

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E

Sissel Olsen Utsi & Stian Løvaas
Kandidatnr: 100 & 114

Involvering og endringskapasitet

En undersøkelse av Krigsskolens- og Sjøkrigsskolens omstilling

Dato: 07.12.2018

Totalt antall sider: 104

Sammendrag

Denne masteroppgaven har som hensikt å øke innsikten om hvordan involvering og endringskapasitet henger sammen. Studien tar for seg i hvilken grad de ansatte ved krigsskolene opplever at deres informasjonsbehov blir tilfredsstilt, i hvilken grad de har blitt involvert i endringsprosessen og hvordan involvering påvirker endringskapasitet til organisasjonen.

Dette er et viktig tema i et samfunn i stadig endring, herunder sivile og militære organisasjoner og utdanningsinstitusjoner. Studien er basert på en kvantitativ spørreundersøkelse gjennomført på Forsvarets høgskole på to av underavdelingene, Sjøkrigsskolen og Krigsskolen. Svarprosenten i undersøkelsen er i overkant av 70% og funnene i denne studien kan gi verdifull innsikt om betydningen av involvering i endring og omorganiseringen som både kan være relevant for sivile og militære utdanningsinstitusjoner. Det er imidlertid viktig å påpeke at empirien kun representerer et utvalg av utdanningsorganisasjoner i Forsvaret.

Studien viser forskjeller mellom skolene når det gjelder holdninger til endringer samt individuelle forskjeller innad i organisasjonen i hvilken grad man opplevde involvering i omorganiseringsprosessen. Både teori og empiri indikerer at involvering av ansatte i endringsprosesser har positive effekter på endringsprosessen og på organisasjonens endringskapasitet. Det er individuelle forskjeller blant respondentene, hvor noen oppfatter de har vært involvert i stor grad, mens andre opplever at de har vært involvert i liten eller ingen grad, som igjen vil ha negativ effekt på endringskapasiteten. Videre så kan man se ut i fra funnene at det er en del elementer i omorganisering som er faktorer som bidrar til å utvikle mostand for endring hos de ansatte. Blant annet at mesteparten av respondentene fryktet at de kom til å miste jobben i omorganiseringsprosessen.

Begge krigsskolene i undersøkelsen fikk oppdrag å endre organisasjonsstruktur og innhold i utdanning samtidig opprettholde daglig drift, uten tilføring av ekstra ressurser. Det man kan se ut i fra funnene er at nesten alle respondentene i undersøkelsen opplever økt arbeidsmengde i omorganiseringsprosessen.

Forord

Vi vil begynne med å rette en stor takk til Hærens Krigsskole, Sjøkrigsskolen og Forsvarets Høgskole for at de har latt oss forske på organisasjonen. Det har vært en utfordring med tanke på forforståelse, at begge forskerne nylig har vært ansatt på henholdsvis Sjøkrigsskolen og Hærens Befalsskole. Begge disse organisasjonene har nettopp vært igjennom omorganisering og vi har mange tanker vedrørende temaet. På den andre siden har det gitt oss muligheter og en innsikt i organisasjonen, som man ikke ville hatt som et eksternt.

Fra et forskningsperspektiv har vi lært mye om endringsledelse, samarbeid og omorganisering. Vi har på godt og vondt jobbet oss igjennom oppgaven fra start til slutt, påvirket av både deployering til internasjonal tjeneste og videre inn i en hektisk og travel høst med balanse av mye jobb og skriving. Vi vil takke veileder Ingunn Dahler Hybertsen for god støtte igjennom hele prosessen og ikke minst gode innspill som har hjulpet oss ut av blindveier og tunnelsyn. Til slutt håper vi leseren av oppgaven vil ha glede av å lese oppgaven og lærer like mye som vi har gjort.

Innholdsfortegnelse

.....	0
Sammendrag.....	i
Forord.....	ii
Innholdsfortegnelse.....	iii
Figuroversikt.....	v
Tabelloversikt.....	vi
1 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling.....	3
1.2 Oppbygning av oppgaven.....	4
2 Forsvarets utdanningssystem i endring.....	4
2.1 Historisk bakgrunn.....	5
2.2 Omorganisering i statlig virksomheter.....	6
2.3 Oppsummering.....	10
3 Teoretiske momenter.....	11
3.1 Endring.....	11
3.2 Involvering.....	13
3.2.1 Selektiv involvering.....	16
3.3 Endringskapasitet.....	17
3.3.1 Motstand mot endring.....	19
3.4 Endringsledelse.....	21
3.4.2.1 Endringskultur.....	24
3.5 Andre studier.....	25
3.6 Oppsummering.....	25
4 Metode.....	28
4.1 Egen rolle og forforståelse.....	28
4.2 Forskningsstrategi.....	30
4.2 Forskningsdesign.....	32
4.3 Populasjon og utvalg.....	33
4.3.1 Respondenter.....	35
4.4 Datainnsamling.....	35
4.5 Spørreundersøkelsen.....	37
4.6 Dataanalyse.....	39
4.7 Reliabilitet.....	40
4.8 Etliske betraktninger.....	41
5 Innledende samtaler.....	42
5.1 Sjøkrigsskolen.....	43
5.2 Krigsskolen.....	46
6 Erfaringer med endringer.....	50
6.1 Empiri.....	50
6.2 Drøft.....	53
7 Informasjon om endringsprosessen.....	55
7.1 Empiri.....	55
7.2 Drøft.....	57
8 Grad av involvering.....	60
8.1 Empiri.....	60
8.2 Drøft.....	63
9 Endringskapasitet.....	65

9.1 Empiri.....	65
.....	71
9.2 Drøft	72
10 Oppsummering	76
10.1 Videre forskning	81
Litteraturliste	83

Figuroversikt

Figur 1 3
Figur 2 9
Figur 3 12
Figur 4 14
Figur 5 17
Figur 6 18
Figur 7 19
Figur 8 34
Figur 9 43
Figur 10 47
Figur 12 48
Figur 11 48
Figur 13 51
Figur 14 52
Figur 15 55
Figur 16 56
Figur 17 61
Figur 18 62
Figur 19 62
Figur 20 65
Figur 21 66
Figur 22 67
Figur 23 67
Figur 24 70
Figur 25 71
Figur 26 71

Tabelloversikt

Tabell 1.....	35
Tabell 2.....	50
Tabell 3.....	51
Tabell 4.....	52
Tabell 5.....	52
Tabell 6.....	55
Tabell 7.....	56
Tabell 8.....	57
Tabell 9.....	60
Tabell 10.....	61
Tabell 11.....	65
Tabell 12.....	66
Tabell 13.....	68
Tabell 14.....	69
Tabell 15.....	70

1 Innledning

Endring og omstilling er to sentrale begreper i dagens samfunn. Igjennom de siste tjuefem årene har Norges utdanningssystem vært igjennom mange endringer. Blant annet reform 94 som ga alle lovbestemt rett til videregående utdanning. Videre kvalitetsreformen i 2003 som omhandlet organisering av bachelor og masterutdanning. Kunnskapsløftet kom i 2006 og la rammene for dagens videregående utdanning (utdanningsdirektoratet, 2018). Norge har som mål at det norske utdanningssystemet skal være blant de beste, både når det gjelder faglig nivå og bredde (kunnskapsdepartementet, u.år, s. 4).

I Norge er det Stortinget og regjeringen som har hovedansvaret for utforming av mål og rammer innenfor utdanningssektoren, mens Kunnskapsdepartementet har ansvaret for gjennomføringen av politikken. Staten har ansvaret for alle universitet og høyskoler som er direkte underlagt kunnskapsdepartementet. I 2003 ble Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT) etablert. NOKUT ble etablert i den hensikt å kvalitetssikre utdanningen ved universiteter, høyskoler, fagskoleutdanningen og arbeidet med godkjenning av utenlandsk høyere utdanning (kunnskapsdepartementet, u.år, s. 15). Gjennom å utdanne individer med høy kompetanse har universiteter og høyskoler en viktig rolle i samfunnet. Utdanningsinstitusjonene må tilby oppdatert og relevant utdanning, som er relevant for et samfunn i kontinuerlig endring (kunnskapsdepartementet, 2017). Ved at resten av samfunnet er i endring er det naturlig at også Forsvaret utvikler og tilpasser utdanningen. Tidligere har Forsvarets høyskole (FHS), Hærens krigsskolen (KS), Luftkrigsskolen (LKSK) og Sjøkrigsskolen (SKSK), Forsvarets Ingeniør- (FIH) og Etterretningshøyskolen (FEH) vært ulike skoler som har tilbydd grensespesifikke bachelorgrader, samt at Forsvarets høyskole også har tilbudt mastergrad. Disse var samarbeidspartnere og sjef Forsvarets høyskole satt med det overordnede og koordinerende ansvaret for all høyere utdanning i Forsvaret (NOKUT, 2015, s. 4). I dag er disse skolene slått sammen til Forsvarets høyskole i den hensikt å skape bedre forutsetninger for kvalitet i utdanningen (Finansdepartementet, 2018) og FHS fikk akkreditering som høyskole i 2005 (NOKUT, 2015, s. 1).

Tidligere sjef Telemark Bataljonen Terje Bruøygaard (2018) har skrevet en artikkel om den norske forsvarsdebatten. I denne artikkelen redegjør han for at det finnes to motpoler innenfor norsk forsvarspolitik. Den ene polen er tradisjonister og den andre polen er modernister. I spissen for modernistene finner man tidligere sjef for Forsvaret Sverre Diesen, som har bidratt

mye innenfor forsvarsdebattelen de siste tjue årene. Diesen og de som støtter hans tanker kommer fra miljøer som liker å tenke utenfor boksen og tenke nytt. De ønsker å utnytte den teknologien Norge som nasjon har. På den andre siden finner man tradisjonalistene. Disse blir ofte beskrevet som konservative med stort følelsesmessig engasjement for tradisjoner og gamle kjente måter å operere på. Robert Mood og Kjell Grandhaugen er individer som blir plassert i denne kategorien. Videre så vil tradisjonalistene bruke mer penger på forsvar, mens modernistene mener at Forsvaret har nok penger. Naturlig nok så har disse størst gjennomslagskraft hos Forsvarsdepartementet (FD) med tanke på at langtidsplanen legger opp en økonomisk ramme som kun gir mulighet til mindre endringer i landmaktstrukturen (Bruøygard, 2018). Tradisjonalistene hevder at Forsvaret må styrkes, herunder både Hæren og Heimevernet. Modernistene sier seg ikke uenig i dette men mener at strategiske virkemidler som fly og langtrekkende missiler vil i større grad kunne bidra til dette.

Politikerne har siden den kalde krigen tok slutt hatt vilje til å spare penger på forsvarspolitikken. Å redusere de økonomiske rammene for Forsvaret er på langt nær noe nytt. Langtidsplanen for perioden 2002-2005 beskriver at Forsvarets driftsutgifter skulle reduseres med minimum 2 milliarder kroner pr år, samt at både antall årsverk skulle reduseres med minimum 5000 og bygningsmassen med minimum 2 millioner kvadratmeter. Reduksjonen etter den kalde krigen har rammet landstyrkene i størst grad. Hæren har blitt redusert med 90%, fra 16000 til 10000 soldater. Heimevernet har blitt redusert med rundt 50%. Videre har Norge som del av NATO forpliktet seg til at minimum 2% av BNP skal gå til Forsvaret. Sist Norge brukte over 2% på Forsvar var i 1999, i dag ligger Norge på ca. 1,6%. En av grunnene til at høyskolene i Forsvaret ble slått sammen til en felles høyskole var for å redusere utgiftene. Videre blir det beskrevet at dette vil gi en gevinst på minimum 560 millioner 2017-kroner innen 2020 (Finansdepartementet, 2018).

Bruøygard (2018) gjør også rede for at Norge trenger både modernister og tradisjonalister. Med utgangspunkt i at man må kunne tenke hvordan man kan utnytte og utvikle eksisterende teknologi og konsept. Samtidig som man også tenke utvikling av ny teknologi og nye konsepter for å holde seg relevant i en verden i stadig endring (Bruøygard, 2018).

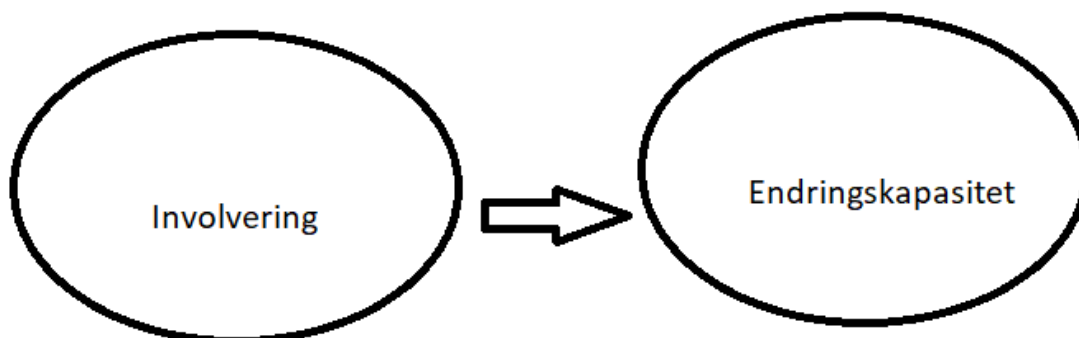
En annen stor endringsprosess som har vært i fokus de siste årene er ordning for militært ansatte (OMT). OMT har til hensikt med økt kontinuitet på lavere nivå samt et system som samsvarer med resten av landene i NATO. Denne endringen har igjen skapt en diskusjon hva

slags kvalifikasjoner fremtidens offiserer skal inneha. Dette har medført at fra 01.08.2018 har bachelor utdanningen ved Forsvarts krigsskoler blitt redusert fra fire til tre år og skolene har fått nye organisasjonsstruktur (Gulliksen, 2016).

1.1 Problemstilling

Med ny organisasjonsstruktur og ny utdanningsmodell ønsker vi å forske på endringsprosessen til Sjøkrigsskolen (SKSK) og Krigsskolen. Det vi ønsker med vår forskning er å se hvordan involvering påvirker endringskapasitet. Det finnes ulike nivåer for involvering. Involvering handler om at hele organisasjonen har en forståelse av hvordan endring skjer og hva man forsøker å oppnå. Det innebærer også en mulighet til å kunne ta del i den omstillingen som foregår. Bevissthet om tid, prosess og dialog er en forutsetning for en vellykket endringsprosess. En slik bevissthet er alltid av betydning når rammebetingelsene endres (Bastøe, Dahl & Larsen, s.70, 2002). «*Endringskapasitet handler som nevnt om evnen til å gjennomføre multiple endringer slik at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt*» (Meyer & Stensaker, 2011, s. 17). Med multiple endringer menes at det gjennomføres flere endringsprosesser på samme tid (Meyer & Stensaker, 2011, s. 15-16). En organisasjon som har utviklet stor endringskapasitet vil kunne gjennomføre endringer med et mindre tap av effektivitet. Den ene siden av begrepet endringskapasitet er altså en organisasjons evne til å gjennomføre endringer. Den andre siden omhandler i hvilken grad endringene har påvirket daglig drift. Hvordan har de ansatte blitt påvirket av prosessen. Hvordan ledelsen velger å gjennomføre endringene og hvordan reagerer de ansatte på dette. Alle disse faktorene vil påvirke organisasjons endringskapasitet (Ibid s. 17-18). Med utgangspunkt i dette har vi utviklet følgende problemsstilling:

Hvilken betydning har involvering for å utvikle endringskapasitet?



Figur 1

Grunnen til at vi ønsker å få innblikk i sammenhengen rundt involvering av de ansatte ved KS og SKSK og organisasjonenes endringskapasitet, er at ved å få innblikk og trekke lærdom av prosessen, vil vi fremtiden kunne håndtere slike situasjoner på en bedre måte. Uansett om vi er de berørte eller de som skal implementere endring, vil vi kunne høste godt av erfaringen og de konklusjonene denne oppgaven belyser. Oppgaven vår har for så vidt et relativt begrenset utvalg, men funnene vil kunne gi en indikasjon på hvordan graden av involvering vil ha betydning for endringskapasiteten til en organisasjon. Å velge Krigsskolen og Sjøkrigsskolen har vært en naturlig del av oppstartsprosessen ettersom begge har lederutdanning fra førstnevnte og en av oss har jobbet ved Sjøkrigsskolen. Vi vil videre referere til Krigsskolen som KS og Sjøkrigsskolen som SKSK.

1.2 Oppbygning av oppgaven

Masteroppgaven er delt inn i ti kapitler etterfulgt av referanser og vedlegg. Det første kapitlet omhandler bakgrunn for valg av tema, samt redegjørelse av problemstillingen. Kapittel to tar for seg konteksten rundt vår problemstilling. Kapittel tre, teori, tar for seg teorier som vi anser som relevant for å belyse problemstillingen. Teorikapitlet avsluttes med en kort oppsummering, samt noen forskningsspørsmål som bygger videre på problemstillingen.

Kapittel fire omhandler metoden vi har valgt for oppgaven, herunder forskningsdesign og -strategi, vår egen forforståelse, datainnsamling, analyse av data og undersøkelsen reliabilitet. Kapittel fem er det første av fire empiri kapitler. Kapittel 5 tar for seg innledende samtaler med KS og SKSK, herunder skolens perspektiv på omorganiseringen. De fire neste kapitlene tar utgangspunkt i forskningsspørsmålene og problemstilling. I hver av disse kapitlene vil vi innlede på å presentere funnene av undersøkelsen. Deretter vil vi drøfte funn opp imot teorien presentert i kapittel 3. Avslutningsvis vil vi i kapittel 10 oppsummere oppgaven og gi noen anbefalinger til videre forskning.

2 Forsvarets utdanningssystem i endring

For å rette fokuset på konteksten for hvordan og hvorfor KS og SKSK nylig har vært igjennom en omstilling og omorganiseringsprosess er det viktig å se dette i lyset av endringer i resten av samfunnet. Dette vil vi gjøre ved å først å fremst trekke inn Stortingsmelding 14 og 16 og forsøke å gi et bilde på hvordan forsvarssektoren noen år tilbake så for seg fremtidens utdanning i Forsvaret. Deretter vil vi trekke inn statens personellhåndbok og se på hva staten

sier om omstillinger i statlige virksomheter. I forlengelsen av dette vil vi trekke inn Kommunal- og moderniseringsdepartementet som har i oppgave å redegjøre og definere omstilling og hvordan dette kan gjøres i en samlet kontekst som vil bære nyttig for samfunnet som en helhet. Videre vil vi fokusere på stortingsmeldingene som konkret omhandlet de kommende omstillingene i Forsvaret, kort gjøre rede for ny militærordning og deretter knytte dette sammen med McKinsey rapporten, som var et av flere tiltak for å evaluere kostnadseffektiviteten til Forsvaret (McKinsey, 2015, s. 6).

2.1 Historisk bakgrunn

Offisersutdanning i Forsvaret har en svært lang historie og både Sjøkrigsskolen, Luftkrigsskolen og Krigsskolen har vært styrkeprodusenter til de ulike forsvarsgrener. Krigsskolen ble etablert i 1750 og skolen har siden utdannet ledere i Hæren og i Forsvaret: «Lederutvikling på sitt beste. Krigsskolen er en akkreditert høyskole som tilbyr militær profesjonsutdanning. Krigsskolen skal rekruttere, utdanne og utvikle offiserer som forvalter samfunnsoppdraget med ekspertise, og leder med ansvars glede» (Forsvaret, 2018).

Sjøkrigsskolen ble etablert i 1817 og kan føres tilbake til 1701 da Søcadet-Academiet i København utdannet offiserer til den dansk-norske fellesflåten. Sjøkrigsskolen har en av Norges beste lederutdanninger, i tillegg til å bli en god leder, som er vant til å måtte mestre vanskelige situasjoner, får man også god faglig tyngde. Ved Sjøkrigsskolen kan man spesialisere seg innen navigasjon, elektronikk/våpen, maskin og logistikk. Etter tre år får man en bachelorgrad i militære fag (Forsvaret, 2018).

I Juni 2016 ble det vedtatt i stortinget at Forsvaret skulle igjennom en av de største omstillingsprosessene i nyere tid. Det ble blant annet vedtatt at krigsskolene og befalsskolene skulle legges innunder Forsvarets Høgskole som for tiden holder til på Akershus festning i Oslo. Dette vedtaket går imot det som tidlig har vært forsvarsgrenene sjø-, luft og hær sine ansvarsområder. Krigsskolen har vært Hærens viktigste virkemiddel for å skape fremtidige offiserer, utdannet med fokus på å lede i domenet landmakt. Sjøkrigsskolen har vært direkte underlagt Sjøforsvaret og har utdannet offiserer med tilhørighet til sjømakten, mens luftkrigsskolen har hatt fokus mot luftmakten. Sammen har de tre skolene fokusert på å utdanne fremtidige offiserer i det norske Forsvaret, og kombinert har de i løpet av 1900- og starten av 2000 tallet utviklet seg til å bli ryggsøylen i Forsvaret man kjenner i dag (Ege, Johnsen & Engan, 2016). Fra starten av 2016 implementerte Forsvaret en ny militær ordning,

hvor man kopierte enkelte kjennetegn ved utenlandske styrkers gradsstruktur. Karrierestigen ble derfor annerledes enn den tidligere var, hovedsakelig ved at man etablerte to separate karrierestiger for militært ansatte. OF som i den engelske litteraturen står for «officer» og på norsk betegnes som offiserskorpset og OR som betegnes «other ranks» i utlandet, men som på norsk har blitt navngitt spesialistkorpset (Forsvaret, 2015).

For å forklare dette enkelt, tidligere i organisasjonen hadde man en karriereplan som enkelt forklart utspilte seg slik; soldat-grenader-befal-offiser. I dagens struktur har dette endret seg til å bli omtalt som soldat/grenader/befal eller offiser. Soldater, vervede og befal kategoriseres som spesialister mens offiseren er generalisten. Likevel ser man at i den tidligere organiseringen av personell hadde man også spesialister frem til de gikk Krigsskole og kunne kategoriseres som offiser og derav generalister. Hittil har man i praksis ikke sett mye av disse endringene ute i avdelinger i Forsvaret. Slik krigsskolene hittil har basert sitt rekrutteringsgrunnlaget på, har de vært avhengig av å rekruttere fra spesialisten for å ta offisersutdanning. I fremtiden vil denne rekrutteringsbrønnen i større grad basere seg utelukkende på utenforstående sivile. Et tilsvarende utdannings- og karriereløp vil legges til spesialistsøylen, men fokuset vil være kontinuitet, erfaring og fartstid i Forsvaret innenfor spesifikke fagområder, logistikk, samband, teknisk og andre spesialiteter i Forsvaret.

Innenfor utdanning i Forsvaret konkluderte McKinsey rapporten (2015) med tre viktige momenter for å kostnads effektivisere utdanningen i Forsvaret. For det første burde alle skolene samles under Forsvarets høgskole (FHS) for å redusere administrative kostnader. For det andre burde kompensasjonsmodellen for kadetter reduseres og bli tilsvarende andre lands lønn under militærutdanning, og for det tredje burde det satses på å bygge på med militær utdanning på allerede sivile utdannelser. Hvis man gjennomførte disse tiltakene ville man spare 400 millioner kroner i året (McKinsey&Company, 2015, s. 67).

