



Master of Public Administration

Utvikling av ledelse og jobbtilfredshet.

En kvalitativ studie med bakgrunn i Forsvarets medarbeiderundersøkelse.

Lars Fjerdingren

Masteroppgave i offentlig styring

Master Thesis in Public Administration

BMPA5000

Våren - 2019

FORORD

Jeg har jobbet i Forsvaret og Hæren siden 1998 og det har vært en stor del av meg og min identitet. Gjennom Forsvaret har jeg tatt både befals- og offisersutdanning, og har jobbet ved ulike steder i Norge. I tillegg har jeg tjenestegjort i internasjonale operasjoner i Kosovo og Afghanistan. Jeg har selv hatt ledelses ansvar på lags-, tropps- og kompaninivå både nasjonalt og internasjonalt. I 2017 begynte jeg med Master of Public Administration (MPA) ved NTNU. Dette var et ønske jeg hadde for å utvikle min lederrolle, og som et ledd i å få nye jobbmuligheter innad Forsvaret og sivilt. Utdanningen har vært svært nyttig og gitt meg mye ny kunnskap. Det har vært interessant å delta på samlinger med andre medstudenter med ulike fagbakgrunner, og jeg ser tilbake på de to årene som veldig positive og lærerike. Samtidig har det vært mye jobb og utallige timer med lesing av pensum, og ikke minst skrivearbeid med masteroppgaven.

I løpet av studiet så har jeg brukt mye tid på å fundere på hva jeg skal velge som problemstilling for den avsluttende masteroppgaven, et spørsmål som vi allerede fikk på første samling i januar 2017. Bakgrunnen for valg av tema og problemstilling for min masteroppgave har bestått av mange faktorer. En faktor som har vært veldig viktig er at temaet og problemstillingen skulle være noe som jeg synes er spennende og interessant. I tillegg til dette så har relevans til min jobb og arbeid vært viktig. Med dette som viktige faktorer så har et dilemma for min del vært om jeg skal skrive oppgaven alene eller sammen med en medstudent. Det ble sterkt anbefalt å skrive to sammen, så har jeg brukt mye tid på å forsøke å finne en medstudent å skrive med. Dette har jeg ikke lyktes med, med bakgrunn i å finne felles tema og problemstilling, uten at det har gått på bekostning av mine interesser og relevans for jobb. Etter mye vekting så har jeg derfor endt opp med å skrive masteroppgaven alene. Tema for oppgaven er Forsvarets medarbeiderundersøkelse og avdelingssjefer i Hæren sin anvendelse av denne.

Jeg vil benytte anledningen til å takke min veileder Dr. Tore Chr. Malterud for god hjelp og støtte underveis i prosessen. Videre vil jeg takke familie og venner som har stilt opp som gode støttespillere.

Norges Teknisk-naturvitenskapelige Universitet, Mai 2019.

Lars Fjerdingsren

Sammendrag

Denne studien har til hensikt å undersøke hvilke effekter man har av Forsvarets medarbeiderundersøkelse, og hvordan resultatene benyttes av ledere i Hæren. Studien er sammensatt av tre ulike deler. Den baserer seg i utgangspunktet på data fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse (FMU), hvor deler av resultatene løftes frem. Videre er det gjennomført dybdeintervju med 6 informanter som jobber som ledere i Hæren. Dette er hovedfokus i oppgaven, og den kvalitative metoden er benyttet. Til slutt vises det til Handlingsplaner som er utviklet av avdelinger i Hæren, basert på svar fra FMU.

Funnene i oppgaven viser at FMU har en viktig rolle i flere sammenhenger når det kommer til det å utvikle lederskap, avdeling og jobbtilfredshet i Hærens avdelinger.

Summary

This thesis has investigated to what effects the Norwegian armed forces employee survey (FMU) gives, and how the results are used by leaders in the Norwegian army. The study consists of three parts. It basically is based on data from FMU, where parts of the results are highlighted. Furthermore, in-depth interviews have been conducted with 6 informants who work as leaders in the Army. This is the main focus of the study, and the qualitative method has been used. Finally, action plans developed by units in the Army are used as examples. The findings in the paper show that FMU has an important role in several contexts when it comes to developing leadership, units and job satisfaction in the Norwegian army.

INNHALDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING	5
1.1 Avgrensninger	6
1.2 Oppgavens oppbygning	6
2. BAKGRUNN	7
2.1 Forsvaret som organisasjon	7
2.2 Ledelse i Forsvaret	8
2.3 Forsvarets medarbeiderundersøkelse.....	12
3. PROBLEMSTILLING	14
3.1 Hypoteser.....	14
4. TEORI	15
4.1 Full Range Leadership Theory	16
4.2 Mintzberg 10 lederroller.....	20
4.3 Organisasjonsendring og endringsstrategi teori	23
4.3.1 Organisasjonsendring	23
4.3.2 Strategi E og O	27
4.3.3 Ledelse og lederens rolle i endringsprosessen.....	28
5. METODE	29
5.1 Ontologi og epistemologi	29
5.1.1 Induktiv og deduktiv tilnærming	31
5.2 Kvalitativ og kvantitativ metode	31
5.2.1 Intern og ekstern gyldighet.....	32
5.3 Dybdeintervju.....	33
5.3.1 Utvalg.....	34
6. EMPIRI	35

6.1 Intervjuer av avdelingssjefer	35
6.2 Resultater fra FMU.....	43
6.3 Handlingsplaner.....	49
7. DRØFTING	50
7.1 Metode.....	50
7.2 Hypoteser.....	51
8. KONKLUSJON.....	56
LITTERATURLISTE.....	58

1. INNLEDNING

Forsvaret er en organisasjon som er veldig hierarkisk oppbygd med tanke på ledelses- og kommandolinjer. Ledelse er uttalt som en kjerne virksomhet i Forsvaret og har en sentral rolle i befals- og offisersutdanningen. Internt i Forsvaret og Hæren så sier vi at vi er best på ledelse. Utøvelsen av lederskap i Hæren består i stor grad av å bygge velfungerende team som skal kunne løse sine pålagte oppdrag og oppgaver. Akkurat denne delen av å jobbe i Hæren har alltid fasinert meg og har vært av stor interesse. Jeg har selv opplevd viktigheten av å ha et velfungerende team når man har vært i situasjoner som potensielt kunne ha medført tap av menneskeliv.

I løpet av min tid i Hæren så har jeg utviklet mitt lederskap. Denne utviklingen har i stor grad vært påvirket av de sjefene jeg selv har hatt. Hvis jeg skal trekke frem en av de som jeg har hatt som sjef og som har vært til stor inspirasjon så må det bli Robert Mood. Robert Mood er nå pensjonert general og president for Norges Røde Kors. Mood ga i 2017 ut boken «Ansvar – ledelse er ingen popularitetskonkurransse». I denne boken så deler han mange av sine erfaringer og tanker rundt ledelse. Han trekker blant annet frem sine ledelsesprinsipper: ansvar, integritet, oppdrag og omsorg.

«Lederprinsippene utøves gjennom tre viktige funksjoner. For det første må du samle organisasjonen i felles forståelse og mål. For det andre må du være et eksempel som de under deg ønsker å følge. For det tredje må du bære ansvaret for resultatene på vegne av alle» (Mood, 2017, side 273)

Med bakgrunn i at ledelse har vært, og er så sentralt i mitt yrke så har innholdet i MPA-studiet vært meget spennende og interessant. Det ble derfor naturlig for meg å ta utgangspunkt i ledelse som tema for masteroppgaven. Temaet ledelse er uendelig stort, så arbeidet med å snevre inn temaet har vært utfordrende. Med ønske om å skrive om noe som er relevant for jobben min så har jeg tatt utgangspunkt i Forsvarets medarbeiderundersøkelse (FMU). Videre har jeg gjennomført en kvalitativ studie med dybdeintervju av 6 ledere i Hæren. Fokuset i oppgaven vil være hvordan resultater fra denne FMU blir benyttet av ledere for å lage konkrete handlingsplaner, som igjen skal bedre arbeidsmiljø. Oppgaven trekker frem relevant teori knyttet til ledelse, som jeg igjen vil drøfte opp mot informasjon jeg har innhentet og analysert.

1.1 Avgrensninger

I oppgaven har jeg brukt FMU som bakgrunns materialet. For å avgrense oppgaven har jeg valgt å kun se på enkelte deler av undersøkelsen, og kun Hærens avdelinger i Forsvaret.

Tallgrunnlaget fra undersøkelsene er stort og vil gi muligheter til flere analyser. Med tanke på oppgavens begrensninger har jeg selv ikke gjennomført statistiske analyser. Mitt utvalg for den kvalitative studien er avgrenset til 6 informanter, som jeg anser som tilstrekkelig for å drøfte og sammenligne deres svar og synspunkter. Videre da det gjelder fruktbarhet så mener jeg at problemstillingen vil la seg undersøke med utgangspunkt bakgrunnsteori, resultatene fra FMU og informantenes tilbakemeldinger. Det er gjennomført lignende undersøkelser på medarbeiderundersøkelser før, men jeg håper at min oppgave vil kunne tilføye ny kunnskap på effektene av Forsvarets medarbeiderundersøkelse.

1.2 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er bygget opp med innledning. I bakgrunnskapittelet presenterer jeg Forsvaret som organisasjon for å gi leseren et innblikk i Forsvaret. Videre vil jeg skrive om ledelse i Forsvaret og dens oppbygning. Jeg benytter meg av ulike egenutviklede figurer for å illustrere dette. FMU er beskrevet i neste kapittel, og vil gi en bedre forståelse av selve undersøkelsen og dens hensikt. Det vil bli forklart hvordan og når den gjennomføres.

Innledning og bakgrunn bunner ut i oppgavens problemstilling, og påfølgende hypoteser. I teorikapittelet belyser jeg relevant teori knyttet opp mot ledelse, samt organisasjonsendring og endringsstrategi. Videre vil metode bli beskrevet, og i denne oppgaven benytter jeg meg av metodetriangulering. Deretter har oppgaven empiri fra selve datainnsamlingen, samt et kapittel som viser resultater fra FMU og dens handlingsplaner.

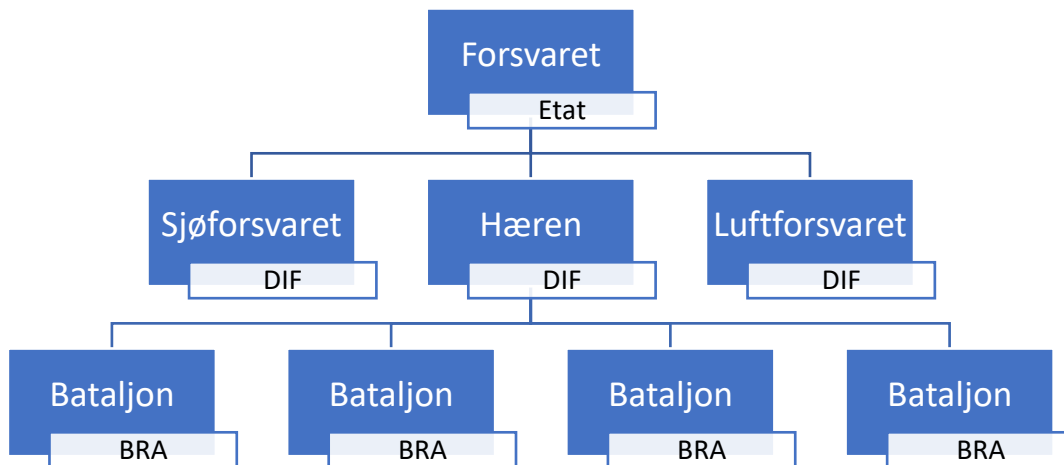
Oppgaven avsluttes med en drøftingsdel, hvor både metode og empiri blir diskutert. Jeg vil her trekke frem mine hypoteser og drøfte de opp mot eksisterende teori og egen empiri.

2. BAKGRUNN

Oppgavens hensikt er å undersøke hvordan FMU er med å påvirke ledere i Hæren til å utvikle ledelse, organisasjon og jobbtilfredshet. Jeg har selv vært ansatt i Hæren i mange år, og har således mine egne erfaringer og kunnskaper med meg inn i undersøkelsen. Når man skal gjøre undersøkelser og forske på fenomener i egen organisasjon, er det ekstra viktig at man legger til side sine egne etablerte oppfatninger og holdninger slik at det ikke er med på å påvirke forskningsresultatet eller funnene man kommer frem til. Dette er en utfordring som jeg har vært veldig bevisst på under arbeidet med denne oppgaven. Samtidig vil min førforståelse på sin side gi en bedre forståelse av informantenes uttalelser. Videre har jeg sett på tidligere forskning gjort på feltet og har stor interesse av den gjeldende tematikken.

2.1 Forsvaret som organisasjon

Formålet med dette avsnittet er å skape en grunnleggende forståelse av hvordan organisasjonen Forsvaret i stort ser ut og hvor Hæren sin plass i denne strukturen er. Dette for å gi leseren en bedre forståelse utover i oppgaven som vil omhandle Hæren og Hærens avdelinger.



Figuren viser den hierarkiske organiseringen i Forsvaret med de tre forsvarsgrenene Sjøforsvaret, Hæren og Luftforsvaret. Disse blir betegnet som driftsenheter i Forsvaret (DIF). Under hver DIF finner man underavdelingene som blir betegnet som budsjett- og resultatansvarlig (BRA). For Hæren sin del er dette som regel bataljoner.

Som bataljonssjef så er man sjef for det man i Hæren omtaler som en BRA. Det vil si en budsjett og resultat ansvarlig avdeling (BRA). I tillegg til å være overordnet ansvarlig for budsjett og resultat har man som bataljonssjef også et stort personell ansvar. Bemanningen i en bataljon i Hæren vil normalt bestå av 400-500 soldater. Av disse vil 50-100 være offiserer og befal, mens 400-450 vil være vervede eller menige. Som avdelingssjef i Hæren er man også den som er overordnet ansvarlig for at bataljonen utdanner og styrkeproduserer kampkraft i henhold til kapabiliteter og operative krav.

2.2 Ledelse i Forsvaret

Å være leder stiller særskilte krav til individet. Lederskapet utøves i situasjoner som varierer sterkt i kompleksitet og intensitet. Militært lederskap handler om, på sitt mest ekstreme, å kunne leve med høy grad av usikkerhet, mestre komplekse omgivelser og tåle slike situasjoner bedre enn motstanderen. Godt militært lederskap innebærer å operere tilpasningsdyktig og fleksibelt innenfor denne situasjonen.

Lederen er den viktigste rollemodellen for verdier, krav og forventinger i enhver avdeling. En god rollemodell viser vei gjennom risikovillighet, konsistent fremferd, gode holdninger og etisk skjønn. Begrepet rollemodell innbefatter derfor både å være et godt forbilde og ha et solid verdigrunnlag. Forsvarets ledere skal bygge sitt verdigrunnlag på Forsvarets kjerneverdier: Respekt, Ansvar og Mot. Gode militære ledere har ansvarsfølelse overfor den myndighet de er gitt av samfunnet. De tar ansvar for seg selv og andre; for oppdrag, ressurser, resultat, personell og miljø - i medgang og motgang.

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret

Målsettingen med Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret er å bevisstgjøre alle ansatte i Forsvaret om hvilke prinsipper og verdier som ligger til grunn når Forsvarets ansatte

skal jobbe sammen mot felles mål. Hensikten er å skape en felles forståelse for godt lederskap gjennom felles ledelsesspråk, tenkesett og referanserammer. Grunnsyn på ledelse er en konkretisering av Forsvarets fellesoperative doktrine hva angår militært lederskap. Det starter med å beskrive særegenhetene ved omgivelsene der det militære lederskapet utøves. Videre beskrives Forsvarets ledelsesfilosofi - Oppdragsbasert ledelse (OBL) - som ligger til grunn for å utøve godt militært lederskap. Avslutningsvis beskrives organisatoriske og individuelle forutsetninger for at ledelsesfilosofien skal kunne finne sted. Grunnsyn på ledelse må ses i sammenheng med eksisterende dokumenter: Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD), Forsvarets verdigrunnlag, Holdninger, etikk og ledelse - Revidert handlingsplan for forsvarssektoren (HEL) og Forsvarets Pedagogiske Grunnsyn (FPG). (Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret, 2012)

Forsvarets virkelighet

Grunnsyn på ledelse har betydning for alle ledd i Forsvaret, fra daglig drift til væpnede konflikter, hjemme så vel som ute. Det forventes at Forsvarets ledere skal kunne utøve godt lederskap i fred, konflikter og i krise og krig. Grunnsynet vektlegger de særegenheter som skiller oss fra det sivile samfunnet og hvor det stilles særskilte krav til våre ledere. Dette betyr ikke at Grunnsyn på ledelse bare har relevans i militære operasjoner. Fokuset ligger på verdier og prinsipper som er avgjørende i tilspissede situasjoner, men de er også viktige for oppdragsløsning i fredstid. Gjensidig tillit og respekt, felles forpliktelse, ansvarfølelse, initiativ og godt samhold er eksempler på dette. Avdelinger hvor slike forhold råder vil være effektive og preget av høy trivsel med ansatte som opplever mening i daglig virke. Å bygge organisasjonskultur tar tid og det vil være vanskelig for en fredstidsorganisasjon å håndtere overgangen til krise og krig hvis ikke enkelte grunnprinsipper for samarbeid har preget hverdagen over lang tid.

