



**FORSVARET**  
Forsvarets høgskole

## **Hva skjedde med «Hjertemedisin»?**

*En studie av ikke-implementering i Luftforsvaret*

**Chatrin Tronsdatter Strømsmo**

Masteroppgave  
Forsvarets høgskole  
Vår 2022



---

# Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på min studietid ved Forsvarets Høgskole (FHS) våren 2022. Oppgaven er en case studie som undersøker et toppforankret initiativ i Luftforsvaret – «Hjertemedisin». Jeg fattet spesielt interesse for denne casen da jeg var en av skvadronsjefene den rettet seg mot.

Takket være en fleksibel arbeidsgiver ved Maritim helikopterving kom jeg godt i gang fra starten. Det har likevel vært en utfordring og en balansegang å være deltidsstudent de siste månedene. Det stiller krav til disiplin og prioritering av tid. Det har tidvis vært tungt å skulle balansere rollene som arbeidstaker, student, kone og mor.

Selv om rollebalansen til tider har vært krevende, har jeg også lært mye underveis i prosessen. Både om det jeg har studert og meg selv.

Det er mange jeg ønsker å takke nå når oppgaven er ferdigstilt. Først vil jeg takke mine nærmeste. Min kjære tålmodige mann, Georg, og våre to barn, Lone og Helena. Dere har lagt til rette for at jeg kan sitte med skriving i både vinterferie, påskeferie og i tide og utide. Jeg vil også rette en stor takk til min hovedveileder, Sven G. Holtmark, for fortreffelig veiledning underveis. Du har veiledet meg til å tenke nytt og ha et kritisk blikk. I tillegg har du vært en pålitelig og trygg sparringspartner under hele prosessen. Takk. Jeg vil også takke respondenter og rådgivere for deres ærlighet og velvilje. Uten dere hadde ikke denne oppgaven kunne blitt til. En spesiell takk til generalmajor Tonje Skinnarland som delte sine samtidige notater som omhandlet «Hjertemedisin» med meg. Det var av stor viktighet.

Bardufoss, 12. mai 2022

Chatrin Trondsdatter Strømsmo

---

# Sammendrag

Denne masteroppgaven er en kvalitativ casestudie som tar for seg «Hjertemedisin» (HMED) i Luftforsvaret. Ikke i medisinsk forstand, men som et initiativ for å skape bedre balanse i operativ ledelse for skvadronsjefene i Luftforsvaret. I tillegg skulle HMED stimulere til kontinuerlig læring, forbedring og utvikling.

Data ble samlet inn ved hjelp av åtte semistrukturerte intervju. For å få innblikk gjennom flere perspektiver intervjuet jeg sjef Luftforsvaret – initiativtaker, prosjektleder for videreutvikling, og skvadronsjefer ved Maritim helikopterving (taktisk nivå). For å få en god oversikt over prosessen benyttet jeg tidligere Sjef Luftforsvarets samtidige notater som en del av empirien. I tillegg fikk jeg innblikk i prosjektlederens foreløpige rapport etter det overordnede prosjektet «Operativ balanse og helhetlig læringskultur». Endringsteori ble benyttet som teoretisk grunnlag da jeg oppfattet HMED som et endringsprosjekt. Jeg så til Kotters åttetrinnsmodell for endring, men det viste seg at gjennomføringen av HMED ikke oppfylte kravene for endring ut fra hans teori.

Hensikten med oppgaven var å belyse hva som skjedde med «Hjertemedisin». Jeg ville finne ut hva HMED faktisk var, hvordan det ble gjennomført eller ikke gjennomført (prosess), og om det hadde en opplevd effekt eller ikke. Helhetsinntrykk i retrospektiv ble også belyst.

Funn og analyser tyder på at «Hjertemedisin» ikke var et prosjekt. Oppfattelsen blant skvadronsjefer viser til at det bare var «prat» og «glandsbildekommunikasjon». HMED ble presentert med brask og bram med fire initiativer som skulle hjelpe skvadronsjefene: *Regelverk, rapportering, ytterligere styrking av operativ støtte og læringskultur stimuleres*. Sjef Luftforsvaret omtalte skvadronsnivået som «hjertet i Luftforsvaret», og det ble oppfattet som at det endelig skulle bli endring i ubalansen skvadronsjefene følte på. Det har derimot ikke blitt identifisert en god prosess eller ført til noen reell effekt, ifølge mottakerne. Ifølge funnene mine ble ressurser og ambisjonsnivå ikke balansert. På grunn av mangelfull prosess ble det ikke naturlig å innlemme endringsteori før i avslutningskappitlet. Ut fra Kotters åttetrinnsmodell var ikke HMED å anse som en gjennomført endringsprosess.

Skvadronsjefene hadde behov for mer administrativ støtte for å kunne balansere den operative rollen. HR-reformen ga ikke rom for det. Ambisjonsnivået opplevdes for høyt sett opp mot tilgjengelige ressurser. HMED ga ikke mer enn samtaler med sjef Luftforsvaret. Ifølge mottakerne har ikke «medisinen» materialisert seg forbi prat.

---

# Summary

This master's thesis is a qualitative case study that deals with "Cardiac Medicine" (CMED) in the Air Force. Not in the medical sense, but as an initiative to create a better balance in operational management for the squadron commanders in the Air Force. In addition, CMED should stimulate continuous learning, improvement and development.

Data were collected using eight semi-structured interviews. To gain insight through several perspectives, I interviewed the Chief of the Air Force - initiator, project manager for further development of CMED, and squadron commanders at Maritime helicopter wing (tactical level). To get a good overview of the process, I used the Chief of the Air Force's contemporary notes as part of the empirical data. In addition, I gained insight into the project manager's preliminary report after the overall project «Operational balance and holistic learning culture». Change theory was used as a theoretical basis when I perceived CMED as a change project. I looked in to Kotter's eight-step model for change, but it turned out that the implementation of CMED did not meet the requirements for change based on his theory.

The purpose of the thesis was to shed light on what happened to "Cardiac Medicine". I wanted to find out what the actual objectives of the case were, how it was implemented or not implemented (process), and whether it had an experienced effect or not. Overall impression in retrospect was also highlighted.

Findings and analyzes indicate that "Cardiac Medicine" was not a project. The perception among squadron commanders points out that it was only "talk" and "gland picture communication". CMED was presented with a bang, with four initiatives that were to help the squadron commanders: Regulations, reporting, further strengthening of operational support and stimulate learning culture. The commander of the Air Force referred to the squadron level as "the heart of the Air Force", and it was perceived that there would finally be a change in the imbalance felt by the squadron commanders. However, a good process has not been identified or led to any real effect, according to the recipients. According to my findings, resources and level of ambition were not balanced. Due to a deficient process, it did not become natural to incorporate change theory until the closing chapter. Kotter's eight-step model showed that there had been no change process.

The squadron commanders needed more administrative support to be able to balance the operational role. The HR reform did not give room for that. The level of ambition was perceived as too high in relation to available resources. CMED has not given anything more than talks with the Chief of the Air Force. According to the recipients, the "medicine" has not materialized beyond talk.

---

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>III</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>IV</b>
<b>Summary</b> .....	<b>V</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 PROBLEMSTILLING .....	3
1.2 VIDERE STRUKTURERING AV OPPGAVEN .....	3
<b>2 Kontekst</b> .....	<b>4</b>
Luftforsvaret .....	4
<b>3 Metode</b> .....	<b>5</b>
3.1 VALG AV FORSKNINGSMETODE .....	5
3.2 DATAINNSAMLING .....	5
3.2.1 Egne observasjoner .....	6
3.2.2 Dokumentundersøkelse .....	6
3.2.3 Intervju .....	7
3.2.4 Intervjuguide .....	8
3.2.5 Valg av respondenter .....	9
3.3 ANALYSEPROSESSEN .....	11
3.4 PÅLITELIGHET OG GYLDIGHET .....	12
<b>4 Teori</b> .....	<b>13</b>
4.1 ENDRINGSSTRATEGI OG ENDRINGSPROSESS .....	13
<b>5 Fremveksten og utformingen av «Hjertemedisin»</b> .....	<b>17</b>
5.1 OPPSUMMERING .....	27
<b>6 Prosjekt «Operativ balanse og helhetlig læringskultur»</b> .....	<b>28</b>
6.1 MANDATET .....	28
6.2 PROSJEKTLEDERS OPPLEVELSER AV RESULTATER ETTER PROSJEKTET «OPERATIV BALANSE OG HELHETLIG LÆRINGSKULTUR» .....	30
6.3 OPPSUMMERING .....	34
<b>7 Skvadronsjefenes opplevelser av «Hjertemedisin»</b> .....	<b>35</b>
7.1 PROSESS .....	36
7.2 EFFEKT .....	40
7.3 HELHETSINNTRYKK .....	43
7.4 OPPSUMMERING .....	45
<b>8 Tidligere sjef Luftforsvarets oppfatning post faktum</b> .....	<b>46</b>
8.1 INTRODUKSJON AV «HJERTEMEDISIN» .....	46
8.2 PROSESS .....	48
8.3 EFFEKT .....	51
8.4 OPPSUMMERING OG DISKUSJON .....	52
<b>9 Avslutning</b> .....	<b>54</b>
9.1 HVA VAR «HJERTEMEDISIN»? .....	55
9.2 PROSESS OG EFFEKT .....	56
9.3 SLUTTKOMMENTAR OG VIDERE FORSKNING .....	60
<b>Litteraturliste</b> .....	<b>63</b>
<b>Oversikt over vedlegg</b> .....	<b>65</b>

---

# 1. Innledning

«Hvis sjef luft gir meg mer hjertemedisin nå, så dør jeg» (S2, 2021).

Det siste året før jeg startet på Stabsskolen i 2020, tjenestegjorde jeg som sjef baseskvadronen ved Maritim helikopterving (MHV) på Bardufoss. Samme år som jeg tiltrådte som skvadronsjef, introduserte sjef Luftforsvaret (Sj L) «Hjertemedisin» (heretter som oftest HMED) på Fly- og bakketryggingsseminaret<sup>1</sup> 9. januar 2019. «Hjertemedisin» var omtalt som et «prosjekt», og det inneholdt fire initiativer som skulle bedre balansen for skvadronsjefene i hele Luftforsvaret. Initiativene var «Regelverk», «Rapportering», «Ytterligere styrking av operativ støtte» og «Læringskultur stimuleres».

Samme dag som Sj L introduserte HMED, avholdt hun også et eget møte med skvadrons- og batterisjefene i Luftforsvaret hvor hun presenterte «Hjertemedisin» enda en gang og åpnet for samtale. Middagen på kvelden samme dag opplevde jeg som en fin gest. Jeg syntes det var et godt initiativ, og jeg så frem til fortsettelsen. Jeg opplevde imidlertid ikke noen oppfølging etter informasjonen, møtet og middagen. Jeg hørte ikke mer om HMED, og det gjorde at jeg hadde lyst til å undersøke hva som egentlig hadde skjedd med «prosjektet», og hva det egentlig var.

Ordet prosjekt er skrevet i hermetegn. Bakgrunnen for det er at det er en sprikende forståelse og beskrivelse av hva HMED egentlig var. Under intervjuet med tidligere Sj L i november 2021 ble jeg derimot tydelig fortalt hva HMED etter hennes vurdering var og ikke var. Hun sa at HMED ikke var et prosjekt, og at det heller ikke hadde vært et prosjekt fra start. Tittelen på oppgaven min var opprinnelig «Hva skjedde med prosjekt 'Hjertemedisin' ?» Som resultat av samtalen med Sj L bruker jeg ikke dette ordet i tittelen.

Basert på Sj Ls samtidige notater fra de foredragene og møtene hun hadde holdt, oppfattet jeg likevel HMED som et prosjekt da jeg startet undersøkelsen. Det var sågar skrevet følgende i Sj Ls notater før

---

<sup>1</sup> Fly- og bakketryggingsseminaret arrangeres årlig av Flytryggingsinspektoratet (FTI) på vegne av sjef Luftforsvaret (Sj L). I *Reglement for fly- og bakketrygging* beskrives seminaret som «en viktig arena for å dele erfaringer, skape nettverk samt heve og utvikle kompetansen til fly- og bakketryggingsrådgiverne i Luftforsvaret.» Deltakere på seminaret er fly- og bakketryggingsorganisasjonen samt ledelsen i Luftforsvaret og FTI (Flytryggingsinspektøren, 2019).

---

det første møtet: «Derfor; prosjekt hjertemedisin [...]» (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon 13. april 2021). I tillegg ble HMED omtalt som et prosjekt i Sj Ls samtidige notater til Fly- og bakketryggingswebinaret hun innledet i 2021: «Derfor iverksatte jeg for et par år siden prosjekt hjertemedisin [...]» (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon 7. september 2021). HMED ble også tittelert som «prosjekt» i mandatet for et senere overordnet prosjekt, «Operativ balanse og helhetlig læringskultur», hvor Sj L selv hadde arbeidet med, og var underskriver av mandatet (Luftforsvaret, 2020). Med andre ord: HMED ble i det minste *omtalt* som et prosjekt, og jeg vil derfor benevne HMED som et prosjekt i deler av oppgaven.

I mine undersøkelser har jeg likevel kommet frem til at «Hjertemedisin» knapt kan kalles et prosjekt. Under min studie fremkom det simpelthen ingen oppfølging av initiativene på en måte som tilsier at det var et reelt prosjekt. Uansett hva HMED titteleres som, skaper det en forventning hos mottakerne når ledere setter navn på en tiltakspakke. Samtidig er det viktig å få frem hva tidligere Sj L omtaler HMED som. Det er også nødvendig å understreke paradokset ved at det *omtales* som, men ikke *er* et prosjekt. «Hjertemedisin» er et begrep, om man kan kalle det det, lansert fra en toppleder for å sette ord på kritiske problemer i organisasjonen, og hvordan disse skal løses.

Hva var da egentlig HMED ? En endringsprosess, en justering av skvadronsjefsrollen, en hjelp til hverdagens utfordringer, de fire initiativene Sj L listet opp i introduksjonen på Fly- og bakketryggingsseminaret i 2019, eller en dialog mellom skvadronsnivået og Luftforsvarets ledelse uten aksjonspunkter? Og i den andre enden - hvordan opplevde skvadronsjefsnivået HMED? Presenterte toppledelsen en medisin som var mulig å nytte seg av? Var det en prosess? Hadde det noen effekt? Hvilke refleksjoner har Sj L og andre gjort seg i ettertid? Jeg satt på et bilde av virkeligheten ut fra det jeg opplevde og ikke opplevde som skvadronsjef i 2019-2020. Jeg hadde en klar forventning om at jeg kom til å merke noe til initiativet i form av prosess eller implementering, men etter halvannet år kunne jeg ikke identifisere noen av delene.

I intervjuet med tidligere Sj L nevnte hun også at hun lot seg inspirere av United States Air Force (USAF). Hun mente de hadde gjort mye av den samme jobben som Luftforsvaret i Norge. General David L. Goldfein var det amerikanske luftforsvarets 21. Stabssjef. I hans fire år som sjef var et av Goldfeins temaer å styrke rollen til skvadronsjefer. Ett av målene til Goldfein var å «gjenopplive» skvadronen. Hans mål var å gi skvadronsjefer mer fleksibilitet for å kunne gjøre jobben sin, gi dem flere ressurser for å kunne ta seg av problemer som var unike for deres situasjon eller lokasjon, samt at beslutninger kunne tas på skvadronsnivå (Ausink, Matthews, E. & Lim, 2018).



---

I oppgaven er det to versjoner av tidligere Sj Ls historie om HMED. Den ene er basert på hennes samtidige notater som jeg bruker som hovedkilde i min historie om «Hjertemedisin». Den andre versjonen er det hun sier post faktum i november 2021. Intervjuet med tidligere Sj L blir presentert i kapittel 8.

Jeg startet på stabsskolen i august 2020, og har ikke hatt mer med prosjektet å gjøre som mottaker. Som masterstudent fikk jeg mulighet til å fordype meg i HMED som et eksempel på et toppforankret initiativ som hadde som uttrykt mål å føre til endringer lenger ned i organisasjonen. Jeg ønsker å koke det ned til å se på hva HMED faktisk var, om det var en prosess og om det ga effekt.

## 1.1 Problemstilling

«Hjertemedisin» i Luftforsvaret vil utgjøre caset det skal forske videre på, og jeg har da valgt følgende problemstilling: *Hva skjedde med «Hjertemedisin»?* Studien vil gå i dybden på tre forskningsspørsmål utledet av problemstillingen:

1. Hva var «Hjertemedisin»?
2. Hvordan ble prosessen i praksis?
3. Hva ble effekten av «Hjertemedisin»?

Forskningsspørsmålene vil til sammen kunne indikere et helhetsinntrykk som igjen kan si noe om hva som skjedde med HMED. Studien avgrenses til Maritim helikopterving (MHV) som holder til på Bardufoss, i Bergen og på Banak. «Hjertemedisin» var gjeldende for alle skvadroner i Luftforsvaret, men for å få dybdeforståelsen hos mottakersiden valgte jeg å intervju skvadronsjefene ved MHV.

## 1.2 Videre strukturering av oppgaven

Opgaven fortsetter med en kort redegjørelse for kontekst i kapittel to. I kapittel tre presenteres den metodiske tilnærmingen mer detaljert. Det teoretiske bakteppet for å senere kunne kontrastere funnene opp mot endringsteori presenteres i kapittel fire. I kapittel fem presenteres fremveksten og utformingen av «Hjertemedisin», basert på funnene jeg gjorde ved å studere Sj Ls samtidige notater. I kapittel seks vil det overordnede prosjektet «Operativ balanse og helhetlig læringskultur» presenteres for å gå dypere inn på prosjektlederens funn med særlig henblikk på underprosjektet «Videreutvikle prosjekt 'Hjertemedisin'». I kapittel sju vil skvadronsjefenes opplevelse presenteres basert på prosjektleders rapport samt egne funn etter gjennomførte intervjuer. Kapittel åtte tar for seg intervjuet

---

av tidligere Sj L post faktum. I kapittel ni vil jeg sammenfatte og diskutere funnene. Jeg vil først forsøke å svare på hva hjertemedisin var. Videre vil jeg kontrastere prosess og effekt opp mot Kotters åttetrinnsmodell. Kapittel ni vil også inneholde forslag til videre forskning.

## 2 Kontekst

Det er i dag om lag 16 000 ansatte i Forsvaret, og rundt 10 000 vernepliktige (Forsvaret, 2021). Forsvarets militære styrker er organisert i forsvarsgrenene Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret. I tillegg er Heimevernet, Spesialstyrkene og Cyberforsvaret en del av Forsvaret (snl.no, 2021).

### Luftforsvaret

Fra 2017 til 2021 var generalmajor Tonje Skinnarland sjef for Luftforsvaret. Fra 2021 overtok generalmajor Rolf Folland som sjef. Sjef Luftforsvaret leder gjennom tre søyler: en styringssøyle som består av Luftforsvarsstaben (LST)<sup>2</sup>, en fagsøyle bestående av Lufteroperativt inspektorat (LOI) og en operativ søyle bestående av Nasonalt luftoperasjonssenter (NLUS)<sup>3</sup> med underliggende enheter. Flytryggingsinspektoratet (FTI) er også en del av Luftforsvarets ledelse.

Sjef Luftforsvaret har fem underliggende operative luftvinger. En luftving er en organisatorisk enhet som kan lede og gjennomføre luftoperasjoner. En luftving består av en rekke avdelinger som enten understøtter eller gjennomfører luftoperasjoner. I tillegg til luftvingene er Redningshelikoptertjenesten og Luftforsvarets skolesenter underlagt sjef Luftforsvaret (snl.no, 2021).

MHV har hovedkvarteret sitt på Bardufoss i midt-Troms. MHV består av stab, Logistic Operation Centre (LOC) NH90, og seks skvadroner/avdelinger: 337 skvadron, 334 skvadron, baseskvadron, Luftforsvarets flyskole, vedlikeholdskvadron og Operational Test & Evaluation (OT&E) NH90.

---

<sup>2</sup> Nå Luftforsvarets taktiske kommando (LTK)

<sup>3</sup> Mest kjent ved sitt engelske navn og akronym «NAOC» (Norwegian Air Operation Centre)

---

## 3 Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for valg av forskningsmetode for å besvare overordnet problemstilling, og forskningsspørsmålene. For å kunne besvare forskningsspørsmålene har jeg samlet inn empiri ved dokumentundersøkelse og intervju. Jeg vil redegjøre for hvorfor jeg mener det er en god tilnærming for mitt arbeid. Jeg vil dernest komme inn på valg av respondenter. Avslutningsvis vil jeg gjøre rede for analyseprosessen og diskutere pålitelighet og gyldighet.

### 3.1 Valg av forskningsmetode

I min studie vil jeg benytte en kvalitativ tilnærming. Underveis fikk jeg en økt forståelse av endringsstrategi og prosess, og jeg justerte derfor kursen blant annet for å dra nytte av vekselvirkninger mellom teori og empiri. Empirien jeg hadde tilgang til ved oppstart, var basert på Sj Ls samtidige notater fra HMEDs levetid og min egen opplevelse av prosjektet.

Problemstillingen har vært styrende for valg av metode og undersøkelsesopplegg. Jeg valgte en kvalitativ tilnærming da et kvantitativt design ikke harmoniserte med det jeg ønsket å finne ut av. Jeg ønsket dybdeforståelse. En kvalitativ tilnærming skal hjelpe meg med å få frem nyanser og gå i dybden av prosjektet (Jacobsen, 2015). Masteroppgaven gjennomføres som en casestudie der jeg velger å se på få undersøkelsesenheter og én bestemt prosess som berører disse enhetene. Studien avgrenses i tiden fra opptakten til HMED fra 2016 frem til prosjektets slutt i 2021.

En casestudie som denne vil kunne være et nødvendig første skritt fordi den får frem ny kunnskap. Kunnskapen kan senere følges opp av andre studier og inngå som en del av en metastudie. Det kan være å sammenligne HMED med andre toppforankrede initiativ i Forsvaret eller andre organisasjoner i offentlig sektor som har blitt lansert med brask og bram men så ikke blitt implementert.

### 3.2 Datainnsamling

Mitt empiriske datagrunnlag er hentet inn dels gjennom egne erfaringer og observasjoner, gjennom dokumentundersøkelse, og gjennom individuelle intervjuer. Mine egne observasjoner anser jeg som verdifulle for å kunne belyse temaet. For å se på hvordan HMED ble presentert og gjennomført i Luftforsvaret, benyttet jeg meg av empiri i form av Sj Ls samtidige notater fra perioden HMED varte. . For å få en bedre forståelse for respondentenes opplevelse av HMED gjennomførte jeg intervjuer og så

---

til funnene prosjektleder gjorde i sitt overordnede prosjekt «Operativ balanse og helhetlig læringskultur».

### 3.2.1 Egne observasjoner

Som sjef for baseskvadronen ved MHV var jeg involvert i startfasen av HMED. En av fordelene ved å være en del av organisasjonen jeg studerer, er tilgangen og kjennskapet til ansatte i organisasjonen. Det er også viktig å være klar over fallgruvene ved å studere egen organisasjon. Jeg må hele tiden opprettholde en god og systematisk egenrefleksjon for å ikke gå glipp av viktig informasjon og min forutinntatthet må vike. Selv om det er en gevinst å hente ved å studere egen organisasjon er det avgjørende å unngå ulempene. Jeg vil komme tilbake til pålitelighet og gyldighet under redegjørelse for valg av metoder for datainnsamling og analyse.

### 3.2.2 Dokumentundersøkelse

Det finnes ikke dokumentasjon på HMED som ligger åpent og lett tilgjengelig. Jeg har fått tilgang til generalmajor Tonje Skinnarlands<sup>4</sup> notater som hun skrev i forkant av hvert møte hun ledet innen HMED. Disse notatene ble sendt til meg på e-post. Notatene har vært til stor hjelp for å forstå omfanget av prosjektet. Notatene ble presentert både i PowerPoint og i Word. Jeg startet med en grundig gjennomgang av notatene som strakk seg fra 2017 til 2020. Basert på notatene kunne jeg fortelle noe av HMEDs historie. Det var likevel ikke nok, og jeg ønsket og håpet på å finne noen offisielle dokumenter som kunne understøtte notatene.

Det neste naturlige steget for meg var å undersøke skriv som er signert, datert og saksbehandlet i Forsvarets arkivsystem, DocuLive. På grunn av at HMED ble presentert under Fly- og bakketryggingseminaret, søkte jeg opp alle FTINSPs rapporter fra 2016 til 2021. Jeg skrev ut rapportene og leste nøye gjennom alle for å se om jeg kunne identifisere noe som relaterte seg til HMED. Rapportene er gradert *Begrenset*, og avgraderes etter 5 år. Derfor har jeg ikke gjengitt noe spesifikt fra rapportene etter 2017.

Jeg søkte også opp tertialrapporter fra 139 luftving (nå MHV) innen fly- og bakketrygging. Jeg begrenset søket til 139 luftvings rapporter, da det er den luftvingen jeg har valgt å studere nærmere. I tillegg søkte jeg på «Hjertemedisin» både i DocuLive, på intranett og på internett. Det var svært lite som dukket opp av relevans. Jeg fant FTINSPs skriv til daværende GIL, datert 20. mai 2016, som har tittelen «Utøvelse av skvadronsjefsrollen i dagens Luftforsvar og behov for operativ støtte – FTINSPs

---

<sup>4</sup> Tidligere sjef Luftforsvaret.

---

vurdering» (Luftforsvaret, 2016d). Dette skrivet nevnte ikke HMED spesifikt, men omhandlet behovet for støtte til flyskvadronsjefer. I tillegg var R&T nr. 6 til GILs VP 2016- 2019 nevnt i de samtidige notatene til Sjø L. Jeg fant dette oppdraget i DocuLive for å kunne få innblikk i hva Sjø L refererte til og hvorfor hun refererte til et oppdrag som ble gitt før HMED ble igangsatt. For å se om det var nevnt noe mer etter R&T nr. 6, søkte jeg opp alle virksomhetsplaner fra 2016 og frem til 2021. Ut fra mine undersøkelser var ikke HMED nevnt spesifikt i noen av dem.

