et akseptabelt nivå. Likevel bør det være en bevissthet rundt forskjellen på forklaringsgraden, da vi ikke kan utelukke at det har en innvirkning på regresjonsanalysen. Variasjonen mellom R<sup>2</sup> og justert R<sup>2</sup> har en marginal forskjell, noe som er positivt da store svingninger kan indikere at variablene ikke er statistisk signifikant.

Vi registrerer også at kontrollvariabelen "alder" korrelerer med et svakt signifikantnivå for gruppen alle og oppbygging. Det tyder på at alder er en påvirkende faktor til opplevd prosess. Dette bekreftes gjennom en korrelasjonsanalyse for alder (Vedlegg 3). Den viser at alder korrelerer positivt med opplevd prosess og trygghet. Det forklarer oss at opplevd prosess og trygghet vil øke med alder.

### **4.3 Testing av hypoteser**

I dette avsnittet vil vi foreta testing av hypotese H2a, H3a, H4a, H5a og H5b opp mot regresjonsanalysen (Tabell 4.5). Vi knytter hypotesene til de ulike grupperingene for å se på variasjoner. Til slutt vil vi sammenfatte resultatet i en tabell som gjengir hvilke hypoteser som støttes eller forkastes.

#### **4.3.1 H2a - Forståelse**

**H2a: Det er en positiv sammenheng mellom forståelse og opplevd prosess.**

Regresjonsanalysen (Tabell 4.5) for gruppen alle viser en sterk samvariasjon (0,251<sup>\*\*\*</sup>) mellom forståelse og opplevd prosess med et sterkt statistisk signifikantnivå  $P < 0,001$ . Det er tydelig at forståelse har en positiv sammenheng med opplevd prosess for samtlige grupper, likevel skiller gruppen nedlegging seg noe ut. Gruppen nedlegging (0,295<sup>\*\*\*</sup>) viser langt høyere samvariasjon mellom forståelse og opplevd prosess til sammenlikning med oppbygging (0,195<sup>\*</sup>). Det er et sterkt statistisk signifikantnivå i samtlige grupper og vi kan dermed støtte påstanden om en positiv sammenheng mellom forståelse og opplevd prosess. Hypotese H2a må derfor støttes for samtlige grupper.

#### **4.3.2 H3a – Forankring**

**H3a: Det er en positiv sammenheng mellom forankring og opplevd prosess.**

Forankring for gruppe oppbygging (-0,002<sup>IK</sup>) er den eneste variabelen med negativt fortegn, men den er ikke signifikant. Det samme gjelder for gruppen alle (0,029<sup>IK</sup>) og nedlegging (0,053<sup>IK</sup>). Hypotese H3a kan dermed ikke støttes for noen av gruppene.

#### **4.3.3 H4a - Forpliktelse**

**H4a: Det er en positiv sammenheng mellom forpliktelse og opplevd prosess.**

Samvariasjon mellom forpliktelse og opplevd prosess for alle (0,216<sup>\*\*\*</sup>) viser et sterkt statistisk signifikantnivå  $p < 0,001$ . Til sammenligning med resterende grupper, har nedlegging (0,176<sup>\*</sup>) og oppbygging (0,230<sup>\*\*</sup>) et langt svakere statistisk signifikantnivå, hvorav begge er innenfor et akseptabelt nivå  $p < 0,05$  og  $p < 0,01$ . Vi kan derfor støtte påstanden om en positiv sammenheng mellom forpliktelse og opplevd prosess. Hypotesen H4a må derfor beholdes for samtlige grupper.

#### **4.3.4 H5a – Tilhørighet gjennom informasjon og tilrettelegging.**

**H5a: Det er en positiv sammenheng mellom trygghet gjennom informasjon og tilrettelegging og opplevd prosess.**

Samvariasjon mellom trygghet gjennom informasjon og tilrettelegging og opplevd prosess for alle (0,079<sup>IK</sup>), nedlegging (0,054<sup>IK</sup>) og oppbygging (0,134<sup>IK</sup>) har et statistisk signifikantnivå  $p > 0,05$  og er ikke innenfor målkravet. Dermed kan vi ikke støtte påstanden om en positiv sammenheng mellom trygghet gjennom informasjon og tilrettelegging for noen av gruppene. Hypotesen H5a må derfor forkastes for samtlige grupper.

#### **4.3.5 H5b – Tilhørighet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon.**

**H5b: Det er en positiv sammenheng mellom trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon og opplevd prosess.**

Samvariasjon mellom trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon og opplevd prosess for gruppen alle (0,212<sup>\*</sup>), samt oppbygging (0,247<sup>\*</sup>) viser en høy samvariasjon, med et statistisk signifikantnivå som er innenfor kravet. Nedlegging (,151<sup>IK</sup>) derimot, viser ikke et akseptabelt statistisk signifikantnivå. Vi kan derfor støtte påstanden om en positiv sammenheng mellom trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon og opplevd prosess for gruppen alle og

oppbygging. Hypotese H5b beholdes for alle og oppbygging, men forkastes for gruppen nedlegging.

#### ***4.4 Ekstraordinær analyse***

Ettersom skårverdien av forståelse er under middels for samtlige grupper, vil vi avdekke hvordan ledelsen skårer på forståelse. Det ble derfor foretatt en ekstraordinær analyse på måling av gjennomsnittsverdien av forståelse for ledere (Vedlegg 5). Resultatet for gjennomsnittsverdien for samtlige ledere viser 2,91. Gruppen ledere under oppbygging skårer signifikant høyere ( $p < 0,001$ ) på forståelse, sammenlignet med gruppen ledere under nedlegging. Gjennomsnittsverdien viser 3,18 for ledere under oppbygging, og 2,46 for ledere under nedlegging. Resultatet viser at graden av forståelse er tilsvarende like mellom ledere og ansatte (Tabell 4.3).

#### ***4.5 Oppsummering***

Tabell 4.6 oppsummerer hvilke hypoteser som støttes og forkastes. Basert på våre funn vil vi svare på studiens forskningsspørsmål og problemstilling i neste kapittel. Tilslutt vil vi diskutere om hvilke implikasjoner og begrensinger studien har før en videre anbefaling og konklusjon blir presentert.

**Tabell 4.6 Støtte for hypoteser**

<b>. Kode</b>	<b>Hypoteser</b>	<b>Alle</b>	<b>Nedlegging</b>	<b>Oppbygging</b>
H1	Ansatte under nedleggelse opplever lavere grad av opplevd prosess enn ansatte under oppbygging		<i>Støttes</i>	
H2a	Det er en positiv sammenheng mellom forståelse og opplevd prosess.	<i>Støttes</i>	<i>Støttes</i>	<i>Støttes</i>
H2b	Ansatte under nedleggelse opplever lavere grad av forståelse enn ansatte som er under oppbygging		<i>Støttes</i>	
H3a	Det er en positiv sammenheng mellom forankring og opplevd prosess.	<i>Forkastes</i>	<i>Forkastes</i>	<i>Forkastes</i>
H3b	Ansatte under nedleggelse opplever lavere grad av forankring enn ansatte som er under oppbygging		<i>Forkastes</i>	
H4a	Det er en positiv sammenheng mellom forpliktelse og opplevd prosess.	<i>Støttes</i>	<i>Støttes</i>	<i>Støttes</i>
H4b	Ansatte under nedleggelse opplever lavere grad av forpliktelse enn ansatte som er under oppbygging		<i>Støttes</i>	
H5a	Det er en positiv sammenheng mellom trygghet gjennom informasjon og tilrettelegging og opplevd prosess	<i>Forkastes</i>	<i>Forkastes</i>	<i>Forkastes</i>
H5b	Det er en positiv sammenheng mellom trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon og opplevd prosess	<i>Støttes</i>	<i>Forkastes</i>	<i>Støttes</i>
H5c	Ansatte under nedleggelse opplever lavere grad av trygghet, gjennom informasjon og tilrettelegging, enn ansatte under oppbygging		<i>Forkastes</i>	
H5d	Ansatte under nedleggelse opplever lavere grad av trygghet, gjennom åpenhet, tillit og motivasjon, enn ansatte under oppbygging		<i>Støttes</i>	

## **5 Diskusjon**

Vi skal nå diskutere funnene fra resultatet av analysen. De ulike hypotesenes støtte er gjengitt i tabell 4.1. Vi vil også ta for oss implikasjoner fra studien og hvilke begrensninger studien har og anbefaling til videre forskning. Til slutt gis det en kort konklusjon.

Problemstillingen vår er: Hvilke aspekter er viktig i forhold til opplevd prosess blant ansatte i Luftforsvaret? Vi har også undersøkt om opplevelsen av omstillingsprosessen er forskjellig mellom ulike populasjoner som enten er berørt av nedleggelse eller oppbygging. Av dette utledet vi to forskningsspørsmål som vi nå skal diskutere.

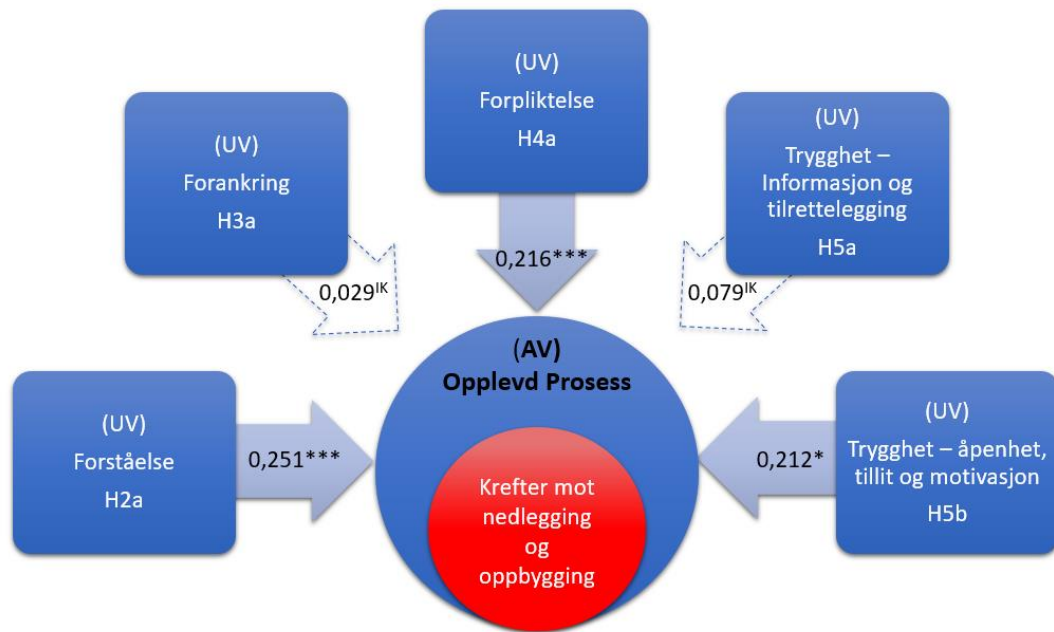
### ***5.1 Forskningsspørsmål 1***

I det første forskningsspørsmålet stilte vi spørsmål om hvilke sentrale faktorer som påvirker opplevd prosess. Her vil se på analyseresultatet for alle lokasjonene, og de ansattes opplevelse som en helhet vil bli diskutert. Vi vil sette våre resultat opp mot tidligere nevnte litteratur som vi presenterte i kapittel to. De sentrale faktorene er de uavhengige variablene (Tabell 3.3). De tilhørende hypoteser og funn som er gjort i analysen vil bli belyst.

De uavhengige variablene vi har analysert er forståelse, forankring og forpliktelse. I tillegg har vi analysert variabelen trygghet gjennom informasjon og tilrettelegging og variabelen trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon.

#### ***5.1.1 Sammenheng mellom de uavhengige variablene og opplevd prosess***

Resultatet fra korrelasjonsanalysen (Tabell 4.1) viser at samtlige korrelasjoner hadde et sterkt statistisk signifikantnivå, hvorav Ørland hadde den sterkeste korrelasjonen. Analysen viser videre at korrelasjonene for Rygge og Ørland sammenlagt (Oppbygging) var betydelig sterkere enn Bodø og Bardufoss sammenlagt (Nedlegging). At graden av opplevd prosess er høyere ved lokasjonen Ørland bekrefter våre antagelser om at lokasjonene som er et satsningsområde av Luftforsvaret gir et mer positivt resultat enn lokasjonene som er berørt av nedleggelse.



Statistisk signifikans: \*\*\*indikerer  $p < 0.001$ , \*\*indikerer  $p < 0.01$ , \*indikerer  $p < 0.05$  og IK indikerer ikke signifikant  
 Note: Regresjonen målt i standardisert Beta.

**Figur 5.1** Forskningsmodell med regresjon til opplevd prosess

Forskningsmodellen (Figur 5.1) overfor viser regresjonsmålet mellom de sentrale faktorene og opplevd prosess som er angitt i standardisert Beta verdi. Den oppsummerer resultatet vårt fra analysen der forståelse, forpliktelse og trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon har en sammenheng med opplevd prosess. Forskningsmodellen er blitt endret som et resultat av analysen der forankring og trygghet gjennom informasjon ikke har en sammenheng med opplevd prosess. Disse faktorene er derfor illustrert med stiplet piler for å markere at de har ingen påvirkningskraft til opplevd prosess.

Vi foretok også en analyse av kontrollvariabelen aldersgruppe opp mot Opplevd Prosess. Denne korrelerte positiv, som betyr at alder har en positiv effekt på opplevd prosess jo eldre de ansatte er. Den korrelerte også mot trygghet som gjør at alder har en påvirkning på hvordan de ansatte opplever trygghet (Vedlegg 3).

### **5.1.2 H2a – Forståelse**

Faktoren forståelse handler om de ansattes forståelse av hvorfor det gjennomføres en omstilling. Forståelse innebærer også om det skapes tydelige mål og retning for endringene og i hvilken grad det er en klar og tydelig visjon som formidles.

I vår analyse av variabelen forståelse ser vi at den er statistisk signifikant og at forståelse har en positiv sammenheng med opplevd prosess for alle gruppene. Resultatet viser derimot en svak signifikans på gruppe oppbygging og sterk signifikans på gruppe nedlegging. En mulig årsak til forskjellen på signifikansnivået kan også være at utvalget er fordelt på de ulike gruppene, men resultatet treffer våre antagelser og det er interessant å få bekreftet den signifikante forskjellen mellom disse to gruppene. Opplevd prosess kan derfor argumenteres for å ha en større sammenheng med variabelen forståelse ved gruppe nedlegging, enn de to andre gruppene. Vi kan derfor argumentere basert på resultatet, at de ansatte under nedleggelse har et større behov for forståelse for omstillingen, gjennom tydeligere mål og retning med endringen.

Ut fra fordelingen av resultatet på denne variabelen som ble presentert i metodekapittelet ser vi at gjennomsnittsskåren ligger på 2,78 på en skala fra en til syv. Kun 16,4% av respondenten har gitt en skår på fire eller bedre for forståelse av behovet for omstilling de er en del av. Dette bekrefter også våre antagelser om at Luftforsvaret har utfordringer knyttet til omstillingsprosessen. Samtidig er vi mennesker ifølge Kotter (1996) i utgangspunktet ikke motivert for endring, spesielt endring vi ikke forstår. Kotter (1996) sier at for å skape forståelse for endring må det skapes en følelse av behov for endring. En av årsakene til at denne skårer lavt kan derfor være at Luftforsvaret ikke har lyktes i å kommunisere denne forståelsen ut til avdelingene. At det heller ikke oppleves en felles visjon og tydelig hensikt bak omstillingen kan også være en av hovedårsakene.

Hvis vi ser på omstillingskurven til Kaufmann og Kaufmann (2015) (Figur 2.2) kan vi illustrere funnet fra analysen på en god måte. Resultatet tilsier at viktigheten av forståelse er større for gruppen nedlegging enn for gruppen oppbygging. Vi kan derfor argumentere for at gruppe nedlegging befinner seg i fase «benektelse» eller «reaksjon». De som befinner seg i disse fasene kan vi ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) argumentere for har liten forståelse for omstillingen. I følge teorien til Kaufmann og Kaufmann (2015) vil ikke forståelsen for omstillingen tre frem før de ansatte befinner seg i «undersøkelsesfasen». Gruppen oppbygging



kan vi derfor argumentere for befinner seg i «undersøkelsesfasen» eller i «tilpasningsfasen» basert på overnevnte funn fra analysen.