Godt lederskap skal bygge på Forsvarets verdigrunnlag med kjerneverdiene Respekt, Ansvar og Mot, som igjen er tuftet på menneskeverd og legitimitet i samfunnet. Samfunnet forventer ledere i Forsvaret med faglig ekspertise og etisk skjønn. Det stilles derfor et viktig, men samtidig et svært vanskelig krav til våre sjefer: Rett handling til rett tid i rett situasjon. Med rett handling menes ikke at det finnes én riktig måte, en fasit, på hvorledes man løser sitt oppdrag (Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret, 2012).

Lederutfordringer

Militære ledere på ulike nivåer stilles overfor svært ulike utfordringer. Ledelse på strategisk nivå er forskjellig fra ledelse på taktisk nivå. Ledelse på taktisk nivå dreier seg ofte om et personlig leder - medarbeiderforhold hvor samarbeid og kommunikasjon foregår direkte. Ledelse på toppnivå har ofte en mer indirekte form, gjennom grunnlagsdokumenter, rammetildelinger og representasjon. Militære ledere opererer ofte i spennet mellom operative leveranser og forvaltningsmessig rapportering og kontroll. Dagens sjefer fyller derfor mange roller med svært forskjellige krav. I sum stiller dette krav til lederen om både å kunne prioritere ressurser og leveranser og samtidig balansere ulike krav og forventninger. Gjensidig tillit og samarbeid mellom de forskjellige ledernivåene er nødvendig for at Forsvaret skal fungere som en robust helhet (Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret, 2012).

Forsvarets ledelsesfilosofi

Forsvarets ledelsesfilosofi er utformet for å fungere effektivt i fred så vel som i krise, konflikt, krig og i forvaltning av personell og ressurser. For å kunne håndtere usikkerhet og oppnå gode beslutninger har Forsvaret utformet en desentralisert ledelsesfilosofi. Hensikten er at den med best situasjonsforståelse skal handle selvstendig, men i tråd med sjefens intensjon. Dette stiller store krav til hver enkelt, ikke minst til ledere på lavere nivå. Den som gjennomfører et oppdrag må ha en situasjonsforståelse som gjør at han eller hun hurtig klarer å omstille seg fra en situasjon til en annen og iverksetter best mulige tiltak. Lederen må også ha nødvendig myndighet til å kunne handle på denne bakgrunnen. Oppdragsbasert ledelse er med på å sikre initiativ, kreativitet, eierforhold til arbeidsoppgavene, ansvarsfølelse og dermed en kollektiv forpliktelse.

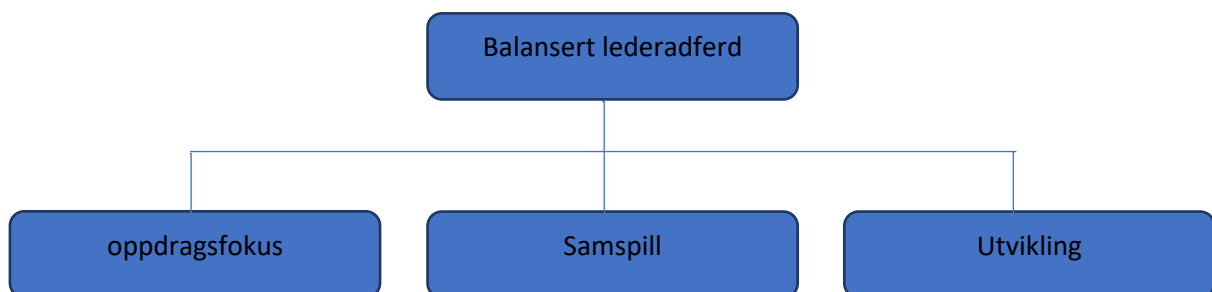
Ledelsesfilosofien åpner for å benytte kreativiteten i hele organisasjonen. Vellykket utførelse av oppdragsbasert ledelse kommer som et resultat av at underordnede ledere i alle ledd tar målrettet initiativ basert på sjefens intensjon. Intensjonen rommer hensikt, metode og ønsket slutttilstand. Intensjonen gis direkte i forbindelse med et oppdrag. Sjefen vil i tillegg indirekte påvirke gjennomføringen: Implisitt intensjon kommer til syne gjennom sjefens måte å lede på og omhandler blant annet kommunikasjon, felles trening og kultur. Alle oppdrag en avdeling får må sees i lys av intensjonen med oppdraget. Når intensjonen er forstått, diskutert og den enkelte har fått et eierforhold til den, skapes en felles forståelse som harmoniserer og

koordinerer aktivitetene. På denne måten skapes rom for desentralisert handling i sjefens ånd. Oppdragsbasert ledelse handler også om å skape en organisasjonskultur som kan håndtere kompleksitet. Ledelsesfilosofien forutsetter en kultur som tar i bruk hele organisasjonens menneskelige ressurser. Det handler om organisasjonens evne til å lære, og om å omsette læring til handling. Å oppfordre til kreativitet og utnytte initiativ, fleksibilitet og hurtighet stiller store krav til kulturen i avdelingen. Organisasjonskultur bygges over tid. Det stiller store krav både til utdanning og øvelser, men også til våre handlinger i hverdagen. (Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret, 2012)

Balansert lederatferd

Effektiv lederatferd kan kategoriseres etter dens tre primære målområder: Oppdragsfokus; effektivitet og prestasjonsevne, Samspill; aktivering av menneskelige ressurser og Utvikling; nytenkning og tilpasningsevne. Godt lederskap handler om å balansere disse på en naturlig og troverdig måte.

Den kan visualiseres på følgende måte:



Oppdragsfokus

Den oppdragsorienterte atferden er hovedsakelig rettet mot å øke effektiviteten og skape pålitelige arbeidsprosesser og struktur. Dette inkluderer planlegging, personell disponering og fordeling av andre ressurser for å styre og gjennomføre oppgaver. Andre eksempler på slik lederatferd er klargjøring av ansvarsområder og mål, oppfølging av arbeid og kvalitet på utførelse, samt iverksette tiltak og løse problemer som oppstår underveis.

Samspill

Samspillorientert lederatferd utvikler de menneskelige ressursene, bedrer relasjonene i

avdelingen og legger forholdene til rette for samarbeid. Det gjøres gjennom å bygge opp individenes selvbilde ved å styrke deres kunnskaper og ferdigheter, skape tilhørighet og samhold, samt å gi anerkjennelse. Samspillorientert atferd innebærer også å motivere og inspirere gjennom god og tydelig kommunikasjon, tydelige krav- og forventningsavklaringer, stimulere tro på fremtiden og ved å involvere mennesker i beslutninger som berører deres virkefelt. Gjennom å delegere oppgaver og bemyndige medarbeidere - og samtidig gi støtte og nødvendig oppfølging - utvikles medarbeiderne til ansvarsfulle kollegaer som kan fatte nødvendige beslutninger innenfor gitte rammer og som opplever jobben sin som meningsfull.

Utvikling

Den utviklingsorienterte atferden bidrar til å øke avdelingens fleksibilitet, kreativitet og nytenking. Slik lederatferd karakteriseres ved oppmerksomhet rettet mot omgivelsene for å identifisere trusler og muligheter, evne til strategisk planlegging, iverksette og lede utvikling og endring for å møte nye situasjoner, oppmuntre til kreativ tenkning og nye ideer, samt legge til rette for kollektiv læring (Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret, 2012).

Effektivt lederskap

Effektiv ledelse innebærer at ledere i samarbeid med underordnede, målrettet strukturerer, organiserer, påvirker og legitimerer virksomheten.

Effektivt lederskap er dermed en effekt av tre relasjoner: 1) relasjonen mellom leder og ansatt, 2) relasjonen mellom ansatte og deres arbeidsoppgaver (objekter, hendelser) og 3) lederens refleksjon og relasjon til seg selv.

Følgende definisjoner er hentet fra Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD):

«Ledelse er en aktivitet hvor man på ulike måter forsøker å nå mål gjennom andre»

(FFOD, 2014, s 164)

2.3 Forsvarets medarbeiderundersøkelse

Forsvarets medarbeiderundersøkelse (FMU) ble første gang gjennomført i 2007. Siden den gang har FMU blitt gjennomført minimum annethvert år. Sist gjennomført i inneværende år. Forsvarets medarbeiderundersøkelse består av to deler. Den første delen er knyttet til satsningsområder innen human resource (HR), som ledelse, kompetanse og

organisasjonskultur. De innsamlede dataene fra denne er et viktig styringsverktøy i arbeidet for å videreutvikle Forsvarets organisasjon lokalt og sentralt.

Den andre delen er en helseundersøkelse som skal kartlegge helsetilstanden hos Forsvarets personell. Svarene fra helseundersøkelsen vil være en del av datagrunnlaget i en årlig rapport om Forsvarets helsetilstand. Målet er bedre helse og helsetjeneste for alt personell i Forsvaret. Medarbeiderundersøkelsen tar temperaturen på trivselen blant ansatte, og er en tilbakemelding om hvordan de ansatte i Forsvaret har det på jobb, både faglig og psykososialt.

Formålet med medarbeiderundersøkelsen skal være å kartlegge hvilke utfordringer som finnes på arbeidsplassen og følge opp disse med konkrete tiltak.

Forsvarets medarbeiderundersøkelse (FMU) skal være et viktig verktøy for å videreutvikle organisasjonen. Den avdekker behov for forebyggende og oppfølgende tiltak, både lokalt og sentralt. Ansatte i Forsvaret blir oppfordret til å svare for at det skal bidra til å påvirke til endringer - en viktig investering i egen arbeidssituasjon.

Når medarbeiderundersøkelsen er avsluttet utarbeides rapporter som viser resultatene fra de ulike avdelingene og driftsenhetene. Når resultatene foreligger møtes fagansvarlige på arbeidsgiversiden sammen med bedriftshelsetjeneste og hovedverneombud. Sammen ser de på resultatene og diskuterer tiltak som skal følges opp gjennom konkrete tiltak i en handlingsplan. Denne skal følges opp på alle nivå i organisasjonen og være synlig for personellet. Alle sjefer forplikter seg til å vise konkrete tiltak der endring er nødvendig. Det utarbeides rapporter på flere nivåer, avhengig av størrelsen på avdelingen eller driftsenheten. Sjefene på de ulike nivåene er ansvarlige for å følge opp disse rapportene. Ansatte skal kunne følge med på om tiltakene gjøres.

På bakgrunn av dette så vil temaet innen ledelse være FMU. Det vil være interessant og se på bruken av denne til å utvikle ledelsen i Forsvaret, og til å utvikle Forsvaret til en bedre organisasjon for oss som jobber der. Min interesse vil være spesielt rette mot den første delen av FMU som går på ledelse.

3. PROBLEMSTILLING

Med utgangspunktet i det tema eller et felt som man ønsker å undersøke må man stille spørsmål rettet til det man ønsker å undersøke. Denne spørsmålsstillingen eller problemstillingen vil være grunnlaget for en samfunnsvitenskapelig undersøkelse. Arbeidet med å konkretisere problemstillingen er ofte en krevende og utfordrende fase i undersøkelsesprosessen. En viktig funksjon med problemstillingen er at man gjør en avgrensning på hva man ønsker å fokusere på i undersøkelsen, og dermed også hva man velger bort. Oppsummert så kan man si at man gjennom å utarbeide en problemstilling operasjonaliserer de tankene og ideene man hadde rundt valgt tema. Når man har funnet fram til en problemstilling så bør man foreta en test på hvor fornuftig problemstillingen er. I boka «hvordan gjennomføre undersøkelser?» skriver Dag Ingvar Jacobsen at en problemstilling bør tilfredsstillende tre krav før man går videre med undersøkelsen. For det første så skal den være spennende. Dette innebærer at man ikke skal vite hva resultatet av undersøkelsen blir før man starter, slik kan man si at undersøkelsen bør ha et element av overraskelse. For det andre så skal den være enkel. Hovedformålet med dette er å sørge for at problemstillingen ikke er for bred og favner over for mye slik at den praktiske undersøkelsen blir for komplisert. Dette kan føre til at man mister oversikten og at de viktige funnene i undersøkelsen ikke kommer frem. For det tredje så skal den være fruktbar. Dette kan deles i to: den skal la seg undersøke empirisk slik at det kan gå an å gjennomføre en undersøkelse på bakgrunn av problemstillingen, og problemstillingen bør tilføre ny kunnskap i form av at den bygger på det som finnes av tidligere forskning på samme område. Dette kan enten være at den utvider den kunnskapen som allerede finnes, eller at den avkrefter tidligere forskning (Jacobsen, 2016).

Med mitt valg av tema i FMU har jeg valgt følgende problemstilling:

«Forsvarets medarbeiderundersøkelse – Har den effekt?»

3.1 Hypoteser

«En hypotese kan defineres som en påstand om hvordan et forhold faktisk er, men det vil allikevel være viktig å merke seg at det fremdeles er en påstand som må underbygges med en empirisk undersøkelse for å fastslå om hypotesen kan forkastes eller ei.» (Jacobsen, 2016, side 71).

For å avgrense og besvare problemstillingen så har jeg kommet frem til at det vil være hensiktsmessig å utlede hypoteser. Disse kan være med på å belyse og gi svar til problemstillingen. Hypotesene mine er utviklet ut ifra spørsmål som har dukket opp under arbeidet med formulering av problemstillingen. Jeg har valgt følgende hypoteser:

- Ledere i Hæren bruker FMU aktivt for å bedre sine avdelinger.

På bakgrunn av resultatene så vil man kunne få belyst mange forhold rundt sin avdeling. Forbedrer avdelingene sine resultater på bakgrunn av handlingsplanene som ble utarbeidet året før?

- FMU bidrar til bedre ledelse i Hæren.

I medarbeider undersøkelsen så er ledelse et fast tema. Her blir de ansatte bedt om å svare på hva de synes/mener om ledelsen i sin avdeling og i Forsvaret. Bruker ledelsene disse resultatene til å utvikle og utøve et bedre lederskap for sine ansatte?

- Avdelingene gjennomfører FMU kun fordi det er et krav.

Årlig så må alle avdelingene i Forsvaret sette av tid til etterarbeid etter at resultatet av medarbeiderundersøkelsen har kommet. I dette arbeidet ligger det mange pålagt krav med tanke på utarbeidelse av handlingsplaner og drøfting med de ansatte. Gjennomføres dette kun for å tilfredsstille pålagte formalia?

- Gjennomføring av FMU bidrar til fornøyde medarbeidere:

På bakgrunn av resultatene fra FMU så er avdelingene påkrevd å utarbeide en handlingsplan som skal inneholde tiltak som avdelingen skal gjennomføre. Dette er tiltak som skal bidra til et bedre arbeidsmiljø. Bidrar dette til fornøyde medarbeidere?

4. TEORI

For å kunne drøfte problemstillingen og hypotesene i denne oppgaven så må dette sees i sammenheng med eksisterende teori. Med bakgrunn i min problemstilling og mine hypoteser så har jeg valgt å benytte teorier innenfor ledelse og endringsstrategi.

Innenfor ledelsesteori så vil jeg benytte to teorier som kan knyttes til Forsvarets grunnsyn på ledelse og Forsvarets ledelsesfilosofi, som er en viktig del av den militære ledelsesutdanning i Forsvaret. Jeg mener dette også vil være relevant opp mot empirien i form av at lederskapet er

en sentral del av det som blir vurdert i FMU. Jeg vil bruke Bass sin «Full Range Leadership Theory» og Mintzberg sin 10 lederrolle teori.

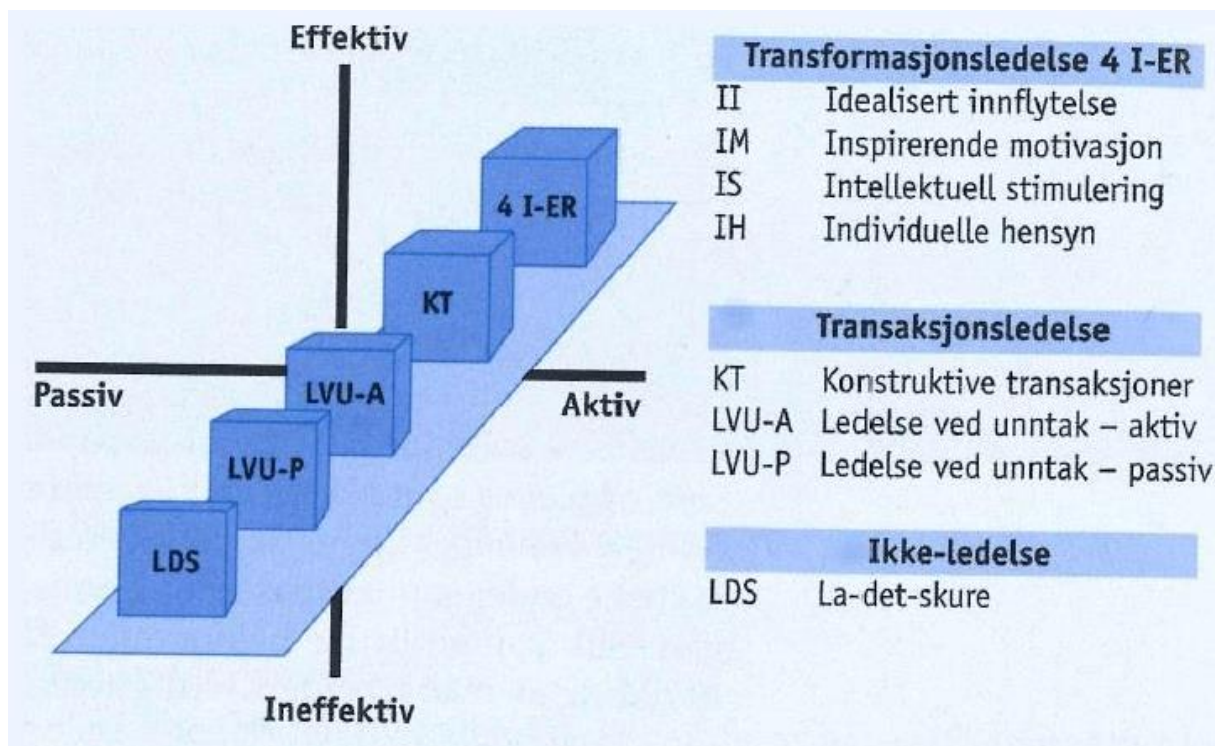
Innenfor endringsstrategi vil jeg benytte to teorier som jeg mener er relevante opp mot det å gjennomføre endringer i en organisasjon og hva som påvirker endringer.

