



UNIVERSITETET I AGDER

Medarbeiderdrevet innovasjon

En analyse av Forsvarets ammunisjons- og EOD skole

Yasmin Penne Vikki

Veileder

Jon Paschen Knudsen

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2017
Handelshøyskolen
Institutt for arbeidsliv og innovasjon

Forord

Denne masteroppgaven er utført ved institutt for arbeidsliv og innovasjon og er skrevet som et ledd i masterutdannelsen i innovasjon og kunnskapsutvikling ved Universitetet i Agder. Det har vært to meget lærerike og inspirerende år, som har gitt stor mulighet for refleksjon og faglig fordypning innenfor innovasjons- og kulturteori.

Med utgangspunkt i at masteroppgaven skulle omhandle medarbeiderdrevet innovasjon, ønsket jeg å skrive om en virksomhet som i teorien burde ha vanskeligheter med å inkludere medarbeidere i innovasjonsprosesser. Forsvaret er en hierarkisk organisasjon, hvor den hierarkiske inndelingens natur kan føre til at organisasjonsstrukturen utfordrer det innovative potensialet og legger begrensninger for medarbeiderdrevet handlefrihet (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Lazonick, 2005, i Fagerberg, Mowery & Nelson (Red.), 2005). Tidvis har det vært frustrerende å skulle omgjøre svevende tanker og idéer til vitenskapelig tekst. Samtidig har jeg opplevd masteroppgaven som en god mulighet til å ta i bruk kunnskap som jeg har tilegnet meg i løpet av studietiden.

Jeg vil gjerne takke alle som har støttet og hjulpet meg i løpet av prosessen med masterskrivingen. En stor takk til min veileder Jon Paschen Knudsen og biveileder Tor Helge Aas. Jeg vil også rette en ydmyk takk til kommandérsersjant Reinhardt G. Skøien for hans tid og velvilje. I tillegg må mine respondenter takkes. Uten dem kunne ikke denne oppgaven ha blitt til. Til slutt ønsker jeg å takke min kjære familie. Øyvind og Emine, jeg hadde ikke kommet i mål uten deres tålmodighet. Jeg gleder meg stort til at dataskjermen ikke skal stjele like mye energi fra meg fremover. Flere burde sikkert takkes etter en lang skriveprosess. Noen er nevnt, men ingen er glemt.

Jeg ønsker å minnes at det er 70 år siden Tysklandsbrigaden dro ut, hvor min morfar var én av dem. Sammen med sine medsoldater gikk han i land i det utbombede Hamburg og ble satt til å armere og desarmere miner og annet sprengstoff. Hans bidrag i 1947 er likt enkelte av oppdragene Forsvarets ammunisjons- og EOD skole utfører i dag. Morfar sier at det å jobbe med sprengstoff er ingen lek, noe som denne oppgaven senere også skal vise.

Alle svakheter og eventuelle feil som hefter oppgaven må jeg selv stå inne for.
Yasmin Penne Vikki – Jessheim, mai 2017.

Sammendrag

Med et Forsvar i en tydelig omstilling til fordel for å styrke den reelle operative evnen, dreies innovasjonsfokuset mot den viktigste ressursen i en virksomhet, nemlig medarbeiderne (Kesting & Ulhøi, 2010; Prop. 151 S (2015-2016) s. 3). Det er likevel få virksomheter som tilrettelegger for innovasjonsprosesser og ytterligere færre som legger til rette for å inkludere medarbeiderne i innovasjonsarbeidet (Shalley, Gilson & Blum, 2000). Kjernen i medarbeiderdrevet innovasjon er antakelsen om at alle ansatte representerer kunnskap, erfaringer og idéer som kan bidra til innovasjon. Dette er et potensial som kan gjøres synlig og utnyttes til fordel for både organisasjonen og dens ansatte (Aasen & Amundsen, 2015; Kesting & Ulhøi, 2010). Temaet for denne masteroppgaven er medarbeiderdrevet innovasjon.

I denne oppgaven har jeg sett nærmere på virksomheten Forsvarets ammunisjons- og EOD skole, og oppgaven besvarer følgende forskerspørsmål: *Hva er betingelsene for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon, og hvordan påvirker organisasjonskulturen innovasjonsarbeidet i FAES?* For å besvare forskerspørsmålet har jeg benyttet kvalitativ metode gjennom åpne individuelle intervjuer og dokumentanalyse som informasjon fra Forsvarets nettside, interne dokumenter og stortingsproposisjoner. Det teoretiske grunnlaget for denne oppgaven er teori om innovasjon, medarbeiderdrevet innovasjon, organisasjons- og militærkultur. En virksomhets innovasjonsevne ofte har en sammenheng med hvordan bedriften er organisert, hvor blant annet struktur, regelverk og rutiner legger føringer for både begrensinger og retningslinjer for medarbeidernes handlefrihet (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Lazonick, 2005, i Fagerberg, Mowery & Nelson (Red.), 2005). Dermed er det særdeles interessant å se hvordan en operativ hæravdeling tilrettelegger for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon blant virksomhetens ansatte og hvordan organisasjonskulturen kan påvirke innovasjonsarbeidet i så måte.

Funnene som fremkommer i studien viser at når medarbeidere i Forsvarets ammunisjons- og EOD skole snakker om innovasjonsevnen i virksomheten, er det innovasjonsfenomenet som er i tankene og ikke det spesielle innholdet eller prosessen som kreves for å betegne noe som en innovasjon. Jeg fant få konkrete systemer for å ivareta gode forslag og idéer, slik at Forsvarets ammunisjons- og EOD skole enklere kan dokumentere innovasjoner. I tillegg bruker virksomheten begrepene nyteknig, endring og forbedring fremfor innovasjon. Innovasjon er et begrep som sjeldent blir brukt i Hæren.

Innholdsfortegnelse

1 INNLEDNING	1
1.1 MASTERSTUDIENS STRUKTUR	2
2.1 PRESISERING AV STUDIEN	3
2 TEORI	3
2.1 HVA ER INNOVASJON	3
2.1.1 INNOVASJONSPROSESS	4
2.1.2 HIERARKISK ORGANISASJONSSTRUKTUR OG INNOVASJON	6
2.2 MEDARBEIDERDREVET INNOVASJON	7
2.2.1 BETINGELSER FOR Å LYKKES MED MDI	9
2.3 ORGANISASJONSKULTUR	10
2.4 MILITÆRKULTURENS ROLLE FOR MDI	13
2.5 LÆRING OG AMBIDEKSTERITETSUTFORDRINGEN VED MDI	14
2.6 MOTSTAND MOT INNOVASJON	15
2.7 KUNNSKAPSHULL VED MDI	15
3 CASEBESKRIVELSE	16
3.1 HÆREN	19
4 METODOLOGI OG METODE	19
4.1 FORSKNINGSDESIGN	19
4.1.1 AKTØRPERSPEKTIVET	20
4.1.2 FORSKNINGSETISK REFLEKSJON	20
4.2 DE SYV FASENE I EN INTERVJUUNDERSØKELSE	21
4.2.1 TEMATISERING	22
4.2.2 PLANLEGGING	23
4.2.3 INTERVJU	24
4.2.4 TRANSKRIBERING	27
4.2.5 ANALYSERING	28
4.2.6 VERIFISERING	30
4.2.6.1 GENERALISERING	30
4.2.6.2 PÅLITELIGHET	30
4.2.6.3 VALIDITET	30
4.2.7 RAPPORTERING	32
4.3 BEGRENSNINGER	32
5 ANALYSE OG DISKUSJON	33
5.1 KONTEKSTEN	33
5.1.1 DEN NORSKE KONTEKSTEN	33
5.2 FORSTÅELSE AV INNOVASJON	34
5.3 ORGANISASJONSSTRUKTURENS PÅVIRKNING PÅ INNOVASJON	37
5.4 KJENNETEGN VED MDI	39

5.4.1 BETINGELSER FOR Å LYKKES MED MDI	42
5.5 KULTURELLE KJENNETEGN VED FAES	46
5.5.1 MILITÆRKULTURENS PÅVIRKNING PÅ MDI	54
5.6 LÆRINGSMILJØ	57
5.7 MOTSTAND MOT INNOVASJON	58
6 AVSLUTNING OG KONKLUSJON	59
6.1 FORSKERSPØRSMÅL DEL 1	61
6.2 FORSKERSPØRSMÅL DEL 2	63
7 LITTERATURLISTE	67

Vedlegg 1, informasjons- og samtykkeskjema

Vedlegg 2, Intervjuguide

Vedlegg 3, Godkjenning fra Forsvarets høgskole

Vedlegg 4, godkjenning fra Forsvarets ammunisjons- og EOD skole

Vedlegg 5, Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata AS

Figuroversikt

Figur 1 innovasjonsprosessen og dens faser

Figur 2 Ni kulturelle kjennetegn i virksomheter som lykkes med MDI

Figur 3 Organisasjonskart over FAES i fredstid

Figur 4 Grader av strukturering av intervju

Figur 5 Validering i syv stadier

Figur 6 Vurderingshjulet

Tabell 1 Medarbeiderdrevet innovasjon på tre nivåer

Begrepsavklaring & forkortelser

MDI: Medarbeiderdrevet innovasjon

FAES: Forsvarets ammunisjons- og EOD skole

Ammunisjon (militær definisjon): Ammunisjon er en felles betegnelse som omfatter alle slags våpen som kan sendes i en ballistisk eller styrt bane. Dette kan være prosjektiler, raketter, granater, torpedoer, bomber, styrte våpen med nødvendige drivladninger, tennmidler, branndør, detonatorer. Begrepet omfatter også miner, ladninger eller kjemiske stoffer som raskt kan frigi energi. Definisjonen inkluderer i tillegg alle eksplosiver og pyrotekniske innretninger som har følgende anvendelse: belysning, saluttering, minering, utspregning, hastighets-økning, retarderende adskillelse, utskyting av personell eller materiell, operering eller stopping av mekanismer, demolering, narring, øvelse, trening, bevoktning, jakt eller ren sport (Jacobsen, 2008).

EOD: Explosive ordnance disposal (ammunisjonsrydding)

LO: Landsorganisasjonen i Norge

NAF: Norsk arbeidsgiverforening

HF: Hovedorganisasjonens Fellestiltak (partssamarbeid mellom LO og NHO)

FoU: Forskning og utvikling

1 Innledning

Med bakgrunn fra en bachelor i pedagogikk og tjenestetid som visekorporal i Hæren, mener jeg at medarbeiderne er den viktigste ressursen ved en virksomhet. Mange som jobber med Forsvaret på politisk nivå hevder at menneskene og deres kompetanse er Forsvarets viktigste ressurs, og at investeringer i disse ressursene er viktig for å sikre morgendagens forsvar (Meld. St. 14 (2012-2013), 2013; Prop. 151 S (2015-2016)). Viktigheten av innovasjon for å oppnå organisatorisk suksess går stadig igjen i empirisk litteratur om organisasjonsvitenskap (Hammond, Farr, Zhao, Neff & Schwall, 2011). Samtidig er det enkelt å si at man ønsker å være en innovativ organisasjon og at medarbeiderne er den viktigste ressursen. Det er derimot vanskeligere å praktisere dette og å skulle vite hvordan innovasjon kan jobbes effektivt med i en gitt organisasjon (Shalley, m.fl., 2000).

Innovasjon får en stadig viktigere rolle i alle typer virksomheter. Dette medfører at mer oppmerksomhet rettes mot de mulighetene som ligger i en bred involvering av medarbeidere i alle former for utviklingsarbeid. Antallet empiriske studier som eksplisitt omhandler betingelser for eller effekter av medarbeiderdrevet innovasjon er relativt begrenset (Amundsen, Gressgård, Hansen & Aasen, 2011). Systematiske søk og litteratursøk som omhandler medarbeiderdrevet innovasjon i en militær kontekst fremstår som enda mer begrenset. Litteratur som omhandler medarbeiderdrevet innovasjon tar primært for seg virksomheter som ikke fremstår som hierarkisk og topptung i den grad Hæren gjør.

I følge en McKinsey-rapport er ikke arbeidsoppgavene blitt mindre krevende selv om Forsvaret både har stått og står ovenfor en betydelig omlegging. Særlig i løpet av de siste årene har Forsvaret gjennomgått en rekke omstruktureringer og nedbemanninger. Antallet ansatte i forsvarssektoren er blitt redusert med 46 prosent de siste 15 årene (McKinsey & Company, 2015). Forsvaret leverer operativ verdi og slagkraft, og det er behov for modernisering og effektivisering for å sikre at Forsvarets kapasiteter er relevante og gir mest mulig effekt (Prop. 151 S (2015-2016), s. 3).

Valg av organisasjonsstruktur som fremmer innovasjon og endring er ofte et dilemma, fordi man må veie og vektlegge ulike typer hensyn. Hvis det er viktig å fremme innovasjon, modernisering og effektivitet i Forsvaret kan organisering for effektiv produksjon hemme innovasjon, fordi de hierarkiske strukturer og formelle prosedyrer, kan hemme kreativitet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 405). Et strategisk mål for Forsvaret er å skape en

organisasjonskultur preget av langsiktig helhet- og fellestenkning, handlekraft, læringsevne og evne til nytenking. Dette må gjenspeiles gjennom Forsvarets normer, atferd, verdier og aksepterte målsettinger.¹ I Forsvaret er kultur viktig for blant annet identitetsbygging, og en militærkultur og må innrettes etter Forsvarets behov (Prop. 151 S (2015-2016) s. 106). Således er denne masteroppgave avgrenset til en case-studie av hæravdelingen Forsvarets ammunisjons- og EOD skole, forkortet og heretter omtalt som FAES. På bakgrunn av drøftingen av problemformuleringen, er det grunn til å reise et todelt forskerspørsmålet som er:

Hva er betingelsene for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon, og hvordan påvirker organisasjonskulturen innovasjonsarbeidet i FAES?

1.1 Masterstudiens struktur

Masterstudien er strukturert i seks deler. Første del er innledningen som inneholder presentasjon av teori og empiri som er relevant for studien. Dette danner grunnlaget for presentasjon av forskerspørsmålet som avslutter første del. Andre del beskriver den teoretiske forankringen som ligger til grunn for oppgaven. Tredje del handler om casebeskrivelse av undersøkelsesenheten FAES. Fjerde del er den metodiske tilnærmingen for masterstudien, samt presentasjon av datamaterialet og drøfting av dette. Resultatene av de gjennomførte analysene presenteres i femte del. Sjette del gir en sammenfatning av studien og konklusjon.

1.2 Presisering av studien

Datamaterialet er samlet inn fra ansatte ved FAES, hvor arbeidsdagen, rutiner og praksis er under kontinuerlig utvikling. Leser bør være innforstått med det kontekstuelle som skaper rammene for studien. Innledningen predikerer institusjonelle forhold som kan være viktig med tanke på FAES sitt innovasjonspotensial. En hierarkisk inndeling betyr at organisasjonsstrukturen ofte kan utfordre det innovative potensialet og legger begrensninger for medarbeideres handlefrihet. Innovasjonslitteraturen gjør sterke antagelser om hvordan spesifikke organisasjonsformer påvirker evnen til innovasjon. Forsvaret er en hierarkisk organisasjon, hvor denne organisasjonsstrukturen antas å hindre nyteknisk og omstillingsevne. Studiens hensikt er ikke å kartlegge organisasjonskulturen ved FAES,

¹ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/den-videre-modernisering-av-forsvaret-i-/id102063/> hentet 23 april 2017.

snarere hvilken logikk som legitimerer hvorfor organisasjonens medlemmer handler som de gjør (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Lazonick, 2005, i Fagerberg, Mowery & Nelson (Red.), 2005).

2 Teori

I dette kapittel presenteres det teoretiske rammeverket og dets sentrale begreper. Først ønsker jeg å avklare sentrale innovasjonsbegreper og ulike kilder til dem. Forsvaret har som organisasjon en hierarkiske struktur som kan legge føringer for innovasjon. Dette vil bli presentert før vi går nærmere inn på medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) og ulike betingelser for å lykkes med dette. Deretter vil organisasjons- og militærkulturens rolle for MDI bli presentert. Til slutt går jeg inn på læring og ambideksteritetsutfordringen ved MDI, samt motstand mot innovasjon og kunnskapshull ved MDI.

2.1 Hva er innovasjon

Det kan være nødvendig å gå inn på innovasjon helt overordnet, ettersom innovasjon får en stadig viktigere rolle i alle typer virksomheter. Dette har også ført til at mer oppmerksomhet har blitt rettet mot mulighetene som ligger i en bred involvering av medarbeidere i innovasjonsarbeidet (Amundsen m.fl., 2011). Joseph Schumpeter (1934) blir betegnet som opphavsmann til innovasjonsbegrepet, og definerte innovasjoner som «nye kombinasjoner av eksisterende ressurser» (Abelsen, Isaksen & Jakobsen, 2013, s. 19). Det finnes mange definisjoner av *innovasjon*, hvor begrepet innovasjon kan forstås som et nytt produkt, en ny tjeneste eller en ny teknologi som introduseres til markedet og tas i bruk (Fagerberg, m.fl., 2005). En innvending mot Fagerbergs oppfattelse av innovasjon, kan være at den er for opptatt av den forskningsintensive bedriften, hvor ny viten fremskaffes og deretter konkretiseres og kommersialiseres. En slik oppfatning stemmer i liten grad med hvordan innovativ aktivitet faktisk foregår i de fleste organisasjoner (Abelsen, m.fl., 2013, s. 20). Motsatt vil medarbeiderdrevet innovasjon oftest fremme stegvise innovasjoner. Her legges det gjerne vekt på innslaget av *vesentlige forbedringer*.

Jeg vil derfor basere denne oppgaven på Forskningsrådet (2012) sin definisjon av innovasjon: «*Innovasjoner er nye eller vesentlig forbedrede varer, tjenester, prosesser og organisasjonsformer eller markedsføringsmodeller som tas i bruk for å oppnå verdiskaping og/eller samfunnsnytte*».

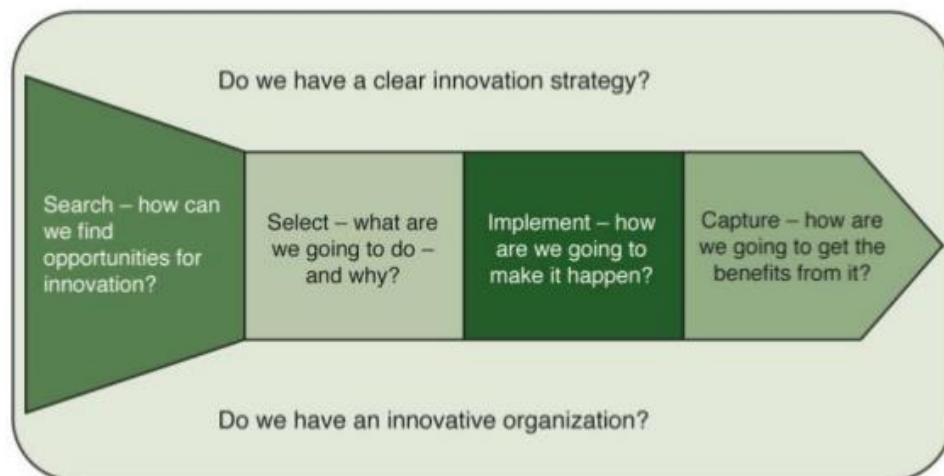
Forskningsrådets definisjon bygger videre på Schumpeters (1934) definisjon av innovasjon, og gjør den noe tydeligere ved å inkludere nyansen *vesentlig forbedring*. Dette gjør Forskningsrådets (2012) definisjon mer anvendbar når jeg skal analysere medarbeiderdrevet innovasjon. Ordet *nye* kan for eksempel være nytt for institusjonen eller samfunnet som sådan.

En radikal innovasjon innebærer ofte større endringer, og er den innovasjonstypen som er mest risikabel. Dette er fordi den ofte representerer en trussel mot organisasjonen i kraft av at de gamle arbeidsmetodene og produktene står i fare for å bli overflødige og ubrukelige (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 367). Den inkrementelle innovasjonen er den kontinuerlige forbedringen og gradvise innovasjonen i en organisasjon. Denne forekommer ofte ved MDI, ved at man videreutvikler en teknologi, produkt eller en tjeneste som allerede eksisterer. Tidd og Bessant (2013) bruker begrepet *high involvement innovation* i forbindelse med MDI, hvor de hevder at samtlige medarbeidere kan utvikle begrensede inkrementelle innovasjoner. Videre hevder de at totalsummen av disse kan ha stor betydning for organisasjonen (Tidd & Bessant, 2013, s. 124-128).

2.1.1 Innovasjonsprosess

I følge Tidd og Bessant (2013) deles en innovasjonsprosess inn i fire steg eller faser, hvor prosessen består av samspillet som finner sted mellom mennesker, systemer og gjenstander, fra unnfangelse av en idé til idéen er tatt i bruk. Det første steget er søkefasen som kan skje på en aktiv eller passiv måte, og der man kan søke internt og eksternt. Et aktivt søk kan forekomme ved å henvende seg til en annen avdeling eller organisasjon. Et passivt søk kan skje ved at ny teknologi fremtvinger en innovasjonsprosess.

Det andre steget er utvelgelsesstadiet. Dette stadiet omhandler valg. Usikkerhet blir nevnt som et stort hinder i fase to. I en slik sammenheng beskrives usikkerheten som realiteten ved en rekke organisasjoners innovasjonsprosess - ofte fordi det er vanskelig å vite hvilke idéer som vil gi gevinst og hvilke som er vanskelige å gjennomføre. Tredje fase dreier seg om å implementere det nylig utviklede produktet, prosessen eller tjenesten i virksomheten eller i et marked. Fjerde fase er effekter og gevinster av idéen og prosessen. Siste fase bør også dreie seg om læring rundt innovasjonen og den gjennomførte innovasjonsprosessen. Figur 1 illustrerer innovasjonsprosessens forløp.



Figur 1. Innovasjonsprosessen og dens faser etter Tidd & Bessant 2013, s. 47.

De fire ulike fasene, som vist ved figur 3, involverer omfattende tilbakekoplingsmekanismer og interaksjon gjennom hele prosessen. Delbeslutningene som tas ved de fire ulike stegene, kan forstås som investeringsbeslutninger. I tillegg berører innovasjonsprosessen og dens faser kontekstuelle faktorer som sosiale faktorer og organisasjonsmessige faktorer (Abelsen & Kvindal, 2013, i Abelsen, m.fl., (red.), 2013, s. 82-83; Tidd & Bessant, 2013). Modellens ulike faser står ikke i fokus i denne studien, men enkelte steg har og er blitt berørt gjennom FAES sitt innovasjonsarbeid. Implisitt henviser en innovasjonsprosess til at oppfinnelse og iverksettelse er de to hovedkomponentene i all innovasjon og at innovasjonsprosesser krever læring gjennom prøving og feiling, samt gjennom samspill med andre (Knudsen & Flåten, 2015, s. 428).

Utviklingen i en innovasjonsprosess kan forstås som et samspill mellom de medarbeiderne som direkte eller indirekte påvirker hvordan innovasjoner blir til, eller hva innovasjonen dreier seg om. Når man snakker om innovasjonsevne i en organisasjon eller innovasjonsnivået i en offentlig etat som Forsvaret, er det innovasjonsfenomenet man har i tankene og ikke nødvendigvis den spesielle prosessen eller det spesielle innholdet, for eksempel at Forsvaret uttrykker at det foreligger et behov for en organisasjonsmessig innovasjon som nye metarutiner eller styringssystemer. Prosessen for å komme dit er derimot uklar. En innovasjons innhold og karakteristika forstås ved hvor radikal innovasjonen er, og dette er i stor grad bestemmende for selve innovasjonsprosessen. Samtidig er det ofte slik at inkrementelle innovasjoner er nødvendige for å kunne ta i bruk radikale innovasjoner. Et problem ved innovasjonsprosessen er at stadiemodeller ofte blir for trege for organisasjoner som står overfor et hardt tidspress (Knudsen & Flåten, 2015, s. 420).

2.1.2 Hierarkisk organisasjonsstruktur og innovasjon

Ved en militæravdeling i en hierarkisk organisasjonsstruktur, er hensikten at toppledelsen har den nødvendige innsikten og oversikten for å handle. Derneft består mellomledelsens og lavere nivåers bidrag primært i å effektivere ordre. En virksomhets innovasjonsevne avhenger ofte av organisasjonens trekk og organisering, som sammen utgjør virksomhetens struktur. Trekkene kan dreie seg om beslutningsprosesser knyttet til oppgavetildeling, prioriteringer og konkrete oppgaver som skal utføres og kontroll av disse. Det kan også dreie seg om plassering av individer og grupper, noe som blant annet er avgjørende for hierarkiske strukturer, og dermed for spørsmål om ansvar og myndighet (Knudsen & Flåten, 2015; Lazonick, 2005, i Fagerberg, Mowery & Nelson (Red.), 2005). I en hierarkisk organisasjonsstruktur er de formelle normene eller stillingene avgjørende for hvem som kan eller skal gjøre hva. Dette er nedfelt i organisasjonskart, stillingsinstrukser, lover og regler. Alt dette er med på å tydeliggjøre retningslinjer og begrensninger på medarbeidernes handlefrihet. Hvilken underenhet man er tilknyttet og hvilken større enhet organisasjonen inngår i, har betydning for hvilke militære oppgaver som blir tillagt ulike nivåer i organisasjonen (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness & Rørvik, 2015, s. 38; Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Den hierarkiske organisasjonsstrukturen har historisk stått sterkt i Forsvaret, som i stor grad preges av formaliserte rutiner og prosedyrer. Dette kan virke hemmende for radikale innovasjoner, mens det på motsatt side kan fremme inkrementelle innovasjoner. En årsak til dette kan være at omverden eller politiske forhold utformer krav til Hæren. Disse kravene kan være en viktig drivkraft for innovasjon. Samtidig har store deler av forsvarssektoren gjennomgått en modernisering gjennom flere omorganiseringsprosesser, som har funnet sted i løpet av de tre siste tiårene. Dette har medført utflating av hierarkier og desentraliseringstiltak, hvor behovet for et forandringsdyktig forsvar er etterspurt (Forsvarsdepartementet 2004; McKinsey & Company, 2015; Wallevik, Aas & Hjemdahl, 2013).