Hvis vi knytter faktoren forståelse opp mot Luftforsvarets praktisering av endringsledelse kan det mange måter sammenlignes med Hennestad et al., (2012) sin betraktning av Change Management. Det begrunnes i hvordan Forsvaret er organisert til en gjennomføring av omstillingsprosessen (FPVS, 2016). Kotter (2011) beskriver Change Managementet som en byråkratisk styring, der det rettes mye fokus på intern styring i organisasjonen.

Utfordringen er at organisasjonen glemmer betydningen av innovasjon i form av visjonsutvikling og formidling. De ansatte og/eller ledelsen vil opprettholde og videreutvikle sin opprinnelige ordning som skyldes kollektive vaner, også kalt «inertia» som betyr i utakt med omgivelsene (Hennestad et al., 2012). Det motiverer og inspirerer ikke til å tenke nytt (Griffith-Cooper og King 2007). Det kan derfor argumenteres for at det gir implikasjoner for forståelse. I følge Hennestad et al. (2012) er det viktig å følge omgivelsene og fange opp når det er behov for endring gjennom forståelse (Erichsen et al., 2015). Dersom forståelse ikke tar for seg den reelle omgivelsen, kan det resultere til vanskeligheter med å forstå hvorfor det er behov for endring. De ansattes anstrengte forhold til omstillingsprosessen kan derfor relateres til «inertia» som følge av et byråkratisk tankesett.

Det kan også argumenteres for at de ansatte har en tydeligere forståelse av omgivelsen enn ledelsen, men at ledelsen ikke foretar en umiddelbar håndtering av situasjonen. Dette kan være en bakenforliggende årsak til hvorfor opplevelsen av forståelse er lav. Videre er det vanskelig å forankre en endring i organisasjonskulturen når forståelsen ikke er der. I følge Jacobsen (2012) er forståelse en viktig del av tolkningen av historien og fortelling om fremtiden. Lærdommen av fortiden og krisefølelsen gjør at vi ønsker å komme oss vekk fra nåværende situasjon. Dersom Change Management påvirker Luftforsvaret til å gå i utakt med omgivelsene, kan forankring som prosess bli ineffektiv og mangelfull når forståelsen av omgivelsen er forskjellig mellom de ansatte og ledelsen.

Dette argumentasjonen kan vi sammenligne med Georgalis et al., (2015), hvor vi kan hevde at Luftforsvaret vil ha nytte av å utvikle en større forståelse av omstillingsprosessen og de ansattes oppfatning av rettferdighet. Dette kan føre til mer motivasjon og støtte til endringen. Det bør også ifølge studien til Georgalis et al., (2015) fokuseres på å fremme positive relasjoner mellom ledelse og ansatte i et klima preget av rettferdighet og respekt. I tillegg bør

det fokuseres på aktiviteter som øker medarbeiderens kunnskap og forståelse av omstillingen for å oppmuntre deres engasjement.

### **5.1.3 H3a - Forankring**

Faktoren forankring handler om i hvilken grad en omstilling er godt forankret blant de ansatte og i organisasjonskulturen. Forankring innebærer god kommunikasjon og formidling av visjonen. Det må skapes handlingsrom og mulighet for involvering, og viktige «seiere» underveis i omstillingsprosessen må synliggjøres.

Analysen av variabelen forankring viste et svakt resultat, hvor ingen av gruppene viste statistisk signifikans (Tabell 4.5). Gruppen nedlegging viste i tillegg et svakt negativt resultat, men det er vanskelig å konkludere om dette har en negativ effekt på opplevd prosess. Vi konkluderer derfor med at variabelen forankring ikke har en positiv sammenheng med opplevd prosess for noen av gruppene, og hypotesen støttes derfor ikke. Vi kan ikke utelukke at årsaken til resultatet har en sammenheng med at utvalget er fordelt mellom gruppene. Men det er rimelig å anta at det er andre bakenforliggende årsaker til at hypotesen ikke stemmer. En av grunnene kan være at vi ikke har lykkes og utvikle gode nok spørsmål som måler denne variabelen korrekt opp mot opplevd prosess. En annen mulig årsak kan være at de ansatte ikke opplever forankring som like viktig som de andre faktorene vi har presentert i denne studien.

Vi har tidligere nevnt «inertia» som betyr i utakt med omgivelsene (Hennestad et al., 2012). Utakt med omgivelsene kan være en medvirkende årsak til at endringer ikke implementeres fordi det er forandringene i omgivelsene som tvinger oss til det hevder Hennestad et al., (2012). En av grunnene til at forankring ikke viser sammenheng med opplevd prosess kan være at det er omgivelsene som dikterer årsaken til endring, og ikke de ansatte selv som ønsker endring. Eller det kan være at de ansatte har vanskeligheter med å forstå omgivelsen på grunn av et byråkratisk tankesett. Relasjonen mellom ledelsen og de ansatte kan også være svekket ved at dialogen mellom dem ikke baserer seg på tillit og ærlighet. Når kommunikasjonen ikke har noe verdi, kan det argumenteres for at forankring heller ikke har noen verdi for de ansatte.

Endringsledelse handler om å initiere og lede planlagte omstillingsprosesser for å drive virksomheten videre (Nesse 2015). De som leder endringen etter at signalene om en nødvendig endring er besluttet, er ifølge Jacobsen (2012) endringsagentene. Får å få dette til

hevder Erichsen et al., (2015) at det må foreligge en anerkjennelse for endringsbehovet og endringsviljen blant de ansatte og ledelsen må være tilstede for at omstillingen skal ha forutsetting for å lykkes. Basert på resultatet vårt kan vi argumentere for at verken anerkjennelse eller endringsvilje skårer høyt blant de ansatte i Luftforsvaret. Forankring handler om nettopp dette, å sørge for at endringsbehovet er godt forankret hos de ansatte.

Barrett (2002) hevder at for å kunne påvirke endringsadferden til ansatte, må endringsagentene ha god endringskommunikasjon. Dette gjennom å ha klare budskap som gjør de ansatte i stand til å forstå visjonen, målene og hva endringene betyr for dem. De ansatte må også motiveres til å støtte den nye retningen Luftforsvaret har tatt, og ledelsen må anerkjenne gode prestasjoner og oppmuntre til bedre innsats. Analysen vår kan tilsi at dette ikke er så viktig, eller det kan bety at endringskommunikasjonen er fraværende. Siden forankring tilsynelatende ikke påvirker opplevd prosess, kan vi hevde at den heller ikke forårsaker dårlig opplevd prosess. En annen tolking av resultatet kan være at forankring har en mulig sammenheng med de andre variablene. Dette vil vi presentere senere under delkapittelet «begrensinger og videre forskning».

Gjennomsnittsskåren fra spørreundersøkelsen for de ansatte på denne variabelen ligger på 2,95. Kun 7% av våre respondenter skårer fire eller bedre på opplevelse av forankring på en skala fra en til syv. Tolker vi teorien til Kotter (1996) kan en mulig forklaring være at ledelsen ikke har lyktes med involvering, eller at ledelsen ikke har gått foran som godt eksempler under omstillingen. Kotter (1996) bruker begrepet "walk the talk" for å beskrive dette, ved at ledelsen må være gode ambassadører for endringene avdelingen skal gjennom, for å forsøke å skape engasjement og en positiv endringsvilje blant de ansatte. De ansatte må få lov til å «prøve og feile» som vil kunne føre til nye tilnærminger og ideer på de utfordringene en omstilling ofte fører med seg.

Kotter (1996) argumenterer også for viktigheten av å tildele myndighet og eierskap til endringen blant ansatte. Dette vil kunne bidra til økt motivasjon og vilje til endring hevder Kotter (1996). Vi mener det er grunnlag i materialet for å hevde at ledelsen ikke har vært dyktige nok med endringskommunikasjon. Ved for eksempel å oppmuntre til bedre presentasjoner, eller sørge for at de ansatte står samlet bak en felles visjon for å nå de strategiske overordnede målene til Forsvaret (Barrett, 2002). Dette finner vi også støtte for i studien til Georgalis et al., (2015) hvor de argumenterer for viktigheten av kommunikasjon og deltakelse. Kotter (1996) eksemplifiserer at vanlige fallgruver for ledelsen å gå i er å avholde

kun ett enkelt informasjonsmøte eller kun kommunisere gjennom intranett og e-post. Dette er en helt vanlig måte å kommunisere på i Forsvaret i dag, og således kan vi hevde at de mulige fallgruvene er reelle. Kotter (1996) nevner også viktigheten av å skape handlingsrom og fjerne hindringer underveis i omstillingsprosessen. Det er rimelig å anta at dette ikke har vært gjennomført på en god nok måte i Luftforsvaret basert på resultatet vårt.

#### **5.1.4 H4a - Forpliktelse**

Faktoren forpliktelse handler om å vedlikeholde og forankre endring. Omstillingen går mot slutten og det er viktig å ikke erklære omstillingen som fullført for tidlig. Omstillingen må forankres i kulturen og det er viktig at de ansatte får tid til å akseptere endringene.

Forpliktelse handler også om å unngå at de ansatte går tilbake til gamle rutiner og vaner.

Faktoren forpliktelse viste statistisk signifikans for alle gruppene, hvorav gruppen alle viste sterkeste signifikansnivå (Tabell 4.5). Vi konkluderer derfor med at variabelen forpliktelse har en positiv sammenheng med opplevd prosess for alle gruppene. Hypotesen støttes derfor for alle gruppene. Forskjellen på signifikansnivået viser at gruppen oppbygging er litt svakere signifikant enn gruppen alle, og nedlegging viser lavest signifikans. Grunnen til dette kan være på grunn av at utvalget er fordelt på de ulike gruppene. Det kan også være at ansatte som tilhører gruppen nedleggelse, ikke opplever denne faktoren som like sentral som de øvrige gruppene. En annen grunn kan være at de ansatte som tilhører gruppen nedleggelse er i større grad berørt av usikkerhet knyttet til for eksempel fremtidig tjenestested, enn for eksempel de lokasjonene under gruppen oppbygging som i større grad er sikret fremtiden på samme tjenestested. Resultatet er som forventet, bortsett fra at gruppen nedleggelse har svakere samvariasjon. Vi kan basert på resultatet av analysen konkludere med at forpliktelse er en sentral faktor knyttet til opplevd prosess.

Faktoren forpliktelse ble også skåret lavt på av ansatte i Luftforsvaret, hvor gjennomsnittsskåren lå på 2,69. Kotter (1996) nevner viktigheten av å vedlikeholde og forankre endringene som er blitt gjort. Endring blir først forankret når den blir en del av organisasjonskulturen, og en endring av kulturen, krever en endring av organisasjonens praksis ifølge Kotter (1996). Det stiller derfor krav til å ta vare på de som er berørt av omstillingen, også etter at omstillingen er erklært fullført. Det er også grunn til å tro basert på resultatet vårt at Luftforsvaret ikke har lyktes å løfte frem konkret adferd og løsninger som er blitt etablert. Kotter (1996) hevder at innsatsen til de ansatte må løftes frem av ledelsen for å

viser hvor effektiv organisasjonen har blitt etter en lang og tung endringsprosess. Ledelsen må bli flinkere til å benytte enhver anledning til å kommunisere fremdrift og suksesshistorier fra endringsprosessen. Hvis ledelsen ikke er oppmerksom og følger med, hevder Kotter (1996) at kun små endringer vil kunne føre til at de ansatte faller tilbake til gamle arbeidsvaner og holdninger, og endringen blir reversert. Vi kan også argumentere for at det er motstand til endring basert på resultatet vårt. Dette finner vi også igjen i resultatet til Georgalis et al., (2015). De påpeker i deres studie at motstanden kan bli redusert ved å involvere de ansatte i endringsprosessen gjennom å fokusere i større grad på rettferdighet og åpenhet rundt beslutningsprosessene. Videre hevder de at tydelige forklaringer for bakgrunnene for vedtakene, og ved å vise respekt for ansatte gjennom å gi korrekt og nøyaktig informasjon om endringene, vil kunne bidra til å begrense motstanden (Georgalis et al., 2015).

#### **5.1.5 H5a og H5b - Trygghet (1&2)**

Trygghet handler om å trygge omstillingen. Omstillingsprosesser må basere seg på åpenhet, tillit, motivasjon og kommunikasjon for at reaksjoner og motstand fra ansatte kan bli håndtert på en god måte i følge retningslinjene til KMD (2015). Det må være en god dialog mellom ansatte og ledere for at hindringer underveis kan løses raskt og effektivt.

Hypotesene H5a og H5b tar for seg sammenhengen mellom de to uavhengige variablene trygghet gjennom informasjon og tilrettelegging, og trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon og opplevd prosess. Variablene er utledet med grunnlag i Forsvarets plan for omstillingsprosess og føringer gitt av KMD (2015), om en omstilling under trygghet.

Analysen viste at trygghet gjennom informasjon og tilrettelegging ikke har noen innvirkning på opplevd prosess. Hypotesen støttes derfor ikke for denne variabelen. Dette var et overraskende funn, da Kotter (1996) og retningslinjene til KMD (2015) tilsier at dette er viktig for en vellykket omstillingsprosess. Føringene gitt av KMD (2015) inkludert lover, forskrifter og tariffavtaler er til for å sikre en trygg og åpen omstilling. Resultatet strider også mot FPVS (2016) hvor det er tydelig beskrevet at de ansatte skal få nødvendig informasjon om endringen, og det skal tilrettelegges for en forsvarlig forvaltning. I tillegg skal Lov - og avtalefestede rettigheter ivaretas. Det må derfor være andre bakenforliggende årsaker til at hypotesen ikke stemmer.

En av årsakene kan være at vi ikke har klart å utarbeide gode nok spørsmål som måler den virkeligheten vi så for oss. En annen årsak kan være at de ansatte ikke opplever dette som en like viktig faktor som de øvrige faktorene.

Faktoren trygghet gjennom informasjon og tilrettelegging fikk lav skår i vår undersøkelse. Gjennomsnittsskåren ligger på 3,03. Dette betyr at ansatte i Luftforsvaret har liten tillitt til omstillingen, hva gjelder informasjon og tilrettelegging. Årsaken til dette kan være at Luftforsvaret ikke har lykkes i stor grad med en god organisering og planlegging av endringsprosessene slik det er beskrevet i KMD (2015).

Retningslinjene til FPVS (2016) sier at omstillingen skal være effektiv og forsvarlig forvaltet men resultatet vårt tilsier at omstillingsprosessen er preget av manglende informasjon og dialog mellom ansatte og ledelsen, noe som er brudd på retningslinjene for omstilling under trygghet. Dette finner vi også støtte for i en bekymringsmelding gitt av fagforeningene om manglende grunnlagsdokumenter for omstillingen og brudd på informasjonsplikten fra ledelsen (NOF, 2015). Hvorfor det ikke utgjør en negativ effekt på opplevd prosess stiller vi oss undrende til. En bakenforliggende årsak kan være manglende interesse for retningslinjene. Styredokumenter, lovverk og diskusjoner om strategiske mål kan oppfattes av mange som kompliserende og tidkrevende for de ansatte. Dette kan føre til at oppfølgingen blir gjort av fagforeningene selv. På den måten distanserer de ansatte seg fra egne meninger om retningslinjene for omstilling under trygghet, og dermed skapes det mer forvirring enn motstand når fagforeningene varsler om brudd på retningslinjene.

Analysen av faktoren trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon ble støttet for gruppen alle og gruppen oppbygging (Tabell 4.6). Begge viste et svakt signifikansnivå, men likevel en samvariasjon til opplevd prosess. Gruppen nedleggelse var ikke signifikant og hypotesen ble forkastet for denne gruppen. Forskjellen på signifikansnivået kan også være på grunn av at utvalget er fordelt på de ulike gruppene. Resultatet viser at trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon er en sentral faktor for opplevd prosess, for gruppen alle og oppbygging. Dette finner vi også støtte for i retningslinjene fra KMD (2015) og arbeidsmiljøloven, hvor tillit, respekt og åpenhet, forståelse, kommunikasjon og forpliktelser er beskrevet som viktige prinsipper for å oppnå en god omstillingsprosess.