2.2 Omorganisering i statlig virksomheter

I Stortingsmelding 16 (2016-2017) gjøres det rede for at verdenssamfunnet er i en stadig utvikling, som preges av at andre land retter søkelyset mot utdanning og teknologi for å øke konkurransedyktigheten ovenfor andre nasjoner. Ser man vekk fra Europa og Nord-Amerika har verden endret seg drastisk de siste tiårene, noe som krever at det norske samfunnet tilpasser og tar innover seg denne endringen. Kontinuerlig utvikling og omstilling vil være svært viktig for samfunnet og velferdsstaten, for å imøtekomme de endringene man ser i rundt

seg. Offentlige universiteter og høyskoler har og skal fokusere på kvalitet for å kunne utvikle seg og tenke langsiktig. For å oppnå den beste kvaliteten vil man måtte omstrukturere, endre og tilpasse seg innovasjonen og teknologien i det globale samfunnet. Kun ved en slik tilnærming vil man skape en kultur med kvalitet som kjennetegner fremtidens samfunn (Kunnskapsdepartementet, 2016-2017 s. 11-20).

En omorganiseringsprosess omfatter endringer både på samfunnsnivå, innad i organisasjonen samt personlig nivå. Forsvaret har i del G Forsvarets personellhåndbok, som omhandler omstilling, gjort rede for ulike retningslinjer og prosedyrer som skal sørge for at de ansatte blir ivaretatt. FPH del G var gjeldende fra 2016 til 01/08 2018 (Forsvaret, 2016, s.5).

Videre kan man i Stortingsmelding 14, som tar for seg kompetanse i en ny tid, lese at man i fremtiden vil ha et betydelig større behov for spisskompetanse og spesialisering. Med dette henviser stortingsmeldingen fra 2012-13 seg indirekte til et behov om omorganisering av personellkategoriene spesialister og generalister, altså det man i dag ser resultatet av i OR/OF delingen (Kunnskapsdepartementet, 2016-2017 s. 29). Denne endringen skal vi komme tilbake til litt senere i dette kapitlet. Utover dette gir stortingsmeldingen flere indikasjoner på at utdanningen internt i Forsvaret bør gjennomgås og evalueres. I meldingen fremkommer det blant annet at en utredning vil måtte ta høyde for hva Forsvaret selv kan levere av utdanning, hva som kan hentes eksternt, og hva som kan gjennomføres i samarbeid med sivile utdanningsinstitusjoner (Kunnskapsdepartementet, 2016-2017 s. 49-50). Stortingsmeldingen fokuserer i stor grad på den daværende befalsordningen og ser at en endring innenfor denne vil påvirke hvordan endringen innenfor utdanningssystemet vil bli. Man kan derfor ikke se dette som to enkeltstående endringer, men en endring hvor den ene påvirker den andre og visa versa (ibid, s. 60). Det legges enkelte føringer som er verdt å merke seg for videre studie rundt problemstillingen, den fremtidige militære utdanningsordningen må inngås som en del av personellordningen, arbeidet vil iverksettes i 2014, utdanningen skal ivareta breddekompetanse, spiss- og dybdekompetanse, og den skal ta for seg roller, ansvar og myndighet i Forsvarets utdanningssystem (ibid s. 60).

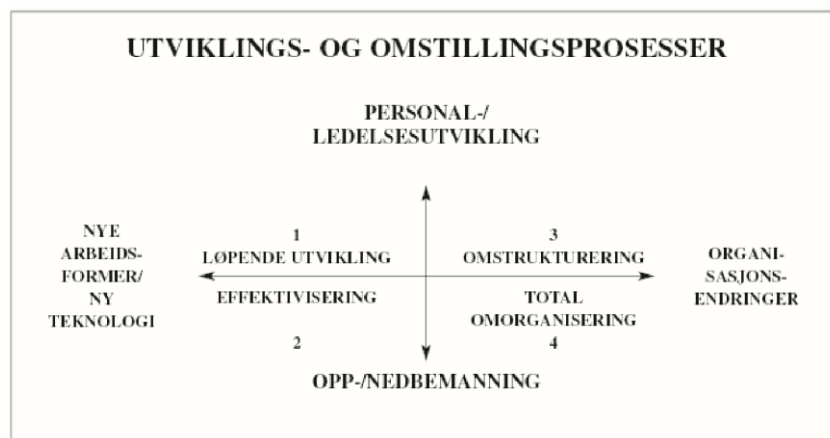
Ifølge Statens personell håndbok (SPH) er det viktig å tilrettelegge for effektive og ryddige omstillingsprosesser i statlige organisasjoner. Dette handler stort sett om at staten ønsker å ivareta de ansattes rettigheter samt å skape forutsetninger for den enkelte når organisasjonen er under eller i en omstillingsprosess (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2018,

kap 8.54). SPH referer deretter videre til Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD). Det er kommunal- og moderniseringsdepartementet som er ansvarlige for det sentrale lov- og forskriftsverket, de inngår blant avtaler om lønns- og arbeidsvilkår i staten, samt andre avtaler innenfor det arbeidsrettslige området. Videre innen Forsvaret er det Forsvarsdepartementet som har det overordnede ansvaret for personellpolitikken i Forsvaret (Forsvaret, 2016, s.5). «Utover dette har departementet gitt Forsvarssjefen (FSJ) den utøvende forvaltningsmyndighet og arbeidsgiveransvar innenfor Forsvaret» (Forsvaret, 2016, s.5). Videre skal KMD gi utdypende og konkrete forklaringer på hvordan staten ser for seg at et omstillingsarbeid bør gjennomføres i praksis. KMD skal ivareta personalpolitikken for offentlig sektor i samarbeid med de ulike etatene og gjøre rede hvordan den enkelte virksomhet kan nå sine mål med omstillingen samtidig som den ivaretar personellet (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2015, s. 7). KMD beskriver videre hvordan regjeringen har et mål om å kontinuerlig omstille offentlig sektor slik at den ivaretar innbyggerne i samfunnet ved å være fremadrettet, bærekraftig og styrket og igjennom dette bygge en bærekraftig samfunnsstruktur. Velferd og arbeidsledighet skal være fokuset når staten omstiller seg for å imøtekomme et samfunn preget av mangfold og inkludering. Den offentlige omstillingen skal ikke fokusere på å gjøre mennesker arbeidsledig, men å legge forutsetningene for økt arbeidskapasitet og færre arbeidsledige på lengre sikt (ibid, s. 10).

Fra 1990 tallet har staten gjennomført flere omfattende omstillinger med bakgrunn i at samfunnet har utviklet seg økonomisk og teknologisk. Alle omstillingene har berørt både strukturen og oppgavefordelingen internt i organisasjonen. Når man bruker begrepet omstilling omfavner dette ulike nivåer som samfunnsnivå, virksomhetsnivå og personnivå. Dette vil si at alle nivåene blir påvirket i en omstilling, fra fagfeltet virksomheten operer innenfor sett ifra et samfunnsperspektiv og ned til den enkeltes medarbeiders liv (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2015, s 10). «Omstilling kan derfor handle om løpende endringer, effektiviseringstiltak, omstruktureringer og formell organisasjonsendring.» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2015, s 10). Når man skal definere begrepet omstilling kan man derfor benytte seg av KMD sin beskrivelse av hva omstilling begrunnes i: «Omstilling begrunnes ofte ut fra et effektiviseringshensyn, både når det gjelder økonomisk innsparing og bedre utnyttelse av arbeidskraften.» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2015, s. 11). Slik vi forstår KMD vil man ha behov for en omstilling idet man skal gjennomføre en økonomisk innsparing eller man ønsker bedre utnyttelse av arbeidskraften i virksomheten. Det kan tenkes at en økonomisk innsparing vil

være styrende i de fleste statlige virksomheter, ettersom man følger tildelte årsbudsjetter og ofte blir vurdert opp imot prestasjon og kostnadseffektivitet.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet har også utviklet en modell som beskriver hvilken grad innenfor omstilling en bedrift befinner seg i. Modellen er basert på dimensjoner rundt endringsprosessene og er et verktøy for å kategorisere hvor omfattende endringene er. Modellen er delt opp i dimensjoner hvor endringer i struktur, altså organisasjonsendringer går langs den horisontale linjen, og personelldimensjonen ved opp/nedbemanning og ledelse går langs den vertikale linjen. Innenfor dette korset har man deretter, løpende utvikling, effektivisering, omstrukturering, og total omorganisering (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2015, s. 12).



Figur 2

Løpende utvikling er typiske virksomheter som driver fortløpende utvikling og endringsprosesser ved å benytte seg av nye arbeidsformer, ny teknologi kombinert med personal- og ledelsesutvikling. Andre virksomheter kan befinne seg i (2) effektiviseringsvinduet, som kjennetegnes av at det stilles høyere krav til effektivitet og ut ifra dette justerer virksomheten seg opp eller ned på bemanningssiden, sett opp imot de nye arbeids- eller teknologiformene. På den andre siden har man (3) omstrukturering som karakteriseres ved at virksomheten ønsker å oppnå en vesentlig stor organisasjonsendring, og via personal- og lederutvikling kan få det til å fungere mest mulig optimalt. Total omorganisering (4) karakteriserer som en pålagt politisk endring av hele organisasjonsstrukturen. Dette er det mest omfattende en virksomhet kan stå ovenfor og kan kreve bemanningsreduksjon og endring av geografisk og organisatorisk struktur. Det er viktig å understreke at det forekommer nyanser og at man sjeldent kan plassere en virksomhet i

endring nøyaktig (ibid s 12). Man kan muligens tenke seg utfra Forsvarets nåværende struktur og organisering at Forsvaret som helhet er under en total omorganisering, med underliggende avdelinger i effektiviseringsvinduet. Det vil likevel være komplekst ettersom Forsvaret og den utdanningsinstitusjoner skal forholde seg til tre ulike departementer, FD, KMD og UD. Dette kompliserer situasjonen i Forsvaret betraktelig.

2.3 Oppsummering

Endringene på krigsskolene kan ikke sees som en isolert hendelse innenfor forsvar og deres reformer de siste årene. Etter innledende undersøkelser viser det seg at Forsvaret har gitt uttrykk for at endringene vil skje som et resultat av reformer og langsiktig tankegang rundt hvordan morgendagens forsvar skal se ut. I ulike stortingsmeldinger gjøres det rede for ulike reformer men alle har en fellesnevner, personellforvaltningen, og viktigheten av å tilpasse denne til fremtidens forsvar. Man kommer ikke innom utdanningsreformen i Forsvaret utenom å se den i sammenheng med omorganiseringen OR og OF, generalister og spesialister. Denne endringen er en ganske omfattende endring som har blitt en milepæl innenfor organiseringen av Forsvaret de siste 30 årene.

Forsvaret selv mener at man må la endringen sette seg før man ser effektene av endringen. Dette er et godt poeng som bør understrekes; en såpass omfattende endring i en stor organisasjon som Forsvaret, hvor kultur og tradisjon i verdsettes svært høyt, vil på ingen måte innebefatte en rask prosess men heller fremstå som tidkrevende og tung endring. Endringen innenfor de ulike personellkategoriene vil også bli sterkt preget av den nåværende utdanningsreformen innenfor Krigsskolene. Når de «nye» kadettene i fremtiden uteksamineres fra Krigsskolene vil deres lederutdanning igjennom tre år basere seg utelukkende på det Krigsskolen lærer dem og i mindre grad vil faktorer som erfaringer og kontinuitet prege generalistsjiktet. Konsekvensen av dette kan i verste tilfelle være en kulturkrasj mellom spesialister og generalister. Grunnen til at en slik løsning har fungert hittil kan muligens forankres i at de som er rekruttert til lederutdanning ved Krigsskolene har vært spesialister som kjenner til avdelingene og har jobbet over lengre tid med andre spesialister. Den negative siden med dette er at en kultur kan oppstå hvor man tenker bakover istedenfor fremover og derved skaper mindre handlerom for utvikling og endring ved avdelingene.

3 Teoretiske momenter

I teorikapittelet vil vi ta for oss et utvalg av endrings-relaterte teorier vi mener er relevant for å belyse problemstillingen. Deretter vil vi ved hjelp av teoriene utlede noen forskningsspørsmål, som vi vil bruke som utgangspunkt når vi skal gjennomføre undersøkelsen. Vi vil også prøve å belyse ulike teoretiske perspektiver og har valgt teori på bakgrunn av dette. Videre vil vi innlede kapittelet med å gå mer i dybden på begrepene endring og omstilling i statlig organisasjoner, involvering og endringskapasitet. Deretter vil vi gå inn på hvordan individer reagerer på endring, motstand mot endring og endringsledelse. Basert på vår oppfattelse vil dette være sentrale begreper å belyse i en omorganiseringsprosess. Det er også blitt benyttet andre studier som bakgrunn og inspirasjon, denne typen studier har samme tema som vår. Utover dette har vi brukt relevant litteratur, bøker og artikler som omhandler følgende temaer:

1. Begrep og teori som beskriver involvering og endringskapasitet.
2. Endringsteori, herunder endringsledelse og mostand mot endring

Til slutt i kapittelet vil det redegjøres en kort oppsummering og overgang til påfølgende kapittel om metode.

3.1 Endring

Utgangspunktet for problemstilling er endring og man kan si at når organisasjoner viser ulike trekk fra ett tidspunkt til et annet har endring funnet sted (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 385). Videre redegjør Jacobsen og Thorsvik (2013) for at det finnes fem forhold innenfor organisasjonsendring:

1. Oppgave, teknologi, og/eller mål og strategi
2. Organisasjonens struktur
3. Organisasjonens kultur
4. Organisasjonens demografi
5. Prosesser som produksjon, kommunikasjon, beslutninger og læring (2013, s. 385-386).

Det finnes mange ulike definisjoner for en endringsprosess og i statlige organisasjoner vil dette kunne omfatte mange ulike omstilling- og fornyingsprosesser. Det som er fellestrekk for disse prosessene er at de kan deles inn i ulike faser. De to hovedfasene er en planleggingsfase hvor mål og virkemidler defineres og gjennomføringsfasen hvor disse implementeres (Direktoratet for forvaltning og IKT, DIFI, 2014:1, s.9). Videre deles det inn i fem underfaser som vist i figuren under.

Figur 1 Fasar i fornyingsprosessar



Figur 3

(Difi, 2014:1, s.10).

I initiativ- eller den innledningsfasen er det diskusjoner, idemyldring og målet om å skape en felles forståelse for fornying som dominerer. Denne fasen vil kunne være tidkrevende, spesielt i store offentlige organisasjoner. I denne fasen er det viktig å skape et felles behov for endring og motivasjon igjennom å skape en felles visjon (Difi, 2014:1, s.10).

I utrednings- og planleggingsfasen skal man kartlegge og analyse alle konsekvenser av en endringsprosess og at de er i samsvar med kravene i utredningsinstruksen, for deretter å vurdere virkemidler for å nå målene. Det er først i denne fasen de ansatte eller brukerne i

organisasjonen blir trukket inn, for å høre deres syn på innhold og organisering av organisasjonen. Med tanke på offentlig utredningsutvalg vil normalt ikke de ansatte delta men arbeidstakerorganisasjoner vil istedenfor være representert. Denne fasen avsluttes normalt med et vedtak, enten politisk eller administrativt, om å gjennomføre endringene, samt justere bruk av virkemidlene for å oppnå målene. De tre overnevnte fasene er såkalte strategiske faser fordi de er omfattende og av større karakter (Difi, 2014:1, s.11-12).

På bakgrunn av de strategiske fasene blir det iverksatt en endringsprosess som har benevnelsen gjennomføringsfasen. Denne fasen innebærer etablering av prosjekt, operativ ledelse, utarbeiding av tidsplaner og utvikling av informasjons- og kommunikasjoner til hele organisasjonen. I denne fasen blir det ofte laget omstillingsavtaler og de ansatte vil ut i fra regelverket få vite sine rettigheter. De ansatte vil som regel ikke bli involvert i aktiviteter vedrørende organisatoriske grep. Hvis aktivitetene har direkte konsekvens for de ansatte bør de involveres. Deltakelsen kan for eksempel være at det etableres arbeidsgrupper som jobber med å finne nye løsninger (Difi, 2014:1, s. 12).

Driftsfasen starter når man iverksetter arbeidet for å oppnå de nye målsettingene. I driftsfasen får man se resultatene av endringene, i denne fasen er det viktig å synliggjøre suksess tidlig fordi det vil virke positivt på de ansattes interesse for endringen. Siste fasen innebærer evaluering og i alle store endringer i statlig sektor skal det gjennomføres en evalueringprosess. I denne prosessen bør både brukere og ansatte delta (Difi, 2014:1, s. 12).

3.2 Involvering

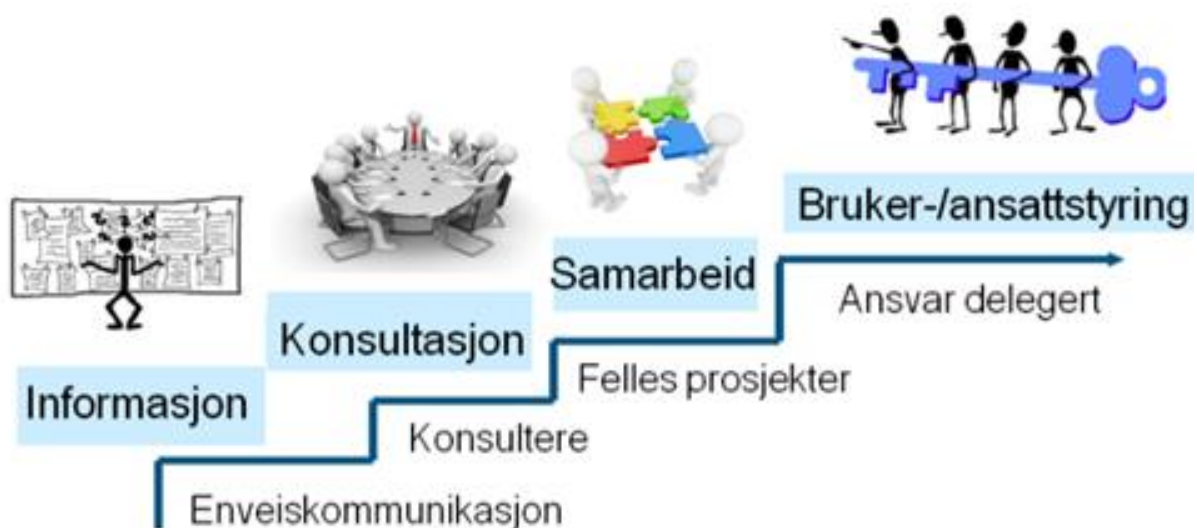
I innledningen definerte vi at involvering handler om at organisasjonens individer har en forståelse for endringsprosessen, som inkluderer hvordan og hvorfor den skal gjennomføres, og hva målene og slutttilstanden for endringen skal bli. Videre finnes det ulike nivåer av involvering, som vi skal komme nærmere inn på i dette kapitlet.

Jacobsen og Thorsvik (2007), Oscar Amundsen og Trond Kongsvik (2008) refererer til at involvering er svært viktig for å få til vellykkede endringsprosesser.

Behovet for å forankre utviklingen og endringen gjennom en prosess er noe av grunnen til behovet for tilstrekkelig tid. Ut fra erfaring kan vi generelt si: Slurver man med eller forserer man forandringsarbeidet i utviklings – og endringsarbeid, vil dette «straffe seg» på senere trinn i prosessen. Alle må få anledning til å gi uttrykk for sine oppfatninger og en mulighet til

å forstå. Det betyr ikke nødvendigvis at alle må være enige eller at alle gir sin helhjertede støtte til det som skjer. Det har mer å gjøre med å dele en forståelse av hvordan endring skjer og hva man forsøker å oppnå. Det innebærer også en mulighet til å kunne ta del i den endringen som foregår. Bevissthet om tid, prosess og dialog er en forutsetning for en vellykket endringsprosess. En slik bevissthet er alltid av betydning når rammebetingelsene endres (Bastøe, Dahl & Larsen, 2002, s.70). Videre finnes det flere definisjoner på involvering. Mitchell (1973) beskriver involvering av ansatte handler om å dele ut innflytelse eller i hvor stor grad individene i organisasjonen er involvert i beslutningene som tas (Miller & Monge, 1986).

Det finnes mange ulike definisjoner for involvering. En måte å se begrepet på er igjennom fire ulike nivåer for involveringer, som involveringstrappen viser.



Figur 4

(Difi, 2014:1, s.14)

Trinn en omhandler informasjon som er det laveste trinnet for involvering og innebærer lite eller ingen involvering. I dette trinnet er det i hovedsak enveiskommunikasjon, hvor de ansatte er mottakere. Informasjon er en grunnstein for å kunne delta aktivt i en omorganiseringsprosess og informasjonsinnhenting går også under begrepet informasjon, som kort fortalt er at de ansatte eller brukerne av organisasjonen gjør rede for sine erfaringer og synspunkt (Difi, 2014:1, s. 14). Trinn to, konsultasjon er at de ansatte har medbestemmelse muligheter, eller påvirkningskraft. I dette trinnet blir de ansatte- og eventuelle brukerne spurt

om råd. I motsetning til trinn en, har man i dette trinnet toveiskommunikasjon mellom ansatte og ledelsen (ibid, s. 14). I trinn tre, samarbeid, brukes de ansattes og brukerne sine råd og innspill for å komme videre i prosessen. Samarbeidet kan enten skje på bakgrunn av formelle lover, regler og avtale verk eller på bakgrunn av sak, oppgave og kompetanse. Det kan også være ved at en ansatt blir trukket inn i arbeidet på bakgrunn av sin særegne kompetanse (ibid, s. 15). Det høyeste trinnet for involvering er bruker og/eller ansatt styring. På dette trinnet er hele eller deler av ansvaret lagt på de ansatte- og eller brukerne. Det er en meget stor grad av medvirkningskraft og en forutsetning for å kunne være på dette trinnet er trygghet og tillit (ibid, s. 15).

Medbestemmelse er å gi brukere og ansatte mulighet til å være med å bestemme i ulike arbeidsprosesser. I denne oppgaven er de ansatte definert som de som jobber på Krigsskolen og Sjøkrigsskolen, mens brukere er de som mottar kadettene etter endt utdanning, fortrinnsvis Hæren og Sjøforsvaret. Dette er en del av det demokratiske samfunnet hvor ansatte og brukere har påvirkning på sin egen arbeidssituasjon og arbeidsplass, bygget på rettferds- og likskapsnormer. Det omfavner også hvilke arbeidsmetoder som brukes samt hvordan arbeidsplassen er organisert og igjennom tillitsvalgs apparatets medbestemmelsesrett (Difi, 2014:1, s. 13). Medbestemmelse eller medvirkning defineres ofte som tilfeller der ansatte som befinner seg i et annet hierarkisk nivå har påvirkning eller innflytelse på en beslutning (Folkestad, 2007). Ingunn Elvekrok har igjennom en doktorgrad avhandling studert hva som skjer når organisasjoner tar med de ansatte i endringsprosjekter. Der redegjør hun for blant annet medvirkning, og innenfor medvirkning deler hun inn i fire dimensjoner. Involvering, prosess, representasjon og innflytelse (Folkestad, 2007).