4.1 Full Range Leadership Theory

I denne oppgave er teorien relevant sett opp imot Forsvarets filosofi om balansert lederadferd. Dette ved at den viser bredden og dybden av lederadferd, og samtidig peker på hvordan disse individuelle forskjellene virker.

Modellen har tre dimensjoner; den horisontale, vertikale og dybdeorienterte. Den horisontale beveger seg fra passiv til aktiv og beskriver graden av samvirke mellom leder og medarbeider. Den vertikale dimensjonen fra ineffektiv til effektiv beskriver det empiriske grunnlaget for hvilken type ledelse som er mest effektiv. Den siste dimensjonen, dybde, illustrerer i hvilken grad den enkelte lederadferd utøves, bevisst eller ubevisst. Tykkelsen på søylene indikerer i hvilken grad den enkelte form for lederaktivitet utøves, men er forskjellig fra leder til leder (Forsvaret, 2015).

Videre så beskriver den de tre mest sentrale typologier av lederadferd sett i sammenheng; transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og ikke-transaksjonsledelse eller Laissez-Faire. Modellen illustrerer at en leder utøver hver av lederstilene i større eller mindre grad relatert til hvilken kontekst lederskapet utøves innenfor (Forsvaret, 2015).



(Bass 1985, Forsvaret, 2015, s 22)

De tre lederadferdene kan deles inn i åtte typer lederadferder/lederstiler. Det grunnleggende for teorien er at enhver leder utøver hver av de sju lederstilene i større eller mindre grad. Modellen er basert på tre dimensjoner: Den horisontale dimensjonen går fra aktiv til passiv og viser som sagt hvor omfattende påvirkning og samvirke det er mellom leder og medarbeider. Transformasjonsledelsens fire komponenter utgjør altså den mest aktive form for lederaktivitet, mens la-det skure ledelse defineres som "ikke-ledelse" og er passiv. Den vertikale dimensjon, fra effektiv til ineffektivt, er basert på empiri og har vist at transformasjonsledelse antas å være mest effektivt. Transaksjonsledelse forbindes med effektivitet, men i svakere grad enn transformasjonsledelse. Ikke ledelse viser seg å være ineffektivt. Den tredje dimensjonen (dybde) viser hvor hyppig den enkelte ledestil/lederaktivitet benyttes. Tykkelsen på søylene indikerer i hvor stor grad den enkelte form for lederaktivitet utøves. Modellen vil således se forskjellig ut fra leder til leder. En optimal leder vil være en som kun sjeldent utviser la-det-skure lederskap, suksessivt oftere benytter seg av ledelse-ved-unntak og betinget belønning, men som oftest utviser de fire komponentene av transformasjonsledelse i sitt lederskap.

Transformasjonsledelse

Gjennom utførelse av lederskap med lederstilene i transformasjonsledelse vil man oppnå at

medarbeidere vil ha økt tillit, lojalitet og respekt for lederen. Som et resultat av dette så vil medarbeiderne være mer motivert til å gjøre mer enn de er forventet til å gjøre. For å klare dette må lederen lykkes med å endre og motivere sine medarbeidere. Dette gjennom følgende:

- 1: Sørge for økt forståelse for viktigheten av resultatene på arbeidsoppgaver.
- 2: Sørge for at egne interesser blir satt til side for organisasjonen sine.
- 3: Sørge for høyere forståelse hos medarbeiderne utover egne arbeidsoppgaver. (Yukl 2013, side 313)

De fire lederadferdene i transformasjonsledelse beskrives slik:

Idealisert innflytelse karakteriserer lederens karisma og holdning som igjen skal motivere og påvirke de ansatte.

Inspirerende motivasjon er lederens evne til å motivere de ansatte og beskrive en positiv fremtidsvisjon.

Intellektuell stimulans beskriver en leder som utfordrer nå-situasjonen og er åpen for endring og nye ideer.

Individuelle hensyn betyr at lederen respekterer og bryr seg om de ansatte og deres utvikling.

(Russel, 2017, side 46)

Oppsummert så kan man si at transformasjonslederskap har et positivt innhold som øker medarbeidernes modenhet, idealisme og oppmerksomhet for andres situasjon i organisasjonen. Noe som igjen vil bidra til positiv utvikling i organisasjonen.

Transaksjonsledelse

I motsetning til transformasjonsledelse, så handler transaksjonsledelse om et utvekslingsforhold hvor målet er å tilfredsstille lederen og medarbeidernes individuelle hensyn eller behov. Dette forholdet kan føre til at medarbeiderne følger lederens krav, men vil mest sannsynlig ikke generere entusiasme og engasjement for arbeidsoppgavene. Ifølge Bass så vil transformasjonsledelse gi økt motivasjon og ytelse fra medarbeiderne enn ved bruk av transaksjonsledelse, men effektive ledere benytter seg av en kombinasjon av lederstilene.

(Yukl 2013, side 313)

Transaksjonsledelse deles inn i tre lederadferder ifølge modellen. Disse tre stilene kan beskrives på følgende måte:

konstruktive transaksjoner er en konstruktiv transaksjon mellom leder og medarbeider der utbyttet av en handling gjerne kan være positivt. Således ligner dette mer med transformasjonsledelse enn med transaksjonsledelse.

ledelse ved unntak – aktivt orientert er en mer korrektiv tilnærming der lederen overvåker medarbeiderens handlinger og ser etter feil eller avvik, for deretter å korrigere disse ved behov. Dette kan føre til at medarbeiderne ikke tar initiativ eller bidrar med innovativ tenkning i frykt for at det ikke blir godkjent av lederen.

ledelse ved unntak – passivt orientert er en adferd hvor det er minimalt med interaksjon mellom lederen og medarbeiderne. Lederen vil kun utføre korrektiv handling ovenfor sine medarbeidere hvis jobben ikke blir utført.

Transaksjonsledelse kan således hevdes å være en nødvendighet i noen tilfeller selv om det ofte kan oppfattes å være omtalt med negativt fortegn – altså en lederadferd som ikke er å foretrekke.

(Russel, 2017, side 47)

Ikke-ledelse (Laissez-Faire)

Ikke ledelse blir definert til en lederstil hvor lederen er passiv og likegyldig til både medarbeidere og arbeidsoppgaver. Dette kan igjen beskrives som totalt fravær av effektiv ledelse.

(Yukl 2013, side 314)

La-det-skure er en passiv lederstil hvor lederen ikke leder, ikke tar ansvar, ikke involverer seg og ikke tar beslutninger. Denne type ledelse gir ikke medarbeiderne støtte, oppfølging eller rettledning.

En slik type ledelse vil føre til en lite produktiv og effektiv organisasjon.

(Russel, 2017, side 48)

4.2 Mintzberg 10 lederroller

Den andre ledelses teorien jeg vil benytte er Mintzbergs teori på 10 lederroller. Jeg har valgt denne og mener den vil være relevant sett opp imot hverdagen for ledere i Hæren. Ledere i Hæren har en jobb som krever alt fra administrativ- til operativ ledelse. På bakgrunn av det så vil Mintzbergs lederroller kunne relateres til lederutfordringene som ledere i Hæren står ovenfor.

Henry Mintzberg er professor i ledelse og har jobbet i flere land. Han er dedikert til å skrive og forske på ledelse, strategi og organisasjonsformer. Mintzberg har utgitt adskillige artikler og bøker om ledelse. En av hans teorier på ledelse er teorien og modellen over 10 lederroller. Under har jeg satt opp en tabell som visualiserer inndelingen av disse lederrollene.

Interpersonlige roller	Informasjonsroller	Beslutningsroller
<ul style="list-style-type: none">• Gallionsfigur• Leder• Kontaktskaper	<ul style="list-style-type: none">• Overvåker• Informasjonsspreder• Talsmann	<ul style="list-style-type: none">• Entreprenør• Problemløser• Ressursfordeler• Forhandler

Mintzberg har delt opp de ti lederrollene i tre hovedkategorier som han mener oppsummerer en leders hovedoppgaver. Under hver hovedkategori er det tre til fire lederroller som i sum skal kunne dekke opp for alle oppgaver en leder har. For at en leder skal lykkes så er det ofte at flere roller må kombineres.

Interpersonlige roller

Dette er roller som dreier seg om kontakt med andre mennesker. Også hvordan lederen fremstår som et symbol. De interpersonlige roller beskriver formelle lederoppgaver, som involverer mange forskjellige beslutninger, alt fra små til store. Den interpersonlige rollen er delt inn i tre lederroller:

1: Leder

Rollen innebærer at lederen står i spissen for en organisasjon og har det overordnede ansvaret. Dette innebærer ansvar for at organisasjonen fungerer og at alle medarbeidere er i stand til å gjøre sin jobb. Lederen er ansvarlig for å motivere medarbeiderne, administrere sitt personale og ta de nødvendige beslutninger så organisasjonen fungerer i det daglige.

2: Kontaktskaper

Som kontaktskaper skal lederen etablere og opprettholde kontakter utenfor egen organisasjon. Dette kan for eksempel være andre organisasjoner eller samarbeidspartnere. Disse kontaktene må lederen bruke for å skaffe informasjon og gjensidige tjenester til organisasjonen.

3: Gallionsfigur

En leder har i kraft av sin stilling en rekke formelle oppgaver. Dette vil omhandle alt fra å lede og delta på møter, til å representere organisasjonen i formelle arrangement. Her er det viktig at lederen er i stand til å ivareta interessene som er av betydning for organisasjonen.

Informasjonsroller

Lederen er den som potensielt har mest tilgang på informasjon. Derfor er behandling av informasjon en viktig lederoppgave. Gjennom sine kontakter er det en del av lederens jobb å skaffe nyttige informasjon til organisasjonen både via medarbeiderne og kontakter utenfor organisasjonen. Lederen er den som har de beste muligheter for at skaffe informasjon og har oftest den beste kunnskapen til organisasjonen og medarbeiderne. Informasjonsrollen er også delt inn i tre forskjellige lederroller.

4: Overvåker

Lederen skal benytte sitt nettverk utenfor organisasjonen til å få informasjon som kan ha betydning for organisasjonen. Gjennom nettverket skal lederen være oppmerksom på endringer i omgivelsene og skiftende forventninger til organisasjonen.

5: Informasjonsspreder

Som leder vil man ha tilgang på mye informasjon som ikke medarbeiderne har. Lederen skal behandle informasjon og videreformidle denne korrekt til sine medarbeidere. Det kan være mye viktig informasjon som medarbeiderne trenger som de kun vil ha tilgang på gjennom sin leder.

6: Talsmann

Rollen som talsmann innebærer at lederen må formidle nødvendig informasjon til kontakter utenfor sin egen organisasjon. I denne rollen ligger det også at lederen formidler informasjon til sine overordnede, for eksempel informasjon om økonomi og om organisasjonen vil nå sine målsetninger. Ifølge Mintzberg er informasjon ikke sluttproduktet, men den utgjør grunnlaget for beslutninger som skal tas.

Beslutningstagerrollen

En viktig del av en leders jobb er å ta beslutninger. Som leder med autoritet er man den som er viktig å inkludere i en beslutning. Det skyldes at lederen er den som mest sannsynlig innehar mest informasjon og dermed ha det beste beslutningsgrunnlaget.

Mintzberg har definert fire roller som beskriver lederens rolle som beslutningstager.

7: Entreprenør

Rollen som entreprenør innebærer at lederen tilpasser og forandrer organisasjonen så den stemmer overens med omgivelsenes forventninger og krav. Dette henger sammen med rollen som overvåker hvor lederen alltid er på utkikk etter nye ideer som kan styrke organisasjonen. Her skal ideene forvandles til handling, og lederen kan selv implementere ideen eller delegere oppgaven til en medarbeider.

8: Problemløser

En leder forandrer og tilpasser organisasjonen og håndterer kriser. Også kriser som lederen ikke selv har innflytelse på. Ifølge Mintzberg er slike situasjoner uunngåelige.

9: Ressursfordeler

Lederen skal fordele ressursene internt i organisasjonen, koordinere og fordele arbeidet så oppgavene løses best mulig. Samtidig skal lederen fastholde sin egen posisjon som beslutningstager.

10: Forhandler

En vesentlig del av lederansvaret er også å forhandle både med egne medarbeidere eller personer utenfor organisasjonen.

De ti forskjellige lederrollene kan som sagt ikke adskilles hver for seg, de henger alle sammen. Fjernes en enkelt av disse rollene vil ikke arbeidet i organisasjonen bli utført som

det skal. Flere personer kan heller ikke dele rollene seg imellom, med mindre de sammen kan fungere som en helhet.

(Yukl, 2013, side 45)

4.3 Organisasjonsendring og endringsstrategi teori

Jeg vil nå gå over til teori som omhandler strategier rundt endring av organisasjoner og ledelse av endringer. Som en del av problemstillingen for denne oppgaven så er dette relevant med tanke Forsvarets medarbeider undersøkelse og hvordan denne potensielt påvirker endringer i Forsvaret, og hvordan ledere i Hæren eventuelt bruker undersøkelsen for å gjøre endringer.

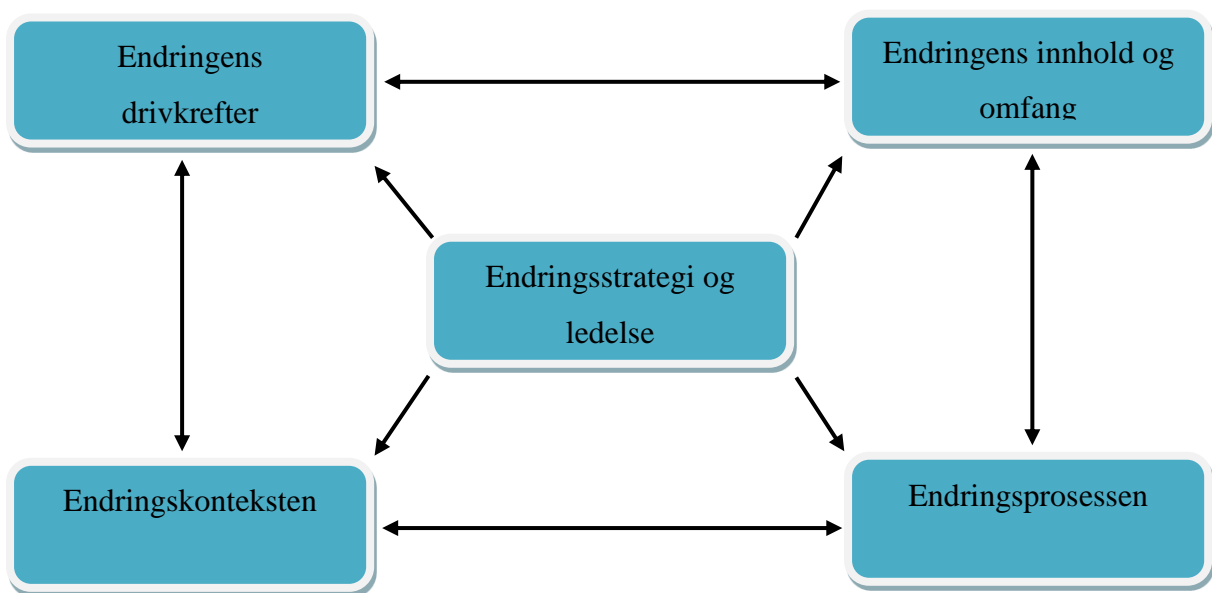
4.3.1 Organisasjonsendring

Jacobsen definerer endring i en organisasjon til:

«en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon» (Jacobsen, 2014, side 23). Videre så defineres en planlagt endring som: *«et sett handlinger og hendelser som utvikler seg over tid og som bringer en organisasjon fra en tilstand til en annen»* (Jacobsen, 2014, side 30). Forutsatt at stabilitet er det normale og endring av litt større omfang er "unormalt", hevder han at der er skjedd en endring hvis den formelle strukturen er endret fra et tidspunkt til et annet, eller at måten personalet opptrer på har forandret seg på to tidspunkt. Klassisk organisasjonsteori tar oftest utgangspunkt i at alle organisasjoner søker stabilitet og forutsigbarhet. Jacobsen legger til grunn to sentrale elementer i begrepene endring, tid og objekt. Han mener det er umulig å tenke seg en endringsprosess uten å tenke et tidsperspektiv hvor timing er et viktig aspekt. Når ulike tiltak iverksettes samtidig kan dette føre til en stressfaktor hos de ansatte, som igjen bidrar til forvirring, apati og motstand. Videre skriver han at organisasjoner kan raffinere og rutinere sine handlemåter slik at de kan bli stadig mer produktive og effektive. Endring vil i et slikt perspektiv være en forstyrrelse, noe som kan ses som en trussel mot operativ effektivitet (Jacobsen, 2014).