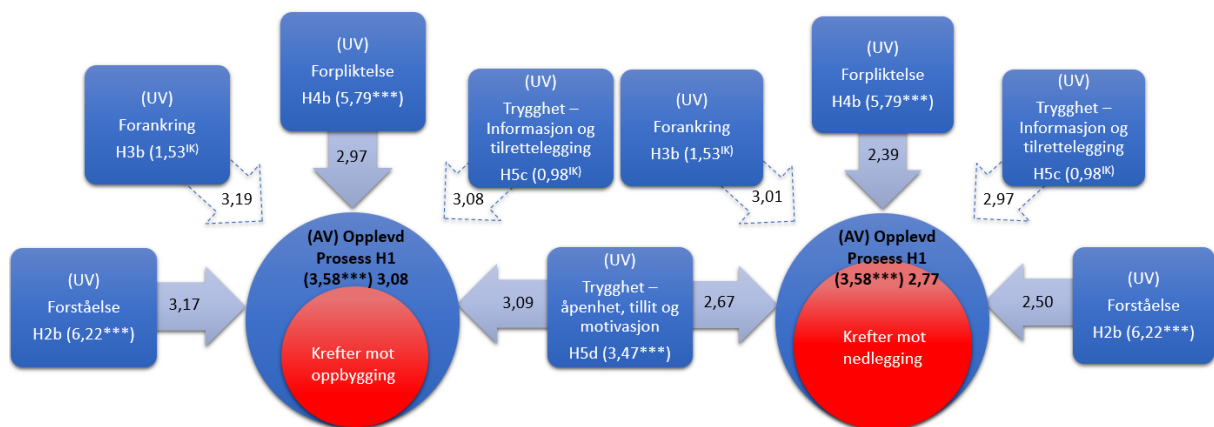
Omstillinger er ofte en krevende prosess, hvor det er vanskelig å holde kontroll og sørge for at endringene som gjøres er til det bedre for Luftforsvaret. Et mer internt fokus på byråkratisk styring er ofte det som skjer når utfordringene blir for store. Vekslingen mellom Change

Management og Change Leadership kan være utfordrende, men samtidig argumenterer Hennestad et al. (2012) for at evnen til å utøve begge deler er viktig. En kombinasjon gir best forutsetning for å oppnå vellykkede endringer hevder de. Vi kan argumentere for at de ansatte opplever både Change Management og Change Leadership som viktig, men som Kotter (2011) og Griffith-Cooper og King (2007) påpeker kan vekslingen mellom Change Management og Change Leadership være utfordrende for ledelsen å gjennomføre. Spesielt for gruppen nedlegging kan dette være gjeldene ettersom denne gruppen ikke opplever en samvariasjon mellom trygghet og opplevd prosess.

Resultatet på variabelen trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon viser lav skår fra våre respondenter, hvor gjennomsnittsskåren er 2,90. Dette tilsier at de ansatte opplever liten grad av trygghet rundt omstillingen. Som tidligere nevnt er tillit, respekt og åpenhet mellom partene viktig. Omstillingen i Luftforsvaret er krevende og omfattende som gjør at Luftforsvaret er avhengig av å ha fokus på å trygge omstillingen gjennom gode omstillingsprinsipper. Flere av prinsippene er allerede nevnt og innebærer å vise forståelse, god kommunikasjon og forpliktelse ovenfor arbeidsgiver samt de ansatte. Retningslinjene som KMD (2015) formidler har til hensikt å gjøre omstillingsprosessen smidig og effektiv, og de skal sørge for at det er god kommunikasjon gjennom åpenhet og samspill mellom de ansatte og ledelsen. Vi kan derfor argumentere for at Luftforsvaret ikke har lyktes godt nok med dette.

## **5.2 Forskningsspørsmål 2**

Forskingsspørsmål 2 skal besvare om det er forskjeller på opplevd prosess blant ansatte som er under nedlegging i motsetning til ansatte under oppbygging. Ved å se på de ulike faktorene og graden av hvordan de påvirker opplevd prosess, vil vi også kunne beskrive hvorfor opplevd prosess oppleves forskjellig mellom nedleggelse og oppbygging. Spørsmålet skal besvare ut fra tilhørende hypoteser, hvor av funn som er gjort i analysen vil bli belyst. Ut fra forskningsspørsmål 1, vil det være faktorer som stiller seg lite relevant til Forskingsspørsmål 2 da enkelte faktorer ikke har en direkte sammenheng med Opplevd prosess. Likevel vil vi se på hvilke implikasjoner de har til omstillingsprosessen mot slutten av kapittelet. For dette forskningsspørsmålet har forskningsmodellen som anvist på figur 5.2 tatt en annen form.



Statistisk signifikans: \*\*\*indikerer  $p < 0.001$ , \*\*indikerer  $p < 0.01$ , \*indikerer  $p < 0.05$  og IK indikerer ikke signifikant  
 Note: Regresjonen målt i standardisert Beta.

**Figur 5.2** Forskningsmodell med gjennomsnitt og T-verdi for nedlegging og oppbygging

Figuren illustrerer gjennomsnittsverdi og T-verdi for gruppen nedlegging og oppbygging. Pilene viser gjennomsnittsverdien for de enkelte faktorene, der det kan påvises en forskjell mellom gruppen nedlegging og oppbygging. Forankring og trygghet gjennom informasjon og tilrettelegging er angitt med striplet pil, ettersom det ikke er påvist en forskjell mellom gruppene. Disse faktorene har heller ingen sammenheng med opplevd prosess. Forskningsmodellen viser også at krefter mot en endring dominerer ovenfor den opplevde prosessen for begge gruppene, noe som indikerer at motstand til endring har en sterk innflytelse på opplevelsen av omstillingsprosessen.

### 5.2.1 H1 - Opplevd prosess

Resultatet fra gjennomsnitt og T-verdi (Tabell 4.3) støtter hypotesen om en mindre grad av opplevd prosess for gruppe nedlegging sammenlignet med gruppe oppbygging. Ut fra dette gir det indikasjoner på at motstand til endring kan være betydelig større for gruppen nedlegging. Det har sine naturlige grunner da ansatte vil reagere emosjonelt i ulike faser av en endring (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Trolig befinner de ansatte under nedleggelse et sted mellom reaksjonsfasen og undersøkelsesfasen hvor vi forventer at det oppstår mye motstand.



Imidlertid når vi sammenligninger Bardufoss og Bodø (Tabell 4.4), er det verdt å merke seg at Bodø viser høyere grad av opplevd prosess.

Det kan indikere at omstillingsprosessen oppleves bedre for de ansatte i Bodø ettersom omstillingen har vedvart over lengre tid, i motsetning til Bardufoss. Dette finner vi også støtte for i tidligere nevnte litteratur av Kaufmann og Kaufmann (2015). De påpeker at emosjonene kan endre seg i en positiv retning når de ansatte opplever en mer stabil situasjon, og engasjerer seg mer aktivt i sin nye fremtid. For de ansatte ved Bardufoss kan fasen de står i oppleves som et slags kaos når omstillingsprosessen er vanskelig å forutse (Jacobsen, 2012). I en slik situasjon vil det være naturlig å befinne seg i benektelses- eller i sjokkfasen, men ut fra resultatene er dette vanskelig å påvise. Likevel gir den gjennomsnittlige verdien for opplevd prosess uttrykk for at de ansatte ved Bardufoss stiller seg kritisk til omstillingen. Bardufoss har den desidert laveste gjennomsnittsverdien for opplevd prosess, og vi kan derfor argumentere for at situasjonen er krevende.

Selv om situasjonen i Bodø gir uttrykk for å være noe bedre, skårer den gjennomsnittlige verdien for opplevd prosess her også lavt. Hvis vi knytter den gjennomsnittlige verdien for opplevd prosess opp mot Force Field Model (Figur 2.1), kan vi enkelt illustrere hvor de motsatte kreftene møtes. I dette tilfellet vil punktet befinne seg på venstre side av senterlinjen, noe som indikerer at krefter imot endring er større enn krefter for endring. Kreftene kan også sammenlignes med opplevelse av rettferdighet. Når rettferdigheten blir brutt, vil opplevelsen av denne drive kreftene imot endring (Georgalis et al., 2015).

Dersom dette er en korrekt fremstilling av motstand, vil situasjonen være lik for samtlige lokasjoner ettersom gjennomsnittlige målverdier for opplevd prosess er lav. Dette underbygger teorien om at motstand vil oppstå under alle typer omstillinger, og det kan være flere årsaker til det. Derimot er det bekymringsfullt at Luftforsvaret generelt sett er dominert av krefter som motsetter seg forandring. I lange løp kan motstand forhindre og ødelegge all form for endringsmuligheter (Hennestad et al., 2012). Samtidig er det viktig å påpeke at motstand, som et naturlig fenomen, kan virke positivt på endringsprosesser (Hennestad et al., 2012). Motstand kan her tolkes som et forsøk på å gjøre endringsprosessen bedre gjennom utvikling. Det forutsetter en god endringskommunikasjon mellom de ansatte og ledelsen dersom endringen inneholder feil eller mangler. Men hvis motstanden blir sett på som en irrasjonell handling fra de ansattes side, vil motstand endre seg fra vondt til verre (Tvedt et

al., 2009). Dette kan sees i sammenheng med brudd på prosedyrerettferdighet dersom bekymringene de kommer med blir neglisjert (Georgalis et al., 2015; Elvekrok, 2006).

### **5.2.2 H2b - Forståelse**

Resultatet fra gjennomsnitt og T-verdi (Tabell 4.3) viser tydelig en forskjell på forståelse mellom nedlegging og oppbygging. Det er også viktig å påpeke at forståelse har den nest laveste gjennomsnittsverdien sammenlignet med øvrige faktorer, noe som kan bety at de ansatte har mangel på forståelse. Det kan argumenteres for at ledelsen ikke har oppnådd målet om å formidle visjonen gjennom endringskommunikasjon.

Et overraskende funn viser også at ledelsen skårer lavt på gjennomsnittsverdien av forståelse (Vedlegg 5). Dette er i kontrast med Kotter (1996) sin modell der forståelse er nødvendig for å gjennomføre vellykkede endringer. Det underlige er hvordan ledelsen kommuniserer til sine ansatte om behov for endring, når ledelsen selv ikke forstår at det er behov for endring.

Kotter (1996) argumenterer for at ca. 75% av ledelsen må se på endringen som nødvendig, ellers vil utfordringer oppstå underveis i omstillingen. Ut fra resultat viser det tydelig at dette kan ha en sammenheng med hvorfor forståelsen skårer lavt for begge gruppene. Brønn og Arnulf (2014) nevner at endringskommunikasjon skal informere, skape forståelse og endre de ansattes holdninger og adferd.

Dersom endringskommunikasjonen til ledelsen bærer preg av liten forståelse, kan det argumenteres for at det vil påvirke holdninger og adferd til de ansatte. Sammenligner vi verdiene fra tabell 4.3 og vedlegg 5, viser gjennomsnittsverdien til forståelse det samme mellom ansatte og ledere. Det kan derfor begrunnes med at endringskommunikasjonen, som ledelsen utøver for å opparbeide en felles forståelse, vil aldri kunne generere en høyere forståelse enn forståelsen til lederen selv. Derav vil gjennomsnittsverdien av forståelsen for de ansatte være tilsvarende lavt. Dette kan også være en bakenforliggende årsak til hvorfor det er forskjell mellom gruppen nedlegging og oppbygning, når ledelsen ikke klarer å formidle forståelsen for endring godt nok.

Virkingen av en liten forståelse vil ifølge Kotter (1996) gjøre veien til endring uklar. Signalene om en nødvendig endring blir vanskelig å fange opp, noe som kan medføre til at endringsagentens evne til å utøve endringsledelse blir satt ut av spill. Jacobsen (2012) nevner hvor viktig det er for endringsagenter å gjennomføre prosesser slik at endringskrefter omsettes

i bedre resultater. Han argumenterer videre at dersom forståelsen til endring er mangelfull, vil lærdom av fortid og krisefølelsen aldri nå frem til de ansatte. Dette vil ifølge Kotter (1996) redusere de ansattes motivasjon til å omstille seg, og som et resultat av dette, vil balansepunktet mellom endringskreftene befinne seg på venstre side av senterlinjen til Force Field Model (Figur 2.1). I så måte vil motstand forsterkes når kreftene til endring avtar.

Gruppen nedlegging er åpenbart mest utsatt for dette basert på hva gjennomsnittsverdien resultatet viser. Grunnen kan være at gruppen befinner seg i en tidlig fase av "benektelse" og "reaksjon". I følge Kaufmann og Kaufmann (2015) er dette en naturlig prosess på emosjoner når sterke reaksjoner som fortvilelse, sinne, angst og tristhet er vanlig under starten av en nedleggelsesprosess. En svak grad av forståelse kan knyttes opp mot informasjonsrettferdighet (Georgalis et al., 2015).

Ettersom gruppen nedlegging har lavere grad av forståelse, kan det argumenteres for at denne gruppen opplever et større behov for informasjon. Samtidig må vi ta høyde for at informasjonsbehovet vil variere etter endringens omfang. Det kan derfor argumenteres for at informasjonsmengden som distribueres til begge gruppene er tilsvarende like, men at behovet mellom gruppene vektlegges forskjellig. Således vil informasjonsrettferdighet også oppleves forskjellig.

Basert på våre funn har de ansatte under nedleggelse og oppbygging et større behov for forståelse for omstillingen, gjennom tydeligere mål og retning med endringen. Forståelse skiller seg ut da den er sterkest korrelert med opplevd prosess. Det kan derfor argumenteres for at mangel på forståelse er den sentrale grunnen for hvorfor opplevd prosess er lav.

### **5.2.3 H3b - Forankring**

Resultatet fra gjennomsnitt og T-verdi viser at det er ingen forskjell på forankring mellom gruppene oppbygging og nedlegging (Tabell 4.3). Vi kan derfor ikke påvise at det er mindre grad av forankring for de ansatte under nedleggelse enn oppbygging. Variabelen stiller seg derfor lite relevant til forskningsspørsmål to. Likevel registrerer vi en lav gjennomsnittsverdi på forankring, som betyr formidling av visjon, skape handlingsrom og fjerne hindringer, samt synliggjøring av vellykkede endringer ikke er oppnådd på en god måte. Formålet med forankring er å inkludere de ansatte dypere inn i omstillingsprosessen. Dersom endringskommunikasjon ikke tar for seg visjonen og de strategiske målene tydelig nok, vil forståelsen svekkes og påvirke de ansattes evne til å se fremover. Basert på dette kan vi

argumentere for at forankring påvirker opplevd prosess i en mer negativ retning for gruppen nedlegging.

#### **5.2.4 H4b - Forpliktelse**

Resultatet fra gjennomsnitt og T-verdi viser en tydelig forskjell mellom nedlegging og oppbygging (Tabell 4.3). Gruppen nedlegging har lavest grad av forpliktelse. Vi kan derfor argumentere for at det vil være utfordringer med å vedlikeholde og forankre omstillingen. I følge Kaufmann og Kaufmann (2015) vil fremgangen i omstillingen gjøre det gradvis lettere å forstå når endringer tar form, men i realiteten kan det også være at de ansatte ikke ønsker en endring. Dette kan relateres til en sterk organisasjonskultur som er mindre positiv til en endring som et resultat av brudd på opplevelsen av rettferdighet (Georgalis et al., 2014; Kotter 1996). Kotter (1996) er tydelig på at dersom en endring skal forankres, må endringen være en del av organisasjonskulturen. Vi hevder derfor at organisasjonskulturen til gruppen nedlegging er i større grad påvirket av krefter mot endring. Basert på resultatet er Bardufoss den lokasjonen med lavest grad av opplevd prosess og forpliktelse. Det vil derfor være grunnlag for å argumentere for at holdninger og adferd knyttet til omstillingsprosessen er lavest i forhold til de øvrige lokasjonene. Det kan være flere bakenforliggende grunner til dette.

Den ene grunnen kan relateres til en uklar endringskommunikasjon som ikke er i stand til å påvirke endringsatferden til de ansatte. Brønn og Arnulf (2014) hevder en god endringskommunikasjon er avgjørende for å påvirke de ansattes endringsadferd. Dersom endringskommunikasjonen er uklar, vil effektiviteten til den planlagte endringsprosessen avta. Endringsagentenes evne til å utøve endringsledelse svekkes som følge av uklare og selvmotsigende retningslinjer (Mutali (2017)). I følge Jacobsen (2012) er det prosessen om lærdommen av fortiden og krisefølelsen vi ønsker å komme vekk fra. Hvis denne prosessen feiler eller aldri finner sted, vil det være vanskelig for endringsagentene å forankre endringer i organisasjonskulturen.

Den andre grunnen kan relateres til liten fremdrift. Kotter (1996) argumenterer at ledelsen må jevnlig informere de ansatte om fremdrift og suksesshistorier fra endringsprosessen. Vi tror det kan bli utfordrende å motivere gruppen nedlegging om fremdriften til egen nedleggelse, og samtidig motivere gruppen til å prestere bedre. Likevel skal endringskommunikasjon motivere de ansatte til å prestere bedre og støtte de strategiske og overordnede forbedringsmål

ifølge Brønn og Arnulf (2014). Ledelsen må derfor jevnlig vise til fremdrift og gode resultater. Utfordringen er når ledelsen samtidig viser til en radikal endring av forsvarsbudsjettet som gjør et ytterligere sparingstiltak er nødvendig (Forsvarsstaben, 2015). Det kan forsterke tvilen om fremdriften til omstillingsprosessen eksisterer.