For å få en bedre forståelse av hva Flytryggingssinspektoratets rolle er, hva Fly- og bakketryggingseminarene gikk ut på, hvorfor rapporter ble skrevet og hvordan rapportene fungerte, fant jeg også frem til «Reglement for fly- og bakketrygging» i Forsvarets oversikt over bestemmelser, instruksjoner og direktiver (FOBID). FOBID er Forsvarets publiseringsløsning for avtaler, regelverk og andre styrende dokumenter.

Undersøkelsene mine medførte også at jeg leste informasjon om HR-transformasjonen, Kebnekaiseulykken og nesten-ulykken ved Mosken. I tillegg fikk jeg tilsendt mandatet for, og den foreløpige rapporten etter prosjekt «Operativ balanse og helhetlig læringskultur». Dette prosjektet viste seg å være relevant for oppgaven, da det inneholdt et punkt som omhandlet «Videreutvikling av prosjekt hjertemedisin» der prosjektlederen hadde snakket med mange skvadrons- og batterisjefer i Luftforsvaret.

Søk gjennom Oria, Google scholar, Atekst og Nasjonalbiblioteket er også gjennomført. Det har også blitt benyttet forskningsartikler og fagbøker for å kunne kontrastere opp mot teori og da spesielt endringsteori.

Etter å ha gjennomgått alle e-poster og notater og rapporter som omhandlet HMED, søkte jeg på teori som kunne brukes for å kontrastere empirien. Jeg har hatt med meg empirien og teorien inn i intervjuene for å kunne få utdypende svar fra respondentene.

### **3.3.3 Intervju**

Gjennom dokumentundersøkelser fikk jeg en god forståelse for det Sjø L formidlet under prosjektets gang, men det var likevel mer inngående spørsmål jeg ønsket svar på. Datainnsamligen foregikk videre ved bruk av individuelt intervju. Intervju medfører at jeg som forsker kan få en relativ naturlig interaksjon med de som intervjues, og deres forståelse og oppfatning av prosjekt HMED. Ifølge Jacobsen (2015) kan intervju ofte gi kvalitative studier høy relevans (Jacobsen, 2015, s. 129).

---

Jeg fikk presentert vurderinger fra skvadrons- og batterisjefer i hele Luftforsvaret via den foreløpige sluttrapporten etter prosjekt «Operativ balanse og helhetlig læringskultur». Sluttrapporten representerer prosjektlederens oppfattelse etter hans undersøkelser, og jeg vurderte det dithen at jeg ønsket å snakke direkte med skvadronsjefer selv også. I tillegg ønsket jeg å få prosjektlederens og Sj Ls oppfattelse og opplevelser post faktum.

Det å gjennomføre et kvalitativt opplegg gjør at oppgavedesignet blir fleksibelt. Det gjør det mulig for meg å justere litt underveis hvis jeg ser at det er nødvendig. Samtidig er det en krevende måte å forske på ved at nyanserikdommen gjerne er stor (Jacobsen, 2015). For å kunne svare på problemstillingen, har det vært nødvendig med mye lesing og analyse av tilgjengelig dokumentasjon. Det har vært krevende å forsøke å forstå sammenhenger da flere prosjekter går noe inn i hverandre. Intervjuene har vært med på å klargjøre noe.

### 3.3.4 Intervjuguide

Før selve intervjuet ble det sendt et informasjonsskriv med samtykkeskjema for deltakelse.<sup>5</sup> Intervjuene var semistrukturerte. På bakgrunn av problemstilling, forskningsspørsmål, teorigrunnlag og antakelser, utformet jeg intervjuguider<sup>6</sup>. Intervjuguiden for skvadronsjefene ble justert underveis som følge av at det første intervjuet jeg gjennomførte var å regne som et pilot-intervju, men like fullt et fullverdig intervju. Dette medførte likevel at respondentene ikke fikk eksakt samme spørsmål, men samtidig like nok til at funnene kunne sammenlignes.

Intervjuguiden ble ikke delt med respondentene i forkant av intervjuet. Intervjuet av skvadronsjefene startet med et åpent spørsmål om prosjektet, og viste seg å også gi svar på noen av de underliggende spørsmålene. Det gjorde at respondentene fikk snakket ut fra det de visste uten, blant annet, å ha blitt ledet inn på kjerneinitiativene i HMED. Respondentene var villige til å svare på spørsmålene etter beste evne. Det var samtidig noen tilfeller der respondentene uttrykte manglende kunnskap på spørsmål, og det førte til tidsmessig kortere intervjuer enn opprinnelig planlagt. Manglende kunnskap om HMED blant skvadronsjefene er i seg selv et viktig funn.

---

<sup>5</sup> Se vedlegg C, D og E

<sup>6</sup> Se vedlegg F, G, H og I

---

### 3.3.5 Valg av respondenter

Respondentene ble valgt ut fra deres roller i prosjekt HMED. Jeg har tatt utgangspunkt i kvalitet fremfor kvantitet. Jeg ønsket å få utfyllende svar med dybde heller enn overfladiske svar fra flere. Det er derfor valgt ut til sammen åtte respondenter. Seks av respondentene representerte mottakersiden, og er anonymiserte. To av respondentene representerte Luftforsvarets ledelse, og har samtykket til å kunne gjenkjennes i publikasjonen med navn, grad og stilling.

Følgende respondenter ble intervjuet:

Nr.	Kortnavn i teksten	Organisasjon	Dato for intervju
Respondent 1	S1	MHV	6. oktober 2021
Respondent 2	S2	MHV	21. oktober 2021
Respondent 3	S3	MHV	25. oktober 2021
Respondent 4	S4	MHV	29. oktober 2021
Respondent 5	S5	MHV	10. november 2021
Respondent 6	Prosjektleder	Tidligere Luftforsvarets ledelse	5. november 2021
Respondent 7	Sj L	Tidligere Luftforsvarets ledelse	5. november 2021
Respondent 8	S6	Midlertidig skvadronssjef 2020-2021	16. november 2021

Informasjonsskrivet<sup>7</sup> jeg sendte ut på forhånd til tidligere Sj L, ga utfyllende informasjon om forskningsprosjektet. Intervjuet med tidligere Sj L ble gjennomført den 5. november 2021 på hennes nåværende kontor i Oslo. Jeg hadde virkelig sett frem til å møte initiativtakeren til HMED. Jeg ble riktig nok satt litt ut i starten av at generalmajoren presiserte at HMED ikke var et prosjekt. Det gjorde nok at jeg ikke fikk stilt alle spørsmålene jeg hadde tenkt, men jeg fikk utfyllende svar og gode refleksjoner.

Informasjonsskrivet<sup>8</sup> jeg sendte ut på forhånd til prosjektleder, oberst Charles C. Svensson, ga også utfyllende informasjon om forskningsprosjektet. Intervjuet med prosjektleder ble gjennomført den 5. november 2021 på Kjeller på hans kontor. Det var et godt intervju som varte litt over halvannen time.

---

<sup>7</sup> Se vedlegg C: Informasjonsskriv til tidligere Sj L

<sup>8</sup> Se vedlegg D: Informasjonsskriv til prosjektleder

---

Svensson ble påsatt som leder for et større prosjekt «Operativ balanse og helhetlig læringskultur». Selv om han ikke var prosjektleder for HMED før dette, var «Videreutvikling av prosjekt hjertemdisin» et underprosjekt av det overordnede prosjektet, og han blir derfor referert til som prosjektleder i oppgaven. Det var et ærlig intervju som gav meg mer enn jeg hadde håpet på.

Intervjuene av respondentene ved MHV har vært nødvendig for å få et reelt bilde av opplevelsen av HMED blant målgruppen for initiativet. I informasjonsskrivet<sup>9</sup> jeg sendte ut på forhånd til skvadronsjefene, var det gitt informasjon om hvilket tema og hovedspørsmål som var aktuelle for oppgaven. Jeg gjennomførte først et pilot-intervju med S1 for å teste intervjuguiden. Jeg opplevde at respondenten i stor grad svarte utfyllende ut fra de innledende spørsmålene. Jeg fulgte opp med utdypende spørsmål der jeg oppfattet at respondenten svarte overfladisk.

I det følgende vil jeg gjøre rede for de forskjellige intervjuene av skvadronsjefene, samt si noe om eventuelle forskjeller mellom intervjusituasjonene.

6. oktober 2021 gjennomførte jeg et pilot-intervju med S1 ved MHV<sup>10</sup>. Intervjuet fløt lett, og jeg kom meg godt gjennom intervjuguiden. Jeg var likevel usikker på om det ble rett å ikke presentere de fire initiativene i prosjekt HMED. Ved å presentere initiativene ville det blitt et ryddigere drøftingsgrunnlag. Samtidig var det av interesse å finne ut hva skvadronsjefen selv husket fra prosjektet uten å måtte minne hen på initiativene underveis.

Intervjuet varte i underkant av tretti minutter. Det var derfor ikke nødvendig med pause i intervjuet. Jeg hadde på forhånd forventet at intervjuet ville vare mellom en til en og en halv time. Respondenten husket ikke noe særlig om prosjekt HMED, og det gjorde at spørsmålene mine ikke fikk utfyllende svar. S1 kunne ikke komme på de fire initiativene i HMED, og det var grunnen til at jeg vurderte å ha det med som et grunnlag i de resterende intervjuene med skvadronsjefene. Det er likevel slik at spørsmålene da ville vært ledende, og dermed ikke gi et riktig inntrykk av hva respondenten faktisk visste om prosjektet.

Etter dette intervjuet ønsket jeg å justere litt på intervjuguiden. Jeg valgte å innlede med hvilke tanker de fikk når de for første gang fikk presetert prosjekt HMED, og fortsatte med neste spørsmål om hvorvidt skvadronsjefene opplevde balansen i hverdagen mellom operative krav og forvaltning, nå-

---

<sup>9</sup> Se vedlegg E: Informasjonsskriv skvadronsjefer

<sup>10</sup> Se vedlegg H: Intervjuguide skvadronsjefer - pilot



---

situasjonen. Spørsmålet ble fulgt opp med om de hadde opplevd en endring i denne situasjonen de siste årene (bedre eller verre). Disse spørsmålene ville kunne gi et svar på om det hadde vært en effekt. Jeg så også at det ville være givende å stille et mer direkte spørsmål om hvordan skvadronsjefene mente at toppledelsen hadde ledet prosjektet, og om det hadde påvirket deres tillit til toppledelsen i noen grad.

Intervjuet med S2 ble gjennomført 21. oktober 2021. Dette intervjuet varte rett i underkant av en time, og S2 hadde mye på hjertet til tross for at hen konkluderte med at prosjektet ikke hadde hatt noen effekt. Intervju med S3 ble gjennomført 25. oktober 2021. Intervjuet gikk fint og respondenten ga uttrykk for at hen følte at hen fikk belyst sin oppfattelse av prosjektet. Intervjuet varte i ca 30 minutter. Jeg oppfattet meg selv som noe avbrytende i intervjusituasjonen, og ble derfor oppmerksom på å ikke avbryte naturlige tenkepauser i fremtidige intervjuer.

S4 ble intervjuet 29. oktober 2021. S4 var tidligere skvadronssjef. I dette intervjuet kom det frem en tankerekke jeg ikke hadde koblet tidligere, og fikk dermed noe å utforske videre. Det dreide seg om Kebnekaise-ulykken i 2012, og nesten-ulykken ved Mosken i 2021. Disse hendelsene vil også bli reorganisert senere i oppgaven.

Intervju med S5 ble gjennomført 10. november 2021. Intervjuet gikk greit, og jeg stilte et nytt spørsmål som jeg ikke hadde stilt til de foregående skvadronsjefene: *Får du aksept for å la være å gjøre noe når du har valgt hvor du vil sette trykket på kjernevirksomheten?* Jeg stilte dette spørsmålet da tidligere S4 i intervjuet presenterte det som et av målene og intensjonene med HMED.

Intervju med S6 ble gjennomført 16. november 2021. S6 tok midlertidig over for S4 i ett år (2020-2021) før ny skvadronsjef var på plass 1. august 2021. Jeg intervjuet også hen da det ville berike grunnlaget for hva som hadde skjedd i den skvadronen etter S4 sluttet.

### 3.3 Analyseprosessen

Bruken av kvalitativ metode gjorde at jeg satt med mye data som måtte systematiseres og forenkles for å kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Intervjuene ble transkribert rett etter gjennomføring, og det gjorde at jeg fikk en god gjennomgang av empirien på nytt. Det gjorde også at jeg ble oppmerksom på egen intervjuteknikk, og kunne dermed forbedre den til neste intervju. Jeg rensket så alle intervjuene i samme målform, men beholdt særegne ord som ble sagt.

---

Videre kategoriserte jeg intervjuresultatene ved hjelp av teori og forskningsspørsmål. Hensikten var å sørge for at jeg samlet svarene fra respondentene i grupper som var relevante, og som kunne svare på problemstillingen min. Jeg sto til slutt igjen med fem kategorier som reflekterte forskningsspørsmålene: Oppstart, endringsstrategi, endringsprosess, effekt og helhetsinnstrykk.

### 3.4 Pålitelighet og gyldighet

Undersøkelsesopplegget jeg la opp til kan ha påvirket respondentene, og de innsamlede datas pålitelighet. Jeg ser at det er potensielle feilkilder ved metoden jeg brukte for å gjennomføre intervjuene. En potensiell feilkilde er at jeg valgte kilder som jeg har kjennskap til. Det vil kunne gjøre at respondentene jeg valgte deler mitt inntrykk av prosjekt HMED.

Med samtykke fra respondentene benyttet jeg opptak med både diktafon og mobiltelefon under intervjuene. Respondentene visste dermed at de kunne bli direkte sitert. Det kan ha bidratt til å begrense deres respons. Alle intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt. Jeg har ønsket å intervju personer som har vært på begge «sidene» av prosjektet. Det være seg topplederen som igangsatte HMED, prosjektlederen som skulle videreutvikle HMED, og skvadronsjefer som var mottakere av initiativene HMED frontet. Det var i så måte noen nivåforskjeller i utvalget.

Skvadronsjefene kan ikke nødvendigvis svare på hvordan forarbeidet og planleggingen av prosjektet foregikk, og toppledelsen på sin side kan antakelig ikke si så mye om hvordan det faktisk ble opplevd av mottakerne. Hvis det skal kunne pekes på en svakhet i utvalget av respondenter, kan det være at skvadronsjefene som er valgt ut, representerer samme luftving. Samtidig vil det gi en mer dyptgående opplevelse fra denne lufvingen. Samlet sett vil det likevel, sammen med prosjektlederens funn, gi et godt bilde av hva mottakerne opplevde.

Alle direkte sitater i denne masteroppgaven ble sendt inn til sitatsjekk hos respondentene før oppgaven ble levert.

Jeg har forsøkt å få til en ryddig innsamling og bearbeidelse av data basert på det som er beskrevet i dette kapittelet. Det har samtidig vært krevende å finne sammenhenger og danne en systematisk og god forståelse av «Hjertemedisin». Mye av grunnen til det var kunnskapsforskjeller på hva HMED egentlig var. Jeg har prioritert og systematisert empirien ut fra mine forskningsspørsmål og teori.

---

## 4 Teori

I dette kapitlet redegjøres det for det teoretiske rammeverket som ble benyttet for å kunne sammenligne HMED med endringsteori der det var mulig. Det ble benyttet teori innen endringsstrategi og endringsprosess. Imidlertid kan jeg allerede fastslå at det hverken har foregått en endring, vært en endringsstrategi eller en endringsprosess. Trinnene i endringsprosessteorier ble ikke fulgt, og det var derfor ikke mulig å kontrastere mine funn fullstendig opp mot endringsteori. Det var likevel interessant å kunne trekke inn noe teori for å belyse diskusjonen, og det er således nødvendig å presentere et teoretisk grunnlag.

### 4.1 Endringsstrategi og endringsprosess

Det finnes mange modeller som presenterer forskjellige faser for å oppnå en vellykket endring. Det er ulike typer organisasjonsendringer og hvor vellykket en endring vil være, avhenger delvis av hva som endres (Yukl, 2017). I oppgavens avslutning har jeg i hovedsak basert diskusjonen opp mot John P. Kotters åttetrinnsmodell fra boken *Leading Change* (2012). Dette er den andre utgaven av boken. Videre vil jeg kort vise til Kurt Lewins trestegsmodell og Jacobsens strategi E og O for å vise til andre lignende teorier. Jeg kunne trolig i realiteten brukt hvilken som helst modell for å illustrere at HMED ikke var i nærheten av å oppfylle stegene i en endringsprosess.

Kotters åttetrinnsmodell (eight-stage process) er et resultat av hans studie av endringsprosesser i over 100 bedrifter. Dette resulterte i identifisering av åtte suksesskriterier som han hevder er gjennomgående hos de virksomheter som har lyktes med implementeringsprosesser. Utgangspunktet er de menneskelige aspektene (Kotter, 2012).

De fleste prinsippene ser ut til å kunne brukes i enhver organisatorisk setting. Bakgrunnen for at valget falt på denne modellen, er blant annet at den er en velbrukt modell som også er vist til i flere andre masteroppgaver som omhandler endring. Kotters bok, *Leading Change*, viser til mange praktiske eksempler innen de åtte trinnene som har en bred anvendelighet. Det har ført til at boken, ifølge Salman & Broten (2017), er en av de mest innflytelsesrike bøkene innen organisasjonsendring som noen gang er skrevet (Salman & Broten, 2017). Ved å bruke Kotter som bakgrunnsmal kom det tydelig frem hvordan HMED sviktet.

---

Forutsetningene Kotter trekker frem som kritiske er illustrert og oversatt til norsk under:

1. Skap en sterk opplevelse av at endring er viktig
2. Etablere en styringsdyktig koalisjon
3. Utvikle en visjon og formuler en klar, men fleksibel strategi for å nå den
4. Kommunisere visjonen og strategien på mange måter og i mange kanaler
5. Bemyndige ansatte ved å fjerne hindringer, og gjennom opplæring og trening
6. Identifisere tidlige og små seire, og bygg videre på dem
7. konsolider oppnådde endringer, og foreta nye tilpasninger for å bringe endringen enda et skritt videre
8. Institusjonaliser nye holdninger og atferd

Figur 1: Kotters åttetrinnsmodell (Kotter, 2012. s. 23)

Kotter (2012) tar utgangspunkt i det første trinnet ved å statuere at det å få til store endringer er vanskelig, og at vi ofte undervurderer hvor stor oppgaven faktisk er (Kotter, 2012, s. 37). Det å skape en kriseforståelse er, ifølge Kotter (2012), avgjørende for å oppnå nødvendig samarbeid. Med en lav kriseforståelse er det vanskelig å få satt sammen en gruppe med nok makt og troverdighet til å veilede eller overbevise nøkkelpersonell til å lage og kommunisere en endringsvisjon (Ibid., s. 38). Kotters viktigste poeng viser seg å være at endringen må oppfattes som kritisk eller avgjørende. Det handler derfor om å ha best mulig overbevisende dokumentasjon på hvorfor vi ikke kan fortsette som før. På den andre siden kan en positiv fremtid visualiseres for å vise at måten det gjøres på i dag ikke er den beste.

Det andre trinnet i modellen går ut på å det alltid er behov for en sterk endringskoalisjon som har rett sammensetning, tillitsnivå, og har samme mål. Det nevnes fire nøkkelkarakteristika for å sette sammen effektive endringskoalisjoner. Ledelsen av endring må ha posisjonsmakt, tilstrekkelig ekspertise, troverdighet samt utøve retningsgivende lederskap (Kotter, 2012, s. 59).

Det tredje trinnet går ut på at en visjon, ifølge Kotter (2012), må formidle et bilde av en ønsket fremtid med en definert retning for endringen. Den må motivere folk til å følge beslutninger og endringsarbeid samt være fleksibel nok til å kunne tilpasse seg terrenget. Det må skapes en forståelse av hvorfor folk

---

bør strebe etter å skape den fremtiden (Kotter, 2012, s. 71). Effektive visjoner må også være realistiske, klare nok til å motivere til handling og fleksible nok til å tillate initiativ. Effektive visjoner skal være lette å kommunisere (Ibid, s. 74).

Ifølge Kotter (2012) blir en visjons styrke først realisert når de fleste av de som er involverte i en transformasjon, har en omforent forståelse av visjonens mål og retning (Kotter, 2012 s. 87). Dette fjerde trinnet i modellen viser derfor til viktigheten av å kommunisere en visjon effektivt. Tiden og energien for å gjøre nettopp det er relatert til klarheten og enkeltheten i budskapet (Ibid, s. 91). Ifølge Kotter er klar, enkel, minneverdig, ofte repetert, konsistent kommunikasjon gjennom flere kilder, modellert av utøvende atferd, en enorm hjelp for å få frem visjonen (Ibid, s. 102).

Når det femte trinnet igangsettes, er det nødvendig at mange deltar. På dette tidspunktet i endringsprosessen er det derfor viktig at de ansatte blir satt i stand til å arbeide på nye måter, og at så mange hindringer som mulig fjernes. Det å gjøre strukturene compatible med visjonen er viktig for å unngå hindringer av nødvendig handling. Det er også nødvendig å gi personellet den kunnskapen og kompetansen de trenger for å kunne utføre handlingene som kreves (Kotter, 2012, s. 119).

Resultater som kreves i trinn seks i en transformasjonsprosess må, ifølge Kotter, være både synlige og entydige. Små seire må kontinuerlig planlegges. Disse seirene vil gi bedre muligheter for krav, oppfølging og bevisstgjøring om hvilken retning endringen går i (Kotter, 2012, s. 125-127).

Ifølge trinn sju må ledere identifisere unødvendige avhengigheter og eliminere dem for at endring skal kunne gå lettere. Det gjelder å konsolidere og skape mer endring. Det å slå seg til ro med å ha fått det til, kan da føre til at gamle vaner umerkelig vender tilbake og usynlig motstand reaktiveres. Det er derfor viktig å intensivere endringsarbeidet (Kotter, 2012, s. 150).

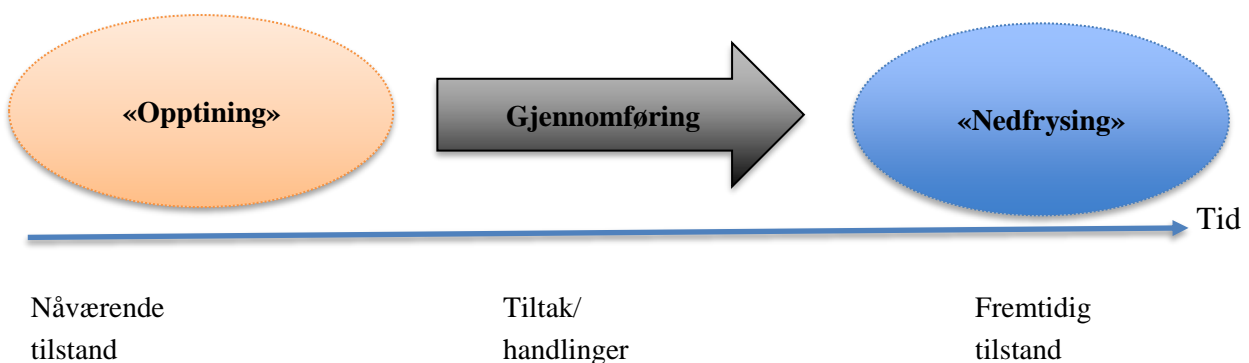
Kotter (2012) mener at kulturell endring skal komme til slutt i trinn åtte. Kultur kan ikke, etter det Kotter (2012) har sett, lett manipuleres. Kulturen kan bare endres etter at den nye atferden produserer gruppedynamikk i en periode, og at folk ser sammenhengen mellom nye handlinger og forbedring i ytelse (Kotter, 2012).

John P. Kotters poeng kan oppsummeres ved å peke på at disse åtte trinnene utgjør forutsetninger for endringsarbeidet. Forutsetningene vil være fallgruver om vi ikke passer på, og suksessfaktorer om vi gjør det bra. Det kan sees mer på som en liste over viktige områder å passe på enn som en lineær sti som med sikkerhet fører fram. Det er ofte mer komplekst å få til enn den enkle fremstillingen av de åtte trinnene, og det kan gjerne innebære at en ofte må gå «fram og tilbake» mellom dem. Det Kotter

---

uansett viser ved sin modell, er at det er mange forutsetninger som må være på plass for at en reell endringsprosess skal skje.

En annen modell som i stort kan sammenlignes med John P. Kotters åttetrinnsmodell, er Kurt Lewin's tre-steg modell for endring. Kurt Lewin's modell illustrerer prosessen systematisk, og er delt inn i tre steg:



Figur 2: Lewins trestegsmodell for endring (Jacobsen, 2018, s. 179).

*Opptiningsfasen* handler om at medlemmene i organisasjonen skal bli klare for endring. Samtidig må lederen forsøke å skape et klima hvor både interne og eksterne aktører opplever endringen som viktig, riktig og god (Jacobsen, 2018, s. 180). Deretter kommer *gjennomføringsfasen* hvor det dreier seg om å iverksette de gjennomtenkte planene. *Nedfrysing* er den siste fasen. Hvis organisasjonen oppnår ønsket resultat, skal endringsprosessen «fryses» på dette tidspunktet. Organisasjonen stabiliseres i en ny likevektstilstand (Cummings & Worley, 2009, s. 24).

Lewins modell gir et generelt rammeverk for forståelse av organisasjonsendring. Modellen brukes fortsatt i organisasjonsutviklingsfeltet (Cummings & Worley, 2009, s. 24).

Selv om jeg i hovedsak så til John P. Kotters åttetrinnsmodell i oppgaven, kan Kotters modell sammenlignes opp mot Lewins tre faser. Den første fasen i Lewins modell, opptining, kan sammenstilles med Kotters trinn fra en til fire. Den andre fasen i Lewins modell, gjennomføring, kan sammenstilles med Kotters femte og sjette trinn. Den siste fasen i Lewins modell, nedfrysing, kan sammenstilles med Kotters sjuende og åttende trinn (Cummings & Worley, 2009, s. 24).

---

Jacobsen (2018) presenterer to strategier som grunnleggende for endringsprosesser, strategi E (Economic) og strategi O (Organizational). Strategi E har som formål å skape kvantitative og økonomiske resultater, mens formålet med strategi O er å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser. Strategi E er som regel topplederstyrt, og strategi O tar utgangspunkt i kulturutvikling (Jacobsen, 2018, s. 147).

Hovedpoenget med å vise til disse modellene for endring, er at de inneholder trinn og momenter som må være på plass for at det skal kunne skje en endring. HMED svikter, sett opp mot alle modellene. I kapittel 9 vil jeg vise dette konkret ved å sette HMED opp mot Kotters åttetrinnsmodell.