2.2 Medarbeiderdrevet innovasjon

Når oppmerksomheten rettes mot de ansatte fordi man har troen på at medarbeidere har kompetanse, kreativitet og idéer som kan bidra til å styrke virksomhetens innovasjonsevne, betegnes dette som medarbeiderdrevet innovasjon og forkortes MDI (Aasen & Amundsen, 2015; Woll, 2013, i Abelsen, m.fl., (red.), s. 98). Det finnes ingen omforent definisjon for hva MDI er i faglitteraturen (Amundsen m.fl., 2011). MDI er en fellesbetegnelse for medarbeiders aktive deltagelse i utvikling av varer, tjenester og produksjonsprosesser, og knoppskyting fra eksisterende virksomhet (St. Meld. Nr. 7, 2008-2009). Landsorganisasjonen i Norge (LO) har satt MDI på den politiske og forskningsmessige dagsorden. LO forklarer MDI som:

Innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frembragt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeidernes idéer, kunnskap og erfaring – som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne.²

Landsorganisasjonens definisjon påpeker at innovasjonspotensialet omfatter diversitet og handler om å gi alle medarbeidere muligheten til å påvirke utviklingen av organisasjonen eller gjennom en aktiv og systematisk tilretteleggelse for innovasjonsprosessen. Definisjonen tydeliggjør behovet for en systematisk inkludering av medarbeiderne for å øke den totale innovasjonsevnen, men utdyper ikke hvordan dette skal gjøres (Aasen & Amundsen, 2015; Landsorganisasjonen i Norge, 2012).

Fra forskerståsted forstås praksisen som utfoldes ved MDI etter tre analytiske nivåer. Det første er individ- og gruppenivå (mikronivå), og handler om de nære relasjonene og samarbeidsprosessene - altså det medarbeiderne gjør når de bidrar til innovasjon i virksomheten. Det andre nivået er organisasjonsnivå eller mesonivå, som karakteriserer arbeidsplassen etter eksempelvis struktur, kultur og ledelse. Det tredje er sektornivå (makronivå) som omfatter virksomheten ved for eksempel plassering i nettverk, internasjonale forhold, institusjonelle forhold, regler og prosedyrer. Denne studien fokuserer primært på mikro- og mesonivå, men berører også makronivå til en viss grad. Dette vil bli utdypet nærmere i avsnitt 5.2. De tre analytiske nivåene utelukker ikke at MDI kan skje på flere ulike måter. For eksempel med utgangspunkt i en top-down prosess, kan ledelsen

² <http://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Naringspolitikk/Medarbeiderdrevet-innovasjon/> hentet 20 april 2017

invitere medarbeidere til aktiv deltakelse ved involveringsprosesser, som så kan integreres i virksomhetens innovasjons- og strategiplan (Aasen & Amundsen, 2015).

I forbindelse med MDI er det grunn til å se nærmere på en tradisjon som kalles *high-involvement innovation* eller høyinvolverende innovasjon, som på mange måter tilsvarer MDI. Høyinvolverende innovasjon representerer en grunntanke der alle ansatte, både ledere og medarbeidere, er betraktet som essensielle for innovasjon. Formålet er å oppnå inkrementell, kontinuerlig forbedring. Dette kan oppnås gjennom en femtrinns prosess som en virksomhet kan utføre for å bli gode på medarbeiderdrevet innovasjon. Det første trinnet er fravær av etablerte strukturer for MDI, hvor MDI som arbeidsform ikke har noen strategisk eller praktisk betydning. Neste trinn er strukturering, hvor formelle tiltak blir iverksatt og det er en systematisk bruk av deltagere i innovasjonsprosessene. Ved tredje trinn vil arbeidet gjøres mer målrettet, hvor systemene blir mer automatiske og går av seg selv. Fjerde trinn tar utgangspunkt i et mer internt heller enn eksternt fokus, hvor myndiggjøring er et viktig moment. Det femte og siste trinnet er det fullstendig MDI eller full høyinvolvering av medarbeidere i innovasjon og forbedringsarbeidet, hvor læring og kontinuerlig utvikling står sentralt og organisasjonen er blitt en lærende organisasjon. Femtrinnsprosessen er ikke begrenset til spesifikke innovasjonstyper, som for eksempel produkt eller tjeneste. Formålet er å oppnå inkrementell, kontinuerlig forbedring gjennom forslag og tilbakemeldinger fra medarbeiderne. Ved en slik bred tilnærming, vil omfanget av medarbeiderinvolvering i innovasjonsarbeidet ha en avgjørende betydning for resultatet, hvor både inkrementelle og radikale innovasjoner kan forekomme (Aasen & Amundsen, 2015; Tidd & Bessant, 2013).

Virksomheter som er gode på MDI karakteriseres ved å ha fokus på initiativer fra medarbeidere som oppfattes og støttes fra ledelsen, som deretter blir tatt inn i den formelle organisasjonsstrukturen. Denne forståelsen gjenspeiler gjerne en bottom-up prosess. En hierarkisk tilnærming eller top-down prosess utføres ofte ved at initiativer kommer ovenfra, hvor medarbeider må bli inkludert ved at det skapes rammer for deltagelse. Begge tilnærmingene skaper utfordringer, hvor drivkraften bak innovasjonsprosessen er interaksjonen mellom ledelse og medarbeidere. Effekten av interaksjon er at det skapes kunnskap og ressurser som blir utvekslet i form av erfaringer, kreativitet, idéer, kompetanse og evne til å mestre utfordringer. Virksomheter som best mestrer MDI, får en slik tankegang til å bli en del av det daglige arbeidet (Aasen, Møller & Eriksson, 2013).

2.2.1 Betingelser for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon

Betingelser og suksessfaktorer knyttet til innovasjonsarbeidet i en organisasjon er kontekstavhengig og varierer blant annet med hensyn til hvilken sektor organisasjonen tilhører, hvilken organisasjonsstruktur FAES består av og hva slags type innovasjon som skal tas frem. Innovasjonslitteraturen fremhever likevel et par suksessfaktorer i denne sammenheng, uavhengig av kontekst (Wallevik, Aas & Hjemdahl, 2013, i Abelsen, m.fl., (red.), 2013, s. 46). Betingelser som har betydning for medarbeideres innovative atferd som er uavhengig av kontekst, er følgende seks forhold :

1. At arbeidet oppleves som utfordrende
 2. At medarbeidere har autonomi i løsningen av arbeidsoppgaver
 3. At de har en opplevelse av en støttende kultur
 4. At det fokuseres strategisk på innovasjon i virksomheten
 5. At virksomheten har mange eksterne relasjoner med hyppig kontakt
 6. At medarbeidere får innsikt i variasjoner i markeds- og etterspørselsforhold.
- (De Jong & Kemp, 2003, i Aasen & Amundsen, 2015, s. 169).

For å realisere medarbeideres kreative potensial, fremheves tre aspekter ved arbeidskonteksten som særlig viktig. Disse er at jobben er kompleks, at ledelsen er støttende og ikke-kontrollerende og at arbeidsmiljøet domineres av konstruktiv interaksjon mellom medarbeidere. Uavhengig av begreper som benyttes, handler det om at medarbeidere får mulighet til å fatte beslutninger, og at de får handlingsrom til å utføre oppgavene sine uten utstrakt kontroll og overvåkning.

Et viktig stikkord i MDI er systematikk, som betyr at bruken av intern og ekstern kompetanse ikke skal være tilfeldig, men støttes gjennom visse rutiner og virkemidler.

Organisasjonskulturen må kjennetegnes av anerkjennelse og gjensidig respekt for hverandres kunnskap, uavhengig av hvilken rolle man har i organisasjonen (Aasen, m.fl., 2013). For at medarbeiderne skal kunne inkluderes i innovasjonsarbeidet, må det foreligge en kultur som gjør at medarbeiderne tør å komme med sine idéer. Nærings- og handelsdepartementet har publisert en håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon som understreker ulike kulturelle trekk ved virksomheter som lykkes med MDI. De kulturelle kjennetegnene er blant annet åpenhet, tillit, stolthet og samarbeidsorientering. Flere kategorier vil bli nevnt i neste avsnitt. Denne studien fokuserer særlig på hvilken påvirkning MDI har når medarbeiderne opplever en støttende organisasjonskultur.

2.3 Organisasjonskultur

En sentral betingelse for medarbeiderdrevet innovasjon er organisasjonskultur, som videre anses som den mest utfordrende driveren (Kesting & Ulhøi, 2010). Begrepet *organisasjonskultur* er et komplekst felt innenfor organisasjonslære og er blitt forsøkt definert av en rekke teoretikere. Meningsinnholdet i kulturbegrepet kan enklere bli oppsummert i én definisjon: *Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger* (Bang, 2013).

Definisjonen av organisasjonskultur inkorporerer de tre mest brukte kjerneelementene i litteraturen om organisasjonskultur som er verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Verdiene uttrykker hva som oppfattes som viktig og er gjerne det man etterstreber i en organisasjon. En organisasjon består også av normer, som foreskriver hvordan man bør oppføre seg og hva som er rette eller gale handlinger og holdninger. Virkelighetsoppfatning skal hjelpe medlemmer av organisasjonen til å forstå hva som er sant og usant, og hvordan de skal fortolke det som skjer rundt dem. I et overordnet perspektiv vektlegger definisjonen av kultur, noe som er felles delt mellom organisasjonens medlemmer og at det videre kan eksistere ulike sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger innenfor én og samme organisasjon (Bang, 2013).

I følge Kesting og Ulhøi (2010) trekkes det frem tre viktige faktorer for MDI ved en organisasjonskultur. Den første faktoren er hvorvidt medarbeiderne blir anerkjent som deltagere i prosessene. Den andre faktoren er hvorvidt dette fungerer i maktbalansen mellom ansatte og leder. Den tredje faktoren dreier seg om det bør finnes rom for feil i organisasjonskulturen, eller om feil kan forstås som en vei til suksess (Kesting & Ulhøi, 2010).

Organisasjonskultur kan ha en betydelig effekt på atferden til medlemmene i organisasjoner. Kjennetegn ved en organisasjonskultur kan ifølge organisasjonspsykologen Edgar Schein forstås gjennom tre ulike aspekter eller nivåer, som skal fange opp ulike trekk ved kultur i organisasjoner. Det første nivået er kulturelle artefakter, som er ting som kan iakttas i form av synlige eller fysiske karakteristika, som for eksempel bygninger, uniformer og kjøretøy, altså synlige elementer og hørbare uttrykk. Neste nivå dreier seg om det medlemmene av

organisasjonen gir uttrykk for av verdier, holdninger og oppfatninger som årsakssammenhenger og konsekvenser. Verdier, holdninger og oppfatninger er et viktig grunnlag for å fremme MDI (Amundsen m.fl., 2011; Knudsen & Flåten, 2015). På det tredje nivået henviser Schein til ting som er vanskelig å sette ord på, omtalt som tause eller grunnleggende antagelser. Dette kan dreie seg om oppfatninger og meninger, som den enkelte selv ikke er seg bevisst. Utfordringen ved grunnleggende antagelser er at de er lite tilgjengelig for observasjon, både for det enkelte organisasjonsmedlem og for eksterne.

Viktigheten av å ha en sterk organisasjonsstruktur, understrekes ofte i organisasjonslitteraturen og forbindes gjerne med å ha klare verdier, et veldefinert oppdrag, sterk motivasjon og lojalitet mot egen organisasjon. Gevinsten av en sterk kultur er godt samhold og effektiv koordinering mellom ansatte. Samtidig opprettholdes kun en organisasjonskultur, dersom den oppfattes som riktig. Er kulturen for sterk, vil dette medføre farer som gruppetenkning og i noen grad ensretting. For eksempel vil det i et slikt tilfelle kunne bli vanskelig å komme med motstridende synspunkter eller få frem alternative forslag. Dette hemmer MDI og fører til at forbedringsforslag ikke kommer frem.

I dag er man mer opptatt av å fremme en *sunnt* organisasjonskultur, fremfor en *sterk* organisasjonskultur. Førstnevnte bærer preg av at det gis rom for å tenke annerledes og å skape stolthet og entusiasme over egen virksomhet. Dette innebærer å ta virksomhetens oppdrag alvorlig og akseptere sterkt lederskap og å inneha en positiv holdning til prestasjon. En sterk organisasjonskultur er egnet til å støtte effektivitetsstrategier, mens en sunnt organisasjonskultur passer best til fornyelsesstrategier. Imidlertid er det mulig å skape sunne kulturer innenfor effektivitetsdrevne organisasjoner (Knudsen & Flåten, 2015, s. 379).

En forskergruppe fra NTNU samfunnsforskning, International Research Institute of Stavanger (IRIS), LO og NHO har sammen utarbeidet en håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon (2011), på oppdrag fra Nærings- og handelsdepartementet. Håndboken fastslår at kultur er en viktig bidragsyter for hvordan medarbeideres kunnskaper og erfaringer påvirker og utnytter innovasjonsarbeidet. En organisasjonskultur utvikles og endres i stor grad av de ansatte, og enhver organisasjonskultur kan være vanskelig å beskrive. Kulturtrekk som fremmer en organisasjons evne til MDI, forklares ved ni kjennetegn. Trolig er det få organisasjoner som kan gjenkjenne samtlige kjennetegn. Poenget er derimot å løfte frem egenskaper som over tid kan utvikles i en organisasjon.



Figur 2. Ni kulturelle kjennetegn i virksomheter som lykkes med MDI. Nærings- og handelsdepartementet, 2011.

Modellen i figur 2 illustrerer en overlapping mellom de ulike kulturelle kjennetegnene som fremmer MDI. Det første kjennetegnet er engasjement og handler om å ta i et ekstra tak for sin egen arbeidsplass. Dette er det mest avgjørende kulturtrekket for medarbeideres engasjement for utvikling og innovasjon. Det andre kjennetegnet ved virksomheter som lykkes med MDI er tillitt. I disse virksomhetene er organisasjonskulturen preget av gjensidig tillitsfulle relasjoner mellom ledere og medarbeidere. Det tredje kjennetegnet er trygghet. Trygghet forfekter en god kultur for deling av kunnskap og idéer, og forutsetter at ansatte føler trygghet i arbeidsmiljøet. Det fjerde kjennetegnet er samarbeidsorientering, og forstås som en kvalitetssikring av arbeidsoppgaver som skal løses. Det femte kjennetegnet er stolthet, som er driveren bak en sterk identifisering med virksomheten, som ofte kommer til uttrykk gjennom trivsel. Sjette kjennetegn er toleranse, hvor bedrifter som lykkes med MDI preges av en gjennomgående raushet i organisasjonskulturen. Toleranse kan illustreres ved to forhold, hvor det første handler om idéfangst og –utvikling, som handler om å senke terskelen for å komme med forslag og ytringer. Det andre forholdet ved toleranse handler om rom for å gjøre feil. Dette må sees i sammenheng med at organisasjonskulturer som ikke tolererer feil, ofte vil ha en høy terskel for å skape nye idéer. Det syvende kjennetegnet er utviklingsorientering, som dreier seg om at alle ansatte i en virksomhet ser det å tenke nytt som en integrert del av jobben sin. Her er forutsetningen bred involvering av medarbeiderne i innovasjonsprosesser. Det åttende kulturtrekket er autonomi. Sammenhengen mellom autonomi og medarbeideres engasjement for innovasjon er tydelig i virksomheter som lykkes med MDI. Det siste

kulturtrekket er åpenhet, som handler om at medarbeidere opplever at det finnes en generell åpenhet blant ansatte på arbeidsplassen (Nærings- og handelsdepartementet, 2011).

2.4 Militærkulturens rolle for MDI

Militærkultur er de idéer, verdier, regler, normer, koder og symboler som et medlem av den militære organisasjon overtar fra den foregående generasjon og som man videre forsøker å bringe videre til neste generasjon. Oftest oppstår noen endringer i overgangen til den neste generasjon (Klausen, 1992, s. 27, i Brunborg, 2008, s. 10-11). Den militære kulturen har stor påvirkning på militærmaktens organisasjon, doktrine og praktiske oppdragsutførelse. Dette er en forutsetning for at Forsvarets personell skal kunne håndtere sine komplekse oppgaver (Brunborg, 2008, s. 8). Synligheten av den militære kulturen er fremtredende når Hæren særlig lykkes eller mislykkes i å benytte tilgjengelig kunnskap og erfaringer fra ansatte, og når det kommer frem hvor mye av den kritiske kompetansen som sitter i hodet og hendene på de ansatte (Woll, 2013, i Abelsen m.fl., (red.), 2013, s. 98).

Én av forskjellene mellom definisjonene av organisasjonskultur og militærkultur i denne studien, er at militærkultur vektlegger fortid og tradisjon ved å presisere ordlyden *foregående tradisjon*. Et fellestrekk definisjonene imellom oppfattes som at begge henviser til fremtid eller forandring. Bang (2013) sin definisjon av organisasjonskultur understreker dette ved at kulturen kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger. Handlinger og holdninger er ingen statisk tilstand, og hører dermed fremtidig praksis ved arbeidsplassen til. Brunborgs (2008, s.10-11) sin definisjon viser til fremtid eller forandring når den beskriver kulturendringer som ”*oftest noe forandret, til den neste generasjon.*” Definisjonen av militærkultur beskriver tydeligere en forandring som skal finne sted i fremtiden. Forandring i denne sammenheng bør ikke være forbundet med noe bedre. En sammenkopling av definisjonene organisasjonskultur og militærkultur gir studien et bredere grunnlag for analysen av funn. Hæren som institusjon er utformet i spennet mellom sine funksjonelle og samfunnsmessige roller. En todeling beskriver denne forståelsen nærmere, hvor Hæren på den ene siden skal reflektere de sosiale strømninger, holdninger og ideologier som er dominerende i det samfunnet den er en del av. På den annen side må militærmakten reflektere verdier, holdninger og kunnskap som gjør den i stand til å ivareta sin funksjonelle rolle som et effektivt maktmiddel mot en bestemt trussel (Huntington, 1957). Enhver forsvarsmakt bør

bestrebe en balanse mellom de to imperativer som er det funksjonelle og samfunnsmessige (Brunborg, 2008, s. 11).

Det tar lang tid å bygge en organisasjonskultur og tidsperspektivet påvirker videreutvikling og opprettholdelse av foregående og fremtidige idéer, verdier, regler, normer, koder og symboler som et medlem av en militær organisasjon må besitte. For eksempel vil det dermed være vanskelig for en fredstidsorganisasjon å håndtere overgangen til krise og krig hvis ikke enkelte grunnprinsipper for samarbeid har preget hverdagen over lang tid (Forsvaret, 2012). Videre kan ikke verdier vedtas eller innføres gjennom direktiver. Verdier er nært knyttet til profesjonskultur og kan bare innarbeides og rotfestes ved at de praktiseres av Forsvarets personell over tid (Forsvaret, 2015).

2.6 Læring og ambideksteritetsutfordringen ved MDI

Fokuset på læring er sentralt for MDI (Høyrup, 2010). MDI kommer nedenfra og er derfor praksisnær, erfaringsbasert og bundet til medarbeidernes daglige utfordringer. Ulike måter å sette sammen ulike kunnskaper på gjennom læring og idéutvikling på tvers av ulike fagområder, er sentrale elementer for å oppnå MDI (Landsorganisasjonen i Norge, 2012). Begrepet MDI legger vekt på både den uformelle praksislæringen som finner sted i det daglige arbeidet, og ved kompetanseutviklingen som skjer gjennom virksomhetens formelle utdanningsarbeid (Aasen & Amundsen, 2015, s. 167). Læring beskrives som broen mellom arbeid og innovasjon og er derfor en viktig bidragsyter i medarbeiderdrevet innovasjon (Lempiälä & Yli-Kanhalnorna, 2012). Innovasjonslitteraturen fremhever sjeldent teori tilknyttet toleranse for feil. Læringsteorier nevner dette hyppigere. Dersom situasjoner som nedtoning og skjuling av feil forekommer, kan dette enklere redusere muligheten for at organisasjonen lærer av dem. En del av de kulturelle kjennetegnene som fremmer MDI – især toleranse, åpenhet og tillitt, gir rom for at det kan forekomme feil. Dette vil gi en bedre grobunn for at gode idéer og forslag kan vokse frem (Aasen & Amundsen, 2015).

Begrepet *ambideksteritet* ble introdusert i organisasjonslitteraturen for å vise hvordan organisasjoner med behov for innovasjon og effektivitet kunne tilfredsstille begge strategier samtidig. Dette antas å være uforenelig innenfor én og samme organisasjonsmessige kontekst. Ettersom antall ansatte i forsvarssektoren er blitt redusert med 46 prosent de siste 15 årene, har Forsvaret satset stort på effektivitet med alle de ordninger, systemer og bindinger som er bygd opp over lengre tid. Dette vanskeliggjør Forsvarets oppgave med å lykkes med innovasjon samtidig. Begrepet ambidekster knyttes til spørsmålet om hvorvidt det finnes organisasjoner som på samme tid er gode både i læring som fremmer bedre utnyttelse av ressurser, og i læring som fremmer utforskning av nye muligheter. En slik kombinasjon er mulig, men det er komplisert å oppnå begge former for læring samtidig og i samme del av organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Knudsen & Flåten, 2015; McKinsey & Company, 2015).

2.7 Motstand mot innovasjon

Det er innovasjonens innhold som gjør at den kan bli verdifull. Hva medarbeidere og ledelsen oppfatter som verdifullt i forbindelse med den konkrete innovasjonen, påvirker i stor grad holdningene og eventuelt motstanden til innovasjon. Studiens utgangspunkt er at motstand mot innovasjon er en rasjonell reaksjon fra enkeltindivid og grupper. Motstand mot innovasjon er ikke nødvendigvis noe negativt, men kan være nyttig for at organisasjonen skal foreta valg som bidrar til at man lykkes i å involvere flere medarbeidere i en innovasjonsprosess, som ikke alltid trenger å være grundig gjennomtenkt (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Tidd & Bessant, 2013). Hovedutfordringen for organisasjoner i dag er at omgivelsene er i stadig utvikling, og at disse endringene ofte tar organisasjonen i uforutsette retninger. Dette kan fremme en betydelig motstand mot innovasjoner, både blant medarbeidere og ledelsen av organisasjonen. Samtidig kan motstand mot innovasjon virke destruktivt, for eksempel hvor medarbeidere kjemper for sine særinteresser, fremfor organisasjonens beste (Knudsen & Flåten, 2015). I mange tilfeller vil motstand mot innovasjon ha utgangspunkt i at den enkelte forsvarer noe som er kjent, som man mener er riktig (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 392).

2.8 Kunnskapshull ved MDI

Det finnes få studier om mulige negative konsekvenser av MDI, både når det gjelder bedriftsrelaterte eller samfunnsrelaterte effekter. Et bredere engasjement av medarbeidere i

prosesser for utvikling og implementering av idéer, krever mer tid og ressurser. Dette kan betraktes som en potensiell negativ konsekvens. Dette gjelder i særlig grad dersom medvirkning går på bekostning av andre oppgaver. Innovasjonsarbeidet kan i tillegg føre til endringer som kan resultere i usikkerhet relatert til jobbinnhold og arbeidsbetingelser. Videre kan medarbeidere som deltar i innovasjonsprosesser, møte motstand fra enkelte kolleger, noe som kan oppleves som emosjonelt press (Aasen & Amundsen, 2015, s. 177). Et vedvarende press opp til et visst nivå som er kombinert med frykt på arbeidsplassen, virker negativt på kreativiteten. Det er lite avklart hvilket nivå av tidspress og stress som kan virke stimulerende på kreativiteten, som er oppfinnerelementet ved en innovasjonsprosess. Samtidig kan trusler som FAES må hankses med, få medarbeidere til å bli mer nysgjerrige, åpne og eventyrlystne (Knudsen & Flåten, 2015, s. 430).

I følge Aasen og Amundsen (2015) er det tynt empirisk belegg for å hevde at én bestemt organisasjonskultur fremmer innovasjon. I tillegg er forskningsfeltet om hvordan læring i utdanningsinstitusjoner og arbeidslivet bidrar til et innovativt arbeidsmiljø og hvor læring og kompetanseheving finner sted, lite utviklet (Aasen & Amundsen, 2015). En mulig svakhet med MDI er at forbedringer ved en virksomhet bygger på erfaringer som ansatte i første rekke erverver ved å takle utfordringer som oppstår i virksomheten, for å møte krav fra ulike hold. Dette medfører at organisasjoner blir stadig flinkere på erfaringslæring, altså noe de allerede er flinke til. Dette er viktig som sådan, men erfaringsbasert kunnskap vil ofte ikke strekke til, når virksomheter må gjøre ting veldig annerledes (Isaksen, 2014).

3 Casebeskrivelse

Jeg har foretatt et enkeltcase-studie avgrenset i tid og rom, hvor jeg som forsker har gått dypt inn i virksomheten FAES. Case-studien gir god innsikt i å forstå hvilken logikk som legitimerer hvorfor virksomhetens medlemmer handler som de gjør, samt man enklere vil finne ut hvilke faktorer som fremmer medarbeiderdrevet innovasjon i FAES. I tillegg gir et case-studie en økt forståelse av samspillet mellom aktører og kontekst (Jacobsen, 2015, s. 99).

Forsvarets ammunisjons- og EOD skole (FAES) er Forsvarets kompetansesenter innenfor ammunisjonsforvaltning og eksplosivrydding (EOD). FAES er fagansvarlig for ammunisjonsforvaltning i Hæren og ansvarlig for eksplosivrydding i Forsvaret. Med dette har blant annet FAES en rådgiverrolle innenfor eksplosivrydding, mot militære og sivile

institusjoner. FAES er lokalisert på Sessvollmoen militærleir og organiseres etter tre søyler som er utviklingsseksjonen, utdanningsseksjonen og en operativ enhet eller eksplosivryddetroppen. Ammunisjonsforvaltning omfatter bruk, håndtering, lagring og transport av ammunisjon. Eksplosivrydding omfatter rydding av alle typer eksplosiver. Både til støtte for militære styrker under skarpe operasjoner og rydding av blindgjengere i Forsvarets skytefelt og til det sivile samfunn (Forsvarets intranett, 2016).