Videre er det viktig å tenke at det er brukerne og de ansatte som er en del av bedriften og som sitter på erfarings basert kunnskap om organisasjonen. Det er ofte de ansatte som har førstehåndskunnskap om hva brukerne og deres forventninger til organisasjonen er (Difi, 2014:1, s. 13). I tillegg er «*involvering og eigarskap viktigom ein skal få til endring. Det er dei tilsette som skal gjennomføre endringa i praksis. Det handlar om å få alle om bord. Dei som ikkje er direkte involverte i ein tidleg fase, må likevel få ei forståing for at dei vil kome til å bli påverka på eit seinare tidspunkt*» (Difi, 2014:1, s. 13).

Når deler av Forsvaret går igjennom en omorganisering eller omlegging er det fastsatt retningslinjer for medbestemmelse. Det finnes et stort antall slike endringsprosesser med

retten til medbestemmelse skal følge gitte føringer (Forsvaret, 2016, s. 11). Et hvert initiativ som for eksempel anbefaling om organisasjonsendring, forslag til ny organisasjonsstruktur og stillingsbeskrivelser, skal drøftes på det nivå initiativet utferdiges. Slike initiativ skal deretter fremkomme i form av tiltak i virksomhetsplanen fra sjef driftsenheten (DIF) eller forsvarssjefen. Resultatet av alle initiativ er gjenstand for drøftinger ved berørt DIF. Saker på dette området drøftes og forhandles på det nivå som har fullmakt til å fatte beslutning (Forsvaret, 2016, s. 11).

I en omstillingsprosess kan det resultere i at ansatte må flyttes på eventuelt sies opp. Arbeidsgiver er pliktig å omplassere overskudds personell inn i en passende stilling. En forutsetning for at den ansatte skal kunne flyttes, er at individet har tilstrekkelig kompetanse eller har muligheten å erverve seg nødvendig kompetanse i rimelig tid. Videre kan en omorganisering medføre at den ansatte blir overskudd og ender opp uten stilling eller fast disponering. I disse tilfellene er arbeidsgiver pliktig å informere om at dette kan bli mulig utfall som resultat av omorganiseringen. På den andre siden har den ansatte plikt å godta slike omorganiseringer, med en forutsetning om at individets arbeidsoppgaver ligger innen stillingens ramme (Forsvaret, 2016, s. 11). «Overtallig personell og personell som har fått varsel om oppsigelse eller er sagt opp, er pliktig til å ta imot tilbud om passende stilling i Forsvaret. For tjenestemenn gjelder i tillegg staten for øvrig» (Forsvaret, 2016, s. 17).

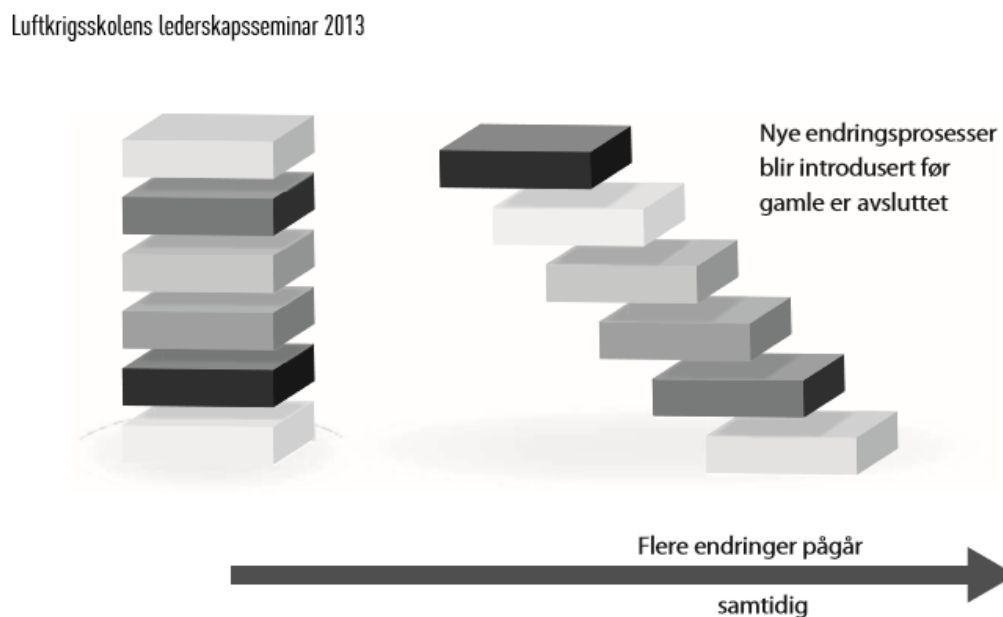
3.2.1 Selektiv involvering

Et annet begrep innenfor involvering er selektiv inkludering. Selektiv inkludering inneholder flere faktorer, hvorpå det første omhandler hvem skal involveres, hvor stor påvirkning de har, hvem som representerer de som er inkludert, og hvor stor beslutningsmyndighet de har. Hensikten med å inkludere todelt, for det første er formålet å skape en forankring samt eierskap til det beslutningene som tas. For det andre er det viktig å få mest mulig kunnskap om hvordan ulike saker bør eller kan løses (Meyer & Stensaker, 2011, s. 93). Til slutt sier det seg selv at det er vanskelig å involvere alle individer i en organisasjon som er i en endringsprosess. «*Mange ledere inkluderer ansatte i for stor grad når de skal gjennomføre endringer i organisasjonen*», mener Christine Meyer og Inger Stensaker (2007). Det redegjøres for at en vellykket endringsprosess er avhengig av at man gjennomfører en selektiv inkludering av både ledere og medarbeider. Årsaken til dette er at organisasjonen må opprettholde daglig drift samtidig som endringsprosessene blir gjennomført. For at den daglige driften ikke skal bli skadelidende eller at endringene ikke blir gjennomført, er man

avhengig av at noen tar seg av den daglige driften mens andre fokuserer på endringene. For å ivareta den enkelte ansatte kan god informasjon erstatte deltakelsen i endringsprosessen (Meyer & Stensaker, 2007).

3.3 Endringskapasitet

I innledningen definerte vi begrepet endringskapasitet og forklarte at det er en organisasjons evne til å gjennomføre multiple endringer. Figuren under illustrerer dette på en meget god måte (Meyer & Stensaker, 2011, s. 14).



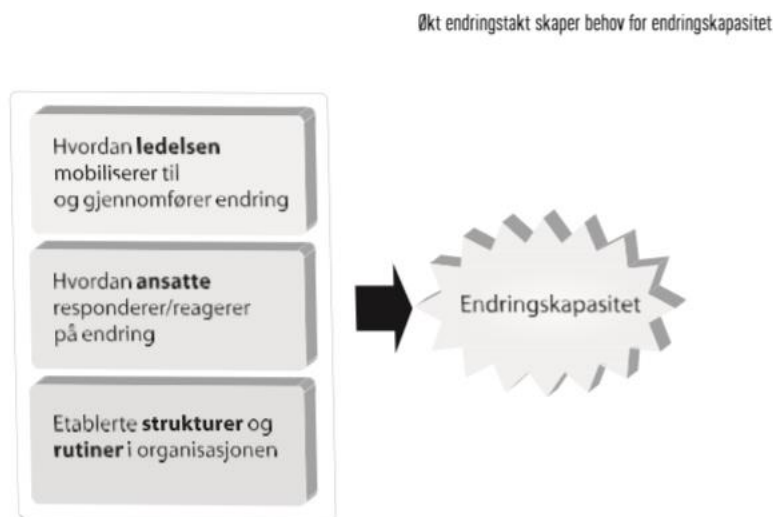
Figur 1.1: Multiple endringer

Figur 5

Et tradisjonelt syn på å gjennomføre endringer, er at den første endringsprosessen blir gjennomført og deretter får organisasjonen tid til å stabilisere seg, før neste endring iverksettes. Likevel viser det seg at mange organisasjoner gjennomfører flere parallelle endringer slik denne modellen visualisering. Nye endringsprosesser blir introdusert før de gamle er avsluttet. Utfordringene kan bli stor om disse ulike endringene er dårlig koordinert og ikke peker i samme retninger. Med slike overlappinger som modellen illustrer betyr det stor grad av ustabilitet, i motsetning til en endringsprosess som blir gjennomført og får mulighet til å gå seg til før man iverksetter neste prosjekt (Meyer & Stensaker, 2011, s. 15-16). Når en organisasjon er dominert av slike multiple endringer viser erfaringer er at det ofte blir en intern kamp mellom de ulike aktivitetene. Det kan være en kamp om ledernes oppmerksomhet eller ressurser i form av tid og personell (Schiefløe, 2013 s. 42). En typisk

reaksjon hos ansatte i slike tilfeller er manglende motivasjon for å bry seg, utmatting og oppgitthet.

En organisasjon som har utviklet stor endringskapasitet vil kunne gjennomføre endringer med et mindre tap av effektivitet. Den ene siden av begrepet endringskapasitet er altså en organisasjons evne til å gjennomføre endringer. Den andre siden omhandler i hvilken grad endringene har påvirket daglig drift. Hvordan har de ansatte blitt påvirket av prosessen. Hvordan ledelsen velger å gjennomføre endringene og hvordan de ansatte reagerer på dette vil påvirke organisasjons endringskapasitet (ibid, s. 16-17). «Organisasjonens endringskapasitet – det er jo individers kapasitet egentlig» (ibid, s. 17). Det vil da si om organisasjoner har mange ansatte med stor endringskapasitet vil man kunne si at organisasjonen har stor endringskapasitet (ibid).

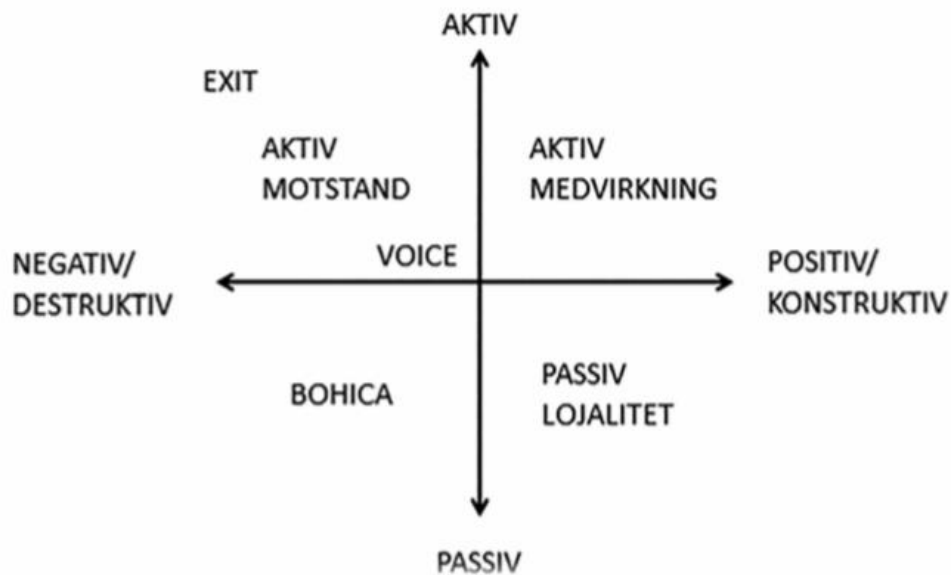


Figur 6

(Meyer & Stensaker, 2011, s17)

Figuren over viser hva som påvirker en organisasjons endringskapasitet. For det første er det hvordan ledelsen mobiliserer, samt gjennomfører endringen. For det andre hvordan de ansatte responderer på dette. Den siste er å etablere strukturer og nye rutiner i organisasjonen. Denne modellen tar ikke for seg tidsperspektivet. En opplevelse av krise kan bidra til høy grad av endring for en endringsprosess men dette vil ikke gi varig endringskapasitet (ibid, s. 17-18).

Det finnes mange måter et individ kan reagere på når man står ovenfor endring. Figuren under beskriver dette på en god måte.



Figur 7

(Schiefløe, 2013 s. 43)

De individene som verken er aktiv eller motsetter seg endringene kan beskrives som passive men lojale. Videre har man de som er aktive samt positive som vil være svært gunstig endringsprosessen. En annen kombinasjon kan være at den ansatte har negativ innstilling men liker vel holder seg passiv, det er et begrep som ofte omtales som BOHICA – «bend over, here it comes again», som innebærer at den ansatte fortsetter i samme tralten som tidligere og håper at det går over. Dette er en vanlig reaksjon som ansatte som har lang erfaring i organisasjonen og som gjerne har vært igjennom hyppige samt lite vellykkede endringer (Schiefløe, 2013 S.43-44). For å håndtere slike multiple endringer kan en løsning være kontinuerlige mindre tilpasninger. Da tar man sikte på å unngå store endringer med i enkelte situasjoner vil dette være umulig for eksempel ved ny revolusjonerende teknologi eller ved ulykker. En annen løsning for å håndtere slike multiple endringer er å fokusere på å utvikle organisasjonens endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2013, s. 17)

3.3.1 Motstand mot endring

Det finnes flere årsaker til manglende motivasjon for en endring, det kan være manglende informasjon, følelse av psykologisk tap og fraværende eller mindre kompetent ledelse

(Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 20). Videre beskriver Jacobsen og Thorsvik at endring ofte møtes med motstand, da spesielt med tanke på multiple endringer som vi beskriver på side 18. En omorganisering kan skape mange ulike reaksjoner hos den ansatte. De ansatte er individer som har ulik innstilling til endring. Noen kan synes at endringen er spennende, utfordrende og etterlengtet mens andre kan oppleve endringen som en trussel og av den grunn være negativ. I tillegg, avhengig av graden av involvering, inkluderes ofte de ansatte i arbeidet med omorganiseringen. Dette kan være igjennom komitearbeid eller utarbeidelsen av nye prosedyrer og rutiner. Dette kan øke arbeidsmengden og arbeidspresset, som igjen vil øke sannsynligheten for endringstretthet og høyere sykefravær (ibid s. 21-22).

St. Meld. 14 (2012-2013) «Kompetanse for en ny tid» definerer ny retning innenfor kompetanse. Å ta en beslutning kan man si er den enkle delen av prosessen, utfordringen er når beslutningen skal implementeres. Dette er et arbeid som krever både endringsvilje- og evne hos det enkelte individ, som igjen bidrar til å øke eller redusere endringskapasiteten til en organisasjon (Klæboe, 2013, s.39). I en endringsprosess er motstand mot endring noe man bør være bevisst og det er viktig å kartlegge disse og hvordan man kan påvirke dem for å skape mindre motstand mot endring. Nummer en er frykt for det ukjente, som innebærer at de ansatte føler seg usikker på fremtidig arbeidssituasjon. Det kan være bekymringer knyttet til om man får beholde jobben, arbeidsoppgavene endres eller tilstrekkelig kompetanse. Den andre kategorien er brudd på psykologisk kontrakt. Ny organisasjon kan bety at man omformulerer eksisterende arbeidskontrakt og den ansatte kan ende opp med andre betingelser enn den forrige kontrakten, som igjen fører til motstand mot endring. Det tredje er tap av identitet. Ved å ha arbeidet i en organisasjon over tid vil ofte individet føle at det man gjør er viktig for organisasjonen. Hvis man har jobbet med noe som man føler sterkt eierskap til og en organisasjonsendring medfører at dette endres kan man ende opp å føle at det tidligere arbeidet har vært meningsløst (Jacobsen og Thorvik 2013, s.392-394). Fjerde faktor er at den symbolske orden endres. Dette kan eksempelvis være hvilke kontor eller avdeling man tilhører, som kan ha store følelsesmessige betydninger for den enkelte ansatte. Femte faktor omhandler at maktforhold endres. Ved en sammenslåing av flere organisasjoner vil det for eksempel bli færre sjefer, dette kan igjen medføre at muligheten for innflytelse vil reduseres eller reduksjon i karrierestillinger (ibid). Faktor nummer seks er krav om nyinvesteringer. Hvis et individ har spesialisert seg på et meget snevert fagfelt i organisasjonen og en omorganisering medfører at denne kompetansen blir irrelevant, kan motstanden mot endring bli desto større. Faktor nummer sju er dobbelt arbeid. I en

omorganisering er det ofte krav at de pågående aktivitetene opprettholdes samtidig som man skal gjennomføre en endringsprosess (ibid). Nummer åtte omhandler sosiale bånd. En omorganisering kan medføre at sosiale bånd brytes og man ender opp å jobbe med mennesker man jobber særdeles dårlig sammen med. Nummer ni er utsikter til personlig tap, ved at man igjennom organisasjonsendringen opplever økonomisk tap, i ytterste konsekvens at den enkelte mister jobben. Den siste faktoren er at eksterne aktører ønsker stabilitet. En omorganisering medfører ikke bare at interne endringer, men det kan også påvirke eksterne aktører sin innfallsport de har hatt til organisasjonen, som igjen kan medføre tap av privileger for både interne og eksterne ansatte (ibid).

I mange organisasjoner har de ansatte dårlige erfaringer fra tidligere endringsprosesser. Enten fordi de ikke har gitt ønskede resultater, eller fordi de er gjennomført på måter som har vist seg utilstrekkelige. Slike holdninger forsterkes dersom ansatte har vært gjennom mange slike prosesser, noe som ikke er uvanlig i dagens virkelighet, der «omorganisering» for mange fremstår som et slags skjellsord (Schiefløe, 2013 s. 42-43). På den andre siden finnes det mange individer som føler de mestrer multiple endringer, på en konstruktiv måte. Disse individene reagerer lojalt og har en atferd som bidrar positivt til implementering av endringer. Man kan med andre ord si at disse ansatte har utviklet sin egen endringskapasitet gjennom erfaring. Blant annet gjennom at de igjennom tidligere prosesser har lært spesifikke ferdigheter knyttet til endring eller generelle kunnskaper om endringsprosesser. Det forskning viser er at disse individene takler usikkerhet bedre, de opprettholder en følelse av kontroll og de er bevisst sin egen verdi for organisasjonen, sin egen markedsverdi. Ved å ha mange individer som har vært igjennom endringsprosesser gir dette organisasjonen er fortrinn og et potensial for å ha utviklet endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2011, s. 83-84).

3.4 Endringsledelse

Kotter er en teoretiker innenfor endringsledelse som redegjør for åtte steg innenfor endringsledelse. (1) Skape følelse av behov for endring, (2) etablere en gruppe som skal styre endringen, (3) skape tydelig mål og retning for endringen, (4) kommunisere på alle nivå, (5) skape handlingsrom og fjerne hindringer, (6) skape tidlig suksess – synliggjøre seiere, (7) ikke erklære seieren for tidlig og (8) forankre i kulturen (Kotter&Cohen, 2002, s. 7). Vi skal gjøre rede for essensen i hvert steg og utdype disse nærmere.

Kotter og Cohen (2002) sitt første steg er at man må skape et behov for endring. Om medlemmene i organisasjonen er fornøyd med dagens situasjon og ikke ser behovet for endring, vil de motarbeide endringsprosessen. Ledelsen må innlede endringsprosessen med å få medarbeiderne til å anerkjenne at det er behov for endringer. En måte å gjøre dette er å skape kriseforståelse, dette kan motivere folk til endringer. Videre belyser Kotter og Cohen at minimum 75% av ledelsen må være motivert for endring, om det er mindre enn 75% vil det kunne oppstå store problemer i prosessen videre (ibid, s. 36).

Videre skal det sies at enkelte ledere vil med stor sannsynlighet oppleve omstillingen på lik linje med de ansatte nedover i organisasjonen. Ledere- og mellomledere vil kunne finne seg imellom de beslutninger som kommer fra nivået over om rask gjennomføring, og motstand mot endringen nedover i organisasjonen. Lederne skal samtidig som de ivaretar oppgavene gitt fra nivået over å ivareta personellet på en god måte og har et ansvar for at omstillingen skjer på en mest mulig korrekt måte (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2015, s. 16).

I den neste fasen må ledelsen etablere en endringsgruppe med sentrale individer i organisasjonen. Disse individene bør ha støtte hos ledelsen samt inneha makten til å gjennomføre endringene. Medlemmene i endringsgruppen bør være personer som har stor innflytelse i organisasjonen, og de må være i stand til å overkjøre eventuell motstand. I denne gruppen er viktigere å ha mennesker med uformell makt enn at de har formell makt gjennom posisjon. Videre kan det være en fordel å ha et mangfold av mennesker fra ulike avdelinger og nivåer i avdelingen. Mange endringer har mislykkes fordi endringsgruppen ikke har en sterk nok allianse (Kotter & Cohen, 2002, s. 60),

Når endringsgruppen er etablert, er neste steg å utarbeide en klar visjon å formidle visjonen ut til alle medlemmer i organisasjonen. Med en klar visjon vil dette kunne skape motivasjon og drivkrefter for å oppnå det nye fremtidsbildet. En visjon bør være motiverende å fungere som en «ledestjerne». Videre vil en klar visjon få medlemmene i organisasjonen til å forstå hvorfor de blir bedt å tenke nytt og gjøre ting på ny måte. I utarbeidelsen en ny visjon må man være bevisst at den skal være enkel og forståelig. Deretter må visjonen bygge på organisasjonens forretningsidé, visjon, verdigrunnlag samt den økonomiske handlingsplanen.

Endringsgruppen må ha forankret visjonen hos ledelsen i organisasjonen (Kotter & Cohen, 2002, s. 82).

Når visjonen er utarbeidet må den formidles til alle organisasjonens medlemmer. Lederne i organisasjonen bør gå foran som gode rollemodeller. Om det er endringer som innebærer endring i måten å gjøre ting på, bør lederne vise ved å gjøre. Handlinger har mye større påvirkningskraft enn å kun bruke ord, «Walk the talk» er et ordtak som er mye brukt i denne sammenheng. Det er ikke alltid endringene innebærer endringer i handling da er det enda viktigere for ledelsen å kommunisere tydelig, slik at alle forstår visjonen. Det holder ikke kun å ha informasjonsmøter (Kotter & Cohen, 2002, s. 101).

Jo flere mennesker i organisasjonen som er involvert i endringsprosessen jo større sannsynlighet er det for at endringsprosessen lykkes. For å øke sannsynligheten for at endringen lykkes, må alle hindringer som støtter opp den gamle fjernes. Dette kan for eksempel være strukturer, systemer og rutiner som var en del av det gamle. Dette kan også innebære å fjerne personer som viser mye motstand for endring. For at å få de ansatte positivt innstilt til endringene er det viktig å hjelpe de ansatte til å endre holdninger og handlinger, gjennom å gi de opplæring og støtte for å tilegne seg nye kunnskaper og ferdigheter (Kotter & Cohen, 2002, s. 123).

Endringsgruppen må planlegge samt synliggjøre tidlig suksess. Om de ansatte ser tidlig suksess vil dette kunne bidra til økt motivasjon for endring. Dette er en sentral del i endringsprosessen, da en slik prosess ofte er tidkrevende og tidvis preget av kaos og frustrasjon. Gjennom å synliggjøre små suksesser samt å belønne de menneskene som bidrar aktivt til dette vil det kunne virke positivt på folks holdninger til endringer. På den andre siden vil det få negative konsekvenser å være illojal til endringer, i den hensikt å redusere motkreftene (Kotter & Cohen, 2002, s. 141).