## **5 Fremveksten og utformingen av «Hjertemedisin»**

I dette kapittelet presenteres en kronologisk fremstilling av HMED. Fremstillingen er i hovedsak satt sammen av tidligere Sj Ls samtidige notater. Annen relevant informasjon og dokumentasjon er også tatt med. Uttalelser og tiltak vil drøftes underveis i kombinasjon med at jeg presenterer funn fra notatene. Notatene ble skrevet før hvert møte som omhandlet HMED i de årene HMED pågikk. Prosjektet hadde selvsagt en forhistorie, og ut fra mine funn startet prosessen i 2016. Forhistorien kunne se ut til å starte med rettelse og tillegg (R&T) nummer 1 til Generalinspektørens (GIL) virksomhetsplan (VP) 2016-2019. Det var et omstillingsoppdrag som omhandlet effektivisering og transformasjon av HR-området i Forsvaret. Omstillingsoppdraget var omfattende for hele Forsvaret, og gikk ut på å redusere antall HR-stillinger i Forsvarets stabs- og støttestruktur med ca 30%. I tillegg skulle det gjennomføres en betydelig sentralisering. GIL skulle etablere en ny HR-organisasjon i Luftforsvaret og redusere egen HR-organisasjon med 37 årsverk (Luftforsvaret, 2016b).

På skvadronsnivå medførte det at personellstøtte og den administrative støtten ble sterkt redusert. HR-tjenestene skulle også digitaliseres ytterligere for å redusere tid brukt på transaksjonell HR. En andel av HR-oppgavene ble videre flyttet til linjeledere og ansatte selv. Det førte til en relativt stor endring i arbeidsoppgavene til linjeledere. Skvadronsjefene i Luftforsvaret er også linjeledere. S5, en av skvadronsjefene ved MHV, merket godt overgangen da hen i 2016 var nestkommanderende på en skvadron på Ørlandet. Det å gå fra å kun være operativ leder til å bli en mer administrativ leder som skulle være involvert i hele Forsvarets HR-verdikjede opplevdes som en stor overgang (S5, 2021).

---

Samme år (2016) kom bekymringsmeldinger fra flyskvadronsjefer som munnet ut i anbefalinger i Flytryggingsinspektørens (FTINSPs) rapport 1/2016, «Utøvelse av skvadronsjefsrollen i dagens Luftforsvar og behov for operativ støtte – FTINSPs vurdering» (Luftforsvaret, 2016d). I FTINSPs rapport 1/2016 ble flyskvadronsjefsrollen og den krevende balansen mellom operativ ledelse, supervisjon og forvaltningsoppgaver tatt opp. Ifølge FTINSPs rapport skulle etableringen av støtteelementer sikre at skvadronsledelsen ble gitt tilstrekkelig mulighet til å drive operativt lederskap. Det måtte til for å ivareta og utvikle egen avdeling i noe som ble ansett for en krevende periode for Luftforsvaret. På samme side i rapporten anbefalte Flytryggingsinspektoratet (FTI) at GIL, i dialog med Luftforsvarets ledelse, skulle vurdere daværende arbeidstidsordninger, personelloppsett og administrative støttefunksjoner. Hensikten var å «...oppnå økt felles tilstedeværelse for flyoperativt personell ved Luftforsvarets flyskvadroner» (Luftforsvaret, 2016a).

Rapporten munnet ut i at FTI anbefalte daværende GIL, Per Egil Rygg, å vurdere å etablere et «...robust administrativt støtteelement på skvadronsnivå...» (Luftforsvaret, 2016a, s. 13). Dette er interessant da det talte tvert imot HR-omstillingen som skulle redusere hele HR-tjenesten i Forsvaret.

Daværende FTINSP uttrykte sin bekymring for «De senere års økte krav til skvadronssjefen som linjeleder og arbeidsgiverrepresentant uten at han eller hun har støttefunksjoner tilgjengelig i avdelingen [...]». Han betegnet det som en uheldig utvikling. Utfordringene og behovene fra flyskvadronene ble dokumentert i dette skrevet. Det ble ansett som et akutt behov for operativ støtte i flyskvadronene for at de skulle kunne drifte effektivt og forsvarlig (Luftforsvaret, 2016a). Anbefalingene fra FTINSP medførte at det i R&T nr 6 til GILs VP 2016 - 2019 ble gitt følgende oppdrag til luftvingene:

Sørg for at de flyoperative skvadronsjefene prioriterer operasjoner, supervisjon og sikkerhet, ved at de får nødvendig støtte for å ivareta det samlede ansvaret sitt. I første omgang skal luftvingen effektivisere de lokale prosessene og om nødvendig omfordele personell/ÅV fra stab/ledelse til den operative virksomheten. (Luftforsvaret, 2016c)

Som beskrevet i oppdraget til luftvingene, var det de flyoperative skvadronene som skulle prioriteres.

Prosjekt «Hjertemedisin» ser ut til å starte med HR -omstillingen som igjen førte til FTINSPs rapport<sup>11</sup> 1/2016. Rapporten ble presentert for Sj L tertialvis frem til 2019. Nå presenteres den halvårlig. Ifølge

---

<sup>11</sup> FTINSPs rapport er en statusrapport på fly- og bakketryggingstjenesten i Luftforsvaret og utarbeides på bakgrunn av FTIs samlede datagrunnlag.



---

*Reglement for fly- og bakketrygging* skal rapporten «gi sjef Luftforsvaret en oppdatert status på fly- og bakketryggingssituasjonen i Luftforsvaret». På samme side i reglementet er det beskrevet at «Rapporten skal utarbeides på bakgrunn av FTIs samlede datagrunnlag, der luftvingens/stasjonsgruppens/skolens «halvårlige rapport for fly- og bakketrygging» inngår som en viktig informasjonskanal» (Flytryggingsinspektøren, 2019).

Alle luftvinger sender inn fly- og bakketryggingsrapporter. Det er luftvingenes senior flytryggingsoffiser (SFTO)<sup>12</sup> som utarbeider rapportene. I tertialrapport for fly- og bakketrygging 3/2016 sendt inn av 139 luftving (nå MHV), ble oppdraget som ble gitt i R&T nr 6 til GILs VPL nevnt. Ifølge 139 luftving var de en stor og kompleks organisasjon med luftvingledelse på Bardufoss, en skvadronsledelse på Sola og avdelinger ved Banak, Bodø, Ørland, Florø, Sola og Rygge. SFTO ved 139 luftving beskrev oppdraget om støtte til flyskvadronene som et godt og etterlengtet tryggingstiltak. Samtidig mente SFTO at «...det virker å være svært utfordrende å gjennomføre da det ikke tilføres nødvendige midler.» (Luftforsvaret, 2017).

Det var ikke bare de flyoperative skvadronene som opplevde en ubalanse. Sj L introduserte tematikken rundt HMED indirekte på Fly- og bakketryggingsseminaret 9. januar 2017. Ifølge Sj Ls notater var det i skvadroner og batterier luftmakt og de operative levereansene ble produsert. Hun mente derfor at «dette nivået er hjertet og pulsen i Luftforsvaret», og «styrking av operativ evne betinger at vi gir hjertet gode forutsetninger for at pulsen skal slå effektivt». Ifølge Sj L var målsettingen i langtidsplanen nettopp å sørge for at ressursene ble kanalisert slik at både aktiviteten, øving og trening kunne økes, tilpasset til det faktiske ambisjonsnivået. Hun hadde notert at «det må oppleves i hjertet for at det skal være reelt» (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon 13. april 2021).

I Sj Ls notater fra 2017 beskrev hun oppdraget som ble gitt til luftvingene gjennom R&T nr 6 til GILs VP 2016-2019 som *øyeblikkelig handling 1* (ØH1). Hun skrev at det var behov for å fortsatt følge opp ØH1, samt at det skulle opprettes en arbeidsgruppe i regi av HR som skulle dykke videre ned i analyse av oppgaver. De skulle også analysere fullmakter, dimensjonering av operativ støtte samt forbedring av funksjonaliteten i Forsvarets integrerte forvaltningssystem (FIF). Analysen skulle identifisere muligheter for å effektivisere brukervennlighet og tidsbruk. Hun skrev samtidig i parentes at denne arbeidsgruppen foreløpig var lagt på is (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon 13. april 2021).

---

<sup>12</sup> Det heter nå senior flytryggingsrådgiver (SFTR) og senior bakketryggingsrådgiver (SBTR)

---

Det at arbeidsgruppen ble lagt på is kan indikere at det ikke var så viktig og «øyeblikkelig» likevel. Ut over FTINSPs rapport med anbefalinger og R&T nr 6 til GILs VP 2016-2019, fant jeg ikke noen spor av at disse anbefalingene og oppdragene faktisk ble fulgt opp. Det kunne heller virke som at det ikke ble fulgt opp basert på tilbakemeldingen som ble sendt fra SFTO i 139 LV (nå MHV). Jeg finner ingen videre dokumentasjon før neste Fly- og bakketryggingsseminar i 2018.

Under Fly- og bakketryggingsseminaret 8. januar 2018 brukte Sj L igjen metaforen som omhandlet skvadronsjefsnivået som hjertet og pulsen i Luftforsvaret. I hennes notater til foredraget ble mye av det hun beskrev året før gjentatt. Noe som var annerledes fra forrige møte var at hun i 2018 beskrev at «I første rekke ble flyskvadronene adressert fordi det er her risikoen er høyest». Samtidig mente hun at det ikke bare var flyskvadronene som opplevde en ubalanse, men at tilsvarende også var gjeldende for hele bredden av skvadronsnivået i Luftforsvaret (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon 13. april 2021). Det vil si at ubalansen også var gjeldende for kontroll og varslingsdomenet, for luftvern batterier, baseforsvarskvadroner og vedlikeholdskvadroner. Samlet sett hadde det ikke skjedd noe fra 2017 til 2018 annet enn at Sj L anerkjente at det var flere enn flyskvadronene som hadde utfordringer.

Sj L anerkjente at skvadronsledelse er krevende og at det var viktig å sikre at skvadronsjefene hadde tilstrekkelig operasjons- og forvaltningsmessig støtte. Samtidig skrev hun at «Linjelederfunksjonen og bruk av FIF 3.0 må kunne håndteres.» Etter at hun gjentok oppdraget som ble gitt til luftvingene i R&T nr 6 til GILs VP 2016-2019, ble det indikert at det var blitt gitt tilbakemeldinger fra luftvingene på oppdraget (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon 13. april 2021). Ifølge Sj L indikerte tilbakemeldingene fra luftvingene at det var igangsatt tiltak. Hun viste til at skvadronene var blitt tilført S1/S8<sup>13</sup>. I tillegg viste hun til fordeling og avlastning av linjelederoppaver samt kompetanseheving av linjeledere (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon 13. april 2021).

Jeg har sett spesifikt på MHV. Jeg kunne, som nevnt, ikke finne dokumentasjon på noen av disse tilbakemeldingene som Sj L viste til. I min skvadron ble det tilført S4/8 og en spesialiststilling innen forvaltning. Jeg oppfattet ikke at det var ikke på grunn av HMED, men et annet omstillingsoppdrag. Hvis det var på grunn av HMED, ble det ikke kommunisert til meg som skvadronsjef. I kapittel 7 vil det bli skrevet mer om opplevelsene til de andre skvadronsjefene.

---

<sup>13</sup> S1 er personell som innehar kompetanse innen HR. S8 er personell som innehar kompetanse innen økonomi.

---

Ifølge Sj Ls samtidige notater ble det forutsatt at det «i samme periode hadde skjedd en viss modning og forbedring i aksept/forståelse for linjelederrollen, kompetanse og systemfunksjonalitet i HR modellen.» På samme side i møtenotatene fra 2018 skrev hun:

Jeg ser fortsatt opplevd ubalanse som en reell utfordring som bekymrer meg. Jeg ønsker derfor ikke å slå meg til ro før vi har en presis diagnose på restrisiko og er sikker på at vi har iverksatt alle mulige tiltak. (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon 13. april 2021)

Ifølge Sj L var hensikten å gjøre det hun kunne for sikre en sunn skvadronskultur og en sunn balansering av oppgavene til skvadronsledelsen. Det ble presisert at «[...]vi ikke kan fighte ny HR modell» samt at «[...] det er ingen quick fixes for marginalt personelloppsett og trange ressursrammer» (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon 13. april 2021.). Det var altså ikke mulig å endre vedtatt HR-modell. Ifølge møtenotater og stikkord skrevet av Sj L før møtet i 2018, måtte tiltak som skulle gjennomføres, skje innenfor Luftforsvarets eget handlingsrom. Til slutt ble det informert om at hun hadde bedt «[...] staben om å engasjere skvadronsnivået direkte for å verifisere effekten (ett år etter at tiltak ble iverksatt).» (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon 13. april 2021.). Om staben engasjerte skvadronsnivået ble det i så fall ikke referert til hverken senere i 2018 eller under introduksjonen av HMED i januar 2019.

Under introduksjonen av HMED i januar 2019 ble HMED rammet inn i fire initiativer. Det første initiativet var «regelverk». Ifølge Sj Ls notater skulle det første initiativet forbedre, redusere og forenkle det samlede regelverket i løpet av 2019. LOI hadde «iverksatt et initiativ som vil forbedre og forenkle det samlede regelverk som regulerer Luftmilitær virksomhet.» Min forståelse er at hun koblet LOIs arbeid med å forenkle regelverk som en integrert del av det første initiativet som ble presentert innen HMED. Hensikten med dette initiativet var, ifølge Sj L, å frigjøre «tid som kan benyttes til operativ utvikling mot operativ effekt.» (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon 7. september 2021).

Det andre initiativet var «rapportering». Til tross for at HMED ikke var introdusert i 2016, viste Sj L til at rapporteringsregimet i Luftforsvaret ble forenklet da. Ifølge Sj Ls notater var det med fokus på SOS-rapporteringen som foregikk månedlig fra fra skvadron/batteri via luftvingsjef til NAOC. Initiativ to skulle være en kritisk gjennomgang av øvrig rapportering som hang igjen. I henhold til Sj Ls møtenotater var hensikten med dette initiativet å «forenkle hverdagen samtidig som vi har nok og riktig styringsinformasjon.» Mantraet ble at rapporteringen skulle skje «ett sted – en gang!» Under initiativ ble det stilt noen spørsmål rettet mot skvadronsjefene: *til hvem?, med hvilken hensikt? og hvor ofte?*. Om det kom svar eller ytterligere ønsker om forbedring av rapporteringsregimet fremkom ikke i

---

Sj Ls samtidige notater, og heller ikke senere (T.Skinnarland, personlig kommunikasjon 7. september 2021).

Det tredje initiativet var «ytterligere styrking av operativ støtte». Det ble nok en gang opplyst om oppdraget som ble gitt i R&T nr 6 til GILs VP 2016-2019, men Sj L spurte, ifølge notatene: «- har luftvingene har gjort nok?» Ut fra dette spørsmålet kunne det virke som det tredje initiativet skulle ivaretas av luftvingene selv på bakgrunn av et oppdrag som ble gitt før HMED ble igangsatt. I det første punktet under initiativ tre ble det skrevet at «Luftvingene fortsetter å optimalisere operativ støtte innenfor eget handlingsrom». Mission Support (MS) ble beskrevet som et «...underdimensjonert og marginalisert fagmiljø i forhold til behovet på nye plattformer (F35, AW101, NH90, P8).» Ifølge Sj Ls notater skulle det bli opprettet et eget fagansvarsområde innen MS. Regelverk skulle gi kvalitets- og kvantitetskrav til strukturen slik at det ble klart hva som skulle til for å støtte en skvadron. Utdanningen skulle styrkes og organisasjonen skulle styrkes (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon, 7. september 2021).

Under en samtale med sjef MS ved MHV fortalte han at både organisasjonen og utdanningen innen MS faktisk hadde blitt styrket i løpet av de siste to årene. I tillegg ble det opprettet et eget fagansvarsområde på LOI fellestjenester (A. Andreassen, personlig kommunikasjon 6. okt 2021).

Det fjerde og siste initiativet var «læringskultur stimuleres». Dette initiativet gikk ut på å «Gi tillit og myndighet til å utnytte eget handlingsrom», «Ta ansvar for kontinuerlig forbedring», «Stimulere kreativ tenkning» og «Økt gjennomføringskraft». Det ble beskrevet i Sj Ls notater at «Tillit er den mest sentrale forutsetningen for læring og utvikling (bevist både i forskning og praksis)» Konkrete tiltak for å oppnå stimulering av læringskulturen var ikke en del av notatgrunnlaget. Det ble nevnt generelle forutsetninger for å oppnå læring og kontinuerlig forbedring. I tillegg ble debrief nevnt (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon, 7. september 2021).

Etter noen timer med seminar på Fly- og bakketrygginnsseminaret i januar 2019, avholdt Sj L et møte med de *operative* skvadrons- og batterisjefene i Luftforsvaret. Jeg var selv, som sjef for baseskvadronen ved MHV, deltaker på dette møtet. Sj L startet møtet med å introdusere prosjektet og dets opphav. Tittelen på møtet var «'Hjertemedisin' - initiativer for å skape bedre balanse i operativ ledelse». Vi ble ønsket velkommen til «...åpen dialog mellom Luftforsvarets toppledelse og operative skvadrons- og batterisjefer.» I introduksjonen til møtet gjentok hun at skvadronsjefsnivået var hjertet i Luftforsvaret, og at sjefsrollen på dette nivået var krevende. I møtetnotatene skrev hun at:

---

Inspeksjonsrapporter og muntlige tilbakemeldinger indikerer at ledelse i LF oppleves å ha en overveiende vekt på styring, og at det oppleves en ubalanse ute i operative avdelinger i forhold til muligheten til å utøve operativt lederskap med tilstrekkelig tid til supervisjon og utvikling. (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon, 7. september 2021)

Sj L skrev også:

Det hadde vært rapportert om økende opplevd avstand mellom LFL og uteavdelinger - en opplevd forskjell på det som sies og det som faktisk gjøres. Det brukes sågar ord som manglende tillit. Det må vi ta på alvor – slik kan det ikke fortsette! (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon, 7. september 2021)

Under samtalen med Sj L satt alle skvadron-og batterisjefene i en ring og fikk anledning til å snakke om hvordan hverdagen på jobb var. Gjennom samtale med andre skvadronsjefer fikk jeg inntrykk av at initiativet var ønsket. De fleste som deltok på møtet, responderte godt og delte egne utfordringer og erfaringer på en god måte. Skvadron- og batterisjefer opplevde fortsatt en ubalanse, og manglende tillit. Sj L nevnte ingenting om arbeidsgruppen som skulle opprettes og samtidig ble lagt på is i 2017. Det er ikke urimelig å anta at den fortsatt lå på is. Det ble heller ikke nevnt noe om verifisert effekt etter at Sj L i 2018 hadde bedt staben sin om å engasjere skvadronsnivået direkte. I tillegg til at det ble gjennomført et møte med de operative skvadronsjefene, ble det også gjennomført et eget møte med vedlikeholdskvadronsjefene i Luftforsvaret 21. mars samme år.

Ifølge notatene til Sj L startet møtet den 21. mars likt som med de operative skvadronsjefene. Sj L erkjente at målet ikke var nådd, og at det fortsatt var behov for bedre balansen. Sj L mente at vi måtte «realitetsorientere oss og bruke handlingsrommet». Hun informerte om at det skulle skapes «felles SA<sup>14</sup>, eierskap og medansvar gjennom «hjertemedisin» - initiativer for å skape bedre balanse i operativ ledelse» og «styrke Luftforsvaret som lærende organisasjon» (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon 13.april 2021).

Ifølge stikkordene for møtet gikk hun videre inn på ledelse og styring og forklarte kort forskjellen på disse to begrepene. Etter begrepsforklaringen stiltes spørsmålet: «Hvordan skape bedre balanse?» Sj L mente ifølge notatene at det ikke var «enten eller, men både og.» Videre viste hun til at luftforsvarets

---

<sup>14</sup> SA er forkortelse for «situational awareness», situasjonsforståelse på norsk.

---

ledelse hadde iverksatt initiativer i styringssporet. Hun åpnet samtidig opp for «å få flere forslag på bordet fra dere som har skoen på.» (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon 13.april 2021). Jeg kunne ikke finne dokumentasjon på eventuelle forslag fra skvadronsjefene innen vedlikehold.

Ifølge notatene beveget Sj L seg videre inn på lederskapsdimensjonen, og la frem et ønske om «...å stimulere til refleksjon og dialog om hvordan styrke lederskapsdimensjonen gjennom å stimulere læringskulturen i Luftforsvaret.» Under møtet med skvadronsjefene innen vedlikehold, ble de fire initiativene for HMED gjentatt. Etter de fire initiativene ble presentert, ønsket Sj L, ifølge notatene, fri refleksjon og diskusjon rundt det hun hadde presentert frem til da. Etter diskusjonen, som ikke ble referatført, anerkjente hun på vegne av Luftforsvaret at «det er svært krevende til tider ute i organisasjonen.» Hun konstanterte at det, for vedlikeholdskvadronene, var en ubalanse mellom oppdrag og ressurser som var den største utfordringen (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon 13.april 2021). Jeg fant ingen dokumentasjon på om det kom noen resultater eller løsninger ut fra møtet med vedlikeholdskvadronsjefene.

Fra 2019 og frem til neste Fly- og bakketryggingseminar i 2020 fant jeg ingen notater som omhandlet HMED. Seminaret fant sted på Gardermoen 8. januar 2020. Ifølge Sj Ls notater til presentasjonen hun holdt ble det nevnt at de største trygging utfordringene var «...mangel på personell og høyt operasjonstempo.» Sj L hadde notert at hun var bekymret for at det vedvarende høye presset og mangel på kompetanse skulle påvirke Luftforsvarets evne til å løse både daværende og fremtidige oppgaver. Hun hadde nok en gang notert rapporten fra FTI som kom i 2016, og skrev videre at:

Vi har jobbet med denne problemstillingen siden og i fjor lanserte vi det såkalte prosjekt «Hjertemedisin» som består av en rekke ulike initiativer for å legge til rette for bedre balanse for operativ og teknisk ledelse på skvadronsnivå». (T. Skinnarland, Personlig kommunikasjon, 7. september 2021)

Hun noterte nok en gang at LOI var kommet godt i gang med forenkling av regelverk og at den operative rapporteringen var blitt forenklet og forbedret. Ifølge Sj Ls notater fra 2019, skulle regeverket forenkles i løpet av 2019. Sj L skrev også i notatene til dette seminaret at «styrking av operativ støtte i skvadronene er iverksatt lokalt og følges opp videre» (T. Skinnarland, Personlig kommunikasjon, 7. september 2021).

---

Det fjerde og siste initiativet i prosjekt HMED gikk ut på å stimulere læringskultur. Ifølge Sjø L skulle dette initiativet innebære «økt handlingsrom og initiativ – fokus på hva skvadronene selv kan gjøre for å kontinuerlig forbedre seg».

Sjø L (personlig kommunikasjon, 7. september 2021) informerte i e-post om at en direkte dialog mellom toppledelsen og skvadronsjefene hadde blitt gjennomført som tidligere, i marginene av Fly- og bakketryggingsseminaret i 2020. Hun hadde hatt et eget møte med tekniske sjefer på kvelden den 7. januar 2020, og et møte med de operative sjefene på morgenen før oppstarten på Fly- og bakketryggingsseminaret 8. januar 2020. Under møtene med skvadronsjefene i 2020 ble det ikke brukt plansjer. Sjø L forklarte det med at «Målet med disse møtene var to-veis dialog for å bygge gjensidig forståelse og tillit uten noen fast agenda.». Det var heller ikke skrevet referat verken under møtene i 2020, eller tidligere møter.

Sjø L (personlig kommunikasjon, 7. september 2021) informerte i e-post om at Fly- og bakketryggingsseminaret og møtet med skvadronsjefene i 2021, ble gjennomført som webinar. Det var på grunn av pandemien. Fly- og bakketryggingsseminaret ble avholdt 17. januar. Møtet med skvadronssjefene foregikk i april samme år (Ibid.). Sjø L hadde skrevet ned egne notater før webinaret, men det ble ikke presentert noen plansjer.

Ifølge notatene fra webinaret startet Sjø L med en oppsummering av 2020, året som var gått. Hun kom inn på pandemien og dens påvirkning for produksjonen og aktiviteten i Luftforsvaret, historisk deployering av F-35 til utlandet, Ice Air Policing oppdraget, øvelse Cold Response (CR) med mer. CR ble spesielt nevnt på grunn av nestenulykken med C-130J Hercules, også referert til som Moskenhendelsen. Hendelsen med Mosken skjedde åtte år etter at 5 personer om bord i en C-130J Hercules omkom da flyet «Siv» fløy rett inn i det svenske fjellet Kebnekaise. 11. mars 2020 skjedde nesten det samme igjen. Herculesen med åtte personer om bord var bare 44 meter og ett sekund unna å treffe fjelløya Mosken i Værøy kommune i Lofoten (SHK, 2021). Ifølge Sjø L var Moskenhendelsen en øyeåpener for mange (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon 7. september 2021).

I henhold til Sjø Ls notater fra 2021 snakket hun også generelt om operativ balanse i organisasjonen. Hun viste til et høyt aktivitetsnivå, et høyt tempo og en høy arbeidsbelastning i hele organisasjonen. Hun skrev at «Vi gjør rett og slett for mye med for få.» Samtidig ble det nevnt at det også var positivt fordi mer aktivitet «motiverer oss». Ifølge notatene mente Sjø L at operativ balansering også betydde at «vi må tøyte våre egendrevne ambisjoner slik at vi ikke strekker oss lengre enn det som formelt kreves

---

av oss gitt ressursene vi har fått til rådighet.» Det ble presisert at det å sikre balanse krevde «god ledelse og planlegging» (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon 7. september 2021).

Punktet om operativ balansering ble fulgt opp av notater om lederskap og læringskultur. Sj L noterte blant annet at skvadronsjefene i realiteten fortsatt sto i en krevende balanse. På bakgrunn av denne ubalansen noterte hun videre at hun hadde satt i gang «prosjekt hjertemedisin» for to år siden «med en rekke ulike initiativer for å legge til rette for bedre balanse for operativ og teknisk ledelse på skvadronsnivå [...]» (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon 7. september 2021).