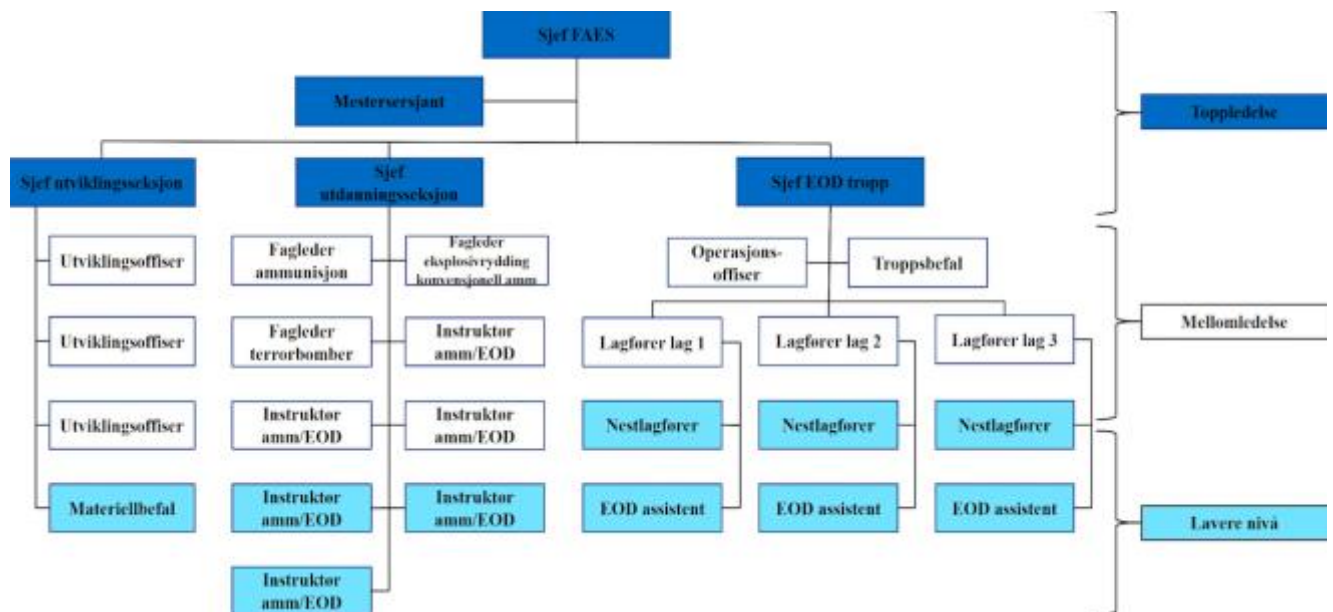
Utdanningsseksjonen er ansvarlig for å støtte Forsvaret og Hærens leveranser med videreutvikling og oppdatering av utdanningsdokumentasjon for Forsvarets avdelinger og for sivile institusjoner som eksempelvis politiets bombetjeneste. Utdanningen som gjennomføres skal være til nytte, slik at den totale samfunnssikkerheten ivaretas, og primært baseres på Forsvarets behov. Utdanningsseksjonen styrker en kompetanseproduksjon ved å gjennomføre nivåtilpassede ammunisjonsforvaltnings- og eksplosivrydderrelaterte kurs for Forsvaret. Utviklingsseksjonens hovedoppgave er å ivareta fagansvaret for EOD i Forsvaret og ammunisjonstjeneste i Hæren. Dette innebærer utvikling av materiell, ivaretagelse av militære sprengningssertifikater og utvikling av taktikk, teknikk, regelverk og prosedyrer. Den operative enhet eller eksplosivryddetroppen, oftest omtalt som troppen, har hovedansvar for den operative leveransen. Det innebærer i hovedsak støtte til Forsvarets avdelinger i fred, krise og krig, både ved internasjonale og nasjonale operasjoner. Eksempler på oppdrag den operative enhet utfører er søk og klarering av områder som skal bebygges eller støtte til styrkebidrag ved internasjonale operasjoner. Blant annet løste FAES 65 EOD-oppdrag til støtte for Politiet i 2016, hvor 24 medarbeidere ved FAES var involvert i oppdragsløsningen (Forsvarets intranett, 2016).

FAES betegnes som en våpenskole, ettersom FAES bidrar til økt operativ evne ved å komme med nyskapende tanker og gjennomføring av kurs og trening. I tillegg kartlegger utdanningsseksjonen ferdighetsnivå og sertifiserer enkeltsoldater på alle nivå gjennom å utføre utdanningsansvaret som FAES er tildelt. Eksempler på kurs kan være ammunisjonskjennskap og sprengningstjeneste. I tillegg består FAES av en eksplosivryddetropp som leverer operativ evne. Dette gjør at FAES er i en særstilling, ved å bestå av en læringsinstitusjon og ha en operativ enhet under samme overbygg. FAES utfører også beredskapsvakt som fordeles mellom avdelinger fra luft- og sjøforsvaret.

Beredskapsvaktens varighet er normalt tre måneder om gangen, men dette varierer med avdelingens pålagte oppdrag og lignende (Forsvaret, 2017; Forsvarets intranett, 2016; Skoknes, 2017).

FAES ligger under avdelingen Forsvarets kompetansesenter for logistikk og operativ støtte (FKL), som er et felles operasjonstøttesenter for hele Forsvaret og ble etablert i 2004. FKL sine tre hovedoppgaver er operative leveranser, fagutvikling og kompetanseproduksjon.³ Regjeringen har nylig vedtatt at FAES, samt seks andre underavdelinger ved FKL, skal overføres til Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO) fra høsten 2017. Hensikten er å samle små fagmiljøer, ta ut synergier og heve den faglige kvaliteten (Prop. 151 S (2015-2016), s. 58-81). Det vil bli foretatt en flat overføring til FLO, slik at man unngår omstillingsavtaler. FAES sine hovedoppgaver forblir de samme (Forsvarets intranett, 2016; Skoknes, 2017).

Ved FAES er det 29 ansatte i fredstid, og det er ingen kvinnelige ansatte i virksomheten. Organisasjonskartet nedenfor illustrerer at det er avstand fra den enkelte medarbeider og opp til den øverste beslutningstageren ved avdelingen, der maktstrukturen er synliggjort gjennom organisasjonskartet. Fargeinndeling markerer skillet mellom toppledelse, som er betegnet som mørkeblå, mellomledelse som er hvit og lavere nivå som har fargen turkis. Bakgrunnen for inndelingen er for å illustrere virksomhetens forskjellige gradsnivå.



Figur 3. Organisasjonskart over FAES i fredstid, revidert utgave etter 01 Sjef FAES Brief Main, Forsvarets kompetansesenter for logistikk og operativ støtte (4.2.2017).

³ <https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren/andre-avdelinger> hentet 20 april 2017.

3.1 Hæren

Forsvarssektorens kjernevirksomhet er beredskapstjenester (McKinsey & Company, 2015). Fra 2017 skal Hæren styrkes ved å utbedre mangler ved beredskapslogistikken og tankegangen, ettersom Forsvaret har hatt store og krevende oppgaver de siste tiår i utlandet. Dette har medført at det ikke har blitt prioritert tilstrekkelige ressurser til beredskap og logistikk for operasjoner i det øvre konfliktspekteret. Forsvaret har ikke den nødvendige evnen til å løse de viktige oppgavene eller en reaksjonsevne og utholdenhet som svarer til det trusselbildet krever. Dette forsterkes av blant annet en anstrengt økonomisk situasjon og teknologisk utvikling som medfører økte krav til Forsvaret (Prop. 151 S (2015-2016), s. 5).

4 Metodologi og metode

I dette kapittelet vil jeg ta for meg den metodiske tilnærmingen jeg har valgt for å kunne besvare oppgavens forskerspørsmål. Kapittelets hensikt er å redegjøre for hvordan jeg har planlagt og gjennomført en empirisk enkeltcase-studie av Forsvarets ammunisjons- og EOD skole. Valg som er gjort for å finne svar på forskerspørsmålet skal bli begrunnet, og det skal pekes på fordeler og ulemper i metoden og mulige feilkilder.

Det finnes ingen perfekt forskningsprosess, og ulike metoder egner seg til å belyse ulike typer forskerspørsmål (Jacobsen, 2015, s. 17-18). Jeg har i denne oppgaven valgt å gjennomføre en kvalitativ case-studie som metode gjennom uformell intervjuing som datagenerering. Ved å konsentrere studien om kun én case med en gruppe respondenter, vil jeg oppnå den dybden som er nødvendig for å teste den teoretiske forankringen som ligger til grunn.

Metodekapittelet baseres i stor grad på Kvale og Brinkmann sin modell *de syv fasene i en intervjuundersøkelse* som forskningsdesign (Kvale & Brinkmann, 2009).

4.1 Forskningsdesign

Hensikten med forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap. I dette tilfellet: hvordan oppgavens forskerspørsmål blir besvart (Jacobsen, 2015, s. 15). For å gjennomføre en undersøkelse er det nødvendig å skissere en strategi for hvordan man har planlagt å gå fram. Dette blir kalt et forskningsdesign og beskrives som «A research design is an action plan for getting from here to there» (Blaikie, 2010, s. 35). Et forskningsdesign skal sørge for å besvare forskerspørsmålet på en best mulig måte innenfor gitte rammer og skal beskrive

valgene man tar, forklare hvorfor de ble tatt, samt at valgene skal skape rom for kritisk evaluering (Blaikie, 2010). For å bygge et forskningsdesign, må dette kobles sammen med mitt forskningsperspektiv (Arbnor & Bjerke, 2014).

4.1.1 Aktørperspektivet

I følge Arbnor og Bjerke (2014) finnes det ulike forskningsperspektiv eller vitenskapelig perspektiv fordi mennesker har ulike oppfatninger av virkeligheten, og i tillegg finnes det ulike veier til av hvordan det er mulig å få kunnskap om virkeligheten. Dette danner grunnlaget for at det finnes forskjellige forskningsperspektiver og dermed også ulike forskningsdesign. Gjennom masterstudiet i innovasjon og kunnskapsutvikling har det blitt lagt stor vekt på vitenskapsteori og filosofi. Jeg har blitt utfordret til å reflektere over grunnleggende spørsmål i forlengelsen av vitenskapelig virksomhet. Jeg ser det formålstjenlig å belyse aktørperspektivet, som er det forskningsperspektivet denne oppgaven tilhører. Dette er fordi det er viktig å være seg bevisst eget personlige ståsted når man går i gang med en vitenskapelig studie.

Denne studien har tatt utgangspunkt i et aktørperspektiv også kjent som subjektiv realisme eller sosialkonstruktivisme. Aktørperspektivet dreier seg om at virkeligheten kan forstås ved at man gjør individuelle (subjektive) refleksjoner og erfaringer, men også kollektive (intersubjektive) refleksjoner og erfaringer. Dermed blir språk et nøkkelbegrep innenfor perspektivet fordi meninger og utsagn gjerne kommer frem gjennom språklig form, slik som i et intervju. Studien har et aktørperspektiv i den forstand at den er opptatt av å avdekke hvordan medarbeiderne opplever sine omgivelser og samspillet med disse, og hvordan dette påvirker muligheten for å legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon. Samtidig kan det være vanskelig å samle inn kunnskap om sosiale fenomener, da dette krever en forståelse av menneskers ulike meningsdannelse, både individuelt og sosialt (Arbnor & Bjerke, 2014).

4.1.2 Forskningsetisk refleksjon

Studien var meldepliktig til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) og Forsvarets høgskole/seksjon for utdanning og FoU (FHS). En forutsetning for å gjennomføre studien var også en anbefaling og godkjenning fra FAES.⁴ Forskningsetikk beskytter enkeltindividet ved at det finnes formelle rettigheter som forskeren skal forholde seg til, som blant annet vedlegg

⁴ Se vedlegg 3, 4 & 5.

3, 4 og 5 presiserer ytterligere. Samtidig ligger det endelige etiske ansvaret for forskningen hos forskeren selv fordi hver forskningsprosess er forskjellig (Arbnor & Bjerke, 2014). Forskning kan påvirkes av forskeren, noe som blant annet kan gi konsekvenser for studiens pålitelighet. Min ektemann er nytilsatt i FAES. Opprinnelig skulle jeg skrive min masteroppgave om et aksjeselskap som hovedsakelig drev med hummeroppdrett. Selskapet erklærte seg konkurs høsten 2016. Dermed sendte jeg en forespørsel til FAES i desember 2016, hvor jeg anmodet å skrive min masteroppgave om dem. Prosessen med å få godkjenninger fra de ulike instansene som var krevet, tok lengre tid enn jeg hadde forventet. 16. mars 2017 fikk jeg den endelige godkjenningen fra FAES, kort tid etter å ha mottatt godkjenning fra NSD og FHS. Dermed kunne masterskrivingen fortsette for fullt, og jeg kunne starte intervjuprosessen.

Samtaler om arbeidsplassen og hverdagen til min ektemann har mest sannsynlig farget studien i sin helhet. Samtidig er ingen utsagn fra han blitt benyttet i denne oppgaven. Kun datagenerering som er fremkommet gjennom intervjuene og dokumentanalysene er brukt. Jeg anser dette som en valideringsteknikk. Behovet for å ivareta anonymitet har vært stor med tanke på at jeg har intervjuet kolleger av min ektemann. I tillegg handler forskningsetikk om å beskytte enkeltindivider og samfunnet mot misbruk av feilinformasjon. Dersom jeg hadde basert deler av studien på samtaler med et familiemedlem, kunne dette hatt ført til feilinformasjon.

4.2 De syv fasene i en intervjuundersøkelse

I min oppgave ønsker jeg å finne ut hva som er betingelsene for å lykkes med MDI og hvordan organisasjonskulturen påvirker innovasjonsarbeidet i FAES. Hva virksomheten gjør i praksis er informasjon som kan være vanskelig å innhente. Derfor er kvalitativt forskningsintervju benyttet for å gjøre det enklere å innhente beskrivelser av respondentenes livsverden (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 47). Jeg har benyttet meg av primærdata ved å samle inn opplysninger direkte fra mennesker, da jeg gjennomførte intervjuer med ti ansatte i virksomheten. Disse er da mine kilder og blir i betegnet som medarbeidere eller respondenter. Sekundærdata eller dokumentanalyse er data som er generert av andre til et annet formål. Fordelen med å benytte seg av sekundærdata, som for eksempel Forsvaret sin hjemmeside, stortingsproposisjoner og meldinger til Stortinget, er at jeg fikk rask tilgang til data som jeg anså som nødvendig. Dokumentanalysen gav meg generell informasjon og har bidratt til å gi

et bedre perspektiv på FAES. Ved å benytte meg av to ulike typer data, kunne disse brukes til å berike og kontrollere hverandre. Slik sparte jeg både tid og ressurser (Jacobsen, 2015).

Metode har ofte sammenheng med spesifikke regler og prosedyrer som benyttes for å nå et bestemt mål i forskningssammenheng. Som tidligere nevnt finnes det få standardprosedyrer eller regler for utførelsen av et forskningsintervju eller en hel intervjuundersøkelse. Dermed er det hensiktsmessig å benytte seg av intervjuundersøkelsens syv stadier, som er et design av en intervjuundersøkelse. Denne kan i stor grad kan hjelpe meg til å få overblikk over potensielle problemer og bidra til at jeg bevarer engasjementet gjennom hele undersøkelsen. Slik kan jeg kontinuerlig ha undersøkelsens mål for øyet og dermed minimere risikoen for å ha utelatt relevante perspektiver, som kunne ha beriket studien. Intervjuundersøkelsens syv stadier består av: *Tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, verifisering og rapportering* (Kvale & Brinkmann, 2009).

4.2.1 Tematisering

Tematisering av en intervjuundersøkelse dreier seg om intervjuets hvorfor, hva og hvordan. *Hvorfor* dreier seg om å klargjøre målet for studien. Svaret på dette vil være at målet er å besvare forskerspørsmålet. I tillegg er målet for studien ikke å påvise kausalitet og lovmessigheter, men å komme frem til forståelse av sosiale prosesser mellom medarbeidere i virksomheten, og hvordan disse påvirker MDI og organisasjonskulturen i FAES. *Hva* handler om å innhente forhåndskunnskap om emnet som skal undersøkes, slik at forkunnskapen kan skape grunnlag for tilføyelse og integrasjon av kunnskap. I dette tilfellet var det veldig lite å oppdrive om FAES på internett. Forsvarets egen nettside publiserte i 2014 en video som gir et lite innblikk i hvilke komplekse oppgaver en eksplosivrydder i FAES har.⁵ Siden det var lite forhåndskunnskap å oppdrive, så jeg det hensiktsmessig å besøke avdelingen for å få et bedre inntrykk. I desember 2016 var jeg på besøk hos FAES og hilste på flere medarbeidere i virksomheten. I forbindelse med dette opprettet jeg bedre kontakt med aktuelle kontaktpersoner, og jeg snakket løst om masteroppgavens hensikt og især hvilke fordeler jeg mente denne kunne tilføre FAES. Samtidig fikk deler av virksomheten dannet seg et inntrykk av meg til fordel for et videre samarbeid.

⁵ Videoklipp: <https://forsvaret.no/oppgaver/stotte-det-sivile-samfunnet>

Endelig dreier tematisering av intervjuundersøkelsens *hvordan* om å bestemme og innhente kunnskap om ulike intervju- og analyseringsteknikker man skal bruke for å innhente den kunnskapen man ønsker. På bakgrunn av at temaet for denne oppgaven ikke skulle berøre graderte opplysninger, bortfalt muligheten til å foreta observasjon eller aksjonsforskning som metode. Dette ble tidlig avklart, og dermed var det tydelig at det ble mest hensiktsmessig å gjennomføre en kvalitativ case-studie som metode gjennom uformell intervjuing som datagenerering.

I et overordnet perspektiv ble tematiseringen av oppgaven etablert svært raskt. Årsaken er at biveileder, Tor Helge Aas, har selv gått på krigsskole og har god kjennskap til Forsvaret gjennom sin yrkesbakgrunn, da han har arbeidet i organisasjonen over lengre tid. Del én av forskerspørsmålet, som omhandler hva som er betingelsene for å lykkes med MDI i en hæravdeling, ble gitt til meg usedvanlig raskt og har siden ikke blitt endret. Tor Helge Aas mente det var interessant å undersøke hvilket forhold en hierarkisk og topptung organisasjon som Forsvaret fremstår som, har til innovasjon. Del to av forskerspørsmålet som konsentrerer seg om hvilken betydning organisasjonskulturen i FAES kan ha for MDI, oppstod på bakgrunn av eget ønske, som jeg drøftet en del med biveileder. Han poengterte at en organisasjonskultur er sosialt konstruert. Det vil si at kulturen er menneskeskapt og oppbevares av en gruppe mennesker. Dermed er kultur genuint kvalitativ og lar seg ikke lett måle (Aasen & Amundsen, 2015, s. 142). Dette var jeg innforstått med etter første semester i masterutdanningsforløpet og var dermed også forberedt på at organisasjonskultur er et komplisert felt å undersøke, dog ikke umulig. Organisasjonskulturen er en variabel i denne oppgaven, og handlinger i virksomheten kan forklares ut fra ulike variabler som struktur, teknologi og militærkultur. Disse organisasjonstrekkene er noe FAES *har* i tillegg til andre kjennetegn. Denne tilnærmingen innebærer at FAES skapes og preges av mer eller mindre klare kulturelle trekk, som for eksempel verdier, normer, seremonier, belønningssystemer og verbale uttrykk. Kulturtrekk danner handlingsmodeller for medarbeiderne. På denne måten ble det mulig for meg å analysere organisasjons- og militærkulturen i FAES.

4.2.2 Planlegging

Hensikten med dette stadiet er å *planlegge* studien og ta hensyn til alle syv fasene – også før jeg skulle ta fatt på intervjuarbeidet. Dette innebar blant annet å ha et fremtidig utgivelsesformat i tankene da jeg designet undersøkelsen, for å skape betingelser for lesbarhet og overførbarhet.

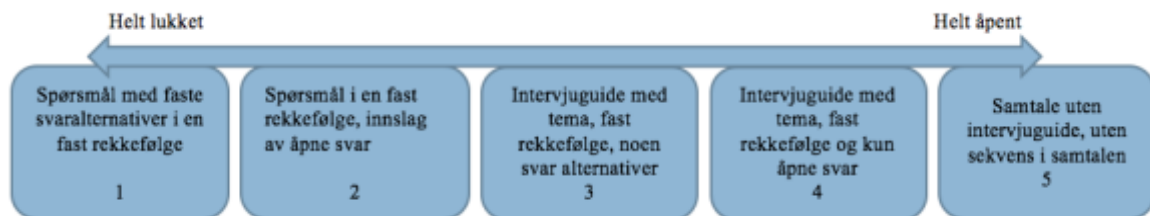
Gjennom bachelorforløpet mitt ble jeg kontinuerlig utfordret til å lage en fremdriftsplan eller arbeidsdagbok. Dette har jeg hatt stor nytte av, og er noe som jeg tar med meg videre i mitt masterforløp. Gjennom en fremdriftsplan er det enklere å holde rede på de tidsmessige omskiftningene i forbindelse med en intervjureise og lengre skriveprosess. I min fremdriftsplan laget jeg en milepælsplan og i tilknytning til denne etablerte jeg en logg, hvor jeg registrerte erfaringer jeg opparbeidet meg i løpet av undersøkelsen. Fremdriftsplanen i denne sammenheng har sjeldent blitt overholdt, og den har ofte blitt endret. Jeg hadde beregnet slakk fordi jeg forutså at forstyrrende elementer kom til å dukke opp underveis. Likevel ble jeg stadig overrasket over at enkelte hendelser, krav, og lignende, tok lengre tid enn forventet. I loggen har jeg skrevet ned mange tanker og refleksjoner over forskningsprosessen, som jeg har drøftet videre med veileder. I tillegg har jeg limt inn en rekke utdrag og teorier som jeg fjernet fra oppgaven inn i loggen. På denne måten ville jeg da kunne vende tilbake til et poeng eller teori jeg anså som nyttig med hensikt å besvare målet med studien.

Fellesnevneren mellom Forsvarets verdigrunnlag, McKinsey-rapporten (2015), Prop. 151 S (2015-2016) og Prop. 111 LS (2014-2015) er at innovasjon og kultur i forsvarssektoren skal omfatte alle medarbeidere i en virksomhet. Dokumentanalysen som er grunnlaget for denne oppgaven, beskriver vagt hvordan innovasjons- og organisasjonskulturen oppleves og ivaretas ved den enkelte militæravdeling. Ettersom Kvale og Brinkmann (2009) beskriver metode som veien mot målet, ble mitt mål å likestille spørsmålene i intervjuguiden, uavhengig av respondentenes militære grad. Dette innebærer at jeg valgte kun å forholde meg til én intervjuguide uavhengig av erfaring, militærgrad, utdanning etc. I praksis medførte dette en fare for at intervjuguiden kan ha inneholdt for mange spørsmål. Den er forsøkt kortet ned ved flere anledninger og i samråd med veileder.

4.2.3 Intervjuing

Temaet for oppgaven handlet i stor grad om menneskelige oppfatninger, beslutninger, handlinger og holdninger. I tillegg var jeg interessert i hvordan den enkelte medarbeider fortolket og la mening i de fenomenene som ble undersøkt. Derfor er kvalitative intervjuer en viktige kilder for datagenerering (Jacobsen, 2015). På denne måten kunne jeg få dybdekunnskap om hendelsesforløp, tiltak og utviklingstrekk. Dette anså jeg som

hensiktsmessig ettersom jeg har en abduktiv forskningsstrategi, som forsøker å beskrive livsverden som medarbeiderne mine lever i (Blaikie, 2010). Jeg valgte å fokusere på åpne individuelle intervjuer, som også er den vanligste formen for datainnsamling innenfor kvalitativ metode. En åpen intervjuform ble valgt fordi det egner seg best når man er interessert i det enkelte individs oppfatninger, tolkninger, tanker og holdninger.



Figur 4: Grader av strukturering av intervju (Jacobsen, 2015, s. 150)

Med bakgrunn i figur 4, som vist ovenfor, kategoriserer jeg intervjuene jeg foretok som en blanding av boks tre og fire. Årsaken til dette er at jeg benyttet meg av en intervjuguide med utgangspunkt i teorien, som er inndelt i ulike temaer, og som i stor grad ble fulgt etter en fast rekkefølge. Stort sett berører intervjuguiden spørsmål som gav store muligheter for åpne svar. Enkelte spørsmål i intervjuguiden tar for seg tematikk som i større grad fordret til faste svaralternativer.⁶ Intervjuguiden kan dermed forstås som en semi-strukturert form som er basert på ferdig formulerte spørsmål eller temaer man ønsker å intervju om, slik at jeg kunne oppnå høyere begrepsvaliditet (Jacobsen, 2015).

Jeg startet alle mine intervjuer med å presentere meg selv, min relasjon til virksomheten og hensikten med intervjuet. Samtlige intervjuforløp ble gjennomført på et grupperom eller kontoret til medarbeideren på Sessvollmoen militærleir. Det hevdes at lengden på intervjuet avhenger av hva man ønsker å finne ut av (Jacobsen, 2015). I mitt tilfelle varte et intervju så lenge relasjonen og situasjonen følte naturlig mellom meg i rollen som forsker og overfor den jeg intervjuet. Variasjoner i intervjulengde oppsto fordi enkelte respondenter hadde et behov for å snakke og fortelle mer enn andre. Totalt har 10 medarbeidere bidratt til studien, noe som tilsvarer 34 % av virksomheten. Samtidig har andre ansatte i FAES delt sine tanker om min studie i uformelle sammenhenger. Deres oppfatninger er ikke brukt som datagenerering i direkte forstand, men kan ha bidratt til å gi studien et mer helhetlig perspektiv.