Endringsgruppen skal sikte på å synliggjøre små seire men det er viktig å ikke ta seieren på forskudd. Gruppen må kontinuerlig arbeide for å endre strukturer, prosesser og rutiner som ikke passer inn med den nye visjonen og analysere forbedringspotensialet. Videre kan man lese i teorien at det kan ta opptil 10 år for å innarbeide endringer. Selv om det tilsynelatende kan fremstå som at endringene er implementert, vil endringene være skjøre og folk kan fort falle tilbake på gamle rutiner. Den siste fasen, fase 8, er når endringene er forankret i organisasjonskulturen (Kotter & Cohen, 2002, s. 159,177).

3.4.2.1 Endringskultur

I alle organisasjoner finner vi en organisasjonskultur. Edgar Schein er en kjent teoretiker innenfor organisasjonskultur. Han forklarer at organisasjonskultur er;

Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (Schein, 1987, s. 7)

Videre redegjør han for tre nivåer innenfor organisasjonskultur. Det første er observerbare artefakter, det andre er verdier og den siste er grunnleggende antakelser. Artefakter er fysiske, atferdsmessige eller verbale manifestasjoner (Sagberg, 2018). Fysiske artefakter kan være avdelingsmerker, uniformer eller logoer. Atferdsmessige artefakter kan være ulike seremonier og tradisjoner, som for eksempel oppstilling. Verbale artefakter kan være en spesiell måte å snakke på, som militære avdelinger som har utviklet regler for hvordan man snakke i henhold.

En organisasjons verdier er sentrale prinsipper hva som er rett og galt. Det kan både være nedskrevne regler som uformelle normer. Disse er klare forventninger til hva som forventes av medlemmene i organisasjonen (Sagberg, 2018), Mange organisasjoner har utarbeidet sitt eget verdigrunnlag. Blant annet i Forsvaret hvor de har definert egne kjerneverdier; Respekt, ansvar og mot (Forsvaret, 2007, s.161)

Det siste nivået Schein forklarer er grunnleggende antakelser som det dypeste nivået og som kjernen i organisasjonskultur. Grunnleggende antakelser er overbevisninger som både kan være bevisste og ubevisste. Disse antakelser påvirker hva som blir lagt ved på i organisasjonen (Sagberg, 2018)

Videre innenfor endring og organisasjonskultur, kan man ikke si at endringene er endelig før de er en del av organisasjonskulturen. Slik at om man skal ha varige endringer og at effekten skal bli langvarige må man tilstrebe å forankre endringene i kulturen, ved å institusjonalisere og integrere de nye metodene så raskt som mulig (Kotter, 2002, s. 148-158). Å skape en positiv holdning for endring, en positiv endringskultur er krevende. Det er ikke først og fremst individet og det enkelte individs initiativ som skal dominere en endringsprosess. Det er en

systematisk og kontinuerlig prosess, hvor man fokuserer på hva man som organisasjon gjør bra og hvor man opplever forbedringspotensial. En slik kollektiv atferdsendring er tidkrevende. En positiv endringskultur innebærer at medlemmene i organisasjonen er åpne for nye ideer samt at de gamle kjente rutiner og prosedyrene må vike med fordel for nye (Klæbo, 2013, s.39).

3.5 Andre studier

Endring samt endringsledelse er et tema som det er forsket relativt mye på. Det finnes veldig mange master- og bacheloroppgaver som har fokus på endringsledelse, både innad i Forsvaret og sivile bedrifter. *Endringsprosesser i Forsvaret* er en casestudie gjort av Voksenopplæring. Denne oppgaven tar for endringsprosessen i Voksenopplæringen, som er en del av Forsvaret (Hanssen, 2007). Videre så finnes det en masteroppgave innenfor *endringsledelse NLM omstillingsprosess fra 16 kretser til 7 regioner, en casestudie* (Engås, u.år).

Vi har brukt tekstene både som kilder i vår forskning men også funnet sitater hvor vi har gått videre inn i originalkilden for å lese om relevant teori. Videre ble det gjennomført en undersøkelse i Sambandsbataljonen i Bardufoss i 2017, *Motstand mot endring i omorganisering* (Haugen & Christoffersen, 2017). I likhet med andre undersøkelser brukte vi undersøkelsen til hjelp for å finne relevant teori for vår studie, samt at de gjennomførte en spørreundersøkelse med spørsmål som var relevante for vår undersøkelse, under endringskapasitet og individets motstand mot endring. I tillegg til disse har vi lest flere studier om både involvering og selektiv involvering. *Endringsledelse, selektiv involvering av ansatte* (Andersen & Romundstad, 2017). Tar også for seg relevant teori og interessante funn med tanke på vår studie. Dette har hjulpet oss til å finne relevant teori og hjulpet oss å utforme relevante spørsmål spørreundersøkelsen vil gjennomføre på Sjøkrigsskolen og Krigsskolen.

3.6 Oppsummering

Organisasjonsendringene på Krigsskolen og Sjøkrigsskolen omhandler både en endring i struktur og endring i oppgave, som innebærer at organisasjonene finner nye annerledes måter å løse oppgaver på, som på krigsskolene som har utarbeidet ett nytt utdanningsprogram. Vi innledet dette kapittelet med å definere endring som er utgangspunktet for vår problemstilling, endringene på Krigsskolen og Sjøkrigsskolen omhandler både en endring i struktur og en endring i oppgave. Dette ved at de har revidert hele utdanningsprogram.

Innledningsvis gikk vi inn på endring i statlig organisasjoner og gjorde rede for de ulike stegene i endringsprosessene.

Videre har vi gått dypere inn på to sentrale begreper i vår forskning, involvering og endringskapasitet. Med tanke på involvering er dette et tema det er skrevet forholdsvis mye om og involvering av de ansatte er viktig for å få til en vellykket endringsprosess. Vi har gjort rede for involveringstrappen som forklarer at det finnes fire nivåer av involvering. Nivå en informasjon, nivå to konsultasjon, nivå tre samarbeid og det høyeste nivået for involvering er nivå fire, bruker-/ansattstyring.

Det neste vi tok for oss var begrepet endringskapasitet. «*Endringskapasitet handler som nevnt om evnen til å gjennomføre multiple endringer slik at bedriften sikrer seg lønnsomhet på lang sikt*» (Meyer & Stensaker, 2011, s.16). Med andre ord kan man si at endringskapasitet handler om å opprettholde daglig drift samtidig behandle de ansatte på rett måte. Multiple endringer er at nye endringsprosesser blir introdusert før de gamle er avsluttet. Med andre ord kan man si at organisasjonen ikke har fått tid til å komme til å stabilisere seg, før den neste endringsprosessen er i gang. Multiple endringer er forholdsvis vanlig i dagens samfunn og det viser seg at mange organisasjoner gjennomfører flere parallelle endringer. En organisasjon som har utviklet stor grad av endringskapasitet vil være i stand til å gjennomføre endringer med mindre tap av effektivitet. Videre så består alle organisasjoner av mange ulike individer og vært individ har sin egen endringskapasitet. Har en organisasjon mange individer med god endringskapasitet vil organisasjonen også ha god endringskapasitet. Man kan oppsummere og si at en organisasjons endringskapasitet er avhengig av hvordan ledelsen mobiliserer og gjennomfører endring, hvordan de ansatte responderer på endring og hvordan de etablerte strukturene og rutinene er i organisasjonen.

Deretter gikk vi inn på hvordan ulike individer reagerer på endring og mostand mot endring. Fra den passive ansatte, til den aktive ansatte som både kan være positiv og negativ mot endring. Det finnes mange ulike grunner hvorfor et individ kan vise motstand blant endring. Dette kan blant annet være frykten for å miste jobben, endrede arbeidsoppgaver som igjen fører til manglende kompetanse, dårligere muligheter for karrierestillinger eller at man mister sosiale bånd ved at individer blir flyttet på eller sagt opp. Dårlig erfaring fra tidligere endringsprosesser kan også bidra til at et individ viser mostand mot endring.

Videre kan man lese i ulike teorier at involvering av de ansatte er et suksesskriterium for at endringsprosesser skal lykkes og at organisasjonen skal ha god endringskapasitet. En av sidene som påvirker en organisasjons endringskapasitet er nettopp hvordan den ansatte responderer på endringen. Ta for eksempel i en omorganisering, hvor man har flere ansatte som opplever at de får for lite informasjon om prosessen. Videre opplever de lite eller ingen påvirkningskraft og mange risikerer at de mister eller ender opp med endrede arbeidsoppgaver etter omorganiseringen. Dette vil være elementer som kan medføre sterkt motstand mot endring. Videre har det negativ effekt på individets endringskapasitet. Summen av de ansattes endringskapasitet vil utgjøre organisasjonens endringskapasitet. Hvilket vil si, at om man har mange individer med dårlig endringskapasitet, vil organisasjonen også ha dårlig endringskapasitet.

I lys at vi lever i et samfunn med kontinuerlige endringer så er endringsprosesser en naturlig del av en arbeidshverdag. Innenfor dette har vi gått dypere inn i endringsledelse. Her har vi blant annet brukt Kotter og Cohen (2002), som er en kjent teoretiker innenfor endringsledelse. Han redegjør for åtte steg innenfor en endringsprosess. En – Skape følelse av behov for endring, to – etablere endringsgruppe, tre – skape tydelige mål og retning for endring, fire – kommunisere på alle nivå, fem – skape handlingsrom og fjerne hindringer, seks – skape tidlig suksess, synliggjøre seire, sju – ikke erklære seier for tidlig og åtte – forankre endringene i kulturen.

Ut i fra teorien har vi kommet fram til følgende forskningsspørsmål, som også gir strukturen for analyse- og driftskapitlene.

- 1) I hvilken grad opplever de ansatte at de har fått informasjon om endringsprosessen?
- 2) I hvilken grad opplever de ansatte involvering i endringsprosessen?
- 3) Hvordan påvirker involvering organisasjonens endringskapasitet

Disse spørsmålene har vi tatt utgangspunkt i under utarbeidelsen av spørreundersøkelsen, dette utdyper vi videre i metodekapittelet.

4 Metode

I dette kapittelet vil det redegjøres for valg av strategi, metode og forskningsdesign. Metode handler om veien til målet og samfunnsvitenskapelig metode omhandler hvordan man skal samle inn data, hvordan man skal analysere og tolke, samt hva det kan fortelle oss.

Systematikk, grundighet og åpenhet er viktige elementer innenfor metode (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s 33). I metodedelen vil vi redegjøre for relevant teori fra samfunnsvitenskapelig metode, samtidig som vi trekker inn våre vurderinger basert på de valgene vi har tatt. Målet til slutt i dette kapittelet er å ha nok metodeforståelse for å skape et godt grunnlag for innsamling av data.

Det finnes mange ulike måter å samle inn data på; «Registrerte observasjoner som gjenspeiler og representerer det fenomenet eller den virkelighet man ønsker å undersøke. Data kan være notater fra intervjuer, lyd/-bildeopptak, utfylte spørreskjemaer eller dokumenter.»

(Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 448). I forskningsøyemed benyttes ofte bruken av empiri og i denne oppgaven vil vi omtale empiri og data som synonymer. Videre skiller samfunnsvitenskapelig metode mellom harde og myke data. Harde data er data som kan registreres ved tall eksempelvis antall ansatte i en organisasjon, antall kvinner og menn, hvor høy inntekt osv. Myke data kan være analyse av tekst, bilder, lyd eller intervju. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 41)

I samfunnsvitenskapelig metode er det tre kategorier innenfor data; Primær, sekundær og tertiær. Primærdata er data som forskeren har samlet inn selv mens sekundærdata er samlet inn av andre forskere men ikke analysert. Den siste som er tertiærdata er data som er samlet inn og analysert av andre forskere (Berner, 2014, s.42). I denne oppgaven vil vi i hovedsak benytte oss av primær- og sekundær data både gjennom spørreundersøkelse og ulik teoretisk litteratur. Tertiær data vil i enkelte tilfeller bli brukt, men dette avhenger i stor grad om teorien vi henviser til er forsket på av forfatterne av teorien.

4.1 Egen rolle og forforståelse

Vi har begge vært ansatt i Forsvaret i henholdsvis ti og elleve år som medfører at man har god kjennskap til Forsvaret, og begge har vært igjennom tidligere endringsprosesser, samt at begge har gjennomført lederutdanning på Krigsskolen. Videre har begge jobbet på Forsvarets høgskole, på henholdsvis Sjøkrigsskolen og Befalsskolen og har egne tanker vedrørende omstillingsprosessen.

Vårt utgangspunkt er her at alle medlemmer av en organisasjon har en eller flere forestillinger om blant annet hvordan organisasjonen ser ut maktmessig, og hvordan den burde se ut. Man har også forestillinger om hvorfor den fungerer som den gjør, og man har løsninger på problemer (Nyeng & Wennes, 2006 s. 257).

Vi er bevisst vår forforståelse og at dette kan medføre at vi søker bekreftende bevis i utarbeidelsen og gjennomføringen av datainnsamling. Å søke bekreftende bevis eller bekreftelsestendens, er at man søker etter eller legger merke til data som allerede bekrefter det man tror (Svartdal, 2018). Dette er noe man må være bevisst fra starten av forskingsprosessen, herunder hvilken teori man velger å benytte seg av i oppgaven. Videre i utarbeidelsen av spørreskjema, er risikoen at man stiller ledende spørsmål, eller at man kun legger merke til svar som bekrefter våre antagelser. Det kan være utfordrende å studere i egen organisasjon på grunn av egen forforståelse og som tidligere nevnt bekreftelsestendens eller selektiv persepsjon, man finner lettere det man ønsker å finne ut. I innledningen til Nyeng og Wennes, kapittel åtte, referer de til Ib Andersen (2005);

(selektiv persepsjon) er en av årsagerne til, at det er så vanskelig at studere sin egen virksomhed eller arbejdsplads (...) ens perspektiv er begrænset og fastlåst på grund af lang, grundig og ofte skjult sosialisering (Nyeng & Wennes, 2006, s. 245,)

Selektiv persepsjon er en av ulempene ved å studere i egen organisasjon, men det finnes og flere fordeler ved å forske på egen organisasjon. For det første er de fleste opptatt av hva som rører seg på egen arbeidsplass, fordi arbeidsplassen har stor betydning for alt som skjer ellers i livet. Av den grunn er ofte mange engasjert og sitter kanskje med egne tanker og løsninger når organisasjonen skal endres. Dette engasjementet er ofte knyttet til to forhold. Det ene forholdet er ønsket om innflytelse, gjerne da innflytelse på nærmeste sjef. Den andre forholdet er at individet ofte vil påvirke de sentrale makthaverne. Dette kan for eksempel være politikere eller ledere på ett høyere nivå. For at endringsengasjement skal være positiv er man avhengig av at den ansatte er lojal til organisasjonens hovedmål. Om den ansatte står i opposisjon mot organisasjonen vil endringsengasjement være negativt (Ibid., s.248-249)

Videre er det kan det være en fordel å kjenne til organisasjonen, som ansatt vil man ha kjennskap til kulturen, språket, samt den delen av organisasjonen som det kanskje ikke nødvendigvis snakket høyt om. Ved å kjenne språket og organisasjonen kan det være lettere å formulere mer presise spørsmål under datainnsamlingen. Nyeng og Wennes (2006) referer også til Lars Goldschmidt (1991) med følgende påstand;

Det er min påstand at jeg på denne måte før og under prosjektperioden kom det tætteste en forsker kan komme til indlevelse i «the practical consciousness of the agent» og adgang til faktuelle opplysninger og observationer der ellers ville være utilgjengelig for en udefra kommende. (Nyeng & Wennes, 2006, s. 253)

Dette er et tema det er forsket relativt mye på, og det finnes mange spørreundersøkelser som allerede er kvalitetssikret. Vi har tatt utgangspunkt i en tidligere spørreundersøkelse innenfor samme tema og sett om det finnes spørsmål som er relevant for vår undersøkelse.

4.2 Forskningsstrategi

En tilnærming fra «teori til empiri» innebærer at man tar utgangspunkt i teori deretter samler man inn empiri i den hensikt å se om empirien bekrefter teorien eller ikke. Dette kalles deduktiv tilnærming som er en måte å utlede fra det generelle til det konkrete. Videre har man på den andre siden induktiv tilnærming, som er fra «empiri til teori». I denne tilnærmingen starter man forskingen uten noe teoretisk grunnlag, i den hensikt å finne fram til generelle mønster som kan gjøres om til teori. I tillegg til dette er teorier som ikke er underbygde kun spekulasjoner, og empiriske undersøkelser som ikke er basert på teori en beskrivelse av enkelt hendelser (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 55).

I vår oppgave velger vi å bruke en deduktiv forskningsstrategi. Vi vil innledningsvis sette oss inn i relevante teorier innenfor begrepene involvering og endringskapasitet og deretter samle inn empiri for å se eventuelle sammenhenger. I oppgaven vil empirien basere seg på datainnsamling ved hjelp av spørreundersøkelser på både Krigs- og Sjøkrigsskolen. Når empirien analyseres og drøftes opp imot teorien vil man kunne avkrefte eventuelt bekrefte teorien. Utfordringen med å benytte en deduktiv tilnærming er blant annet at forskerens forforståelse vil avgjøre hvilke teorier som benyttes. Som vi tidligere har nevnt er vi bevisst på våre egne forforståelser for emnet og anser det derfor ikke som et problem ved å benytte deduktiv metode.

For å forske på problemstillingen vil vi ta utgangspunkt i en kvantitativ tilnærming fremfor en kvalitativ tilnærming. Bakgrunnen for valget er at vi i utgangspunktet ønsker å skaffe oss en større forskningsgruppe enn hva vi klarer med en kvalitativ tilnærming. Som Grønhaug og Kleppe skriver i boken sin; «Begrepene *kvalitativ* og *kvantitativ* henviser til spesielle *egenskaper* [...] *Kvalitativ* betyr beskaffenhet og viser til egenskaper ved fenomener, mens *kvantitativ* viser til mengde eller antall.» (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, 417). Det finnes ikke noe konkret svar på hvilken av innhentningsmetodene som passer best og det finnes både svakheter og styrker ved både kvantitativ og kvalitativ datainnsamling (ibid).

Baserer man seg på kvantitativ datainnsamling vil man få en større bredde av den typiske gruppen man studerer. Man vil kunne sammenligne ulike funn og se om dette kun er enkelttilfeller eller tendenser som viser seg ofte. Den negative siden med denne tilnærmingen er at man ikke vil kunne gå inn i dybden på dataen og man får ikke konkretisert og utdypet problemet. Med en kvalitativ metode vil man i mye større grad kunne analysere dataen og få konkrete tilbakemeldinger som svarer mer detaljert og utdypende på problemstillingen. Igjen vil man ha svakere sammenligningsgrunnlag fordi man mangler bredden i forskningen (ibid).

Hvis vi går tilbake til problemstillingen vil man i utgangspunktet kunne benytte både en kvantitativ og kvalitativ tilnærming. Spørsmålet vi stilte oss, før vi valgte forskningsstrategi var; hva ønsker vi å analysere og hvordan ønsker vi å gjøre det? I ett tenkt eksempel kan man forestille seg at man skal undersøke hvordan nordmenn opplever veiforholdene i Norge. Man kan tilnærme seg denne problemstillingen ved å se på hele landet og velge ut forskjellige fylker, men forutsetningen er at alle fylkene er representert med likt antall forskningsutvalg og at antallet i utvalget er godt nok til å dekke den «generelle» befolkningen. Alternativt kan man ta for seg akkurat de samme fylkene men gå mer i detalj fokus på hva den enkelte mener om veiforholdene og dermed få konkrete svar på hva som er galt med norske veier. Selvfølgelig ville denne problemstillingen vært mer kompleks fordi man må skille mellom landsdeler og hvor i landet man samler data fra, samt at avgrensningen måtte vært klarere (ibid). Bakgrunnen for eksempelet er at vi ønsker at leseren skal forstå hvordan vi i vårt tilfelle har tenkt. Datagrunnlaget for denne oppgaven kan løses på to måter, men vi har valgt vekk detaljene til fordel for mengden, altså en kvantitativ metode ved bruk av spørreundersøkelse.

Svakheten ved bruk av kun kvantitativ tilnærming er at det ofte viser seg at informantene har ulike persepsjoner av spørsmålene som blir stilt, og i enkelte tilfeller frafaller mulighetene for å stille oppklarende spørsmål til forskeren. Hvis man skal sikre seg mest mulig korrekt empiri fra informantene må man gjerne kombinere kvantitativ og kvalitativ tilnærming. Denne prosessen er svært krevende fordi man gjennomfører både spørreundersøkelser og intervju i den hensikt å kunne la den ene dekke opp for den andre metodens svakheter. I vårt tilfelle er dette noe vi mener er verdt å bemerke seg for leseren.

4.2 Forskningsdesign

Når vi skal starte med selve oppbyggingen av undersøkelsen og empirien vi ønsker å ende opp med, er det vesentlig å beskrive hva forskningsdesign innebærer. Forskningsdesign omfatter hele prosessen. Fra utvikling av problemstilling, til innhenting av data, analyse og tolking av forskningen (Davydova, 2010, s. 12).

Vi kommer til å ha en komparativ casestudie i vår oppgave. Med dette menes at vi kommer til å forske på to undersøkelsesenheter KS og SKSK og sammenligne funnene med hverandre. En casestudie har mange ulike definisjoner, men fellesnevneren er at det er en studie av en eller noen få undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2015, s.97, 105). Casestudier kan gjennomføres på mange ulike nivå. Første nivå enkeltindividet, andre nivå kan være en studieretning, tredje nivå avdelingen og fjerde og siste nivå, høgskolen. Høgskolen eller tilsvarende er det høyeste nivå hvor man vil benytte begrepet casestudie. Om man blant annet skulle hatt en studie av alle høgskoler i hele Norge vil ikke dette gå under begrepet casestudie (Jacobsen, 2015, s.98). I vår forskning vil vi ta utgangspunkt i den Jacobsen beskriver som nivå 3, avdelingen. Vi har to caser i vår studie, Krigsskolen og Sjøkrigsskolen.

I vår tilnærming til problemstilling ønsker vi å benytte oss av en tverrsnittsundersøkelse. Bakgrunnen for dette er at problemstillingen skildrer noe som skjer i et visst tidsrom over en kortere periode. Høsten 2017 ble det iverksatt omorganisering av begge skolene, både innenfor utdanning av kadetter samt omstruktureringen av organisasjonene. Ved å bruke en slik tilnærming kan vi søke informasjon om hvordan omorganiseringsprosessen har vært. Utfordringen eller den såkalte begrensningen ved bruken av tverrsnittsundersøkelse er at dataen i etterkant er vanskelig å konkretisere ved årsakssammenhenger mellom fenomener. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s 78-79).