Hun hadde videre notert litt rundt de fire initiativene som inngikk i HMED, men i 2021 ble ordlyden litt annerledes enn opprinnelig: *Regelverk* ble omtalt som «forenkling av operativt regelverk» og det ble fortsatt uttrykt at det var noe «LOI har fullt fokus på». *Rapportering* ble omtalt som «operativ rapportering» som var «forenklet og forbedret direkte mot NAOC». Forenklingen som Sj L refererte til i notatene var allerede gjennomført i 2016. Etter 2016 har det ikke blitt referert til ytterligere forenklinger av rapportering i forbindelse med HMED. *Ytterligere styrking av operativ støtte* ble omtalt noenlunde likt: «Styrking av operativ støtte i skvadronene». Sj L hadde notert at dette oppdraget var blitt gitt til «BRA-sjefene innenfor deres handlingsrom» (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon 7. september 2021)..

Det eneste oppdraget jeg har funnet som ble gitt fra Luftforsvarets ledelse og ned til luftvingsjefene var oppdraget gitt i R&T til GILs VPL i 2016. Det oppdraget omhandlet, som tidligere beskrevet, bare flyskvadronene. *Læringskultur stimuleres* ble omtalt som «å stimulere læringskulturen i Luftforsvaret». I den sammenheng ble det i notatene formidlet at Sj L var overbevist om at bedre balansering ikke bare handlet om å «bli flere eller få mer ressurser», men også om å «stimulere læring og kontinuerlig forbedring [...]» (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon 7. september 2021).

I tillegg til å gjenta de fire initiativene kom det frem noe nytt som Sj L mente kunne sees i konteksten av HMED: «Beslutningen om innføring av EMAR». Dette var et punkt som ikke hadde vært nevnt under HMED tidligere. European Military Airworthiness Requirements (EMAR) er en militær tilnærming av den sivile EU Aviation Safety Agency (EASA) standarden for luftdyktighet. EMAR, er et juridisk endepunkt hvor enhver nasjon står fritt til å velge i hvor stor grad den skal implementeres (EDA, 2016). Sj L har rollen som National Military Aviation Authority. Etersom man i Norge har samlet ingeniørfaglig kompetanse innen teknisk luftdyktighet i Forsvarsmateriell er også rollen som Military Airworthiness Authority per i dag delegert til Sjef Luftkapasiteter, hvor Military Type Certificate (MTC) for Flymateriell utarbeides og forvaltes (EDA, 2016). Som en konsekvens av



---

EMAR 66 vil da alle vedlikeholdskvadronsjefer i Luftforsvaret trekkes inn som en utøvende ansvarshavende av MTC på vegne av Sjef Luftkapasiteter gjennom EMAR M (EDA, 2017).

Sj L informerte videre om at hun hadde besluttet at arbeidet med operativ balanse og helhetlig læringskultur i Luftforsvaret skulle forsterkes. Hun informerte derfor om at hun hadde satt ned et eget prosjekt som var ledet av oberst Charles C. Svensson. Hun skrev litt om prosjektets del I og del II. Det ble informert om at videreutvikling av HMED var en del av prosjektets del II. Sj L beskrev at HMED skulle tas ett steg videre ved å evaluere effekten av de allerede iverksatte initiativene samt foreslå nye tiltak. Formålet skulle være å styrke og stimulere læringskultur og ha en kontinuerlig forbedring på skvadronsnivå (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon 7. september 2021). Ifølge Sj Ls samtidige notater viste hun til at et av resultatene som kunne tilskrives prosjekt HMED var en direkte dialog mellom toppledelsen i Luftforsvaret og skvadronssjefene. Dialogen var også det eneste skvadronsjefene satt igjen med etter HMED. Resultatet Sj L viste til stemte derfor bra med oppfattelsen skvadronsjefene hadde hatt.

## 5.1 Oppsummering

«Hjertemedisin» hadde en forhistorie som var viktig for fortsettelsen. HR- omstillingsoppdraget, FTINSPs rapport, og ordren som gikk ut til luftvingene i 2016. I 2017 anerkjente Sj L at det var viktig å sikre at skvadronsjefene hadde tilstrekkelig operasjons- og forvaltningsmessig støtte, men at linjelederfunksjonen måtte håndteres. I 2018 så Sj L fortsatt en opplevd ubalanse som en reell utfordring, og hun var bekymret. Til tross for ambisjoner om å opprette en arbeidsgruppe i 2017, og engasjere skvadronsnivået i 2018 ble ingen av disse «tiltakene» satt i gang.

I 2019 ble alle som deltok på Fly- og bakketryggingsseminaret dette året informert om prosjekt «Hjertemedisin». I forlengelsen av seminaret gjennomførte hun et møte med skvadronsjefene i Luftforsvaret, og introduserte fire initiativer i rammen av HMED: regelverk, rapportering, ytterligere styrking av operativ støtte og læringskultur stimuleres. Ingen notater eller aksjonspunkter kom ut av møtene med skvadronsjefene.

I 2020 informerte Sj L på fly- og bakketryggingsmøtet at hun hadde registrert en positiv trend innen HMED. Hun mente at flere utfordringer var løst og at implementerte tiltak hadde hatt ønsket effekt. Samtidig var hovedutfordringen fortsatt høyt arbeidstempo og for lite folk. Etter nestenulykken med C-130J Hercules ved Mosken 11.mars 2020, satte Sj L i gang prosjekt «Operativ balanse og helhetlig læringskultur».

---

Alt sett under ett ble det fra 2016 til og med 2021 presentert at det skulle skje forbedringer ute ved skvadronene. Oppdraget til luftvingene fra GIL skulle sørge for det. Likevel var det en trend at det ikke hadde skjedd så mye innen HMEDs initiativer fra 2019 til 2021. Mye av det samme ble tatt opp i hvert møte uten å kunne dokumentere endringer eller effekt. Iverksatte tiltak var i beste fall ikke dokumentert, i verste fall ikke gjennomført.

## 6 Prosjekt «Operativ balanse og helhetlig læringskultur»

Ved opprettelse av prosjekt «Operativ balanse og helhetlig læringskultur» skulle blant annet effekten av HMED evalueres. Som de fleste prosjekt, hadde også dette prosjektet et mandat for gjennomføringen. I dette kapittelet vil det først redegjøres kort for mandatet med hovedfokus på mandatets punkt 4.1 – «videreutvikle prosjekt hjertemedisin». De andre punktene nevnes innledningsvis for en helhetlig fremstilling av prosjektet. Videre vil det redegjøres for prosjektets gang. Kapittelet vil i sin helhet i hovedsak basere seg på det offisielle mandatet for prosjektet i tillegg til e-poster, intervju og foreløpig rapport utarbeidet av prosjektleder.

Oberst Charles C. Svensson (personlig kommunikasjon 22. november 2021) skrev i e-post at han startet som prosjektleder for «Operativ balanse og helhetlig læringskultur» 17. august 2020. Ifølge prosjektleder ble han kontaktet av Sj L senvinteren 2020 hvor hun uttrykte behov for støtte for å få i gang en «direkte samhandling, prosess mot skvadronene, og det var spesielt etter hendelsen med Mosken i 335 skvadronen.»

### 6.1 Mandatet

Oberst Svensson (heretter prosjektleder) sa i intervju at han ble kalt inn på møte med Sj L og NK/STSJ L hvor de «sitter og snakker om dette mandatet som nå ble hetende Operativ balanse og helhetlig læringskultur.» (Svensson, 2021). I møtet mellom Sj L, NK/STSJ L og prosjektleder ble de enige om mandatet som ble satt opp på følgende måte:

Mandat for prosjekt: Operativ balanse og helhetlig læringskultur i Luftforsvaret

1. Bakgrunn

- 
2. Sjef Luftforsvarets intensjon
  3. Prosjekt DEL 1 – Bedre operativ balanse
  4. Prosjekt DEL 2 – Helhetlig læringskultur i Luftforsvaret
    - 4.1 Fase 1 – videreutvikle prosjekt hjertemedisin
    - 4.2 Fase 2 – videreutvikle helhetlig læringskultur i Luftforsvaret
      - 4.2.1 Prosjektet skal:
  5. Generelle føringer og administrative bestemmelser. (Luftforsvaret, 2020)

Ifølge punkt 1 i mandatet ønsket Sj L med dette prosjektet å sikre seg «at vårt mantra – «mission first, people and safety always» - og hva det betyr i fred, krise og krig - sitter i ryggmargen på oss alle.» Ifølge mandatets punkt 2 var intensjonen til Sj L «å forsterke arbeidet med å sikre operativ balanse og helhetlig læringskultur i Luftforsvaret». Punkt 3 beskriver prosjektets del 1 som skulle sikre bedre operativ balanse. Ifølge punkt 4 i mandatet skulle prosjektets del 2 bestå av to faser. Fase 1 skulle «bidra til ytterligere styrking av skvadrons-/batterisjefenes forutsetning for å løse sine oppdrag». Fase 2 skulle bidra til å «fostre militært lederskap, profesjonsidentitet og mestringskultur i hele Luftforsvaret [...]» (Luftforsvaret, 2020).

Punkt 4.1 i mandatet - «Fase 1 – videreutvikle prosjekt hjertemedisin» skulle ta «prosjekt hjertemedisin» videre. For å ta det videre skulle effekten av allerede iverksatte initiativer legges til grunn for å «utarbeide nye initiativer [...]». De fire initiativene ble nevnt i mandatet på denne måten: «Forenkling av regelverk og rapportering og styrking av operativ støtte i avdelingene». I tillegg ble det skrevet at det også hadde vært «egne dialogmøter med fokus på læring og kontinuerlig forbedring.» (Luftforsvaret, 2020). Ordlyden var også her noe annerledes enn i det opprinnelige prosjekt HMED der de fire initiativene ble presentert på følgende måte: «Regelverk», «Rapportering», «ytterligere styrking av operativ støtte» og «læringskultur stimuleres» (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon 7. september 2021). Ifølge mandatets punkt 4.1 skulle de nye initiativene «styrke og stimulere læringskultur og kontinuerlig forbedring på skvadrons- og batterinivå.». Fase 1 skulle således «bidra til ytterligere styrking av skvadrons-/batterisjefenes forutsetning for å løse sine oppdrag.» (Luftforsvaret, 2020).

Prosjektleder skulle, i henhold til mandatet, «lede arbeidet med å utvikle nye initiativer rettet mot skvadron- og batterinivå som skal kunne innføres fra 2021.» (Luftforsvaret, 2020). Mandatet ble, ifølge e-post fra prosjektleder, godkjent av Luftforsvarets kommandogruppe (Sj L, Sj LOI, SJ NAOC og NK/STSj L) 31. august 2020, og han satte i gang arbeidet med prosjektet dagen etter (C. Svensson,

---

Personlig kommunikasjon, 22. nov 2021). Mandatet ble ekspedert i DocuLive 11. september 2020 (Luftforsvaret, 2020).

## **6.2 Prosjektleders opplevelser av resultater etter prosjektet «Operativ balanse og helhetlig læringskultur»**

Ifølge punkt 5 i mandatet skulle prosjektleder «utarbeide en rapport for oppdragets del II, fase 1 og fase 2.» Foreløpig rapport skulle være klar ultimo 2020. Til tross for at mandatet bare satte krav om rapport for del 2 av prosjektet, skrev prosjektleder i tillegg en foreløpig rapport for del 1. Dette delkapittelet vil belyse prosjektets gang med utgangspunkt i prosjektleders opplevelser av gjennomført prosjekt post faktum. Hans foreløpige rapport blir kort nevnt underveis samt henvisning til mandatets punkter. Mandatets punkt 4.1 «Videreutvikle prosjekt hjertemedisin» blir gjennomgått grundigere enn de andre elementene i prosjektet.

Da prosjektlederen skulle sette i gang med prosjektet 31. august, så han raskt at han ikke kunne starte med alt på en gang. Han var spent på om han kom til å «få hjelp i systemet», men ville ta på seg prosjektet selv om anså «at dette her er kjempestort.» Han skjønnte at han ikke kom til å komme raskt i gang med mandatets punkt 4 – «Helhetlig læringskultur i Luftforsvaret». Han var «avhengig av Luftkrigsskolen for å gå videre med den» (Svensson, 2021). Prosjektleder valgte å gå «rett inn til balansering mot LST» på bakgrunn av at det var å anse som en del av læringskulturen. Mandatets punkt 3 som gikk ut på «Bedre operativ balanse» ble ifølge prosjektleder ledet av «NK L/STSJ» og prosessen ble i hovedsak drevet av «luftforsvarsstaben avdeling 8 (LST A8)» (Svensson, 2021).

Prosjektleder startet tankerekken på hvordan han skulle løse videreutvikling av prosjekt HMED. Prosjektleder var kjent med HMED da han tiltrådte som prosjektleder for «Operativ balanse og helhetlig læringskultur». Prosjektleder oppfattet at hensikten med HMED var å «komme nært skvadronsjefene for å få et inntrykk og en følelse av hvordan har de det egentlig og hva kan vi gjøre.» Prosjektleder syntes det var et godt initiativ, men oppfattet tiltakene som generelle, og ikke tilpasset de enkelte luftvingene. Han mente at Luftforsvarsstaben burde gått inn og styrt mer direkte i stedet for å bare gjennomføre samtaler (Svensson, 2021).

Prosjektlederen startet sitt arbeid med å «videreutvikle prosjekt hjertemedisin» ved at han sendte e-post til samtlige skvadronsjefer for flysystemene, vedlikehold, luftvern, kontroll & varsling og

---

baseforsvar. Han brukte mesteparten av tiden frem til julen 2020 til å samle informasjon og skrive det ned (C. Svensson, personlig kommunikasjon, 22. august 2021). E-posten besto av spørsmål som skulle legge grunnlaget for senere samtaler. I tillegg til å ta skriftlig kontakt med skvadronsjefene, ringte prosjektleder rundt til dem. Ifølge prosjektleder kjente enkelte godt til HMED, og syntes at det var positivt. Andre hadde ikke hørt om det en gang. Det at noen ikke hadde hørt om HMED overrasket prosjektlederen, og han mente at «da snakkes det ikke om, hvorfor snakkes det ikke om?» Samtidig var det veldig få som så noen effekt (Svensson, 2021).

Prosjektlederen oppfattet at skvadronsjefene, to og et halvt år etter HMED ble introdusert, fortsatt ikke hadde fått hjelp til opplevde utfordringer. Ifølge prosjektleder var hans tanke med samtalene han gjennomførte å identifisere utfordringene. Han mente at det burde være en form for loggføring under møtene Sj L gjennomførte. En loggføring kunne gjort slik at det ble en prosess som kunne tas med videre til ledergruppen for å identifisere «Hva kan vi gjøre med dette?» Prosjektleder mente at det måtte mer til for å få noe ut av HMED enn samtalene med Sj L. Ifølge prosjektleder var det Luftforsvaret som skulle gi en retning når skvadronene hadde det vanskelig, ikke at det skulle være opp til luftvingene og skvadronene selv å finne en retning (Svensson, 2021).

Prosjektleder undret seg over hva som mentes med videreutvikling fra Sj Ls side. Han mente selv at videreutvikling var «å identifisere formålstjenlige tiltak og ta det inn i organisasjonen for å se om du kan finne en god løsning på det.» Hvis det bare skulle dreie seg om en samtale mente prosjektleder at det hadde vært bedre å kalle det noe annet enn HMED (Svensson, 2021).

Prosjektleder la frem en foreløpig status av sine foreløpige funn etter samtalene med skvadronsjefer for Sj L, Sj LOI, NK L og Sj NAOC 28. oktober 2020 (C. Svensson, personlig kommunikasjon, 23. november 2021). Responsen han fikk etter fremleggelsen av status var at «dette er vi jo kjent med». Prosjektleder ble «litt skuffa» og opplevde å bli «paff». Samtidig undret prosjektlederen seg over at ledelsen hadde vært kjent med utfordringene til skvadronsjefene i to og et halvt år, og lurte derfor på hva som kom til å skje videre, «then what?» (Svensson, 2021).

Prosjektleders tanker om hvorfor det var behov for endring, var at skvadronsjefene hadde ropt om hjelp lenge. Prosjektleder fikk inntrykk av at enkelte skvadroner hadde fått mer støtte (Svensson, 2021). Samtidig mente han at den støtten ble generert av R&T nr 6 til GILs virksomhetsplan i 2016 (Luftforsvaret, 2016c). Før HMED. Det eneste han kom på som hadde skjedd etter HMED, var rekruttering til en av skvadronene ved MHV. «De kunne rekruttere lokalt» (Svensson, 2021). Det ville

---

si at de kunne hente mennesker inn fra sitt lokale marked uten å måtte gå via et senralt system. Det kom likevel ikke tydelig frem om det var på grunn av HMED eller en konsekvens av noe annet.

Prosjektleder ønsket generelt å få noe ut av prosjektet, men at han opplevde at det ikke var viktig for ledelsen i Luftforsvaret (Svensson, 2021). Det ble «kanskje feil å bruke ordet viktig», rettet prosjektleder, men «i en travel hverdag med koronarestriksjoner var nok ikke prosjektet prioritert». Til tross for at han ikke ville legge all skyld på ledelsen, opplevde han det vanskelig at initiativet for å bli inkludert bare lå hos han selv. I ettertid mente prosjektleder likevel at han kunne vært mer pågående. Samtidig begrenset koronarestriksjonene muligheten for å delta på møter (C. Svensson, personlig kommunikasjon 3. januar 2022).

Ifølge mandatets punkt 5 ble det lagt opp til at prosjektleder løpende skulle rapportere status og anbefalinger til Sj L «gjennom ledergruppemøter (LGM), og nytte sjefsmøter og andre arenaer for å forankre tilnærminger.» (Luftforsvaret, 2020). Til tross for dette fant han raskt ut at det var lite hjelp å få i Luftforsvaret. «Det var nesten som de hadde gitt fra seg et oppdrag og ventet på et resultat.» (Svensson, 2021).

Prosjektleder gjorde seg to observasjoner gjennom året som prosjektleder. Den ene observasjonen var at «det ble forventet at det var jeg som skulle finne ut av hvilke møter jeg bør være med på, ikke de som skulle inkludere meg i møtene.» Det at han aktivt skulle søke gjennom kalenderene til ledelsen for å finne aktuelle møter han kunne være med på, syntes han var merkelig. Den andre observasjonen gikk ut på at han fikk ansvaret for å «finne et konsept, prøve å sparre med folk», men opplevde at svært få hverken hadde tid eller brydde seg. Han fikk aldri en opplevelse av at ledelsen i Luftforsvaret hadde et eierforhold til prosjektet. Prosjektleder fikk benytte et lånekontor utenfor hovedkvarteret (stjernebygget på Rygge) hvor han satt alene under arbeidet med prosjektet. I ettertid angret prosjektleder på at han ikke selv trengte seg mer på og var tydelig på hva som var nødvendig. Han sa selv at han ikke var aktiv overfor ledelsen i utviklingen av prosessen. Samtidig opplevde han at det uansett ikke hadde gjort noen forskjell (Svensson, 2021).

Ifølge prosjektleder ble det ikke satt av ressurser til prosjektet som helhet. Han kunne, ifølge punkt 5 i mandatet, etablere de arbeidsgruppene han så som nødvendige, men deltakerne måtte lånes fra linjen. Han følte seg maktesløs da han ikke hadde noen myndighet over sjefene i organisasjonen i sin rolle som prosjektleder. Han var i dialog med mange, men opplevde at det var veldig få som hadde tid til å gjøre mer enn å ha samtaler. Han endte derfor opp med et stort prosjekt som han satt alene med, og som han heller ikke opplevde at var forankret i organisasjonen. Prosjektleder opplevde også at

---

foreløpig rapport og den ønskede endelige rapporten var det viktigste utfallet av prosjektet for ledelsen. Samtidig skjønte prosjektlederen tidlig at «dette er jo ikke ferdig sommeren 2021». Han mente at han kanskje kunne ha pekt ut en retning for hvordan prosjektet burde tas videre til da, men ikke mer enn det (Svensson, 2021).

Prosjektleder fremsendte den foreløpige rapporten til Luftforsvarets kommandogruppe 15. januar 2021, men fikk ikke presentert den i noe ledergruppemøte (C. Svensson, personlig kommunikasjon, 22. november 2021). Noen uker etter han sendte frem rapporten, ble han kalt inn for å holde en orientering for alle vingsjefer og skolesjefer på Sj Ls sjefsmøte 16. februar 2021 (Svensson, 2021).

Under presentasjonen av den foreløpige rapporten på sjefsmøtet, informerte prosjektleder om at han anså sitt arbeid innen mandatets punkt 3 – «DEL 1 – Bedre operativ balanse» og mandatets punkt 4 .1 – «Fase 1 – videreutvikle prosjekt hjertemedisin» som avsluttet og gjennomført fra hans side. Han hadde «en antakelse om at de ikke er helt fornøyde». Prosjektleder skrev i en e-post til meg at han overlot arbeidet med «Bedre operativ balanse» og «videreutvikle prosjekt hjertemedisin» til Luftforsvarets ledelse for å ta det videre (C. Svensson, personlig kommunikasjon, 22. august 2021). «Etter det ble det stille, også opp mot meg rundt dette.» Prosjektleder opplevde ikke at noen tok funnene han presenterte på sjefsmøtet videre. Selv om han anså seg ferdig med «operativ balansering og videreutvikling av prosjekt hjertemedisin», ble det ikke «sagt at det var ferdig» (Svensson, 2021).

Prosjektleder mente det var funnene som var viktige, men oppfattet at det eneste ledelsen var opptatt av var å «få rapporten inn i DocuLive.» Prosjektleder var skuffet over prosessen, og uttalte at han savnet det som HMED heller ikke oppnådde. Effekt. «Vi har samtalen, dette vi gjør her er positivt, kjempebra, godt å snakke direkte med sjefen, få det ut i rommet, men «then what»?». Hvis prosjektleder i dag skulle tenke tilbake på hva sjefens intensjon var, og hva hun ønsket å få ut av det, så var han ikke sikker. «Var det å vise at hun hadde gjort noe, eller var det at hun ville få noe gjort?» Etter presentasjonen på sjefsmøtet arbeidet prosjektleder videre med målrettet styrkeproduksjon og helhetlig læringskultur (Svensson, 2021).

Rett før sommeren 2021 fikk prosjektleder spørsmål fra en i ledelsen om når han skulle levere den endelige rapporten. Spørsmålet overrasket da han i januar hadde presentert foreløpig rapport, og i tillegg skulle over i ny jobb. Før han fikk tilbud om stillingen i Forsvarsmateriell (FMA) la han opp løpet slik at mandatets punkt 4.2 – «videreutvikle helhetlig læringskultur i Luftforsvaret» ble forankret med ny Sj L «gjennom et sakssammendrag med kobling og forankring til Luftkrigsskolen».

Prosjektleder fordelte planen sin om målrettet styrkeproduksjon, som han utarbeidet i tilknytning til

---

punkt 3 i mandatet, til en dedikert person ved Forvarets operative hovedkvarter (FOH). Prosjektleder fordelte også «hele pakken» til en som jobbet for Cyfor, men tilhørte Luftforsvaret. «Når jeg da får tilbud om jobben, så sender jo ikke jeg en rapport» (Svensson, 2021).

## 6.3 Oppsummering

Prosjekt «Operativ balanse og helhetlig læringskultur» hadde en varighet på ca ett år. «Videreutvikling av prosjekt hjertemedisin» ble ansett som ferdigstilt fra prosjektleders side etter ca fire måneder i januar 2021. Prosjekt «Operativ balanse og helhetlig læringskultur» hadde som mål å forsterke arbeidet med å sikre operativ balanse og helhetlig læringskultur i Luftforsvaret.

Ut fra prosjektleders synspunkt så det ikke ut til at ledelsen la til rette for å skape klima for endring i organisasjonen. Mandatet ble gitt, men prosjektleder opplevde ingen hjelp og støtte fra ledelsen for å underbygge prosjektet han skulle i gang med. Han var selv aktiv, og tok kontakt med mange for å forsøke å løse prosjektets oppgaver. Prosjektleder fikk likevel ingen ressurser utenom sin egen avsatte tid for å løse disse oppgavene.

Prosjektleder oppfattet at Mosken var bakgrunnen for at Sj L på den tiden iverksatte prosjektet han ble prosjektleder for. Nestenulykken var dokumentasjonen som trengtes for å forklare hvorfor vi ikke kunne fortsette som før. Nestenulykken utgjorde et viktig startpunkt for prosjektets viktighet. Det ble satt ned én prosjektleder med et mandat som ikke øremerket noen ressurser. Ledelsen ble ikke opplevd som å være en del av endringskoalisjonen fra prosjektleders synspunkt, og han opplevde ikke støtte fra ledelsen for å understreke viktigheten av prosjektet ut i organisasjonen. Noe som kunne minne om en visjon i mandatet var beskrevet som Sj Ls intensjon med å sikre operativ balanse og helhetlig læringskultur i Luftforsvaret.

Prosjektleder var i ettertid usikker på om intensjonen med prosjektet var å vise at ledelsen i Luftforsvaret hadde gjort noe, eller om de faktisk ville få noe gjort. Han satt alene med ansvaret for å kommunisere prosjektet ut i organisasjonen. Som han selv sa, snakket han med mange, men han satt med jobben alene.

Prosjektleder arbeidet med å «Videreutvikle prosjekt hjertemedisin» frem til julen 2020. Han presenterte den foreløpige rapporten for det helhetlige prosjektet i januar 2021, og anså seg ferdig med delprosjektet som omhandlet HMED. Delprosjektet skulle finne ut om HMED hadde hatt noen effekt.



---

Prosjektleder var usikker på intensjonen med det helhetlige prosjektet i ettertid. Han så underveis at han ikke kom til å være ferdig med prosjektet etter tilmålt tid. Prosjektet smuldret opp på slutten og ble delegert ut i linjen uten at organisasjonen som helhet hadde fått tid eller anledning til å omfavne prosjektet. Det var et stort prosjekt med mange gode intensjoner og ideer. Prosjektet ble likevel, ifølge prosjektleders beskrivelse, oppløst og til dels tatt videre i linjen uten en bevisst plan for oppfølging ut fra det.