⁶ Se vedlegg 2, intervjuguide

I kvalitative intervjuundersøkelser har antallet intervjuobjekter en tendens til å være enten for lite eller for stort. I mitt tilfelle har veileder rådet meg til å intervju ti medarbeidere for å kunne foreta en dyptgående analyse av intervjuene. Jeg har i stor grad intervjuet personer med ulike roller, og posisjoner. Jeg har intervjuet FAES sine tre søyler. Jeg har også valgt tre intervjuobjekter fra toppledelsen, tre fra mellomledelsen og fire fra lavere nivå i virksomheten. Deres kompetanse, utdannelse, erfaring og lignende vil ikke bli beskrevet ytterligere enn dette med formål om å ikke berøre gradert informasjon. Jeg ble tildelt åtte medarbeidere fra min kontaktperson i virksomheten, og disse ble gitt med tanke på medarbeidernes stillinger, samt hvilken fagkompetanse og erfaringer de innehar. De to resterende medarbeiderne ønsket jeg selv å intervju, basert på intervjuene av de åtte medarbeiderne jeg fikk tildelt. Dette var fordi disse to nøkkelpersonene gjentakende ble nevnt som viktige kilder til kunnskap for min undersøkelse. Dette kan forstås som at jeg i en liten grad har brukt snøballmetoden som er et systematisk verktøy for å sikre meg tilgang til relevante medarbeidere. Dermed er det stor sannsynlighet for at jeg fikk tilgang til tilstrekkelig informasjon om prosessen i den grad det var mulig. De to nøkkelpersonene var sjef FAES og en annen sentral leder fra virksomheten, og disse blir betegnet som toppledelse i oppgaven. Intervjuet med sjef FAES hadde en varighet på to timer og tjue minutter, og intervjuet med den andre lederen hadde en varighet på halvannen time. I tillegg har jeg hatt en rekke uformelle samtaler med sistnevnte. Resterende intervjuer hadde en varighet på et spenn fra femti minutter til halvannen time. Det var ingen som ikke ønsket å bli tatt opp på lydbånd, og dermed opplevde jeg intervjusituasjonen som tillitsfull. Dette fikk jeg i stor grad verifisert etter intervju slutt, hvor medarbeiderne uttrykte positive holdninger til mitt arbeid med å avdekke eventuelle forhold som omhandler organisasjonskultur og innovasjon, og som kan løfte virksomheten til det bedre. Sitater fra samtlige intervjuer er brukt i analysen.

I informasjons- og samtykkeskjemaet⁷ ble det gitt utfyllende informasjon om temaet for oppgaven. Skrivet forteller at det er frivillig deltagelse og at respondentene kunne trekke seg når som helst mens studien pågikk. I tillegg ble forskerspørsmålet skjult for medarbeiderne. Tanken med dette var at medarbeiderne ikke skulle definere en gitt retning på responsen sin, men heller prate mer fritt og at de ikke skulle tenke ut hva jeg ønsket å høre. Det skal dog påpekes at medarbeiderne mest sannsynlig dannet seg en formening om hva jeg ønsket å avdekke med studien min etter å ha lest informasjons- og samtykkeskjemaet. Det kan tenkes

⁷ Vedlegg 1

at mine erfaringer fra Forsvaret medførte at jeg evnet å lytte til hva medarbeiderne mente om egen arbeidssituasjon på en slik måte at det ble mulig å se organisasjonen slik den fortøner seg fra de ansattes side, uten å komme med forstyrrelser eller ved å be medarbeiderne om å presisere ytringer ytterligere. Fordi jeg hadde forkunnskaper om enkelte emner, ordninger, prosedyrer, forkortelser med mer om det som ble fortalt, kunne medarbeiderne svare utfra deres virkelighetsverden uten for mange oppklaringsspørsmål. Dette anses som et fortrinn (Klev & Levin, 2016, s. 164).

Min kontaktperson ved FAES i forbindelse med masteroppgaven måtte godkjenne intervjuguiden før jeg kunne foreta intervjuer. Han hadde ingenting å bemerke med tanke på intervjuguiden, og sammen ble vi enige om at det ville være mest fruktbart dersom intervjuguiden var ukjent for medarbeiderne, og at respondentene kun forholdt seg til informasjonen som var gitt gjennom informasjons- og samtykkeskjemaet. Dette betyr at én medarbeider hadde innsikt i hva som stod i intervjuguiden. Etter å ha foretatt ti intervjuer nådde jeg et såkalt metningspunkt og fikk ikke tilført ny kunnskap om de temaene som sirkulerte rundt intervjuguiden. Ettersom et intervjuet dreier seg om en tillitsfull, utforskende dialog rundt et definert tema, erklærte jeg det å intervjuer ti ansatte som tilstrekkelig for å besvare oppgavens forskerspørsmål.

4.2.4 Transkribering

Hensikten med å transkribere er å klargjøre intervjumaterialet for analyse, noe som vanligvis medfører transkribering fra tale til skriftlig tekst (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjuene ble tatt opp ved hjelp av lydopptaker på min mobiltelefon, og disse ble så lastet opp på min bærbare datamaskin og deretter slettet fra mobiltelefonen. Intervjuene ga et datamateriale i form av 13 timer og 50 minutter med opptak. Etter transkribering utgjorde dette 81 sider med råmateriale. Intervjuene ble transkribert ordrett, noe som førte til at all data ble korrekt sitert. Hvordan jeg fremhevet sitater med gode poenger og identifiserte gjentakende fellesnevner, står beskrevet i neste underkapittel.

Jeg lovet medarbeiderne anonymitet i oppgaven. Samtidig ønsket jeg en nærmere presisering av hvem som hadde sagt hva, slik at man kan se om det foreligger samsvar en mellom svarene fra ansatte på eksempelvis laveste til høyeste nivå i virksomheten. Jeg oppfattet det slik at min kontaktperson synes en nærmere beskrivelse av de jeg intervjuet, heller enn kun å referere til

medarbeider eller ansatt i analysen, virket interessant. Dermed foreslå han å bruke betegnelse, toppledelse, mellomledelse og lavere nivå. Etter at jeg hadde transkribert alle intervjuene, sendte jeg mail til én respondent som hadde bedt om å få lese igjennom sitt intervju. Han kommenterte to punkter, men ingen av disse reviderte utsagnene er blitt benyttet i oppgaven. Etter at jeg hadde fått tilbakemelding fra han, limte jeg alle utsagn jeg fant interessante inn i et nytt dokument og sendte dette til min kontaktperson. Dokumentet med utvalgte utsagn som jeg fant svært interessante og essensielle for oppgaven, kategoriserte jeg etter de tre nivåene. Dette ble gjort fordi jeg også måtte ivareta respondentenes anonymitet overfor min kontaktperson. Han leste igjennom de utvalgte sitatene og hadde ingenting å bemerke.

En annen årsak til at jeg brukte semi-strukturerte intervjuer er at da vil spørsmålene hovedsakelig stilles på samme måte og i samme rekkefølge fra intervju til intervju. Gjennom mitt studieløp har jeg erfart at transkribering er meget tidkrevende og dermed kan semi-strukturerte intervjuer forenkle transkriberingen. Siden det sannsynligvis vil fremkomme et mønster i transkriberingen, vil det på denne måten bli lettere for meg å sammenligne svar, som jeg kan ta med meg videre i analysen.

4.2.5 Analysering

På grunnlag av undersøkelsens formål, emneområde og i samsvar med intervjumaterialets natur, bestemte jeg hvilken analysemetode eller fremstilling som var best egnet for intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2009). Dermed valgte jeg å benytte Thagaards (2013) analytiske fremgangsmåte som er inndelt i fire trinn. Disse er: *identifisere utsnitt av materialet, klassifisere kategorier, identifisere mønstre og tolke resultatene.*

For å identifisere utsnitt av materialet, anså jeg det som mest formålstjenlig å starte med å finne ut av hva Forsvaret mener, forteller og skriver om hvilken betydning innovasjon- og organisasjonskultur har i Forsvaret. Etter å ha oppdrevet relevant informasjon ved hjelp av en rekke litteratursøk, ble det naturlig å bruke de transkriberte råmaterialene av intervjuene for å identifisere utsnittet av materialet. Ved å kombinere de transkriberte intervjuene og dokumentanalyse, samt interne dokumenter utlevert av min kontaktperson, kunne jeg foreta en koding av ulike data. Dette gjøres ved at man betegner utsnitt av data med begreper som gir uttrykk for meningsinnholdet i teksten (Thagaard, 2013).

Neste trinn innebærer å klassifisere de utsnittene av datagenereringen, som har blitt kodet i kategorier. Dette innebærer en mer systematisk konseptualisering av et utsagn, noe som videre gir mulighet for kvantifisering. Koding innebærer at det knyttes ett eller flere nøkkelord til et tekstavsnitt med henblikk på senere å kunne identifisere en uttalelse (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 208). Min intervjuguide består av en inndeling etter tema, som for eksempel organisasjonsstruktur, læring og innovasjon. I praksis erfarte jeg at flere utsagn som jeg fant interessante innenfor en planlagt kategori, ofte dukket opp i en annen. Som analyseverktøy markerte jeg utsagn og enkelt setninger i ulike farger, og jeg benyttet meg av kodememoer for å enklere registrere navnene på de ulike kodene, definere de anvendte kodene og ta notater angående mine egne tanker om kodene. Fordelen med dette er å få en fullstendig beskrivelse av de opplevelsene og handlingene som undersøkes. Dette ledet meg til neste trinn, nemlig å identifisere mønstre. Fargekodingen og kodememoer fungerte som et nyttig analyseverktøy for å sammenligne de ulike svarene i en bestemt kategori. Samtidig gjør mine grunnleggende antakelser seg gjeldende i de spørsmålene jeg stiller til de mønstrene jeg har identifisert, og som er med på å bestemme den påfølgende analysen (Thagaard, 2013; Kvale & Brinkmann, 2009, s. 218).

Det siste trinnet i analysen handler om å tolke resultatene og utvikle en forståelse av datagenereringen som går utover de beskrivelsene medarbeiderne gir av sin situasjon og sine synspunkter. Det fjerde trinnet handler også om at analysen skal rekontekstualiseres– hvilket betyr at jeg skulle knytte teoretiske relevante begreper til kategorier i materialet, noe som opplevdes som en stor oppgave (Thagaard, 2013). Dermed ble trinn fire et felt som jeg med tiden fikk et ambivalent forhold til. Dette resulterte i at jeg fikk et behov for å diskutere mine tolkede resultater en del med veileder, som gav gode oppklaringer. For eksempel la jeg frem et funn til veileder, hvor han svarte: *”det er ikke et funn, det kan du enkelt finne ut av med å ta en telefon til FAES”*. I denne sammenheng anser jeg alle mine samtaler og mailkorrespondanser med veileder som en valideringsteknikk.

Som tidligere nevnt, leste min kontaktperson gjennom intervjuguiden, samt at han leste gjennom og godkjente samtlige utsagn og enkeltsetninger jeg hadde valgt ut som base for det videre analysearbeidet (transkribert råmateriale). I tillegg leste han gjennom analysen da den var ferdigskrevet og hadde da enkelte skrivefeil å bemerke. Ingenting i analysen ble fjernet eller endret i større grad.

4.2.6 Verifisering

Verifisering er den sjette fasen eller stadiet. Her skal man undersøke intervjufunnenes generaliserbarhet, pålitelighet og validitet.

4.2.6.1 Generaliserbarhet

Det at resultater i en situasjon kan overføres til andre situasjoner er definisjonen av generaliserbarhet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 323). Hvis resultatene av denne undersøkelsen vurderes som rimelig pålitelige og gyldige, gjenstår spørsmålet om resultatene primært er av lokal interesse eller om de kan overføres til andre situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 264-265). Det lengste man kan gå i retning av teoretisk generalisering, er at det sannsynligvis foreligger en sammenheng mellom samfunnsendringer og endringer i militær- og organisatorisk kultur (Brunborg, 2008, s. 20). Oppgavens funn hadde godt mulig blitt styrket dersom jeg kunne foretatt metodetriangulering for å underbygge studiens funn, for eksempel ved å kombinere metodene observasjon og kvalitativt forskningsintervju. Av sikkerhetsmessige hensyn og brudd på gradering, lot dette seg ikke gjennomføre.

4.2.6.2 Pålitelighet

Troverdighet kan sammenlignes med pålitelighet eller reliabilitet. Et viktig spørsmål å stille seg selv i en forskningsprosess er om det er trekk ved undersøkelsen som har skapt de resultatene man har kommet frem til. Pålitelighet sier noe om hvor godt datagenereringen viser den faktiske virkeligheten og om målingene er nøyaktige. Hvis kildene er troverdige, gir datainnsamlingen pålitelig data, og reliabiliteten er høy.

Det som undersøkes påvirkes av meg, samtidig som jeg også påvirkes av relasjonene som oppstår i selve datagenereringsprosessen. Dette beskrives som intervju-effekten og betyr at medarbeiderne jeg intervjuet kan bli påvirket av forhold som utspiller seg i et intervjuforløp. Dette kan videre påvirke påliteligheten (Jacobsen, 2015, s. 241). Ved utvalgte teorier og dokumenter har jeg oppgitt referanser, slik at leseren kan etterprøve mine slutninger. Derfor anses reliabiliteten som stor.

4.2.6.3 Validitet

Validitet i samfunnsvitenskapene dreier seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke, inklusiv min moralske integritet, som er avgjørende for den vitenskapelige kunnskapen som er blitt produsert. Kvale og Brinkmann (2009) hevder validitet skal gjennomsyre hele forskningsprosessen og skiller mellom validering i syv

stadier: Tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, validering og rapportering. Stadiene har samme betegnelse som de syv fasene i en intervjuundersøkelse som blir brukt som forskningsdesign i denne oppgaven. Følgende modell vil illustrere dette:

Validering i syv stadier

- 1 *Tematisering*. En undersøkelses gyldighet avhenger av hvor solide studiens teoretiske forutantakelser er, og av hvor logisk utledningen fra teori til forskningsspørsmål er.
- 2 *planlegging*. Gyldigheten av kunnskapen som produseres avhenger av undersøkelsesoppleggets kvalitet og metodene som brukes for studiens emne og formål. Fra et etisk perspektiv bør et gyldig forskningsdesign produsere kunnskap som er fordelaktig for mennesket og minimaliserer skadelige konsekvenser.
- 3 *Intervjuing*. Validitet har her å gjøre med intervjupersonens troverdighet, og selve intervjuets kvalitet, å gjøre. Intervjuingen bør omfatte en grundig utspørring om meningen med det som blir sagt, og en kontinuerlig kontroll av informasjonen som gis- i form av en "på stedet" kontroll.
- 4 *Transkribering*. Ved valg av språklig stil for transkripsjonen reiser spørsmålet om hva som utgjør en gyldig overføring fra muntlig til skriftlig form.
- 5 *Analysering*. Dette har å gjøre med hvorvidt spørsmålene som stilles til intervjuteksten er gyldige, og hvorvidt fortolkningene er logiske.
- 6 *Validering*. Dette gjelder en reflektert vurdering av hvilke valideringsformer som er relevante for en bestemt studie, gjennomføringen av de konkrete valideringsprosedyrene, og avgjørelsen av hva som er et egnet forum for en dialog om resultatenes gyldighet.
- 7 *Rapportering*. Dette involverer spørsmålet om hvorvidt en rapport gir en valid beskrivelse av hovedfunnene i en studie, samt leserens rolle som validitetsbedømmer av resultatene.

Figur 5: Validering i syv stadier etter Kvale & Brinkmann, 2009, s.253-254.

Jeg har fulgt de syv stadiene i en valideringsprosess, slik at jeg kunne kvalitetssikre alle stadier av kunnskapsproduksjonen. Dette vil også gi oppgaven større pålitelighet. Gjennom hele kapittel fire har jeg forsøkt å gjengi de syv stadiene i en valideringsprosess (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 253-254). Når det gjelder ivaretagelsen av min moralske integritet har jeg en viss nærhet til forskerspørsmålet som oppgaven søker besvart, ved at min ektemann og jeg har yrkeserfaring fra Hæren. Dette har farget mitt syn på hvordan Hæren som sådan tilrettelegger for MDI og hvordan organisasjonskulturen forsterkes gjennom formelle og uformelle strukturer. En formell struktur kan forstås som Forsvarets verdigrunnlag som nevner at organisasjonskulturen skal bygges på Forsvarets kjerneverdier som er respekt, ansvar og mot.⁸ Dette kan ha ført til at jeg ubevisst ser etter en bestemt empiri som støtter opp under mine grunnleggende antakelser og forventinger. Ettersom empiri kun er samlet inn gjennom intervju og dokumentanalyse, anser jeg oppgavens pålitelighet og gyldighet som ivaretatt og høy.

⁸ Forsvaret. Forsvarets verdigrunnlag (2 utg.). Oslo: Forsvarsstaben.

4.2.7 Rapportering

Rapportering er den siste fasen i mitt forskingsdesign, hvor undersøkelsesfunnene og metodebruken formidles i en form som overholder vitenskapelige kriterier. Rapportering skal ta hensyn til undersøkelsens etiske sider og resultere i et lesbart produkt. Rapportering er ikke bare å gi en presentasjon av medarbeidernes oppfatninger, ledsaget av mine oppfatninger i form av fortolkninger. Jeg har etter beste evne forsøkt å kommunisere resultatene i en form som både er vitenskapelig og etisk holdbar (Kvale & Brinkmann, 2009). Blant annet er jeg pålagt å sende en sluttmelding vedlagt masteroppgaven min til Forsvarets høyskole og til FAES. Dette indikerer at validitet og generalisering også omfatter leserne. Dette gir rapportering en nøkkelposisjon i denne oppgaven.

4.3 Begrensninger

Mine ambisjoner for denne studien har aldri vært at den skulle la seg generalisere og ha gyldighet utover det den helt konkret omhandler. I et overordnet perspektiv sier studien kun noe om trekk ved én bestemt avdeling, innenfor et spesifikt tidsrom. Det er sannsynlig at jeg ville ha fått et helt annet utfall dersom jeg hadde undersøkt en annen hæravdeling.

Sett med forskerøyne var jeg bevisst i forkant av intervjuene om at det foreligger utfordringer knyttet til at suksessorganisasjoner kan være mer villige til å stille seg til rådighet for meg som forsker, enn virksomheter som strever. Dette kan resultere i en overhyppighet av suksesshistorier i det totale datatilfanget. Inntrykket etter lengre tid med refleksjon, transkribering og analysing, motsier dette. Eksempler på dette vil bli fremlagt i neste del (Aasen & Amundsen, 2015).

Denne studien baseres på avgrensede betingelser for å lykkes med MDI av flere årsaker. Hovedårsaken er at en estimert tidsramme skal overholdes. Jeg har fått bistand fra biveileder og veileder til å redegjøre for hvilke teorier som burde bli benyttet gjennom min studie. Samtidig er jeg av den oppfatning at en masterstudent selv skal evne å ta selvstendige avgjørelser angående hvilke hovedkilder hun burde basere sin studie på. Dette innebærer at en rekke kilder er valgt bort til fordel for forskere og teoretikere som skriver med særlig relevans for studiens formål.

5 Analyse og diskusjon

I det følgende kapittelet vil jeg analysere data fra intervjuene, med referanse til den teoretiske forankringen. Forskerspørsmålet er todelt: *Hva er betingelsene for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon, og hvordan påvirker organisasjonskulturen innovasjonsarbeidet i FAES?*

Forskerspørsmålet inneholder to spørreord. Ved empirisk forskning skal et ”hva-spørsmål” rette seg mot å oppdage og beskrive egenskaper ved et sosialt fenomen, slik at det blir enklere å introdusere tematikken som ligger til grunn for denne oppgaven. Eksempler på dette kan være å beskrive i hvilken grad organisasjonskulturen påvirker medarbeidernes innovasjonsarbeid ved FAES. Et ”hvordan-spørsmål” er opptatt av sammenhenger og av hvordan forandring skapes. Dette kan skje gjennom analyse av sammenhenger og mekanismer i eksisterende organisasjoner eller normativt ved å peke på mulige tiltak. Hvordan-spørsmål kan dermed brukes til å belyse hvordan innovasjon skjer i FAES (Blaikie, 2010).

5.1 Kontekst

Forsvaret som organisasjon består av ulike avdelinger, hvor målet eller resultatet bør være det samme, som er et mer operativt forsvar. For å fremme et mer operativt forsvar, er innovasjon et sentralt og viktig verktøy. Konteksten har i denne sammenheng en påvirkning og legger føringer for det som skal studeres. Blant annet er Norge et egalitært samfunn med små sosiale forskjeller. Dette utgjør en styrke ved norsk arbeidsliv, ved at innovasjon i stor grad skjer gjennom bred medvirkning og lærende organisering, noe som bygger på noen spesielle historisk betingede sosiale og kulturelle forhold. For eksempel vil medvirkning fra vanlige ansatte i innovasjonsprosesser ha langt mindre utbredelse i mer klassesdelte land, som for eksempel Storbritannia (Isaksen, 2014). Kontekstavhengig betyr i denne sammenheng at ingen virksomheter er like, og dermed er betingelsene for MDI ulike. Som nevnt innledningsvis er ikke studiens hensikt å kartlegge organisasjonskulturen ved FAES, snarere hvilken logikk som legitimerer hvorfor organisasjonens medlemmer handler som de gjør.

5.1.1 Den norske konteksten

Et særegent og viktig trekk ved norsk arbeidsliv er Hovedavtalen mellom LO og NHO (NAF), som ofte blir betegnet som ”arbeidslivets grunnlov”. I 1935 ble den første Hovedavtalen

mellom Landsorganisasjonen (LO) og Norsk Arbeidsgiverforening (NAF) signert. Avtalen omfattet de ansattes organisasjonsrett, tillitsvalgte roller og deres plikt til å samarbeide med ledelsen. Avtalen har blitt revidert og utvidet flere ganger. Hovedavtalens § 1-1 sier at målsettingen med avtalen er å skape et godt tillitsfullt forhold mellom bedriften og arbeidstakerne. Avtalen slår fast at gjennom innflytelse og samarbeid skal de ansatte være med på å skape de økonomiske forutsetningene for videre drift. Medarbeiderdrevet innovasjon er dermed et mål som kan utledes av hovedavtalen (Abrahamsen, 2014, s. 51). LO og NHO har vært aktive i arbeidet med å sette politisk og forskningsmessig fokus på medarbeiderdrevet innovasjon. Gjennom Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (2014) har de engasjert flere forskere til å skrive to håndbøker om temaet (Amundsen m.fl., 2011). Hensikten med håndbøkene er at det skal bli enklere for flere å anvende prinsipper om MDI, og at bred medvirkning skal kunne bidra til å skape bedre og mer lønnsomme virksomheter og bransjer, samt beholde arbeidsplasser i Norge. Treparsssamarbeidet mellom LO, NHO og staten førte til at MDI ble markert som et sentralt punkt i Regjeringens Stortingsmelding nr. 7 (2008-2009), og i litteraturen trekkes det paralleller mellom MDI og den norske samarbeidsmodellen. Den norske samarbeidsmodellen kjennetegnes av bred medvirkning og medbestemmelse fra ansatte, noe som er avgjørende faktorer som sikrer innflytelse, engasjement og involvering. Dette gjør det mulig å utnytte mange ansattes kompetanse, erfaring og initiativ for stadig å oppgradere virksomheten på mange måter, og kan på mange måter anses som et konkurransefortrinn i internasjonal sammenheng. I stor grad med tanke på evnen til å lykkes med innføring av prinsipper om medarbeiderdrevet innovasjon (Isaksen, 2014; Levin, 2012).

5.2 Forståelse av innovasjon

I det følgende avsnittet analyserer jeg respondentenes forståelse av og arbeid med innovasjon på arbeidsplassen. Innledningsvis i intervjuguiden spurte jeg hva respondentenes forståelse av innovasjon var og hva dette betydde i deres jobbsammenheng. Samtlige respondenter svarte at innovasjon betyr nytenkning. I tillegg ga samtlige respondenter uttrykk for nødvendighet av å være innovativ i en tid preget av omstillingsprosesser og en anstrengt forsvarsøkonomi.

Følgende utsagn illustrerer dette:

«Innovasjon må bety å gjøre noe nytt og forbedre noe i den bedriften man jobber i. På en slik måte at det er mer gjennomgripende enn å forandre dagens interne rutiner og arbeidsmetoder.»⁹

⁹ Toppledelse

«Innovasjon kan gjøre arbeidet mer effektivt og tryggere, altså måten vi løser oppdragene på. Min tidligere sjef sa at det skal være gøy å gå på jobb, og det ønsker man jo at en innovasjon skal bidra til.»¹⁰

I Forsvaret har det alltid eksistert et behov for endring og tilpasning. Historisk sett har Forsvaret alltid fremstått som nyskapende på ulike vis. Militærhistorien henviser til at når et land står overfor en trussel fra en ytre fiende, griper det gjerne til én av to strategier. Enten samler det seg til en ekstra innsats basert på de metodene og ressursene det allerede rår over, eller det tar i bruk nye metoder og ressurser gjennom innovasjon (Knudsen & Flåten, 2015, s. 434). Toppledelsen poengterer at Forsvaret alltid har drevet med innovasjon, men begrepet innovasjon fremstår som et moderne ord som brukes sjeldent. Samtlige respondenter fra toppledelsen og to respondenter fra mellomledelsen og lavere nivå, refererer til ordene endringer og forandringer som nærmest synonymt med innovasjon. Dette kan bety at særlig toppledelsen ser på nyteknisk, endring og forbedringer som en nødvendig og integrert del av jobben. I de to følgende sitatene trekker en respondent fra lavere nivå og en fra mellomledelsen frem eksempler på stadige forbedringer eller utviklinger, som kan forstås som inkrementell innovasjon:

«Vi er løsningsorienterte. Vi forbedrer ting hele tiden, det er masse småsysling nede i garasjen hele tiden, jeg synes det er fint.»¹¹

«Innovasjon er ikke et begrep vi bruker fryktelig mye i Forsvaret, føler jeg. Innovasjon betyr for meg utvikling, nyteknisk, nyskaping. Nyteknisk ift. Noe helt nytt man etablerer eller skaper, eller at det er et kjent produkt eller metode som kan videreutvikle til en bedre prosess.»¹²

Denne studien baseres på Forskningsrådets (2012) definisjon av innovasjon, hvor innovasjoner forstås som nye eller vesentlig forbedrede varer, tjenester, prosesser og organisasjonsformer som tas i bruk for å oppnå verdiskaping og/eller samfunnsnytte. Utfordringen ved Forskningsrådets begrep om innovasjon er at ”det å gjøre ting annerledes eller forbedre ting”, gjør at nærmest all endring kan kvalifisere som innovasjon. Motstand mot innovasjon kan dermed enklere oppstå i virksomheten, fordi enkelte vil bli pålagt krav om ny kunnskap og kompetanse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 394). Prosesser for innovasjon skal resultere i noe nytt som fører til økonomisk og sosial fremgang. Forventingene om forbedring og effektivisering kan således være et attributt ved innovasjon, som ikke på samme måte kjennetegner endring.