Endringsprosesser er et komplekst samspill mellom ulike aktører og ansatte. Enhver organisasjon består av fire grunnelementer; mennesker, oppgaver, struktur og teknologi. Alle grunnelementene vil her bli berørt. Ulike interesser, perspektiver, virkelighetsoppfatninger, følelser og reaksjoner vil bli aktivisert i en slik prosess. Forsøk på å starte en endring, skaper ulike reaksjoner som er umulig å forutsi og kan derfor skape "utilsiktede bivirkninger". Utfallet av endringsprosessen kan derfor bli noe annet enn opprinnelig intensjon. Jacobsen bygger likevel hele sin teori rundt troen på at endring er mulig. For å forstå misforhold mellom intensjon på et tidspunkt og faktisk resultat vil det være viktig med god kartlegging for å forstå endringsprosessen. Videre er drivkrefter, innhold, omfang, kontekst og prosess viktige perspektiver i Jacobsens endringsteori (Jacobsen, 2014).

Dette visualiserer med denne figuren:



(Jacobsen, 2014, side 214)

Figuren viser at valg av endringsstrategi og lederstil må ta hensyn til drivkrefter, innhold og omfang, prosess og kontekst. For at man skal lykkes med en endring så er det avgjørende at strategi og lederstil er tilpasset den endring som skal gjennomføres (Jacobsen, 2014, side 214).

Drivkrefter

Ifølge Jacobsen finnes det to typer krefter i en organisasjon, drivkrefter og motkrefter. Styrkeforholdet mellom disse to typene avgjør om det skjer en endring. Drivkrefter skapes når det etableres en opplevelse av at endring er nødvendig. Motkrefter vil en derimot se om det er noen som taper på endringen, for eksempel at noen mister makt eller får merarbeid. En forståelse for disse to begrepene forutsetter innsikt i hvordan endring påvirker enkeltmennesket, sosiale relasjoner og forhold mellom mennesker i og utenfor organisasjonen. Endringsledelse handler i stor grad om å forøke å gjøre drivkreftene større enn motkreftene.

Drivkreftene kan være ytre eller indre. De ytre drivkreftene er gjerne knyttet til forhold i omgivelsene, de indre til interne forhold i organisasjonen (Jacobsen, 2014, side 92).

De indre kreftene drives fram av aktører i organisasjonen som identifiserer endringsbehovet. Dette kan være ledere eller ansatte, altså aktører i organisasjonen. Motivasjon sees ofte i sammenheng med målsetting hvor ønsket om å oppnå resultater skaper en indre drivkraft. Drivkraftens tyngde og styrke er tett knyttet til hvordan selve endringsprosessen vil forløpe, da med tanke på engasjement hos de ansatte i organisasjonen (Jacobsen 2014).

Drivkrefter og løsninger kan være svært subjektive, endringsbehovet er derfor ikke nødvendigvis like tydelig for en medarbeider som det er for en leder. Den enkelte medarbeider, leder eller grupper av ansatte vil ha ulike oppfatninger av hva som er utfordringer og muligheter. Det vil derfor være en utfordring for leder å få med alle de ansatte i organisasjonen på å drive fram den ønskede endringen.

” Den viktigste drivkraften er endringsagentene selv - deres oppfatninger av behov for endring og hvilke løsninger som er de beste ” (Jacobsen, 2014, side 63).

Innhold og omfang

Endrings innhold og omfang er tett knyttet. Det må defineres konkret hvilke forhold som endres og hvor omfattende endringen skal være. Endringer kan omfatte hele eller deler av organisasjonen. Organisatorisk endringer kan fortone seg ulikt og omfatte ulike sider av organisasjonen alt etter hva som skal endres. Endringer i en organisasjon vil ikke

nødvendigvis utvikle seg slik den ville gjort i en annen, da struktur og kultur vil være forskjellig.

Den formelle strukturen viser hvordan en organisasjon er bygd opp, hvordan fordelingen av arbeidsoppgaver er mellom de ansatte, hvordan fordeling av beslutningsansvar og systemene for å koordinere de ulike aktivitetene i avdelingen er. Organisasjonskulturen uttrykkes gjennom de ansattes holdninger og adferd.

Ofte oppfattes store endringer som revolusjonerende og vanskelige, og mer krevende og smertefull enn rutinepregede mindre justeringer (Jacobsen 2014).

Kontekst

Alle endringer er unike. Ulikhetene fanges inn ved at endringer settes i kontekst, som er nødvendig for realistisk fremstilling av endringer. Konteksten vil si "sammenheng" eller "situasjon". Jacobsen mener samtidig at endringer har grunnleggende fellestrekk, som fremstår på forskjellige måter i ulike situasjoner. Organisasjoner kan betraktes som å bestå av en indre og en ytre kontekst. Indre kontekst er knyttet til særtrekk ved organisasjonen. Dette kan i en organisasjon for eksempel være de ansattes utdanning, bakgrunn, kultur, ulike roller, maktforhold, grunnleggende verdier og normer.

Ytre kontekst er knyttet til omgivelsene. Dette kan for en organisasjon for eksempel være samarbeidspartnere, kunder eller klienter, konkurrenter og lovgivende eller regulerende organer. En leders forståelse av indre og ytre kontekst er vesentlig for å kunne påvirke/eliminere elementer i organisasjonen som virker inn på en endringsprosess. (Jacobsen 2014).

Prosess

Jacobsen deler en planlagt endringsprosess inn i 4 faser.

I fase 1 identifiserer man ulike problemer og utfordringer, og man erkjenner et behov for endring. Den kommende endringen må man så planlegge med hvordan skal gjennomføres. I en slik sammenheng vil det være nødvendig at lederen planlegger og setter av tilstrekkelig tid for å øke kunnskap og forståelse blant de ansatte.

I fase 2 utarbeides videre mål og løsninger. I fase 3 er selve gjennomføringen av endringene ut ifra den planen som er laget. I fase 4 evalueres endringene for å se om endringen har hatt effekt og har blitt slik som man hadde planlagt.

(Jacobsen, 2014, side 38)

Oppsummert så kan man si at endringsprosesser forbindes gjerne med å legge gamle rutiner, normer og holdninger bak seg, samtidig som en innarbeider noe nytt. I dette så har ledere et spesielt ansvar. Jacobsen beskriver endringslederen som den personen som tar initiativ til forandringer og utvikling. Ved å forstå drivkrefter, endrings innhold og omfang, endringskontekst og endringsprosesser vil man ha større mulighet til å legge opp til en endringsstrategi som har sannsynlighet for å lykkes.

(Jacobsen, 2014)

4.3.2 Strategi E og O

Målsettinger sier noe om en organisasjons ambisjoner, strategien beskriver hvordan en har tenkt å oppnå dette. For at en endring skal lykkes må det velges riktig endringsstrategi. Jacobsen legger til grunn at det finnes to idealtyper av strategier. I denne oppgaven har jeg valgt å bruke disse to strategiene, "Strategi E" og "Strategi O".

Strategi E beskrives som en "ovenfra og ned"-strategi der ledelsen tar avgjørelser uten å involvere de ansatte. Drivkreftene bak endringene er hovedsakelig ytre og resultatene målbare. For å løse problemer endres formelle elementer, for eksempel struktur eller teknologi. Det fokuseres på målet mer enn prosessen. I Strategi E er toppledelsen sentral, de har i større grad informasjon om avdelingens helhetlige situasjon og endringsbehov. Toppledelsen har her formell og symbolsk makt til å tvinge gjennom endringer til tross for motstand og beskrives derfor gjerne som en hard strategi. Ledelsens rolle er å drive avdelingen mot målet (Jacobsen, 2014, side 152).

Strategi O blir beskrevet som mykere enn Strategi E. Endringen blir ansett som en kontinuerlig utvikling. En organisasjon som bruker Strategi O har gjerne mål som er mindre målbare. Fokuset er å endre uformelle forhold som kultur og kunnskap hos den enkelte. I likhet med Strategi E kan målet være økonomisk motivert, vekten legges likevel på hvilke prosesser som må skapes for å oppnå ønsket resultat. Læring blir vektlagt og er i mange

tilfeller både en del av endringsprosessen og målet for endringen. I Strategi O er ledelsens rolle å motivere og legge til rette for endringsprosessen (Jacobsen, 2014, side 153).

4.3.3 Ledelse og lederens rolle i endringsprosessen

I endringsprosesser kreves det at det utøves ledelse i større grad enn i stabile perioder. Når etablerte oppfatninger om virkeligheten utfordres, arbeidsrutiner, arbeidsprosesser og maktforhold endres, er det behov for ledere som kan etablere orden og oversikt, fatte beslutninger og skape visjoner. Teorien legger videre til grunn at endringsstrategier handler om styring av endringsprosessene, mens endringsledelse knyttes til aktivitetene til de som gjennomfører endringen.

Til endringsstrategi E og O har Jacobsen også utviklet en lederstil E og O. Lederstilene kan fremstilles slik:

Lederstil E:	Lederstil O:
Kartlegge motstand og støtte	Se den enkelte
Kartlegge maktbaser	Tilføre ressurser og energi
Knytte allianser	Motivasjon av den enkelte
Identifisere sentrale slagmarker	Delegering og støttende atferd
Definere "brohoder" og kamper	Fungerer som bindeledd
Overvåke prosessen	Fungerer som lærer
Være villig til å bruke trusler og tvang	

(Jacobsen 2014, side 209)

Jacobsen viser videre til to former for ledelse knyttet til de to lederstilene. Dette kaller han transformativ- og transaksjonsledelse. Lederstil E knyttes til transaksjonsledelse, og lederstil

O til transformativledelse. Disse lederstilene sammenfaller med Bass sin teori om transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.

Transformative ledere er innovative og leter etter nye muligheter, de reagerer ikke bare på det som skjer i omgivelsene, men vil aktivt forsøke å påvirke dem. Transformative ledere legger vekt på symbolikk, de skaper felles verdier i organisasjonen og påvirker organisasjonsmedlemmenes verdisyn. Transaksjonelle ledere legger opp til rasjonelle bytterelasjoner med medlemmene i organisasjonen, det skal være et balansert forhold mellom hva den enkelte gir og får av organisasjonen. Empiri viser at de to formene for ledelse utfyller hverandre. Ledere som i stor grad benytter virkemidler typisk for transaksjonell ledelse, viser seg også å benytte mange elementer fra transformativ ledelse. Det finnes således ledere som inspirerer og er visjonære, samtidig som det benyttes makt hvor det er nødvendig. (Jacobsen 2014).

5. METODE

I dette kapittelet vil det bli gjort rede for metodene som er benyttet for å svare på problemstillingen i oppgaven. Det er i oppgaven brukt en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode, hvor den kvalitative metoden er benyttet til innsamling av egne data. Jeg vil innledningsvis skrive om ontologi og epistemologi, og tydeliggjøre min tilnærming i denne oppgaven.

5.1 Ontologi og epistemologi

Metodologien ligger til grunn for hvordan kunnskap innsamles og analyseres, og kan forklares med læren om metodene som benyttes i vitenskapen (Bukve, 2016). På bakgrunn av metode så er det en tett sammenheng mellom den metodiske tilnærmingen og hvordan man ser på virkeligheten. Ut ifra dette så er spørsmålet om hva som er virkelighet og hva som er sannhet sentralt. Samfunnsforskere har til alle tider drøftet hva som er god tilnærming til å undersøke disse spørsmålene. Det er to sentrale begreper, ontologi og epistemologi, som er med på å avgjøre hvilket syn man har på virkeligheten. Oppsummert så kan vi si at dette er to hovedmåter å se verden på. Uenighetene mellom hva som er den riktige måte å se på verden illustreres i skille mellom den positivistiske og fortolkende tilnærmingen (Jacobsen, 2016).

Begrepet ontologi kan defineres som hva verden er laget av, eller læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut (Jacobsen, 2016, side 22).

Innenfor positivismen betraktes samfunnsforskning på lik linje med naturvitenskapelig forskning der forskerens oppgave er å beskrive det som finnes, det som kan sanses og erfares. Man kan si at ontologi er studiet av de grunnleggende byggesteinene i verden. Dette ønsker man derfor å studeres objektivt og systematisk på samme måte som naturvitenskapen. En konstruktivistisk eller fortolkende tilnærming viser til at fenomener i samfunnet vårt er konstruert, de er skapt, gjerne av oss mennesker selv. Det er derfor i mindre grad lovmessigheter som skaper og påvirker fenomener, og den virkeligheten vi sanser er i konstant forandring. En slik fortolkningsbasert virkelighetsoppfattelse vil i streng forstand avkrefte at det finnes én riktig og lovmessig oppfattelse av hva virkeligheten er (Jacobsen, 2016, side 32). I min oppgave så vil jeg studere Hæren som organisasjon og lederens bruk av FMU. Hypotesene som jeg ønsker å undersøke omhandler mennesker og Hæren som et sosialt system. Min ontologiske tilnærming vil derfor være fortolkningsbasert og ta utgangspunkt i at virkeligheten er dynamisk og menneskeskapt.

Begrepet epistemologi er læren om kunnskap og omhandler i hvilken grad det er mulig å få sann kunnskap om denne verden. Utfordringen er om man kan skille mellom virkeligheten slik den faktisk er og slik den fremstår og oppfattes. Diskusjonene rundt dette vil ofte dreie seg om hvordan vi vet det vi vet (Jacobsen, 2016, side 23). Den positivistiske tilnærmingen har sitt utspring fra naturvitenskapen og vil ta utgangspunkt i at det som finnes kan sanses gjennom en direkte erfaring. Man vil basere seg på at det man ser faktisk finnes, og det er ikke noe stort fokus på andre bakenforliggende årsaker. En fortolkningsbasert tilnærming står i motsetning til den positivistiske tilnærmingen der man skiller mellom det å studere fysiske ting og fenomener i samfunnet (Jacobsen 2015, s. 25-28).

I min oppgave vil jeg ta utgangspunkt i en fortolkningsbasert tilnærming på bakgrunn av datainnsamlingen til oppgaven. Gjennom intervjuene vil jeg fokusere på den enkeltes unike og særegne meninger og synspunkter. Svarene fra intervjuene vil jeg videre benytte til å undersøke hvordan hypotesene samsvarer med den virkeligheten som oppfattes. Kunnskapen er lokal og unik da datagenereringen er basert på en begrenset mengde informanter, og mesteparten av dataene ikke er kvantifiserbare. Med bakgrunn i dette så vil min epistemologi i denne oppgaven ha et fortolkningsbasert utgangspunkt.

5.1.1 Induktiv og deduktiv tilnærming

Metodiske tilnærminger i samfunnsvitenskapen er inndelt i to hoved retninger: induktiv og deduktiv tilnærming. Dette vil være en teknikk eller retningslinje for å løse et problem eller tilegne seg kunnskap. Induktiv metode benyttes når forskeren nærmer seg empirien uten forventninger om hvordan verden ser ut. Det vil si at forskeren ikke tar med seg hypoteser og teorier, men forsøker å samle empiri som senere skal tolkes. Generelle teorier utvikles etter en grundig analyse av dataen, og induktiv metode kan derfor oppsummeres som en metode hvor forskeren går fra empiri til teori.

Deduktiv metode tar utgangspunkt i eksisterende teorier som er utviklet gjennom tidligere forskning. Forskeren fremstiller hypoteser med utgangspunkt i de eksisterende teoriene og formålet er å bekrefte eller avkrefte disse. Denne metoden kan omtales som metoden hvor forskeren går fra teori til empiri (Jacobsen, 2016, side 23).

Min problemstilling og hypoteser baserer seg på egen kjennskap, kunnskap og personlige erfaringer om FMU. Resultater og rapporter av FMU finnes allerede og disse vil være med på å underbygge min problemstilling og hypoteser. På bakgrunn av konklusjonene jeg kommer frem til i denne oppgaven kan dette ende opp som ny empiri rundt FMU. Min tilnærming i denne oppgaven vil derfor være deduktiv.

5.2 Kvalitativ og kvantitativ metode

Samfunnsvitenskapens metodologi kan forstås som vitenskapsteori anvendt på samfunnsvitenskapen (Jacosen, 2016). Metodologien ligger til grunn for hvordan kunnskap samles inn og analyseres. På en forenklet måte så kan vi si at det er måten vi tilegner oss kunnskap om virkeligheten på (Ringdal, 2018). Det finnes ulike metoder, og de mest sentrale som brukes i forskningen er kvalitativ og kvantitativ metode. Det stilles strenge krav i begge metoder til systematikk og gjennomføring. I utgangspunktet så kan man skille mellom de to forskningsmetodene ved at en kvantitativ metode er basert på talldata og en kvalitativ metode er basert på tekstdata (Ringdal, 2018). I en kvantitativ metode vil data være empiri i form av tall. Det vil si at metoden gir beskrivelser av virkeligheten gjennom tall og omhandler der som

er målbart (kvantifiserbart). Gjennomføring av spørreundersøkelser kan være et eksempel på datainnhenting i en kvantitativ metode.