4.3 Populasjon og utvalg

Bakgrunnen for at vi velger vekk Luftkrigsskolen, men beholder Krigsskolen og Sjøkrigsskolen er at det vil være essensielt å se om man kan se tendenser til forskjellige resultater mellom Hær- og Sjøoffiserer. Uavhengig av hvilke svar vi til slutt ender opp med i denne oppgaven vil vi uansett kunne si noe om eventuelle fellestrekk eller ulikheter mellom skolene. Med andre ord så trenger man en viss bredde i utvalget rundt forskningen, men samtidig kunne avgrense slik at oppgaven ikke blir for omfattende. Avgrensingen vi har gjort innledningsvis er et typisk eksempel på å bryte ned fra det man definerer som populasjonen (i vårt tilfelle alle ansatte ved samtlige Krigsskoler) til et utvalg. «I samfunnsvitenskapen er populasjonen – også kalt *studiepopulasjonen* eller *universet* – oftest mennesker [...] Populasjonen er samlingen av *alle* enhetene som en problemstilling gjelder for.» (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, 258). I vår problemstilling har vi definert Sjøkrigsskolen og Krigsskolens ansatte. Man kan dermed diskutere om populasjonen gjelder samtlige av de ansatte ved henholdsvis Sjøkrigsskolen og Krigsskolen. Slik vi tolker definisjonen mener vi at populasjonen omfatter samtlige som jobber innenfor en av Forsvarets utdanningsinstitusjoner.

Man har flere fremgangsmåter for å komme frem til et representativt utvalg. Den vanligste kalles sannsynlighetsutvalg og baserer seg på prinsippet om at et utvalg sannsynligvis er representativt for populasjonen. Det finnes ingen garanti for at utvalget er representativt men innenfor metodefaget regner man med at en stor sannsynlighet gir rom for statistisk teori som generaliserer, og hvis man generaliserer statistikken, sier man indirekte at dette er representativt for populasjonen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 259). Innenfor sannsynlighetsutvalg har man også flere underkategorier for hvordan man tilnærmer og benytter seg av sannsynligheten. Enkel tilfeldig trekning, stratifisert utvelgelse og klyngeutvelgelse er blant disse formene. For å kunne starte med datainnsamlingen blir utfordring å benytte seg av en tilnærming som tar høyde for minst mulig sannsynlighet. Vi ønsker at dataen blir så konkret og konsis som mulig, slik at man har belegg for å senere kunne trekke ut konklusjoner fra innsamlet data.

En tilnærmet grad av sannsynlighet vil man uansett ikke kunne unngå og det vil derfor prege utvalget og dermed dataen vi i ettertid analyserer. Samtidig ønsker vi enkelhet og vi vil derfor benytte oss av enkel tilfeldig trekking når vi gjennomfører innhentning av data på de to skolene. Som Johannessen, Christoffersen og Tufte påpeker; «I kvantitative undersøkelser

trekkes utvalget ofte tilfeldig, slik at vi skal kunne gjøre statistiske generaliseringer (basert på teorien om at et utvalg skal kunne representere den populasjonen det er trukket fra).»

(Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 110). Vi har benyttet oss av sannsynlighet og enkel tilfeldig trekning for å skaffe oss et representativt utvalg blant våre respondenter ved krigsskolene.

Måten vi valgte å gjennomføre spørreundersøkelsen på var å møte opp på henholdsvis Krigsskolen og på Sjøkrigsskolen. Deretter delte vi ut undersøkelsen ut til de som var tilstede. Det skal nevnes at på Krigsskolen og på Sjøkrigsskolen så valgte vi å ikke spørre kjøkkenpersonalet. En av hovedårsakene til dette er at de ikke er en del av det faglige innholdet på skolen. Videre er det et skille på skolene, hvor kjøkkenpersonalet på Krigsskolen er en del av organisasjonen, mens kjøkkenpersonalet på Sjøkrigsskolen ikke er en del av Sjøkrigsskole organisasjonen. I vår oppgave ønsket vi en svært god respons fra informantene svarrespons kan ofte være en utfordring fordi det krever at informantene er tilstede, vil eller har tid til å svare på undersøkelsen. I tillegg kan det også være utfordring hvis temaer er betente eller vekker sterke reaksjoner hos målgruppen man undersøker (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 262-263). I dette tilfellet måtte vi ta innover oss at problemstillingens kjerne, omstilling og endring, kunne vekke sterke reaksjoner. Vi vil komme tilbake til dette senere i metodekapittelet under etiske betraktninger.

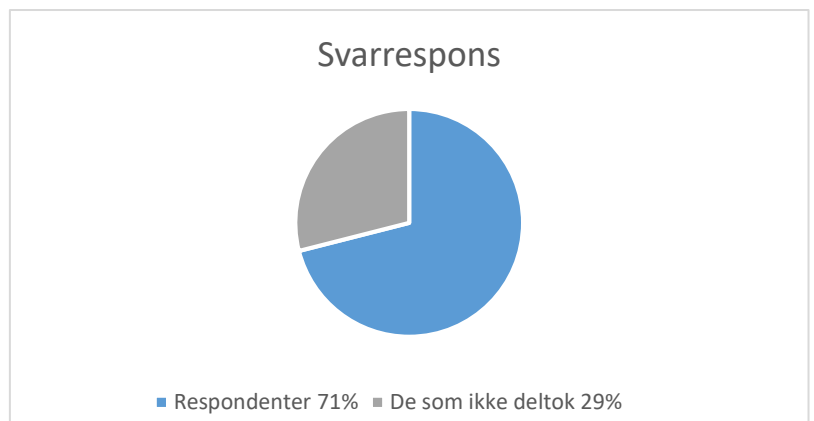
Undersøkelsen ble gjennomført i en periode med høy ekstern aktivitet, som medførte at en del av de ansatte ikke var tilstede. Dette resulterte derfor i et helt tilfeldig utvalg ettersom hvem som var tilstede og hadde mulighet til å delta. I tillegg var selvfølgelig undersøkelsen frivillig, men deltakelse blant de som var tilstede opplevdes som svært positiv.

Vi har definert 49 personer ved SKSK

og 58 personer ved KS som det totale antallet som var

aktuelle for undersøkelsen. Totalt fikk vi en

svarrespons på 71% blant de ansatte på begge skolene. Ved KS svarte 68,9 % av de ansatte på undersøkelsen og ved SKSK fikk man en svarprosent på



Figur 8

73,4 %. Dette utvalget av respondenter definerer vi derfor som et representativt utvalg for populasjonen.

Krigsskolen		Sjøkrigsskolen		Total svarrespons	
Antall	Prosent av KS	Antall	Prosent av SKSK	Antall	Respondenter
40	68,9	36	73,4	76	71%

Tabell 1

Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) nevner at hvis man har en svarprosent som er over 50% er dette dekkende for populasjonen. Det kan likevel være en utfordring med en svarrespons på 50% hvis man skal kunne generalisere resultatene. De gjør rede for at undersøkelser burde ha 60-70% svarrespons for å kunne generalisere (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011, s. 263). Med tanke på at vi har en svarprosent på 71 % ved to av tre krigsskoler, har vi nok respons til å kunne generalisere svarene til populasjonen innenfor krigsskolene. Vi har etter vår mening ikke nok data til å generalisere svarene for befalsskolene, Forsvarets Ingeniør- og Etterretningshøgskolen og resten av FHS.

4.3.1 Respondenter

I selve utvelgelsen av respondenter ønsket vi å benytte oss av bredde fordi SKSK og KS per i dag består av en sammensetting ansatte med forskjellig bakgrunn, kjønn og utdanning. Da vi gjennomførte undersøkelsen fikk vi respondenter fra alle underavdelingene på skolene. På Krigsskolen fikk alle seksjonssjefer ut spørreundersøkelsen og tok den med til sin seksjon. På Sjøkrigsskolen gikk vi fra kontor til kontor, og delte ut undersøkelsen, for å forsikre oss om så mange respondenter som mulig. For å begrunne vårt valg av respondenter ønsker vi å trekke frem kjernen i det vi ønsker å forske på. Slik problemstillingen står nå, ønsker vi å finne ut hvordan de ansatte har opplevd endringsprosessen som har pågått på krigsskolene de siste årene. For å dekke et størst mulig omfang og som tidligere nevnt få størst mulig oppslutning rundt undersøkelsen ønsker vi ikke å ekskludere grupper eller dele inn i utvalg basert på kjønn eller bakgrunn.

4.4 Datainnsamling

Når man forsker på et tema eller en problemstilling er det viktig å adskille trådene for å kunne se hvilke sammenhenger det er snakk om. Mange av emnene som vi oppdaget underveis kan ha enkelte sammenhenger som er lett å knytte sammen. Å separere disse eller holde dem adskilt er svært viktig for å få riktig bilde av situasjonen (Johannessen, Christoffersen og

Tufte, 2011, s. 266). Operasjonalisering er en form for konkretisering av fenomenene slik at man lettere kan måle eller klassifisere. Ved kvantitative undersøkelser er operasjonalisering viktig fordi at resultatet av en operasjonalisering er en variabel. Utdanning er for eksempel en typisk variabel, hvor påfølgende verdier er Luftkrigsskolen, Sjøkrigsskolen og Krigsskolen. I undersøkelser er det svært viktig å definere denne teorien for å få en presis og nøyaktig operasjonalisering av fenomenet (ibid, s. 266). Hvis vi skal forsøke å operasjonalisere fenomenene i problemstillingen vår vil vi få inntil flere variabler og verdier. Kjønn er en av våre variabler mens kvinner og menn er verdiene våre. Videre vil utdanningen til de ansatte fremstå som en variabel, fordi denne varierer, mens verdiene er kategorier, sivilt universitet, sivil høyskole, krigsskole, sjøkrigsskole, luftkrigsskole eller stabsskole (ibid s.266).

Man kan klassifisere verdier og variabler på forskjellige måter. Eksempelvis kan verdier i enkelte tilfeller klassifiseres som kategorier, og variablene kan klassifiseres etter hvordan eller om verdiene rangeres eller ikke, samt hvilken «avstand» verdiene har (ibid, s. 271). Dette kaller vi variabelers målenivå og man kan bruke dette til å gjengi hvilke analyser man ønsker å benytte seg av under databehandlingen i ettertid. Det finnes flere typer målenivåer, nominalnivå, ordinalnivå intervallnivå og forholdstallsnivå (ibid). Slik vi vil benytte oss av måleverdier i undersøkelsen, vil det avhengig av variabler, bestemme hvilke typer målenivå som er hensiktsmessig å bruke.

Man har flere metoder for å samle inn kvantitativ data, men den mest brukte er spørreskjemaundersøkelser, også kalt enquêtes eller surveyer. Respondenter kan tolke spørsmål på forskjellige måter, men en form for spørreundersøkelse er såkalt prekodete skjemaer som fokuserer på standardisering. Fordelen med disse standardiserte undersøkelsene er at de gir mulighet til å generalisere populasjonen ut i fra utvalget. Baksiden ved slike undersøkelser er at de ikke tar høyde for ulike tolkninger fra respondentene (ibid, s. 277).

Det viktigste med spørreskjema er at spørsmålene er rettet mot å svare eller belyse problemstillingen som skal forskes på. Tidligere undersøkelser kan gjerne brukes om igjen såfremt man referer korrekt i henhold til den forskningsmessige konvensjonen. Fordelen ved å benytte seg av allerede utarbeidet analyseskjemaer er at man har muligheten til å sammenlikne resultater fra den undersøkelsen man henter spørsmålene fra, dette skaper selvfølgelig større grad av objektivitet og belegg (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 278). Dette mener vi kan begrunnes i at temaet endringsledelse er såpass omfattende og

mye forsket på, at informasjon og oppgaver ikke blir vanskelig å fremskaffe. Som Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) belyser kan man oppleve en del utfordringer med utforming av spørreskjemaer. Det er viktig å understreke at ord i setninger kan bli tolket og oppfattet forskjellig av respondentene. I tillegg til dette vil ofte respondenter tilpasse svarene sine slik at de blir sosialt akseptert. Det vil derfor være viktig å utforme spørsmål slik at respondenten i minst mulig grad får; tolke, forme, tilpasse og justere svaret sitt (ibid, s. 280).

For å sørge for bredere innsikt og mer presise spørsmål i hvordan krigsskolene har gjennomført omorganiseringen tok vi forbindelse med hver av skolene og gjennomførte en samtale med nestkommanderende. Innledningsvis i samtale spurte vi om skolene hadde noen forhold til begrepene involvering og endringskapasitet som to sentrale begreper i vår forskning. Ingen av skolene hadde et direkte forhold til begrepet endringskapasitet, men kunne gjøre rede for hva de tenkte og mente om begrepet. Begrepet involvering kunne den enkelte definere i mye større grad enn endringskapasitet.

4.5 Spørreundersøkelsen

I utarbeidelsen av spørreundersøkelsen tok vi utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene vi utviklet i teorikapittelet.

- 1) I hvilken grad opplever de ansatte at de har fått informasjon om endringsprosessen?
- 2) I hvilken grad opplever de ansatte involvering i endringsprosessen?
- 3) Hvordan påvirker involvering organisasjonens endringskapasitet

For å kartlegge graden av involvering valgte å dele opp begrepene i undersøkelsen. Med tanke på involvering har vi utviklet en del spørsmål som handler om informasjon, hvorvidt den ansatte opplever at han eller hun har fått informasjon under omorganiseringen. Videre under begrepet involvering har vi stilt spørsmål som gir oss svar i hvilken grad respondentene opplever de har vært involvert. I siste del av undersøkelsen har vi stilt spørsmål vedrørende den enkeltes endringskapasitet og holdning til endringer. Operasjonalisering som defineres som det å gjøre teori om til variabler eller verdier, er vesentlig i vår sammenheng (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 456). Vi har med utgangspunktet i teori kommet opp med en del spørsmål som kan belyse problemstillingen. I det kommende avsnittet vil spørreundersøkelsen utdype ytterligere for å belyse operasjonaliseringen vår.

Spørreundersøkelsen (vedlegg B) inneholder spørsmålene som ble stilt til de ansatte på skolene. Omfanget av undersøkelsen er 37 spørsmål. Hensikten var å lage en forholdsvis kort

undersøkelse slik at respondentene ikke blir lei underveis i undersøkelsen og haster med å fullføre den (Jacobsen, 2005 s. 268). Spørreundersøkelsen er inndelt i tre ulike deler. Del en er en generell del som omfatter bakgrunn og dagens arbeidssituasjon. Del to omhandler involvering, herunder informasjon. Den siste delen, del tre, handler om endringskapasitet og motstand mot endring. Gjennom innledende samtaler med skolene ble det gjort klart at KS hadde utarbeidet en egen arbeidsgruppe som arbeidet med omorganiseringsprosessen. SKSK hadde gjort tilsvarende men organisert det i forhold hvilke fagfelt arbeidsgruppene representerte. I del en stilte vi spørsmål om hvem som har vært en del av denne arbeidsgruppen slik at de kunne studeres på opp imot de andre som ikke har vært en del av gruppen. Arbeidsgruppene ble derfor kalt endringsgruppe i spørreundersøkelsen.

I del to og tre utarbeidet vi en rekke påstander hvor respondentene måtte vurdere i hvilken grad de var enige i påstandene. Vi benyttet svaralternativene helt enig, noe enig, hverken/eller, noe uenig, helt uenig, vet ikke og ikke relevant. Vi har ved et par av spørsmålene variert påstandene i negativ og i positiv retning i den hensikt å provosere respondentene til å svare (Jacobsen, 2005, s. 259). Vi valgte å plassere motstand mot endring helt til slutten av undersøkelsen i den hensikt at respondentene skulle få reflektert igjennom hele endringsprosessen. Til slutt la vi inn ett åpent felt hvor respondentene som ønsket å utdype eller belyse noe, fikk mulighet til dette.

En svakhet med undersøkelsen som vi har sett i ettertid er at vi burde ha delt i spørsmålene i to kategorier. Hvor den ene delen omhandlet endringene med tanke på ny organisasjonsstruktur mens den andre delen omhandlet endringer med tanke på de faglige endringene og nytt utdanningsprogram. Dette har vi fått igjennom samtaler med enkelte av respondentene og som utfyllende kommentarer på siste siden i undersøkelsen. I tillegg burde vi innledningsvis bedt respondentene å svare om de er sivile eller militært tilsatt. Militært tilsatt personell vil ha arbeidskontrakt til han eller hun fyller 60 år, mens en sivilt tilsatt ikke har tilsvarende kontrakt. På Sjøkrigsskolen har respondentene skrevet på undersøkelsen om de er sivil eller militært tilsatt noe som ble påpekt blant de første respondentene. Dette ble det ikke gjort på Krigsskolen og det vil derfor ikke skilles mellom sivile- og militær ansatte i analysen og det videre arbeidet med oppgaven.

4.6 Dataanalyse

«Ofte er egenskaper så sammensatte at det er vanskelig å måle dem med kun ett spørsmål i et spørreskjema. Man utformer da flere spørsmål som måler ulike aspekter ved egenskaper, og slår informasjonen sammen til én variabel i analysen.» (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 274).

Etter å ha utarbeidet og samlet inn data må man analysere og bearbeide innhentet empiri. Hovedprinsippet for forskere er å forenkle resultatene slik at de blir fremstilt og presentert enkelt for leseren. Kvantitative analyser kjennetegnes som oftest av at dataen foreligger i en form som gjør at den kan telles. Det finnes flere forskjellige måter å analysere dataen på og disse måtene avhenger av hvor mange variabler som skal analyseres. Analyse av en enkel variabel kalles univariat analyse, mens analyse av to variabler kalles bivariat analyse. For å analysere tre eller flere variabler er det hensiktsmessig å benytte seg av multivariat analyse (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 295). Å gå i detaljer på hver enkelt form for analyse vil bli særdeles komplekst, men det vil videre gjøres en generell redegjørelse for de tre overnevnte formene for analyser av variabler.

Univariat analyse beskrives som: «... hvordan enheter fordeler seg på én egenskap eller én variabel [...] Hvor mange kvinner og hvor mange menn er det i undersøkelsen?» (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 295). I etterkant av spørreundersøkelsen teller man opp resultatene av de forskjellige verdiene på variabelen, og man kan derved se hvordan de ulike enhetene fordeler seg på verdier av hver enkelt variabel (ibid, s. 296). Det vil være målenivået på variabelen som avgjør hvilke figurer eller tabeller man bruker for å analysere dataen (ibid). Når vi skal konkludere med resultatene fra undersøkelsen benytter vi oss som regel av to tilnærminger, hva som er typisk altså middelveidien og hvordan fordelingen varierer, altså spredningen. Begge disse faktorene er viktig i analyse av dataen som er samlet og inn og begge inneholder ulike verktøy for å sammenligne eller trekke konklusjoner. Innenfor middelveidie har vi flere måter å analysere på som gjennomsnitt, median og modus. Spredningen måles som oftest ved å ta utgangspunkt i variasjonsbredden, kvartiler og kvartildifferanse, desiler, standardavvik og form (ibid, s. 299-310).

For å kunne undersøke sammenhenger mellom flere variabler må man benytte seg av bivariat analyse. Hvilken analyse måte som er mest hensiktsmessig, avhenger også av denne metoden av hvilket målenivå variablene har. De tre vanligste måtene er krysstabeller, sammenlikning

av gjennomsnitt og korrelasjonsanalyse (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 313). En typisk konklusjon man gjerne trekker når man benytter bivariat analyse er at man har to variabler som kan sammenlignes hvor fenomener og mekanismer kan knyttes sammen. Hvis man har mulighet til å trekke disse konklusjonene innenfor årsakssammenheng kalles dette intern validitet. Vanligvis er det ikke relevant å bruke intern validitet ved tverrsnittsundersøkelser slikt som i vårt tilfelle (ibid, s. 328). I vårt tilfelle benytter vi oss av sammenlikning av gjennomsnitt for å kunne finne frem til eventuelle årsakssammenhenger i analysen.

Vi har nå kort gjort rede for flere teknikker for hvordan vi kan analysere innsamlet data fra spørreundersøkelsens variabler og verdier. Dette er i den hensikt å være klar over hvilken metode, for analyse, forskere vanligvis opererer med. Denne bevisstgjøringen ansees som svært hensiktsmessig når vi skal starte med å lage spørreundersøkelsen fordi vi anser det som viktig å ha en viss sammenheng. Etter at man har levert ut og fått svar på undersøkelsen er det for sent å trekke den tilbake og dataen må behandles deretter (ibid s. 279)

Vi har i vår undersøkelse delt inn i fire kategorier. For det første har vi laget en tabell for hver av skolene. Videre har vi delt inn hver skole i to kategorier. Den ene kategorien respondenter som har vært en del av den lokale endringsgruppen på skolen, den andre kategorier de som ikke har vært en del av endringsgruppen.

4.7 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om hvor pålitelig undersøkelsen er og nøyaktigheten av undersøkelsens data. På forskningsspråket uttrykkes dette som dataens reliabilitet, som innebærer hvor nøyaktig datainnsamlingen er. Hvis man skal undersøke hvor mye brus en husholdning drikker kan man eksempelvis spørre de man skal forske på hvor mye brus de drikker. Et alternativ til dette er å gi husholdningen en gitt mengde brus og registrere ut i fra dette hvor mye brus de drikker. Selv om den siste fremstillingen også ville kunne ha reliabilitetsproblem. Selv om brusen forsvinner kan det være andre medlemmer som er på besøk som drikker brus, eventuelt kan det hende de åpner brus men ikke drikker opp hele flasken (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 44).

Det man skal være bevisst på er at data er avhengig av hva som er i fokus og forforståelse til forskerne. Om man f.eks. skal forske på organisasjonsendring vil man kunne ha flere

innfallsvinkler til hvilken del av prosessen man vil fokusere på. Man kan fokusere på de økonomiske kostnadene ved en omorganisering eller man kan ha menneskeorientertfokus, hvordan den enkelt ansatt ivaretas i prosessen. Hvis man har ett spesielt område man ønsker å fokusere vil man vie liten eller ingen oppmerksomhet til andre temaer. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 42).

Videre vil alle mennesker ha en forforståelse og oppfatning av virkeligheten. Det man skal være bevisst er at en slik forforståelse vil kunne påvirke hva en forsker legger vekt på og hvordan han/hun tolker data. Blant annet i utarbeidelse av et spørreskjema vil en forsker definere hva han/hun ønsker svar på, og da får man logisk nok ikke noe informasjon om det man ikke spør om. Det er viktig at forskere å sette seg inn i valgt forskingsområder. Forsking er en kumulativ prosess og det er stor sannsynlighet for at noen har forsket på samme tema tidligere. Det finnes en egen database med spørreskjema som er utviklet og brukt tidligere, som er kvalitetssikret, finnes det allerede spørreskjema er det unødvendig å bruke energi og krefter på å utvikle nye (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 43). Vi har redegjort for vår egen forforståelse innledningsvis i metodekapittelet og dette har vi belyst som en svakhet ved oppgaven. Det er underveis i arbeidet blitt identifisert en annen svakhet med oppgaven som går på selve behandlingen av innsamlet data i forbindelse med registrering. Siden det var en manuell spørreundersøkelse ble det naturlig at alle resultatene ble «punchet» manuelt. At ting blir gjort manuelt ved hjelp av spørreundersøkelse på papir og ikke elektronisk, mener vi har et utslag på oppgavens validitet og reliabilitet. Til tross for dette har vi behandlet dataen så nøyaktig som mulig og anser selv arbeidet med analysen som svært presist.