## 7 Skvadronsjefenes opplevelser av «Hjertemedisin»

Skvadronsjefsnivået i Luftforsvaret var på mottakersiden av HMED. Det var dermed av stor interesse å studere prosjektlederens funn for ett år siden. Prosjektleders foreløpige rapport beskrev i hovedsak forhold av generell karakter. Det vil si hva skvadronsjefene han snakket med generelt sett svarte på spørsmålene prosjektleder stilte (Svensson, 2021). I tillegg anså jeg det som nødvendig å gjennomføre egne intervjuer med et utvalg skvadronsjefer ved MHV. Tre av de seks skvadronsjefene som ble intervjuet hadde ikke fått telefon fra prosjektlederen, og heller ikke fått e-post ifølge dem selv. Ifølge prosjektlederen sendte han ut e-poster den 10. september 2020. På det tidspunktet prosjektlederen sendte ut e-poster hadde én av skvadronsjefene byttet jobb. Prosjektleder hadde sendt ut e-post til én av de to andre som ikke hadde hørt noe, men han hadde ikke ringt denne skvadronssjefen. Den siste skvadronsjefen som ikke hadde hørt noe, var ikke på listen prosjektlederen hadde fått fra LOI. Prosjektleder mente at denne skvadronsjefen i så fall ble utelatt ved en ren tilfeldighet (C. Svensson, personlig kommunikasjon 6. januar 2022).

I intervjuene med skvadronsjefene ved MHV nevnte ingen av skvadronsjefene alle fire initiativene. De fleste forbandt HMED med at de skulle få mer forvaltningsstøtte. I dette kapittelet blir derfor svarene ikke delt inn i rammen av de fire initiativene. Funnene fra intervjuene blir likevel relatert til initiativene der det er mulig. Kapittelet deles inn i opplevd prosess for å identifisere om den eventuelle prosessen kan kontrasteres opp mot endringsteori. Videre vil effekt diskuteres ut fra hva mottakerne generelt sett hadde opplevd. Skvadronsjefenes helhetsinntrykk av HMED vil også redegjøres for. I tillegg var det av interesse å få vite noe om hva skvadronsjefene skulle ønske var gjort annerledes. Kapittelet avrundes med en kort oppsummering av funnene.

---

For å kunne få svar på prosess, effekt og helhetsinntrykk av HMED, intervjuet jeg seks skvadronsjefene ved MHV. Prosjektleder ringte rundt til 28 skvadrons- og batterisjefer på skvadronene i Luftforsvaret i 2020. Ifølge den foreløpige rapporten ble prosjekt HMED presentert første gang i januar 2018, og intensjonen var å kommunisere direkte til og med skvadrons- og batterisjefene i Luftforsvaret. Ifølge rapporten var initiativene som skulle vært igangsatt innen HMED følgende: «avlaste sjefsrollen, forenkle regelverket og rapportering, samt styrking av operativ støtte» (Svensson, 2021). Her, som ved andre anledninger, ble fremstillingen av de fire initiativene annerledes enn opprinnelig. Prosjektlederen spurte, i likhet med meg, ikke spørsmål som gikk direkte på de fire initiativene i rammen av HMED. Det var likevel mulig å identifisere noen svar knyttet opp mot de fire initiativene i den foreløpige rapporten.

Prosjektlederen sendte følgende spørsmål til skvadronsjefene for refleksjon før kommende samtale med prosjektlederen:

1. Hvilket forhold har du til prosjekt hjertemedisin?
2. Hvilken effekt opplever du at prosjektet har hatt?
3. Hvilke tiltak har fungert?
4. Hva [sic] tiltak savner du?
5. Har du forslag til tiltak som kan skape utvikling? (Svensson, 2021)

Prosjektlederen spurte i tillegg de fleste skvadronssjefene om det var gjennomført evalueringer, og om de hadde gjennomført og loggført læringsområder for kontinuerlig kvalitetsmessig utvikling (C. Svensson, personlig kommunikasjon 3. januar 2022):

## 7.1 Prosess

Prosessene strakk seg fra 2016 til 2021. «Hjertemedisin» ble derimot ikke presentert før 2019 for et større publikum. Da HMED ble presentert av topplederen i Luftforsvaret, var det en forventning om at det skulle skje en endring. I utgangspunktet skulle en tro, ifølge Yukl (2006), at det skulle ligge an til suksess da endringen var topplederforankret (Yukl, 2006, s. 286). Endringsstrategien viste seg å være årlige møter med skvadronssjefsnivået i Luftforsvaret. Det kunne være forvirrende da de fire initiativene la opp til mer. Ifølge prosjektlederens rapport opplevde de fleste skvadronsjefene samtalen med Sjø L som «fruktbare og åpne, med mange gode temaer».

---

Skvadronssjefene ved MHV fikk introdusert HMED på noe varierende vis. S1 hørte først om HMED «i 2019 på bakketryggingsmøtet.» Hen kunne ikke huske om det var presentert noen plan for videre gjennomføring av HMED. Det hen husker var et initiativ som skulle «dreie fokuset» på de oppgavene hen tenkte en skvadronssjef skulle ha (S1, 2021). Første gang HMED ble presentert for S2 syntes hen prosjektet «både hørtes spennende og positivt ut.» Hen fikk et inntrykk av at «noen hadde sett skvadronssjefene og den jobben og belastningen» de opplevde. Hen satte i tillegg pris på at ledelsen ønsket å møte skvadrons-og batterisjefene for å høre deres versjon av hverdagen – «en ufiltrert versjon.» (S2, 2021).

S3 fikk HMED presentert i et flyoperativt skvadronsjefsmøte i etterkant av Fly- og bakketryggingsseminaret i 2019. S3 hadde ikke sett «noen langtidspakke for prosjektet», men «tenkte at det var en god ide.» (S3, 2021). S4 husket ikke helt når HMED ble introdusert første gang, men mente at «det var på et flytryggingsmøte med sjef luft, hvor hun ba om en egen session med skvadronssjefene» eller på et skvadronsjefsmøte med LOI. S4 mente at det hørtes ut som «glandsbildeledelsespolitikk». Samtidig syntes hen det passet godt inn i det misforholdet hen oppfattet at det var mellom ledelsen i Luftforsvaret og skvadronssjefene. Ifølge S4 gjalt misoppfattelsen både «hvordan tilstanden var og hvordan ting skulle driftes og være.» (S4, 2021).

S5 mener å huske at hen var på Gardermoen i 2019 på ei samling da HMED ble presentert første gang. Ifølge S5 ble hen positivt overrasket fordi hen oppfattet HMEDs hensikt til å være å avlaste skvadronssjefene i «additional tasks.» (S5, 2021). S6 kom inn som midlertidig skvadronssjef 1. august 2020, og hadde således ikke vært med på samling med Sj L i januar 2019. Hen hadde heller ikke vært på samlinger med Luftforsvarets ledelse som omhandlet HMED. S6 hadde ikke tenkt på HMED før prosjektleder ringte i desember 2020. Ifølge S6 fikk hen da bakgrunnsinformasjon om hva som var intensjonen med HMED, og «hadde en god samtale» med prosjektlederen. S6 oppfattet at intensjonen etter samtalen med prosjektleder var å «prate med ledelsen videre om det.» (S6, 2021).

Alle skvadronssjefene som ble intervjuet hadde hørt om HMED, og det å avlaste skvadronssjefrollen var hovedinntrykket av introduksjonen. S6 var den eneste som oppfattet HMED til å være samtaler med ledelsen. S6 hadde heller ikke deltatt på noen av møtene med Sj L som omfattet HMED.

S1 kunne ikke erindre at det hadde vært en prosess etter introduksjonen av HMED. Hen oppfattet at Sj L «mente alvor med initiativet, og at budskapet fra skvadronssjefene var oppfattet til at vi trengte hjelp til å komme oss tilbake til operativ leveranse fremfor formalielkrav i forvaltningen.» S1 mente at det var et prosjekt, men «når man aldri ser noe mer til prosjektet tenker jeg at det ikke er en strukturert

---

prosess.» Hen følte heller ikke at hen hadde vært inkludert i noen prosess utover det første møtet med Sj L. S1 kunne bare ta utgangspunkt i initialmøtet med Sj L og en samtale med en kollega som grunnlag for hens meninger om HMED. Ifølge S1 hadde hen hørt at en prosjektleder ringte rundt, men ble aldri selv oppringt. Hen oppfattet ikke at hverken ledelsen i Luftforsvaret eller egen luftving var synlige i prosessen. Hvis de hadde vært synlige så «hadde jo folk snakket om det.» Hen mente «valgflasket så bra ut på initialmøtet», men var ikke overbevist der og da om at det kom til å bli bra. S1 opplevde ikke at det var satt delmål eller at noen resultater ble vist til underveis. Hen lurte selv på om hen hadde «vært bevisstløs» da hen ikke visste mer (S1, 2021).

Ifølge S2 hadde hen ingen innsikt i om HMED hadde vært en strukturert prosess. Hen opplevde det heller som «et tiltak for å roe massene slik at de ble sett og hørt [...]». Ifølge S2 hadde det vært mye støy rundt «operativt, ressurssetting, linjelederrollen og FIF 3.0» som ble tredd nedover hodet på skvadronsjefene uten at det kom flere ressurser. Det eneste formelle S2 kan erindre å ha sett, var «PowerPoint- presentasjonen sjef luft holdt i 2019.» S2 kunne ikke uttale seg mer om prosessen da hen ikke hadde sett «prosjektideen, prosjektplanen eller prosjektmålet.» S2 oppfattet prosjektet som «tre sett med datainnsamlinger». Hen mente at ledelsen burde satt seg ned i ettertid for å finne ut hva som burde gjøres for skvadronsjefene. S2 oppfattet prosjektet som mer personlig etter samtale med prosjektleder. Hen oppfattet prosjektlederen som en «fin fyr», og opplevde han som ydmyk og lydhør. Det å kunne få «klagd sin nød til noen som kunne ha påvirkning» ga en midlertidig ro for S2. Samtidig så hen i retrospekt at «det var godt der og da», men at hen etterpå var «tilbake i karusellen.» (S2, 2021).

Ifølge S2, uttalte hen til prosjektleder at «hvis sjef luft gir meg mer hjertemedisin nå, så dør jeg.» Hen begrunnet utsagnet med at «det er begrenset hva man kan kveste ut av en kropp og en organisasjon.» Ifølge S2, trodde hen ikke at ledergruppen i egen luftving var involvert i HMED i det hele tatt. Hen kunne ikke «erindre at prosjektet er snakket om på ledergruppemøter.» S2 kunne ikke si hen hadde sett noen nytte av prosessen, og heller ingen delmål. Hen opplevde manglende tilbakemeldinger på prosjektet, og undret seg over hva som hadde skjedd etter intervjurunden med prosjektleder (S2, 2021).

S3s inntrykk var at prosjektet var rettet mot «den spisse ende». Hen ble ikke ringt opp av prosjektleder for en samtale om HMED, men hadde hørt at andre var blitt kontaktet. Ifølge S3 visste hen at prosjektet eksisterte, men hadde ikke opplevd å bli forespurt hva hens skvadron hadde behov for innen prosjektet (S3, 2021). S3 hadde likevel brukt prosjektet som en brekkstang i argumentering etter hen fikk vite hva det gikk ut på. Hen brukte det spesielt i argumentering om «årsverk og fag.» Ifølge S3 ble

---

det «søkt» å spørre om hen følte at hen var viktig for utfallet av prosjektet. S3 fikk derimot «en lang, uplanlagt og tilfeldig» samtale med prosjektleder. De var tilfeldigvis på samme plass i en annen anledning. Ifølge S3 gikk samtalen ut på mye av det samme som dette intervjuet. Fra S3s ståsted hadde ikke prosjektet materialisert seg «forbi konsept og prat.» S3 oppfattet ikke å ha fått noe ut av prosjektet utover at hen brukte det som brekkstang i argumentasjon. Hen hadde heller ikke oppfattet at det var noen delmål eller at det kunne vises til resultater underveis i prosessen (S3, 2021).

For S4 fremsto ikke HMED som en strukturert prosess. Hen fikk inntrykk av at det var «sjef luft sine tanker om at ting burde gjøres litt annerledes med mer involvering». Samtidig mente hen at det var «slogan, glandsbildekommunikasjon, fordi hun så det var nødvendig.» Ifølge S4, var det en svakhet med prosjektet at Sj L kommuniserte direkte med skvadronsjefene. Det var en svakhet fordi det kunne føre til «motarbeidelse da mellomnivået kan føle seg forbigått». Det var noe hen følte at skjedde til en viss grad «i det prosjektet». Hen mener at det ikke var til hjelp at «masse skvadronsjefer» var informerte om noe som Sj L hadde sagt uten at det samme var kommunisert til mellomnivået, «for da fungerer jo ikke strukturen vår.» (S4, 2021). Det kunne absolutt ha vært av stor interesse å intervju mellomnivået for å få deres perspektiv på HMED. Det var det dessverre ikke rom for i denne oppgaven. Oppgaven hadde blitt for omfangsrik for en masteroppgave.

S4 kunne ikke huske om hen bidro inn i prosessen utover samtalene på skvadronsjefsmøtet og den ene samlingen med Sj L. Hen oppfattet heller ikke at hen som skvadronsjef var viktig for prosessen. Hen oppfattet det mer som en ferdig løsning som ble presentert uten en ordentlig ordre eller annet til underliggende organisasjon. S4 mente derfor at det hele fremsto som løse tanker. Ut fra det mente S4 at det hele var et «sjef luft personlig prosjekt» og det «ble mer et personlig hjertebarn enn hjertemedisin». S4 kunne ikke huske at det var satt noen delmål, og var tvilende til resultater underveis i prosessen. S4 mente det burde vært en «litt sånn motsatt tilnærming, bottom up.» (S4, 2021).

S5 kunne ikke huske noen prosess, hen følte ikke at hen som skvadronssjef kunne dra nytte av HMED, og opplevde heller ikke at det ble benyttet delmål underveis. Det eneste hen hadde å forholde seg til var møtet med Sj L og at prosjektleder ringte hen for å snakke om «hjertemedisin» (S5, 2021). S6 opplevde vedlig lite utover praten med prosjektleder, men hen hadde forventet at det skulle skje noe mer. S6 savnet mer informasjon rundt HMED både før og etter samtalen med prosjektleder. Hen opplevde derimot at det «falt litt i fisk», mye på grunn av covid og restriksjonene pandemien førte med seg. Den eneste gangen S6 virkelig fikk tenkt på og pratet om HMED var da hen snakket med prosjektlederen. Hen mener selv at det hadde vært nyttig å vite om før hen ble midlertidig skvadronssjef også (S6, 2021).

---

Oppsummert kom ikke skvadronssjefene på noe annet enn at HMED ble introdusert som et prosjekt. Ingen kunne si noe konkret om prosess. De eneste holdepunktene de hadde var introduksjonen med Sj L for de som var der, og samtalen med prosjektleder for de som gjennomførte den.

## 7.2 Effekt

Ifølge prosjektlederens foreløpige rapport hadde de fleste skvadronsjefene «en utfordring med å identifisere hvilken effekt prosjektet egentlig hadde hatt.» Enkelte hadde en forståelse av at temaer og saker som ble tatt opp og diskutert på møtet hverken ble fulgt opp eller videreført. Noen av skvadronsjefene hadde likevel sett en god utvikling når det gjalt regelverk. Samtidig mente noen skvadronsjefer at det var «flere fagområder som henger etter.» (Svensson, 2021). Ifølge rapporten hadde flertallet av skvadronsjefene en opplevelse av at rapporteringen hadde blitt bedre. Det være seg både hva som skulle rapporteres, og hvem det skulle rapporteres til. Unntak var for de avdelingene som rapporterte til flere organisasjoner. Skvadronsjefene opplevde likevel ikke rapporteringen som det mest krevende, men konstanterte at det likevel måtte avsettes tid i hverdagen. Enkelte hadde i samtale med prosjektleder fortalt at de var tvilende til om rapporteringen hadde noen hensikt (Svensson, 2021).

Når det kom til ytterligere styrking av operativ støtte sa en overvekt av skvadronsjefene til prosjektleder at det var for liten tid til oppgavene som var tillagt rollen.

Nesten alle skvadronsjefer opplevde det svært utfordrende å prioritere faglig oppfølging og utvikling av avdelingen til fordel for forvaltningsprosesser, utredninger og andre lignende oppgaver som blir avkrevd. (Svensson, 2021)

Veldig få av skvadronsjefene opplevde tilfredsstillende operativ støtte i form av støtte til prosesser i forbindelse med utlysning og tilsetting, samt omstillingsprosesser. Linjelederansvaret ble, ifølge rapporten, likevel oppfattet som overkommelig til tross for at det var mange lange arbeidsdager for noen. Ifølge rapporten opplevde skvadronsjefene det som vanskelig å prioritere bort forvaltningsoppgaver, og også det å delegere oppgavene til andre (Svensson, 2021).

---

Debrief er et av tiltakene som ble knyttet opp mot stimulering av læringskultur<sup>15</sup>. I henhold til rapporten var det store variasjoner mellom skvadronene på hvordan og om de faktisk gjennomførte evalueringer (debrief). Ingen av skvadronsjefene ved MHV nevnte noe om debrief.

Ved MHV syntes S1 det var vanskelig å si noe om effekt av HMED. Det eneste hen hadde lagt merke til var at «SART rapporteringen har blitt bedre». Selv om rapporteringen hadde blitt bedre var hen usikker på om «det kan tilskrives prosjektet». Ifølge S1 var det også mulig at det kom før prosjektet startet. Hen visste heller ikke på hvilke områder det skulle ha vært oppnådd effekt, og mente at det fortsatt var «for mange oppgaver i forhold til hvor mange vi er, og den kompetansen vi sitter med på skvadronsledelsesnivå.» (S1, 2021). Ifølge S2 hadde skvadronen hans hatt to gode år i 2020 og 2021 hvor ressurstilgangen på både én kategori personell samt innen økonomi hadde vært bra. Hen visste likevel ikke om det var på grunn av HMED. Det ble ikke uttalt. Samtidig mente hen at det ville snu i 2022, og da kom hen ikke til å få tilsatt de andre kategoriene av personell det var behov for innen «ledelse, logistikk og forvaltning». Det å bare ha fokus på å tilsette én kategori personell var, ifølge S2, «helt på tvers av hjertemedisin» (S2, 2021)

Til tross for økt ressurstilgang, hadde ikke S2 tid i hverdagen til å utføre sine pålagte oppgaver. Hen mente selv hen fikk stryk for gjennomføring av medarbeidersamtaler, tjenesteuttalelser og supervisjon. Ifølge S2 hadde ikke balansen blitt bedre i løpet av de siste årene, og hen mente at belastningen på skvadronsjefene fortsatt var altfor høy. Hen sto i en «daglig storm» og mente selv hen hadde manglende forutsetninger for å drifte det systemet hen skulle drifte, og «da blir forvaltningen nedprioritert». S2 hadde ikke merket noen effekt, og mente selv at trykket og belastningen hadde vært jevnlig økende de siste årene. Hen opplevde at prosjektleder for «Operativ balanse og helhetlig læringskultur» hadde blitt satt til å redde «stompe på noe som ikke hadde materialisert seg». S2 så det også som utfordrende at det ikke fulgte oppdrag eller ressurser med HMED. Ifølge S2, burde Sjø L «justere ambisjonene i forhold til ressursene [...]». Hen mente også at «vi er på en jævlig usunn vei i denne moderniseringen», og nevnte HR-reformen og utdanningsreformen som eksempler på ting som hadde blitt «tredd nedover hodet på oss.» (S2, 2021).

S3 hadde ikke identifisert noen reell effekt av HMED. Det eneste hen opplevde som muligens kunne tilskrives HMED, var omstilling i en annen skvadron enn hans egen. Til tross for at denne skvadronen skulle få mer støtte, og det ble opprettet støtteavdelinger, «var det ingen endring i oppgaver og ingen endring i årsverk.». Hen beskrev operative folk som gikk inn i støtteavdelinger, og «det er ikke

---

<sup>15</sup> Det fjerde initiativet i HMED

---

hjertermedisin». Det ble ifølge S3 bare verre «fordi det blir enda mer press på den som før hadde en operativ jobb [...]». Hen mente at forvaltningen var «ullen». Skvadronen hans driver med ekstreme ting, og det burde vært et større støtteapparat rundt, ifølge S3. For å få effekt burde det ha «fulgt reell støtte bak, reell medisin.» Medisinen manglet, og hvis støtten ikke ble forsterket måtte «forvaltningskravene vekk». Det som hadde gitt reell effekt, ifølge S3, hadde vært økt støtte hvis oppgavene ikke endret seg, eller å ta bort oppgaver om en ikke fikk økt støtte. Hen mente at «begge delene hadde gitt reell hjelp». Hen var usikker på om prosjektet fortsatt eksisterte, og hvis det gjorde det «bør det følges opp med medisin.» Oppsummert hadde HMED bare blitt «et buzzword uten effekt bak» (S3, 2021).

S4 hadde ikke opplevd markante endringer. Hen sluttet som skvadronssjef 31. juli 2020, og mente selv det var for kort tid fra introduksjonen av HMED til hen sluttet for å kunne identifisere effekt. Hen opplevde HMED som et lite forsøk på å imøtekomme. Samtidig gikk ønskene fra skvadronsjefene på tvers av HR-reformen, ifølge S4. S4 antok at «de mest trolig ikke ønsket å tilbakeføre selv om både skvadronene og flytryggingsinspektøren ønsket det». Hen hadde et inntrykk av at HMED var et verktøy for «å gjøre ett eller annet uten å kanskje helt vite hva problemet var». Hen så det som et forsøk på en kvasiløsning, og opplevde at når «det ikke ble gitt noen ordentlig ordre eller oppdrag eller annet til underliggende org så var det jo egentlig bare løse tanker.» (S4, 2021).

S5s skvadron har samdrift med en annen skvadron og nyttiggjør seg av den andre skvadronens operasjonsstøtte. Ifølge S5 fikk den andre skvadronen flere stillinger på logistikksiden i fjor, men hen «vet ikke om oppboostingen kan tilskrives hjertermedisin.» Hen syntes med andre ord at det var vanskelig å si om det var på bakgrunn av «hjertermedisinprosjektet» eller ikke. Samtidig fikk også S5 beskjed om at det ikke var mulig å få flere stillinger i 2021 og 2022. Hen syntes at «totalbelastningen har blitt større», men ikke bare på grunn av det administrative. Ifølge S5 holder hele systemet på å byråkratisere seg i hjel (S5, 2021).

Etter samlingen med Sj L i 2019 på Gardemoen var det «ganske stille» rundt HMED. S5 hadde ikke hørt mye om det og hadde heller ikke sett noen effekt. Hen påmint at «det var noe som het hjertermedisin.» da prosjektlederen ringte i 2020. Hen mente selv at de var for få i skvadronen, og at oppgavene var de samme. De fikk ikke tilført flere årsverk, men fikk leie inn folk til å gjøre en del av jobben. Hen mente likevel at det ikke hadde noe med HMED å gjøre. De hadde ikke sjans til å «gjøre alt» innen egen skvadron uten å få støtte. Hen opplevde ikke som skvadronssjef å kunne dra nytte av HMED, og kunne ikke huske at det ble vist til noen resultater. Ifølge S5 opplevde hen ikke noe konkret effekt som kunne tiskrives HMED (S5, 2021).



---

Ifølge S6 var HMED gode tanker, men konkret effekt var savnet. S6 hadde, ifølge hen selv, litt for mange hatter den tiden hen satt som midlertidig skvadronssjef. Hen mener at intensjonen var der, men det ble «mismatch» med virkeligheten. S6 følte ikke at det var en balanse i hverdagen som skvadronssjef. Hen fikk ikke den støtten hen trengte i en krevende personellsituasjon, og opplevde at det var mye «mismatch» basert på uklarheter. Hen mente de var for få på skvadronen, og for at det skulle gå rundt ble det krevd mye av de operative. Det ble krevd så mye av de operative at hen anså det som enda viktigere å inneha de støttefunksjonene som skulle til, «men det virker som at de heller ikke kommer på plass.» Ifølge S6 var de langt færre operative enn de skulle ha vært på skvadronen, og samtidig mistet de støttepersonell. S6 mente det kom lite konkret ut av HMED. Hen mente det burde være «ei klar linje på det som er ambisjonsnivået», og at ambisjonsnivået måtte være tydelig slik at alle instanser gikk i samme retning (S6, 2021).

Skvadronssjefene hadde fått med seg at det hadde skjedd noe på forskjellige områder som ble oppfattet positivt. Likevel var det ingen av dem som hadde en klar formening om at det var HMED som var katalysatoren. Ingen av skvadronssjefene klarte å identifisere en reell effekt som kunne tilskrives HMED.

## 7.3 Helhetsinntrykk

Helhetsinntrykket til S1 var at HMED var «noe som er pratet om fra Luftforsvarets ledelse». Hen er usikker på hva som skulle «tas bort av støy fra primæroppgavene», og det var uklart «hva som skulle fjernes og hva som skulle bestå.» S1 opplevde daglig at det var «uendelig mange roller som skal dekkes», og nevnte «representant i UAMU - prosesser, HMS representanter, brannvern, ivareta EBA, informasjonssikkerhet, miljøvern med mer.» Hen syntes at mange av de pålagte rollene virket «fjerne» og at det gikk utover primæroppgavene. S1 hadde i tillegg til sin stilling som skvadronssjef ivaretatt en stor rolle som vanligvis ligger til en annen stilling i staben ved MHV. S1 mente at Luftforsvaret burde vært mer konkrete på «hva man ønsker å løse, og hvilke roller og oppgaver som bør ligge på skvadronsnivå og ikke.» Hen savnet «styring som gir rom for ledelse eller lederskap, at prosessene våre er såpass ryddige at du slipper å bruke månedsvise på å gjennomføre dem.» (S1, 2021).

For S2 var HMED «to samlinger med sjef luft, med Tonje.» Den siste samlingen var på VTC hvor hver enkelt fikk tilmålt taletid. Ifølge S2 var det «mer som et bæsemøte<sup>16</sup>», og S2 fikk ikke noe igjen

---

<sup>16</sup> Sytemøte

---

for møtet. Hen mente at «helhetsinntrykket av hjertemedisin er at det ikke har bidratt til noe som helst.» Hen begrunnet helhetsinntrykket med at «vi er ikke tilført noe mer ressurser, vi er ikke tilført noe mer stillinger i form av personellkategorier som ville kunne hjelpe oss med å utøve ledelse og styring og ivaretagelsen av dimensjonen forsvarlig forvaltning.» S2 nevnte også at de i samme periode hadde gått fra noenlunde konkrete og målbare oppdrag fra LST til noe han kalte for «tåkeoppdrag». Hen følte ikke det var målbart, og kunne dermed heller ikke si hva som skulle til for å kunne nå målet. S2 mente at konkrete oppdrag kunne vært en del av HMED. Da kunne hen si hva hen trengte for å kunne oppnå målet. Det var ikke mulig med et udefinert tåkeoppdrag (S2, 2021).