I en kvalitativ metode vil data være empiri i form av tekstlige beskrivelser. Dette kan for eksempel være observasjoner og intervju, analyser, hjelp av tekst, gjenstander, bilder, og andre opplysninger som ikke kan tallfestes. Et moment som skiller de to metodene fra hverandre er at en kvantitativ forskningsstrategi krever et relativt stort antall enheter, mens en kvalitativ forskningsstrategi kan være basert på få enheter eller informanter (Ringdal, 2018). Begge metodene gir riktig og viktig informasjon, men av ulik type og innhold og det blir derfor avgjørende hvilken metode man benytter for å samle inn data. I mange sammenhenger så kan ulike undersøkelsesopplegg utfylle hverandre og dermed også kvantitativ og kvalitativ metode. Dette blir kalt metodetriangulering (Jacobsen, 2016).

I denne oppgaven har jeg benyttet meg av en kvalitativ metode, da jeg primært har innhentet min empiri gjennom dybdeintervjuer. Hensikten har vært å få en dypere innsikt i tematikken. Jeg har selv gjennomført datainnsamlingen og får derfor en større grad av nærhet i forskningsprosjektet. Videre så har jeg benyttet meg av dokumentanalyse ved å bruke rapporter og handlingsplaner som er utarbeidet i forbindelse med FMU. Dette vil som sagt være min viktigste empiri for å kunne knytte teorien opp mot problemstillingen og mine hypoteser. I tillegg til intervju og dokumentanalyse så vil jeg benytte resultatene fra FMU. Dette er å regne som ren tallbasert empiri, og er en kvantitativ studie. Resultater fra deler av undersøkelsen vil jeg bruke til å se på sammenhenger mellom disse, og svarene fra intervjuene og eksemplene fra handlingsplanene. Således vil en kvantitativ tilnærming også bli brukt i oppgaven, men hoveddelen vil være kvalitativ.

5.2.1 Intern og ekstern gyldighet

Ved en undersøkelse så må empirien som samles inn tilfredsstillende to krav:

1. Empirien må være gyldig og relevant
2. Empirien må være pålitelig og troverdig

Med dette så menes det at empirien i denne oppgaven må gi svar på spørsmålene som er stilt.

Vi operer med to ulike typer gyldighet og relevans – intern og ekstern gyldighet (Jacobsen, 2016, side 17).

Intern gyldighet

Intern gyldighet betyr om resultatene i oppgaven kan oppfattes som riktige. I denne oppgaven så vil dette bero på følgende:

- Hvorvidt studieobjektene har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten
- Hvorvidt jeg har klart å gjengi og fortolke dataene riktig;
- Hvorvidt de funn og konklusjoner jeg trekker faktisk gjenspeiler virkeligheten

(Jacobsen, 2016, side 228).

Ekstern gyldighet

I den grad resultatene i denne oppgaven er overførbare så handler det om ekstern gyldighet. Det vil si at den eksterne gyldigheten dreier seg om i hvilken grad funnene i denne oppgaven kan generaliseres til andre enn dem jeg har undersøkt. Kvalitative oppgavers styrke er teoretisk generalisering i form av å avdekke fenomener og avdekke spesielle forutsetninger for at noe skal ha effekt (Jacobsen, 2016, side 237).

Den andre formen for ekstern gyldighet er generaliseringen fra utvalg til populasjon. Dette er vanskeligere å få til med en kvalitativ oppgave. Årsaken til dette er at man ofte kun undersøker noen få enheter og at disse er spesielt valgt ut på bakgrunn av undersøkelsen i oppgaven (Jacobsen, 2016, side 237). I mitt tilfelle så vil dette dreie seg om funnen i oppgaven som omhandler avdelinger i Hæren vil kunne generaliseres til andre organisasjoner.

5.3 Dybdeintervju

Et dybdeintervju er en samtale mellom et enkelt individ og forskeren. Et intervju har som hovedmål å forstå og utforske menneskets opplevelser, tanker og følelser knyttet opp mot et fenomen (Ringdal, 2018). Intervjueren er selv forskingsinstrumentet, og en dyktig intervjuer er ekspert på intervjuemnet og menneskelig interaksjon (Kvale & Brinkmann, s.176, 2009). Forskningsprosessen ved bruk av intervju som metode kan inndeles i ulike faser; Forberedelse til intervju, gjennomføring av intervju, etterarbeid av rådata og analyse og fortolkning av data. Innsamlet data skal sammenfatte informantenes erfaringer og meninger, og resultatene skal ikke kun være en gjenfortelling, men tolkes og ses i sammenheng med annen forskning og

eksisterende litteratur i drøftingsdelen. Analyse av all data som er samlet inn og selve transkriberingsprosessen er et viktig ledd i forskningen (Kvale & Brinkmann, 2009). Man kan skille mellom ustrukturert, semi-strukturert og strukturerte intervju, hvor valg avhenger av hva slags data man ønsker å samle inn. I denne studien er det brukt semi-strukturert intervju, hvor intervjuer følger opp informantene gjennom bestemte temaer, men samtidig gir åpenhet til digresjoner. Intervjuguide ble benyttet som et verktøy underveis i intervjuprosessen for å hjelpe intervjuer til å holde seg til tematikk, og få svar på de spørsmålene som er utarbeidet. Spørsmålene som stilles bør være korte, godt formulerte, og forståelige for informanten. Åpne spørsmålsformuleringer gir rom for dypere refleksjon. Samtidig kan mer standardiserte og lukkede spørsmål benyttes for å påse at det er intervjueren som styrer samtalen, og tydeliggjøre eventuelle tema som er ønskelig å få tid til. Oppfølgingsspørsmål vil være nyttig for å oppnå ytterligere informasjon fra informanten, eksempel på dette kan være; «Vil du si litt mer om dette?». Aktiv lytting viser at forskeren er interessert i hva informanten forteller, og utføres ved å holde blikkontakt, nikke forstående, og deretter bekrefte/gjenta informantens svar (Kvale & Brinkmann, 2009).

5.3.1 Utvalg

Valg av informanter og studiens utvalg er et av de viktigste punktene og vil sette stort preg på studiens kvalitet. Et utvalg med god informasjonsstyrke er bedre enn antall informanter. (Kvale & Brinkmann, 2009). Samtidig er det nødvendig å ha god bakgrunnsinformasjon om informantene og være mest mulig forberedt på hvem man skal intervju. Det ble gjennomført intervjuer med seks avdelingssjefer i Hæren. Felles for disse er at de alle er eller har vært avdelingssjef i Hæren som bataljonssjef. Av de som ble intervjuet så er tre oberster og tre oberstløytnanter. Alle informanter er anonymisert i oppgaven. Intervjuene ble gjennomført ved at jeg kontaktet de aktuelle avdelingssjefene og spurte om de ville stille opp i et intervju. Videre så sendte jeg dem et forberedelsesskjema som beskrev bakgrunnen for masteroppgaven og de spørsmålene som jeg ville stille dem under intervjuet. Selve intervjuene ble gjennomført ved fysisk oppmøte av den enkelte informant på deres arbeidsplass. Intervjuene ble etter tillatelse tatt opp som lydopptak ved hjelp av mobiltelefon og senere transkribert. De ble bedt om å svare på spørsmålene med utgangspunkt i sin rolle som leder og erfaringer fra nåværende eller tidligere avdelinger. Intervjuene hadde en lengde

på 30-60 minutter. Svarene som jeg fikk under intervjuene vil jeg presenterer under empiri kapitlet og anvende i drøftingen av oppgavens hypoteser.

6. EMPIRI

I dette kapitlet vil jeg vise til empirien i oppgaven. Jeg har valgt å dele inn i underkapitler hvor jeg først ser på egen innsamlet empiri fra dybdeintervjuene. Så vil jeg se på resultater fra Forsvarets medarbeiderundersøkelser, og til slutt vil jeg vise til eksempler på tiltak som er hentet fra handlingsplaner som er utarbeidet av Hærens avdelinger.

6.1 Intervjuer av avdelingssjefer

Intervjuene som jeg har gjennomført i forbindelse med denne oppgaven utgjør den viktigste delen av empiri i min oppgave. Svarene som jeg har fått fra informantene gjennom intervjuene vurderer jeg til å være tungtveiende i forhold til problemstillingen og hypotesene denne oppgaven stiller. Informantene fikk tilsendt et forberedelseskjema som beskrev bakgrunnen for masteroppgaven og de spørsmålene som jeg ville stille dem under intervjuet. Under selve intervjuet ble informantene bedt om å svare på spørsmålene med utgangspunkt i sin rolle som leder og erfaringer fra nåværende eller tidligere avdelinger. Jeg vil sammenfatte hva den enkelte informant svarte under hvert enkelt spørsmål og oppsummere hovedfunnene. Følgende spørsmål ble stilt:

1: Hvilke erfaringer har du fra din avdeling i forhold til bruken av FMU?

Informant 1:

FMU har hjulpet avdelingen å sette fokus på utvikling, men man er avhengig av at sjefer på alle nivå i avdelingen er med på å følge dette opp. Det kan oppleves som at det nedover i organisasjonen ses på FMU som ekstra arbeid og at det ikke tas like alvorlig. Det er viktig at det blir jobbet med tiltakene, men at man må velge enkelte punkter og jobbe bevisst med disse. Igjen er det avgjørende at avdelingssjefene er aktivt med og følger opp tiltakene.

Informant 2:

FMU er viktig fordi det gir oss pulsen på hva som må tas tak i. Fordi det gir en innsikt på

hvordan avdelingen er der og da. Men det er enkelte utfordringer med FMU. Her trekkes frem at spørsmålene i undersøkelsen i mange sammenhenger mangler dybde slik at svarene kan tolkes ulikt. Det oppleves at vi får de store grove linjene men vanskelig å dykke ned i. Spørsmålene bør tilrettelegges bedre og det burde være muligheter for å svare med underpunkter og begrunnelser. For det er avgjørende at man får konkretisert detaljene nok slik at det kan brukes til konkret arbeid videre.

Informant 3:

FMU har relevante spørsmål og at hvis vi bruker resultatene på en god måte kan vi få mye igjen for det. Utfordringen er prosessen som skal gjøres etter analysen er gjort og vi skal tak i utfordringene som avdeling. Det som trekkes frem som den største utfordringen er tid og ressurser til å iverksette og følge opp tiltak i etterkant. Vi har en stor arbeidsbelastning og det oppleves at vi har en altfor stor portefølje i forhold til de menneskelige ressursene. Det gjør at avdelingen bindes ofte på jobb utover normal arbeidstid når de skal gjøre andre ting.

Informant 4:

FMU er en interessant undersøkelse som det er viktig at blir tilrettelagt avdelingene. Erfaringen har vært delt i forhold til resultatene på avdelingsnivå, som har vært tatt og satt i gang en handlingsplan, og resultater som har omhandlet hele Hæren som har vært vanskelig å ta tak i. Det er viktig med konkrete spørsmål og forklaring på hva de er ute etter for da kan det gi svar som gjelder direkte på avdelingen, så nøkkelen er å få resultatene direkte på avdeling. Når spørsmålene er tvetydige vil det også bli tvetydige svar.

Informant 5:

Litt delte erfaringer i forhold til bruken av FMU og gjenbruk av resultater. Oppleves som en påtvunget ovenfra og ned sak som gjennomføres etter plikt. Ledelsens gjennomgang, analyse av funn og påkrevd handlingsplan blir en del av avdelingens HMS plan, men har opplevelse av at det ikke jobbes veldig mye med resultatene i avdelingen etter at handlingsplan er drøftet og vedtatt. Det er en reaktiv sak som måler på et tidspunkt, resultatet kommer en god stund senere og man risikerer at det er et helt annet sett med forutsetninger når resultatet blir kunngjort. F.eks. nye strukturer og utskifting av personell. I noen få tilfeller så klarer vi å se kommende utfordringer som blir fokus områder i året som kommer, men det blir ofte med enkle gripbare tiltak og praktiske endringer i hverdagen. Ikke presis nok spørsmål stilling fører til feil kilder og nedbrytningsgraden er ikke god nok til å «pin pointe» ukulturer. På

bakgrunn av dette så oppleves det som vanskelig å treffe varige tiltak og handlinger, og finne tiltak som blir institusjonalisert.

Informant 6:

Som bataljonssjef ble dette brukt aktivt når resultatene kom, og gikk igjennom i ledergruppen, og resten av avdelingen. FMU er ikke noe vi tar lett på i noen av delinger. Blir tatt spesielt på alvor etter mobbing og trakasseringssakene som har kommet opp den siste tiden. Erfarer at det blir tatt på høyeste alvor det resultatet som kommer. Absolutt på positive svar, men mest på det negative som vi prøver å gjøre noe med i alle avdelinger. Tok ut konkrete elementer som det måtte jobbes mer med i avdelingen. Nå i det siste har det gått mer inn i detaljene enn tidligere, men blir litt for generelle spørsmålstillinger av og til på enkelte ting. Det er avgjørende at det er spørsmålstillinger som går ned på avdelingsnivå.

2: Hvordan har arbeidet med handlingsplaner vært utført og fulgt opp ved din avdeling?

Informant 1:

Det er mulig å bruke FMU, men du må bruke den aktivt. Man må identifiserer områder og jobbe med det konkret. Videre minne folk på om at det her blir vi konkret målt på, og hvilke områder vi ønsker en progresjon/endring i. Det er viktig å koble hverdagen til undersøkelsen og vise til konkrete eksempler på hva man blir målt på.

Informant 2:

Ved tidligere avdeling gikk vi igjennom spørsmål og svar for å se hvor det måtte legges inn en innsats. Til faktorene man måtte gjøre noe med i etterkant måtte det gjøres en analyse, hva er det egentlig folk mener, hva er utfordringen? Når dette var kartlagt kunne man ta tiltakene videre. Dette ble gjennomført fordi det var en pålagt oppgave å gjøre og basert på at man måtte gjennomføre dette for å kunne treffe rette tiltak i etterkant.

Informant 3:

Min erfaring er at dette gjennomføres i to runder. Først går vi igjennom rapporten felles med ledelsen. Deretter møtes vi igjen for å gå inn å se på hvilke korrektive tiltak vi kan ta. Her

gjøres en anbefaling på hvilke tiltak som vi selv kan gjøre, og hvilke tiltak som vi må ha støtte fra nivået over. Hvert halvår balanserer vi ut og prøver å prioritet tiltakene videre.

Informant 4:

Det er viktig å formidle resultatet til avdelingen. Videre må det gjøres en analyse av de forskjellige temaene i undersøkelsen. Dette må brukes for å få svart på hvilke tiltak som skal utarbeides. Her er det viktig å involvere og oppfordre de ansatte på hvordan dette kan løses lokalt. Det oppleves ofte at løsningene ligger mye utenfor avdelingenes makt og myndighet, og at man trenger støtte fra høyere enhet til å bidra i dette.

Informant 5:

Ledelsesnivået tar tak i resultatene, det blir gjort etterarbeid som er påkrevd, utfordringen er å få på plass langsiktige tiltak som kan bli fulgt opp over tid. Det å implementere tiltak som blir varig har jeg følelse av at man ikke klarer å lande. Tiltak som man implementerer som sjef blir nødvendigvis ikke overført / videreført av neste sjef. Det blir ofte HMS ansvarlige sitt ansvar og følge opp. Blir bare tatt opp ved faste fora hvor det forventes. Oppsummert så vil jeg si at dette ofte blir stykkevis og delt, sporadisk og tilfeldig.

Informant 6:

Dette er pålagt, men jeg tror ikke det bare blir en øvelse som gjøres for at det skal tilfredsstille statistikken. Det som må tas tak i blir tatt tak i. Som bataljonssjef tok vi ut noen av sakene og diskuterte dette i ledergruppen. Der vi hadde forbedringspunkter ble det laget en plan for hvordan vi skulle jobbe mer spesifikt med det, og hvordan vi skulle forbedre til neste gang. Oppfølgingen over tid er nok litt utfordrende da det er maks tre år i stilling som avdelingssjef.

3: I hvilken grad har du som leder anvendt FMU som et ledelsesverktøy?

Informant 1:

Jeg har brukt det helt konkret. Når vi først har dette verktøyet må det brukes. Resultatene av FMU gir en pekepinn på hva som må gjøres. Som et ledelsesverktøy har det vært viktig å bevisstgjøre de ansatte for å få en høyere deltagelse. På bakgrunn av analyse av resultatene så

kan jeg vite hvor vi skal legge trykket, og utvikle handlingsplan til ledergruppen og nedover i organisasjonen. Videre så tar jeg ut enkelte punkt og Iverksetter tiltak i etterkant.

Informant 2:

FMU er et godt ledelsesverktøy, avhengig av at folk svarer på undersøkelsen. Mener FMU gir deg som sjef en god innsikt for tiden der og da i din avdeling. Gjør at du kan utvikle kultur, medarbeidere og hvordan arbeidsmiljøet er. Dette har en stor verdi, men man må være bevisst at det gjelder tiden undersøkelsen er tatt. Det er et viktig verktøy for videreutvikling

Informant 3:

For meg gjør FMU at du faktisk som leder må favne helheten i Forsvaret samt argumentere og bruke mål for å se egen avdelings målsetting i en større sammenheng. Det har hjulpet meg som leder til å fokusere rett. Det er hele tiden en «reminder» på hva jeg er her for. Gjennom dette så kan jeg gi retning til de ansatte og prioritere avdelingens oppgaver. Dette er kjempebra og verdifullt for avdelingen

Informant 4:

FMU er et viktig verktøy å bruke som leder for å få et bilde på hvordan det står til i avdelingen og hvilke utfordringer man står ovenfor. Utover dette så har jeg ingen erfaring med dette. Vil bli interessant å se resultatet av FMU fra i år og begynne å jobbe med disse. Den vil bli et viktig verktøy for meg å jobbe videre med i avdelingen.