¹⁰ Toppledelse

¹¹ Lavere nivå

¹² Mellomledelse

Samtlige respondenter opplever å ha lengre og kortere perioder med veldig mye å gjøre. I forlengelsen av dette, forteller flertallet av respondentene at dette mest sannsynlig gjelder for flertallet av deres kolleger i Forsvaret. Dette understrekes ved at arbeidsoppgavene ikke har blitt færre eller enklere, selv om det har vært en kraftig nedbemanning av forsvarspersonell de to siste tiårene. Toppledelsen understreker at den viktigste oppgaven medarbeiderne har, er å forholde seg til arbeidsoppgavene som er beskrevet i stillingsinstruksen man er tildelt, og å løse disse på en best mulig måte. Dermed blir ikke innovasjon prioritert høyt ved FAES, særlig ikke i en hektisk hverdag. Samtidig understrekes det av toppledelsen at endringer og idéer som forbedrer tjenesten, arbeidsoppgaver med mer, selvsagt skal applauderes. Følgende utsagn illustrerer dette:

«Det er en stadig streben etter å bli bedre. Hvis guttene erfarer ting som gjør at de kan bli bedre i den jobben de er satt til å gjøre, så må jo det applauderes. Så lenge det ikke er kontraproduktivt og tar for mye ressurser.»¹³

Et gjentakende eksempel på en innovasjon som har funnet sted de to siste årene ved FAES, er innføringen av et pilotprosjekt på et kurs hvor det brukes digital opplæring. Følgende sitat beskriver dette nærmere:

«Vi har nettopp kjørt et pilotprosjekt på et kurs hvor vi hadde all informasjon tilgjengelig på nettsteder og ugradert som sådan, hvor alt var tilgjengelig for elevene hele tiden. Da slipper kurselevne å printe ut hele tiden og kan få alt av leksjonsmaterialene rett på en datamaskin. Dette er et prøveprosjekt som innføres nå. Sjefen og flere anser dette som positivt, for dette er pengebesparende og en effektiv måte å distribuere undervisning på. Dette er også sivilt rettet.»¹⁴

Respondentene påpeker at fremtiden ved FAES i større grad kan se ut til å bli desentralisert gjennom e-læring ettersom kursporteføljen er veldig stor. Respondenter fra de tre søylene, beskriver pilotprosjektet som et etterlengtet, kostnadsbesparende og nyttig verktøy for FAES som sådan, men særlig for å avlaste arbeidsmengden til kurslederne.

Ut ifra intervjuene og dokumentasjonsanalyse, oppfattes utviklingsseksjonen som en FoU-avdeling. Dette skaper betingelser for at innovasjon enklere kan finne sted ved at utviklingsseksjonen driver utviklingsarbeid i virksomheten og øker tilgangen til kunnskap og informasjon blant medarbeiderne. I tillegg har FAES samarbeid med andre kunnskapsaktører som Brigade Nord, Forsvarets spesialkommando og Forsvarets forskningsinstitutt (FFI).

Følgende utsagn illustrerer dette:

«Vi samarbeider med forskningsmiljøet FFI, der blir vi brukt som rådgivere innenfor vårt fagfelt. Det kan være sånn at vi er med og nyter godt av et forskningsprosjekt som FFI gjennomfører. Vi bestiller

¹³ Toppledelse

¹⁴ Lavere nivå

ikke FFI, men Forsvaret gjør jo det. Vi må rute det igjennom, for det koster penger. Vi kan gjennom vår kommandolinje og hierarki fremme et ønske også blir det satt på liste. Da må det være en kontinuitet over tid, for å få gode resultater. FFI har et veldig bredt nedslagsfelt.»¹⁵

Utsagnet over illustrerer at innovasjonsprosesser krever samarbeid mellom individer over en viss tid, hvor ulike erfaring, kunnskap og ferdigheter gir viktige bidrag. For at en samarbeidsorientering mellom ulike kunnskapsaktører skal fungere, er det viktig å være bevisst at ulike meninger, oppfatninger og kulturer kan føre til at samarbeidet ikke alltid vil fungere optimalt.

Utdanningsseksjonen benytter seg av en online spørreundersøkelse fra Questback som er et feedbackverktøy. Spørreundersøkelsen utgis til hver kursdeltaker etter hvert kurs som arrangeres, hvor disse får mulighet til å evaluere administrative forhold, kursets innhold og hver enkel instruktør med mulighet for kommentar. Undersøkelsene gir utdanningsseksjonen en god tilbakemeldingsplattform. Kursdeltakernes tilbakemeldinger kan påvirke forbedringer eller gi tips til hvordan FAES enklere kan stimulere og motivere dem som arrangerer kurset til nyteknisk eller endring. Følgende utsagn illustrerer hvordan FAES bruker spørreundersøkelser som metode for å måle fremgangen i forhold til kursporteføljen:

«Fremgangen med innovasjonsarbeidet kan måles etter hvor mange arbeidstimer man bruker på å gjennomføre et kurs for eksempel. Hvis vi klarer å gjennomføre et kurs ved bruk av færre dagsverk, men med samme resultat eller bedre, så er det helt klart vinning i det. Hvis vi klarer å bruke samme tiden med samme ressurser og får et bedre resultat, er dette fortsatt en forbedring.»¹⁶

I tillegg brukes questbacks spørreundersøkelser til å foreta sammenligninger mellom for eksempel like eller tilnærmet like kurs, slik at utdanningsseksjonen kan etterprøve om forbedringer og endringer som er gjort på bakgrunn av tilbakemeldingene, blir tatt til følge.

5.3 Organisasjonsstrukturens påvirkning på innovasjon

Innledningsvis ble det nevnt at organisasjonens struktur kan påvirke innovasjonsevnen.

Innovasjon skapes på tvers av mennesker, kultur, struktur og politikk. Å analysere innovasjon med et slikt utgangspunkt er komplisert (Aasen & Amundsen, 2015, s. 27). For å kunne få svar på hvordan organisasjonsstrukturen bidrar til eller hindrer MDI ved FAES, er det

¹⁵ Toppledelse

¹⁶ Mellomledelse

hensiktsmessig å spørre hvordan organisasjonsstrukturen fungerer og er lagt til rette, og i tillegg spørre om medarbeiderne så noen utfordringer i strukturen eller oppbygningen ved FAES. Slike intervju spørsmål åpner for at det vil være mulig å si noe mer om hvorvidt det er potensial for MDI i virksomheten og om hvordan medarbeiderinitiert innovasjon kan oppstå.

Prop. 111 LS (2014-2015), (Prop. 151 S (2015-2016)) viser at forventinger om innovasjon i Forsvaret er svært stor. Forsvaret må møte de store samfunnsutfordringene det står overfor, og må dermed kontinuerlig fornye seg. Hvordan man skal organisere seg for å øke evnen til å initiere og gjennomføre innovasjonsarbeid, finnes det ikke et entydig svar på.

Organisasjonsmodeller må tilpasses sin samtid og utvikles med basis i fremvoksende kunnskap og ferdigheter. Valg av organisasjonsform skjer i stor grad ut fra behovet for sentralisert prioritering og politisk kontroll. FAES har ikke kun ett mål som medarbeiderne kan samles om, fordi målene er bundet til paradoksale og komplekse systemer fulle av dilemmaer (Johnsen, 2005). Et tema som er oppe til debatt er om det er hensiktsmessig å flytte eksplosivryddetroppen til en annen avdeling i Hæren. Det er flertall blant respondentene for å ikke flytte troppen til en annen militæravdeling. Følgende utsagn er typisk for dette standpunktet:

«Vi er avhengige av synergien som troppen gir i avdelingen, ved at vi er på de tre søylene. For troppen sin del, den operative del, så hadde det vært fordelaktig for dem å jobbe i et HRS (hurtig reaksjonsstyrke) miljø på Rena. Men på det rent faglige har de vesentlig større utbytte av å være en del av våpenskolemiljøet. Ved å være stasjonert på Sessvollmoen vil troppen bli brukt som utviklingsseksjonens forlengende arm. Ved å teste ut nye teknikker, prosedyrer og materiell. I tillegg til å teste seg selv som instruktører under kurs. Det er en kjempefordel som troppen har, som de kanskje ikke ser i så stor grad da.»¹⁷

Ingen respondenter fra toppledelsen synes det er hensiktsmessig å flytte troppen til eksempelvis ingeniørbataljonen, slik en rekke respondenter fra mellomledelsen og lavere nivå nevner ville vært fordelaktig. Argumentene for å flytte troppen beskrives som: Troppen vil komme inn under en større operativ overbygning som tenker overaktivitet og den vil få en annen kommandolinje. Troppen vil mest sannsynlig få bedre understøttelse i forhold til administrasjon, øvelser og operativ planlegging. I tillegg ville man blitt mer likestilt med sjø- og luftforsvarets EOD-tropp.

¹⁷ Toppledelse

Respondentene sier Forsvaret er en hierarkisk organisasjon, og begrunner det med at den må være slik, for ingen annen organisasjonsstruktur vil fungere i en krisesituasjon. FAES fremstår og beskrives likevel som en flatere avdeling, enn den ser ut på papiret. Fra et forskerperspektiv er oppmerksomheten rundt betydningen av nye måter å bruke medarbeideres kompetanse, blitt forsterket av at Forsvaret er i sterk omstilling. Det vil være meningsløst å skrive om innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon i en forsvarsavdeling, dersom organisasjonen i sin helhet er rent hierarkisk. FAES må ha rom og velvilje for inkludering av medarbeidere i ulike prosesser og trinn i en organisasjonsstruktur preget av en stram hierarkisk form. En respondent utdyper dette nærmere:

«I praksis så er strukturen mye mer lik en sivil bedrift, enn man tror. Strukturen formelt er hierarkisk, så kan man gå rundt forbi – på kryss og på tvers og det er bra. Hvis tjenestevei ikke er hensiktsmessig, så går man rundt, og det er effektivt. Jeg mener Forsvaret må være bygget opp hierarkisk, for å fungere i en krisesituasjon. Den formelle strukturen må være som den er.»¹⁸

Det viktigste ved en organisasjonsstruktur er å veie og vektlegge fleksibilitet, hensynet til tempo og innovasjon, slik utdraget ovenfor kan tolkes som et eksempel på (Stanford, 2007, i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 71). FAES sin innovasjonsevne avhenger i stor grad av virksomhetens organisering, ettersom det finnes ulike oppfatninger om hvordan medarbeidere som utgjør en organisasjon kan organisere seg for å bli innovative (Aasen & Amundsen, 2015). FAES er en organisasjon med ulike hierarkiske nivå, hvor det fokuseres på den daglige drift, men også særlig på operative leveranser som styrkebidrag i nasjonale- og internasjonaleoperasjoner. I tillegg har FAES et sett av regelverk som kalles standard operasjonsprosedyre (SOP) innenfor ulike fagfelt, som må etterfølges. Dersom en SOP unnvikes, kan det få store konsekvenser. Slike retningslinjer kan gjøre det krevende å hente ut det innovative potensialet, fordi det legger føringer for medarbeidernes handlefrihet (Lazonick, 2005, i Aasen & Amundsen, 2015).

5.4 Kjennetegn ved MDI

I avsnitt 2.2 ble det beskrevet hvordan man kan forstå praksisen som utfoldes ved MDI etter tre analytiske nivåer som er: mikronivå forstått som individ- og gruppenivå, mesonivå eller organisasjonsnivå og makronivå eller sektornivå. Følgende avsnitt tar utgangspunkt i de tre analytiske nivåene, som tabellen nedenfor illustrerer ytterligere:

¹⁸ Mellomledelse

Analytisk nivå	Kjennetegn
Mikronivå eller individ-og gruppenivå	Nære samarbeidsprosesser og relasjoner, de enkelte initiativ og handlinger, det medarbeiderne gjør.
Mesonivå eller organisasjonsnivå	Det som karakteriserer arbeidsplassen, som organisasjon, oppbygning, produksjonsform, ledelse og kultur med mer.
Makronivå eller sektornivå	FAES sin plassering i nettverk, institusjonelle forhold, markeder, fagfelt, lovgrunnlag og internasjonale forhold.

Tabell 1: Medarbeiderdrevet innovasjon på tre nivåer, analysemodell fritt etter Aasen & Amundsen, (2015, s. 166).

Mikronivå eller individ-og gruppenivå handler om de nære relasjonene og samarbeidsprosessene, altså det medarbeiderne gjør når de bidrar til innovasjon i virksomheten.

«Vi på utviklingsseksjonen har også bedt om støtte fra brukerne. Vi hadde noen ammunisjonstyper vi ønsket skulle bli testet, fremfor å gjøre dette selv. Troppen skal være de beste på å teste utstyret, og da bad vi dem om å gå ut, teste og komme med en tilbakemelding. Det samme har vi gjort med en tung investering nå, med lys-satser. Hvor utviklingsseksjonen var i møte med leverandør og diskuterte krav og hva som skulle oppnås. Leverandør kommer med et produkt, hvor dette blir gitt rett til troppen som går ut og tester det. Så kommer troppen med tilbakemeldinger som vi kan ta med tilbake til leverandør.»¹⁹

Utsagnet ovenfor er et godt eksempel på et mikronivå, som henviser til samarbeidsorienteringen mellom FAES sine tre søyler. Utdraget illustrer godt hvordan en spesifikk situasjon blir kollektivt løst av medarbeiderne ved FAES, når de bidrar til innovasjon i virksomheten. En lys-sats er et sett bestående av flere lyskilder som: Lommelykter, stavlykter, hodelykter med betydelig tilbehør og av meget høy kvalitet.

På mesonivå eller organisasjonsnivå er det organisasjonens oppbygning, produksjonsform, ledelse og kultur som er i fokus. I første og tredje kapittel av oppgaven henvises det til en McKinsey-rapport (2015), stortingsproposisjonene prop. 151 s (2015-2016) og prop. 111 LS (2014-2015), som drøfter ulike utfordringer Forsvaret står ovenfor. En av de tydeligste fellesnevnerne er at en anstrengt økonomi og en kraftig nedbemanning av forsvarspersonell påvirker forsvarssektoren hardt. Dette gir også tydelige ringvirkninger ved FAES. Disse gjentakende utfordringene oppfattes likt av samtlige medarbeidere jeg intervjuet, og påvirker ofte FAES sin fagutvikling. Ulikheten mellom respondentene kommer fram i deres syn på

¹⁹ Mellomledelse

hvordan man skal håndtere utfordringene ved en anstrengt økonomi og en stadig nedbemanning av personell. En medarbeider i toppledelsen forteller følgende:

«Knapphet har det vært i Forsvaret, siden jeg begynte i oktober 1972. Forsvaret er en organisasjon som aldri er helt komplett, det er parameteren som alltid er der. Det viktigste for meg er å styre gasspådraget, for oppdragene ligger der. Alle vil jo ha mer. Jeg kunne fått masse mer folk, men ennå så ville man ikke blitt ferdig med det man skal gjøre. Sånn vil det alltid være.»²⁰

Toleransen for å godta en sterk nedbemanning av forsvarspersonell oppleves forskjellig. Ni av ti respondenter ønsker en økning av personell ved avdelingen. En respondent fra lavere nivå uttrykker følgende:

«Dessverre så vet jeg ikke om det synliggjøres noe plass, det at vi er for få folk. For den operative tropp så har man ingen målbare oppdrag akkurat nå å jobbe opp i mot, som når troppen hadde gitte oppdrag i Afghanistan. På mange områder skulle ting gjerne vært synliggjort. Ikke for den sivile verden, men høyere opp i systemet.»²¹

Makronivå eller sektornivå omfatter slikt som for eksempel plassering i nettverk, internasjonale forhold, institusjonelle forhold, regler og prosedyrer. Et utdrag fra en respondent som har tjenestegjort ved flere internasjonale operasjoner, gir en vurdering på makronivå gjennom følgende utsagn:

«Erfaringshåndtering i Forsvaret er jo helt forferdelig, som det er konkludert med i en rekke rapporter fra tidligere, at vi ikke evner å lære av det vi opplever. Derav har vi heller ikke noe verktøy å måle innovasjoner vi eventuelt gjør. Det utgjør at vi kanskje ikke kommer videre med den innovasjon vi kunne hatt kommet videre med. Jeg har vært en del ute og kriget og vi lærer jo aldri av det. Det er de samme utfordringene man støter på, når man skal ut å krige igjen.»²²

En hemmende faktor for MDI blir her forstått som at erfaringshåndtering fra internasjonale operasjoner ikke blir tatt til følge. Gitt at respondents utsagn om håndtering av erfaringslæring stemmer, kan dette innebære stagnasjon for MDI. For eksempel kan relaterte fagmiljø samarbeide om å opprette nye prosedyrer for å fremme MDI. Samtidig må man ikke utelukke at MDI kan skje på flere ulike måter. For eksempel med utgangspunkt i en top-down prosess, kan ledelsen invitere medarbeidere til aktiv deltakelse inn mot virksomhetens innovasjonsplan (Aasen & Amundsen, 2015). Slik MDI ble definert i teorikapittelet, innebærer det å inkludere medarbeidere gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk

²⁰ Toppledelse

²¹ Lavere nivå

²² Toppledelse

anvendelse av medarbeidernes idéer, kunnskap og erfaring, som kan være utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne. Dette er en bred definisjon av MDI, i den forstand at den kan innebære medarbeideres mulighet til å påvirke organiseringen av egen virksomhet. Medarbeiderne i FAES uttrykte at de i stor grad har mulighet til å påvirke hvordan og i hvilket tempo de gitte arbeidsoppgavene skal løses. For å kunne utvikle virksomhetens innovasjonsevne anses samarbeid i nettverk som et nyttig verktøy for å fremme MDI. Følgende utsagn illustrerer dette tydelig:

«Organisasjonen dikterer hvem jeg jobber sammen med. Med den lange arbeidskarrieren jeg har bak meg, så har jeg et nettverk innenfor det fagfeltet jeg nå jobber i og andre relaterte fagfelt. Dette nettverket står jeg fritt i å bruke, for å hente inn grunnlag for beslutninger, tilleggsinformasjon, kvalitetssikre det jeg mener, og det er veldig verdifullt. Man blir litt ekstrovert innenfor et bestemt fagfelt, ellers så blir man sittende å diskutere med seg selv og da får man ikke godt nok grunnlag.»²³

5.4.1 Betingelser for å lykkes med MDI

I kapittel 2.2.1 ble det presentert to sett med betingelser, drivkrefter eller suksessfaktorer for å fremme MDI. På den ene siden er betingelser for å fremme MDI kontekstavhengig, hvor sektortilhørighet og organisasjonsstruktur har en betydning, samt hva slags type innovasjon som skal tas frem (Wallevik, Aas & Hjemdahl, 2013, i Abelsen, m.fl., 2013,(red.), s. 46). På en annen side ble det nevnt seks forhold uavhengig av kontekst, som har betydning for medarbeideres innovative atferd. De kontekstuelle faktorene har blitt drøftet ytterligere i avsnitt 5.1.1. I følgende avsnitt skal de seks forhold, uavhengig av kontekst benyttes som et rammeverk for å besvare del én av forskerspørsmålet: Hva er betingelsene for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon i FAES?

I mine samtaler med respondentene er fellesnevneren at arbeidet oppleves som utfordrende, noe som er det første forholdet som teller positivt for innovativ atferd. Utfordringer knyttet til respondentenes arbeidshverdag styres primært av oppgavens art og en virksomhetsplan som skal overholdes. Åtte av ti respondenter synes Forsvarets anstrengte økonomi gjennomsyrrer arbeidshverdagen, særlig ved at FAES er tildelt for få stillingshjemler i forhold til arbeidsoppgavene som skal løses. Dette virker også til at arbeidet oppleves som utfordrende. Dersom et arbeid oppleves for utfordrende, kan det gå på bekostning av andre oppgaver og

²³ Toppledelse

skape et vedvarende press. En slik kombinasjon vil virke negativt på kreativiteten i arbeidet, som er selve oppfinnerelementet ved en innovasjonsprosess (Knudsen & Flåten, 2015).

Det andre forholdet er om medarbeidere har autonomi i løsningen av arbeidsoppgaver. Betydningen av ansattes autonomi for innovasjon, har blitt stadig viktigere og blir understreket i svært mye forskningsbasert litteratur (Knudsen & Flåten, 2015, s. 288). Flere av respondentene anser et eierforhold til sitt eget arbeid, som igjen gir autonomi eller selvdrevenhet, som den viktigste gevinsten i at medarbeidere bidrar til innovasjon ved egen arbeidsplass. Samtidig blir medarbeidernes autonomi påvirket av overordnede forhold som bestemmelser, reglementer og håndbøker. Dette anses som motsatsen til autonomi i løsningen av arbeidsoppgaver.

Det tredje forholdet er at medarbeidere har en opplevelse av en støttende kultur. Både toppledelse, mellomledelse og lavere nivå henviser til en historisk betinget styrke, som beskrives som det særegne norske, hvor terskelen for å ytre sine meninger er lav. Eksempler på utsagn fra toppledelsen og lavere nivå illustrer dette:

«Avstanden fra visekorporalen til oberstløytnanten er ikke eksisterende. Det er kanskje den egalitære kulturen som bidrar til dette. Vårt system ville aldri fungert i USA for eksempel. For der har man en annen kultur eller hvis du hadde reist til Sør-Europa for den saks skyld. I Norge er likhetstanken så fremtredende at hvis vi skulle dratt inn og ment at korporaler og sersjanter er mindre verdt enn offiserer, så vil vi aldri fått dette til å gå. Fordi vi kan ikke løsrive oss fra den kulturen vi er en del av. Altså samfunnet. Det vil aldri fungere, da vil vi råtne på rot.»²⁴

Følgende utsagn fra lavere nivå støtter toppledelsen sitt syn på en støttende kultur, ved følgende forklaring:

«Det norske Forsvaret er såpass heldig ved at det ikke har gått helt bananas. Det er ikke noe problem for meg å gå innom kontoret til sjefen for å slå av en prat. I England for eksempel, så hadde det vært helt uholdbart dersom en visekorporal hadde gått inn til en mestersersjant bare for å snakke skit. Norge er spesielle der, selv med et hierarkisk system så foreligger det et slags likeverd.»²⁵

Begge utsagnene illustrerer den reviderte Hovedavtalens (2002-2005) grunnlag, der § 1-1slår fast at mål med avtalen er å skape et godt tillitsfullt forhold mellom virksomheten og arbeidstakerne. Forholdet skal dyrkes gjennom innflytelse og samarbeid, og dermed blir MDI et mål i hovedavtalen (Abrahamsen, 2014). Utsagnene henviser også til en relasjon som fremmer samarbeid mellom toppledelsen og de øvrige medarbeidere som er en viktig faktor for vellykket MDI. Blant annet fordi toppledelsens tilstedeværelse, synlighet og lydhørhet

²⁴ Toppledelse

²⁵ Lavere nivå

overfor medarbeidere er like viktig som de mer formelle medvirkningsstrukturene i en virksomhet (Aasen & Amundsen, 2015, s. 180).

Det fjerde forholdet er at det fokuseres strategisk på innovasjon i virksomheten. FAES har ingen intern strategi på innovasjon, annet enn at utviklingsseksjonen blir betegnet som *”dem som ser inni glasskula.”*²⁶ En respondent fra toppledelsen forteller at FAES som sådan er bundet av mange bestemmelser, håndbøker og reglementer. Hvilket betyr at FAES er nødt til å forholde seg til disse føringene innenfor en innovasjonsprosess. Respondenten påpeker videre at dette ikke betyr at FAES ikke kan være innovativ innenfor disse rammene, men at det begrenser mulighetene betraktelig.