4.8 Etiske betraktninger

Når man skal forske på mennesker er det viktig å ha et bevisst forhold til etikk, herunder hvilke regler og normer forskere bør forholde seg. «Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlingene er riktige eller gale» (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 93). Det er spesielt i innsamling av data hvor etiske dilemmaer ofte oppstår. Som forsker skal man skåne de menneskene man skal innhente data i fra, enten om dette er et intervju eller en spørreundersøkelse. Med tanke på spørreundersøkelse må man vurdere om forskingen inneholder persondata, som igjen innebærer at man har meldeplikt. Enten direkte, gjennom at de oppgir navn og eller personnummer på spørreundersøkelsen. Eller indirekte ved at man oppgir kjønn og alder i en

gruppe hvor det for eksempel er bare en kvinne på 25 år (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 96-97).

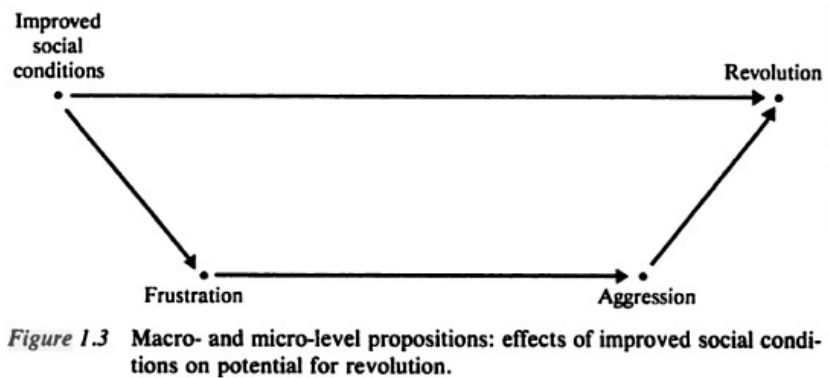
Videre skal man være bevisst om man innhenter data fra internett at det kan være utfordrende hva som er offentlig- og hva som er privat informasjon. Om informasjonen er offentlig kan man benytte seg av den uten samtykke fra den det gjelder. Videre skal man uansett følge forskningsprinsippet at man alltid oppgir hvor man henter informasjonen fra (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 97). Når man skal gjennomføre undersøkelse må man alltid få samtykke. Videre skal den enkelte være informert om fordeler og ulemper samt muligheten for å trekke seg fra undersøkelsen. Videre skal man være forsiktig slik at ingen føler seg presset til å delta i undersøkelsen. Forsvaret er en organisasjon som er hierarkisk bygd og det er en kultur for at man sier mottatt om man får en ordre fra en overordnet, derfor er det viktig å formulere seg riktig med tanke på innhentning av informanter. I en omstillingsfase bør man også være bevisst at det er enkelte som kan miste jobben, og derfor kan kategoriseres som en sårbar gruppe (Alver, 2016).

5 Innledende samtaler

Det vil påfølgende bli redegjort for hvordan skolen har gjennomført omstillingen basert på samtale med representantene fra ledelsen. Vi ønsker å understreke at hensikten med samtale var å skaffe et bedre perspektiv på helheten rundt omstillingen til krigsskolene og skape et grunnlag for kontekst i oppgaven. Samtalene i tråd med teorikapittelet har også gitt forutsetninger for en mer spisset spørreundersøkelse. Det er også viktig å presisere at spørsmålene i forbindelse med samtale i utgangspunktet har vært like, men at de er skildret og gjengitt i denne teksten noe ulikt. Rekkefølge og dybden i samtalen er preget av at vi har hatt litt ulik struktur og gjengivelse av konteksten i samtale. Det er likevel ikke noe intervju og samtale skal gi leseren en større forståelse av fremdriften og helheten rundt omorganiseringen og hvordan denne er blitt gjennomført i praksis.

5.1 Sjøkrigsskolen

FPH del G styrer hvordan omstillinger skal gjennomføres i Forsvaret. Disse retningslinjene er utredet fra styrende dokumenter og lover vedrørende omstilling i samfunnet generelt. I den prosessen SKSK har vært inne i har dette dokumentet vært det førende styringsdokumentet som har gitt grunnlaget for å ivareta og militært og sivilt ansatte ved skolen. Både



Figur 11

arbeidstakerorganisasjonen og tillitsmannsorganisasjonen har vært involvert i prosessen for å gå frem så korrekt som mulig ovenfor de ansatte ved skolen. FPH er brukt som dreiebok på hvordan man skal ivareta arbeidstakerne på en best mulig måte samtidig som man gjennomfører omstillingen. Foreløpig status på FMR (Forsvarssjefens fagmilitære råd) er at utdanningsreformen settes på vent for å finjustere den opp imot den nye befalsordningen OR/OF. Når denne organiseringen har gått seg til vil det være behov for en ny vurdering av utdanningen for kadetter ved Sjøkrigsskolen. Tidligere har fag- og spesialistutdanning ved SKSK vært offisersutdanningen og dette er essensen i at utdanning må tilpasses befalsordningen vedrørende spesialist/generalist (OR/OF). Fra oppdraget offisielt ble gitt til SKSK har skolen og arbeidsgruppen hele tiden vært presset på tre områdene, økonomi, personell og tid. Tiden har alltid blitt opplevd som en faktor som hemmer i hele prosessen og har tvunget skolen til å jobbe uten enkelte forutsetninger man gjerne ville ønske var på plass før beslutninger ble tatt. En modell som SKSK har jobbet med og som er blitt brukt under tidligere omstillinger i Sjøforsvaret er badekarmodellen eller båtmodellen utviklet av James Coleman i 1990.

Modellen tar for seg ulike stadier som kobler makro nivået til mikronivået og kan brukes til å analysere ulike settinger. Denne modellen har en x og y faktor opppe på makronivået og det

samme nede på mikronivået. Kort fortalt kan man tenke seg at man begynner oppe til høyre på strukturnivå altså makronivå, dette er nåsituasjonen, skolene skal igjennom en reform. Man ønsker å bevege seg over i slutttilstanden som i vårt tilfelle kan være at endringen er implementert og skolen har gjennomført en reform. For å få til denne strukturelle reformen må man innom mikronivået som omhandler de ansatte og menneskene. I starten opplever de frustrasjon over prosessen fordi det er dårlig argumentasjon fra ledelsen, holdningen deres er negativ. Deretter opplever man en endring i oppførsel hvor noen begynner å se lysere på hvorfor og hvordan man endrer. I figuren over må man se vekk fra at det står aggresjon for i prinsippet kan man plassere et annet begrep der. Poenget er at man har en endring i de ansatte sin innstilling. Når man deretter begynner å bevege seg oppover mot makronivået igjen har man en organisasjon som har vært igjennom en reform og folk får øynene opp for de endringene som har skjedd. De fleste kan til og med sitte igjen med et inntrykk av dette var en god løsning (Stoltz, 2014)

Mye av grunnen til frustrasjonen blant de ansatte oppleves fra skoleledelsen som begrepet tid. Ansatte blir veldig frustrert når de føler at nivåene oppover i organisasjonen ikke tar tiden til hjelp og stormer inn i beslutninger. I tillegg har det vært frustrasjon rundt tiden tilgjengelig til å diskutere på SKSK sitt nivå før beslutningene eller anbefalingene ble tatt med inn til behandling i Oslo. Faglitteratur rundt omstilling er fulgt og man har som tidligere nevnt vært opptatt av å behandle de ansatte i henhold til regelverket. Når det gjelder utdanningen har man også sett at man må senke ambisjonsnivået i forhold til de nye rammene ved SKSK. Dette er noe skoleledelsen har gjort klart både oppover og nedover i organisasjonen. I forhold til involvering av de ansatte har man sett at man grunnet tidspress ikke har hatt mulighet til å danne gode arbeidsgrupper. Når man har dårlig tid går dette utover involveringen av de ansatte og man tilpasser arbeidet deretter. Det SKSK valgte å gjøre var å sette en arbeidsgruppe med representanter innenfor de ulike fagfeltene som skoleledelsen mente hadde best kjennskap til fagområdene, og sendte dem som representanter til møtene i Oslo. Eksempelvis hvis logistikk var på agendaen så sendte man inn den med lengst erfaring og mest kompetanse for å jobbe med fagfeltet. Erfaringene var at de som jobbet tett med saken innenfor sitt fagfelt ikke var like negative som de som ikke var involvert i like stor grad. Denne omstillingen har vært et klassisk eksempel på en omstillingsprosess i Forsvaret. Det samme skjedde med Sjøforsvaret i 2013-15 hvor SKSK ble holdt utenfor omstillingen i Sjøforsvaret i påvente av utdanningsreformen. Man kunne derfor allerede på den tiden se at omstillingen ville komme og steg 1 i implementeringen startet i 2016.

Det SKSK gjorde fra 2015 var å forsøke å se fremover og ikke ansette nye eller forlenge kontrakter til de som gikk av med pensjon. FHS hadde allerede mottatt oppdraget i 2015 hvor oppdraget ble utelukkende styrt på nedjustering innenfor økonomi og personell. FHS visste at ved å samle alle skolene i Forsvaret under en ledelse kunne man nedjustere utgiftene og nedbemanne personellet. Løsningen ble akseptert på høyere nivå og 01-08-2017 ble skolene trukket ut fra driftsenhetene og SKSK ble sammen med de andre skolene lagt innunder FHS. Det ble deretter opprettet ulike arbeidsgrupper innenfor de ulike linjene med mål og hensikt å evaluere fremtidig behov for kompetanse innenfor de ulike fagområdene. Organisasjonen og stillingsinstrukser var på plass et år senere 01.08.2018. Det mangler fortsatt detaljer i fagene frem til dags dato, spesielt nevnes det avtaler rundt hvem som skal ha ansvaret for de ulike fagene som skal outsources til sivile skoler. Opplevelsen i prosessen sett som arbeidsgiver er at de ansatte har hatt en god forståelse for saksgangen og de mekanismene som settes i spill under en omstilling. Usikkerheten fører likevel til sluttspørsmålet den enkelte stiller seg, «har jeg en jobb når dette er over?». Som et tiltak valgte skoleledelsen ved SKSK å spille på den konkrete informasjonen de hadde tilgjengelig. Fortløpende gav de ut den informasjonen de hadde, men de kom likevel opp i situasjoner hvor man måtte vurdere hva man skulle gi ut med bakgrunn i hvor mye usikkerhet dette skapte. Gradert eller ugradert, besluttet eller under utarbeidelse, dette var typiske spørsmål man måtte ta hensyn til i en slik prosess. I tillegg til dette er det også forskjell på de ansatte, en kategori er offiserene som er vant til å håndtere usikkerhet, og i tillegg er sikret jobb hvis stillingen deres kattes. For de sivile derimot vil det være mye verre å miste jobben fordi de ikke har den samme sikringen som militært ansatte har. For å informere best mulig etablerte de ukentlige HR møter i tillegg til det ukentlige ledergruppe møte. I tillegg til dette forsøkte SKSK innledningsvis å kjøre felles informasjonsmøter hver 14 dag fra skoleledelsen til de ansatte, hvor den enkelte kunne ta opp uoppklarte emner. Skolen fortsatte med fortløpende informasjonsmøter en gang i måneden videre utover i prosessen. Skoleledelsen brukte også ledergruppemøte til å informere avdelingssjefene som igjen kunne informere sine respektive avdelinger. Dette kunne til tider oppleves som en dårlig måte hvis budskapet ble feiltolket eller hvis avdelingssjefene ikke fikk anledning til å informere sine ansatte. Å sende informasjon ut via epost ble vurdert til å være mindre hensiktsmessig og man ønsket derfor å ha suksessive kjernegrupper med tillitsmannsorganisasjonen som et sentralt element i prosessen. SKSK har også hatt en toveiskommunikasjon med den faktor at de har latt ulike ansatte spille frem sine forslag via HR og ledergruppemøter. Det har også blitt opprettet en gruppe hvor prest og

tillitsmannsorganisasjonen har vært tilgjengelige for de som har hatt vanskeligheter eller utfordringer med å ta opp saker med sine linjeledere eller skoleledelsen.

Sentralt ble prosessen håndtert ved å ha en arbeidsgruppe som hadde fokus på helheten og mindre arbeidsgrupper innenfor de ulike fagområdene. Det ble først drøftet internt på SKSK og deretter sendt inn som en anbefaling sentralt til FHS. Utfordringen sentralt var at de ulike skolene hadde ulike behov ut ifra hvilken utdanning de tilbydde. Strukturen og organiseringen på hver enkelt skole var prinsipielt veldig ulike og målsetningen til FHS var å organisere alle skolene likt. Dette var en forutsetning fra FHS for å nå målet basert på økonomi og personell. Organiseringen passet ikke alle skolene men man møttes litt på halvveien og endte til slutt opp med den organiseringen vi kan se i dag. Endringskapasitet i detaljer og som begrep er ikke kjent men forståelsen av begrepet er at alders sammensetning, bakgrunn; militær/sivil, kompetanse rundt omstillinger generelt, høy gjennomsnittsalder på de ansatte, høyere utdanning, mindre konkurransefortrinn kan føre til lav endringskapasitet på SKSK. Skoleledelsen antar at SKSK sammenlignet med andre militære avdelinger vil ha lav endringskapasitet gitt ut ifra de overnevnte faktorene blant de ansatte. Skoleledelsen ser også på seg som utelukkende arbeidsgiver og dette har vært innstillingen deres i den hensikt å representere FHS og nivået over, og ikke minst kunne ta upopulære diskusjoner og beslutninger. Skoleledelsen har en direkte påvirkningsgrad på de ansatte og er som lokal arbeidsgiver involvert i alle drøftinger og prosesser, og er de som til slutt ender opp med å måtte håndtere utfordringene.

5.2 Krigsskolen

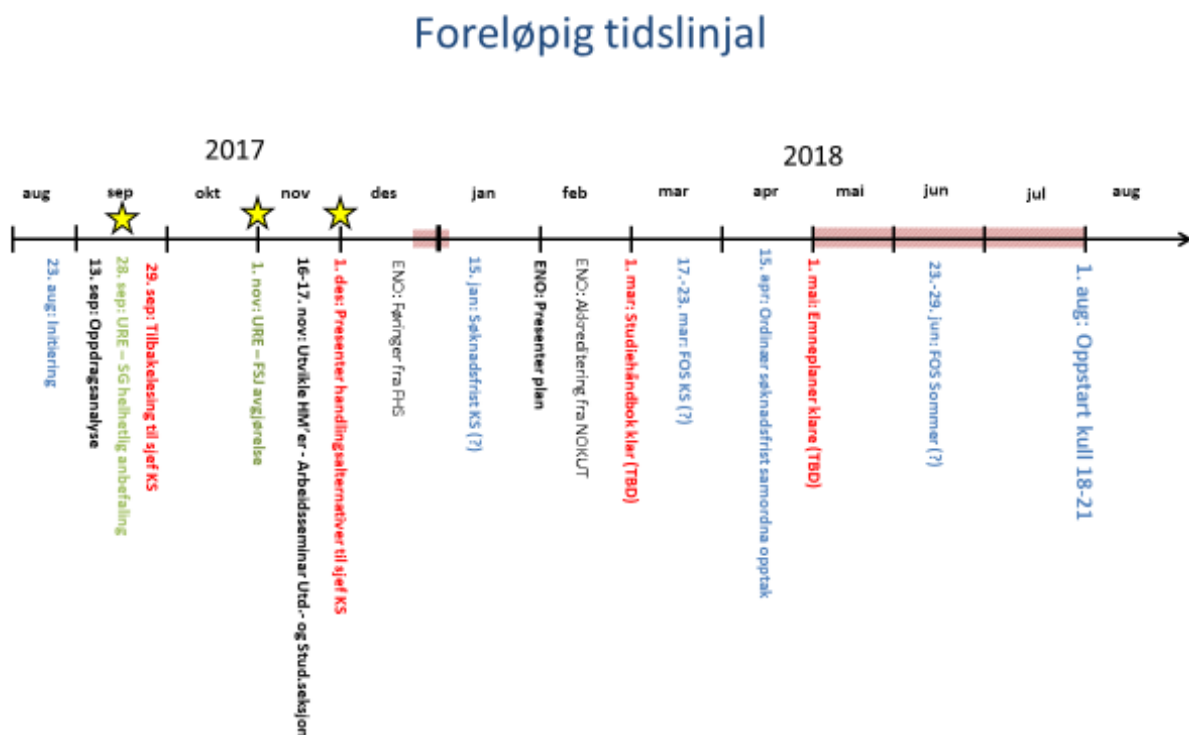
Krigsskolen kunne tidlig se de endringene som kom til å komme ut i fra Stortingsproporsjon nr 14 samt langtidsplanen til Stortinget. Samt at da den nye militær ordning ble introdusert skjønte de at det kom til å ende i store endring for skolen. Et samfunn i kontinuerlig utvikling og ny teknologi, medfører at kravene til en offiser endres. Fra 23. August 2017 startet den offisielle prosessen til Krigsskolen. De utarbeidet en tidslinjal.

Krigsskolen tok to individer ut av sine ordinære stillinger for å arbeide med for å starte med den praktiske utredningen av Krigsskolens utdanning. Denne kjernegruppens oppdrag var å lede og koordinere utarbeidelsen av nytt utdanningsprogram på Krigsskolen. Kjernegruppens nøkkeloppgaver var å;

- Analysere, vurdere og anbefale ulike handlingsalternativer for fremtidige utdanningsløp. Herunder Grunnleggende offisersutdanning, videregående befalsutdanning og Grunnleggende offiserskurs.
- Utarbeide studieprogram, herunder studiehandbok og emneprogram.

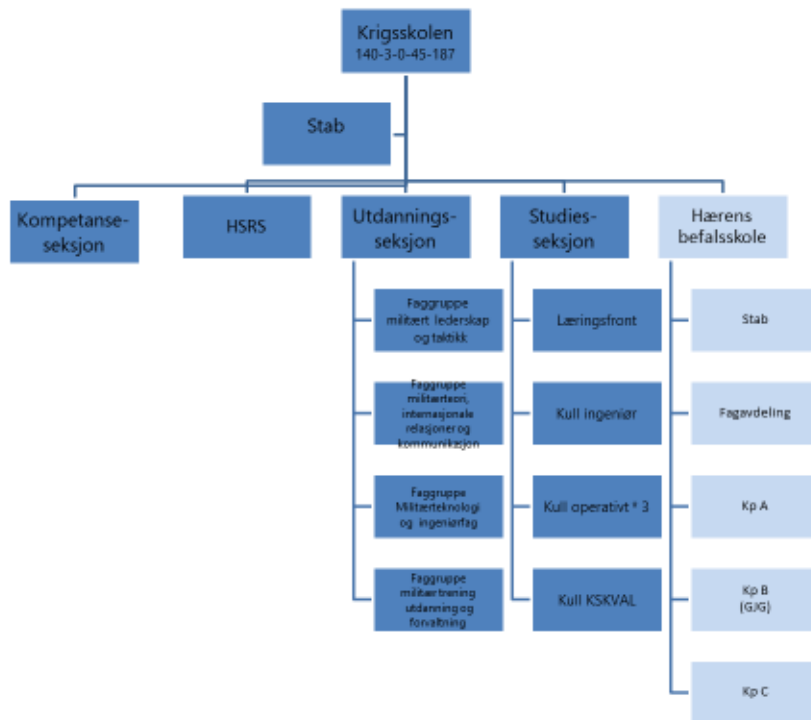
(Krigsskolen, 2018)

Kjernegruppen bestod som sagt av to individer men i oppdraget fra Krigsskolen står det at det vil bli brukt ressurser fra hele organisasjonen. Videre ble det etablert en arbeidsgruppe på mellom 8-10 personer. På den ene siden må hele utdanningen justeres og endres og på den andre siden skulle organisasjonsstrukturen endres. Krigsskolen utarbeidet en foreløpig tidsplan som er presentert under. Deretter vil det påfølgende bli presentert ny og gammel organisasjonsstruktur på Krigsskolen.



Figur 14

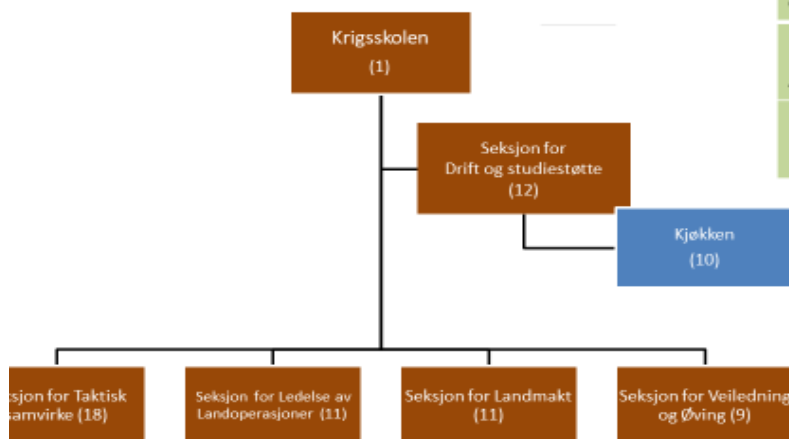
Organisasjon Krigsskolen



Figur 11



Ny organisasjon 1. aug 2018



Gammel org	Ny org
50 Åv Adm/Led	22 Åv Adm/Led
66 Åv Faglige	50 Åv Faglige



Figur 12

Omorganiseringen har medført at Krigsskolen har gått fra 116 ansatte, hvor kjøkkenpersonell var i tillegg til 116 stykker. I ny organisasjon er det nye tallet 72, hvor kjøkkenpersonalet utgjør 10 stykker.

Samtidig som antall ansatte har blitt betraktelig redusert har Krigsskolen sin leveransen økt. Dette innebærer at Krigsskolen i tillegg til offisersutdanningen har grunnleggende offisers kurs, videregående befalsutdanning 1- og 2 samt fellesmoduler for Hær- Sjø- og Luftkrigsskolen. 1. August 2018 ble nye utdanningsmodell iverksatt. Nytt av året er at alle krigsskolene har felles utdanning, blant annet at det hele første halvåret for Hær, Sjø og Luft er på Linderud. Krigsskolen har ansvaret for det meste av utdanning disse seks månedene, med noe ekstern støtte fra personell fra blant annet Hærens våpenskole (Krigsskolen, 2018)

I endringsprosessen forklarer nestkommanderende skole at skolen benyttet ulike virkemidler for å involvere de ansatte i organisasjonen. For det første ble kjernegruppen etablert av to ansatte på skolen. Disse ble tatt ut av sine daværende stillinger og jobbet med omorganisering på heltid. Videre ble det opprettet en arbeidsgruppe på åtte til ti personer som støttet kjernegruppen innimellom. Videre så gjennomførte de ukentlig møter med status og ny informasjon. På høsten 2017 gjennomførte de et seminar med alle de ansatte på skolen. Her delte de inn i ulike syndikat som arbeidet med ulike områder innenfor omorganiseringen. De har hatt et bevisst forhold til å spille på den enkeltes ansattes spisskompetanse. Videre har både Hæren og Hærens Våpenskole vært delaktig i prosessen. Hæren som bruker har kommet med sine innspill hva en Hær offiser i dag trenger av kompetanse (Krigsskolen, 2018)

Videre har Krigsskolen forholdt seg til METFOR løpet som er beskrevet i FPH del G. Under temaet mostand for endringer beskriver nestkommanderende at de ansatte som løsningsorienterte, da spesielt arbeidsgruppen. Videre at hans inntrykk at holdning blant de ansatte er at beslutningen er tatt, dette er bare noe vi må løse. Den største bekymringen blant de ansatte har vært om man har jobb på Krigsskolen, eventuelt hvor skal man jobbe om man må bytte arbeidsplass. Dette har resultert i at mange har søkt seg bort. I tillegg beskriver han et enormt arbeidspress på alle individer i organisasjonen. En omorganiseringsprosess krever mye ressurser, som allerede brukes for å opprettholde daglig drift. Hvilket vil si at i endringsprosessen har det vært merarbeid for de fleste individer i organisasjonen.