Den tredje grunnen er lite synlige endringer. Dersom omstillingsprosessen varer over en lang tid uten en synlig endring, vil de små endringene fort gjøre at de ansatte faller tilbake i gamle vaner og endringen blir reversert.

### **5.2.5 H5c og H5d - Trygghet (1&2)**

Hypotesen for trygghet gjennom tilrettelegging og informasjon støttes ikke, og det vil derfor ikke være mulig å påvise forskjell mellom gruppen oppbygging og nedlegging. Variabelen stiller seg derfor lite relevant til forskningsspørsmål to.

Resultatet fra trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon viser at det er lavere grad av åpenhet, tillit og motivasjon for gruppen nedlegging, til sammenligning med gruppen oppbygging. Videre er det verdt å merke seg at også her skårer begge gruppene med en gjennomsnittsverdi under middels. Vi forventet en høyere verdi, men slik det fremkommer i resultatet, kan det indikere at samhandlingen ikke er optimal mellom ansatte og ledelsen. Vi tror ikke dette kan relateres til dårlig kjemi mellom ansatte og ledelsen, men når virkelighetsoppfattelsen av omstillingen oppleves forskjellig, vil åpenhet og meningsfull dialog mellom dem begrense seg.

Trolig handler det om forskjeller på forståelse, forankring og forpliktelse mellom de ansatte og ledelsen som gjør det vanskelig å oppnå gode prosesser. Mutali (2017) forteller om viktigheten av gode relasjoner mellom endringsagenter og ledelsen for at det kan skapes gjensidig tillit og lojalitet. Kommunikasjonen og forpliktende samarbeid er også viktig for at reaksjoner og motstand kan håndteres raskt og effektivt. Dersom dialogen mellom ansatte og ledere bærer preg av en manglende forståelse, vil dialogen være krevende å gjennomføre. Samtidig når omstillingsprosessen oppleves som uoversiktlig, og mange spørsmål til omstillingsprosessen forblir ubesvart, er det vanskelig for ledelsen å opprettholde en god dialog med de ansatte.

Videre støtter resultatet, gjengitt i vedlegg 5, at ledelsen har liten forståelse for omstillingen. Jacobsen (2012) sier at manglende og uklare svar på oppklarende spørsmål som stilles blant

ansatte kan være demoraliserende. Videre hevder Georgalis et al. (2015) at dette er som følge av brudd på rettferdighetsprinsippene, der informasjonsrettferdig og prosedyrerettferdighet mister sin verdi. Dersom problemet vedvarer, vil de ansatte miste motivasjonen til å ta del i omstillingen. Vi kan argumentere for at retningslinjene om å trygge omstillingen ser ut til å ha lite relevans for de ansatte, da det i praksis ser ut til å ikke fungere.

### **5.3 Praktiske implikasjoner og råd**

Resultatene som er belyst i denne studiens drøftingsdel påpeker hvilke implikasjoner funnene gir for Luftforsvaret. Vi vil nå nevne de praktiske og teoretiske implikasjonene, samt komme med noen anbefalinger til ledelsen i Luftforsvaret basert på våre funn.

#### **5.3.1 Opplevd prosess**

Ansatte fra samtlige lokasjoner gir uttrykk for at de opplever omstillingsprosessen som generelt dårlig. Det indikerer at Luftforsvaret generelt sett er dominert av krefter som motsetter seg en forandring. Disse kreftene blir betydelig sterkere under nedleggelse når de ansatte blir preget av negative emosjoner i større grad. Bardufoss og Bodø har ifølge resultatet vårt lavest verdi på opplevd prosess, og er derfor mest utsatt for motstand under omstillingsprosessen. Fra et teoretisk perspektiv vil dominerende motstand, hindre all form for endringsmuligheter. Det vil forsinke omstillingsprosessen, og i ytterste konsekvens hindre at omstillingsprosessen vil lykkes.

Vårt råd til ledelsen er å forstå opphavet til motstanden. Ledelsen bør ta seg tid til å forstå hva motstanden innebærer, da opplysningene de får kan være avgjørende for videre prosess i omstillingen. Motstanden kan bli redusert ved å involvere de ansatte i endringsprosessen ved å fokusere i større grad på rettferdighet og åpenhet rundt beslutningsprosessene. Ved å formidle tydelig behovet for endringene gjennom god endringskommunikasjon vil motstanden begrenses.

#### **5.3.2 Forståelse**

Ansatte fra samtlige lokasjoner gir uttrykk for at det oppleves et lite behov for endring. Liten forståelse av omstillingen gjør veien til endringen uklar og de ansattes holdninger og adferd til omstillingen får en negativ vending. En redusert grad av felles forståelse vil også redusere

evnen til å foreta endringer på vegne av ledelsen. Omstillingen blir derfor ikke godt nok effektivisert, og vil forlenge omstillingsprosessen unødige. Motivasjon vil redusere og dermed svekke den positive opplevelsen til omstillingen. Ansatte ved Bardufoss og Bodø vil være mest preget av negative emosjoner som følge av liten forståelse. Det blir vanskeligere å overkomme de negative emosjonene når en liten forståelse vedvarer over tid.

Vårt råd til ledelsen er å opparbeide en bedre forståelse gjennom god endringskommunikasjon. Vår studie viser at bedre forståelse knyttet til visjonen kan oppnås ved å kommunisere de strategiske målene og hva endringene betyr. Videre må ledelsen sørge for at de ansatte står samlet bak Luftforsvarets visjon og målsetning. Målet bør være å gi de ansatte en opplevelse av et behov for endring. Det vil hjelpe de ansatte til å forstå hvorfor de blir bedt om å tenke og gjøre ting annerledes.

### **5.3.3 Forankring**

Resultatet på forankring viste et svakt resultat, hvor ingen av gruppene var statistisk signifikant opp mot opplevd prosess (Tabell 4.5). Som tidligere nevnt viste i tillegg gruppen nedlegging et svakt negativt resultat, men det er vanskelig å konkludere om dette har en negativ effekt. Vårt råd til ledelsen er likevel å være bevisst over være tydeligere i sitt lederskap gjennom å erkjenne situasjonens alvor, slik at de bryter sine kollektive vaner og er innstilt på å tenke og gjøre ting annerledes med kreative ideer.

### **5.3.4 Forpliktelse**

Basert på resultatet vårt kan vi argumentere for at ansatte i Luftforsvaret ikke støtter endringene som foretas i omstillingsprosessen. Dette kan være et resultat av en sterk organisasjonskultur som påvirker endringsatferden til de ansatte. Dette indikerer at de ansatte ikke står samlet bak en felles visjon for å nå de strategiske overordnede målene til Luftforsvaret. Endringene blir derfor ikke godt nok forankret i organisasjonskulturen, noe som indikerer at omstillingsprosessen har fortsatt en lang vei å gå. En svekket forståelse for endringer medfører at organisasjonskulturen stritter imot endringer. Når omstillingsprosessen vedvarer over lengre tid uten fremgang, vil kreftene mot en endring øke.

Vårt råd til ledelsen er å være varsom med å erklære endringer for tidlig utført dersom endringene ikke er godt forankret i organisasjonskulturen. Å erklære en seier for tidlig vil

skape ytterligere kaos som igjen vil genere sterkere motstand til endring. Ledelsen bør derfor forsikre seg om at de ansatte har forståelse før forpliktelse kan forventes.

### **5.3.5 Trygghet (1&2)**

Det kan ikke påvises at trygghet gjennom informasjon og tilrettelegging har innvirkning på de ansattes opplevelse til omstillingen. Resultat indikerer at de ansatte opplever liten nytteverdi av organisering og planlegging av endringsprosessene. Dette medfører at de ansatte distanserer seg fra egne meninger om retningslinjene for omstillingen. Den ærlige dialogen mellom ansatte og ledelsen vil derfor begrense seg som følge av at de ansatte ikke verdsetter de retningslinjene som er gitt.

Basert på analysen vår har ledelsen forbedringspotensiale på informasjonsdeling og tilrettelegging i omstillingsprosessen. Vi råder ledelsen til å iverksette tiltak som fokuserer mer på de ansattes medbestemmelse og arbeidsgivers informasjonsplikt. Vi vil også foreslå for ledelsen å gjøre informasjonen enklere og forståelig, samt inspirere de ansatte til å sette seg inn i retningslinjene for omstilling under trygghet. Dette ansvaret bør også hvile på fagforeningene, ettersom målet er å engasjere ansatte til å delta aktivt i debatten om Luftforsvarets fremtid.

Ansatte fra samtlige lokasjoner mener det er liten grad av åpenhet, tillit og motivasjon. Dialogen bærer preg av manglende forståelse som hemmer de ansatte og ledelsen til å oppnå gode resultater, når dialogen rundt omstilling ikke blir fremstilt tydelig nok. Prinsippene om god kommunikasjon gjennom åpenhet og samspill mellom de ansatte og ledelsen, ser ut til å være mangelfull. Manglende fellesforståelse gjør også dialogen utfordrende og mindre motiverende.

Omstillingen i Luftforsvaret er krevende og omfattende. Dette gjør at Luftforsvaret er avhengig av å ha fokus på å trygge omstillingen gjennom gode omstillingsprinsipper. Flere av prinsippene er allerede nevnt og innebærer å vise forståelse, god kommunikasjon og en forpliktelse ovenfor ledelsen og de ansatte. Retningslinjene som KMD (2015) formidler har til hensikt å gjøre omstillingsprosessen smidig og effektiv, og de skal sørge for at det er god kommunikasjon gjennom åpenhet og samspill mellom de ansatte og ledelsen. Vi kan derfor argumentere for at Luftforsvaret ikke har lykkes godt nok med dette.



Vårt råd til ledelsen er å fokusere på informasjon og medvirkning under endringsprosessen. Gode rutiner for informasjon og kommunikasjon vil bidra til å skape et felleskap og felles enighet for endringene de ansatte står ovenfor. Det må også legges til rette for dialog mellom ansatte og ledelsen for å minimere motstand til endring.

Vi mener også at våre funn og tilhørende råd har overføringsverdi til andre organisasjoner og bedrifter som er under omstilling. For eksempel vil nevnte omstillingsprinsipper som forståelse, kommunikasjon gjennom åpenhet og samspill mellom de ansatte og ledelsen være viktig. Informasjon og medvirkning er også viktige prinsipper for ledelsen i andre organisasjoner å ha fokus på. Det må skapes en felles forståelse og formidling av visjon og målsetning med de endringene som trer i kraft, hvor dialog og samarbeid med arbeidstakere bør være viktige mål for ledelsen.

#### ***5.4 Teoretiske implikasjoner***

Studiens bidrag til endringsledelsesfaget har vist at teorien er forenelig med praksis. Vi har utviklet en spørreundersøkelse basert på teorien til Kotter (1996) gjennom endringsprogrammet til Erichsen et al. (2015) og Regjeringens direktiv for omstilling (KMD, 2015). Vi har også bidratt gjennom denne studien å operasjonalisere faktorene ved hjelp av egenutviklet spørreundersøkelse. Resultatet av spørreundersøkelsen gjorde det mulig å måle om en omstillingsprosess var god eller dårlig. Vi har med bakgrunn i utviklingen spørreundersøkelsen operasjonalisert variablene og påvist sentrale faktorer som påvirker opplevd prosess i en omstillingsprosess. Konseptet vi har konstruert vil være anvendelig for fremtidige studer på opplevelsen av omstillingsprosesser.

#### ***5.5 Begrensninger og videre forskning***

Vi har valgt å benytte oss av en tverrsnittsundersøkelse, der vi ønsket å beskrive nå situasjonen rundt endringsprosessene i Luftforsvaret. Siden vi kun har målt opplevelsen av nå situasjonen, har vi ikke mulighet til å si noe om opplevelsen før eller etter omstillingen. Hvis studien vår hadde vært gjennomført som en kohortstudie, hadde vi kunne målt effekter av de ulike omstillingene ved å gjennomføre spørreundersøkelsen både før og etter omstillingen.

Spørreundersøkelsen vår er selvutviklet med den hensikt å måle opplevelsen av hvordan omstillingsprosessen er blitt utført. Spørsmålene ble utarbeidet med bakgrunn i teori om

endringsledelse, hvorav Kotter (1996) gjennom endringsprogrammet til Erichsen et al. (2015) og KMD (2015) var sentrale bidragsytere. Ettersom spørreundersøkelsen er selvutviklet, er det en risiko for at vi ikke har lykkes og måle fenomenet helt korrekt. Kotter (1996) forteller oss hvilke kriterier som legges til grunn for at en endring skal lykkes, og er basert på egne erfaringer fra næringslivet. Det kan tenke seg at teorien ikke er egnet for en organisasjon som Forsvaret. Det finnes annen teori som kunne vært benyttet for å belyse andre sider av opplevd prosess, og kanskje ville det avdekket flere årsaker til motstand mot endring. Vi har kun valgt å fokusere på et utvalg av endringsteori, hvor det kunne vært interessant og sett på andre aspekter som for eksempel rettferdighet- og motivasjonsteorier som også har en påvirkning på opplevelsen av omstilling.

Basert på regresjonsanalysen kan vi argumentere for at det foreligger et mer komplekst samspill mellom faktorene enn det forskningsmodellen vår viser. Når forklaringsgraden varierer mellom 38-50%, vil det bety at studiens forskningsmodell ikke gjør rede for 50-62% av årsakssammenhengen til opplevd prosess (Tabell 4.5). En videre forskning på området vil en longitudinell undersøkelse anbefales da det gir åpning for å studere hvordan de ansattes opplevelse utvikler seg over tid. Det vil også gi en bedre forutsetning til å måle om omstillingens utvikling går i en positiv eller negativ retning. For å avdekke mer av årsakssammenhengen, kan en videre forskning med kombinasjon av både kvalitativ og kvantitativ studie være hensiktsmessig. Ved å gjennomføre dybdeintervju, i tillegg til spørreundersøkelse kan man gå mer i dybden på hva som faktisk påvirker opplevelsen av omstillingen til de ansatte.

Selv om utvalget vårt var representativt kan vi ikke være sikre på at våre funn er den fulle og hele sannheten. Vi er begge offiserer i Luftforsvaret og vår tidligere arbeidsplass har blitt nedlagt som en konsekvens av den pågående omstillingen i Luftforsvaret. Vi mener vi har forholdt oss objektive og profesjonelle slik at studien ikke mister sin integritet. Men selv om vi har valgt å fokusere på andre lokasjoner, hvor vi har ingen grad av tilhørighet, er det ikke utenkelig at man kan bli farget av den frustrasjonen og konflikten som oppstår på de respektive lokasjonene.

## 6 Konklusjon

Formålet med denne studien var å synliggjøre potensiale for forbedringer av Luftforsvarets omstillingsprosesser. Gjennom å analysere de ansattes opplevelse av den pågående omstillingsprosessen ønsket vi å undersøke om det var en sammenheng mellom utvalgte variabler og opplevd prosess, og om dette kunne gi indikasjoner på hvorfor prosessen opplevdes som god eller dårlig. Studien vår viser at forståelse, forpliktelse og trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon er de sentrale faktorene som påvirker opplevd prosess. Vi har også diskutert oss fram til at de sentrale faktorene har en sammenheng med motstand til endring.

Studiens problemstilling er:

### **Hvilke aspekter er viktig i forhold til opplevd prosess blant ansatte i Luftforsvaret?**

Våre funn og diskusjoner viser at de ansatte ved Ørland, Bodø, Bardufoss og Rygge opplever omstillingsprosessen som generelt dårlig. Vi kan videre argumentere for at det eksisterer motstand som påvirker ansattes evne og vilje til å gjennomføre endringene. De ansatte som ikke er berørt av nedleggelse, har et bedre forhold til omstillingen. Men når vi sammenligner med gruppen oppbygging, er forskjellen marginal. Vårt funn indikerer også at samtlige målverdier for de sentrale faktorene viser under middels. Omstillingsprosessen oppleves derfor som mangelfull og kan forsterke motstand mot endring.

Vår studie viser at sammenhengen mellom opplevd prosess og forståelse er viktig for de ansattes opplevelse av omstillingen. Vi fant at det var en tydelig forskjell mellom ansatte som var berørt av enten nedleggelse eller oppbygging. Ettersom forståelse har den nest laveste gjennomsnittsverdien sammenlignet med de andre faktorene, kan vi argumentere for at mangelfull forståelse er en medvirkende årsak til lavere grad av opplevd prosess. Det kan videre argumenteres for at ledelsen ikke har oppnådd målet om å formidle visjonen tydelig nok gjennom endringskommunikasjon. Et overraskende funn viser også at ledelsen har en lav gjennomsnittsverdi på forståelse. Dette kan være en medvirkende årsak til hvorfor de ansatte har liten forståelse.