Det femte forholdet som påvirker innovativ atferd er om FAES har hyppig kontakt gjennom eksterne relasjoner. Samtlige respondenter forteller at de tre søylene har kontakt med eksterne aktører som for eksempel: Ingeniørbataljonen, Forsvarsmateriell, FKL, NATO-samarbeid innenfor eksplosivrydding, og når det holdes kurs for sivile og militære enheter. Ved interaksjonen skapes relasjoner, kommunikasjon og idéer utveksles. Dette bidrar til forståelsen om at virksomheter sjeldent innoverer i isolasjon, som også er gjeldende for FAES (Fagerberg m.fl., 2005, s. 180). Det siste og sjette forholdet er at medarbeidere får innsikt i variasjoner i markeds- og etterspørselsforhold. For at FAES kan utføre sitt daglige virke, er det viktig for avdelingen å få innsikt i forhold og mekanismer som har betydning for fagansvaret FAES utøver. Alle tre søylene tar høyde for ulike variasjoner i markeds- og etterspørselsforhold, blant annet fordi de jobber i et fagfelt som er i rivende utvikling innenfor eksplosivrydding og utvikling av terrorbomber. Følgende utdrag illustrerer dette:

*«Vi har en sunn interesse, til dels usunn interesse, for filmer på youtube eller artikler i nyheter som går på eksplosiver og terroraksjoner. Vi får gjerne et faglig syn på det, det vil si de personlige lidelsene som oppstår, det feier vi bort. Vi tenker; var det en trykkokerbombe og hvilke typer eksplosiver brukte dem der. Det er sånn diskusjoner snevrer veldig kjapt inn hos oss.»*²⁷

Belønnings- eller insentivsystemer er et virkemiddel som benyttes i FAES sitt arbeid i forhold til strategier, forbedringer og for å bedre innovasjonsevnen. I tillegg er rettferdighet i forhold til belønningssystemer viktig for å unngå negativt stress og et vedvarende press kombinert med frykt på arbeidsplassen. Enkelte aspekter ved et belønningssystem i en militærkontekst fremstår som særegent, fordi Hæren er en gammel institusjon som er utformet i spennet

²⁶ Toppledelse

²⁷ Mellomledelse

mellom sine funksjonelle og samfunnsmessige roller. FAES skal på den ene siden reflektere de sosiale strømninger, holdninger og ideologier som er dominerende i det samfunnet virksomheten er en del av. I tillegg må FAES reflektere verdier, holdninger og kunnskap som gjør virksomheten i stand til å ivareta sin funksjonelle rolle som et effektivt maktmiddel mot en bestemt trussel (Huntington, 1957). For å oppnå en slik balanse mellom de to imperativene som det funksjonelle og samfunnsmessige, kan et belønningssystem fungere som et effektivt virkemiddel. I samtlige intervju fremstår et klapp på skulderen og tildeling av gode kurs som en opplevd form for belønning. Ved anerkjennelse av gode prestasjoner belønner toppledelsen medarbeidere på en tradisjonell militær måte, med en oppmerksomhet i form av en mynt. Følgende utsagn beskriver dette:

«Godt spørsmål. Jeg har blant annet en sånn coin eller mynt som jeg kan gi ut, hvis noen gjør noe ekstra fremhevende. Jeg bruker den primært på mine folk som forlater avdelingen. Jeg har hatt noen som har jobbet forferdelig mye, nesten sånn at det går på helsa løs. Når det ikke nytter å bremse deres iver, så må man gi dem en anerkjennelse og da får de ofte en mynt når de slutter. Det er en sånn militær greie som faktisk betyr litt. Jeg vet ikke om det finnes en lignende greie sivilt. Det er et middel for å vise anerkjennelse.»²⁸

Fremragende presentasjoner er vanskelig å måle eksakt og bør ses i sammenheng med organisasjonskulturen. Gjennom belønningssystemer viser organisasjonen hva den anerkjenner og hva den ikke godtar. Tildelingen av en coin er et eksempel på et uformelt belønningssystem, som når virksomheten roser ansatte som har gjort en spesielt god jobb. På den måten blir et belønningssystem også en mekanisme for opprettholdelse av kulturen. Slagsiden ved et belønningssystem, er at det kan fremstå som lite forenelig med kulturelle trekk som virker støttende for innovasjon ved FAES. Neste avsnitt skal blant annet utforske dette nærmere (Bang, 2013).

Oppsummeringsvis er det komplisert å analysere hvilket syn, meninger, holdninger, kunnskap med mer ansatte ved FAES har til MDI, fordi begrepet medarbeiderdrevet innovasjon er et ukjent begrep for samtlige av mine respondenter. Det er forståelig, ettersom det finnes lite empiriske studier som eksplisitt omhandler betingelser for og effekter av MDI. Før alle intervjuene startet fortalte jeg respondentene hva jeg definerer som en medarbeider i min studie. Samtlige respondenter var innforståtte med at det innebar at alle ansatte ved FAES kategoriseres som en medarbeider. Dette medvirket til at essensen av begrepet MDI fikk en rekke likhetstrekk ved definisjonen av MDI som er lagt til grunn ved denne studien.

²⁸ Toppledelse

5.5 Kulturelle kjennetegn ved FAES

I kapittel 2.3 ble de ni kulturelle kjennetegn i virksomheter som lykkes med MDI presentert. De ni kjennetegn er; *engasjement, tillit, trygghet, samarbeidsorientering, stolthet, toleranse, utviklingsorientering, autonomi og åpenhet*. Få avdelinger eller bedrifter innehar alle de ni kulturelle kjennetegnene på én og samme tid. Det er heller ikke nødvendig, for å ha høy innovasjonsevne. Poenget er at man ikke bør betrakte de ni kulturelle kjennetegnene som deskriptive men heller som normative, altså som inntak til å analysere en tilstand som kan være støttende med tanke på MDI. Derfor vil jeg i dette avsnittet analysere hvilke kulturelle kjennetegn som finnes ved FAES. Følgende og neste avsnitt besvarer del to av forskerspørsmålet som er: hvordan påvirker organisasjonskulturen innovasjonsarbeidet i FAES? Studiens hensikt er ikke å kartlegge organisasjonskulturen ved FAES, snarere hvilken logikk som legitimerer hvorfor organisasjonens medlemmer handler som de gjør.

Engasjement handler om viljen til å ta i et ekstra tak for sin egen arbeidsplass, og kan dermed være viktig for MDI. Engasjerte medarbeidere yter ofte ekstra overfor egen arbeidsplass, noe som generer forpliktelse og eierskap til virksomheten (Nærings- og handelsdepartementet, 2011). Gjennom intervjuene har jeg fått et inntrykk av medarbeidernes engasjement, hvor enkelte forteller med stolthet og innlevelse om egen arbeidsplass. Flere nevner betydningen av avdelingsmerket som bæres på høyre overarm på militæruniformen. Dette er et synlig element eller fysisk karakteristikum som er kjent for organisasjonsmedlemmene, og som mest sannsynlig er kjent for øvrige avdelinger i Forsvaret. Våpenskjoldet fungerer som et kulturuttrykk ved at det kommuniserer et budskap eller en standard til omgivelsene og til organisasjonens medlemmer (Bang, 2013). Et stort antall av respondentene har beskrevet andre kolleger som veldig engasjerte. En respondent på lavere nivå beskriver relasjonen mellom ansattes engasjement og kompetanse som avgjørende for fagutvikling ved følgende utsagn:

«En ting som fremelskes på FAES - det høres ut som en klisje da, er det å være genuint dyktig, skikkelig god på detaljer, det å kunne ting til fingerspissene, det å ha stålkontroll på en del fakta og kunne ting på rams. Altså være et kunnskapsorakel. Det er selvsagt noe alle organisasjoner sikkert ønsker å være, men gjelder særlig for FAES.»²⁹

For eksempel jobber flere av medarbeiderne utover normal arbeidstid som er fra 0730 til 1530, for å ferdigstille håndbøker eller for å planlegge og gjennomføre et kurs. FAES har

²⁹ Lavere nivå

også delt beredskapsvakt fordelt mellom andre sivile og militære enheter og gjennomfører øvelser og skarpe oppdrag, noe som understreker jobbkompleksitet. Det kan være vanskelig å avdekke engasjement gjennom intervjuene, fordi det kan være enkelt å si at man er engasjert, hvor det likevel er noe annet å være det. Gjennom dokumentanalyse er det enkelt å tyde hvilke krevende oppgaver Hæren kontinuerlig står overfor, og dermed er det grunn til å anta at enkelte medarbeidere ved FAES, yter en ekstra innsats ovenfor egen arbeidsplass (Prop. 151 S (2015-2016)).

Det andre kjennetegnet er *samarbeidsorientering*, hvor det kom frem at synergieffekten er stor på grunn av samarbeidet mellom utdannings- og utviklingsseksjonen og den operative troppe. I tillegg nevnes nærheten gjennom å være under samme organisatoriske overbygning som positivt for samarbeid og som en enklere tilgang til medarbeidernes kompetanse. En respondent fra toppledelsen beskriver nærheten og samarbeidet mellom de tre søylene som nøkkelen til problemløsning:

«Alle er problemløsere hele tiden, det er på en måte en del av yrket. De stegvise forbedringene er synlige eller inkrementelle som det heter så flott, gjør at vi selv leverer bedre. Synergieffekten hadde ikke vært like stor, dersom troppe hadde vært stasjonert på Rena.»³⁰

I følge Høystrup (2010) fører kombinasjonen av kreative ferdigheter og problemløsning, til at det innovative potensialet for en virksomhet er enormt. I denne sammenheng er det særlig snakk om at inkrementelle innovasjoner finner sted, hvor summen av disse kan ha store effekter for FAES (Tidd & Bessant, 2013). Samarbeid kan skje på ulike måter ved FAES, både på tvers av ulike fagmiljøer, forsvarsgrener, innenfor paraplyavdelingen FKL og i kjernevirksomheten. Gjennom intervjuene kommer det frem at det er godt samarbeid på tvers av FAES sine tre søyler, men det har også sine negative sider. En respondent fra mellomledelsen nevner at prinsipielt skal en våpenskole fortelle den operative troppe hvordan de skal gjøre ting i praksis. Den operative troppe skal i utgangspunktet ikke ha en så stor mening om hva en våpenskole skal fortelle dem, noe som likevel forekommer fra tid til annen. I forlengelsen av dette utsagnet, nevnte samtlige respondenter fra lavere nivå at den nære relasjonen mellom utdanningsseksjonen og den operative troppe kan fremstå både som urettferdig, lite hensiktsmessig, men også formålstjenlig, fordi utdanningsseksjonen har myndighet til å godkjenne og resertifisere personell innenfor ulike typer utdanninger ved

³⁰ Toppledelse

ammunisjonsforvaltning og eksplosivrydding. Ved FAES fungerer utdanningsseksjonen som en kontrollinstans overfor den operative enhet, hvor de nære relasjonene ofte oppleves som et hinder ved godkjenninger og særlig ved resertifisering av ulike sertifikater. Dette kan svekke troverdigheten overfor flere parter, for eksempel overfor luftforsvarets eksplosivryddetropp. Samtidig kan den nære relasjonen styrke en kontinuerlig kompetanse- og fagutvikling, både ubevisst og bevisst. Når utdanningsseksjonen ikke fungerer som kontrollinstans, nevner samtlige respondenter samarbeid på tvers av de tre søylene som veldig viktig og verdifullt.

Det er viktig for MDI er å være koplet til *stolthet* over egen arbeidsplass. Stolthet kan komme til uttrykk på ulike måter og er et viktig moment for trivsel og for å fremme virksomhetens identitet. FAES består av medarbeidere som er flinke til å uttale og markedsføre sitt fagansvar når det gjelder å fremme en beredskapstankegang. En slik tankegang har de siste årene blitt opplevd som et glemt tema i Forsvaret og er dermed blitt formulert som et ambisjonsnivå i Prop. 151 S (2015-2016). Følgende utsagn illustrerer dette:

«Vi er i gang med et radikalt arbeid i form av å fremme den operative og beredskapstankegangen, hvor vi jobber med å spre kunnskap om særlig ammunisjonsforsyning, som er utvannet over tid. Det er nettopp det med internasjonale operasjoner som har ødelagt beredskapstankegangen, fordi man hadde et spesifikt oppdragsfokus. Man tar ikke innover seg de mange logistiske utfordringene på samme måte, som det vil være i virkeligheten og det er en utfordring. Det henger ikke bare på lagførernivå eller kompanisjefsnivå. Det går helt opp til Hærstaben og Forsvarets operative hovedkvarter. Det er lett å lære bort denne kunnskapen til folk som kommer her på kurs, som er på laveste nivå. Men det hjelper svært lite, hvis sjefer rundt omkring ikke forstår hva vi snakker om.»³¹

Uavhengig av hvilken enhet man tilhører opplever medarbeiderne en gjensidig forpliktelse til hverandre, som kan gi positiv effekt på læring. *Tillitsfulle* relasjoner påvirker innovasjon på en god måte fordi mennesker som ikke stoler på hverandre, samhandler mindre og man heller ikke har behov for å bruke mye ressurser på å etterprøve om andre medarbeidere snakker sant eller utfører det de er satt til å gjøre. Følgende utsagn fra toppledelsen beskriver en sterk organisasjonskultur, som i noen grad kan skape problemer i forhold til det å komme med motstridende synspunkter eller få frem alternative forslag (Knudsen & Flåten, 2015, s. 379).

«Det er ingen tvil om at det er en litt sånn macho kultur i avdelingen. Det kan medføre at enkelte kanskje er litt redde for å påpeke nye ting, da det er etablerte sannheter at det er slik vi gjør det.»³²

Utsagnet kan oppfattes som tvetydig, men sammenlignet med respondentene fra mellomledelse og lavere nivå, har enkelte medarbeidere vanskeligheter for å komme med

³¹ Mellom ledelse

³² Toppleidelse

innspill og egne meninger innenfor spesifikke domener. Dersom det er slik at det eksisterer etablerte sannheter innad i virksomheten, utfordrer slik tankegang uvitenhetssløret. Dette dreier seg om at personer som innehar privilegerte stillinger, enklere bagatellisere oppfatninger om ting andre som ikke har tilsvarende fordeler som en selv, har (Knudsen & Flåten, 2015, s. 327). Det finnes to grunnleggende forutsetninger for å kunne basere samarbeid på tillit. Den første er at det i organisasjonen er utviklet en sterk fellesskapskultur. Det andre er at medarbeidere har tilegnet seg dyder som lojalitet, ærlighet og pålitelighet. Den sosiale fellesskapskulturen ved FAES beskrives som svak, hvor åtte av ti respondenter henviser til tidligere militære avdelinger de har jobbet ved og forteller hvor sterkt den sosiale fellesskapskulturen opplevdes der. Årsaken til den svake fellesskapskulturen beskrives som at FAES består av personell fra de tre ulike forsvarsgrenene, noe som kan skape startproblemer for å styrke en ønsket fellesskapskultur. Siden opprettelsen av FAES har arbeidet med å etablere en fellesskapskultur blitt møtt av motstand fra ulike hold. For eksempel ble det tidligere arrangert vaffelfredag og vinlotteri månedlig, noe som måtte avvikles på grunn av en rekke argumenter som at lunsjen er ubetalt arbeidstid, og at det nærmest alltid er de samme som stiller i stand og steker vaflene. En annen årsak som ofte nevnes er travle og krevende arbeidsdager som fanger dagen. På den annen side oppleves fellesskapskulturen innad ved utdannings- og utviklingsseksjonen som sterk, mens den oppleves som mindre sunn ved den operative enheten. Det skyldes at de tre lagene i den operative troppen forstås som en undergruppe av virksomheten, som samhandler jevnlig med hverandre, og som deler et sett av utfordringer som de fleste i gruppen er enige om er problematiske. Respondenter fra troppen beskriver at det tidvis er et skille mellom lagene, fordi enkelte tidvis ikke blir respektert for å handle eller tenke annerledes.

Den andre forutsetningen som omhandler dyder, er vanskelig å undersøke. Med FAES sine hovedoppgaver tatt i betraktning og hvilken risikovilje medarbeidere ved FAES står overfor, er det gode grunner til å tro at dyder som lojalitet, ærlighet og pålitelighet står sterkt. Dette gjelder særlig innenfor emnet eksplosivrydding, der sikkerhetsaspektet ved fagutøvelsen ved eksplosjonsrydding innebærer nulltoleranse for feil (Bang, 2013; Forsvarets intranett, 2016; Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 127-128).

Tillit og åpenhet fremmes også gjennom å lytte og akseptere kritikk, siden dette vil gi friere tilgang til informasjon og kunnskap. Når jeg spurte om det var rom for kritikk ved arbeidsplassen, svarte et stort flertall av respondentene at de ikke ønsket å bruke ordet kritikk,

snarere ordet konstruktiv kritikk. Ved en slik fordreining begrenser man å akseptere en konflikt (Aasen & Amundsen, 2015, s. 153).

Toleranse fremmer kreative personer og er viktig for å bygge en kultur som inkluderer medarbeiderne i innovasjonsarbeidet. Toleranse kan illustreres ved om det eksisterer en toleranse for feil, som er et gjentakende tema ved samtlige intervjuer. Det fremheves at alle har feilet på ulike områder i deres militærkarriere. Å begå feil anses er viktig for å lære og gjøre forbedringer, men sikkerhetsaspektet kan man ikke feile ved. Følgende utsagn illustrerer dette:

«Sikkerhetsaspektet ved faget vårt gjør at en iboende tanke om at feiler du, så kan du bøte med livet. Det preger nok en del og det skaper en prestasjonskultur som gjør at det å feile er ikke noe som snakkes varmt om akkurat. Noe kan flires vekk, men er det alvorlig, så blir det veldig lite godt mottatt.»³³

Det er vanskelig å skjule om man har begått feil i forbindelse med eksplosivrydding, og dermed reduserer man også sannsynligheten for at ansatte kan skjule feil. Respondentene er flinke til å innrømme feil de har begått, men presiserer tydelig hvor viktig det er å utføre oppgavene riktig ved håndtering av sprengstoff. I tillegg gjennomføres det alltid et *after action review* (AAR) etter samtlige øvelser og gjennomføringer. AAR er et militært verktøy for å reflektere over gode, mindre gode og dårlige valg og beslutninger som ble tatt. Slik kan FAES enklere åpne opp for blant annet en bedre samarbeidsorientering, som kan styrke tillitsforholdet og skape en større følelse av trygghet.

Trygghet er også et viktig kulturelt trekk ved virksomheter som har forutsetninger for å drive med MDI, og trekket henger sammen med engasjement. Ifølge Aasen og Amundsen (2015) hjelper trygghet til at nye idéer blir møtt positivt. Tidligere i avsnittet er det beskrevet at det eksisterer etablerte sannheter innenfor spesifikke domener. På tross av disse forteller de fleste medarbeidere at de kan komme med innspill til sin nærmeste leder og sjef FAES. Dette oppfattes som en form for trygghet i virksomheten. Prosedyrer, retningslinjer og reglement har stort sett blitt analysert som et hinder for innovasjon i denne studien. På en annen side er det nødvendig at slike ordninger eksisterer for å sikre medarbeiderens trygghet i deres jobbutførelse eksempelvis ved håndtering av sprengstoff. I tillegg viste respondentene trygghet overfor meg som forsker, ved at de delte historier og gjenfortalte hendelser som ikke bare gjenspeilte suksesshistorier. Ifølge Jacobsen (2015) er det summen av informasjon fra

³³ Lavere nivå

flere respondenter som er den riktige beskrivelsen av et fenomen, enten en beskrivelse går mot enighet eller uenighet.

Det syvende kjennetegnet er *utviklingsorientering*. Det betyr at man ser på forbedring og nyteknisk som en integrert del av jobben. Det er vanskelig å være utviklingsorientert uten en viss grad av trygghet og tillit blant medarbeiderne ved virksomheten. Felles arbeid med verdier gir både medarbeidere og ledere støtte for å orientere seg mot utvikling. Hvis kulturen er sterkt tuftet på verdier som tradisjon, støtter Bang (2013) påstanden om at organisasjonskulturen kan representere en hindring for omstilling. Men han påpeker også at en kultur som er basert på omstillingsvilje kan være et aktivum. FAES fremstår som en organisasjon med høy omstillingsevne, og bestående av medarbeidere med et generelt høyt kompetansenivå. Kompetansen har medarbeiderne opparbeidet seg gjennom spesialiserte oppgaver som de føler stor grad av tilknytning til, hvor kompetanse bygges på hverandre og ikke kommer i isolerte bokser (Knudsen & Flåten, 2015). Oftest er det mer lønnsomt å etablere grunnleggende verdier som sikrer ansattes og interessenters trygghet og menneskeverd, enn å bare fokusere direkte på effektivitet og lønnsomhet. Forsvarets verdigrunnlag sier at organisasjonskulturen skal bygges på Hærens kjerneverdier som er respekt, ansvar og mot. Disse tre verdiene skal ligge til grunn for all landmilitær virksomhet. En måte å etterleve kjerneverdiene på, er å vise respekt, ta ansvar og utvise mot. Ni av ti respondenter refererer til Hærens kjerneverdier, og forteller at disse forsøkes å følges og slik kan de ha en påvirkning ved jobbutførelse. Verdier kan imidlertid ikke vedtas eller innføres gjennom direktiver, men er nært knyttet til profesjonskultur. På denne måten kan verdier bare innarbeides og rotfestes ved at de praktiseres av Forsvarets personell over tid (Forsvaret, 2015). På en annen side har FAES en uformell verdi eller slagord i ammunisjons- og eksplosivryddemiljøet som er *gjør rett, frykt intet*. Verdien peker på at man har ingenting å frykte dersom man gjør det man skal og utfører arbeidet riktig. Respondenter fra alle tre nivå nevner slagordet som en nedskrevet intern verdi. I tillegg føler medarbeiderne en større tilknytning til verdien *gjør rett, frykt intet*, fordi den sammenfaller og definerer FAES sine hovedoppdrag i større grad enn Forsvarets kjerneverdier.

Åpenhet er i følge Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon (2011) det viktigste kulturelle kjennetegnet i virksomheter som lykkes godt i å involvere medarbeidere i innovasjonsprosesser. For det første handler åpenhet i denne sammenheng om innsyn i dokumenter som er ment som grunnlag for beslutninger. For det andre er åpenhet brukt i

forståelsen av å lytte når ansatte kommer med innspill og at informasjon er tilgjengelig for de som ønsker det. Dermed blir en tilgang til fora for åpne diskusjoner uavhengig av gradsnivå, pekt på som et viktig verktøy for å fremme åpenhet. Toppledelsen ved FAES deltar i ulike møter hvor det foretas enkelte beslutninger på vegne av virksomheten. En respondent fra mellomledelsen nevner at han sitter med et inntrykk at medarbeidere i mellomledelsen og på lavere nivå, blir overkjørt på de viktige tingene. De mindre viktige tingene blir beskrevet som at de blir kastet inn i til dels kaotiske avdelingsmøter, hvor den som roper høyest får gjennomslag. Dersom det er slik kan mangel på åpenhet føre til redusert innovasjonsevne, når terskelen for å komme med innspill og idéer er høy (Nærings- og handelsdepartementet, 2011). Samtidig utspiller åpenheten ved FAES seg i flere nyanser, hvor blant annet organisasjonsstrukturen som er hierarkisk, men oftest føles som flat, fremmer åpenhet for innspill ved mindre viktigere beslutninger. Slik kan ulike synspunkter komme frem og kunnskapsflyten blir forsterket og gode løsninger skapes. Summen av dette innebærer å utvikle en innovasjonsmentalitet ved FAES hvor man kan bli kvitt forsvarsposisjonene, frykten for å si noe galt og frykten for å støte noen for å få folk til å tørre å tenke nytt og annerledes (Knudsen & Flåten, 2015, s. 431).

Det siste kjennetegnet er *autonomi eller selvbestemmelse*, som også er en betingelse for medarbeidernes innovative atferd som også ble belyst i avsnitt 5.2. Autonomi handler om å gi medarbeidere innflytelse og ansvar i forhold til ulike arbeidsoppgaver, noe som vil gi dem en mer helhetlig forståelse av virksomheten. Innflytelse, myndiggjøring, frihet og kontroll over egen situasjon blir også omtalt som autonomi. Toppledelsen påpeker at personell ved FAES blir sendt i tide og utide på alle salgs kurs, både nasjonalt og internasjonalt, for å heve den individuelle og kollektive kompetansen. Ved å bli tildelt kurs, kan medarbeidere få større ansvar og innflytelse innenfor konkrete områder og dermed også få mer selvbestemmelse over eget arbeid. Autonomi er viktig i en tidlig fase av en innovasjonsprosess, fordi det er enklere å komme med idéer og innspill hvis man har en viss grad av frihet i arbeidsutførelsen. Det sentrale med autonomi er at ansatte får frihet til å styre hvordan de vil utføre sine egne arbeidsoppgaver, men ikke nødvendigvis medbestemmelse over hvilke mål man skal nå.

Håndboken i medarbeiderdrevet innovasjon (2011) beskriver at tillitsvalgte kan spille en viktig rolle i MDI på flere måter. Tillitsvalgte fungerer som en kanal for spredning av informasjon og som formidler av synspunkter og idéer fra medarbeidere. Rollen til tillitsvalgt er dermed en viktig faktor for å opparbeide tillit og trygghet mellom de ulike nivåene ved

FAES, noe som kan være et virkemiddel for å få til økt samarbeid på arbeidsplassen. Alle medarbeidere i denne studien forteller om deres inntrykk av tillitsvalgtordningen i Forsvaret og ved avdelingen. Deres syn kan deles inn i tre oppfatninger. Den ene oppfatningen er at tillitsvalgte er en nøkkelperson som risikerer sitt eget skinn, mens han ivaretar trivsel og helse for alle. Det andre synspunktet er at to respondenter vet at det eksisterer en avdelingstillitsvalgt, men ikke vet hvem det er. Den ene av disse respondentene sier at han aldri har benyttet seg av tillitsvalgtordningen. Den siste oppfatningen er at tillitsvalgte kan være i en posisjon der man kan fremme egne ønsker og interesser, fordi tillitsvalgte besitter en del kunnskap om særordninger, krav og rettigheter. Dette synes flere respondenter er tilfellet ved FAES.

Et grunnleggende dilemma for en tillitsvalgt er hvordan man behandler balansegangen mellom å representere ansatte som en gruppe på den ene siden og ivareta og hjelpe den enkelte medarbeider på den andre. En tillitsvalgt kan ofte tre inn i saker der grensene mellom privatliv og arbeidsliv blir uklare, og dermed kan jobben som tillitsvalgt være en belastning. Hvis forholdet mellom tillitsvalgte og ledelsen bærer preg av tillit, samarbeid og åpenhet, kan tillitsvalgte være en portåpner for innovasjon (Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon, 2011).

Innledningsvis ble det nevnt at individet er Forsvarets viktigste ressurs, hvor Forsvaret bør være bevisst i seleksjonen av fremtidige medarbeidere fordi Forsvaret vil trenge et større mangfold i bakgrunn, utdanning, erfaring og tenkemåter (Meld. St. 14 (2012-2013), 2013). Denne studien fokuserer ikke på om det lønner seg å involvere noen bestemte typer ansatte, for eksempel de med lang erfaring eller om sammensettingen av kjønn har en betydning for å fremme MDI. Gjennom intervjuene kommer det frem at kvinnelige medarbeidere er et savn, og at organisasjonskulturen mest sannsynlig hadde vært annerledes, dersom det hadde vært kvinnelige ansatte ved FAES.