S2 mente det eneste HMED hadde lyktes med var «å si at skvadronsjefene er hjertet i luftforsvaret» og at Sjø L prioriterte noe av sin anstrengte timeplan for å lytte til skvadronsjefene. S2 opplevde ikke å ha balanse i hverdagen. Dette til tross for et ressurspådrag de siste to årene. Hen opplevde at «det blir mye korte tidsfrister og mye mas.» S2 gjorde seg i tillegg noen tanker om at også LST var for dårlig ressursatt til å kunne håndtere oppdragsporteføljen. Bakgrunnen for hens tanker rundt det er at hen opplevde at skvadronen fikk oppdrag som skulle besvares, men med tidsfrister som ikke ga rom for å besvare med god nok kvalitet. Da «blir andre prosesser skjøvet bort uten at konsekvensene blir vurdert.» (S2, 2021).

S3 mente at HMED ikke hadde «lyktes i det hele tatt.» Hen mente at det bare ble snakk når det ikke ble lagt noen reell handling og støtte bak, og at det ikke hadde ført til reell hjelp. «En god intensjon har egentlig bare vitret bort», ifølge S3. Hen mente fortsatt det var for mye forvaltning og for lite støtte i sjefsrollen på alt som lå utenfor det operative. Ifølge S3 hadde ikke HMED tilført støtte til skvadronsjefene. Hens skvadron hadde fått økt årsverk innen den operative søylen, og det mente hen var en reell bedring. Samtidig «er det på ingen måte på grunn av hjertemedisin» ifølge S3. Hen oppfattet at det var på grunn av økte operative krav, og at det var hen selv og MHV som tok «kampen» da oppdraget kom (S3, 2021).

S4s helhetsinntrykk var at hen ikke opplevde markante endringer. Samtidig sluttet hen som skvadronssjef i 2020, og mente selv hen hadde opplevd for lite av HMED til at hen kunne ha forventet noen endring. S4 hadde noen tanker om at HMED ble «trigga» av flytryggingsinspektørens rapport i 2016. Hen forklarte videre at det var «en skarp rapport» som kom etter Kebnekaise og HR-omstillingen. Ifølge S4 gikk rapporten «helt klart inn på å få tilbake en del funksjoner som var tatt fra skvadronene under denne omstillingen». Hen opplevde HMED som et lite forsøk på å imøtekomme, men ønskene gikk på tvers av HR-reformen. Selv om både skvadronene og FTINSP ønsket å tilbakføre, ønsket mest trolig Luftforsvarets ledelse ikke det, ifølge S4. Hen hadde et inntrykk av at

---

HMED var et verktøy for å gjøre ett eller annet uten kanskje helt å vite hva problemet var. Ifølge S4 var det ikke «nok troverdighet i tiltakene og i det som faktisk ble gjort.» Hen understrekte at hen hadde stor respekt for daværende Sj L, og at det var organisasjonen som var bygd opp slik at det var vanskelig å lede og ha oversikt (S4, 2021).

S5 på sin side hadde ikke vært på alle samlingene på grunn av sine roller i tillegg til det å være skvadronssjef. Hen syntes HMED virket «greit og positivt» etter det første møtet med Sj L i 2019. Hen hadde ikke sett resultater av prosjektet og uttalte at «når dem ser for seg å ha et slikt prosjekt, så bør det kanskje gi noen resultater.» S5 oppfattet HMED som «at det var et hjertemedisinprosjekt». Samtidig kunne hen ikke huske at det var nevnt noe om hvem som var prosjektleder eller ansvarlig «annet enn at det var liksom sjef luft som skulle styre dette.» S5 kunne tenkt seg at skvadronene kunne få «fokusere mer på den operative søyla», og fått mer støtte innen logistikk og administrasjon. Ifølge S5 var det ikke «overhode hensiktsmessig at vingsjefer og operative ledere også skulle være linjeledere.» Ifølge S5 burde et «hjertemedisinprosjekt» ta tak i slike ting. Hen mente at linjelederrollen var noe som ikke burde blitt utført på den måten det ble (S5, 2021).

S6s helhetsinntrykk av HMED var at hen ikke hadde tenkt noe særlig på HMED i hans periode som skvadronssjef. Hen oppfattet at målet var å få til en bedre balansering mellom ambisjonsnivå og ressurser, men husket ikke hvordan det var meningen at man skulle komme dit. Hen savnet at det var noe konkret som ga effekt. «Jeg føler at det er så mange som skriker og at det ikke er nok» (S6, 2021).

Helhetsinntrykket etter HMED reflekterte mangelen på effekt. Skvadronsjefene opplevde HMED som et initiativ som ikke førte med seg noe av det de hadde håpet på. Det ga ikke noe konkret utbytte ifølge skvadronsjefene ved MHV.

## 7.4 Oppsummering

Skvadronsjefene opplevde møtene med Sj Luft som positive, men de hadde likevel til gode å se noen effekt av «Hjertemedisin». Om det var en prosess opplevde ikke skvadronsjefene det. De opplevde ikke at temaene ble fulgt opp eller tatt tak i. Noen skvadronsjefer hadde sett en god utvikling når det gjaldt regelverk, og de fleste mente at rapporteringen var blitt bedre. Samtidig hang noen fagområder etter på regelverkssiden, og rapporteringen var ikke et stort problem i utgangspunktet. Når det kom til ytterligere styrking av operativ støtte, var det svært få av skvadronsjefene som opplevde

---

tilfredsstillende operativ støtte. Det var også operativ støtte som virket å være den største utfordringen blant skvadronsjefene. Det var spesielt støtte til administrative utfordringer som ble tatt opp.

HMED ble av skvadronsjefene oppfattet som mest prat fra Luftforsvarets ledelse, to samlinger med Sjø L, noe som ikke lyktes i det hele tatt og som et lite forsøk på å imøtekomme skvadronsjefenes ønsker som gikk på tvers av HR-reformen. Helhetsinntrykket reflekterte mangelen på effekt.

Prosjektlederens rolle og oppdrag ga en indikasjon på at noe faktisk hadde skjedd. HMED ble av mange ikke oppfattet som mer enn en samtale. Likevel skulle prosjektlederen videreutvikle HMED og effekt skulle identifiseres. Hvorfor skulle effekt identifiseres hvis målet med HMED var en uforpliktende samtale uten aksjonspunkter? I tillegg skulle sågar nye aksjonspunkter identifiseres av prosjektleder. Til tross for at Sjø L i sine notater viste til at HMED hadde medført positive endringer, hadde ikke skvadronsjefene identifisert disse i nevneverdig grad. Initiativtaker og mottakere var ikke på samme bølgelengde ifølge mine funn.

## **8 Tidligere sjef Luftforsvarets oppfatning post faktum**

I dette kapittelet vil jeg presentere mine funn etter intervjuet med generalmajor Tonje Skinnarland (heretter tidligere Sjø L). Intervjuet fant sted på hennes kontor den 5. november 2021. Intervjuet vil være et supplement til funnene fra tidligere Sjø Ls samtidige notater fra perioden HMED ble gjennomført. Kapittelet deles først inn i introduksjon, så prosess med de fire initiativene og prosjekt «Operativ balanse og helhetlig læringskultur». Til slutt vil tidligere Sjø Ls egenopplevde effekt presenteres.

### **8.1 Introduksjon av «Hjertemedisin»**

Tidligere Sjø L ble stabssjef i Luftforsvaret 1. april 2016, og tok for alle praktiske formål over som Sjø L i oktober samme år da daværende GIL, Per Egil Rygg, gikk bort. Tidligere Sjø L nevnte rapporten fra FTINSP som ble presentert for GIL i 2016. Hun forklarte at det over tid «åpenbart hadde vært rapportering om en opplevelse hos skvadronsjefer, da spesielt de flyoperative, at her var det vanskelig å balansere rollen.» (Skinnarland, 2021).

---

Den ubalansen flyskvadronsjefene opplevde var, ifølge tidligere Sj L, noe Luftforsvarets ledelse tok svært alvorlig. Rapporten fra FTI førte til en tiltakspakke på hvordan man kunne gjøre «hverdagen lettere der ute.» Tidligere Sj L refererte videre til R&T nr. 6 til GILs virksomhetsplan 2016- 2019 (Luftforsvaret, 2016c) som var et «pålegg til alle luftvingene» om å komme med tiltak som avlastet og balanserte skvadronsledelsen. Det kom opp flere tiltak, og de gjorde forskjellige ting på forskjellige luftvinger, ifølge tidligere Sj L. Den «balanseringen som luftvingene skulle gjennomføre» hadde pågått gjennom 2017. Hun brukte dette som bakgrunn for å fortsette en dialog. Ifølge tidligere Sj L hadde de fleste luftvingene fått styrket operativ støtte, men det varierte. Hun så at ubalansen fortsatt var en opplevelse i skvadronene, og ville derfor ha en dialog videre med skvadronsjefene (Skinnarland, 2021).

Tidligere Sj L så at «denne opplevelsen» vedvarte fordi det ikke var noen «quick fix». Hun mente det var en realitet «for oss alle» å ha fryktelig mye å gjøre og skulle balansere krevende roller. Hennes opplevelse, satt på spissen, var at det bare var ett svar på dette: «Vi trenger mer adminstøtte, vi trenger å slippe styringen nesten.» Ut fra det uttrykte tidligere Sj L at det var «noe grunnleggende i kultur og tenkning.» For å bedrive ledelse må man evne å både styre og lede. Hun mente det første nivået det traff en på var skvadronsjefsnivået. Tidligere Sj L registrerte både en kultur og en tilnærming som tilsa at skvadronsjefene egentlig ikke ville forholde seg til «det der styringsgreiene», og selv mente hun det hele handlet om å «løse oppdrag og ta vare på folkene sine.» For å løse oppdrag «må du optimalisere ressursbruken din for å få mest effekt» og man må forholde seg til linjeledelse og administrasjon for å ta vare på folkene. Det var noe dypere som måtte tas tak i «og i bunnen av det hele en helt reell opplevelse hos skvadronsjefer.» (Skinnarland, 2021).

Ifølge tidligere Sj L hadde hun mange diskusjoner med daværende Sj LOI, hvor de diskuterte hva som kunne gjøres for å «forenkle hverdagen til de som er der ute i skvadronene.» Hun listet opp:

Ta bort oppgaver, forenkle regelverk, det å forsterke det vi ikke ville kalle adminstøtte, men operativ støtte, rapportering, for det var fryktelig tungvindt rapporteringsregime, og den siste var hvordan kan vi stimulere dem selv til læring og kontinuerlig forbedring. (Skinnarland, 2021)

Det var i de fire initiativene hun valgte «å ramme inn i ordlyden hjertemedisin.» Hun nevnte også «U.S Air Force som har gjort mye av den samme jobben», og hun ble motivert av det.

---

Tidligere Sj L mente at utfordringene ikke var unike for de flyoperative skvadronene, men like gyldige i det bakkeoperative og innen vedlikeholdsdimensjonen. Hun valgte derfor å innlemme alle skvadrons- og batterisjefer i hele Luftforsvaret. «De bakkeoperative ble inkludert med mer eller mindre det samme utfordringsbildet». Hun mente at skvadronsjefene innen vedlikehold også sto «mye i den samme virkeligheten», men med andre regelverk og annet kontrollregime. «En helt annen logikk.» Hun mente likevel at den lederskapsmessige utfordringen var den samme for alle. Å balansere. Tidligere Sj L mente at den lederskapsmessige utfordringen måtte adresseres, og at hun som Sj L måtte snakke med skvadronsnivået. Hun ønsket å starte «en dialog mellom toppledelsen i Luftforsvaret og skvadronsjefsnivået.» (Skinnarland, 2021).

Tidligere Sj L sa at hun ikke startet denne dialogen for å «bypasse». Hun presiserte de formelle styrings- og ledelseslinjene som går gjennom luftvingene. Det hun ønsket var å «ta dem på alvor og ha en dialog.» For å gjøre det ville hun «presentere disse initiativene, snakke om hvordan oppleves det, og så stimulere de til å tenke selv, hva kan de gjøre med dette?» HMED startet som «en innramming av å initiere en dialog med noen tiltak for å balansere og avlaste skvadronsjefsrollen.» Grunnen til at tidligere Sj L navnga det hun selv beskriver som «dialogen», «Hjertemedisin», var at «hjertet er faktisk der det produseres og leveres luftmakt.» (Skinnarland, 2021).

Tidligere Sj L mente skvadronsnivået var det mest krevende nivået å lede på. Samtidig mente hun at lederne på dette nivået muligens ikke var gitt gode nok forutsetninger for «å ta og forstå den lederoppgaven». Intensjonen med HMED var altså gi skvadronsjefene forutsetninger for refleksjoner og forståelse for hele spennet i ledelse. Fra hennes perspektiv handlet det om hvordan Luftforsvaret «gjør lederne på det nivået best mulig i stand til å være ledere på det nivået.» (Skinnarland, 2021). Hvordan hadde tidligere Sj L tenkt at prosessen for å komme dit skulle være? Var det dialogen som skulle føre til at skvadronsjefene skulle bli bedre i stand til å lede på eget nivå?

## 8.2 Prosess

Ifølge tidligere Sj L snakket hun første gang om HMED i 2018 på Fly- og bakketryggingseminaret, men var ikke helt sikker. Selve dialogen med skvadronsjefene «tror» hun «først skjedde i 2019». Sj L startet dialogen ved å ha «en fellesdialog med skvadronsjefene og toppledelsen i Luftforsvaret» i rammen av Fly- og bakketryggingseminaret. Hun valgte videre å dele skvadronsjefene opp i operativt og vedlikehold da hun tenkte at det var «veldig unike forskjeller i forhold til virksomheten du skal lede og styre.» Ifølge tidligere Sj L handlet HMED «om den dialogen».

---

Tidligere Sj L hadde i sine notater fra 2017 skrevet at det skulle settes ned en arbeidsgruppe (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon 7. september 2021). I intervju var hun ikke sikker på hvilken arbeidsgruppe det var snakk om, men erindret at det hadde vært en tanke på det. Hun kom frem til at det ikke ble noe av «av praktiske hensyn» og at det «rant ut i sanden». Fokuset skulle være på den direkte dialogen med skvadronssjefsnivået (Skinnarland, 2021).

Dialogen ble, ifølge tidligere Sj L, med hensikt ikke referatført. Hun nevnte at hun fikk tilbakemeldinger etter «evalueringsrunden» prosjektleder gjennomførte hvor «det kom opp at man savnet at det var mer referatført og at det faktisk ble fulgt opp.» Hun mente at det var en misforståelse eller en manglende forventningsavklaring av «hva det egentlig var.» Hennes intensjon var å «ha dialog for å faktisk stimulere ledelsestenkingen på hva vi kan gjøre for dem, og stimulere deres eget ansvar.» Hun så på det som en lederskapsdialog og en mulighet til å kunne «snakke sammen uforpliktende.» Samtidig nevnte hun at det alltid var slik at «når du får snakke direkte med sjefer og sagt noe, så skal sjefene ta tak i det i styringslinjen, ikke sant.» (Skinnarland, 2021). Hun gjennomført tilsvarende møter i 2020 da hun opplevde at det første møtet var blitt tatt godt imot.

Tidligere Sj L forklarte at forenkling av regelverket ble igangsatt gjennom initiativer allerede i 2018. Forenkling av Luftforsvarets eget regelverk. Det var en egen erkjennelse av at det var et altfor komplekst og omfattende regelverk, ifølge tidligere Sj L. Hun mente det var altfor vanskelig for skvadronsjefene å forholde seg til. Som eksempler på det nevnte hun både Kebnekaise og Mosken. Hun sa videre at dette initiativet allerede startet i 2018 ved at LOI satte i gang en omfattende revisjon som inkluderte forenkling av det fagmilitære regelverket. Hun forklarte videre at Forsvarssjefen (FSJ) iverksatte et initiativ for hele virksomheten i 2020 med helt tydelige og klare føringer: «vi skal forenkle og kutte regelverk». Luftforsvaret hadde allerede vært i gang med arbeidet i to år. Ifølge Skinnarland var Luftforsvaret ikke i mål, «og du kan jo spørre om vi noen gang kommer i mål». Ifølge tidligere Sj L er det et altfor massivt regelverk i hele systemet som ikke bidrar til det det skal. Hun mente likevel at Luftforsvaret hadde gjort en «formidabel innsats» og «forenkling av regelverk er fortsatt et tiltak som kjøres styrt fra FST.» (Skinnarland, 2021).

Ifølge tidligere Sj L ble initiativet som omhandlet rapportering ivaretatt raskt. Hun mente det handlet om «å forenkle og tydeliggjøre rapportering.» Hun viste til at «det ble rettet allerede i OU fase 1 i 2018». Da ble mye av den operative virksomheten som tidligere lå i LOI overført til NAOC. NAOC ble, ifølge tidligere Sj L, etablert som kjernen i ledelse av operasjoner og styrkeproduksjon. Da ble det én rapporteringskanal «gjennom styrkeregisteret til NAOC, og det var utgangspunktet for grunnlaget

---

for rapportering i styringslinja også.» Det gjorde at skvadronsnivået ikke trengte å forholde seg til mer enn én operativ rapporteringskanal. Fly- og bakketryggingsrapportene ble også redusert fra tertialvis til halvårlig, ifølge tidligere Sj L. Hun mente at rapportering som initiativ var «dels checked, dels konsumert i endringene som pågår i hele systemet vårt.» Her viste hun til «styringsskiftet, ett sted en gang.» (Skinnarland, 2021).

Ifølge tidligere Sj L var operativ støtte det første som ble tatt tak i allerede i 2017. Hun påpekte at det alltid var luftvingssjefens handlingsrom og ansvar å faktisk organisere seg slik at de kunne få effekt. Hun viste her til R&T nr 6 til GILs VPL 2016 som i utgangspunktet var rettet mot de flyoperative skvadronene. Både luftvern og baseforsvar «har en helt annen organisering, så det var liksom ikke like prekärt.» Luftvingssjefene fikk, ifølge tidligere Sj L, pålegg om å avlaste flyskvadronsjefene særlig med operativ støtte. Det ble «ulike løsninger på det, og der er jo lokalt man må finne løsningene.» Hun mente at luftvingssjefene på «prinsipielt grunnlag» hadde kapasitet nok til å gjennomføre oppdraget (Skinnarland, 2021).

Innen vedlikehold pekte hun på en utrolig kompleksitet for vedlikeholdsskvadronen i MHV. Hun presiserte at det hadde vært en «utrolig kompleksitet og risiko knyttet til konfigurasjonskontroll». Hun nevnte i tillegg forventningene og ansvaret vedlikeholdsskvadronen satt med når det gjaldt kvalitetskontroll på NH90- systemet. Hovedinitiativet knyttet til vedlikehold var, ifølge tidligere Sj L, å forbedre «legacy-systemet og transformasjonen til EMAR». Sj L mente læringskultur kunne sees på som «kjernen av hjertemedisinen», lederrollen. Hun anså læringskultur og endring som vedvarende og kontinuerlig, og som gikk ut på hvordan «vi snakker og tenker om ting.» (Skinnarland, 2021).

Ifølge tidligere Sj L ble modningen av prosjekt «Operativ balanse og helhetlig læringskultur» «katalysert gjennom erkjennelser av Mosken.» «Mosken» og erfaringslæringen derifra mente hun gikk mye på balansen, «men da ikke bare i ledelse, styring, lederskap, men systematikken vår». Som Sj L bestemte hun seg derfor for å håndtere «Mosken» ved at Statens havarikommisjon gjennomførte en undersøkelsesrapport hvor det kom frem at det var systemisk, ifølge tidligere Sj L. Hun satte derfor i gang prosjekt «Operativ balanse og helhetlig læringskultur» for å «jobbe enda grundigere med» det. Hun presiserer at prosjektet oppsto sommeren 2020 og at det ikke var «hjertemedisin», men et prosjekt som besto av flere deler (Skinnarland, 2021).

Tidligere Sj L mente det hele handlet om en «forsvarssystemmetode» som ikke var bra nok, og som måtte jobbes systematisk med videre. Hun mente at hovedutfordringen var at ambisjonsnivået ikke var «omforent avklart». Hun brukte Mosken som et eksempel på at opplevelsen av for lite ressurser førte



---

til at man optimaliserte slik at det ble gjort for mye samtidig. «Det var så nært en total katastrofe», og tidligere Sj L mente det måtte jobbes med å ikke komme i slike situasjoner igjen. Det handlet om «denne balansen.» (Skinnarland, 2021).

Ifølge tidligere Sj L måtte det sørges for at styrkeproduksjonen ble rammet inn, slik at det både var et avdømt og avklart ambisjonsnivå som ble «realitetsorientert med ressursgrunlaget». Samtidig påpekte hun at det kvalitative regelverket lå til grunn for hvordan det skulle gjøres effektiv, men også på en sikker og forsvarlig måte. Tidligere Sj L konstanterte at «hjertemedisintenkningen» ble innbygd i prosjektet som Charles Svensson ledet, men sa nok en gang at HMED ikke var et prosjekt. Hun fortalte om en erkjennelsen av at det hele handlet om integrerte ting i både styring, læringskultur, trygging og alt (Skinnarland, 2021).

### **8.3 Effekt**

Tidligere Sj L mente at regelverk «ble trigget gjennom hjertemedisin, men iverksatt i styringen». Videre mente hun at «operativ støtte kom med det oppdraget i R&T i 2016». Hun «tror på en måte at det oppdraget kickstartet» operativ støtte også for andre skvadroner enn flyskvadronene i Luftforsvaret. Ifølge tidligere Sj L «handlet det på en måte om den måten vi begynte å snakke om lederrollen på skvadronsnivå.» Samtidig overlot hun ansvaret til luftvingsjefene som hun forventet at skulle «løse oppdraget, ta vare på folkene sine sikkert og forsvarlig» (Skinnarland, 2021).

Etter prosjekt «Operativ balanse og helhetlig læringskultur» ble avsluttet ble det satt ut i linjen ifølge tidligere Sj L. Hun mente det var hensiktsmessig at det ble opphevet som prosjekt. Ifølge tidligere Sj L var det opp til nåværende Sj L å ta intensjonen og konkrete initiativ videre. Det neste steget var «lederskapsseminaret» som skulle ta for seg læringskultur. Hun nevnte også at det i «rapporten til Charles» lå noen tyngre tiltak som både gikk på forskning og utvikling». Hun visste ikke om og hvordan det var tatt videre. Samtidig husket hun ikke eksakt hvilke anbefalinger prosjektleder kom med i den foreløpige sluttrapporten (Skinnarland, 2021).

Som Sj L hadde generalmajor Skinnarland en intensjon om å gjeninnføre skvadronsjefskurs. Det kom opp som et lite punkt under prosjekt «Operativ balanse og helhetlig læringskultur» etter at prosjektleder hadde hatt flere samtaler med skvadronsjefer i skvadronene. Ifølge generalmajor Skinnarland besluttet hun som Sj L at skvadronsjefskurs skulle implementeres. Hun sa samtidig at det «neppe er dokumentert noen steder». Hun besluttet at skvadronsjefskurset skulle gjenopptas, men blant annet på grunn av covid, ble det ikke igangsatt i hennes tid som Sj L. Hun håpet at det kom til å

---

bli tatt videre da det, ifølge tidligere Sj L, handlet om å bygge kompetanse og forståelse for lederrollen. Det var ett av tiltakene hun ville gjennomføre etter prosjektlederens undersøkelser (Skinnarland, 2021).

En annen anbefaling fra prosjektleder var at det burde bli skrevet ned noen aksjonspunkter etter «dialogen» mellom toppledelsen og skvadronsnivået. Hennes tilnærming som Sj L var som hun sa: «den anbefalingen vil ikke jeg følge opp fordi da ville det bli noe annet enn det som var hensikten». Det skulle være en dialog om lederrollen. Hun presiserte at det ikke skulle være et fora hvor skvadronsjefene skulle «få snakke rett til sjef Luft og ta opp de tingene de skulle tatt opp gjennom sine sjefer og i formelle prosesser.» Hun nevnte nok en gang at anbefalingen «stred mot intensjon og hensikt, så det var nei fra min side.» Hun mente det hadde med forventningsavklaring å gjøre, og erkjente at hun antakelig ikke hadde «vært tydelig på en omforent forståelse av hva skulle den dialogen og det møtet være.» Hun erkjente at det aldri ble tatt noen konkret beslutning ut fra rapporten fra prosjektleder (Skinnarland, 2021).

I retrospekt uttrykte tidligere Sj L at hun burde ha besluttet skvadronssjefskurs tidligere. Hun mente at «kjernen i dette er å gjøre skvadronsjefene bedre i stand til å forstå rollen sin.»

Hun mente det var en modningsprosess. Tidligere Sj L skulle gjerne ha «opprettet tiltak på operativ balanse mye tidligere», men det var noe med metoden og systemet som ikke ga plass. Hun mente også at det muligens burde vært satt mer fokus på å jobbe med lederskap og læringskultur, men samtidig var det, ifølge tidligere Sj L, gjort grep som hadde «modnet oss». Hun mente det var gjort grep både organisatorisk, prosessmessig og kulturmessig. Hun syntes det var vanskelig å sette fingeren på om det var noe mer hun burde gjort eller om hun burde gjort noe annerledes. Hun kom til slutt frem til at det muligens burde vært en tydeligere forventningsavklaring, og dermed også krav og forventninger til skvadronsjefenes eget ansvar for å håndtere og balansere hverdagen. Dette kombinert med å gi dem gode forutsetninger med et skvadronssjefskurs (Skinnarland, 2021).

## 8.4 Oppsummering og diskusjon

Det tidligere Sj L sa under intervjuet divergerer noe med hennes samtidige notater fra perioden HMED pågikk. Det kom ikke frem i hennes samtidige notater at HMED *ikke* var et prosjekt til tross for at det var noe hun presiserte under intervjuet. Operativ støtte, mangel på ressurser og personell samt ambisjoner som ikke var justert i forhold til ressurser, var noen av de utfordringene skvadronsjefene tok opp.