Informant 5:

Selv om jeg er litt negativ til de funnene som kommer ut av FMU og anvendelsen av dem, så er det av og til det peker på en del ting som jeg mener treffer innenfor kjerneverdier innenfor vår profesjon. Vil vel si at det har vært en del av «verktøyene i verktøykassen» når det kommer til utvikling av unge ledere. Så ja jeg vil si at jeg har anvendt det og har det som et punkt på dagsordenen. På f.eks. befals- og soldatmøter. Det har gjort at jeg har fokusert på å gå foran som et godt eksempel.

Informant 6:

Har ikke noe konkrete eksempler å bruke FMU som et konkret ledelsesverktøy, men mer implisitt at det påvirker på hvordan lederskapet blir utført når du ser resultatene fra FMU på din avdeling. Du kan jo si at basert på resultatet blir du som leder påvirket til å ta tak i det som er problem, utfordring eller avvik i avdelingen og gjør noe med det. Min erfaring er at det har gjort en forskjell i avdelingen, ikke voldsomme kursendringer, men at det er justeringer i forhold til hva man må ta tak i.

4: På hvilken måte har resultatene fra FMU (dine ansatte) ført til at du har utviklet deg som leder?

Informant 1:

FMU i seg selv er ikke nok til evaluering av deg som person, men syntes det er viktig å bruke den for å gi en indikasjon. Det er en av tingene som har vært ganske bra. Det blir opp til den enkelte sjef hvordan man vil fokusere på og bruke tilbakemeldingene. Det kan sammenlignes med en evaluering - 360 lederutviklingsverktøy. Det er opp til deg selv å bruke det, fokuserer mye på det. 360 evaluering er nok et bedre verktøy når det kommer til utvikling av ledere. Min anbefaling ville være å gjøre en kombinasjon med FMU.

Informant 2:

Som lederutvikling er ikke FMU den riktige plattformen å bruke. Det har ikke hatt noen innvirkning i min utvikling som leder på grunn av mangel på dybde i spørsmålene. Dette skyldes at det kan oppfattes som usikkerhet hvem som er nærmeste ledere, og blir «ullent» i besvarelsen. På bakgrunn av at man ikke klarer å kvalitetssikre hva som ligger bak besvarelsene så blir det et dårlig utgangspunkt for lederutvikling.

Informant 3:

Jeg vil si at det å få en tilbakemelding på hvordan de ansatte opplever deg å være som leder er svært viktig. I størst grad gir det en direkte tilbakemelding til ivaretagelse og hvordan beholde de ansatte. Det gir meg et svar på om jeg har det som trengs. Videre så tror jeg det mobiliserer til innsats å inkludere de du jobber med. Det å få respons for lederskapet har betydning for lederskapet. FMU er med på dette.

Informant 4:

Merker som bataljonssjef at det manes etter tilbakemeldinger og at man ønsker å få et inntrykk og oppfattelse av eget lederskap. Det kan fort svares ut ifra en situasjon man ikke er satt i dag, men det kan forsterke et grunnlag for å undersøke det videre. Hvis resultatene kommer på avdelingsnivå og at det blir splittet på de ulike lederne er det absolutt verdi i dette og ikke være en sky som kan tolkes i alle retninger. Jeg har brukt 360 lederutviklingsverktøy og mener dette uansett vil være bedre egnet.

Informant 5:

Det spørres helt på utgangspunktet hvordan innstillingen din er til FMU, hvis du mener at det er dårlig og at den ikke gir svar eller grunnlag så bruker man den ikke. Det er veldig subjektivt i forhold til om du treffer innenfor det som er ditt lederskap. I den grad jeg har utviklet meg som leder på bakgrunn i svarene fra FMU så må det være i de tilfeller hvor jeg ser at avdelingen har en utvikling bedre eller dårligere enn forrige FMU. Det vil si meg noe om mitt lederskap i den konteksten i at vårt fells mål / intensjonsbaserte retningen har truffet eller ikke. Om resultatet er bedre eller dårligere så man reflektert om jeg har vært tydelig nok i min kommunikasjon ovenfor mine undergitte. Manglende mulighet til å gi utfyllende svar, eller forstå og svare kan gi feil utslag. Dette er en svakhet med FMU. Det vil gi mer verdi å kunne stille egne spørsmål som er mer aktuelle og direkte for sin avdeling. Det som i større grad påvirker ledergjernen sånn sett er hva man får ut av 360 lederutviklingsverktøy.

Informant 6:

Tror ikke FMU undersøkelsen er egnet for personnivå med tanke på lederutvikling. Du kan jo si at basert på resultatet blir du utviklet som leder på en måte. Du tar tak i det som er problem eller utfordring eller avvik og gjør noe med det. FMU er ikke egnet for direkte tilbakemeldinger på lederskap og er ikke et ledelsesutviklingsverktøy sånn sett. 360 lederutviklingsverktøy er et verktøy som går på lederskap og gir større innflytelse for endring i lederskap

5: Hva er din oppfatning av FMUs betydning for å utgjøre en forskjell?

Informant 1:

Jeg tror ikke den gjør det, fordi det i for stor grad er opp til hver sjef om hvordan man ønsker å ivareta og gjøre noe med det. I hærens avdelinger byttes så mye folk hvert år så det er vanskelig å få noe utvikling over tid. Jeg tror man må satse i mye større grad på evaluering og oppfølging av sjefsnivå som setter fart og retning og gir noen parameter for danning av kulturer. Det er vanskelig å drive en intensjonsbasert ledelse i dag fordi du har tidsrammer og en del statistikk som blir brukt istedenfor å skape den gode avdelingen med operativ evne.

Informant 2:

Jeg tror det hvis man bruker FMU til det det er og ikke baserer det på en rapport. FMU har noen tematikker som går igjen og det er bra slik at man får bygd trender. Tror ikke vi fanger opp den enkelte, men de store linjene i avdelingene. Handlingsplanene er viktige i å fokusere på konkrete ting for å justere avdelingskultur og dermed utgjøre en forskjell.

Informant 3:

Det er lett å dra konklusjon ut ifra de svarene jeg har gitt at den har betydning. Trivselen er skapt igjennom medbestemmelse og det å forstå bedre hvilken rolle vi har som ledere. Personlig tenker jeg på FMU, jeg har ikke lyst på dårlige resultater i min avdeling. Så FMU utgjør helt klart en forskjell.

Informant 4:

Ønsker å svare noe av det samme som på tidligere spørsmål. Hele grunnlaget, og så fremst nok folk svarer og så fremst det kommer tilbake på avdeling, så har det en veldig stor betydning. Om det også er mulighet for handlinger, tiltak og myndighet til å gjøre noe med det er det svært positivt.

Informant 5:

Min oppfatning er at den utgjør en forskjell der og da når svarene kommer ved at man får opp et «blaff» / «snap shot» av en virkelighet som var for en stund siden. Også gir det deg rom for refleksjon og medfører noe helt innledningsvis når handlingsplanen begynner og utformes og etterleves. Så treffer man lett gjennomførbare tiltak. Jeg tror ikke det gir noen varig effekt sett opp mot ressursbruken. Jeg føler man blir reaktiv og sitter med en følelse av at det ikke gir mye verdi.

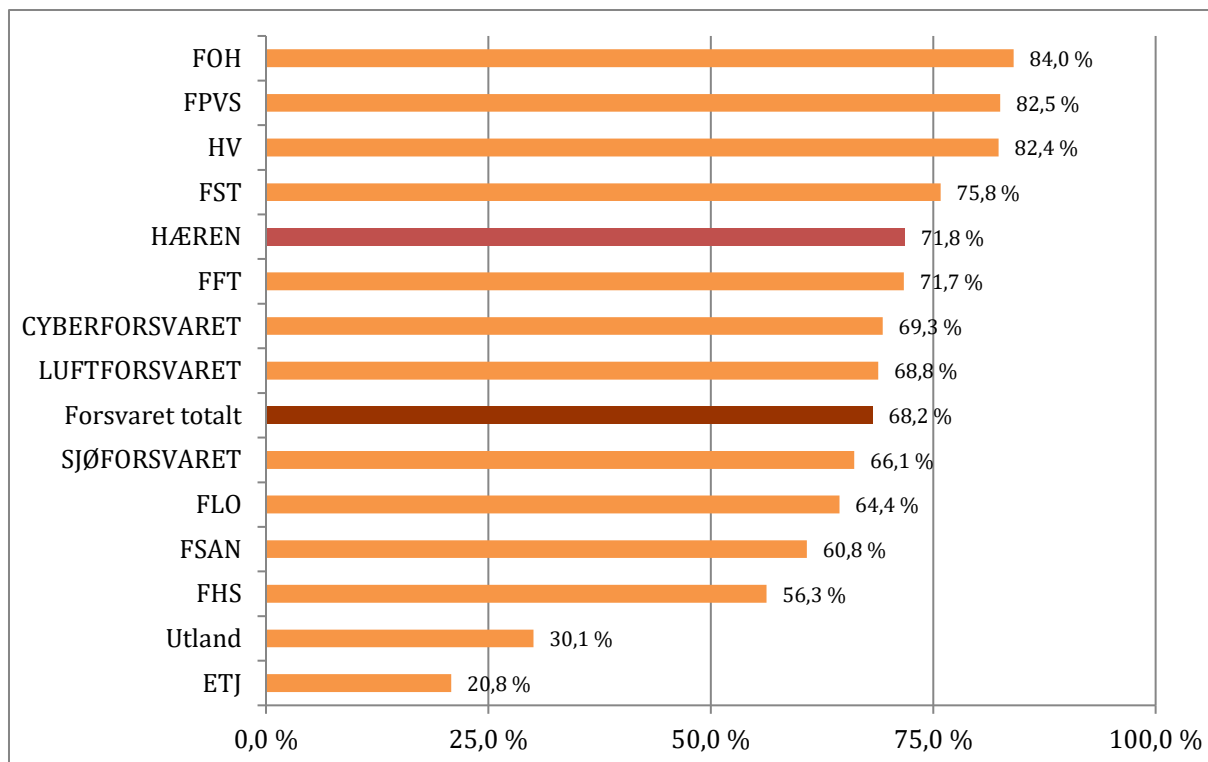
Informant 6:

Jeg mener FMU har betydd mye for Forsvaret og Hæren. Det har gjort en forskjell i avdelingen, ikke voldsomme kursendringer, men at det er justeringer i forhold til hva man må ta tak i. Jeg tror ikke det er noe alternativ å slutte med FMU.

6.2 Resultater fra FMU

Resultatene fra FMU er hentet fra undersøkelsen som er gjennomført i perioden 2012 til 2019. Dette er et stort statistikkmateriale. På hver undersøkelse så er ca.10000 - 15000 personer i Forsvaret tilsendt undersøkelsen, og svarprosenten har ligget mellom 60 og 70 %. For Hæren sin del så har ca.4000 fått tilsendt undersøkelsen hvert år. I Hæren har svarprosenten jevnt ligget noe høyere enn gjennomsnittet i Forsvaret. I Hæren så har dette ligget på mellom 65 og 72 %. Undersøkelsen er som sagt gjennomført over flere år så det finnes en mulighet for å se undersøkelsene i sammenheng. Enkelt spørsmålsstillinger har gått igjen alle årene, mens andre har endret seg, blitt fjernet eller nye lagt til. Dette gjør at det vil være litt forskjell i sammenligningsgrunnlag for noen av spørsmålsstillingene som jeg ønsker å se på. For det er utviklingen av resultat på enkelte spørsmålsstillinger som jeg ønsker å ta med i denne oppgaven. Videre i denne delen av oppgaven vil jeg vise utviklingen innenfor enkelte spørsmålsformuleringer som jeg mener er relevante å for problemstillingen og hypotesene i oppgaven.

Svarrespons per Dif FMU 2019:



(FMU, 2019)

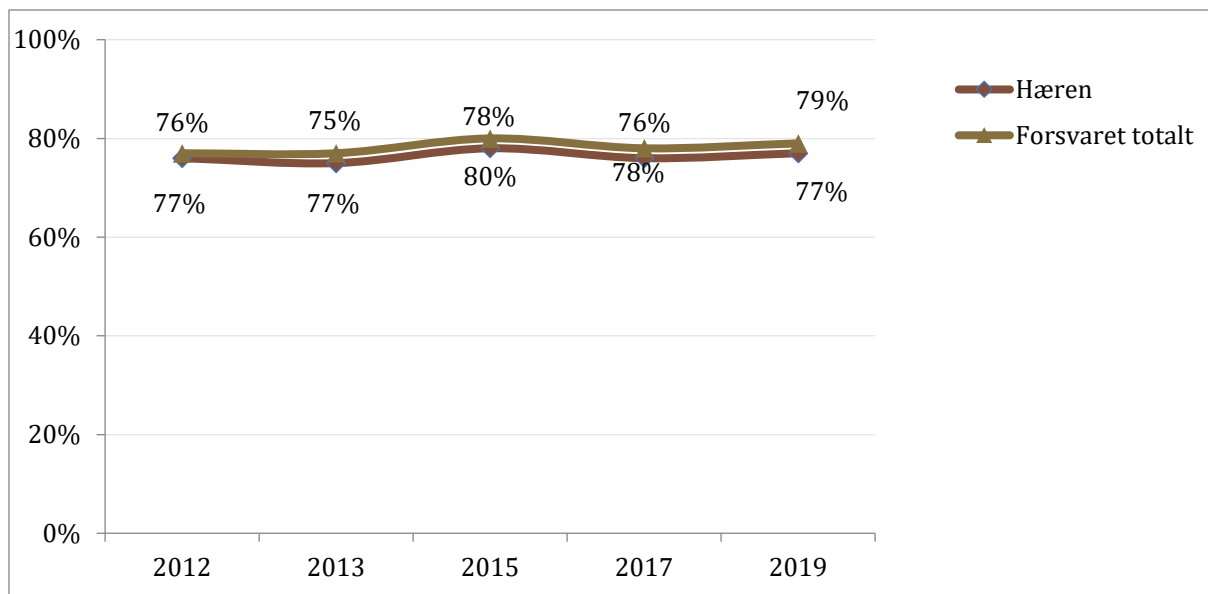
Figuren viser svarprosenten for de forskjellige driftsenhetene i Forsvaret. Hæren hadde i 2019 en svarprosent på 71,8%. Dette er et godt grunnlag for å kunne si at resultatene gir et korrekt bilde av situasjonen i Hæren.

Svarskalaer

Følgende svar skala er benyttet i undersøkelsen på de neste spørsmålene i undersøkelsen:

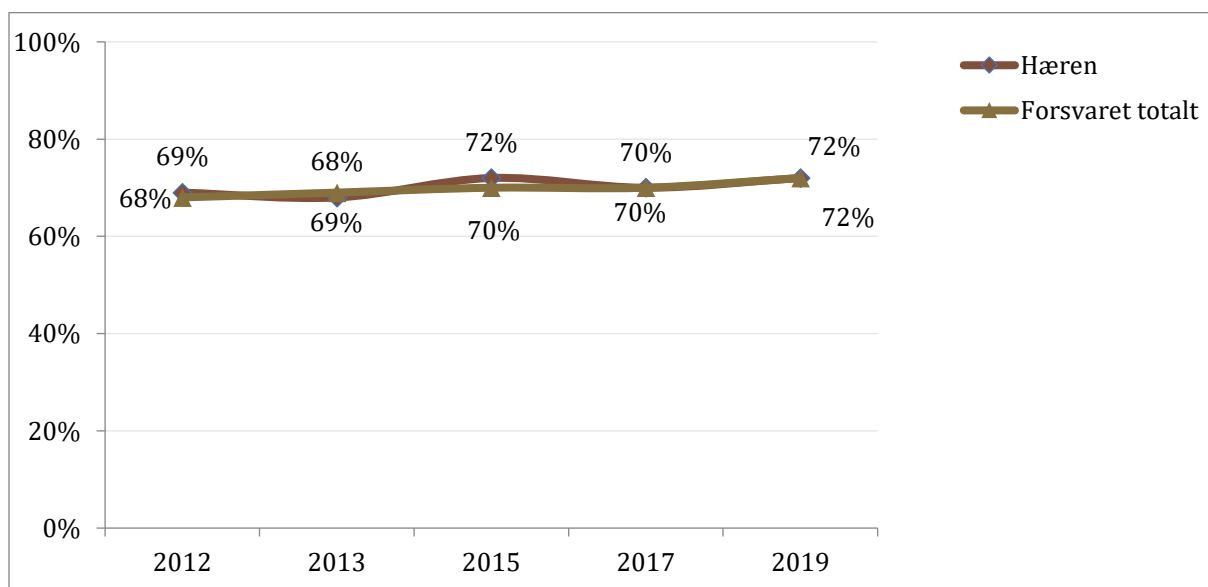
1	2	3	4	5
Meget sjelden eller aldri	Nokså sjelden	Av og til	Nokså ofte	Meget ofte eller alltid

Ser du på arbeidet ditt som meningsfylt?