I tillegg trekker han frem at relasjonene med Sjøkrigsskolen, Luftkrigsskolen og Forsvarets høgskole er mye bedre nå enn de har vært tidligere. De har gått fra å ha sporadisk kontakt en gang i måneden til å snakke sammen ukentlig. Til slutt trekker han frem at han syns Krigsskolen som organisasjon har løst omorganiseringen på en meget god måte. Videre at skolesjefen har hatt fokus på inkludering, åpenhet og ærlighet.

6 Erfaringer med endringer

Analysekapittelet har vi delt inn i fire deler. Innledningsvis vil vi ta for oss oppbygningen av kapittelet, samt de grunnleggende dataene i undersøkelsen. Videre vil vi ta utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene vi avrundet teorikapittelet med og analysere og drøfte disse sett i lys av teori og problemstilling.

- 1) I hvilken grad opplever de ansatte at de har fått informasjon om endringsprosessen?
- 2) I hvilken grad opplever de ansatte involvering i endringsprosessen?
- 3) Hvordan påvirker involvering organisasjonens endringskapasitet?

6.1 Empiri

Både Krigsskolen og Sjøkrigsskolen har etablert lokale endringsgrupper under omorganiseringen. Da vi begynte å analysere innsamlet data så vi at det at endringsgruppene svar skilte seg fra de som ikke har vært en del av denne gruppen. I metodekapittelet gjorde vi rede for at det totalt i undersøkelsen var en svarprosent på 71%. På det første spørsmålet luket vi ut de respondentene som ikke var i målgruppen for vår undersøkelse da de ikke har vært en del av utvalget grunnet for kort ansettelses tid ved skolene. Resultatet viser oss at det er en jevn fordeling mellom begge skolene, over hvor lenge personellet har vært ansatt ved den respektive skolen. Det er verdt å bemerke seg at resultatene viser ved begge skolene har største parten av de ansatte som deltok i undersøkelsen vært ansatt i rundt 8 år.

1: Hvor lenge har du vært ansatt på Krigsskolen/Sjøkrigsskolen?						
	Krigsskolen		Sjøkrigsskolen		Totalt	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Under ett år	0	0 %	0	0 %	0	0 %
1-3 år	11	27,5 %	8	22,2 %	19	25 %
4-8 år	14	35,0 %	9	25,0 %	23	30,3 %
8 år eller mer	15	37,5 %	19	52,8 %	34	44,7 %
Totalt	40	100 %	36	100 %	76	100 %

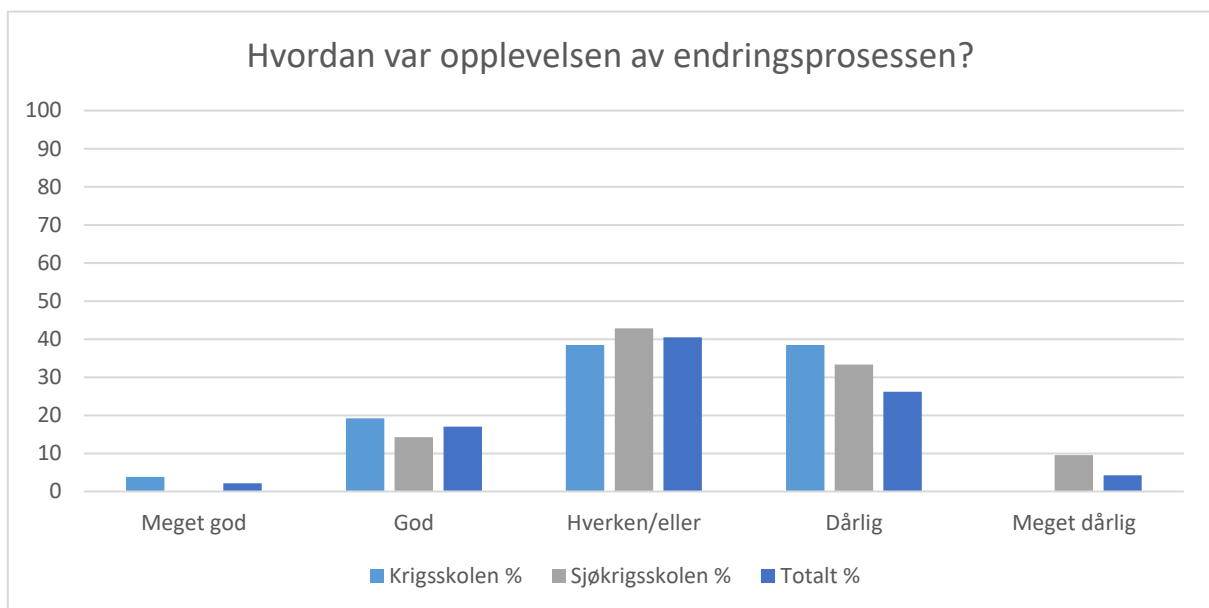
Tabell 2

Tabell 3

Deretter ønsket vi å undersøke om de ansatte tidligere har vært igjennom endringsprosesser og hvordan de opplevde dette. Undersøkelsen viste at cirka 61% av de ansatte på begge skolene har vært igjennom endringsprosess tidligere.

	Krigsskolen		Sjøkrigsskolen	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Ja	26	65 %	21	58,3 %
Nei	14	35 %	15	41,7 %
Totalt	40	100 %	36	100 %

Vi spurte deretter de som svarte ja om hva slags opplevelse de hadde av denne prosessen, da tidligere opplevelser kan ha påvirkning på hvordan individet opplever omorganiseringen. For de som svarte at de tidligere har vært igjennom omorganisering svarte størstedelen hverken/eller. Videre så var det markant flere av respondentene mener endringsprosessen var dårlig eller meget dårlig, versus de respondentene som mente at endringsprosessen var god.



Figur 15

Det siste spørsmålet vi stilte i den innledende delen av undersøkelsen var om respondenten var en del av den lokale endringsgruppen på henholdsvis Krigsskolen og Sjøkrigsskolen.

6. Har du vært en del av endringsgruppen på Krigsskolen/Sjøkrigsskolen?						
	Krigsskolen (KS)		Sjøkrigsskolen (SKSK)		Totalt	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Ja	16	40	14	38,9	30	39,5
Nei	24	60	22	61,1	46	60,5
Totalt	40	100	36	100	76	100

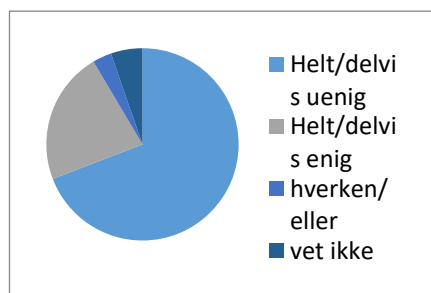
Tabell 4

Svarene viser at cirka 40% på begge skolene har vært involvert i en eller annen grad i den lokale endringsgruppen.

KRIGSSKOLEN						SJØKRIGSSKOLEN						
7. Jeg har vært lite berørt av omorganiseringen												
	Endringsgruppe (EG)		Ikke endringsgruppe (IEG)		KS		EG		IEG		SKSK	
	Ant	%	Ant	%	Totalt	%	Ant	%	Ant	%	Totalt	%
Helt enig	2	5	0	0	2	5	2	6	3	8	5	14
Delvis enig	0	0	3	8	3	8	0	0	6	17	6	17
Hverken /eller	1	3	0	0	1	3	0	0	1	3	1	3
Delvis uenig	4	10	10	25	14	35	3	8	5	14	6	17
Helt uenig	9	23	7	18	16	40	9	25	7	19	14	39
Vet ikke	2	5	2	5	4	10	0	0	0	0	0	0

Tabell 5

Spørsmål 7 omhandlet i hvor stor grad respondenten har vært berørt av omorganiseringen. Svarene vi fikk da var at cirka 65% av de ansatte på skolene har vært involvert i omorganiseringen. Den gruppen som har vært minst berørt er de ansatte på Sjøkrigsskolen som ikke har vært en del av endringsgruppen. Her svarer 25% at de er delvis- eller helt enig at de har vært lite berørt av omorganiseringen.



Figur 16

6.2 Drøft

Det man kan lese ut i fra resultatene er at over halvparten av respondentene har vært igjennom endringsprosess tidligere. Videre kan man lese ut i fra tabellen at ca. 40% av respondentene på KS har en dårlig opplevelse versus i overkant av 20% som har en god opplevelse av endringsprosessene. På SKSK er det 42,8% som har opplevd dårlige endringsprosesser versus 14% som har opplevd gode endringsprosesser. Man kan med andre ord si at begge organisasjonene har en god del individer med dårligere erfaringer og noen som har gode erfaringer og hoveddel som har erfaringer fra tidligere har et hverken/eller inntrykk av prosessen. Slike erfaringer vil være et grunnlag for holdninger den ansatte har til endring, disse holdningene vil gjerne forsterkes dersom ansatte har vært gjennom mange slike prosesser, noe som ikke er uvanlig i dagens virkelighet, der «omorganisering» for mange fremstår som et slags skjellsord (Schiefløe, 2013 s. 42-43). Det vil da si at begge organisasjoner kan ha ansatte som har tatt lærdom for tidligere prosesser som er verdifulle for organisasjonen og organisasjonens endringskapasitet. Dette gjennom at individene har tilegnet seg god kompetanse vedrørende endring, fått økt endringskapasitet som igjen påvirker organisasjonens endringskapasitet i en positiv retning. På den andre siden kan dårlige erfaringer spille negativt inn på et individs endringskapasitet. For eksempel kan et individ med dårlig erfaring ha negativ holdning til endring basert på erfaring fra tidligere. Dette kan igjen føre til at individet utvikler en indre motstand mot endringer og kan i ytterste konsekvens motsette seg endring, og bidra negativt inn i prosessen, dette kommer vi inn mer inn på i kapittel 9 hvordan involvering påvirker endringskapasitet (Schiefløe, 2013 S.43-44).

Begge skolene har etablerte lokale endringsgruppe, her svarer ca. 40% av respondentene at de har vært en del av denne. Dette er noe både Kotter (2002) gjør rede for i sin teori innenfor endringsledelse, samt Meyer og Stensaker (2011) under teori om selektiv involvering.

Å etablere en endringsgruppe som mottar et oppdrag og rammene man skal holde seg innenfor, deretter blir overlatt til seg selv for å utarbeide løsningsforslag, kan man definere som svært høy grad av involvering. Med tanke på involveringstrappen vil man kunne plassere dette eksempelet inn i ansatt/bruker styring, som er høyeste graden av involvering i involveringstrappen. Trinn fire i involveringstrappen er involvering er bruker og/eller ansattstyring. På dette trinnet er de ansatte i stor grad selvstyrt og innehar ansvaret. På dette nivået er det meget stor grad av medvirkningskraft og en forutsetning for å kunne være på dette trinnet er trygghet og tillit (Difi, 2014:1, s. 15). I omorganiseringsprosessen på KS og SKSK har man gitt hele prosessen til endringsgruppen. Rammene er gitt på politisk nivå i

Norge samt lokalt fra skolene. Videre utarbeidet endringsgruppene på skolene ulike handlemåter som ble presentert og besluttet sentralt. På denne måten fikk de ansatte som kjenner organisasjonen best og som innehar best kompetanse innenfor ulike fagområder gitt sine innspill til omorganiseringen. Kotter (2002) forklarer at individene som er en del av endringsgruppen bør ha støtte hos ledelsen på skolene, dette ble også bekreftet igjennom samtaler med skoleledelsene (Kotter & Cohen, 2002, s. 60). Vi har ikke gått inn på de ulike individene i endringsgruppe for å undersøke i hvilken grad de representerer et mangfold ut i fra hvilken kompetanse de innehar. I tillegg om dette er mennesker med uformell makt, da disse vil ha større påvirkning på mennesker rundt seg enn de som har liten grad av uformell makt. Videre ble det belyst i samtalen med KS, at om endringsgruppene hadde behov for støtte ble det hentet inn ekstra ansatte. På KS var det to ansatte som hadde hovedansvaret for endringene, og somgjennomførte et seminar hvor alle ansatte var involvert og jobbet med ulike problemstillinger Som tidligere nevnt ble det på SKSK etablert en endringsgruppe som involverte, representanter fra skoleledelsen, som tok seg av det overordnede. Det ble også opprettet lokale representanter fra vært fagområde som jobbet og representerte sin egen seksjon opp imot de andre skolene og FHS ledelsen i Oslo. På denne måten kunne SKSK involvere ansatte med spisskompetanse innenfor sitt fagfelt.

Spørsmål syv tar for seg hvem som opplever de har blitt berørt av omorganisering, hvor største delen av respondentene svarer at de har blitt berørt. Kun 7% av Krigsskolens respondenter svarer at de har vært lite berørt, i motsetning til 31% på SKSK. En av årsakene til dette kan blant annet være at KS har vært igjennom en større omstrukturering enn det SKSK har, og av den grunn føler respondentene på SKSK at de ikke er berørt i like stor grad som på KS. En annen årsak kan være at personellet på SKSK føler at de har blitt bedre informert om endringen og derav føler at de ikke i like stor grad har blitt berørt. Som nevnt i teorikapittelet er informasjon en svært viktig del av den innledende endringsprosessen, og vi skal i neste kapittel drøfte funnene vedrørende informasjon i og under prosessen (Kotter&Cohen, 2002, s. 101 og Difi, 2014:1, s. 12).

7 Informasjon om endringsprosessen

7.1 Empiri

For å kartlegge graden involvering av de ansatte stilte vi noen spørsmål vedrørende hvilken grad de ansatte opplevde at de fikk informasjon om endringsprosessen. EG og IEG er henholdsvis endringsgruppe og ikke endringsgruppe som vi tidligere har nevnt i oppgaven.

Tabell 6

Spørsmål 8: Mål og delmål ifm omorganiseringen er godt kjent for meg?

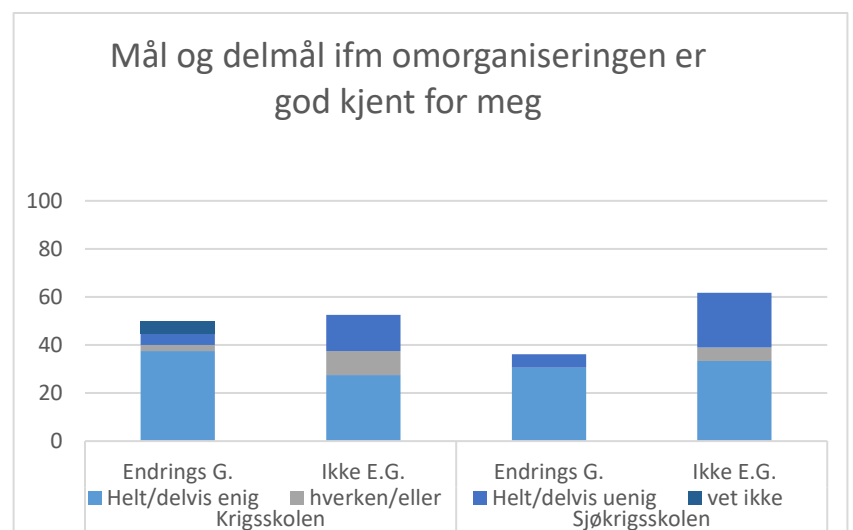
Spørsmål 9: Mål og delmål ifm omorganiseringen er godt kjent på alle nivå i organisasjonen?

Spørsmål 10: Avdelingen har jobbet sammen for å få en felles forståelse av målene?

	Spørsmål 8				Spørsmål 9				Spørsmål 10			
	KS		SKSK		KS		SKSK		KS		SKSK	
	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Helt enig	17,5	5	22,2	11,1	5	22,5	2,8	8,3	15	7,5	8,3	11,1
Delvis enig	20	22,5	8,3	22,2	20	2,5	11,1	2,8	17,5	12,5	19,4	27,8
Hverken/eller	2,5	10	0	5,6	5	22,5	8,3	13,9	5	12,5	5,6	8,3
Delvis uenig	5	15	5,5	19,4	10	5	11,1	16,7	7,5	12,4	2,8	8,3
Helt uenig	0	2,5	2,78	2,8	2,5	2,5	5,6	5,6	0	2,5	2,8	2,7
Vet ikke	0	0	0	0	2,5	0	0	13,8	0	7,5	0	2,8

Tabell 6

Resultatet viser at rundt 60-70 % av respondentene hadde god kjennskap til målsettingene for omorganiseringen. Videre kan man se ut i fra resultatet at de ansatte som ikke har vært en del av endringsgruppen på begge skolene har en større andel respondenter som ikke hadde god kjennskap til målene, totalt på begge skolene cirka 25-30 %.



Figur 17

På spørsmål ni om mål og delmål er godt kjent på alle nivåer i organisasjonene viser det noe divergens fra spørsmål åtte, og generell divergens mellom de ulike gruppene og skolene. Spredningen er svært stor hvor eksempelvis er det på KS ca 27 % i begge gruppene som er enige i påstanden, mens 27 % valgte å svare hverken/eller.

Tabell 7

Spørsmål 14: Jeg har blitt informert om hensikten med endringen?

Spørsmål 15: Jeg fikk tilstrekkelig informasjon i forkant av etableringen av ny organisasjonsstruktur?

Spørsmål 16: Jeg får tilstrekkelig informasjon om det pågående forbedringsarbeidet i avdelingen?

	Spørsmål 14				Spørsmål 15				Spørsmål 16			
	KS		SKSK		KS		SKSK		KS		SKSK	
	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Helt enig	25	7,5	25	27,7	22,5	5	22,3	16,8	20	10	8,4	16,7
Delvis enig	10	32,5	8,3	27,8	15	22,5	0	11,1	17,5	17,5	11,1	11,1
Hverken/eller	2,5	7,5	0	2,8	7,5	2,5	8,3	19,4	7,5	5	8,3	13,9
Delvis uenig	5	5	5,6	0	0	20	8,3	11,1	0	17,5	11,1	13,8
Helt uenig	0	2,5	0	2,8	0	5	0	2,7	0	5	0	5,5
Vet ikke	2,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabell 7

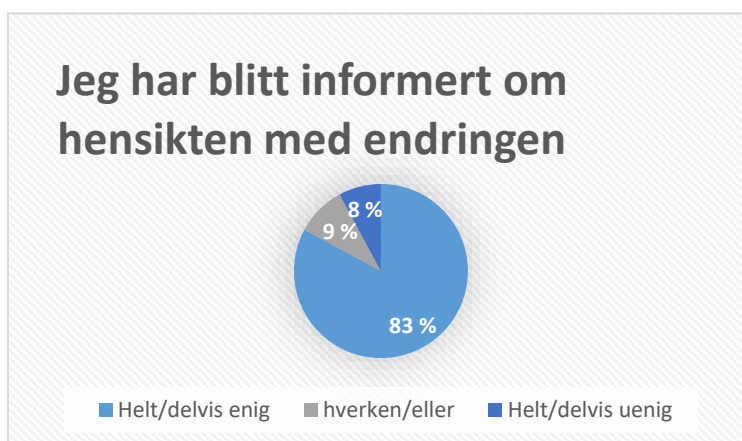
Ut fra resultatene kan vi se at 83 % av respondentene har blitt informert om hensikten med endringer. Videre på spørsmål 15 om respondenten opplever at han eller hun har fått tilstrekkelig med informasjon vedrørende etablering av ny organisasjonsstruktur er svarene litt mer spredt. På KS

mener 25 %, alle disse er ikke en del av

endringsgruppen, at de ikke har fått tilstrekkelig informasjon. 65 % av respondentene på KS mener derimot at de har fått tilstrekkelig med informasjon. På SKSK sier i underkant av 30 % hverken/eller, mens i overkant av 20 % sier at de ikke har fått tilstrekkelig med informasjon.

Videre på påstanden om man har fått tilstrekkelig med informasjon om det pågående

forbedringsarbeidet, svarer 17,5 % på KS, alle ikke en del av endringsgruppen at de ikke har



Figur 20

det, mens 65 % opplever at de har det. Til sammenligning til SKSK hvor i overkant av 30 % sier at de ikke har fått tilstrekkelig med informasjon, mens 50% mener at de har fått nok informasjon.

Spørsmål 18: Det er tydelig for meg hvilke endringer som berører min stilling?				
	KS		SKSK	
	<i>EG</i>	<i>IEG</i>	<i>EG</i>	<i>IEG</i>
	%	%	%	%
Helt enig	5	5	19,4	5,6
Delvis enig	5	0	11,1	30,5
Hverken/eller	7,5	27,5	2,9	8,3
Delvis uenig	15	20	5,5	16,7
Helt uenig	7,5	2,5	0	0
Vet ikke	5	0	0	0
Totalt	45	55	38,9	61,1

Tabell 8

På påstanden om individet opplever at det er tydelig hvilke endringer som berører han eller hennes stillinger er det 45 % av KS sine respondenter som er helt eller delvis uenig i dette. Mens 15 % opplever det som tydelig. På SKSK derimot mener 66,6 % at det er tydelig hvilke endringer som berører den enkelte, versus i overkant av 20 % som ikke opplever det som tydelig.

7.2 Drøft

For å kartlegge graden av involvering av de ansatte stilte vi en del spørsmål om hvor stor grad de ansatte opplevde at de har fått informasjon om prosessen. Ut i fra resultatene ser vi at rundt 60 % av respondentene opplever at de har god kjennskap til målsettingene for omorganiseringen. Det man videre kan lese ut i fra svarene er at respondentene som ikke har vært en del av endringsgruppene på skolene, opplever at de ikke har like stor kjennskap til målene. Et annet interessant funn er at under kontrollspørsmålet om målene var kjent i organisasjonen ser man større avvik, både internt og mellom skolene. Av svarene som fremkommer vedrørende hvilke endringer som berører stillingene, er det et markant skille mellom skolene. Det kan tyde på ut fra resultatene at personellet på SKSK tydeligvis har god forståelse av hva som vil påvirke deres fremtidige stilling. Dette kan tolkes i den retning av at personellet har fått god nok informasjon vedrørende endringene. På KS mener en betydelig

andel at dette ikke har vært tilfelle, noe som skiller seg ut som et interessant funn. Informasjon er det laveste trinnet i involveringstrappen og om de ansatte kun for informasjon om endringsprosessen kan man si at de i liten/ingen grad er involvert i prosessen. Informasjon er en grunnstein for å kunne delta aktivt i en omorganiseringsprosess (Difi, 2014:1, s. 14). Uten en god situasjonsforståelse og en klar formening av hva som er målsettingene og ønsket slutt tilstand, er det vanskelig å vite hva man skal bidra med i en endringsprosess. Det interessante i dette funnet er at begge skolene opplever at de har gitt god informasjon kontinuerlig under prosessen. Både igjennom informasjonsmøter, brifer og seminarer.