---

Tidligere Sj L viste i intervjuet tilbake til R&T nr. 6 til GILs VP 2016-2019 som var et pålegg til alle luftvingene om å avlaste og balansere flyskvadronledelsen. Hun mente luftvingene kom opp med flere tiltak, men identifiserte også at ubalansen fortsatt var en opplevelse hos skvadronsjefene. Samtidig mente tidligere Sj L at det ikke var en enkel måte å fikse denne ubalansen på. Post faktum hadde hun en opplevelse av at det bare var ett svar på ubalansen: «mer adminstøtte». Hun satt med en opplevelse av at det var en kultur og en tenkning som gjorde at skvadronsjefene ikke ville forholde seg til styringsbiten. Hun mente at man måtte evne å både styre og lede på skvadronsjefsnivået.

Ut fra det tidligere Sj L fortalte post faktum, ga hun inntrykk av at skvadronsjefene ikke hadde tatt inn over seg at de måtte optimalisere ressursbruken for å få mest effekt og at de måtte forholde seg til linjeledelse og administrasjon for å ta vare på folkene. Ut fra dette inntrykket mente hun at det var noe dypere som måtte tas tak i.

Tidligere Sj L lanserte likevel fire initiativer i rammen av HMED for å hjelpe skvadronsjefene. Hun lot seg inspirere av USAF, men ut fra mine funn fikk skvadronene i USAF mer ressurser og penger slik at de kunne styre og lede mer selvstendig. Det samme skjedde ikke for Luftforsvarets skvadronsjefer etter HMED. Når det kom til de fire initiativene i rammen av HMED, forklarte tidligere Sj L noe av bakgrunnen for disse initiativene i intervjuet.

Regelverk, som hun i 2019 mente at skulle gjennomføres samme år, var fortsatt pågående i 2021. Ifølge tidligere Sj L var hun usikker på om vi noen gang kom i mål med å forenkle og kutte regelverk. Rapportering ble rettet på i 2018 ifølge tidligere Sj L. Før HMED. I hennes samtidige notater viste hun til at rapporteringsregimet i Luftforsvaret ble forenklet allerede høsten 2016 «med fokus på SOS rapportering månedlig fra skv/btt via luftvingsjef til NAOC» (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon 13. april 2021). Hun nevnte også at fly- og bakketryggingsrapporten ble redusert fra tertialvis til halvårlig i 2019. Det skjedde i HMEDs levetid, og kan passe inn under rapporteringsinitiativet.

Når det kom til operativ støtte mente hun at det var det første som ble tatt tak i allerede i 2017. Tidligere Sj L mente det var luftvingenes ansvar å håndtere operativ støtte med de ressursene og det handlingsrommet de allerede hadde. Samtidig var det likevel R&T nr. 6 til GILs VP hun falt tilbake på som indikasjon på at Luftforsvarets ledelse hadde gitt ut en ordre som skulle ivareta operativ støtte. Innlemmelsen av flere skvadroner utover flyskvadronene i Luftforsvaret, var noe som ble informert om muntlig av Sj L i rammen av HMED. Denne «utvidelsen» ble derimot ikke formalisert skriftlig.

---

Tidligere Sj L startet HMED for å gi skvadronsjefene forutsetninger for refleksjoner og forståelse for hele spennet i ledelse. Dialogen førte ikke til aksjonspunkter eller annen oppfølging. Møtene ble ikke referatført. Ifølge tidligere Sj L var det heller ikke intensjonen med HMED.

Ved å sette i gang prosjekt «Operativ balanse og helhetlig læringskultur» ønsket tidligere Sj L å jobbe grundigere med det systemiske, ikke bare ledelse og styring. Tidligere Sj L mente at ambisjonsnivået ikke var avklart og omforent.

Det å gjeninnføre skvadronsjefskurs var noe tidligere Sj L angret på at hun ikke fikk til tidligere. Skvadronsjefskurs kom opp som et lite punkt etter prosjektlederens undersøkelser, men var ikke noe skvadronsjefene generelt sett sa at de manglet. Tidligere Sj L nevnte også at hun gjerne skulle ha opprettet noen tiltak på operativ balanse tidligere, men metoden og systemet ga ikke rom for det. Det kan stemme med at HR-reformen var kommet for å bli, og hvis hun skulle ha tilbudt mer administrativ støtte, ville det talt HR-reformen tvert imot. Tidligere Sj L mente også at hun muligens burde hatt en mer tydelig forventningsavklaring opp mot skvadronsjefene da hun igangsatte HMED.

## 9 Avslutning

For å kunne svare på hva som egentlig skjedde med «Hjertemedisin», har det under forskningens gang til stadighet dukket opp spørsmål om hva HMED egentlig var. Under analysen av intervju og datamaterialet innså jeg at det hadde vært ryddig å kunne dele analysen inn i de fire initiativene HMED representerte: «Regelverk», «Rapportering», «Ytterligere styrking operativ støtte» og «Læringskultur stimuleres». Det viste seg å ikke være mulig, da respondentene ikke omtalte de fire initiativene. Den eneste av respondentene som kunne nevne og gi en forklaring på initiativene, var tidligere Sj L. Jeg hadde en formening før intervjuene om at disse initiativene burde være godt kjent for respondentene hvis innholdet i HMED hadde vært godt kjent. Kapittelet presenterer en sammenstilling og analyse av datamaterialet fra Sj Ls samtidige notater, prosjektlederens foreløpige rapport samt intervjuer med skvadronsjefer, prosjektleder og tidligere Sj L. Analysen vil kunne indikere svar på studiens problemstilling: *Hva skjedde med «Hjertemedisin»?*

Analysen vil i tillegg bli kontrastert opp mot teori som presentert i kapittel 4. I henhold til forskningsspørsmålene vil kapittelet presenteres i to delkapitler. 9.1 vil ta for seg hva HMED var. 9.2 vil ta for seg prosess og effekt med utgangspunkt i Kotters (2012) åttetrinnsmodell for endring.

---

## 9.1 Hva var «Hjertemedisin»?

Hva «Hjertemedisin» faktisk *var*, viste seg å bli en del av undersøkelsene da det ikke ble avdekket en omforent forståelse. HMED var *omtalt* som et prosjekt. Var HMED en endringsprosess, en justering av skvadronsjefsrollen, en hjelp til hverdagens utfordringer, de fire initiativene Sj L listet opp i introduksjonen på Fly- og bakkestryggingsseminaret i 2019, eller en dialog mellom skvadronsnivået og Luftforsvarets ledelse uten aksjonspunkter? Det har vært interessant å finne ut hvordan mottakerne opplevde HMED. I tillegg har det vært interessant å finne ut hva respondentene mente om HMED i retroperspektiv.

I starten av studien oppfattet jeg HMED som et endringsprosjekt som var igangsatt av Sj L for å hjelpe skvadronsjefsnivået med å finne en bedre balanse i en krevende hverdag. Min oppfattelse av hva HMED egentlig var, ble heller mindre tydelig enn avklart underveis i studien.

Prosjekt «Operativ balanse og helhetlig læringskultur» var derimot et igangsatt prosjekt med mandat underskrevet av Sj L. Dette prosjektet var satt opp slik at det som helhet virket som en utvikling av HMED. På den andre siden innholdt punkt 4.1 i mandatet «Videreutvikle prosjekt hjertemedisin», og fremstår dermed som et delprosjekt (Luftforsvaret, 2020). Innholdet i prosjekt «Operativ balanse og helhetlig læringskultur» reflekterte spesielt det tredje og fjerde initiativet i HMED – «ytterligere styrking av operativ støtte» og «læringskultur stimuleres». Det gjorde det enda mer uklart hva HMED hadde vært og ikke hadde vært.

Noe som også har fremstått som utydelig underveis i studien, er spriket mellom det som kom frem i SJ Ls post faktum-versjon på den ene siden, og hennes egne notater og skvadronsjefenes opplevelse på den andre siden. I Sj Ls samtidige notater ble HMED omtalt som et prosjekt. I retroperspektiv sa tidligere Sj L tydelig ifra om at det ikke var, og heller aldri hadde vært, et prosjekt. Hun presiserte at HMED var en dialog mellom henne som Sj L og skvadronsjefene. Underveis i prosessen oppfattet også skvadronsjefene HMED som «prat». Men hvordan stemmer dette med de uttalte initiativene og dessuten med oppdraget til prosjektleder hvor han skulle finne ut om HMED hadde hatt noen effekt? I tillegg skulle HMED videreutvikles. Det var her kartet ikke stemte med terrenget. Hva var meningen med de fire initiativene om det hele bare skulle være en dialog uten aksjonspunkter? Det kom ikke tydelig frem i undersøkelsen. Selv om skvadronsjefene til slutt oppfattet HMED som «bare prat» hadde de en viss forventning om at det skulle skje noe mer.

---

Oppsummert var det ikke en omforent forståelse av hva HMED faktisk var. Det viste seg derimot å ikke være et prosjekt selv om det ble omtalt som det. HMED medførte heller ikke en reell opplevd hjelp til tross for de fire initiativene som fulgte med. HMED viste seg i beste fall å være et forsøk fra Luftforsvarets ledelse på å justere kulturen og skvadronsjefsrollen ved hjelp av samtaler. Det var forskjeller på hvordan det ble forklart innledningsvis i Sj Ls samtidige notater, hvordan skvadronssjefene oppfattet HMED, og hva Sj L selv forklarte det som post faktum 5. november 2021. Til tross for at det endte opp med å være en «prat» mellom Luftforsvarets ledelse og skvadronsnivået, la det opp til mer. Et toppforankret initiativ fra Luftforsvarets øverste leder skapte en del forventninger som ikke ble innfridd.

Det ble ikke ført referat fra dialogmøtene, og det medførte ingen aksjonspunkter. Skvadronsjefene uttrykte at det var fint at Sj L ville snakke med dem, men savnet at noe ble gjort i ettertid, og oppfattet i stort HMED som store ord uten handling. Det systemiske i Luftforsvaret viste seg å begrense mulighetene til å faktisk få gjort den endringen skvadronsjefene ønsket mest. Mer ressurser og flere folk eller et ambisjonsnivå som var tilpasset de ressursene og folkene de hadde tilgjengelig. Samtidig var det ikke flere folk og mer penger HMED var ment til å bidra med. Muligens en ambisjonsjustering etter hvert?

## 9.2 Prosess og effekt

I dette delkapittelet vil funnene mine kontrasteres opp mot Kotters åttetrinnsmodell. Det vil si de åtte stegene Kotter trakk frem som kritiske for å få til endring: 1. Skap en sterk opplevelse av at endring er viktig, 2. Etablere en styringsdyktig koalisjon, 3. Utvikle en visjon og formuler en klar, men fleksibel strategi for å nå den, 4. Kommuniser visjonen og strategien på mange måter og i mange kanaler, 5. Bemyndige ansatte ved å fjerne hindringer, og gjennom opplæring og trening, 6. Identifisere tidlige og små seire, og bygg videre på dem, 7. konsolider oppnådde endringer, og foreta nye tilpasninger for å bringe endringen enda et skritt videre, og 8. Institusjonaliser nye holdninger og atferd (Kotter, 2012).

Det første steget går ut på skape en sterk opplevelse av at endring er viktig (Kotter, 2012). HMED klarte å engasjere i startfasen. Spesielt da FTINSP allerede i 2016 hadde tatt opp ubalansen i flyskvadronsjefsrollen på bakgrunn av bekymringsmeldinger fra flyskvadronsjefer. De så behov for endring. Endringen skvadronsjefene ønsket gikk imidlertid på tvers av HR-reformen som ble igangsatt samme år (2016). GIL ga likevel ut oppdraget om å støtte flyskvadronsjefene som en R&T nr 6 til sin VP 2016-2019. Dette oppdraget kom før HMED ble igangsatt. Videre arvet generalmajor Skinnarland, som ny Sj L, utfordringene videre. Skvadronsnivået ble allerede i 2017 omtalt av Sj L som «[...]

---

hjertet og pulsen i Luftforsvaret.» Dette utsagnet fulgte med inn i introduksjonen av, og gjennom HMEDs levetid.

Det at Sj L viste til at skvadronsjefene skulle prioriteres ved å starte opp HMED i 2019 var et eksempel på noe som kunne minne om å skape en sterk opplevelse av at endring var viktig. Det andre eksempelet var da Sj L igangsatte prosjekt «Operativ balanse og helhetlig læringskultur» etter nestenulykken ved Mosken. Videreutviklingen av HMED var en del av dette overordnede prosjektet. HMED skapte en opplevelse av at en endring var viktig, men drivet i endringen ble ikke vedlikeholdt til tross for at endringen også var viktig for skvadronsjefene. Krisen for de fleste skvadronsjefer var mangel på ressurser og for mange oppgaver. HR-reformen hadde forsterket krisefølelsen da støttepersonell ble tatt ut av skvadronene. Etter hvert innså nok de fleste at «medisinen» Sj L kunne tilby, ikke kom til å gjøre hverdagen bedre.

Ut fra mine funn ble HMED, etter hvert, oppfattet som «bare prat». Sj L uttrykte imidlertid en intensjon om å sette ned en arbeidsgruppe i regi av HR som skulle foreta en analyse som skulle effektivisere brukervennlighet og tidsbruk i FIF. I tillegg hadde hun i 2018 «[...] bedt staben om å engasjere skvadronsnivået direkte for å verifisere effekten.» (T. Skinnarland, personlig kommunikasjon 13. april 2021.) Til tross for «snakket» om disse arbeidsgruppene ble de ikke iverksatt som en del av HMED i ettertid, og arbeidsgruppene ble heller ikke nevnt etter 2018.

I 2019, da HMED ble introdusert, viste Sj L til skvadronsnivået som hjertet i Luftforsvaret og fremla de fire initiativene som hun rammet inn i «Hjertemedisin».

Det at arbeidsgrupper og andre i hennes stab ikke ble videre engasjert i HMED, viste seg å kunne forklares med Sj Ls uttalelser post faktum. Intensjonene så ut til å endre seg underveis. I intervjuet 5. november 2021 sa tidligere Sj L at hun ønsket å ha en dialog med skvadronssjefsnivået, men ikke «bypasse» de formelle styrings- og ledelseslinjene som går mellom lufvingene (Skinnarland, 2021). Den tiden Sj L hadde en direkte dialog med skvadronsjefene uten at luftvingsjefene var tilstede, kunne vel nettopp oppfattes som en «bypass» av luftvingsjefene selv om møtene ikke resulterte i noe?

Kotter (2012) presisterte i steg to at det ikke var mulig for et enkeltmenneske å utvikle en visjon, men at det måtte settes sammen et team som både har posisjonsmakt, tilstrekkelig ekspertise og troverdighet for å kunne utøve retningsgivende lederskap (Kotter, 2012, s. 59). HMED ble både igangsatt og gjennomført av Sj L. Hadde staben i Luftforsvaret blitt engasjert, kunne det ha vært snakk om en endringskoalisjon, men slik ble det ikke. Skvadronsjefene oppfattet heller ikke en satt endringskoalisjon utover Sj L selv.

---

Ifølge modellens steg tre skal det utvikles en visjon og en klar, men fleksibel strategi (Kotter, 2012). HMED med de fire initiativene kunne virke som en visjon, men den ønskede fremtiden viste seg ikke å være den samme for Sj L og skvadronsjefene. Skvadronsjefene ønsket flere ressurser eller et redusert ambisjonsnivå. SJ L ønsket å gjøre skvadronsjefene i stand til å dra mest mulig nytte av de ressursene de allerede hadde. Strategien var ikke tydelig. De fire initiativene innen HMED kunne ha fungert som en visjon, men det fremkom ingen strategi for å nå den eventuelle «visjonen». Strategien var i beste fall dialogen som pågikk en gang i året mellom skvadronsjefene og Sj L.

Modellens steg fire går ut på å kommunisere visjonen og strategien på mange måter og i mange kanaler. Kotter mente at en visjons styrke først ble realisert når de aller fleste som er involvert i en transformasjon har en omforent forståelse av visjonens mål og retning (Kotter, 2012, s. 87). De fleste skvadronsjefene, men ikke alle, hadde hørt om HMED. Det at det faktisk var noen som ikke hadde hørt om det viser at HMED ikke var godt kommunisert ut i organisasjonen. Ved at budskapet ble presentert en gang i året, virket det ikke å være nok til at det satte seg på minnet til den enkelte skvadronsjef. Det var heller ikke mulig å finne skriftlig informasjon om HMED for den enkelte skvadronsjef. Det å kommunisere budskapet ofte og i flere kanaler burde, etter min mening, være en forutsetning i Forsvaret, der offiserer bytter stilling ofte.

Det femte steget i Kottes modell er å bemyndige ansatte ved å fjerne hindringer, og gjennom opplæring og trening. Det å forenkle regelverk og rapportering kunne ha hjulpet hvis det var det som var hindringene. Forenkling av regelverk er fortsatt pågående og hadde derfor ikke bemyndiget noen av skvadronsjefene under HMEDs levetid. Ytterligere styrking av operativ støtte var det viktigste for skvadronsjefene, og det var ikke noe skvadronsjefene opplevde at bedret seg. Til tross for at skvadronsjefene ikke opplevde styrking av operativ støtte der de selv mente det var behov for det, hadde det skjedd en styrking. Styrkingen skjedde innen MS, og selv om dette fagområdet er støtte til skvadroner, ble det ikke nevnt av skvadronsjefene som en reell styrking.

Tidligere Sj L uttalte i intervjuet at hun angret på at hun ikke igangsatte skvadronsjefskurs. Hvis det hadde blitt satt i gang i løpet av HMEDs levetid, kunne det ha «bemyndiget» skvadronsjefene ved at de fikk en innlæring i skvadronsjefsrollen. Samtidig var det lite dokumentasjonen i denne undersøkelsen som understøttet behovet for skvadronsjefskurs. Det var likevel ett punkt i prosjektlederens foreløpige rapport hvor det kom frem at «enkelte savner en form for innlæring i skvadronssjefsrollen.» Likevel sto det også i rapporten at ingen av skvadronsjefene opplevde seg uskikket for jobben (Svensson, 2021). Skvadronsjefene ved MHV nevnte ikke noe om at de savnet



---

skvadronsjefskurs. Hadde det blitt igangsatt i HMEDs levetid kunne det, til tross for at det ikke var et savn, ha «bemyndiget» og utdannet skvadronsjefene i henhold til steg fem. Men heller ikke det skjedde.

Tidligere Sj L nevnte også i intervju at hun lot seg inspirere av USAF, og sammenlignet den jobben som var gjort der med HMED. Denne sammenligningen ble ikke kommunisert til skvadronsjefene under HMEDs levetid. Skvadronssjefene i USAF opplevde riktig nok en del av de samme utfordringene som skvadronsjefene i Luftforsvaret. Undersøkelsen som ble gjennomført kom frem til at skvadronsjefene viste til tilleggsoppgaver og administrative oppgaver som utfordrende da de ikke hadde tilstrekkelige ressurser for å kunne håndtere oppgavene (Ausink et al., 2018). General David L. Goldfein ønsket, som tidligere Sj L, å styrke rollen til skvadronsjefer (Tirpak, 2020). Det var derimot en stor forskjell i utførelsen av prosjektet og resultatet i USAF og i det norske Luftforsvaret. Golfein fikk investert mer penger på skvadronsnivå. Skvadronsjefene fikk en betydelig sum penger for å løse lokale problemer, og måtte derfor ikke vente på en overordnet tillatelse. Budskapet var tillit. (Tirpak, 2020).

Skvadronsjefene i Luftforsvaret fikk verken penger eller personell for å avhjelpe situasjonen. Sj L henviste i sine samtidige notater til oppdraget som ble gitt til luftvingene i R&T nr 6 til GILs VP 2016-2019. Det ble ikke bevilget penger til dette da luftvingene skulle «effektivisere de lokale prosessene og om nødvendig omfordele personell/ÅV fra stab/ledelse til den operative virksomheten» (Luftforsvaret, 2016c). Dette var også det eneste offisielle oppdraget til luftvingene som kunne, ved å legge godsidene til, sees opp mot HMED. Til tross for at Sj L ble inspirert av USAF, var prosessen, gjennomføringskraften og effekten ikke sammenlignbar. USAF fikk sin «hjertemedisin» i form av mer ressurser. Hva kan identifiseres som «medisinen» til skvadronsjefene i Luftforsvaret? Et oppdrag til luftvingene som ikke medførte ressurser og en dialog om ledelse?

Ifølge modellens steg seks skulle det identifiseres tidlige og små seire for å kunne bygge videre på dem. Skvadronsjefene kunne ikke huske verken tidlige eller små seire innen HMED. Det kunne oppfattes som at Sj L brukte forenklet rapportering som en seier til tross for at denne forenklingen skjedde før HMED ble igangsatt. Hun viste også til at det skjedde noe på regelverk, men ingen skvadronsjefer hadde identifisert nødvendige endringer på det området. Prosjektleder kunne, etter sine undersøkelser, heller ikke identifisere at skvadronsjefene hadde fått reell hjelp til noe av det de hadde behov for.

---

Når det kommer til steg syv i modellen skal oppnådde endringer konsolideres, og nye tilpasninger bli gjennomført for å bringe endringen enda et skritt videre. Etter nesten-ulykken ved Mosken satte Sjø L i gang prosjekt «Operativ balanse og helhetlig læringskultur». Dette prosjektet kunne oppfattes som en intensivering av endringsarbeidet. En kunne tro at HMED frem til da hadde ført til noen form for endring da effekten skulle evalueres. Men det var ingen opplevd effekt å evaluere. Til tross for at prosjektet ble satt i gang med mandat og det hele, rant også dette prosjektet ut i sanden. Intensiveringen hjalp ikke. Tidligere Sjø L mente at mye fra prosjekt «Operativ balanse og helhetlig læringskultur» var tatt videre ned i organisasjonen.

Det åttende og siste steget i modellen skulle institusjonaliser nye holdninger og atferd. Sjø L mente at de fleste hadde modnet og tilpasset seg linjelederrollen. Skvadronsjefene selv mente fortsatt at de manglet penger og folk for å kunne strekke til i hverdagen. Det så ut til at verken holdninger eller atferd hadde endret seg fra HMEDs start til slutt. Sjø L hadde et ønske om at skvadronsjefene skulle se eget handlingsrom og muligheter med de ressursene som var. Denne holdningen så ikke ut til å ha satt seg i skvadronsjefene.

Kotter (2012) mente at alle stegene måtte fullføres for å få til en reell endring. Ut fra mine funn var det store mangler i endringsprosess og endringsstrategi. Det var heller ingen effekt å dra nytte av for skvadronsjefene selv om HMED skulle ha særlig henblikk på skvadronsjefsnivået i Luftforsvaret.

Når jeg kontrasterte prosessen opp mot teori om endringsprosess, fant jeg at HMED ikke hadde vært en endringsprosess. Skvadronssjefene ved MHV kunne i liten grad si noe konkret om prosess. Det var heller ingen opplevd effekt som skvadronsjefene kunne tilskrive HMED. Til tross for at Sjø L i sine samtidige notater innlemmet hele skvadronsnivået, kom det ikke en ny R&T eller noe annet formelt som ga ordre ut til luftvingene eller skvadronene i lys av HMED etter 2016. Var det da samtalen som skulle hatt en effekt? Eller ordren fra 2016, eller de fire initiativene? Effekt var uansett ikke opplevd blant skvadronsjefene.

### **9.3 Sluttkommentar og videre forskning**

Funnene i denne oppgaven viser til at HMED ikke har vært så mye mer enn en samtale mellom sjefen for Luftforsvaret og skvadronsjefsnivået. Det kan ikke vises til en prosess utover de samtalen som ble avholdt. Det var også vanskelig å identifisere noen effekt.

---

Jeg syntes det var synd at det ikke ble noe mer å vise til enn en samtale. Ved introduksjonen av HMED ønsket jeg et håp om endring for skvadronsjefer. Det at støttefunksjoner ble borte knyttet til HR-omstillingen var lite å gjøre med. Jeg mener likevel at tidligere Sjø L hadde et godt poeng når hun mente at ambisjonsnivået burde tilpasses de ressursene som er tilgjengelig. Hadde det vært mulig, ville det kunne hjelpe mye på den frustrasjonen mange skvadronsjefer sitter med. Det ser dessverre ikke ut til kunne bli en realitet i nærmeste fremtid.

Våren 2022 gir ikke rom for at ambisjonsnivået skal ned. Det kommer store oppdrag som absolutt ikke legger til rette for at ambisjonsnivået minker med det første. Jeg kan nevne oppdrag som modernisering og effektivisering, nytt baseforsvarskonsept, innføring av EMAR og omstilling eller terminering av NH90. I tillegg skal Forsvaret bruke en stor sum penger for å oppruste Forsvaret til å kunne ivareta alliert trening på en bedre måte. Alt dette uten at det skal tilføres mer personell. Beredskapsplanverket oppdateres på grunn av krigen i Ukraina. Mye samtidighet og lite ressurser. Vi skal vri en tørr klut for å finne effektiviseringstiltak samtidig som ambisjonsnivået heller øker enn minsker. Hvordan kan en skvadronsjef ta ned ambisjonsnivået for å tilpasse ressursene når det til stadighet kommer nye, store oppdrag i tillegg til daglig drift. Er det da rom for det? Hvor kan man si ifra og hvordan kan man gjøre det for å bli hørt? Det ser ikke ut til at det tas hensyn til utfordringene selv om de er reelle. Hvis et toppforankret initiativ som HMED ikke klarer å ta tak i noe grunnleggende feil, hva skal da til?

Jeg vil minne om at denne oppgaven omhandler et toppstyrt endringsinitiativ i Luftforsvaret.

Det er en case studie av ikke-implementering som sier noe om endringskompetansen i Luftforsvarets strategiske ledelse. En casestudie som denne vil kunne være et nødvendig første skritt fordi den får frem ny kunnskap. Kunnskapen kan senere følges opp av andre studier og inngå som en del av en metastudie. Det kan være å sammenligne HMED med andre toppforankrede initiativ i Forsvaret eller andre organisasjoner i offentlig sektor som har blitt lansert med brask og bram, men så ikke blitt implementert.