Resultatet viser at sammenhengen mellom opplevd prosess og forpliktelse er viktig for de ansattes opplevelse av omstillingen. Analysen viser dog en tydelig forskjell mellom lokasjonene som er berørt av enten nedleggelse eller oppbygging. Vi har diskutert oss frem til

at dette kan ha en sammenheng med en sterk organisasjonskultur som påvirkes av krefter mot endring. Andre årsaker kan være uklar endringskommunikasjon, liten fremdrift eller manglende synliggjøring av endringer.

Studien viser også at opplevd prosess og trygghet gjennom åpenhet, tillit og motivasjon har stor betydning for opplevelsen av omstillingen for de ansatte. Resultatet av undersøkelsen indikerer at ansatte opplever liten grad av trygghet rundt omstillingen. Dette var et overraskende funn ettersom retningslinjene til KMD (2015) skal sørge for at det er god kommunikasjon gjennom åpenhet og samspill mellom de ansatte og ledelsen.

Resultatet av forankring og trygghet gjennom informasjon og tilrettelegging var et overraskende funn. Analysen tilsier at disse faktorene ikke har en sammenheng med de ansattes opplevelse av omstillingsprosessen, hvilket strider mot teorien til Kotter (1996) og retningslinjene gitt av KMD (2015). Teorien og retningslinjene forteller blant annet viktigheten av god kommunikasjon, og at det må skapes handlingsrom og mulighet for involvering for å lykkes. For å skape trygghet nevner retningslinjene viktigheten av god organisering og planlegging av endringsprosessene. Selv om resultatet vårt tilsier at det disse to faktorene ikke har en direkte sammenheng med opplevd prosess, kan det være en indirekte sammenheng dersom faktorene påvirker hverandre.

Innledningsvis i denne studien nevnte vi viktigheten av at ledere har kunnskap og forståelse for hvorfor det oppstår motstand mot endring. Vi har i denne studien bidratt til forståelse og kunnskap gjennom å analysere opplevd prosess blant de ansatte og de sentrale faktorene som vi mener har en sammenheng med en god omstillingsprosess.

Vi har også kommet med noen råd og tiltak basert på funnene vi har gjort. Rådene er ment å gi et klarere perspektiv for ledelsen i Luftforsvaret basert på hvordan de ansatte opplever omstillingsprosessen. Luftforsvarets forbedringspotensial er i større grad å skape en forståelse for behovet for endring. Det vil motivere de ansatte til å involvere seg og utføre endringer. Ledelsen må forsikre seg om at tydelig mål og retning for endring blir kommunisert på alle nivåer før det kan forventes at en endring finner sted. Med dette viser studien at det er viktig med en god opplevelse av en omstillingsprosess. Det vil resultere i en sterkere samhandling mellom de ansatte og ledelsen, og basert på våre funn svekke motstand til endring.

Selv om studien er rettet mot Luftforsvarets omstillingsprosess, mener vi resultatet vårt har overføringsverdi til andre organisasjoner under omstilling.

## Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven (2005). (2006). Lov, 2. april 2005 hefte 8, om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet
- Barrett, D. J. (2002). Change Communication: Using Strategic Employee communication to Facilitate Major Change. *Corporate Communications*, 7(4), 219-231.
- Beckhard, R., & Pritchard, W. (1992). *Changing the essence: the art of creating and leading fundamental change in organizations*: Jossey-Bass Publishers.
- Beer, M. og N. Nohria. (2000). *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School.
- Bentzrød, Berg. S. (2014, 2. oktober). Forsvaret kan ikke en gang beskytte egne baser. *Aftenposten*. Hentet fra: <http://www.aftenposten.no/norge/Forsvaret-kan-ikke-en-gang-beskytte-egne-baser-78030b.html>
- Bogen, O., & Håkenstad, M. (2015). *Balansegang : Forsvarets omstilling etter den kalde krigen*. Oslo: Dreyers forl.
- Brønn, P. S., & Arnulf, J. K. (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Burke, W. W., & Burke, W. W. (2013). *Organization change : theory and practice*. Kbh.: Nota.
- Elvekrok, Ingunn (2006). *Medvirkning - mer enn medvirking*. Hentet 4. april 2018 fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/164337/elvekrok%20avh2006.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget.

Faremo, G (2011, 10. januar). *Forsvarsministerens nyttårsforedrag*.

Hentet 30. oktober 2017 fra: <https://www.oslomilsamfund.no/foredrag-forsvarsministerens-nyttarsforedrag-i-oslo-militaere-samfund/>

Forsvarsstaben (2007). *Forsvarsjefens Forsvarstudie 2007*. Hentet 29. oktober 2017 fra:

<https://forsvaret.no/ifs/ForsvaretDocuments/Forsvarssjefens%20forsvarsstudie%202007.pdf>

Forsvarsstaben (2015). *Et forsvar i endring - Forsvarsjefens Fagmilitære Råd*.

Hentet 29. oktober 2017 fra:

[https://forsvaret.no/fakta\\_/ForsvaretDocuments/EtForsvariEndring-Nett.pdf](https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/EtForsvariEndring-Nett.pdf)

Forsvaret (2018, 3. April) *Forsvarets årsrapport 2017*. Hentet 10. april 2018 fra:

<https://forsvaret.no/aarsrapport/statistikk>

FPVS (2016, 22 juni) *Forsvarets personellhåndbok del G – Omstilling*. Hentet 02. Januar

2018 fra: <https://www.nof.no/images/Marketing/lover%20og%20avtaler/saeravtaler%20for%20forsvaret/Personalh%C3%A5ndbok/2016-08-22%20FPFH%20-%20Del%20G%20-%20Omstilling.pdf>

Georgalis, J., Samaratunge, R., Kimberley, N., & Lu, Y. (2015). Change process

characteristics and resistance to organisational change: The role of employee

perceptions of justice. *Australian Journal of Management*, 40(1), 89-113. Hentet fra:

<http://journals.sagepub.com.eazy.uin.no:2048/doi/pdf/10.1177/0312896214526212>

Griffith-Cooper, B., & King, K. (2007). The partnership between project management and

organizational change: Integrating change management with change leadership.

*Performance Improvement*, 46(1), 14-20.

Hair, J.F. jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data*

*analysis*. 5th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

- Hennestad, B. W., Revang, Ø., & Strønen, F. H. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Irgens, E. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon, *MAGMA* 1/1998. Hentet fra <https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarar-aa-endre-en-organisasjon>
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner : ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2015, 21. januar). *Personalpolitikk ved omstillingsprosesser*. Hentet 1. November 2017 fra: [https://www.regjeringen.no/contentassets/7156039a3bca445680f02fd7fd1c40bb/no/pdfs/personalpolitikk-ved-omstillingsprosesser\\_rev.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/7156039a3bca445680f02fd7fd1c40bb/no/pdfs/personalpolitikk-ved-omstillingsprosesser_rev.pdf)
- Kongsvik, T.Ø. og Amundsen, O. (2016). *Endringskynisme og kunsten å skape en god endringspraksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business School.

Kotter, J. P. (2011, 7. desember). Change management vs change leadership – what's the difference?. (videofil). Hentet fra:  
<https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference/#37b7ebe4cc6>

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*, 1(1), 5-41.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper og Row

Munkejord, K. (2014). *Effektiv endringskommunikasjon i organisasjoner*. In (pp. 333-353). Bergen: Fagbokforl., cop. 2014.

Mutali, E. (2017). Strategic leadership and change management at Equity bank. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2(4), 49-67.

Nesse, S. (2015). Hva kan vi lære fra kriseledelse om endringsledelse? *MAGMA* 7/2015, 76-84. Hentet 12. januar 2018 fra: <https://www.magma.no/hva-kan-vi-lare-fra-kriseledelse-om-endringsledelse>

NOF og BFO (2012, 13. januar) *Høringsuttalelse til Forsvarssjefens fagmilitære råd - Sluttrapport*, Hentet 30. november 2017 fra  
[https://www.regjeringen.no/contentassets/e6e73a1b8b0a4ad18bf8e07583c1e02e/fmr\\_bfo\\_nof.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/e6e73a1b8b0a4ad18bf8e07583c1e02e/fmr_bfo_nof.pdf)

NOF (2015, 14. september) *Høringsnotat – Forsvarssjefens fagmilitære råd*. Hentet 30. november 2017 fra  
[https://www.nof.no/images/Marketing/aktuelt/samr%C3%A5d2012/NOF\\_Kommentarer\\_FRM\\_Sep%202015.pdf](https://www.nof.no/images/Marketing/aktuelt/samr%C3%A5d2012/NOF_Kommentarer_FRM_Sep%202015.pdf)



NTB. (2016, 11. april). Forsvarssjefen: – Økonomien er ikke bærekraftig. *dagbladet*. Hentet 30.oktober 2017 fra: <https://www.dagbladet.no/nyheter/okonomien-er-ikke-baerekraftig/60450701>

Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of innovations*: Simon and Schuster.

St.prp. 42 (2003-2004). (2004). *Den videre moderniseringen av Forsvaret i perioden 2005–2008*. Hentet fra: [https://forsvaret.no/ifs/ForsvaretDocuments/St.prp.%20nr.%2042%20\(20032004\)%20Den%20videre%20moderniseringen%20av%20Forsvaret%20i%20perioden%202005-2008.pdf](https://forsvaret.no/ifs/ForsvaretDocuments/St.prp.%20nr.%2042%20(20032004)%20Den%20videre%20moderniseringen%20av%20Forsvaret%20i%20perioden%202005-2008.pdf)

St.prp. 151S (2015-2016).(2016). *Kampkraft og bærekraft Langtidsplan for forsvarssektoren*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/a712fb233b2542af8df07e2628b3386d/no/pdfs/prp201520160151000dddpdfs.pdf>

Sætran, F. (2013, 21 mars). Gikk i protest mot forsvarssjefen. *Aftenposten*. Hentet fra: <https://www.aftenposten.no/norge/i/pLP3o/Gikk-i-protest-mot-forsvarssjefen>

Tronsmo, P. (1998). Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandring. *MAGMA*(1). Hentet fra: <https://www.magma.no/myten-om-menneskers-og-organisasjoners-iboende-motstand-mot-forandring>

Tvedt, S. D., Saksvik, P. Ø., & Nytrø, K. (2009). Does change process healthiness reduce the negative effects of organizational change on the psychosocial work environment? *Work & Stress*, 23(1), 80-98.

Utenriks- og forsvarskomiteen. (2016, 11. november). *Innst. 62 S (2016-2017)*. Hentet fra: <https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/innstillinger/stortinget/2016-2017/inns-201617-062s.pdf>

Wittig, C. (2012). Employees' reactions to organizational change. *Od practitioner*, 44(2), 23-28. Hentet 3. januar 2018 fra:  
<http://c.ymcdn.com/sites/www.odnetwork.org/resource/resmgr/odp/odp-v44,no2-wittig.pdf>

# OMSTILLING I LUFTFORSVARET – SPØRRESKJEMA

## Kjonn - Kjønn

- Kvinne (Kvinne)
- Mann (Mann)

## Type - Type

- Militær (1)
- Sivil (2)

## Miltype - Miltype

- OF (1)
- OR (2)
- Uspesifisert militær grad (3)
- Sivil (4)

## Aldersgrupper - Aldersgrupper

- 30 eller yngre (1)
- 31 - 35 (2)
- 36 - 40 (3)
- 41 - 50 (4)
- 51 eller eldre (5)

## LF\_Nivaa3

- ØRL 132 LV (1)
- BAR 139 LV (2)
- NLUS (3)

## LF\_Nivaa4

- 330 SKV (1)
- 337 SKV (3)
- 339 SKV (4)
- Baseskvadron BAR 139 LV (5)
- LV Stab BAR 139 LV (7)
- OT&E NH90 (8)
- Vedlikehold skv (9)
- ARE TACS (10)
- Basegruppen ØRL 132 LV (11)
- BF GRP (12)
- LV Stab ØRL 132 LV (113)
- LVBN (14)
- OPS GRP (15)
- STN GR. BODØ (16)
- VEDL GRP ØRL 132 LV (17)
- LOC (18)

## VEDLEGG 1 - Spørreundersøkelsen

### **intro2 - OMSTILLING I LUFTFORSVARET**

#### OMSTILLING I LUFTFORSVARET

Formålet med denne studien er å kartlegge om omstillingsprosessen i Luftforsvaret til nå har vært gjennomført på en god eller dårlig måte, og hvorvidt det har oppstått motvillighet til endringene.

Vi gjør oppmerksom på at denne undersøkelsen dreier seg om den nåværende omstillingen du er en del av. Vi ber deg derfor se bort fra tidligere omstillinger når du svarer på spørsmålene.

Undersøkelsen er anonym og det er frivillig å delta. Din besvarelse vil ikke bli knyttet til deg som person eller rapportert enkeltstående. Det er tar ca. 7 minutter å besvare undersøkelsen.

På forhånd takk for din deltakelse.

Mvh

Major Raymond Olsen og Løytnant Stian Håøy



## VEDLEGG 1 - Spørreundersøkelsen

### q546 - Del 2

De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?

	1 - I svært liten grad (1)	2 (2)	3 (3)	4 - Verken stor eller liten grad (4)	5 (5)	6 (6)	7 - I svært stor grad (7)
Hvor stor eller liten grad av forståelse har du for begrunnelsen for omstillingen som gjennomføres i din avdeling? (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvor stor eller liten grad av innflytelse tror du arbeidsgruppen i din avdeling har til omstillingen? (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvor stor eller liten grad føler du at du får bidra til styring av endringene i din avdeling? (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad opplever du at det skapes tydelig mål og retning for endringen(e)? (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad føler du at du bidrar til å skape tydelige mål og retning for endringen(e)? (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad mener du nåværende omstilling gjenspeiler Luftforsvarets visjon om å levere luftmakt til rett sted, til rett tid med rett effekt? (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad opplever du Luftforsvarets visjon som klar og tydelig? (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad gir Luftforsvarets visjon en mening for deg? (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad opplever du Luftforsvarets visjon som oppnåelig? (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### q547 - Har din avdeling etablert en egen visjon?

Har din avdeling etablert en egen visjon?

- Ja (1)
- Nei (2)
- Vet ikke (3)

CONDITION	f('q547')==1'	
	true	false
	Question q548(I hvilken grad opplever du formålene med visjonen til din avdeling og Luftforsvarets som like?)	



## VEDLEGG 1 - Spørreundersøkelsen

### q550 - Del 4

De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av omstillingen som går mot slutten eller som har blitt fullført.

	1 - I svært liten grad (1)	2 (2)	3 (3)	4 - Verken stor eller liten grad (4)	5 (5)	6 (6)	7 - I svært stor grad (7)
I hvilken grad opplever du endringene underveis i omstillingen blir erklært fullført uten feil eller mangler? (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad er du enig i de endringene som er fullført? (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad opplever du at ledere i din avdeling er positivt innstilt til omstillingsprosessen? (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad opplever du at omstillingen er en pådriver til å motivere ansatte i din avdeling til å fortsette? (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### q552 - del 4-2: Turnoverintensjon under omstillingsprosessen

Hvor sannsynlig er det for at du kommer til å fortsette i jobben din tross omstillingen?