Innovasjon og organisasjonskultur er store forskningsområder, men omfanget av forskning som ser disse to i sammenheng er relativt begrenset (McLean, 2005, i Aasen & Amundsen 2015). Forsvaret som organisasjon er i en kontinuerlig utvikling, hvor stadige endringer innenfor ulike grener kan tenkes å påvirke organisasjonen raskere enn den klarer å absorbere læring og kunnskap. For å forklare og tolke hvordan en organisasjon fungerer ved et særlig henblikk på den foreliggende organisasjonskulturen, er det ikke nok å presentere et

organisasjonskart. Det som til sist er avgjørende for resultatene kan være ansattes holdninger og oppfatninger, verdier og prinsipper, adferd, normer og rutiner (Knudsen & Flåten, 2015, s. 378).

5.5.1 Militærkulturens påvirkning på MDI

Hæren er den forsvarsgrenen med lengst tradisjoner, og i 1628 ble en norsk hær opprettet, med bakgrunn i en reorganisering av landforsvaret.³⁴ Dermed er det også lang tradisjon for å bygge og definere kultur og roller. I Forsvaret er roller, myndighet og ressurser forhåndsdefinert. Derfor er det også et tydelig fravær av konkurrerende alternativer når det gjelder modeller for å utføre FAES sine hovedoppgaver (Forsvarets intranett, 2016; Johnsen, 2005). Norsk militærkultur preges av individets iboende verdi og verdighet, og Hærens kjerneverdier er respekt, ansvar og mot. Disse tre kjerneverdiene oppfattes av flere respondenter som forsøkt fylt med etisk innhold, der den etiske innpakningen kan fremstå som abstrakt. Flere medarbeidere forteller at Hærens kjerneverdier oppleves som tre flotte ord. De er nedskrevet, men etterleves ikke alltid når det kunne ha vært formålstjenlig (Brunborg, 2008; Forsvaret, 2015).

I situasjoner hvor militær effektivitet og kunnskap dreier seg om liv eller død, kommer militærkulturen med sine holdninger, normer og verdier til syne. Militærkulturens ideologiske verdier og uttrykte holdninger til krig kommer til uttrykk under flere av intervjuene. Et utsagn fra mellomledelsen beskriver dette nærmere:

«En liten sosial forskjell i Hæren kan forstås som de som har vært i internasjonale operasjoner og har blitt skutt på og de som ikke har det. Jeg tror ikke det er en stor bevissthet rundt det, men jeg opplever at det er sånn. Før jeg hadde fått min første tur ut, så kunne jeg si en ting og få tilbakemeldingen; gutten min, dette her vet ikke du noe om egentlig. Også kunne jeg komme tilbake etter jeg hadde vært ute og si akkurat det samme, og da kunne andre si; ja hør på han, han vet.»³⁵

Utsagnet beskriver hvordan militære holdninger og erfaringer påvirker og blir forbundet med læring og kunnskap. Organisasjonsmedlemmer har tendenser til å se etter uttrykk og signaler for passende atferd i de eksplisitte eller implisitte normene i deres egen organisasjon. Dersom det å delta i internasjonale operasjoner har høy intern status, har dette en stor påvirkning på militærmaktens praktiske oppdragsutførelse. I følge prop. 151 S (2015-2016), er holdningene til og erfaringene fra internasjonale operasjoner beskrevet som tosidig. På den ene siden er det

³⁴ Hentet 5 mai 2017 fra: <https://forsvaret.no/fakta/historie-oppdrag-verdier/Historie>

³⁵ Mellomledelse

viktig å ivareta forsvarspersonell med erfaring fra internasjonale operasjoner, for eksempel for enklere å kunne håndtere overgangen til krise og krig. På den andre siden nevnes fallgruven ved internasjonale operasjoner. Negative sider beskrives som redusert oppmerksomheten om Forsvarets evne til å løse de viktigste og mest krevende oppgavene knyttet til kollektivt forsvar av Norge og av allierte (Prop. 151 S (2015-2016)).

FAES forstås som et militært verktøy for å ivareta grunnleggende rettigheter avdelingen er i stand til å garantere det sivile samfunn. Norsk militærkultur og FAES må legitimere sin oppdragsutførelse for å opprettholde sin eksistens. Den militære trusselen for FAES forstås som at hurtigst endrer og utvikler teknologien seg og langsomst medarbeidernes idéer, da flere medarbeidere forteller at det er rivende teknologiske endringer innenfor utvikling av terrorbomber, noe FAES etterstreber å følge opp. Årsaken til at medarbeidernes idéer utvikles langsomt, er at de sosiale institusjoner som er innvevd i de hierarkiske strukturene, legger føringer for hvordan og hvilke idéer som får mulighet til å utfolde seg i et innovasjonsforløp.

Forsvarets hovedoppgaver er flere, hvor mange av dem er lovpålagt. I teorien kommer det frem at Forsvaret bør bestrebe en balanse mellom de to imperativer som er det funksjonelle og samfunnsmessige. På denne måten blir Forsvaret presset til å komme med innovasjoner. Blant annet har det over tid ved FAES festet seg bestemte tankemåter, verdier, oppfatninger, holdninger og måter å snakke og gjøre ting på. Ved en sterk militærkultur vil kulturelle uttrykk være tydelige for de ansatte, og de vil prege atferden sterkt. Følgende utsagn illustrerer dette:

«Generelt for Hæren - de som har vært i kampsituasjoner, de har gjerne et stammespråk og en historiefortellingskultur som inneholder mye humor om til dels alvorlige ting. Hvor det snakkes om den gangen vi gjorde det angrepet og husker du hvor mye det spruta når vi bomba den høyden. Det kan man koke ned til en mental beskyttelse, som kommer av de ekstreme situasjonene enkelte har deltatt i. Dette gjelder også FAES ift. bombehendelser og generelle eksplosiv hendelser. Vi har en artig sjargong i forhold til Politiet for eksempel. Vi sier: det er en politimann som har tatt dette bildet, og da er det selvfølgelig et ræva bilde vi får av en ammunisjonskomponent, bombe eller noe sånt. Vi rakker ned litt på dem, litt kameratslig og humoristisk.»³⁶

Utsagnet illustrerer tydelig en slags styrke ved militærkulturen ved FAES der alvorlige hendelser blir gjort om til noe humoristisk som en form for selvbeskyttelse. I tillegg kan utsagnet beskrive en fortellerkultur som forsterker verdier og holdninger til forsvarspersonell

³⁶ Mellomledelse

som står overfor risikofylte oppdrag. Fra et forskerperspektiv forstås en humoristisk sjargong som er særegent språk som kan oppleves som uforståelig for utenforstående. Den humoristiske sjargongen medfører at medlemsskapsfølelsen kan forsterkes blant forsvarspersonell som har deltatt i internasjonale operasjoner, fordi man lett kan identifisere hvem som er medlem (og behersker språket) og hvem som ikke er medlem i kulturen (Bang, 2013; Knudsen & Flåten, 2015, s. 71).

Jeg har i følgende underkapittel pekt på militærkulturens særtrekk i virksomheten FAES gjennom utdrag som reflekterer organisasjonsmessige verdier og holdninger. Disse kan tenkes å bidra til at FAES kan å ivareta sin funksjonelle rolle som et effektivt maktmiddel mot trusler (Huntington, 1957). I denne sammenhengen kan modellen *vurderingshjulet* (se nedenfor) fungere som en regulator for militærkulturens atferden internt i virksomheten.



Figur 6: Vurderingshjulet. Foto: Yasmin P. Vikki, 31.3.2017.

Vurderingshjulet henger lett synlig på en oppslagstavle i korridoren sentralt i bygget. Modellen kan forstås som retningslinjer i forhold til ønsket atferd uavhengig av utvikling, utdanning og oppdrag som skal løses av FAES. Modellen poengterer *forfektete verdier* som gjerne kommer til uttrykk i virksomhetens verdigrunnlag, som medarbeiderne tror på og etterlever. I hvilken grad vurderingshjulet faktisk styrer atferden til medarbeiderne i det daglige, når de står overfor dilemmaer og lurer på hvordan de skal handle, eller når de befinner seg i en situasjon hvor egeninteresser og personlige verdier står i motsetning til virksomhetens verdigrunnlag, er uklart. *Levde verdier* som kommer til uttrykk gjennom hva virksomheten FAES eller organisasjonen Forsvaret belønner (både formelt og uformelt) eller hva som gir status, er ofte ikke bevisst for den enkelte. De forfektete verdiene behøver ikke å være konsistente med de levde verdiene. Dette gjør det problematisk å kartlegge verdier i

FAES. Fra et forskerperspektiv kan man risikere å kun få tak i virksomhetens forfektete verdier når man spør medarbeiderne om hva de verdsetter og vektlegger (Bang, 2013).

5.6 Læringsmiljø

Det mangler kunnskap på mikronivå om hvordan det konkret foregår når medarbeidere bidrar til virksomhetens innovasjonsarbeid. Et viktig forskningsfelt i denne sammenheng er hvordan læring som foregår på arbeidsplassen, kan understøtte innovasjonsarbeid. I intervjuene beskriver respondentene læringsmiljøet som veldig bra. Årsaken beskrives som at FAES har kapasitet til tilpasning gjennom læring og utvikling. Arbeid, læring og innovasjon må sees på i sammenheng, fordi læringen sammen med deltagelse og involvering, kan gi grobunn for innovasjon, siden innovasjon handler om endring av praksis gjennom handling (Lempiälä & Yli-Kanhalnorna, 2012). Følgende utsagn kan illustrere dette:

«Forsvaret er en lærende organisasjon, vi er ikke utlært vi. Det er ingen dag hvor du lener deg tilbake på noen nivå her og sier denne dagen går av seg selv. Du må stadig søke etter å få mer fakta på bordet, sånn at du får det tryggere.»³⁷

En lærende organisasjon har høy grad av autonomi koblet opp mot høyt nivå for læring, problemløsning og oppgavekompleksitet (Høyrup, 2010). Slik fremstår også FAES fordi avdelingen er i en særstilling ved å bestå av en utdannings- og utviklingsseksjon og en operativ enhet. Ved å ha fagansvar for ammunisjonstjenesten i Hæren og fagansvar for EOD i Forsvaret, anses oppgavekompleksiteten som stor. Dette gjør at medarbeiderne tar mye initiativ for å lære, og for å opprettholde sin eksistens som våpenskole med en operativ styrke i spissen. Respondentene snakker varmt om kunnskapsnivået ved FAES, men tilgangen til læringsmateriell oppleves for enkelte respondenter som begrenset. Ofte dreier oppdragene som troppen gjennomfører, seg om å gjenkjenne og fjerne gammel ammunisjon med tidligere eller gammelt norsk merkesystem.

«Vi har et stort bibliotek som er et fanatisk kaos, som egentlig ikke kan brukes til så veldig mye. Det er mitt inntrykk. Biblioteket vi har der oppe med store rulledeører med gammelt ræl, og er inne på det hemmelige rommet. Jeg har prøvd å gi meg i kast med det er par ganger, ved å finne mulige informasjon på mulige objekter som vi skal ut å håndtere. Det er nesten uoverkommelig. Det er så mye ting som ligger der som er vanskelig å anse om relevant eller ikke.»³⁸

Utsagnet illustrerer gapet mellom et gammelt norsk merkesystemet på ammunisjon fra før andre verdenskrig, og som er merket etter et annet system enn det som blir brukt i dag.

³⁷ Toppledelse

³⁸ Toppledelse

Tidsepoke, nasjonalitet og alliansetilhørighet gjør at det finnes ulike merkesystemer på ammunisjon, som eksplosivrydderne er avhengig av å ha god kjennskap til. Identifisering av ammunisjon er et nøkkelement når det kommer til eksplosivrydding, fordi man da kan finne ut av funksjon og virkemåte på objektet og således hvordan man kan desarmere det. Utsagnet viser til et bibliotek som oppleves svært uoversiktlig, som kan hindre tilgangen til kunnskap. Ettersom FAES er en våpenskole med en operativ enhet, blir et grunnleggende spørsmål i denne sammenheng hvordan læring i en utdanningsinstitusjon kan føre til innovasjon. FAES samarbeider med en rekke andre militære avdelinger, både nasjonalt og gjennom NATO. Slik passerer en større strøm av kunnskap, ekspertise og støtte inn og ut av virksomheten. Denne strømmen er av stor betydning for kunnskapsdeling, læring og innovasjon.

Ethvert møte betraktes som en læringsarena, og et grunnleggende grep for å skape læring i en virksomhet er å forme møteplasser for sosial utveksling. Troppen har et uhøytidelig kaffemøte hver morgen i garasjen, uavhengig om det er fysisk trening eller ikke, som troppen gjennomfører tre ganger per arbeidsuke. Møtets varighet er som regel på femten minutter, hvor sjefen for troppen også er tilstede. FAES har gjennom et fast morgenmøte tilrettelagt en arena, slik at medarbeiderne ved troppen kan møtes for å lære i fellesskap. I tillegg får medarbeiderne muligheten til å utveksle nye idéer som kan bidra til å endre virksomhetens samarbeidsorientering.

Virksomheten jeg undersøkte er et sted hvor læring foregår formelt og uformelt. For at læring skal være med på å fremme innovasjon må det være en grad av praksis-basert læring tilstede. Det er ikke nok å bare bli fortalt hva man skal gjøre, hvis man ikke også kan være med på å påvirke metodene for opplæring og rutiner og komme med refleksjoner rundt det man gjør (Lempiälä & Yli-Kanhalnorna, 2012). Respondenter fra levere nivå understreker at store deler av opplæringen bør være praksis-basert, ikke kun basert på tung teori som eksempelvis ammunisjonsforvaltning beskrives som.

5.7 Motstand mot innovasjon

Innledningen av analysekapittelet presiserer innovasjon som ”det å gjøre ting annerledes” eller ”vi forbedrer ting hele tiden”. I et slikt perspektiv kan all endring og forbedring kvalifiseres som innovasjon. Motstand mot innovasjon kan da komme gjennom at enkelte vil bli pålagt krav om ny kunnskap og kompetanse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 394). En sterk

organisasjonskultur kan gjøre det vanskeligere å få til forandring, dersom ikke evnen til forandring blir en del av kulturen.

Kreativitet er et ord som ofte nevnes i samme åndedrag som innovasjon. Kreativitet i denne sammenheng kan forstås som utvikling av spennende idéer og annerledes løsninger.

Kreativitet forstås videre som roten til innovasjon, ved at tilfang av nye idéer er nødvendig i alle deler av innovasjonsarbeidet. Dette synet understøttes av tre respondenter, hvor en fra toppledelsen understreker at *”kreativitet kan også bikke over, slik at det kan bli for mye av det gode. Og det er heller ikke heldig”* (Knudsen & Flåten, 2015).

6 Avslutning og konklusjon

I denne studien har jeg studert virksomheten Forsvarets ammunisjons- og EOD skole, underlagt Hæren, som er en organisasjon som kan skilte med lange tradisjoner for bred medvirkning. I følge forskning skal dette virke positivt på medarbeiderdrevet innovasjon (Levin, 2012). I det følgende kapittelet vil jeg gjøre rede for sentrale funn sett i lys av det todelte forskerspørsmålet: *Hva er betingelsene for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon, og hvordan påvirker organisasjonskulturen innovasjonsarbeidet i FAES?* Jeg har studert fenomenet i kontekst ut i fra en abduktiv forskningsstrategi som tar sikte på å beskrive medarbeidernes perspektiv. Forskerspørsmålet er todelt og dermed vil følgende kapittel besvare de to delene i hvert sitt underkapittel. Først vil essensen av funn bli presentert.

Gjennom forrige kapittel har jeg henvist til eksempler på innovasjoner initiert av medarbeiderne. Prøveprosjektet som omhandler innføring av e-læringsverktøy blir i stor grad nevnt som en organisatorisk innovasjon i virksomheten. Temaer som har vist seg som hindringer for det todelte forskerspørsmålet denne oppgaven søker besvart er: manglende tillit og åpenhet til at tillitsvalgte ikke besitter en posisjon der de kan fremme egne ønsker og interesser, en svak fellesskapskultur, en vegring i forhold til å akseptere konflikt, sen kommunikasjon av beslutningsprosesser og en kraftig nedbemanning av personell. Dette representerer en mangel på forutsetninger som innovasjonsteorien betegner som viktige betingelser for at medarbeiderdrevet innovasjon skal kunne forekomme. Betraktet fra et metaperspektiv forstår jeg at det finnes vilje til å utvikle sterke fellesskapskultur blant medarbeiderne i FAES.

Organisasjons- og innovasjonsteorien påpeker at en hierarkisk struktur medfører vanskeligheter for å inkludere medarbeidere i innovasjonsprosesser. FAES er en hierarkisk virksomhet som kan føre til at organisasjonsstrukturen ofte kan utfordre det innovative potensialet og legger begrensninger for medarbeiderdrevet handlefrihet (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Lazonick, 2005, i Fagerberg, Mowery & Nelson (Red.), 2005). Selv om organisasjonsstrukturen innad i virksomheten oppleves og beskrives som flat av samtlige medarbeidere, beskriver respondentene i samme åndedrag at organisasjonen Forsvaret fremstår som en hierarkisk organisasjon i og med at det foreligger flere faste prosedyrer, retningslinjer og krav som er førende for FAES sin handlefrihet i den praktiske oppdragsutførelsen.

Beslutninger der involvering av medarbeidere fra mellomledelse og lavere nivå blir kommunisert for sent i prosessen, kan gi svekket medbestemmelse og skape rom for misnøye. Definisjonen av MDI som ligger til grunn for studien påpeker at innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) skal være frembragt gjennom en åpen og *inkluderende* innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeidernes idéer, kunnskap og erfaring, noe som vil styrke FAES sin totale innovasjonsevne (Landsorganisasjonen i Norge, 2012). Det kan være flere grunner til at ledelsen velger å ikke involvere mellomledere og lavere nivå før det oppleves som for sent. Forsvaret som hierarkisk organisasjon er rettet inn mot å prosessere informasjon opp og ned i kjeden av beslutningstagere, dermed kan det ligge en forventning fra ledelsen om at underordnede ledere ikke trenger informasjonen før den er ferdig saksbehandlet av overordnet nivå. Dernest kan det ligge en implisitt forventning om lojalitet til beslutninger som er fattet av ledelsen. Opposering eller kritikk kan bli ansett som utidig. Sett fra et innovasjonsperspektiv, der medarbeideren som står nært problemet også bør få komme med sine innspill, vil en klassisk hierarkisk tilnærming kunne være uheldig for organisasjonens evne til å finne frem til innovasjoner.

Forsvaret er kontinuerlig i endring, og dermed foreligger det et innovasjonspress. Respondenter fra toppledelsen forteller at FAES sitt fagansvar og hovedoppgaver må fremstå som relevante. På denne måten fremstår FAES i en posisjon der virksomheten er tvunget til å fornye seg, særlig når utviklingen av terrorbomber foregår i et rivende tempo. Forbedringer, endringer og tilpasninger blir utført for å bevare og opprettholde virksomhetens

samfunnsmessige legitimitet, i den grad FAES foretar viktige beslutninger og handlinger som ivaretar offentlig og militær sikkerhet (Knudsen & Flåten, 2015).

6.1 Forskerspørsmål del én

Følgende underkapittel skal besvare første del av forskerspørsmålet; *Hva er betingelsene for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon i FAES?* Det er kjent at Forsvaret har en anstrengt økonomi, til tross for at forsvarssektoren har et tidløst ansvar for å skape sikkerhet for staten, befolkningen og samfunnet (Prop. 151 S (2015-2016)). I dette skjæringspunktet er innovasjon en viktig bidragsyter, for å få mer ut av ressursene. Forsvaret er avhengig av innovasjonsaktivitet for å få dette til. Mine data viser at når respondentene snakker om innovasjonsevnen eller innovasjonsnivået i FAES, er det innovasjonsfenomenet som er i tankene og ikke nødvendigvis den spesielle prosessen eller det spesielle innholdet (Knudsen & Flåten, 2015, s. 420). Feedbackverktøyet Questback gir utdanningsseksjonen en god tilbakemeldingsplattform til hvordan FAES enklere kan stimulere og motivere dem som arrangerer ulike kurs til nytenkning og endring. Utover dette fant jeg ikke andre konkrete systemer for å ivareta gode forslag eller idéer, slik at FAES enklere kan dokumentere innovasjoner. Dersom medarbeiderne foreslår en endring eller forbedring, er det ofte uvisst hva som skjer videre med forslaget. I tillegg ble det ikke nevnt et verktøy eller system hvor medarbeiderne kan gå inn å se på hva andre eller man selv har foreslått, eller om slike forslag har ledet til en endring eller forbedring. Flere av de inkrementelle innovasjonene oppfattes i stor grad som tilfeldige, hvor det kan synes som om begrepsforståelsen av innovasjon taper sitt innhold på veien mot en praktisk oppdragsløsning i virksomheten.

Syv av ti respondenter referer til ordene endring og forandring som nærmest synonymt med innovasjon. En medarbeider fra mellomledelsen forteller at innovasjon er et begrep som sjeldent blir brukt i Forsvaret. Selv om respondentene betegner innovasjon som en forbedring eller endring, er ikke dette i seg selv feil i forhold til definisjonen av innovasjon som ligger til grunn for denne oppgaven. Forskningsrådet (2012) betegner innovasjon som: *nye eller vesentlig forbedrede varer, tjenester, prosesser og organisasjonsformer eller markedsføringsmodeller som tas i bruk for å oppnå verdiskapning og/eller samfunnsnytte*. I en virksomhet som ikke blir utsatt for konkurranse i klassisk forstand, kan det være vanskelig å måle hva som er en innovasjon og ikke. Likevel vil det også i denne virksomheten være rom for utvikling og forbedringer som har konsekvenser for organisasjonens evne til å forbli

relevant. Dermed vil utvikling og forbedringer kunne fremstå som subjektivt, men samtidig er virksomhetens medlemmer bevisst at det kan komme situasjoner der endringer og forbedringer skiller mellom liv og død. For å få til vesentlige forbedringer påpeker innovasjonslitteraturen samarbeid med eksterne kunnskapsaktører som en viktig bidragsyter for å heve det innovative potensial. FAES har et betydelig samarbeid med eksterne kunnskapsaktører som innehar ulike relevante kunnskapsbaser. Dette utgjør at potensialet for en stadig strøm av kunnskapsflyt er tilstede (Forskningsrådet, 2012; Isaksen & Asheim, 2008).

Den grunnleggende idéen bak MDI hviler på forutsetningen om at ansatte har skjulte evner for innovasjon, og at dette potensialet kan gjøres synlig, anerkjent og utnytte til fordel for organisasjonen, virksomheten og dens ansatte (Kesting & Ulhøi, 2010, s. 2). FAES sin viktigste ressurs er medarbeiderne. Det er de ansatte som utfører handlinger, de som kan tenke og kvalitetssikre prosedyrer, samt endre disse. Jeg vil påstå at FAES befinner seg i en særstilling i og med at virksomheten består av de tre segmentene utdannings- utviklingsseksjonen og den operative enhet. I hvilken grad synergieffekten mellom de tre segmentene oppleves som formålstjenlig, i forhold til å beholde den operative enhet eller eksplosivryddetroppen lokalisert på Sessvollmoen militærleir, var et tema analysen diskuterte. Organisasjonslitteraturen hevder at synergigevinster er gevinster man kan oppnå ved å slå sammen seksjoner under samme tak (Knudsen & Flåten, 2015, s. 396). Hensikten med opprettelsen av FAES i 2004 var nettopp å oppnå synergigevinster. Hvis det ikke finnes synergier mellom seksjonene, finnes det egentlig få gode argumenter for at eksplosivryddetroppen skal overføres til eksempelvis ingeniørbataljonen. Respondentene som ser flest fordeler med å overføre den operative enhet til en annen militæravdeling, ser samtidig også synergieffekter ved å ha troppen lokalisert på Sessvollmoen i nær tilknytning til utdannings- og utviklingsseksjonen.

Denne studien har undersøkt en virksomhet som ikke kan dele all informasjon av sikkerhetsmessige hensyn, hvor blant annet bestemmelse om utlevering av personopplysninger fra registerdata i Forsvaret fastsatt av HR-avdelingen i Forsvarsstaben 13. Oktober 2016, måtte overholdes.³⁹ Derfor kan det finnes betingelser, arenaer og prosjekter som til en viss grad kan fungere som forutsetninger for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon i FAES, og som denne studien har oversett. Det at denne informasjonen ikke har

³⁹ Se vedlegg 3, Tillatelse fra FHS/FoU

vært tilgjengelig for denne studien er i så måte et mindre problem, men dersom dette også hindrer interne aktører i å orientere seg, kan det være til hinder for medarbeiderdrevet innovasjon.

6.2 Forskerspørsmål del to

I denne delen av oppgaven skal jeg besvare andre del av forskerspørsmålet: *Hvordan påvirker organisasjonskulturen innovasjonsarbeidet i FAES?* For å forstå FAES har jeg analysert virksomheten gjennom begrepet organisasjonskultur, som gir et mer dekkende perspektiv enn organisasjonslæring og organisasjonsklima. I tillegg er de ni kulturelle kjennetegn for virksomheter som lykkes med MDI, i stor grad blitt benyttet som analytisk rammeverk for å besvare andre del av forskerspørsmålet. Medarbeiderne i FAES er virksomhetens viktigste ressurs og er de som kan være med på å utvikle virksomheten videre. Deres spisskompetanser, kunnskap og erfaringer er essensielle for virksomhetens innovasjonsarbeid. Avslutningsvis kan vi også merke oss at organisasjonskulturen kommer tydelig til uttrykk i holdningene til medarbeiderne, særlig gjennom hvordan respondentenes definerer farlig versus trygt i arbeidet sitt (Bang, 2013).