Jeg har forsøkt å belyse casen gjennom flere perspektiver (toppleder, prosjektleder og taktisk nivå). Min oppgave kan inngå som en del av en metastudie. Det er en rekke eksempler på toppforankrede initiativ i Forsvaret som per dags dato ikke har nådd full implementering. Her er noen som kan anbefales å bygge videre på i en masteroppgave:

1. Helhetlig sikkerhetsstyring i fremtidens luftforsvar – er handlingsplanen for Luftforsvaret 2021-2024 i rute?

- 
2. Forsvaret har en nulltoleranse for mobbing og seksuell trakassering – Hva gjøres for å oppnå nulltoleranse? Hva har Forsvaret oppnådd?
  3. Hva skjedde med prosjekt «Operativ balanse og helhetlig læringskultur» i Luftforsvaret?

---

# Litteraturliste

- Bernard Burnes & David Bargal (2017) Kurt Lewin: 70 Years on, *Journal of Change Management*, 17:2, 91-100, DOI: 10.1080/14697017.2017.1299371
- Ausink, J. A., Matthews, M. C., E., R. & Lim, N. (2018). *Improving The Effectiveness of Air Force Squadron Commanders: Assessing Squadron Commander responsibilities, Preparation, and Resources*. Hentet fra [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR2233.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2233.html)
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). *Organization Development & Change* (9. utg.). USA: South-Western Cengage Learning.
- EDA. (2016). European Military Airworthiness Requirements EMAR 21 Certification of Military Aircraft and Related Products, Parts and Appliances, and Design and Production Organisations  
Hentet fra [https://eda.europa.eu/docs/default-source/documents/emar-21-edition-1-2-\(4-oct-2016\)-approved701e9b3fa4d264cfa776ff000087ef0f.pdf](https://eda.europa.eu/docs/default-source/documents/emar-21-edition-1-2-(4-oct-2016)-approved701e9b3fa4d264cfa776ff000087ef0f.pdf)
- EDA. (2017). European Military Airworthiness Requirement EMAR M  
Hentet fra [https://www.fma.no/maanor/regulations/emar-m-amc-gm-edition-1-0-\(7-jun-2017\)--approved.pdf/\\_attachment/inline/7d792225-43b0-42d2-b12d-692cc4230f57:63b1b62e6ceaddf14f74e5d232725d6c8aafb02e/emar-m-amc-gm-edition-1-0-\(7-jun-2017\)--approved.pdf](https://www.fma.no/maanor/regulations/emar-m-amc-gm-edition-1-0-(7-jun-2017)--approved.pdf/_attachment/inline/7d792225-43b0-42d2-b12d-692cc4230f57:63b1b62e6ceaddf14f74e5d232725d6c8aafb02e/emar-m-amc-gm-edition-1-0-(7-jun-2017)--approved.pdf)
- Flytryggingsinspektøren. (2019). Reglement for fly-og bakketrygging
- Forsvaret. (2021). Forsvaret i tall. Hentet 21.09.2021 2021 fra [forsvaret.no/om-forsvaret/forsvaret-i-tall](https://forsvaret.no/om-forsvaret/forsvaret-i-tall)
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: CAPPELEN DAMM AS.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Luftforsvaret. (2016a). *Flytryggingsinspektørens rapport 1/2016 - Hoveddokument (1/2016)*. DocuLive. Hentet fra 2014/023573-031/FORSVARET/5ÅR/400
- Luftforsvaret. (2016b). *R&T nr 1 til GILs VP 2016-2019* (2015/019144-024).
- Luftforsvaret. (2016c). *R&T nr 6 til GILs VP 2016-2019* (2015/019144-071).
- Luftforsvaret. (2016d). *Utøvelse av skvadronsjeftsrollen i dagens Luftforsvar og behov for operativ støtte* (2015/040167-006). DocuLive: Luftforsvaret.
- Luftforsvaret. (2017). *Tertialrapport for Fly- og bakketrygging 3/2016, 139 luftving* (2014/023573-051).
- Luftforsvaret. (2020, 11.09.). Mandat for prosjekt: Operativ balanse og helhetlig læringskultur. I Luftforsvarsstaben (Red.). DocuLive: Svensson, Charles C. Hentet fra 2020/031661-001/Forsvaret/0
- Salman, Y. & Broten, N. (2017). *John P. Kotter's Leading Change Why transformation efforts fail*. London: Macat International Ltd.
- SHK. (2021). *Sammendrag av rapport om alvorlig luftfartshendelse med C-130J hercules transportfly 11. mars 2020 ved fjelløya Mosken i Værøy kommune, Nordland*  
Lillestrøm: SHK. Hentet fra <https://havarikommissjonen.no/Forsvaret/Avgitte-rapporter/2021-02?iid=33175&pid=SHT-Report-Attachments.Native-InnerFile-File&attach=1>
- snl.no. (2021). Forsvaret. Hentet 21.09 2021 fra <https://snl.no/Forsvaret>
- Svensson, C. C. (2021, 18.01.). Operativ balanse og helhetlig læringskultur i Luftforsvaret I.

- 
- Tirpak, J. A. (2020). The Goldfein Years. Hentet 31. januar 2022 fra <https://www.airforcemag.com/article/the-goldfein-years/>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6. utg.). USA: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G. (2017). Å lede organisasjonsendringer. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (4. utg., s. 221-262). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

---

## Oversikt over vedlegg

Vedlegg A: Godkjenning Norsk senter for for forskningsdata (NSD)

Vedlegg B: Godkjenning Forsvarets forskningsnemnd

Vedlegg C: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring Sj L

Vedlegg D: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring prosjektleder

Vedlegg E: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring skvadronsjefer MHV

Vedlegg F: Intervjuguide Sj L

Vedlegg G: Intervjuguide prosjektleder

Vedlegg H: Intervjuguide skvadronsjefer – pilot

Vedlegg I: Intervjuguide skvadronsjefer

---

## Vedlegg A

# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## Vurdering

**Referansenummer**

763991

**Prosjekttittel**

Hva skjedde med prosjekt "Hjertemedisin"?

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

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

Sven G Holtsmark, sholtsmark@mil.no, tlf: +4799092282

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Chatrin T Strømsmo, cstromsmo@mil.no, tlf: 93031914

**Prosjektperiode**

02.08.2021 - 19.05.2022

**Vurdering (1)**

---

**18.11.2021 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen såfremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 18.11.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

**DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG**

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 19.05.2022.

**LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at



---

prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!

# Vedlegg B



**FORSVARET**  
Forsvarets høgskole

1 av 2

**Vår saksbehandler**  
Borghild Boye, bboye@mil.no  
+4723 09 57 55, 0510 5755  
FHS/FAGSTAB/SEK STUD STØ

**Vår dato** 2021-10-13  
**Vår referanse** 2021/034703-002/FORSVARET/ 002

**Tidligere dato** **Tidligere referanse**

**Til**  
Chatrin Strømsmo  
..

**Kopi til**  
LUFT/MHV

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

### 1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 12. oktober 2021 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstillingstilling er oppgitt: «Hva skjedde med prosjekt «Hjertemedisin»?» Det skal gjennomføres intervju med skvadronssjefer ved Maritim helikopterving (MHV), en tidligere sjef for Luftforsvaret og en tidligere prosjektleder. Tillatelse er innhentet fra MHV.

### 2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som har myndighet til å behandle søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav. Svar fra NSD – Norsk senter for forskningsdata må ettersendes så snart det foreligger.

### 3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 19. mai 2022.

### 4 Vilkår for tillatelsen

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

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

Sven G. Holtmark  
professor  
leder av forskningsnemnda

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

---

## Vedlegg C

### Forespørsel om intervju i forbindelse med masteroppgaven

#### ”Hva skjedde med prosjekt «Hjertemedisin»?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hva som skjedde med prosjekt «Hjertemedisin». Det være seg hvordan prosessen var tenkt fra Luftforsvarets ledelse, hva som var mål og hensikt med prosjektet, hvordan prosessen var i praksis, hva som var effekten av prosjektet, og hvilke erfaringer ledelsen i Luftforsvaret, prosjektleder og skvadronssjefene ved Maritim helikopterverving har med prosjektet. I dette skrivet får du informasjon om hva deltakelse vil innebære for deg.

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

Forsvarets høgskole er ansvarlig for prosjektet.

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

Som forhenværende sjef for Luftforsvaret og initiativtaker til prosjekt «Hjertemedisin», er din opplevelse og erfaring avgjørende for min undersøkelse.

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

Intervjuet vil ta mellom en til en og en halv time. Intervjuet vil dreie seg om dine erfaringer med prosjekt «Hjertemedisin». Jeg ønsker å ta lydopptak og notater fra intervjuet. I den grad det brukes sitater fra samtalen med deg, vil du få dem tilsendt til gjennomsyn.

#### **Det er frivillig å delta**

**Det er frivillig å stille til intervju. Du kan når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn, men ikke etter at oppgaven er skrevet. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.**

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

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Du vil kunne gjenkjennes i publikasjonen. Opplysninger som publiseres er navn, grad og din daværende stilling som sjef Luftforsvaret.

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

Opplysningene utover det som kommer frem i oppgaven slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er medio mai 2022. Også lydfiler slettes.

#### **Dine rettigheter**

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

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

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Forsvarets høgskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Forsvarets høgskole ved Sven G. Holtsmark; epost: [sholtsmark@mil.no](mailto:sholtsmark@mil.no) (hovedveileder), Pål Kristian Fredriksen, epost: [pafredriksen@mil.no](mailto:pafredriksen@mil.no) (biveileder) eller Chatrin T Strømsmo, epost: [cstromsmo@mil.no](mailto:cstromsmo@mil.no), mob: 93031914 (Student).
- Vårt personvernombud innen forskning er NSD

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

*Prosjektansvarlig*  
(Forsker/veileder)

Sven G Holtsmark

*Student*

Chatrin T Strømsmo

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hva skjedde med prosjekt hjertemedisin*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes.

---

**Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet**

-----  
**(Signert av prosjektdeltaker, dato)**

---

## Vedlegg D

### Forespørsel om intervju i forbindelse med masteroppgaven

#### ”Hva skjedde med prosjekt «Hjertemedisin»?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hva som skjedde med prosjekt «Hjertemedisin». Det være seg hvordan prosessen var tenkt fra Luftforsvarets ledelse, hva som var mål og hensikt med prosjektet, hvordan prosessen var i praksis, hva som var effekten av prosjektet, og hvilke erfaringer ledelsen i Luftforsvaret, prosjektleder og skvadronssjefene ved Maritim helikoptervering har med prosjektet. I dette skrivet får du informasjon om hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forsvarets høyskole er ansvarlig for prosjektet.

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

Som prosjektleder er din opplevelse og erfaring fra prosjektet avgjørende for min undersøkelse.

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

Intervjuet vil ta mellom en til en og en halv time. Intervjuet vil dreie seg om dine erfaringer med prosjekt «Hjertemedisin». Jeg ønsker å ta lydopptak og notater fra intervjuet. Da du vil identifiseres som prosjektleder ønsker jeg at du deltar ikke-anonymt.

- I den grad det brukes sitater fra samtalen med deg, vil du få dem tilsendt til gjennomsyn.
- Din sluttrapport vil studeres og refereres til som en del av dokumentundersøkelsen

#### Det er frivillig å delta

**Det er frivillig å stille til intervju. Du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn, men ikke etter at oppgaven er skrevet. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.**

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

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

- Da du intervjues i rollen som prosjektleder vil du kunne gjenkjennes i publikasjonen. Om du samtykker, vil jeg kunne oppgi navn, grad og stilling utover funksjonen som prosjektleder.

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

Opplysningene fra deg utover det som kommer frem i oppgaven slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er medio mai 2022. Også lydfiler slettes.

---

## Dine rettigheter

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

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

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Forsvarets høgskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Forsvarets høgskole ved Sven G. Holtsmark; epost: [sholtsmark@mil.no](mailto:sholtsmark@mil.no) (hovedveileder), Pål Kristian Fredriksen, epost: [pafredriksen@mil.no](mailto:pafredriksen@mil.no) (biveileder) eller Chatrin T Strømsmo, epost: [cstromsmo@mil.no](mailto:cstromsmo@mil.no), mob: 93031914 (Student).
- Vårt personvernombud for forskning er NSD

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

*Prosjektansvarlig*  
(Forsker/veileder)

*Student*

Sven G Holtsmark

Chatrin T Strømsmo

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hva skjedde med prosjekt hjertemedisin*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes ved navn, grad og stilling – hvis aktuelt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



---

## Vedlegg E

### Forespørsel om intervju i forbindelse med masteroppgaven

#### ”Hva skjedde med prosjekt «Hjertemedisin»?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hva som skjedde med prosjekt «Hjertemedisin». Det være seg hvordan prosessen var tenkt fra Luftforsvarets ledelse, hva som var mål og hensikt med prosjektet, hvordan prosessen var i praksis, hva som var effekten av prosjektet, og hvilke erfaringer Luftforsvarets ledelse, prosjektleder og skvadronssjefene ved Maritim helikopterving har med prosjektet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om hva deltakelse vil innebære for deg.

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

Forsvarets høgskole er ansvarlig for prosjektet.

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

Som skvadronssjef var du i målgruppen for prosjektet, og din opplevelse og erfaring er derfor avgjørende for min undersøkelse.

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

Intervjuet vil ta mellom en til en og en halv time. Intervjuet vil dreie seg om dine erfaringer med prosjekt «Hjertemedisin». Jeg ønsker å ta lydopptak og notater fra intervjuet. I den grad det brukes sitater fra samtalen med deg, vil du få dem tilsendt til gjennomsyn.

#### **Det er frivillig å delta**

**Det er frivillig å stille til intervju. Du kan når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn, men ikke etter at oppgaven er skrevet. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.**

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

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

- Navnet og kontaktopplysningene dine vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Opplysninger som publiseres er skvadronssjef 1,2,3 etc. Noen vil likevel trolig kunne identifisere deg på grunn av at jeg intervjuer skvadronssjefer fra samme Luftving.

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

Opplysningene utover det som kommer frem i oppgaven slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er medio mai 2022. Også lydfiler slettes.

#### **Dine rettigheter**

---

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

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

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Forsvarets høgskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

**Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Forsvarets høgskole ved Sven G. Holtsmark; epost: [sholtsmark@mil.no](mailto:sholtsmark@mil.no) (hovedveileder), Pål Kristian Fredriksen, epost: [pafredriksen@mil.no](mailto:pafredriksen@mil.no) (biveileder) eller Chatrin T Strømsmo, epost: [cstromsmo@mil.no](mailto:cstromsmo@mil.no), mob: 93031914 (Student).
- Vårt personvernombud for forskning er NSD.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

*Prosjektansvarlig*  
(Forsker/veileder)

*Student*

Sven G Holtsmark

Chatrin T Strømsmo

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hva skjedde med prosjekt hjertemedisin*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at jeg har forstått at det kan være mulig å identifisere respondentene bak enkeltuttalelser som blir gjengitt i oppgaven

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

---

## Vedlegg F

### Intervjuguide forhenværende sjef Luftforsvaret

#### Overordnet beskrivelse av intervjuguiden

Intervjuguiden er utarbeidet av masterstudent, og danner rammen for spørsmålene som vil bli benyttet under intervjuet. Formålet med intervjuet er å søke svar på avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål, hvor intervjuguiden er semi-strukturert i henhold til disse og underkategorier som tematiserer spørsmålene. Utfyllende informasjon om prosjektet, samt informantens rettigheter knyttet til deltakelse er beskrevet i oppgavens projektskisse som er tilsendt per epost. I den grad en informant siteres i oppgaven, vil du i forkant få tilsendt sitatet for kontroll. Jeg ønsker å benytte diktafon/opptaksfunksjon på mobil, evt opptak i teams om det er mulig.

#### Overordnet

1. Som initiativtaker, hva var bakgrunnen for igangsettelsen av prosjekt «Hjertemedisin»?
  - Hvorfor var det behov for endring?

#### Endringsstrategi

1. Hadde du valgt en bevisst endringsstrategi?
2. Forhørte du deg/snakkete du om prosjektet i Forsvarssjefens ledergruppe?
  - Hva ble kommunisert der?
  - Hvordan var reaksjonen fra ledergruppen?
3. Tenker du at Luftvingene hadde kapasitet nok til å kunne gjennomføre prosjektet?
4. Hvordan oppfattet du at skvadronssjefene reagerte på prosjektet?

#### Endringsprosessen

1. Hvordan valgte du å legge opp prosessen?
2. Hvilke aktiviteter igangsatte du for å skape en endring? Hva gjorde du?
3. Hvordan ble prosessen lagt opp tidsmessig? Var det et startpunkt og et slutt punkt?
4. Ut fra initiativene: Var det noen resultater å vise til allerede tidlig i prosessen?

---

## **Endringsledelse**

1. Hvordan formidlet du budskapet?
2. Hva gjorde du for å få skvadronssjefene med på prosessen?
3. Hvilke forventninger hadde du til skvadronssjefene i prosessen? Ble de klart kommunisert?

## **Gjennomføring**

1. Hvordan fulgte du opp prosessen?
2. Ble oppgaver innen initiativene delegert? Til hvem?
3. Så vidt jeg forstår ble det satt ned en arbeidsgruppe.
  - Hvem besto arbeidsgruppen av?
  - Hvordan fungerte det?
  - Hva kom ut av denne?

## **Effekt**

1. Hva var effekten av prosjektet/de fire initiativene sett fra ditt ståsted?
  - Hva oppnådde du?
2. Prosjektleder kom med en del anbefalinger i sin foreløpige sluttrapport som omhandlet *videreutvikling av prosjekt «hjertemedisin»*. Hvordan ble disse anbefalingene håndtert videre?
3. I et retroperspektiv – er det noe du ville gjort annerledes?

Noe å tilføye? Noe du syntes jeg burde ha spurt om?

---

# Vedlegg G

## Intervjuguide prosjektleder

### Overordnet beskrivelse av intervjuguiden

Intervjuguiden er utarbeidet av masterstudent, og danner rammen for spørsmålene som vil bli benyttet under intervjuet. Formålet med intervjuet er å søke svar på avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål, hvor intervjuguiden er semi-strukturert i henhold til disse og underkategorier som tematiserer spørsmålene. Utfyllende informasjon om prosjektet, samt informantens rettigheter knyttet til deltakelse er beskrevet i oppgavens projektskisse som er tilsendt per epost til respondentene. Etter endt intervju, vil deler av intervjuet transkriberes inn i masteroppgaven, hvor informant får tilsendt sidene der transkriberingen er benyttet. Det vil da være mulig å utdype eller gi ytterligere kommentarer. Jeg ønsker å benytte diktafon/opptaksfunksjon på mobil, evt opptak i teams om det er mulig.

### Overordnet

1. Hadde du hørt om prosjekt «hjertemedisin» da du fikk rollen som prosjektleder for «operativ balanse og helhetlig læringskultur»?
2. Fikk du en innbrief om prosjekt «hjertemedisin»
  - hva oppfattet du at statusen på dette prosjekt «Hjertemedisin» var da du ble prosjektleder?
  - hvor langt oppfattet du på dette tidspunktet at prosjekt «Hjertemedisin» var kommet i prosessen?
  - ble denne oppfatningen senere korrigert når du startet det nye prosjektet?
3. Hva opplevde du var årsaken til at prosjekt «Operativ balanse og helhetlig læringskultur» ble iverksatt, og at du fikk rollen som prosjektleder akkurat da?
4. Hva forventet sjef Luftforsvaret av leveranse i *videreutvikling av prosjekt hjertemedisin*?

### Endringsstrategi

1. Hvordan gikk du frem for å lykkes med *videreutvikling av prosjekt hjertemedisin*?
2. Hvilke analyser gjorde du før igangsettingen av *videreutvikling av prosjekt hjertemedisin*?

- 
3. Hva var utgangspunktet for delprosjektet «videreutvikling av prosjekt hjertemedisin»? (Individ, gruppe eller kultur?)
  4. Hadde du valgt en bevisst endringsstrategi?
  5. Var det satt mål for tidligere prosjekt «Hjertemedisin»?
  6. Videreutviklet du noen mål for *videreutvikling av prosjekt hjertemedisin*?
  7. Satte du opp milepæler? Hvorfor/Hvorfor ikke?
  8. Hvilke ressurser ble avsatt til prosjektet som helhet?
  9. Hvordan oppfattet du at skvadronssjefene reagerte på prosjektet?

### **Endringsprosessen**

1. Var det noen som var hovedansvarlig for prosjekt «Hjertemedisin» før du fikk rollen som prosjektleder av det nye prosjektet, inkludert *videreutvikling av prosjekt hjertemedisin*?
2. Hvordan ble prosessen lagt opp tidsmessig? Var det et startpunkt og et sluttpunkt?
3. Hva er dine tanker om hvorfor det var behov for endring?
4. hvordan valgte du å legge opp prosessen?
5. Ut fra initiativene: Var det noen resultater å vise til allerede tidligere i prosessen?

### **Endringsledelse**

1. Hva gjorde du for å få skvadronssjefene med på prosessen?
2. Hvilke forventninger hadde du til skvadronssjefene i prosessen? Ble de klart kommunisert?
3. Hvordan formidlet du budskapet?

### **Gjennomføring**

1. Hvordan fulgte du opp prosessen?

### **Effekt**

1. Opplevde du at prosjektet var viktig for sjef Luftforsvaret opp mot andre prioriterte oppgaver?
2. Hva anser du at effekten av prosjektet *videreutvikling av hjertemedisin* var?
3. Hva trodde du egentlig løsningen på utfordringene var?
4. I et retroperspektiv – er det noe du ville gjort annerledes?

---

# Vedlegg H

## Intervjuguide skvadronssjefer - pilot

### Overordnet beskrivelse av intervjuguiden

Intervjuguiden er utarbeidet av masterstudent, og danner rammen for spørsmålene som vil bli benyttet under intervjuet. Formålet med intervjuet er å søke svar på avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål, hvor intervjuguiden er semi-strukturert i henhold til disse og underkategorier som tematiserer spørsmålene. Utfyllende informasjon om prosjektet, samt informantens rettigheter knyttet til deltakelse er beskrevet i oppgavens prosjektskisse som er tilsendt per epost. I den grad en informant siteres i oppgaven, vil du i forkant få tilsendt sitatet for kontroll. Ingen informanter vil bli identifisert, heller ikke indirekte. Det vil da være mulig å utdype eller gi ytterligere kommentarer. Jeg ønsker å benytte diktafon/opptaksfunksjon på mobil, evt opptak i teams om det er mulig.

### Innledende fra masterstudent

Jeg startet intervjuet med å forklare bakgrunnen og hensikt med intervjuet. Intervjuobjektet fikk lese gjennom informasjonsskrivet før vi startet.

### Overordnet

1. Som skvadronssjef, hva er ditt helhetsinntrykk av «Hjertemedisin»?
  - Hva lyktes?
  - Hva var utfordringer?
2. Hvordan ble prosjektet introdusert for deg?
3. Fikk du inntrykk at du var en del av en strukturert prosess?
4. Hvordan ble du som skvadronssjef inkludert i prosessen?

### Endringsprosessen

1. Opplevde du som skvadronssjef at du var viktig for utfallet av prosjektet? Hva var eventuelt ditt viktigste bidrag?
2. Hvor synlige var ledergruppen i luftforsvarsstaben og i MHV underveis i prosjektet?
3. Opplevde du som skvadronssjef å kunne dra nytte av prosjektet?
  - fikk du tilført noen stillinger som ga støtte?

- 
4. Opplevde du at det ble benyttet delmål underveis i prosessen?
  5. Hvilke resultater ble det vist til i prosessen?

**Effekt**

1. Hvordan opplevde du effekten av prosjekt «Hjertemedisin»? Kan de effektene du evt opplevde tilskrives «Hjertemedisin»?
2. Hva skulle du ønske ble gjort annerledes i prosjekt «Hjertemedisin»?



---

# Vedlegg I

## Intervjuguide skvadronssjefer

### Overordnet beskrivelse av intervjuguiden

Intervjuguiden er utarbeidet av masterstudent, og danner rammen for spørsmålene som vil bli benyttet under intervjuet. Formålet med intervjuet er å søke svar på avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål, hvor intervjuguiden er semi-strukturert i henhold til disse og underkategorier som tematiserer spørsmålene. Utfyllende informasjon om prosjektet, samt informantens rettigheter knyttet til deltakelse er beskrevet i oppgavens prosjektskisse som er tilsendt per epost. I den grad en informant siteres i oppgaven, vil informanten i forkant få tilsendt sitatet for kontroll. Ingen informanter vil bli identifisert med navn, kontaktinformasjon eller andre personopplysninger utover hvilken luftving de arbeider i. Det vil være mulig å utdype eller gi ytterligere kommentarer i løpet av intervjuet. Jeg ønsker å benytte diktafon/opptaksfunksjon på mobil, evt opptak i teams om det er mulig.

### Overordnet

1. Hva tenkte du første gang du fikk presentert prosjekt «Hjertemedisin»?
  - Synes du det var et passende navn på prosjektet?
2. Hvordan opplever du dagens balanse i hverdagen mellom operative krav og forvaltningen?
  - Har du opplevd at denne balansen er bedret ilt de siste årene? Hvorfor/Hvorfor ikke?
3. Som skvadronssjef, hva er ditt helhetsinntrykk av «Hjertemedisin»?
  - Hva lyktes?
  - Hva var utfordringer?

### Endringsstrategi

1. Hvordan ble prosjektet introdusert for deg?
2. Fikk du inntrykk at du var en del av en strukturert prosess?
3. Hvordan ble du som skvadronssjef inkludert i prosessen?

### Endringsprosessen

- 
1. Opplevde du som skvadronssjef at du var viktig for utfallet av prosjektet? Hva var eventuelt ditt viktigste bidrag?
  2. Hvordan mener du at toppledelsen har ledet prosjekt HM?
    - Hvordan har måten prosjektet ble ledet på påvirket din tillit til toppledelsen?
  3. Hvor synlige var ledergruppen i MHV underveis i prosjektet?
  4. Opplevde du som skvadronssjef å kunne dra nytte av prosjektet?
  5. Opplevde du at det ble benyttet delmål underveis i prosessen?
  6. Hvilke resultater ble det vist til i prosessen?

### **Effekt**

1. Hvordan opplevde du effekten av prosjekt «Hjertemedisin»? Kan de effektene du evt opplevde tilskrives «Hjertemedisin»?
2. Hva skulle du ønske ble gjort annerledes i prosjekt «Hjertemedisin»?