- Svært sannsynlig (5)
- Ganske sannsynlig (4)
- Verken sannsynlig eller usannsynlig (3)
- Litt lite sannsynlig (2)
- Usannsynlig (1)
- Vet ikke/ vil ikke svare (99)





## VEDLEGG 1 - Spørreundersøkelsen

STOP

**Complete** – Takk for at du deltok

*Takk for at du deltok.*

*Vennligst klikk på OK knappen for å avslutte undersøkelsen.*

## Vedlegg 2 Prinsipal komponentanalyse (faktoranalysen)

### OPPLEVD PROSESS

#### KMO and Bartlett's Test<sup>a</sup>

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,742
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	569,043
	df	6
	Sig.	,000

a. Alle = 1,00

#### Case Processing Summary<sup>a</sup>

		N	%
Cases	Valid	426	100,0
	Excluded <sup>b</sup>	0	,0
	Total	426	100,0

a. Alle = 1,00

b. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics<sup>a</sup>

Cronbach's Alpha	N of Items
,800	4

a. Alle = 1,00

#### Item-Total Statistics<sup>a</sup>

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Hvordan opplever du Luftforsvarets pågående omstilling er i sin helhet? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av hvordan omstillingsprosessen er blitt utført.)	9,35	7,333	,584	,769
Hvor bra eller dårlig har den pågående omstillingen i Luftforsvaret påvirket deg i din jobbutførelse? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av hvordan omstillingsprosessen er blitt utført.)	8,55	7,561	,722	,700
Hvor bra eller dårlig opplever du at den pågående omstillingen i Luftforsvaret har påvirket arbeidsutførelsen i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av hvordan omstillingsprosessen er blitt utført.)	8,73	8,010	,598	,757
Hvordan har den pågående omstillingen i Luftforsvaret påvirket deg som privatperson utenfor jobb? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av hvordan omstillingsprosessen er blitt utført.)	8,57	8,063	,564	,773

a. Alle = 1,00

### Communalities<sup>a</sup>

	Initial	Extraction
Hvordan opplever du Lufforsvarets pågående omstilling er i sin helhet? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av hvordan omstillingsprosessen er blitt utført.)	1,000	,585
Hvor bra eller dårlig har den pågående omstillingen i Lufforsvaret påvirket deg i din jobbutførelse? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av hvordan omstillingsprosessen er blitt utført.)	1,000	,756
Hvor bra eller dårlig opplever du at den pågående omstillingen i Lufforsvaret har påvirket arbeidsutførelsen i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av hvordan omstillingsprosessen er blitt utført.)	1,000	,621
Hvordan har den pågående omstillingen i Lufforsvaret påvirket deg som privatperson utenfor jobb? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av hvordan omstillingsprosessen er blitt utført.)	1,000	,564

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Alle = 1,00

### Total Variance Explained<sup>a</sup>

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,525	63,135	63,135	2,525	63,135	63,135
2	,642	16,039	79,174			
3	,530	13,242	92,416			
4	,303	7,584	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Alle = 1,00

### Component Matrix<sup>a,b</sup>

	Component 1
Hvordan opplever du Luftforsvarets pågående omstilling er i sin helhet? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av hvordan omstillingsprosessen er blitt utført.)	,765
Hvor bra eller dårlig har den pågående omstillingen i Luftforsvaret påvirket deg i din jobbutførelse? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av hvordan omstillingsprosessen er blitt utført.)	,869
Hvor bra eller dårlig opplever du at den pågående omstillingen i Luftforsvaret har påvirket arbeidsutførelsen i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av hvordan omstillingsprosessen er blitt utført.)	,788
Hvordan har den pågående omstillingen i Luftforsvaret påvirket deg som privatperson utenfor jobb? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av hvordan omstillingsprosessen er blitt utført.)	,751

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Alle = 1,00

b. 1 components extracted.

### Correlation Matrix<sup>a</sup>

	Hvordan opplever du Luftforsvarets pågående omstilling er i sin helhet? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av hvordan omstillingsprosessen er blitt utført.)	Hvor bra eller dårlig har den pågående omstillingen i Luftforsvaret påvirket deg i din jobbutførelse? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av hvordan omstillingsprosessen er blitt utført.)	Hvor bra eller dårlig opplever du at den pågående omstillingen i Luftforsvaret har påvirket arbeidsutførelsen i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av hvordan omstillingsprosessen er blitt utført.)	Hvordan har den pågående omstillingen i Luftforsvaret påvirket deg som privatperson utenfor jobb? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av hvordan omstillingsprosessen er blitt utført.)
Correlation	1,000	,515	,459	,476
	Hvor bra eller dårlig har den pågående omstillingen i Luftforsvaret påvirket deg i din jobbutførelse? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av hvordan omstillingsprosessen er blitt utført.)	,515	1,000	,653
	Hvor bra eller dårlig opplever du at den pågående omstillingen i Luftforsvaret har påvirket arbeidsutførelsen i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av hvordan omstillingsprosessen er blitt utført.)	,459	,653	1,000
	Hvordan har den pågående omstillingen i Luftforsvaret påvirket deg som privatperson utenfor jobb? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av hvordan omstillingsprosessen er blitt utført.)	,476	,557	,377
				1,000

a. Alle = 1,00

## FORSTÅELSE

### KMO and Bartlett's Test<sup>a</sup>

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,831
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	925,145
	df	15
	Sig.	,000

a. Alle = 1,00

### Case Processing Summary<sup>a</sup>

		N	%
Cases	Valid	426	100,0
	Excluded <sup>b</sup>	0	,0
	Total	426	100,0

a. Alle = 1,00

b. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics<sup>a</sup>

Cronbach's Alpha	N of Items
,834	6

a. Alle = 1,00

### Item-Total Statistics<sup>a</sup>

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Hvor stor eller liten grad av forståelse har du for begrunnelsen for omstillingen som gjennomføres i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	13,82	34,934	,498	,833
I hvilken grad opplever du at det skapes tydelig mål og retning for endringen (e)? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	14,65	37,542	,558	,817
I hvilken grad mener du nåværende omstilling gjenspeiler Luftforsvarets visjon om å levere luftmakt til rett sted, til rett tid med rett effekt? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	14,77	35,201	,674	,795
I hvilken grad opplever du Luftforsvarets visjon som klar og tydelig? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	14,24	33,192	,701	,787
I hvilken grad gir Luftforsvarets visjon en mening for deg? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	14,00	33,882	,637	,800
I hvilken grad opplever du Luftforsvarets visjon som oppnåelig? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	14,26	35,644	,603	,808

a. Alle = 1,00

### Communalities<sup>a</sup>

	Initial	Extraction
Hvor stor eller liten grad av forståelse har du for begrunnelsen for omstillingen som gjennomføres i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	1,000	,407
I hvilken grad opplever du at det skapes tydelig mål og retning for endringen (e)? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	1,000	,483
I hvilken grad mener du nåværende omstilling gjenspeiler Luftforsvarets visjon om å levere luftmakt til rett sted, til rett tid med rett effekt? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	1,000	,629
I hvilken grad opplever du Luftforsvarets visjon som klar og tydelig? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	1,000	,671
I hvilken grad gir Luftforsvarets visjon en mening for deg? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	1,000	,592
I hvilken grad opplever du Luftforsvarets visjon som oppnåelig? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	1,000	,548

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Alle = 1,00

### Total Variance Explained<sup>a</sup>

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,329	55,485	55,485	3,329	55,485	55,485
2	,759	12,647	68,132			
3	,620	10,340	78,472			
4	,564	9,401	87,874			
5	,441	7,347	95,221			
6	,287	4,779	100,000			



Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Alle = 1,00

### Component Matrix<sup>a,b</sup>

	Component 1
Hvor stor eller liten grad av forståelse har du for begrunnelsen for omstillingen som gjennomføres i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	,638
I hvilken grad opplever du at det skapes tydelig mål og retning for endringen (e)? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	,695
I hvilken grad mener du nåværende omstilling gjenspeiler Luftforsvarets visjon om å levere luftmakt til rett sted, til rett tid med rett effekt? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	,793
I hvilken grad opplever du Luftforsvarets visjon som klar og tydelig? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	,819
I hvilken grad gir Luftforsvarets visjon en mening for deg? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	,769
I hvilken grad opplever du Luftforsvarets visjon som oppnåelig? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	,740

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Alle = 1,00

b. 1 components extracted.

### Correlation Matrix<sup>a</sup>

	Hvor stor eller liten grad av forståelse har du for begrunnelsen for omstillingen som gjennomføres i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	I hvilken grad opplever du at det skapes tydelig mål og retning for endringen (e)? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	I hvilken grad mener du nåværende omstilling gjenspeiler Luftforsvarets visjon om å levere luftmakt til rett sted, til rett tid med rett effekt? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	I hvilken grad opplever du Luftforsvarets visjon som klar og tydelig? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	I hvilken grad gir Luftforsvarets visjon en mening for deg? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	I hvilken grad opplever du Luftforsvarets visjon som oppnåelig? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	
Correlation	Hvor stor eller liten grad av forståelse har du for begrunnelsen for omstillingen som gjennomføres i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	1,000	,379	,467	,402	,353	,339
	I hvilken grad opplever du at det skapes tydelig mål og retning for endringen (e)? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	,379	1,000	,496	,495	,366	,401
	I hvilken grad mener du nåværende omstilling gjenspeiler Luftforsvarets visjon om å levere luftmakt til rett sted, til rett tid med rett effekt? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	,467	,496	1,000	,558	,460	,531
	I hvilken grad opplever du Luftforsvarets visjon som klar og tydelig? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	,402	,495	,558	1,000	,666	,476
	I hvilken grad gir Luftforsvarets visjon en mening for deg? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	,353	,366	,460	,666	1,000	,543
	I hvilken grad opplever du Luftforsvarets visjon som oppnåelig? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din forståelse av behovet for omstilling?)	,339	,401	,531	,476	,543	1,000

a. Alle = 1,00

## FORANKRING

### KMO and Bartlett's Test<sup>a</sup>

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,856
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1101,187
	df	15
	Sig.	,000

a. Alle = 1,00

#### Case Processing Summary<sup>a</sup>

		N	%
Cases	Valid	426	100,0
	Excluded <sup>b</sup>	0	,0
	Total	426	100,0

a. Alle = 1,00

b. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics<sup>a</sup>

Cronbach's Alpha	N of Items
,857	6

a. Alle = 1,00

#### Item-Total Statistics<sup>a</sup>

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
I hvilken grad opplever du Luftforsvarets visjon blir kommunisert innad i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endringer i omstillingsprosessen.)	15,69	36,649	,572	,847
I hvilken grad opplever du kommunikasjon på alle nivåer involverer og muliggjør endringer i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endringer i omstillingsprosessen)	15,86	35,821	,710	,823
I hvilken grad vektlegges viktigheten av toveis kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endringer i omstillingsprosessen.	14,57	34,613	,565	,853
I hvilken grad opplever du at det skapes handlingsrom slik at omstillingen kan håndteres annerledes i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endringer i omstilling	15,87	36,207	,663	,831
I hvilken grad opplever du at i din avdeling åpnes det for involvering slik at hindringer under omstillingen blir fjernet/ redusert? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endri	15,71	34,829	,741	,816
I hvilken grad opplever du i din avdeling at vellykkede endringer synliggjøres? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endringer i omstillingsprosessen.)	15,47	35,676	,663	,830

a. Alle = 1,00

### Communalities<sup>a</sup>

	Initial	Extraction
I hvilken grad opplever du Luftforsvarets visjon blir kommunisert innad i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endringer i omstillingsprosessen.)	1,000	,491
I hvilken grad opplever du kommunikasjon på alle nivåer involverer og muliggjør endringer i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endringer i omstillingsprosessen)	1,000	,664
I hvilken grad vektlegges viktigheten av toveis kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endringer i omstillingsprosessen.	1,000	,476
I hvilken grad opplever du at det skapes handlingsrom slik at omstillingen kan håndteres annerledes i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endringer i omstilling)	1,000	,618
I hvilken grad opplever du at i din avdeling åpnes det for involvering slik at hindringer under omstillingen blir fjernet/ redusert? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endri	1,000	,711
I hvilken grad opplever du i din avdeling at vellykkede endringer synliggjøres? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endringer i omstillingsprosessen.)	1,000	,604

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Alle = 1,00

### Total Variance Explained<sup>a</sup>

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,564	59,407	59,407	3,564	59,407	59,407
2	,699	11,655	71,061			
3	,613	10,216	81,278			
4	,499	8,324	89,602			
5	,340	5,669	95,270			
6	,284	4,730	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Alle = 1,00

### Component Matrix<sup>a,b</sup>

	Component 1
I hvilken grad opplever du Luftforsvarets visjon blir kommunisert innad i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endringer i omstillingsprosessen.)	,701
I hvilken grad opplever du kommunikasjon på alle nivåer involverer og muliggjør endringer i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endringer i omstillingsprosessen)	,815
I hvilken grad vektlegges viktigheten av toveis kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endringer i omstillingsprosessen.	,690
I hvilken grad opplever du at det skapes handlingsrom slik at omstillingen kan håndteres annerledes i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endringer i omstilling)	,786
I hvilken grad opplever du at i din avdeling åpnes det for involvering slik at hindringer under omstillingen blir fjernet/ redusert? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endri	,843
I hvilken grad opplever du i din avdeling at vellykkede endringer synliggjøres? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endringer i omstillingsprosessen.)	,777

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Alle = 1,00

b. 1 components extracted.

Correlation Matrix<sup>a</sup>

	I hvilken grad opplever du Lufforsvarets visjon blir kommunisert innad i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endringer i omstillingsprosessen.)	I hvilken grad opplever du kommunikasjon på alle nivåer involverer og muliggjør endringer i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endringer i omstillingsprosessen.)	I hvilken grad vektlegges viktigheten av toveis kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endringer i omstillingsprosessen.)	I hvilken grad opplever du at det skapes handlingsrom slik at omstillingen kan håndteres annerledes i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endringer i omstilling)	I hvilken grad opplever du at i din avdeling åpnes det for involvering slik at hindringer under omstillingen blir fjernet/ redusert? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endri	I hvilken grad opplever du i din avdeling at vellykkede endringer synliggjøres? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endringer i omstillingsprosessen.)
Correlation	1,000	,604	,382	,395	,445	,457
	I hvilken grad opplever du kommunikasjon på alle nivåer involverer og muliggjør endringer i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endringer i omstillingsprosessen)	1,000	,453	,580	,587	,517
	I hvilken grad vektlegges viktigheten av toveis kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endringer i omstillingsprosessen.)	,382	1,000	,434	,501	,476
	I hvilken grad opplever du at det skapes handlingsrom slik at omstillingen kan håndteres annerledes i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endringer i omstilling)	,395	,580	1,000	,684	,502
	I hvilken grad opplever du at i din avdeling åpnes det for involvering slik at hindringer under omstillingen blir fjernet/ redusert? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endri	,445	,587	,501	1,000	,628
	I hvilken grad opplever du i din avdeling at vellykkede endringer synliggjøres? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av involvering, kommunikasjon, handlingsrom og synlige endringer i omstillingsprosessen.)	,457	,517	,476	,502	1,000

a. Alle = 1,00

## FORPLIKTELSE

### KMO and Bartlett's Test<sup>a</sup>

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,742
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	332,464
	df	6
	Sig.	,000

a. Alle = 1,00

### Case Processing Summary<sup>a</sup>

		N	%
Cases	Valid	426	100,0
	Excluded <sup>b</sup>	0	,0
	Total	426	100,0

a. Alle = 1,00

b. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics<sup>a</sup>

Cronbach's Alpha	N of Items
,718	4

a. Alle = 1,00

### Item-Total Statistics<sup>a</sup>

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
I hvilken grad opplever du endringene underveis i omstillingen blir erklært fullført uten feil eller mangler? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av omstillingen som går mot slutten eller som har blitt fullført.)	8,18	11,651	,407	,717
I hvilken grad er du enig i de endringene som er fullført? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av omstillingen som går mot slutten eller som har blitt fullført.)	8,09	11,124	,551	,630
I hvilken grad opplever du at ledere i din avdeling er positivt innstilt til omstillingsprosessen? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av omstillingen som går mot slutten eller som har blitt fullført.)	7,37	11,287	,485	,669
I hvilken grad opplever du at omstillingen er en pådriver til å motivere ansatte i din avdeling til å fortsette? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av omstillingen som går mot slutten eller som har blitt fullført.)	8,69	10,740	,592	,605

a. Alle = 1,00

### Communalities<sup>a</sup>

	Initial	Extraction
I hvilken grad opplever du endringene underveis i omstillingen blir erklært fullført uten feil eller mangler? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av omstillingen som går mot slutten eller som har blitt fullført.)	1,000	,404
I hvilken grad er du enig i de endringene som er fullført? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av omstillingen som går mot slutten eller som har blitt fullført.)	1,000	,610
I hvilken grad opplever du at ledere i din avdeling er positivt innstilt til omstillingsprosessen? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av omstillingen som går mot slutten eller som har blitt fullført.)	1,000	,520
I hvilken grad opplever du at omstillingen er en pådriver til å motivere ansatte i din avdeling til å fortsette? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av omstillingen som går mot slutten eller som har blitt fullført.)	1,000	,656

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Alle = 1,00

### Total Variance Explained<sup>a</sup>

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,190	54,758	54,758	2,190	54,758	54,758
2	,733	18,334	73,092			
3	,616	15,393	88,485			
4	,461	11,515	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Alle = 1,00



a. Alle = 1,00

### Component Matrix<sup>a,b</sup>

	Component 1
I hvilken grad opplever du endringene underveis i omstillingen blir erklært fullført uten feil eller mangler? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av omstillingen som går mot slutten eller som har blitt fullført.)	,636
I hvilken grad er du enig i de endringene som er fullført? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av omstillingen som går mot slutten eller som har blitt fullført.)	,781
I hvilken grad opplever du at ledere i din avdeling er positivt innstilt til omstillingsprosessen? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av omstillingen som går mot slutten eller som har blitt fullført.)	,721
I hvilken grad opplever du at omstillingen er en pådriver til å motivere ansatte i din avdeling til å fortsette? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av omstillingen som går mot slutten eller som har blitt fullført.)	,810

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Alle = 1,00

b. 1 components extracted.