Gjennom intervjuene og analysen fremkommer det at innenfor bestemte områder eksisterer det en ensrettet tenkning. Troppen klassifiseres som en subkultur, fordi det eksisterer en hyppig og nær kontakt mellom medarbeiderne og troppens medlemmer deler visse personlige karakteristika som alder, arbeidserfaringer og kjønn. En subkultur innebærer en form for identitetsskaping og er med på å fremme følelsen av fellesskap og samhold, samtidig som den har legitimitet til en viss grense (Bang, 2013). Den ensrettete tankegang innenfor FAES sin organisasjonskultur betinger i stor grad hvor effektiv virksomheten er. I et overordnet perspektiv fremstår FAES som en avdeling som går ut i full bredde og samtidig satser på en nisjestrategi. Dette problematiseres i organisasjonslitteraturen som omhandler fornyelsesstrategier, fordi det er vanskelig å forestille seg effektivitet uten innovasjon og fornyelse. Dette leder til hvordan FAES løser ambidekstrale utfordringer, altså at det foreligger en utfordring knyttet til å være god på den daglige driften og innovasjon samtidig. Gjennom intervjuene presiseres det tydelig at det å drive med innovasjon er noe annet enn å drive med det daglige virke. For å takle dette paradokset kreves kompetanse og organisasjonskultur som klarer å kombinere fornyelse og effektivitet. Dersom man satser på

begge strategiene samtidig, må ofte noe bestående tilsidesettes, stoppes eller destrueres. Spenninger og motsetninger til innovasjon vil dermed enklere oppstå, og en svak felleskultur fremstår som en hindring i denne sammenheng, slik en rekke respondenter hevder. Især er det motstand mot å endre foreliggende rutiner, prosedyrer og etablerte sannheter innenfor bestemte områder. Det kan tenkes at FAES løser ambidekstrale utfordringer gjennom virksomhetens særstilling.

Selv om FAES isolert sett er en mindre enhet, inngår den i en større organisasjon som den skal fungere sammen med under ekstreme situasjoner. Dermed kan det være løsninger som ikke er de beste for FAES, men som er nødvendige fordi de gjør organisasjonen kompatibel med andre militære enheter, sivile aktører, samt aktører innen fagmiljøet i andre forsvarsgrener. Dette kan være operasjonsprosedyrer eller andre teknikker, herunder sikkerhetsregimet, som muliggjør tett interaksjon med andre militære enheter. Ansatte på lavere nivå kan evne å se og forstå omfanget og kompleksiteten. Dette kan igjen bidra til at ansatte ikke fremmer innspill fordi de sanser at organisasjonen er kompleks og dermed vegrer seg for å bidra med innspill som de ikke ser rekkevidden av.

Samtlige respondenter beskrev innovasjon som nyteknung. I forlengelsen av dette henviste respondentene til at det ikke er gitt at man lykkes med innovasjon på første forsøk. For eksempel når de endrer, tilpasser eller forbedrer en rutine. Medarbeiderne var åpne for det å prøve og feile innenfor gitte rammer. Samtidig understrekte to respondenter fra toppledelsen at for mye nyteknung eller *"tenking utenfor boksen"* kan hemme arbeidsoppgavene den enkelte medarbeider er satt til å gjøre, fordi begrepet innovasjon har flere fasetter og ikke bare bør betegnes som et honnørord. Innovasjonslitteraturen støtter følgende utsagn (Knudsen & Flåten, 2015, s. 433-441). Fra et froskeperspektiv utfører FAES svært krevende arbeidsoppgaver som kan føre til skader og i ytterste konsekvens tap av liv.

Standardoperasjonsprosedyrer (SOP), samt et strengt regime i forhold til å tolerere feil innenfor sikkerhetsaspektet, fremstår som nødvendige føringer for å sikre medarbeidernes *trygghet og tillit* innad i virksomheten, men også til organisasjonen som sådan. Trygghet oppleves som et paradoks i denne sammenheng, fordi FAES sitt hovedoppdrag består i å bidra til trygghet til nytte for den totale samfunnssikkerheten. I enkelte oppdrag FAES utfører, eksponeres medarbeiderne for ekstrem risiko for å kunne utføre virksomhetens hovedoppdrag.

Tillit er krevende å måle. Toppledelsen praktiserte en «åpen dørløsning», der denne utgjør at terskelen for å stikke innom ledelsens kontor oppleves som lav for respondentene fra

mellomledelsen og lavere nivå. Denne tilgjengeligheten og åpenheten i kommunikasjonen mellom toppledelsen, mellomledelsen og lavere nivå er av betydning for å fremme MDI, samt løsningen ville ikke fungert dersom det ikke eksisterte en tillitsrelasjon mellom medarbeiderne. Relasjonen mellom medarbeidere i en organisasjon som sammen opplever krevende situasjoner, kan bidra til å bygge et dypere tillitsnivå. Operatører i FAES gjennomfører en tjeneste som er teknisk krevende og potensielt farlig. Derfor er det relevant med høy grad av tillit mellom ledere og operatører for å kunne unngå uønskede hendelser.

Undersøkelsene gjort i forbindelse med denne avhandlingen, viser at organisasjons- og militærkulturen spiller en avgjørende rolle for enkelte av de ni kulturelle kjennetegn i virksomheter som lykkes med MDI (Nærings- og handelsdepartementet, 2011). *Stolthet* og *engasjement* er kulturelle kjennetegn som i stor grad utpeker seg i FAES. *Stolthet* utspiller seg i form av at medarbeiderne snakker varmt om egen arbeidsplass, til tross for hvilke krevende oppdrag virksomheten står overfor. Den norske samarbeidsmodellen kjennetegnes av bred medvirkning og medbestemmelse fra medarbeiderne, noe som er en avgjørende faktor for å sikre *engasjement* blant medarbeiderne. Et tydelig skille mellom respondenter fra toppledelsen og lavere nivå, var at en stor andel av respondentene på lavere nivå uttrykte å ha lavere tillit til organisasjonen Forsvaret. Dette kan hemme en innovativ atferd og bidra til å senke *engasjementet* blant ansatte. Følgende sitat illustrer tydelig hvilken relasjon en medarbeider fra toppledelsen har til organisasjonen. Forskjellen mellom respondenter fra toppledelsen og lavere nivå fremstår som hvordan man godtar beslutninger som man selv ikke har ønsket, også kan forsvares og være formålstjenlig for virksomheten:

«I forhold til utfordringer i den hierarkiske strukturen, så er det ofte sånn av vi er kritiske og får frem våres meninger. Ofte tenker vi ok, selv om en løsning som ble valgt kanskje ikke var det vi gjerne hadde sett for oss, så er vi jo lojale, den funker den også. Det er bare at vi mener at det hadde vært bedre å gjøre sånn som vi sier. At kritiske spørsmål blir tatt til etterretning er en annen sak. Enten er det for seint eller for dyrt. Det sitter jo noen litt lengre oppe, som prøver å ha et helhetsbilde her da, og det må man stole på. Verden går jo videre, selv om den ikke blir sånn som jeg vil. Den evnen til å lene seg tilbake å godta avgjørelser og beslutninger som du ikke ønsket, blir bedre med årene, tenker jeg. Det er motivasjon jeg bruker å si til de unge. For det er sånn.»⁴⁰

De ni kulturelle kjennetegn for å lykkes med MDI kan forstås som konkrete virkemidler for å støtte utviklingen av MDI som arbeidsform. I tillegg fungerer uformelle og formelle møter som viktige arenaer for utvikling og realisering av god praksis for MDI. En kultur som

⁴⁰ Toppledelse

forfekter denne tekningen vil enklere danne grunnlaget for MDI (Aasen & Amundsen, 2015, s.185). Arbeidsmiljø der man mestrer å bygge felles møteplasser mellom medarbeidere, kan vise til bedring av forhold knyttet til både den enkelte arbeidstaker og det enkelte arbeidsmiljø, samt bedring av økonomiske resultater. Troppen har et uhøytidelig kaffemøte hver morgen. Dette kan betraktes som en læringsarena som er et grunnleggende grep for å skape læring i en virksomhet, samt det er en møteplass for sosial utveksling. Ved å ha et daglig morgenmøte på agendaen, blir dette en naturlig arena for å ta opp idéer og forbedringer.

Studien har også et rettet fokus på belønnings- eller insentivsystemer, og er et virkemiddel som kan benyttes for å forklare FAES sitt arbeid i forhold til forbedringer og for å bedre innovasjonsevnen. Generelle forbedringer, et klapp på skulderen, tildeling av gode kurs og spisskompetanse ble sett på som en belønning i seg selv, eller en opplevd form for belønning. Ved anerkjennelse av gode prestasjoner belønner toppledelsen medarbeiderne på en militært tradisjonell måte med en oppmerksomhet i form av en minnemynt med avdelingens merke. Denne handling bør ses i en militærkontekst og kan forstås som en mekanisme for opprettholdelsen av kulturen.

7 Litteraturliste

Aasen, T. M. & Amundsen, O. (2015) *Innovasjonsarbeid. Organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Aasen, T. M., Møller, K., & Eriksson, A. F. (2013). Nordiske strategier for medarbeiderdrevet innovasjon – 2013: Rapport fra arbeidsseminar fra arbeidsseminar om medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) i Norden (pp. 60). Hentet 23. April 2017 fra: <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A701213&dswid=-7847>

Abelsen, B., & Kvindal, T. (2013). Innovasjonsledelse. I Birgit Abelsen, Arne Isaksen, S.-E. Jakobsen & (Red.), *Innovasjon - organisasjon, region og politikk* (s. 69-91). Oslo: Cappelen Damm.

Abrahamsen, T., N. (2014). *Medarbeiderdrevet innovasjon: En analyse av to hoteller på Sørlandet. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Agder)*. T. N. Abrahamsen, Universitetet i Agder, Grimstad.

Amundsen, O., Gressgård, L.J., Hansen, K. & Aasen, T.M. (2011). *Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus*. IRIS Rapport nr. 175/2011. Stavanger: International Research Institute of Stavanger.

Arbnor, I & Bjerke, B. (2014): *Methodology for Creating Business Knowledge*. Second Edition: Sage.

Bang, Henning (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. Tidsskrift for norsk psykologforening (50), 326-336.

Blaikie, N. (2010). *Designing social research. The Logic of Anticipation*. 2. utgave. Polity Press.

Brunborg, O. M. (2008). *På sporet av en norsk krigerkultur: Norske militære holdninger til krig og bruk av militærmakt ved begynnelsen av to århundrer*. (Mastergradsavhandling, Forsvarets stabsskole). Hentet fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/99846/Ole%20Martin%20Brunborg.pdf?sequence=1>

Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Fagerberg, J. (2005). Innovation: A guide to the Literature. I Fagerberg, J., Mowery, D. C., og Nelson, R. R. (red.), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press.

Forskningsrådet. (2012). Innovasjon i offentlig sektor. Policy for Forskningsrådets arbeid.

Forsvaret. (2015). Forsvarets verdigrunnlag (2 utg.). Oslo: Forsvarsstaben.

Forsvarets kompetansesenter for logistikk og operativ støtte (2016). *Forsvarets ammunisjons- og EOD skole (FAES) er Forsvarets kompetansesenter innen ammunisjonsforvaltning og eksplosivrydding (EOD)*. (8.12.2016). Internt dokument: Sessvollmoen.

Forsvarets kompetansesenter for logistikk og operativ støtte (2017). *Forsvarets ammunisjons- og EOD skole (FAES) 01 Sjef FAES Brief Main*. (4.02.2017). Internt dokument: Sessvollmoen.

Forsvarsdepartementet (2004). *Den videre moderniseringen av Forsvaret i perioden 2005-2006*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/den-videre-modernisering-av-forsvaret-i-/id102063/>

Huntington, Samuel P. (1957). *The soldier and the state. The theory and politics of civil-military relations*. Cambridge, MA: Belknap.

Hammond, M. M., Neff, N. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, Vol. 5, No. 1*, 90-105.

Høyrup, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: Basic concepts, approaches and themes. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(2), 143-154.

Isaksen, A. & Asheim, B. (2008) Den regionale dimensjonen av innovasjoner. I Isaksen, A., Karlsen, A., & Sæther, B. (red.) *Innovasjoner i norske næringer. Et geografisk perspektiv*, s. 19-37, Fagbokforlaget.

Isaksen, A. (2014), Bygg norsk innovasjonspolitik på norske fortrinn. *Forskningspolitikk 2/2014*, s. 16-17. Hentet fra: <http://fpol.no/bygg-norsk-innovasjonspolitik-pa-norske-fortrinn/>

Jacobsen, D. I. (2015): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høgskoleforlaget AS.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, M. (2008). *Retningslinjer for ammunisjonstjeneste i Forsvaret (internt dokument)*. Oslo: Kolsås.

Johnsen, H., C., G (2005). *Fra forvaltning til dialog. Strategi for å bedre tjenestekvaliteten i offentlige virksomheter gjennom brukermedvirkning og dialog*. Kristiansand: Høgskoleforlaget.

- Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48 (1), 65-84.
- Klev, R. & Levin, M. (2016). *Forandring som praksis- Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Knudsen, H., & Flåten, B., F. (2015). *Strategisk ledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lazonick, W. (2005). The innovative firm. I J. Fagerberg, D. C. Mowery & R. R. Nelson (Red.), *The oxford handbook of innovation* (s. 29-56). New York: Oxford University Press.
- Lempiälä, T., & Yli-Kauhaluoma, S. (2012). Privileged Yet Restricted? Employee-Driven Innovation and Learning in Three R&D Communities. *Employee-Driven Innovation: A New Approach*, 211.
- Levin, M. (2012). Den norske samarbeidsmodellen. *Magma* (4): 20-23.
- McKinsey & Company. (2015). Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren (s. 1-188). Oslo: McKinsey & Company. Hentet 8.2.2017 fra:
<https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/150317modernisering-og-effektivisering-av-forsvarssektoren.pdf>
- Meld. St. 14 (2012-2013). (2013). *Kompetanse for en ny tid 2013*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Næring- og handelsdepartementet. (2011). Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon Hentet fra: http://www.arbeidslivet.no/Documents/Arbeid/H%C3%A5ndbok_web.pdf
- Prop. 111 LS (2014-2015). (2015). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m (militærordningen)*: Tilråding fra Forsvarsdepartementet 24. april 2015, godkjent i statsråd samme dag. (Regjeringen Solberg). [Oslo]: Forsvarsdepartementet.
- Prop. 151 S (2015-2016). (2016). *Kampkraft og bærekraft Langtidsplan for forsvarssektoren*. Tilråding fra Forsvarsdepartementet 17. juni 2016, godkjent i statsråd samme dag. (Regjeringen Solberg). [Oslo]: Forsvarsdepartementet.
- Shalley, C.E, Gilson, L.L., & Blum, T.C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43, 2, 215-223.

Skoknes, O. B., (30.3.2017). Samtale med sjef FAES. Sessvollmoen militærleir: Ullensaker.

St. meld nr. 7. (2008-2009). Et nyskapende og bærekraftig Norge: Kortversjon av stortingsmelding nr. 7 (2008-2009) (pp. book). Hentet fra:
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/dok/regpubl/stmeld/2008F2009/stmeldFnrF7F2008F2009F.html?id=538010>

Thagaard, T. (2013). Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Tidd, J., & Bessant, J. (2013). Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. Chichester: Wiley.

Wallevik, K., Aas, T. H., & Hjemdahl, K. M. (2013). Hvordan lykkes bedrifter med innovasjon? I Birgit Abelsen, Arne Isaksen, S.-E. Jakobsen & (Red.), *Innovasjon - organisasjon, region og politikk* (s. 45-69). Oslo: Cappelen Damm.

Woll, K. (2013). Innovasjon blant ansatte. I Birgit Abelsen, Arne Isaksen, S.-E. Jakobsen & (Red.), *Innovasjon - organisasjon, region og politikk* (s. 91-101). Oslo: Cappelen Damm.

Vedlegg 1, informasjons- og samtykkeskjema

Informasjons- og samtykkeskjema ble sendt ut til min kontaktperson ved FAES, i god tid før intervjuene skulle finne sted, slik at han kunne videreformidle dette til respondentene han valgte ut.

Forespørsel om deltakelse i intervju i forbindelse med en masteroppgave

Jeg tar en master i innovasjon og kunnskapsutvikling ved Universitetet i Agder og holder nå på med min masteroppgave. Temaet for masteroppgaven er medarbeiderdrevet innovasjon, med et særlig henblikk på organisasjonskulturen ved FAES. Hensikten er å finne ut hvordan medarbeiderne blir involvert i innovasjonsarbeidet ved FAES og om organisasjonskulturen har en påvirkning på dette området. Kunnskap om elementer og inkludering av medarbeidere er viktig for og fremme en innovativ organisasjonskultur.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Oppgavens tema vil bli studert gjennom semistrukturerte intervjuer av ti ansatte i FAES. Deltakelse i studiet er frivillig og samtykket i å delta kan trekkes så lenge prosjektet pågår, uten at man må oppgi grunn. Dine erfaringer kan styrke kunnskapsgrunnlaget rundt temaet, og jeg håper du vil bidra. Tidsrammen vil være på én time. Jeg ønsker og bruke lydopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Lydopptak vil bli slettet etter prosjektslutt.

Opplysningene som forekommer vil kun bli fremstilt i anonymisert form. Ingen enkeltpersoner vil gjenkjennes i publiseringer av masteroppgaven. Undersøkelsen er meldt inn og godkjent til både Personvernombudet hos Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD), Forsvarets høgskole seksjon for utdanning og FoU og sjef FAES. Masterstudien vil bli gjennomført i henhold til Universitetet i Agder sine forskningsetiske normer. Forsker har taushetsplikt.

Kontakt detaljer

Ved spørsmål til studien, eller for å avlyse tidspunkt for intervju kan jeg kontaktes på e-post: yasminvikki@gmail.com eller telefon 98037300. Min veileder under oppgaveskrivingen er Jon Paschen Knudsen (jon.p.knudsen@uia.no).

Vedlagt samtykkeskjema bes signert og medbrakt til intervjuet.

Med vennlig hilsen
Yasmin Penne Vikki, student UiA

Vedlegg 2, Intervjuguide

1) Introduksjon:

- a. Avdeling
- b. Informantens utdanning, alder og yrkeserfaring tilknyttet Forsvaret
- c. Hvor lenge har du jobbet ved FAES?

2) Hvordan kan du påvirke arbeidshverdagen ved følgende punkter:

- a. Arbeidsoppgaver og utførelsen av dem?
 - b. Arbeidstid?
 - c. Hvem du jobber sammen med?
 - d. Kvaliteten på arbeidet?
 - e. Tempoet arbeidet utføres i?
 - f. Valg av hjelpemidler (teknologi og utstyr)?
 - g. avdelingens mål og strategier?
3. Hva betyr innovasjon for deg?
 4. Hva ser du som målet med innovasjonsarbeidet?
 5. Hvordan ønsker du å måle fremgangen ved innovasjonsarbeidet?
 6. Hvor burde idéer komme fra? Hvem burde bli involvert i prosessen?
 7. Hva tror du er de hindrede faktorene for å gjøre FAES innovativ i dag?

Innovasjonsaktivitet/innovasjonsmåte:

8. Har FAES lansert nytt eller vesentlig endret produkt eller tjeneste de tre siste årene?
9. Hva er den sentrale kunnskapen for å utvikle en innovasjon? (forskningsbasert eller erfaringsbasert)
10. På hvilken måte ønsker du at medarbeidere kan være med å påvirke arbeidshverdagen?

Kultur:

11. Hvordan blir medarbeidere invitert til å delta i beslutningsprosesser på arbeidsplassen?
12. Hva ser du på som den viktigste eller de viktigste gevinstene i at medarbeiderne bidrar?
13. Hvordan blir medarbeiderne anerkjent for sin deltagelse?
14. Har du noen eksempler som beskriver ting dere gjør som sier noe om deres organisasjonskultur?
15. Hvilke (innovasjon eller organisasjons) kulturelle aspekt hemmer innovasjonsarbeidet i avdelingen?

Organisasjonsstruktur og kultur:

16. Hvordan vil du karakterisere organisasjonsstrukturen hos dere?
17. Hvor hierarkiske er strukturene?
18. Ser du noen utfordringer i strukturen eller oppbygningen i din enhet?
19. Hva kunne du ønske var annerledes ved organisasjonsstrukturen?
20. Hvilke hindringer har du i din jobbutførelse?
21. Er det rom for å feile i FAES? Hvordan blir dette mottatt?
22. Hvordan opplever du det sosiale fellesskapet?
23. Samarbeider dere med andre avdelinger/enheter?
24. Hvilke historier blir oftest fortalt - f. eks. til de som er nye i organisasjonen?
25. Hvordan gjenspeiler disse antakelser og tro (sannhet)?

Læring:

26. Hvordan vil du beskrive læringsmiljøet på arbeidsplassen?

27. Hva er for deg den beste måten å lære på? Er det samsvar med hvordan det er ved FAES?
28. Hvordan ser du på de høye kravene til kunnskap og ekspertise på arbeidsplassen din?
29. Har du kommet med kritiske spørsmål til måten Hæren og/eller FAES drives på? Hvordan blir disse spørsmålene tatt videre?
30. Er det etter din mening rom for kritikk og uenighet på arbeidsplassen din?
31. Reflekterer du over det arbeidet du gjør?
32. Får du den støtte og tid du trenger på å utvikle en ide eller tanke du har?
33. Hvem snakker du mest med av dine kolleger når du skal snakke om faglige ting? Hvem snakker du mest med når det gjelder løse ting?
34. Deltar du på noen faste møter? I så fall hvilke?
35. Hvor treffer du medarbeiderne i løpet av en arbeidsdag? (uformelle møteplasser)
36. For å avdekke kultur, inkludering og engasjement ved FAES, kan du fortelle om følgende:
 - a. Verdier
 - b. Visjon
 - c. Nøkkeltall
 - d. Tillitsvalgt
37. Er det noe du ønsker å tilføye?

Vedlegg 3, Tillatelse fra Forsvarets Høgskole



1 av 2

Vår saksbehandler

Borghild Boye, bboye@mil.no
14/25 00 37 36, 0510 5735
FHS/STAB/JTD/FOU

Vår dato

2017-03-02

Vår referanse

2017/007/RS-002/FORSVARET/046

Tidligere dato

Tidligere referanse

Til

Yasmin Penne Wikk
Handelshøgskolen/Universitetet i Agder
Jon Lilletunns vei 3
4892 GRIMSTAD

Kopi til

H/EREM/FKL/FAES

Tillatelse til å gjennomføre intervjuer i Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole har mottatt din søknad av 13. februar 2017 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Formålet med prosjektet oppgis å være en undersøkelse av hvorvidt FAES inkluderer og involverer medarbeiderne i sitt innovasjonsarbeid, med et henblikk på organisasjonskultur. Data skal samles inn ved dokumentstudier og intervju av ansatte ved Forsvarets ammunisjons- og EDC-skole (FAES), og skal benyttes i en masteroppgave i innovasjon og kunnskapsutvikling ved Universitetet i Agder.

2 Vurdering

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

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

Nemnda har vurdert din søknad om tillatelse til å gjennomføre intervjuer i FAES som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav, bortsett fra at det mangler skriftlig samtykke fra FAES. Jf. punkt 2.1.4 i bestemmelsen. Godkjenning fra MSD foreligger heller ikke vedlagt søknaden, men det er opplyst om at prosjektet er meldt inn.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å gjennomføre intervjuer av ansatte ved FAES innvilges under forutsetning av godkjenning fra FAES og MSD. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 22. mai 2017.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er gitt tillatelse til innsamling av de data som er oppgitt, og dataene som samles inn skal ikke benyttes til andre formål enn det som fremgår av søknaden. Ved avslutning av masteroppgaven skal data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS w/Seksjon for Utanning og FoU

Postadresse

Postboks 800 Postmottak
2617 Lillehammer
Norge

Besøksadresse

Oslo militærakademi
0015 Oslo
Norge

Sivil telefon/telefaks

/

Militær telefon/telefaks

0205318600

Epost/ Internett

postmottak@mil.no
www.forsvaret.no

Organisasjonsnummer

NO 966 102 17 0000

Vedlegg

vedlagt masteroppgaven og ev. andre publikasjoner der datamaterialet er benyttet. Sluttmelding sendes til følgende epostadresse: datautlevering@fhs.mil.no

Louise K Dedichen
kontreadmiral
sjef Forsvarets høyskole

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

Vedlegg 4, Tillatelse fra FAES

Til
Yasmin Penne Vikki
Handelshøyskolen/ Universitetet i Agder
Jon Lilletunns vei 2
4893 Grimstad

Kopi til
FHS/STAB/JTO/FOU

Tillatelse til å gjennomføre intervjuer ved FAES til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets Ammunisjons- og EOD-skole (FAES) har mottatt forespørsel fra Yasmin Penne Vikki om innhenting av opplysninger og intervju av personell ved avdelingen for forskningsformål i forbindelse med masteroppgave.

2 Drøfting

Søknad om innhenting av informasjon til masteroppgaven er fremsendt til Forsvarets Høyskole (FHS) som har godkjert denne under forutsetning av at det gis tillatelse fra FAES til innhenting av informasjon og intervju av avdelingens ansatte.

3 Konklusjon

FAES gir Yasmin Penne Vikki anledning til å innhente informasjon og intervju personell ved FAES i forbindelse med masteroppgaven innen innovasjon og kunnskapsutvikling ved Universitetet i Agder under følgende forutsetninger i tillegg til de listet i skriv fra FHS:

- Oppgaven skal avgrenses til ugradert informasjon
- Mestersersjant Ammunisjon og EOD, kommandørsersjant Reinhardt G. Skøien skal godkjenne intervjuguide og spørsmål i den hensikt å sikre at oppgaven ikke vil inneholde gradert informasjon
- FAES gis tilgang til det ferdige produktet.

Odd Bjørn Skoknes
Oberstløytnant
Sjef FAES

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

Vedlegg 5, Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata AS



Jon Paschen Knudsen
Institutt for arbeidsliv og innovasjon Universitetet i Agder
Serviceboks 422
4604 KRISTIANSAND S

Vår dato: 02.03.2017

Vår ref: 52969 / 3 / HIT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 13.02.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>52969</i>	<i>Medarbeiderdrevet innovasjon i Hæren, med et særlig henblikk på organisasjonskulturen</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Agder, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Jon Paschen Knudsen</i>
<i>Student</i>	<i>Yasmin Penne Vikki</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 22.05.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Hildur Thorarensen

Kontaktperson: Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54

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