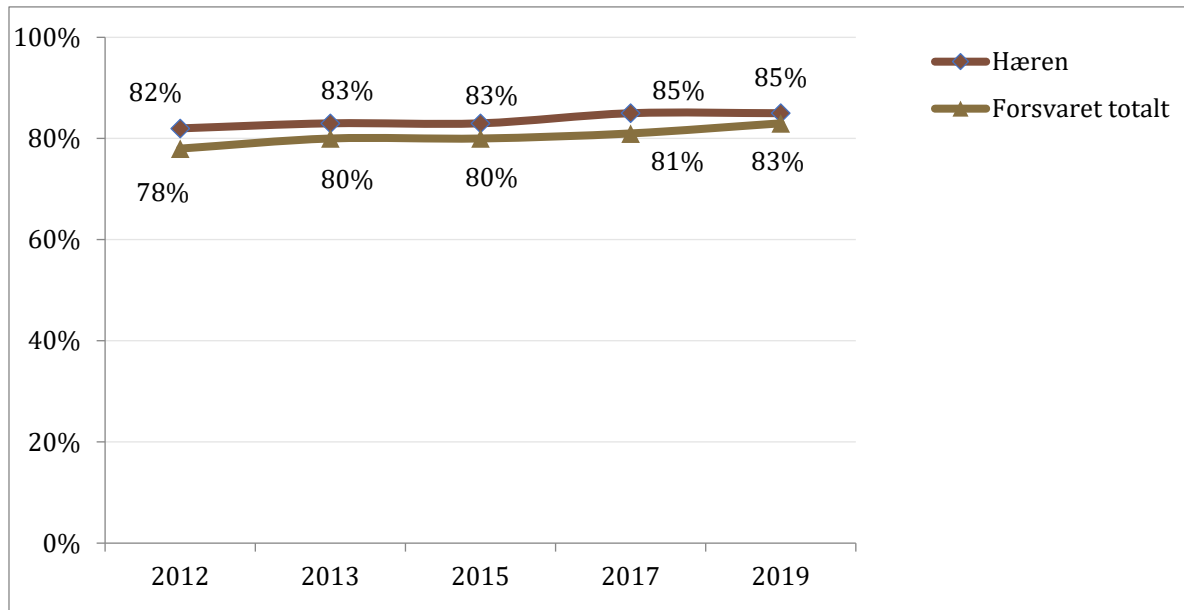
Resultatet viser antall prosent av de spurte som nokså ofte eller meget ofte synes arbeidet sitt er meningsfylt. Resultatet ligger jevnt høyt og har steget de to siste årene.

Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte?



Resultatet viser antall prosent av de spurte som nokså ofte eller meget ofte synes arbeidet er utfordrende på en positiv måte. Resultatene ligger også her jevnt høyt og har hatt en positiv utvikling siden 2012.

Behandler din nærmeste sjef de ansatte rettferdig og upartisk?

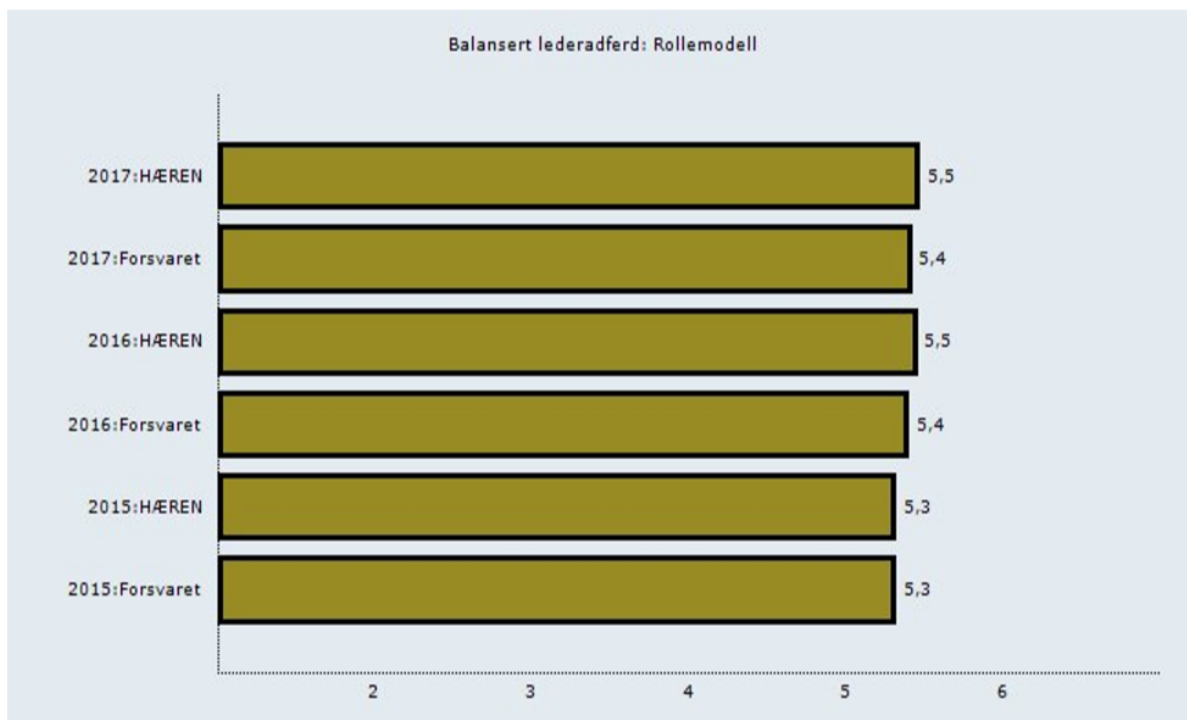


Resultatet viser antall prosent av de spurte som nokså ofte eller meget ofte synes arbeidet er utfordrende på en positiv måte. Resultatene ligger også her jevnt høyt og har hatt en positiv utvikling siden 2012.

Følgende svar skala er benyttet i undersøkelsen på de neste spørsmålene i undersøkelsen:

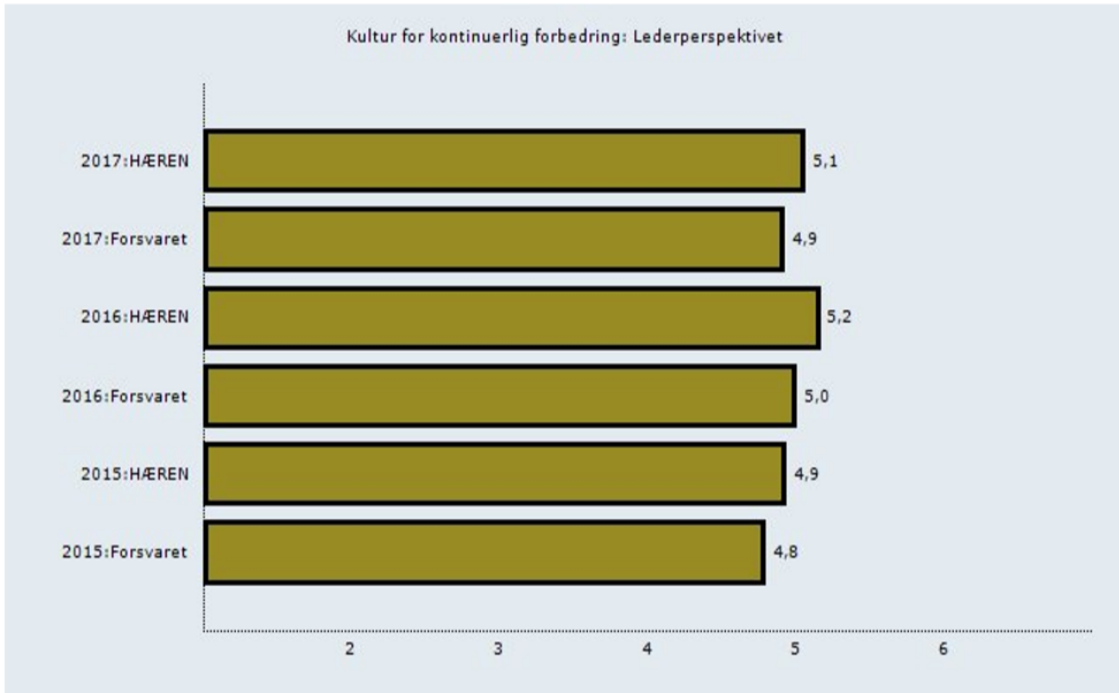
1	2	3	4	5	6	7
Helt uenig			Verken enig eller uenig			Helt enig

Rollemodell



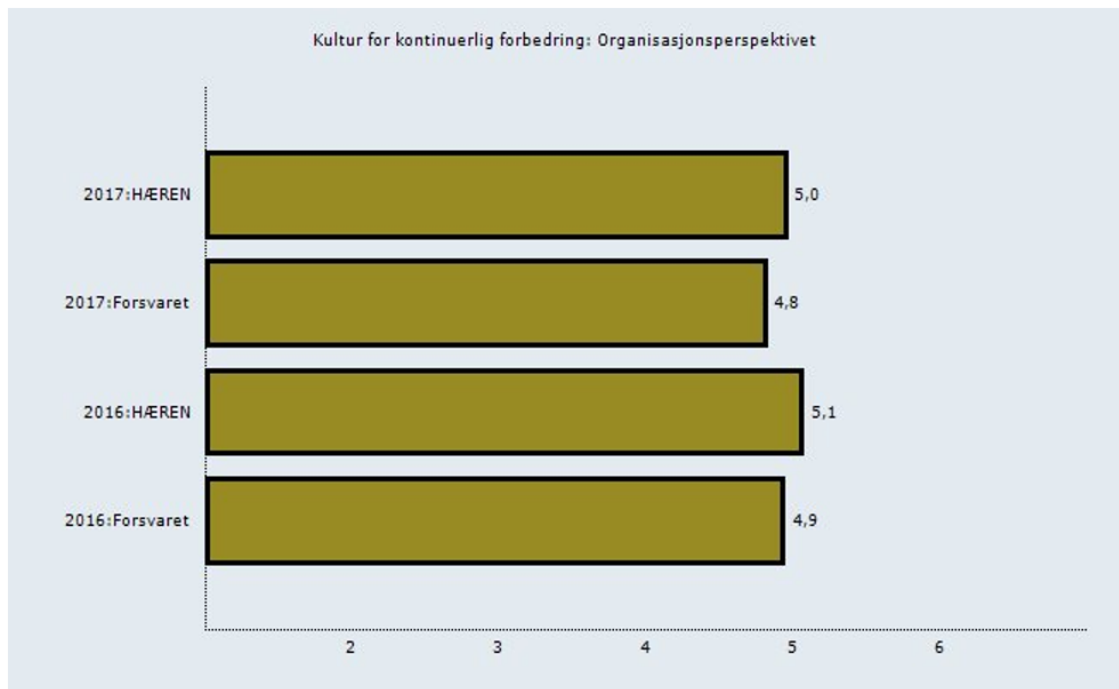
På spørsmål rundt i hvilken grad opplever du at din nærmeste sjef som en rollemodell så har Hæren et gjennomsnittresultat på over fem. Utviklingen fra 2015 til 2017 har vært positiv.

Kultur for kontinuerlig forbedring: Lederperspektivet



På spørsmål rundt i hvilken grad opplever du at din nærmeste sjef har fokus på kultur for kontinuerlig forbedring av lederperspektivet så har Hæren hatt en positiv utvikling fra 2015 til 2017, med en liten nedgang fra 2016 til 2017. Hærens resultat ligger gjennomsnittlig høyt.

Kultur for kontinuerlig forbedring: Organisasjonsperspektivet



På spørsmål rundt i hvilken grad opplever du at din nærmeste sjef har fokus på kultur for kontinuerlig forbedring av organisasjonsperspektivet så har Hæren en positiv utvikling fra 2016 til 2017. Hærens resultat ligger gjennomsnittlig høyt.

6.3 Handlingsplaner

I etterkant av resultatene i FMU så blir det utarbeidet handlingsplaner av Hærens avdelinger. Her er intensjonen at de skal bearbeide resultatene, og på bakgrunn av dette utarbeide handlingsplaner med tiltak som skal motvirke negative trender og bedre status i avdelingen. Avdelingssjefene er sentrale i dette arbeidet. På bakgrunn av dette har jeg valgt å gå igjennom handlingsplanene til Hærens avdelinger som ble utarbeidet etter FMU i 2017. Jeg mener dette vil ha relevans i oppgaven for å belyse mulige sammenhenger mellom utførelsen av ledelse og utviklingen av resultatene i FMU i Hæren. Jeg vil begrense utvalget til tiltak som kan relateres til de spørsmålene fra FMU som jeg har nevnt i forrige punkt.

Eksempler på tiltak fra Hærens handlingsplaner etter FMU 2017:

- Videreføre positive størrelser som avdelingen selv fortsatt kan påvirke: positive utfordringer, engasjement i egen organisasjon, rettferdig ledelse mv
- Prioritere bruken av tjeneste og karriereplaner for å skape en bedre forutsigbarhet for våre ansatte. Herunder å øke stå-tiden, samt kompetansenivået på den enkelte.
- Fortsatt fokusere på de områdene hvor vi scorer høyt. De positive trendene skal følges tett slik at bataljonen skal forbli et godt sted å tjenestegjøre.
- Opprettholde jobbtilfredsheten gjennom positive utfordringer i arbeidet
- Dette illustrerer at trivsel først og fremt oppnås gjennom tilfredstillelsen av å gjøre en utfordrende og god jobb. Trivsel er først og fremt en positiv bieffekt av god jobbtilfredshet og ikke nødvendigvis et middel for å nå frem til denne jobbtilfredsheten.
- Bataljonen skal fortsette sitt arbeid med å utfordre sine ansatte og sette dem i situasjoner hvor de får nyttet sin fagkompetanse

- Bataljonen vil fortsette å jobbe med å motivere egne ansatte ved å gi dem en utfordrende, variert og spennende arbeidshverdag.
- Sjefer må jobbe aktivt med å legge til rette for å ivareta sine medarbeidere gjennom å anerkjenne arbeidet de gjør og tilby lederstøtte når den ansatte etterspør dette.

7. DRØFTING

Avslutningsvis vil jeg gjennomføre drøftingen i oppgaven. Jeg vil først drøfte metode som er anvendt i oppgaven. Deretter vil jeg drøfte hypotesene. I den delen av drøftingen vil jeg forsøke å knytte sammen teori og empiri for til slutt å kunne gi svar på problemstillingen og hypotesene.

7.1 Metode

Som nevnt i metode kapitlet så kreves det av en undersøkelse at empirien må være valid og reliabel. Kvalitativ metode har vært min viktigste metode til å samle inn empiri. Det på grunn av at dybdeintervjuene jeg har gjennomført, og de svarene som informantene har gitt, utgjør den viktigste delen av empiri i oppgaven. Jeg vurderer de avdelingssjefene som er intervjuet til å være troverdige, og at de svarene som de har gitt er sanne. Informantene som er valgt ut er valgt på bakgrunn av deres posisjon og erfaring som styrker deres svar i form av de har inngående kunnskap til FMU. Jeg endte opp med å intervju seks informanter men hadde flere kandidater klare. Etter å ha gjennomført de seks første intervjuene så følte jeg at det ikke ble tilført nevneverdige nye opplysninger eller interessante sider ved spørsmålene. Således følte jeg at jeg nådde et metningspunkt og avsluttet intervjuene da. Dette mener jeg også taler til fordel for gyldigheten på empirien fra intervjuene. Ved å kritisk drøfte svarene fra avdelingssjefene opp mot de andre kildene i oppgaven så mener jeg at det er med på å styrke oppgavens interne gyldighet. Den andre empirien som jeg har hentet fra resultatene fra FMU er kvantitativ empiri. Når det gjelder gyldighet og pålitelighet til denne så har jeg stor tillit til at de er til å stole på. Det er flere faktorer som jeg mener påvirker dette. For det første så ble selve FMU gjennomført på en formell og korrekt måte, hvor alle svar er blitt behandlet og bidratt inn til ferdig statistikk. Det at man har gjennomført flere undersøkelser over tid, med et så stort antall respondenter, er også med på styrke troverdigheten og validiteten til empirien

fra FMU. Når det gjelder eksemplene fra handlingsplanene så er dette empiri som er tiltenkt brukt til å belyse uttalelsens til informantene og resultatene på spørsmålene plukket ut fra FMU. Når det kommer til gyldighet her så kan jeg si at det er eksempler fra reelle handlingsplaner som er utarbeidet av avdelinger i Hæren. Arbeidet og kvaliteten som er nedlagt fra den enkelte avdeling kjenner jeg ikke til, så her blir jeg å måtte stole på at dette er i henhold. Oppsummert så mener jeg at den interne gyldigheten i oppgaven er på plass. Hvorvidt oppgaven har en ekstern gyldighet er nok noe mer usikkert. Med utgangspunkt i medarbeiderundersøkelser og ledes bruk av denne så kan det tenkes at dette også kan generaliseres for andre organisasjoner utenfor Forsvaret og Hæren.

7.2 Hypoteser

Jeg vil nå ta utgangspunkt i oppgavens fire hypoteser og bruke dette som et utgangspunkt for å drøfte empirien.