## Correlation Matrix<sup>a</sup>

	I hvilken grad opplever du endringene underveis i omstillingen blir erklært fullført uten feil eller mangler? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av omstillingen som går mot slutten eller som har blitt fullført.)	I hvilken grad er du enig i de endringene som er fullført? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av omstillingen som går mot slutten eller som har blitt fullført.)	I hvilken grad opplever du at ledere i din avdeling er positivt innstilt til omstillingsprosessen? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av omstillingen som går mot slutten eller som har blitt fullført.)	I hvilken grad opplever du at omstillingen er en pådriver til å motivere ansatte i din avdeling til å fortsette? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av omstillingen som går mot slutten eller som har blitt fullført.)	
Correlation	1,000	,332	,291	,355	
	I hvilken grad opplever du endringene underveis i omstillingen blir erklært fullført uten feil eller mangler? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av omstillingen som går mot slutten eller som har blitt fullført.)	,332	1,000	,398	,533
	I hvilken grad er du enig i de endringene som er fullført? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av omstillingen som går mot slutten eller som har blitt fullført.)	,291	,398	1,000	,447
	I hvilken grad opplever du at ledere i din avdeling er positivt innstilt til omstillingsprosessen? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av omstillingen som går mot slutten eller som har blitt fullført.)	,355	,533	,447	1,000

a. Alle = 1,00

## TRYGGHET del 1

### KMO and Bartlett's Test<sup>a</sup>

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,866
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1304,736
	df	15
	Sig.	,000

a. Alle = 1,00

### Case Processing Summary<sup>a</sup>

Cases	N		%	
	Valid	426	100,0	
	Excluded <sup>b</sup>	0	,0	
	Total	426	100,0	

a. Alle = 1,00

b. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics<sup>a</sup>

Cronbach's Alpha	N of Items
,882	6

a. Alle = 1,00

### Item-Total Statistics<sup>a</sup>

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
I hvilken grad opplever du at omstillingen legger til rette for å sikre kvalitet og effektivitet i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	15,47	38,810	,583	,878
I hvilken grad opplever du det eksisterer rutiner for informasjonsdeling vedrørende omstillingen i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	15,00	36,986	,662	,866
I hvilken grad opplever du at informasjonen du mottar vedrørende omstillingen kommer til riktig tid? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	15,40	35,625	,756	,851
I hvilken grad opplever du at informasjonen du mottar vedrørende omstillingen er saklig? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	14,57	35,644	,731	,855
I hvilken grad opplever du at informasjonen du mottar vedrørende omstillingen er ærlig? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	15,13	36,023	,684	,863
I hvilken grad opplever du at informasjonen du mottar vedrørende omstillingen er tydelig og klar? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	15,31	36,229	,734	,854

a. Alle = 1,00

### Communalities<sup>a</sup>

	Initial	Extraction
I hvilken grad opplever du at omstillingen legger til rette for å sikre kvalitet og effektivitet i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	1,000	,488
I hvilken grad opplever du det eksisterer rutiner for informasjonsdeling vedrørende omstillingen i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	1,000	,594
I hvilken grad opplever du at informasjonen du mottar vedrørende omstillingen kommer til riktig tid? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	1,000	,711
I hvilken grad opplever du at informasjonen du mottar vedrørende omstillingen er saklig? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	1,000	,683
I hvilken grad opplever du at informasjonen du mottar vedrørende omstillingen er ærlig? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	1,000	,621
I hvilken grad opplever du at informasjonen du mottar vedrørende omstillingen er tydelig og klar? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	1,000	,684

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Alle = 1,00

### Total Variance Explained<sup>a</sup>

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,782	63,036	63,036	3,782	63,036	63,036
2	,691	11,516	74,552			
3	,593	9,884	84,437			
4	,353	5,885	90,322			
5	,325	5,418	95,740			
6	,256	4,260	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Alle = 1,00

**Component Matrix<sup>a,b</sup>**

	Component 1
I hvilken grad opplever du at omstillingen legger til rette for å sikre kvalitet og effektivitet i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	,699
I hvilken grad opplever du det eksisterer rutiner for informasjonsdeling vedrørende omstillingen i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	,771
I hvilken grad opplever du at informasjonen du mottar vedrørende omstillingen kommer til riktig tid? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	,843
I hvilken grad opplever du at informasjonen du mottar vedrørende omstillingen er saklig? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	,826
I hvilken grad opplever du at informasjonen du mottar vedrørende omstillingen er ærlig? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	,788
I hvilken grad opplever du at informasjonen du mottar vedrørende omstillingen er tydelig og klar? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	,827

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Alle = 1,00

b. 1 components extracted.

### Correlation Matrix<sup>a</sup>

	I hvilken grad opplever du at omstillingen legger til rette for å sikre kvalitet og effektivitet i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	I hvilken grad opplever du det eksisterer rutiner for informasjonsdeling vedrørende omstillingen i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	I hvilken grad opplever du at informasjonen du mottar vedrørende omstillingen kommer til riktig tid? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	I hvilken grad opplever du at informasjonen du mottar vedrørende omstillingen er saklig? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	I hvilken grad opplever du at informasjonen du mottar vedrørende omstillingen er ærlig? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	I hvilken grad opplever du at informasjonen du mottar vedrørende omstillingen er tydelig og klar? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	
Correlation	1,000	,464	,517	,448	,477	,488	
	I hvilken grad opplever du at omstillingen legger til rette for å sikre kvalitet og effektivitet i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	,464	1,000	,726	,534	,452	,497
	I hvilken grad opplever du det eksisterer rutiner for informasjonsdeling vedrørende omstillingen i din avdeling? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	,517	,726	1,000	,619	,529	,602
	I hvilken grad opplever du at informasjonen du mottar vedrørende omstillingen kommer til riktig tid? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	,448	,534	,619	1,000	,633	,669
	I hvilken grad opplever du at informasjonen du mottar vedrørende omstillingen er saklig? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	,477	,452	,529	,633	1,000	,655
	I hvilken grad opplever du at informasjonen du mottar vedrørende omstillingen er tydelig og klar? (De følgende spørsmålene har til hensikt å måle din opplevelse av Forsvarets oppnåelse av en smidig og effektiv omstillingsprosess. )	,488	,497	,602	,669	,655	1,000

a. Alle = 1,00

## TRYGGHET Del 2

### KMO and Bartlett's Test<sup>a</sup>

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,677
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	725,258
	df	3
	Sig.	,000

a. Alle = 1,00

### Case Processing Summary<sup>a</sup>

		N	%
Cases	Valid	426	100,0
	Excluded <sup>b</sup>	0	,0
	Total	426	100,0

a. Alle = 1,00

b. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics<sup>a</sup>

Cronbach's Alpha	N of Items
,875	3

a. Alle = 1,00

### Item-Total Statistics<sup>a</sup>

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Åpenhet (Hvordan opplever du følgende faktorer under den nåværende omstillingsprosessen?)	4,89	6,898	,723	,859
Tillit (Hvordan opplever du følgende faktorer under den nåværende omstillingsprosessen?)	5,34	6,435	,852	,735
Motivasjon (Hvordan opplever du følgende faktorer under den nåværende omstillingsprosessen?)	5,41	7,701	,712	,865

a. Alle = 1,00

### Communalities<sup>a</sup>

	Initial	Extraction
Åpenhet (Hvordan opplever du følgende faktorer under den nåværende omstillingsprosessen?)	1,000	,762
Tillit (Hvordan opplever du følgende faktorer under den nåværende omstillingsprosessen?)	1,000	,886
Motivasjon (Hvordan opplever du følgende faktorer under den nåværende omstillingsprosessen?)	1,000	,756

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Alle = 1,00

### Total Variance Explained<sup>a</sup>

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,404	80,137	80,137	2,404	80,137	80,137
2	,416	13,852	93,989			
3	,180	6,011	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Alle = 1,00

### Component Matrix<sup>a,b</sup>

	Component 1
Åpenhet (Hvordan opplever du følgende faktorer under den nåværende omstillingsprosessen?)	,873
Tillit (Hvordan opplever du følgende faktorer under den nåværende omstillingsprosessen?)	,941
Motivasjon (Hvordan opplever du følgende faktorer under den nåværende omstillingsprosessen?)	,869

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Alle = 1,00

b. 1 components extracted.



### Correlation Matrix<sup>a</sup>

		Åpenhet (Hvordan opplever du følgende faktorer under den nåværende omstillingspr osessen?)	Tillit (Hvordan opplever du følgende faktorer under den nåværende omstillingspr osessen?)	Motivasjon (Hvordan opplever du følgende faktorer under den nåværende omstillingspr osessen?)
Correlation	Åpenhet (Hvordan opplever du følgende faktorer under den nåværende omstillingsprosessen?)	1,000	,763	,585
	Tillit (Hvordan opplever du følgende faktorer under den nåværende omstillingsprosessen?)	,763	1,000	,754
	Motivasjon (Hvordan opplever du følgende faktorer under den nåværende omstillingsprosessen?)	,585	,754	1,000

a. Alle = 1,00

Vedlegg 3 Korrelasjonsanalyse for alder

**Correlations**

		Aldersgruppe r	Trygghet_2_Å penhet_Tillit_ Motivasjon	Opplevd_pros ess
Aldersgrupper	Pearson Correlation	1	,108 <sup>*</sup>	,125 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)		,026	,010
	N	426	426	426
Trygghet_2_Åpenhet_Tilli t_Motivasjon	Pearson Correlation	,108 <sup>*</sup>	1	,602 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,026		,000
	N	426	426	426
Opplevd_prosess	Pearson Correlation	,125 <sup>*</sup>	,602 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	,010	,000	
	N	426	426	426

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Espen J. Isaksen  
Postboks 1490  
8049 BODØ

Vår dato: 20.10.2017

Vår ref: 56292 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

## Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 30.09.2017.  
Meldingen gjelder prosjektet:

56292	<i>Vil omstillingen i Luftforsvaret lykkes?</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Nord universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Espen J. Isaksen</i>
Student	<i>Raymond Olsen</i>

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

### Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Nord universitet sine retningslinjer for datasikkerhet

### Veiledning

#### Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse. Informasjon må minst omfatte:

- at Nord universitet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

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

- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

### **Forskningsetiske retningslinjer**

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

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

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

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

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

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

Ved prosjektslutt 01.08.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

## **Gjelder dette ditt prosjekt?**

### **Dersom du skal bruke databehandler**

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

### **Hvis utvalget har taushetsplikt**

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

### **Dersom du forsker på egen arbeidsplass**

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

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

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68 / [Siri.Myklebust@nsd.no](mailto:Siri.Myklebust@nsd.no)



**Vår saksbehandler**

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

**Vår dato**

2017-11-08

**Vår referanse**

2017/040829-002/FORSVARET/ 919

**Tidligere dato**

**Tidligere referanse**

**Til**

Raymond Olsen  
.  
..

**Kopi til**

L/BAR 139 LV  
L/LST  
L/ØRL 132 LV

## Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

### 1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole mottok din søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål den 24. oktober 2017. Prosjektet det søkes om tillatelse til datainnsamling for er en masteroppgave, og problemstillingen oppgis å være: «Hvilke utfordringer gir omstillingsprosessen i Luftforsvaret, og hvordan skal Luftforsvaret kunne lykkes med omstillingsprosessen?»

Forskningsmetoden er kvantitativ, og det skal gjennomføres en elektronisk spørreundersøkelse blant alle ansatte ved Luftforsvarets base i Ørland, Bodø, Rygge og Bardufoss.

### 2 Drøfting

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

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

Nemnda har vurdert din søknad om tillatelse til gjennomføring av spørreundersøkelse i Forsvaret som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav. Det skal ikke behandles sensitive personopplysninger, respondentene blir godt informert om prosjektets formål og gjennomføring, undersøkelsen er samtykkebasert, det er lav personvern-ulempe, datamaterialet anonymiseres, det foreligger tillatelse fra Luftforsvarets ledelse på Ørland, Rygge, Bodø og Bardufoss, e-postadresser hentes ut av søker og etiske hensyn blir godt ivaretatt.

### 3 Vedtak

Søknad om tillatelse til gjennomføring av datainnsamling i Forsvaret innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 1. juni 2018.

**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

#### **4 Vilkår for tillatelsen**

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

Louise K Dedichen  
kontreadmiral  
sjef Forsvarets høyskole

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

---

# Vedlegg 5 - Gjennomsnitt og T-verdi for ledere

Ledere

**Group Statistics<sup>a</sup>**

		Nedleggelse_vs_Oppbygging			
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Forståelse	,00	127	3,0112	1,05018	,09319
	1,00	139	2,4255	1,03581	,08786

a. Leder = ,00

**Independent Samples Test<sup>a</sup>**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Forståelse	Equal variances assumed	,015	,902	4,576	264	,000	,58576	,12799	,33374	,83778
	Equal variances not assumed			4,574	261,152	,000	,58576	,12807	,33357	,83795

a. Leder = ,00

Ikke ledere

**Group Statistics<sup>a</sup>**

		Nedleggelse_vs_Oppbygging			
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Forståelse	,00	97	3,1841	1,09769	,11145
	1,00	60	2,4595	1,07906	,13931

a. Leder = 1,00

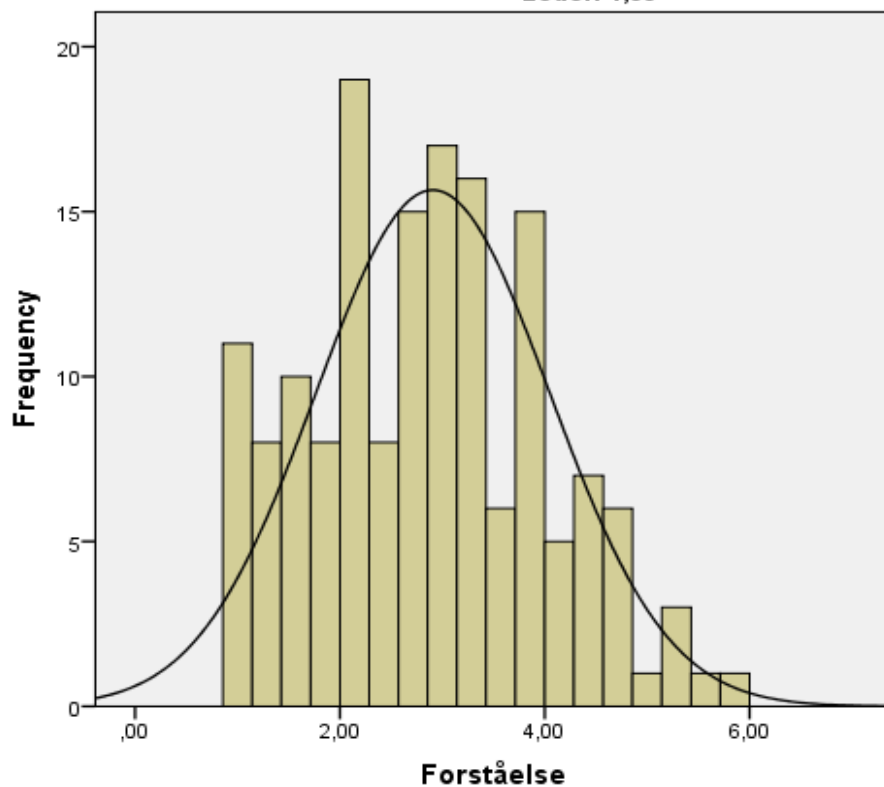
**Independent Samples Test<sup>a</sup>**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Forståelse	Equal variances assumed	,022	,882	4,045	155	,000	,72457	,17913	,37072	1,07842
	Equal variances not assumed			4,061	126,781	,000	,72457	,17840	,37154	1,07761