Hypotese 1:

- Ledere i Hæren bruker FMU aktivt for å bedre sine avdelinger:

På bakgrunn av resultatene fra gjennomførte undersøkelser så vil man kunne få belyst mange forhold rundt sin avdeling. Er det slik at avdelingssjefer i Hæren bruker dette for å forbedre sine avdelinger? Hvis vi tar utgangspunkt i ledelsesteorien så sier denne noe om hvilke typer ledere og hvilken type lederstil som er fremtredende i en slik situasjon. I Bass sin Full Range Leadership Theory vil spesielt transformasjonsledelse være aktuell å bruke. En leder som utøver transformasjonsledelse vil være effektiv og aktiv. Transformasjonslederskap har et positivt innhold som øker medarbeidernes modenhet, idealisme og oppmerksomhet for andres situasjon i organisasjonen. Noe som igjen vil bidra til positiv utvikling i organisasjonen. For at man skal lykkes med å bedre sin avdeling så vil det kreve nettopp slikt lederskap. I motsetning til ikke-ledelse som vil være fravær av ledelse og føre til en lite produktiv og effektiv organisasjon. Mintzbergs entreprenør rolle passer også godt inn i denne sammenhengen. Rollen som entreprenør innebærer at lederen tilpasser og forandrer organisasjonen så den stemmer overens med omgivelsenes forventninger og krav. Sett opp imot Forsvarets ledelsesfilosofi på balansertlederskap så inngår den utviklingsorienterte atferden. Den skal bidra til å øke avdelingens fleksibilitet, kreativitet og nytenking. Slik lederatferd karakteriseres ved å ha evne til strategisk planlegging, iverksette og lede utvikling

og endring for å møte nye situasjoner, oppmuntre til kreativ tenkning og nye ideer. Ut ifra den lederutdanningen som ledere i Hæren får så er dette sentralt. Sann sett så kan man si at lederegenskapen til Hærens avdelingsledere bør være på plass for å evne å utvikle og bedre sine avdelinger. Ifølge Jacobsen sin endringsteori så vil FMU i denne sammenheng være konteksten for endringen. Videre så vil lederen selv eller de ansatte være drivkreftene for å få gjennomført endringer ved sin avdeling. Den videre prosessen og endringens innhold og omfang beror på hva resultatene av FMU har gitt av behov for endring. Sentralt i dette er uansett lederen som må utøve endringsstrategi og endringsledelse. I den sammenheng så sammenfaller Jacobsen sin O-strategi og O-ledelse med Bass sin transformasjonsledelse. For å svare på hvorvidt FMU er en aktiv faktor i dette så må vi gå tilbake til intervjuene å se på hva som svarene som ble gitt der. Ut ifra svarene på spørsmål 1, Hvilke erfaringer har du fra din avdeling i forhold til bruken av FMU, så svarer fire at de har positive erfaringer med at FMU blir brukt til å bedre avdelingen.

«FMU har hjulpet avdelingen å sette fokus på utvikling, men man er avhengig av at sjefer på alle nivå i avdelingen er med på å følge dette opp» (Informant 1).

Hvis man ser til resultatene fra FMU så kan vi se på spørsmålsstillingen kultur for kontinuerlig forbedring: Organisasjonsperspektivet. Her har Hæren vist godt resultat og positiv utvikling. Det vil jeg mene i hvert fall er en bekreftelse på at noe blir gjort, for hvis ikke så mener jeg at utviklingen ville vært negativ. Til slutt vil jeg trekke frem handlingsplanene som kan vise til tiltak som potensielt kan bidra til å bedre en avdeling. F.eks. bataljonen vil fortsette å jobbe med å motivere egne ansatte ved å gi dem en utfordrende, variert og spennende arbeidshverdag.

Oppsummert så mener jeg at man med dette kan si at det er en positiv trend i Hæren til å bruke FMU aktivt for å bedre sine avdelinger. Her vil det selvfølgelig være forskjeller fra avdeling til avdeling basert på nettopp lederens rolle.

Hypotese 2:

- FMU bidrar til bedre ledelse i Hæren:

I medarbeider undersøkelsen så er ledelse et fast tema. Her blir de ansatte bedt om å svare på hva de synes/mener om ledelsen i sin avdeling og i Forsvaret. Bruker ledelsene disse resultatene til å utvikle og utøve et bedre lederskap for sine ansatte? Denne hypotesen kan

knyttes direkte til spørsmål nummer 4 i intervjuet: på hvilken måte har resultatene fra FMU (dine ansatte) ført til at du har utviklet deg som leder? På dette spørsmålet så har kun en av informantene svart at FMU bidrar til personlig lederutvikling. De andre informantene mener at FMU er lite egnet som et verktøy for lederutvikling.

«Tror ikke FMU undersøkelsen er egnet for personnivå med tanke på lederutvikling»
(Informant 6).

Noen mener at det kan ha en viss effekt gjennom at resultatene fra FMU gir en indikasjon på om man har lyktes eller ikke. *«I den grad jeg har utviklet meg som leder på bakgrunn i svarene fra FMU så må det være i de tilfeller hvor jeg ser at avdelingen har en utvikling bedre eller dårligere enn forrige FMU. Det vil si meg noe om mitt lederskap i den konteksten i at vårt felles mål / intensjonsbaserte retningen har truffet eller ikke»* (Informant 5).

Fire av informantene nevner Forsvarets 360 lederutviklingsverktøy som et bedre egnet verktøy for å utvikle personlig lederskap. Hvis vi ser til resultatene fra FMU og spørsmålsstillingen kultur for kontinuerlig forbedring: Lederperspektivet, så ser vi at Hæren har gode resultater på dette og en positiv utvikling. Det gjør Hæren også på spørsmålet: behandler din nærmeste sjef de ansatte rettferdig og upartisk, og på spørsmålet om lederen fremstår som en rollemodell. Det er en indikasjon på at ledelsen som utøves i Hæren er meget god, men det kan nok ikke knyttes direkte til FMU som årsak til dette. I Handlingsplanene fra avdelingene finnes det eksempel på at utvikling av ledelse er med - Videreføre positive størrelser som avdelingen selv fortsatt kan påvirke: positive utfordringer, engasjement i egen organisasjon, rettferdig ledelse mv. Denne hypotesen blir det vanskelig å gi et entydig svar på. Ut ifra empirien så er det ingen tvil om at ledelse i Hærens avdelinger har stor betydning og at denne er god. Videre så ser man at ledelse er viktig i form av at det i Hæren er stort fokus på nettopp lederutvikling og god ledelse. Det som blir vanskelig er å knytte dette til en årsak. På bakgrunn av funnene i denne oppgaven så tyder det på at dette henger sammen med flere faktorer. Alt fra den enkelt lederutdanning til bruken av resultatene på ledelse i FMU. Oppsummert så vil jeg svare på hypotesen med at FMU bidrar til en viss grad til bedre ledelse i Hæren, men at den viktigste forbedringen foregår gjennom annen lederutdanning og lederutvikling i Hæren.

Hypotese 3:

- Avdelingene gjennomfører FMU kun fordi det er et krav:

Årlig så må alle avdelingene i Forsvaret sette av tid til å gjennomføre undersøkelsen og etterarbeid etter at resultatet av medarbeiderundersøkelsen har kommet. I dette arbeidet ligger det mange pålagt krav med tanke på utarbeidelse av handlingsplaner og drøfting med de ansatte. Gjennomføres dette kun på grunn av at det er et krav? Jacobsen oppsummerer endringsprosesser med å legge gamle rutiner, normer og holdninger bak seg, samtidig som en innarbeider noe nytt. I dette så har ledere et spesielt ansvar. Jacobsen beskriver endringslederen som den personen som tar initiativ til forandringer og utvikling. Ved å forstå drivkrefter, endrings innhold og omfang, endringskontekst og endringsprosesser vil man ha større mulighet til å legge opp til en endringsstrategi som har sannsynlighet for å lykkes. FMU vil på mange måter være endringskonteksten i dette tilfellet. Videre så må lederen være drivkraften til å få endringen gjennomført. Dette kan refereres til Mintzbergs lederrolle «lederen». Rollen innebærer at lederen står i spissen for en organisasjon og har det overordnede ansvaret. Dette innebærer ansvar for at organisasjonen fungerer og at alle medarbeidere er i stand til å gjøre sin jobb. Lederen er ansvarlig for å motivere medarbeiderne, administrere sitt personale og ta de nødvendige beslutninger så organisasjonen fungerer i det daglige. Så selv om det er et pålagt krav så er det viktig at lederne i Hæren bruker FMU som en potensiell kontekst til å gjennomføre endringer og videreutvikling av avdelingene. En viktig utfordring her er at man faktisk skaper tro på at FMU utgjør en forskjell. «I mange tilfeller blir FMU oppfattet som et ekstraarbeid – hvorfor gjør vi det? vi har det jo bra» (Informant 1). Akkurat slik kan det nok oppfattes av mange. «Det er viktig at man tar hensyn til tilbakemeldinger og viser at det blir tatt på alvor, videre så må tids og ressursbruken stå i forhold til resultatet» (Informant 6). «FMU har relevante spørsmål og at hvis vi bruker resultatene på en god måte kan vi få mye igjen for det» (Informant 3). Dette mener jeg er viktige faktorer og vektlegge i arbeid med FMU og skape en forståelse for i avdelingene. Et annet viktig arbeid for lederne er å følge opp og sørge for at de som har fått tilsendt undersøkelsen faktisk svarer og gjennomfører. Dette er viktig for å få opp svarprosenten. Høy svarprosent er avgjørende for at man skal få relevante resultat å handle ut ifra. Jo større deltakelse dess bedre grunnlag og jobbe ut ifra hvis man skal gjøre endringer. Oppsummert så kan man fort havne i en forståelse av at FMU gjennomføres kun fordi det er

et krav som blir pålagt. Det er her viktigheten av godt lederskap kommer inn som kan påvirke i positiv retning.

Hypotese 4:

- Gjennomføring av FMU bidrar til fornøyde medarbeidere:

På bakgrunn av resultatene fra FMU så er avdelingene påkrevd å utarbeide en handlingsplan som skal inneholde tiltak som avdelingen skal gjennomføre. Dette er tiltak som skal bidra til et bedre arbeidsmiljø. Evner avdelingene å bruke FMU til å skape fornøyde medarbeidere? Jeg vil starte med å se på noen av resultatene fra FMU og de spørsmålstillingene som jeg mener er relevante. Da har jeg tatt utgangspunkt i spørsmålet: ser du på arbeidet ditt som meningsfylt, og er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte. Dette er spørsmål som jeg mener underbygger hypotesen om fornøyde medarbeidere. På spørsmålet: ser du på arbeidet ditt som meningsfylt så svarte 79% ved sist undersøkelse at de nokså ofte eller meget ofte synes arbeidet sitt er meningsfylt. På spørsmålet: er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte så svaret 72% ved sist undersøkelse at de nokså ofte eller meget ofte synes arbeidet er utfordrende på en positiv måte. Dette er gode resultater som jeg mener kan vise til en effekt av FMU. Dette kan også begrunnes med at utviklingen har vært positiv fra sist FMU. For å lykkes med å skape fornøyde medarbeidere så må rett lederskap også være på til stede. Bass peker i sin ledelses teori på to former for ledelse innenfor transformasjonsledelse som bidrar til motivasjon og jobbtilfredshet. Det er idealisert innflytelse som karakteriserer lederens karisma og holdning som igjen skal motivere og påvirke de ansatte, og inspirerende motivasjon er lederens evne til å motivere de ansatte og beskrive en positiv fremtidsvisjon. Dette understreker viktigheten av godt lederskap for å skape fornøyde medarbeidere. For at medarbeidere skal oppleve FMU som positivt og skape fornøydhet så hjelper det selvfølgelig ikke bare med godt lederskap. «Kompetanseutvikling er en viktig del av FMU men det krever konkrete tiltak» (Informant 6). «Undersøkelse har ingen rolle hvis man ikke evner å sette kraft bak svarene på å faktisk gjøre noe med det» (informant 5). Disse sitatene fra intervjuene poengterer viktigheten med å sørge for at det kommer noen konkrete resultater ut av arbeidet med undersøkelsen og at det oppleves av medarbeiderne at FMU utgjør en forskjell. «FMU gir mye til organisasjonen, ingen har lyst på dårlige resultater så det må skapes slik at alle skal trives på jobb» (Informant 3). Handlingsplanene er viktige i dette arbeidet. Hvis ikke de konkrete tiltakene blir utarbeidet i handlingsplanene så vil mest

sannsynlig ingen endring eller effekt finne sted. Fra handlingsplanene fra sist FMU er dette gode eksempler på tiltak som potensielt kan være med å bidra til fornøyde medarbeidere:

- Dette illustrerer at trivsel først og fremst oppnås gjennom tilfredstillelsen av å gjøre en utfordrende og god jobb. Trivsel er først og fremst en positiv bieffekt av god jobbtildfredshet og ikke nødvendigvis et middel for å nå frem til denne jobbtildfredsheten.
- Bataljonen vil fortsette å jobbe med å motivere egne ansatte ved å gi dem en utfordrende, variert og spennende arbeidshverdag. Oppsummert så vil jeg hevde at FMU er med på å bidra til fornøyde medarbeider. Dette basert på at lederne i avdelingene er flinke til å bruke FMU til å utarbeide og iverksette tiltak.

8. KONKLUSJON

Hensikten med denne studien har vært å undersøke i hvilken grad Forsvarets medarbeiderundersøkelse bidrar, og kan bidra, til utvikling av Hærens avdelinger. Med problemstillingen: «**Forsvarets medarbeiderundersøkelse – Har den effekt?**» så har jeg forsøkt å svare på dette gjennom å drøfte fire utledede hypoteser. Disse ble til basert på egne opplevelser av FMU. Jeg har selv deltatt i Forsvarets medarbeiderundersøkelser, og vært med i etterarbeidet med å utarbeide handlingsplaner for avdelingen jeg har jobbet i. Jeg har derfor hatt mine egne tanker om FMU og hva ansatte i Forsvaret tenker om det. Dette er også en viktig grunn til at jeg nettopp valgte denne problemstillingen når jeg skulle skrive denne masteroppgaven. Arbeidet med oppgaven har derfor vært meget spennende og interessant. For å kunne svare på oppgaven så baserte jeg dette på teori og empiri som jeg drøfte hypotesene på. Av teori så valgte jeg ledelsesteori og organisasjon- og endringsledelsesteori. Empirien i oppgaven baserte seg primært på seks dybdeintervjuer med avdelingssjefer i Hæren. Dette begrunnet med deres avgjørende rolle og ansvar som avdelingssjefer opp mot gjennomføring av FMU i egen avdeling. For å ha litt flere faktorer å drøfte problemstillingen og hypotesene på så valgte jeg å ta med statistikk fra tidligere FMU undersøkelser og utarbeidede handlingsplaner fra Hærens avdelinger i 2017. På bakgrunn av undersøkelsen jeg har gjennomført så har jeg kommet til følgende funn når det gjelder hypotesene.

Ledere i Hæren bruker FMU aktivt for å bedre sine avdelinger:

Oppsummert så mener jeg at man kan si at det er en positiv trend i Hæren til å bruke FMU aktivt for å bedre sine avdelinger. Her vil det selvfølgelig være forskjeller fra avdeling til avdeling basert på nettopp lederens rolle.

FMU bidrar til bedre ledelse i Hæren:

Oppsummert så vil jeg svare på hypotesen med at FMU bidrar til en viss grad til bedre ledelse i Hæren, men at den viktigste forbedringen foregår gjennom annen lederutdanning og lederutvikling i Hæren.

Avdelingene gjennomfører FMU kun fordi det er et krav:

Oppsummert så kan man fort havne i en forståelse av at FMU gjennomføres kun fordi det er et krav som blir pålagt. Det er her viktigheten av godt lederskap kommer inn som kan påvirke i positiv retning.

Gjennomføring av FMU bidrar til fornøyde medarbeidere:

Oppsummert så vil jeg hevde at FMU er med på å bidra til fornøyde medarbeider. Dette basert på at lederne i avdelingene er flinke til å bruke FMU til å utarbeide og iverksette tiltak.

Med dette som konklusjon på hypotesene så vil jeg mene at jeg har grunnlag for å konkludere med at **Forsvarets medarbeiderundersøkelse – Har effekt**. Min mening etter denne studien er at FMU utgjør en viktig del i det å utvikle lederskap, avdeling og jobbtilfredshet blant de ansatte i Hærens avdelinger. Sånn sett så mener jeg at FMU fortsatt har en viktig funksjon for Hæren og må videreutvikles og videreføres. FMU har vist seg å være et enormt stort emne med veldig mange faktorer, så det vil helt klart være muligheter for å gjøre nye studier og undersøkelser med andre vinklinger på emnet.

LITTERATURLISTE

Bolman, L.G. og Deal, T.E. (2013): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse – Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre. Om design av samfunnsvitenskaplege forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.

Busch, Tor, Erik Johnsen, Stein Jonny Valstad og Jan Ole Vanebo (2016): *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget

Busch, Tor, Erik Johnsen, Stein Jonny Valstad og Jan Ole Vanebo (2016): *Strategisk ABCD*. Oslo: Universitetsforlaget

Forsvaret. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.

Forsvaret. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.

Forsvaret. (2015). *360 grader, mil, lederutviklingsverktøy*. Oslo: Forsvarets høyskole.

Forsvaret. (2017). *Forsvarets medarbeiderundersøkelse*. Oslo: Forsvarsstaben.

Forsvaret. (2019). *Forsvarets medarbeiderundersøkelse*. Oslo: Forsvarsstaben.

Jacobsen, Dag Ingvar (2014): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar (2016): *Hvordan gjennomføre undersøkelser – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm

Kvale, S og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Mood, Robert (2017): *Ansvar – Ledelse er ingen popularitetskonkurranse*. Oslo: Cappelen Damm

Ringdal, Kristen (2018): *Enhet og mangfold – Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Russel, Joseph. (2017). *The full range of leadership model impacting policing organizations (Meta-analysis)*. Walden University

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations (8th Ed.)*. Boston, MA: Pearson.