a. Leder = 1,00

## Histogram

Leder: 1,00



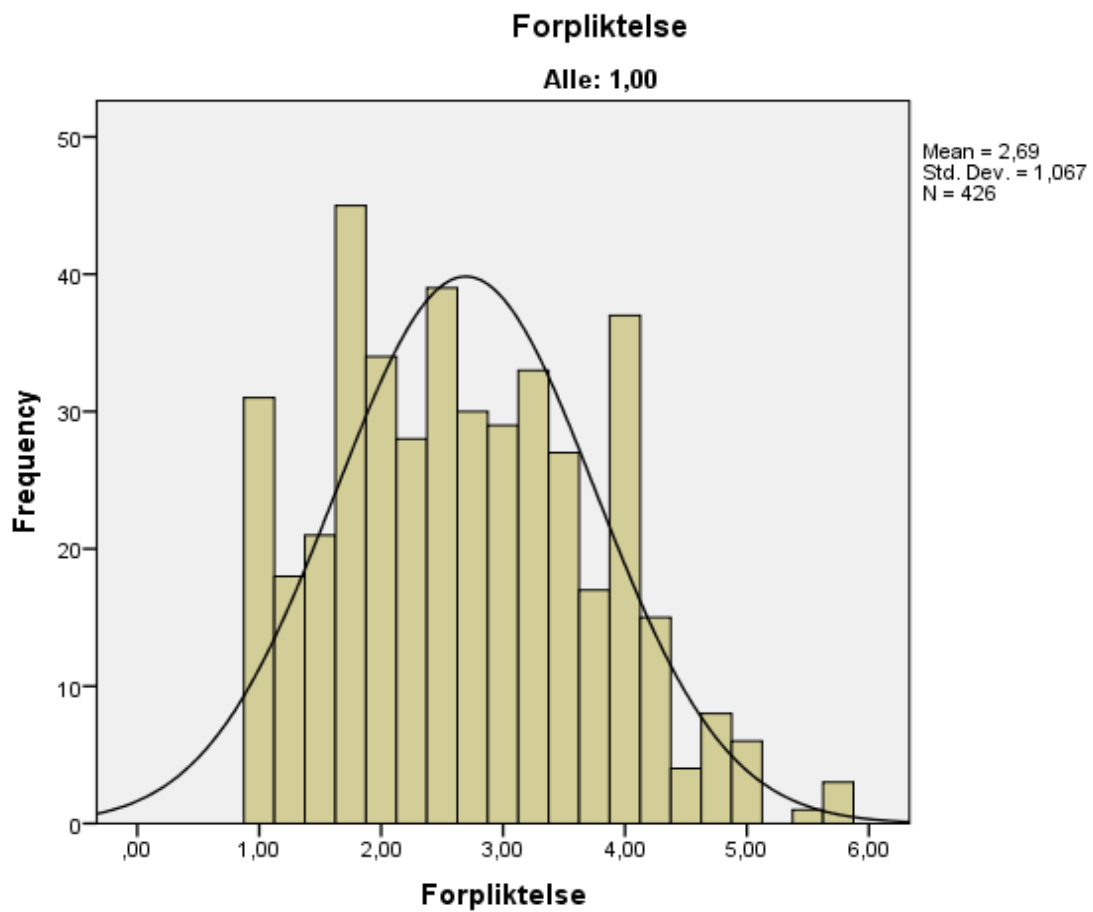
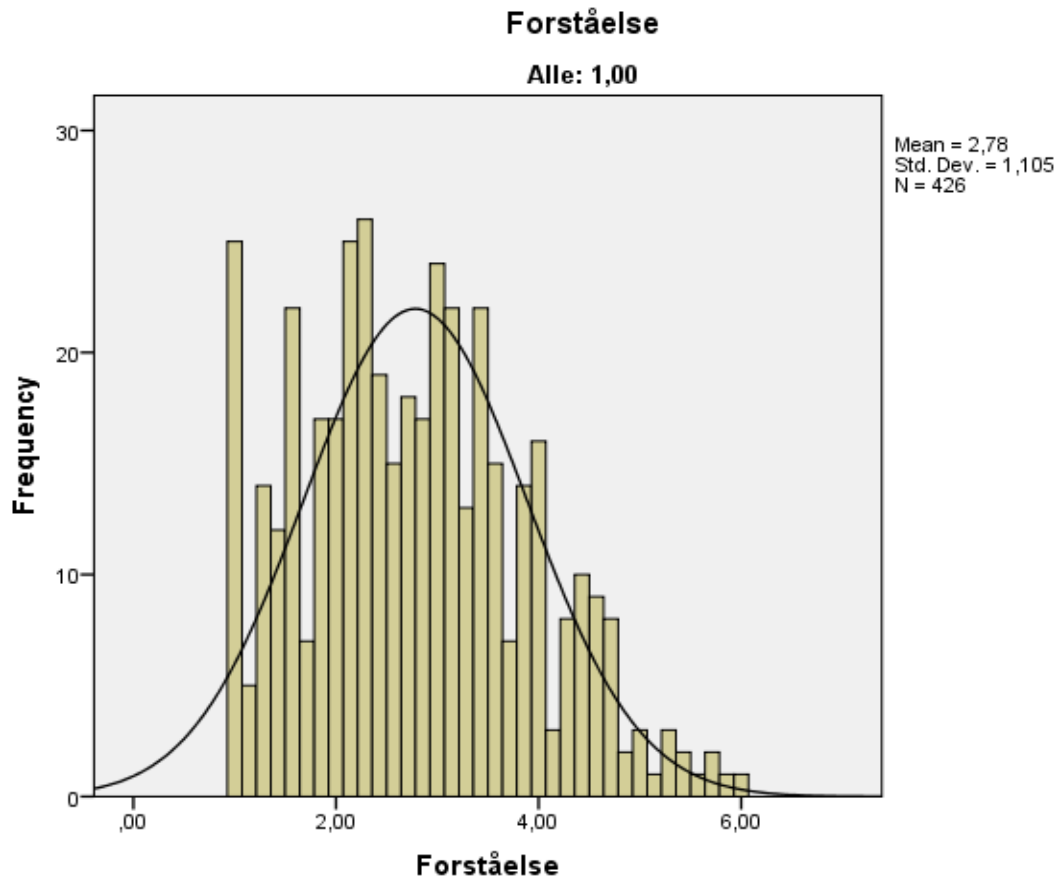


## Vedlegg 6 Sammenligning av endringsteori

<b>Beckhard og Pritchard (1992)</b>	Før-situasjon	Overgang/ endringen	Fremtidig situasjon
<b>Lewin (1947)</b>	Opptining	Endring	Nedfrysing
<b>Kotter (1995,1996)</b>	Fase 1 – 3 (følelse av behov, ledende gruppe, utvikle og mål og mening)	Fase 4 – 6 (kommunisere visjonen, fjerne hindringer for endringen og visjonen, skape kortsiktig vinning,)	Fase 7 - 8 (ikke å deklare seier for tidlig, forankre nye tilnærminger i kulturen)
<b>Erichsen, Solberg, Stiklestad, (2015)</b>	Forståelse	Forankring	Forpliktelse

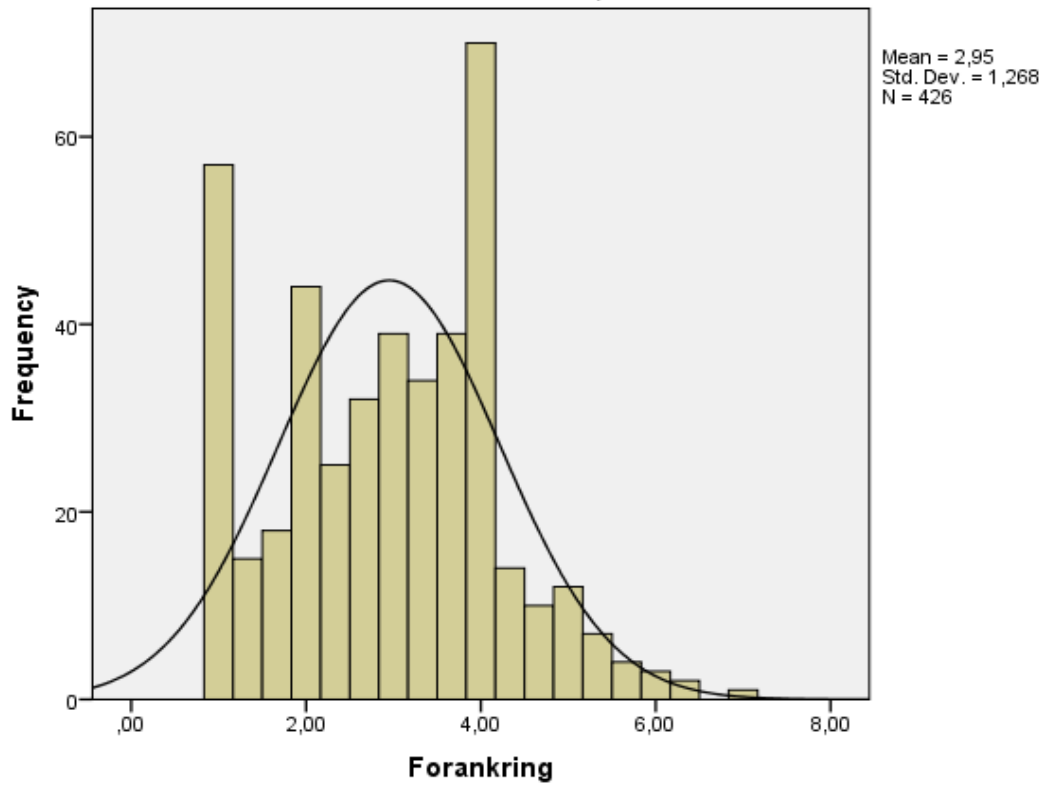
Sammenligning av «Beckhard og Pritchard», «Lewin», «Kotter» og endringsprogrammet utviklet av Erichsen, Solberg og Stiklestad, (2015)

Vedlegg 7 Histogram av uavhengig variabler



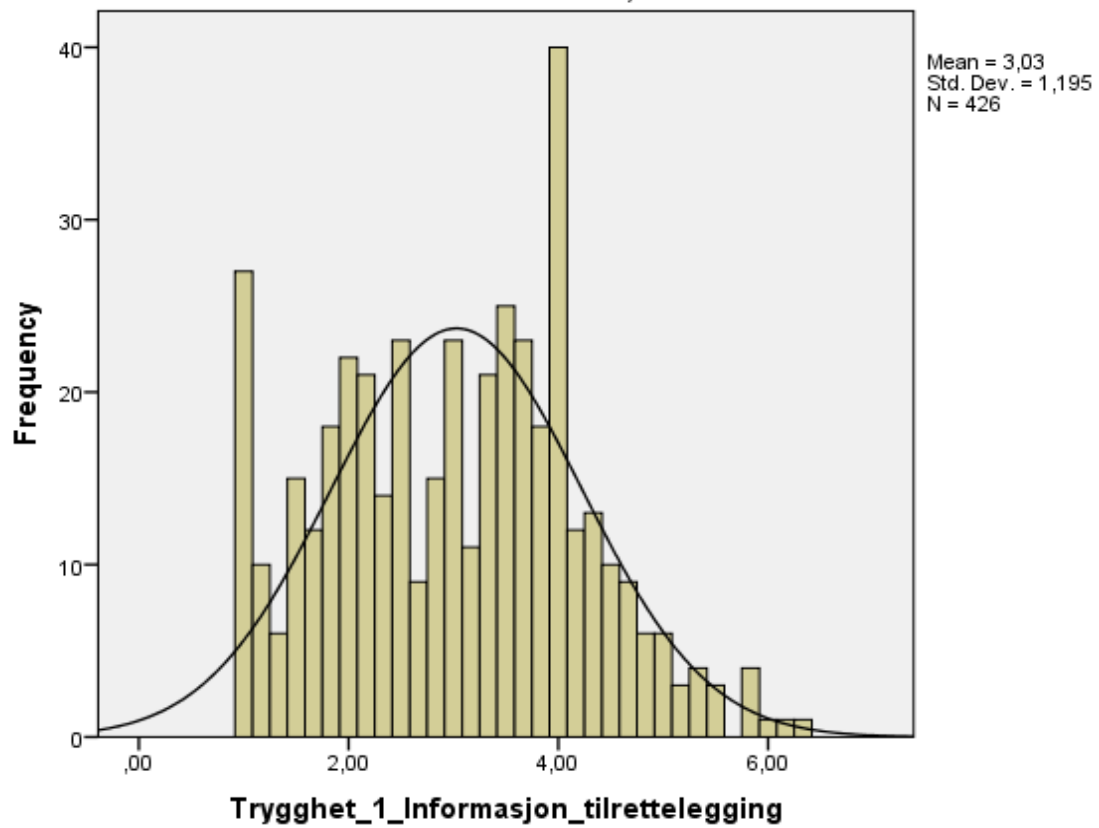
### Forankring

Alle: 1,00



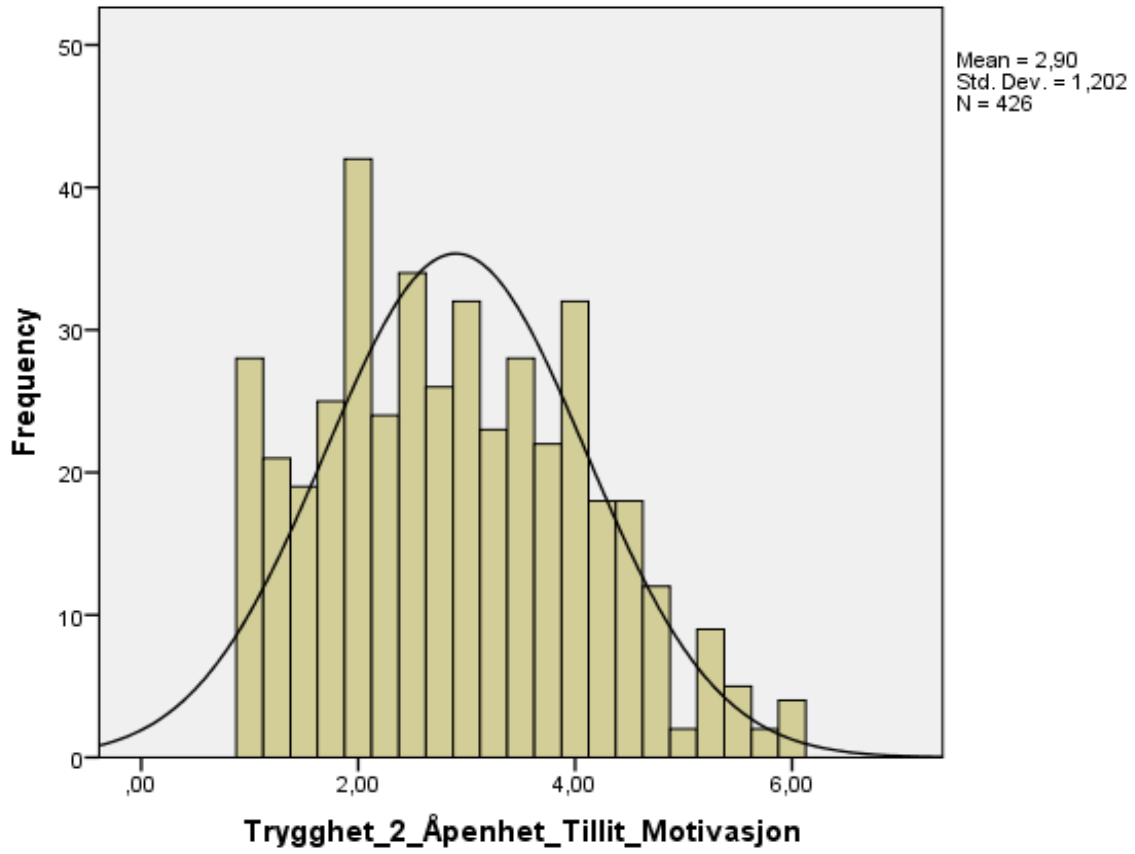
### Trygghet\_1\_Informasjon\_tilrettelegging

Alle: 1,00



# Trygghet\_2\_Åpenhet\_Tillit\_Motivasjon

Alle: 1,00



## Vedlegg 8 - Bruttoutvalg

### Bruttoutvalg fordelt på alle avdelinger

1	330 SKV	156
3	337 SKV	31
4	339 SKV	64
5	Baseskvadron BAR 139 LV	82
7	LV Stab BAR 139 LV	42
8	OT&E NH90	11
9	Vedlikehold skv	145
10	ARE TACS	15
11	Basegruppen ØRL 132 LV	51
12	BF GRP	103
13	LV Stab ØRL 132 LV	43
14	LVBN	111
15	OPS GRP	105
16	STN GR. BODØ	195
17	VEDL GRP ØRL 132 LV	192
18	LOC	3
	TOTALT	1349