Videre under påstanden hvorvidt avdelingen har jobbet sammen for å få en felles forståelse for målene ser man noenlunde samme resultater. Den største andelen føler at organisasjonen har det, mens rundt 20 % opplever at de ikke har det. Det man kan lese ut i fra disse resultatene er at det er individuelle forskjeller hvorvidt individene føler at de har vært involvert eller ikke involvert i endringsprosessen. Videre så kan man se at hoveddelen av respondentene, totalt 83 % forstår hensikten med endringer. Dette innebærer at begge skolene har lyktes med å skape en forståelse for endring. Dette er trinn en i Kotters 8-trinns modell innenfor endringsledelse. I innledende fase må man skape en forståelse eller skape et behov for endring. Om individene i en organisasjon ikke forstår bakgrunnen for endring vil det være større sannsynlighet for at de vil utvikle mostand mot endring (Kotter & Cohen, 2002, s. 7). Som vi nevnte i case og kontekst kapittelet har en kommende endring i Forsvaret vært forestående i flere år. Stortingsmelding 14 fra gjør det ganske klart hva som var intensjonen og fremtiden for Forsvaret og utdanningsinstitusjonene. En større grad av kosteffektiv virksomhet som både skulle spare på utgiftene samt en sentralisering av organisasjonsstruktur (Kunnskapsdepartementet, 2016-2017). Kombinert med Mckinsey rapporten og utenforstående firmaer som har vært leid inn for å evaluere forvaltningen i Forsvaret, er det mulig å anta at de fleste ansatte på skolene har sett denne endringen komme før det i det hele tatt ble offisielt informert. I forlengelse av dette vil det også være mulig å anta at personellet på skolene har vært skeptiske til en reform som baserer seg i stor grad på økonomi og behovet for endringen, ikke har synliggjort godt nok på det strategiske nivået. Vi kan derfor ikke påstå at selv om de ansatte forstår hensikten med endringen at de ser behovet for endring (Kotter & Cohen, 2002, s. 7).

På en annen side taler funnen i spørreundersøkelsen på at de ansatte har vært godt informert fra beslutningen om omorganisering ble tatt, til den endelige strukturen skulle være på plass.

Skoleledelsen ved begge skolene har gjort rede for at det å informere personellet har vært en av de viktigste momentene rundt endringen og dette underbygges også ved hjelp av funnene i undersøkelsen.

Vi har nå diskutert litt rundt funnene vedrørende graden av informasjon de ansatte fikk ved KS og SKSK. Mye taler for at de ansatte har vært godt kjent med målene vedrørende omstillingen, likevel viser KS enkelte tendenser til mindre grad av informasjon. Dette kan være en glipp i undersøkelsen siden KS scorer høyt på informasjon rundt mål og delmål for den enkelte. Vi skal uansett ta med oss funnene til neste underspørsmål som går på graden av involvering i prosessen. Informasjonen foreligger som det første steget i en involveringsprosess og det vil derfor bli naturlig å fortsette med funnene i del to i spørreundersøkelsen.

8 Grad av involvering

8.1 Empiri

I dette kapittelet har vi samlet spørsmålene fra undersøkelsen som omhandlet involvering. Vi vil benytte oss av tabeller for å illustrere svarprosenten på de spørsmålene vi mener er mest essensielle og ved funn som utspiller seg som ekstra relevant eller interessant skildre dette i form av figurer.

Tabell 9

Spørsmål 11: Mine tilbakemeldinger under utarbeidelsen av de nye prosedyrene har blitt hørt av mine overordnede

Spørsmål 12: På endringer som angår utførelsen av mine arbeidsoppgaver har jeg blitt involvert i forkant

Spørsmål 13: Mine overordnede er åpen for synspunkter og bringer de videre inn i organisasjonen

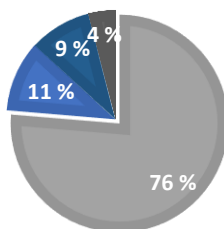
	Spørsmål 11				Spørsmål 12				Spørsmål 13			
	KS		SKSK		KS		SKSK		KS		SKSK	
	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Helt enig	9,7	7,5	5,6	5,6	10		13,9	5,6	10	15	16,7	22,2
Delvis enig	12,7	12,5	19,4	16,7	12,5	7,5	16,7	13,8	17,5	27,5	11,1	25
Hverken/eller	8	12,5	2,8	5,5	7,5	17,5		5,6	2,5	7,5	5,5	5,6
Delvis uenig	9,8	7,4	5,5	8,3	10	27,5	5,6	13,9	7,5		2,8	2,8
Helt uenig	0	10	5,6	2,8	0	2,5	2,8	5,5	7,5	5	2,8	0
Vet ikke	4,8	5	0	22,2	5	0	0	16,6	0	0	0	5,5

Tabell 9

Resultatene på spørsmål 11 og spørsmål 13 er i hovedsak ganske lik fordeling på de ulike gruppene i undersøkelsen som man kan se i tabellen over.

76% av respondentene er helt eller delvis enig at overordnede er åpen for han eller hennes synspunkter og bringer disse videre inn i organisasjonen. Samt kan man lese ut i fra tabellen at størstedelen av respondentene er helt eller delvis enig at dens overordnede er åpen for tilbakemeldinger under utarbeidelsen av nye prosedyrer.

OVERORDNEDE ER ÅPEN FOR SYNSPUNKTER OG BRINGER DE VIDERE INN I ORGANISASJONEN



- Mine overordnede er åpen for synspunkter og bringer de videre inn i organisasjonen
- Helt/delvis enig
- hverken/eller

Figur 23

På spørsmål 12 kan man se at 30% av Krigsskolen ansatte, som ikke har vært en del av endringsgruppen er helt/delvis uenig at han/hun har blitt involvert i endringer som angår utførelsen av dens arbeidsoppgaver. På SKSK er det 19,4 % av de ansatte som ikke har vært en del av endringsgruppen som mener det samme.

Tabell 10

Spørsmål 17: Beslutningen knyttet til ny organisasjonsstruktur var preget av medvirkning fra de ansatte.

Spørsmål 19: De ansatte i min organisasjonsenhet støtter aktivt opp om implementeringen av ny organisasjonsstruktur

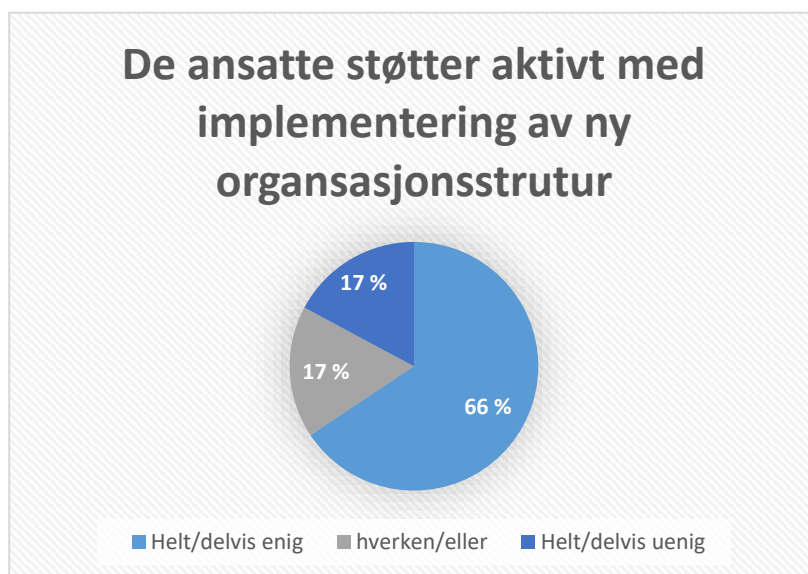
Spørsmål 20: Lederne i min avdeling støtter aktivt opp om implementeringen av ny organisasjonsstruktur.

	Spørsmål 17				Spørsmål 19				Spørsmål 20			
	KS		SKSK		KS		SKSK		KS		SKSK	
	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Helt enig	15	10	0	0	22,5	15	5,6	13,9	17,5	10	16,7	14
Delvis enig	12,5	15	8,4	11,1	17,5	17,5	11,1	22,2	27,5	32,5	19,4	25
Hverken/eller	7,5	5	2,8	2,8	0	7,5	13,9	13,9	0	2,5	2,8	11
Delvis uenig	5	20	8,3	22,2	5	15	8,3	11,1	0	5	0	8,3
Helt uenig	2,5	5	19,4	19,4	0	0	0	0	0	0	0	0
Vet ikke	2,5	0	0	5,6	0	0	0	0	0	0	0	2,8

Tabell 10

På spørsmål 17 kan vi se at 69,3 % av Sjøkrigsskolens ansatte er helt/delvis uenig at beslutning knyttet til ny organisasjonsstruktur var preget av medvirkning fra de ansatte, mens 19,4% er helt/delvis enig. På krigsskolen er det 32,5% som er helt/delvis uenig, mens 52,5 % er helt eller delvis enig at beslutning var preget av medvirkning,

På spørsmål 19 svarte 72,5 % Krigsskolens respondenter at de var helt/delvis enig at de ansatte støtter aktivt opp i mot implementering av ny organisasjonsstruktur. Til sammenligning sier 52,8% av Sjøkrigsskolens respondenter det samme. Videre sier 27,8 % hverken/eller mens kun 7,5 % sier det samme på krigsskolen.



Figur 26

Spørsmål 20 tar for seg om lederne støtter aktivt opp imot implementering av ny organisasjonsstruktur sier 80% av respondentene totalt at de er helt/delvis enig i denne påstanden.



Figur 29

8.2 Drøft

På påstandene som omhandlet om respondentenes overordnede er åpen for innspill og bringer disse videre i organisasjonen og at overordnede er åpen for tilbakemelding, svarer størstedelen av respondentene at de er helt/delvis enig i dette. Dette kan antyde at respondenter føler at deres sjef lytter på deres innspill og er åpen for tilbakemelding. 17,2% av KS sine respondenter føler derimot at deres innspill og tilbakemeldinger ikke blir hørt. På SKSK er dette tallet 22,2%. Disse tallene gir indikasjoner på at majoriteten av de ansatte føler at deres innspill og tilbakemeldinger blir hørt mens ca. 20% føler det motsatte. Årsaken til dette kan være mange ulike grunner, men vi har ikke stilt noen spørsmål for å kartlegge årsaken. Ved at den ansatte får anledning til å gi uttrykk for sine oppfatninger og stille spørsmål, så vil man gi den ansatte mulighet til å forstå hensikten og endringsprosessen. Det handler ikke om at det skal være en demokratisk prosess hvor alle skal være enige i ulike beslutning, men i større grad skape en forståelse av hvordan endring skjer og hva man forsøker å oppnå. Det innebærer også at man gir den ansatte mulighet å bidra inn i endringen som foregår. Bevissthet om tid, prosess og dialog er en forutsetning for en vellykket endringsprosess. En slik bevissthet er alltid av betydning når rammebetingelsene endres (Kotter & Cohen, 2002, s. 7 og Bastøe, Dahl & Larsen, 2002, s.70). På den andre siden kan en ansatt som føler at hans/hennes innspill ikke blir hørt oppleve dette som frustrerende og den enkelte kan oppleve mostand mot endring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 20).

Videre hvis man tar utgangspunkt i involveringstrappen kan man anta at ca. 20% av respondentene føler at de ikke er på trinn 2, konsultasjon som innebærer at de ansatte har påvirkningskraft (Difi, 2014:1, s.14). I teorien gjorde vi rede for selektiv involvering som innebærer at det ikke er mulig eller hensiktsmessig å involvere alle og enhver i endringsprosess (Meyer & Stensaker, 2007). Både SKSK og KS har samtidig som omorganiseringen har pågått opprettholdt daglig drift og utdannet offiserer til henholdsvis Hæren og Sjøforsvaret. Dette kan absolutt tydes i retning av at begge skolene har hatt et behov for å fortsette daglig drift fremfor å involvere for alle i endringsprosessen.

På spørsmål 17 som tar for seg om beslutning knyttet til ny organisasjonsstruktur var preget av medvirkning fra de ansatte, kan man lese ut i fra resultatene at respondentene er spredt på svarspekteret. Tidligere i oppgaven gikk vi inn på at organisasjonene er bundet til involvering i føringer og regelverk fra staten (Difi, 2014:1, s. 13). Denne formen for involvering, den lovpålagte delen om å involvere individene i organisasjonen har vi ikke undersøkt i vår

oppgave. På spørsmål 17 kan man lese ut i fra resultatene at det er forholdsvis stor forskjell i svarene på de skolene. Størstedelen av respondentene på SKSK mener at beslutningen knyttet til ny organisasjonsstruktur ikke var preget av medvirkning fra de ansatte. Men ca. halvparten av respondentene på KS mener at beslutningen var preget av medvirkning fra de ansatte. Det kan være flere årsaker til at svarene er slik som de er. Av respondentene på KS som mener de er helt/delvis uenig i påstanden er hoveddelen av de som ikke har vært en del av endringsgruppen på KS. En annen faktor som kan ha innvirkning på at KS føler større grad av medvirkning kan være at KS har hatt mer markante endringer i sin organisasjonsstruktur enn det SKSK har hatt. Videre kan det være at den grunn at KS har hatt en mer omfattende endringsprosess og av den grunn naturlig nok hatt en større prosentandel som har medvirket i prosessen. Videre så er KS geografisk mye nærmere Forsvarets høgskole (FHS) som begge er lokalisert i Oslo, enn SKSK som er lokalisert i Bergen. Dette kan ha betydning da det er lettere for KS og FHS å få til fysisk møter og ta en tur innom for å ha møter ansikt til ansikt, versus SKSK som er en times flytur unna. Vi har ikke hatt noen videre spørsmål om dette i vår undersøkelse da vi ikke ser på det som sentralt når det kommer til vår problemstilling.

På spørsmålene som omhandler om de ansatte og ledere i organisasjonene støtter aktivt med implementering av ny organisasjonsstruktur kan man se ut fra svarene at respondentene er forholdsvis likt fordelt uavhengig av hvilken gruppe de tilhører. Videre kan lese ut i fra resultatene at 80% av respondentene er helt/delvis enig at deres ledere gjør det versus 66% av de ansatte gjør det. Dette kan antyde at lederne i litt større grad enn de ansatte har støttet aktivt med implementeringen. Kotter (2002) forklarer at minimum 75% av ledelsen må være motivert for endring for at endringsprosessen skal ha best mulig forutsetninger for å lykkes (Kotter & Cohen, 2002, s. 7).

9 Endringskapasitet

9.1 Empiri

Tabell

Spørsmål 21: I min organisasjonsenhet har vi avsatt tilstrekkelig tid til å iverksette tiltak i forbedringsarbeidet.

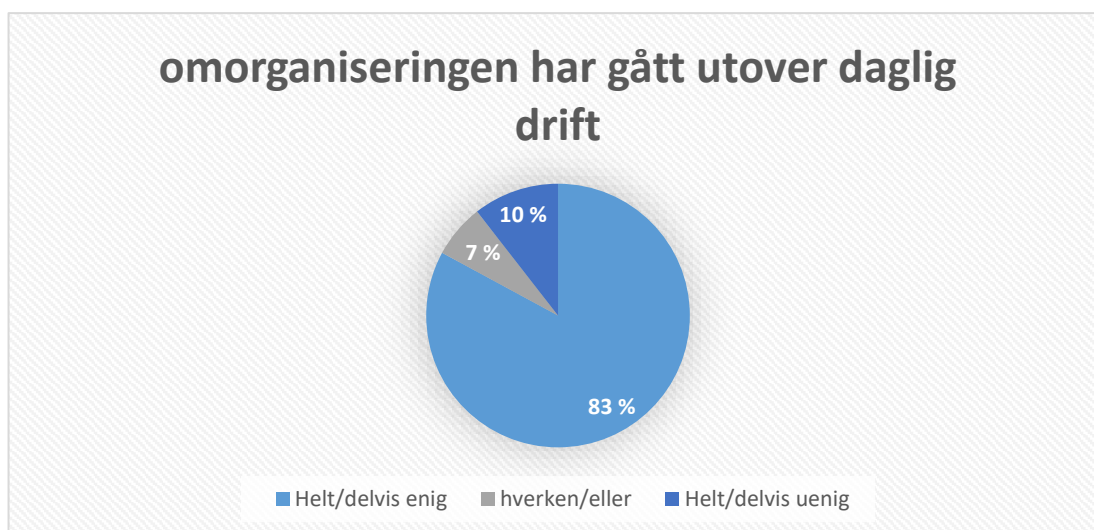
Spørsmål 22: Arbeidsmengden min har økt under endringsprosessen

Spørsmål 23: Omorganiseringen har gått ut over daglig drift

Spørsmål 24: Omorganiseringen har gjort meg bedre rustet til å møte fremtidige endringer.

	Spørsmål 21				Spørsmål 22				Spørsmål 23				Spørsmål 24			
	KS		SKSK		KS		SKSK		KS		SKSK		KS		SKSK	
	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Helt enig	32,5	32,5	0	2,9	7,5	40	33,3	22,2	22,5	30	27,8	33,3	20	7,5	5,6	0
Delvis enig	10	17,5	8,3	11,1	10	5	2,8	16,7	17,5	15	5,6	16,8	17,5	2,5	2,8	8,3
Hverken/eller	2,5	5	5,6	5,6	7,5	10	0	11,1	0	7,5	2,7	2,7	0	10	11,1	13,9
Delvis uenig	0	0	8,3	19,4	15	0	0	2,8	0	2,5	0	2,7	7,5	17,5	5,6	25
Helt uenig	0	0	16,7	13,8	2,5	0	2,8	2,8	5		2,8	5,6	0	17,5	11,1	8,3
Vet ikke	0	0	0	8,3	2,5	0		5,5	0	0	0	0	0	0	2,7	5,6

Tabell 11



Figur 30

Spørsmål 21 tar for seg om respondentene opplever at det er satt av tilstrekkelig tid å iverksette tiltakene i forbedringsarbeidet. Her svarer 92% av respondentene på Krigsskolen at det er helt/delvis enig i denne påstanden. På Sjøkrigsskolen derimot svarer 58,2 % at det er helt/delvis uenig at det er satt av nok tid, mens 19,3% svarer at det er helt/delvis enig i påstanden.

Spørsmål 22 omhandler om respondentene mener at arbeidsmengden har økt under omorganiseringen. Her svarer 80% av respondentene at det er helt/delvis enig i dette.

Videre er påstanden i spørsmål 23 at omorganiseringen har gått utover daglig drift. På dette spørsmålet svarer 83% av respondentene at det er helt/delvis enig.

Spørsmål 24 spør om omorganiseringen har gjort respondenten bedre i stand til å møte fremtidige endringer. Her svarer 37,5 prosent av respondentene på KS at det er helt/delvis enig, alle disse er en del av endringsgruppen på skolen. 10% av de som ikke har vært en del av endringsgruppen på KS sier det samme. På den andre siden sier 35% av KS sine respondenter, alle som ikke en del av endringsgruppen at det er helt/delvis uenig i denne påstanden. På SKSK svarer 50% av respondentene at de er helt/delvis uenig i påstanden, mens 13,7% sier det er helt/delvis enig. På SKSK er svarene jevnt fordelt uavhengig om respondenten har vært en del av endringsgruppen eller ikke.



Figur 31

Tabell

Spørsmål 27: Jeg var sikker på å beholde jobben min under hele omorganiseringen

Spørsmål 28: Jeg var usikker på om jeg kom til å beholde jobben min under omorganisering

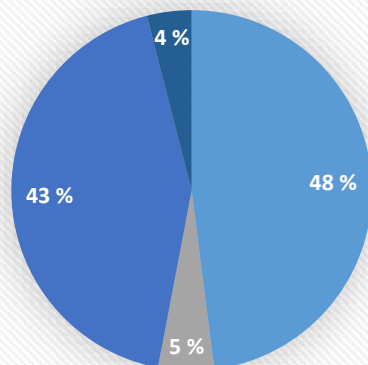
Spørsmål 29: Jeg har kjennskap til ansatte som søkte seg til andre avdelinger på grunn av omorganisering

	Spørsmål 27				Spørsmål 28				Spørsmål 29			
	KS		SKSK		KS		SKSK		KS		SKSK	
	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Helt enig	20	0	5,6	16,7	15	25	13,9	8,3	7,5	42,5	33,3	33,4
Delvis enig	7,5	27,5	11,1	13,9	7,5	12,5	11,1	5,6	10	7,5	2,8	11,1
Hverken/eller	0	2,5	0	8,3	2,5	2,5	0	8,3	0	0	2,8	0
Delvis uenig	10	7,5	8,3	5,5	10	15	8,3	16,7	10	0	0	0
Helt uenig	2,5	17,5	13,9	11,1	10	0	5,6	16,7	15	5	0	8,3
Vet ikke	5	0	0	5,6	0	0	0	5,5	2,5	0	0	8,3

Tabell 12

Spørsmål 27 og 28 har til hensikt å kartlegge hvorvidt respondenten var sikker eller usikker på å beholde jobben sin under omorganiseringen. Totalt var det 48% av respondentene som var helt/delvis enig at de var usikker på om de kom til å beholde jobben sin under omorganiseringen.

Jeg var usikker på om jeg kom til å beholde jobben min under omorganiseringen



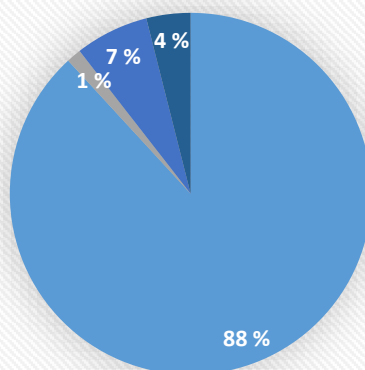
■ Helt/delvis enig ■ hverken/eller ■ Helt/delvis uenig ■ vet ikke

Figur 32

Når man ser separat på KS og SKSK var det 60% av respondentene på KS som var usikre, til sammenligning til SKSK hvor det var 38,9% som var usikker på om de kom til å beholde jobben sin.

På spørsmål 29 om respondenten har kjennskap til ansatte som søkte seg til andre avdelinger på grunn av omorganiseringen svarer 88% at de er helt eller delvis enig.

Jeg har kjennskap til ansatte som søkte seg til andre avdelinger pga omorganiseringen



■ Helt/delvis enig ■ hverken/eller ■ Helt/delvis uenig ■ vet ikke

Figur 33

Tabell

Spørsmål 30: Organisatoriske endringer må bidra til å bedre min arbeidshverdag på kort sikt for at jeg skal være positivt innstilt til endringene

Spørsmål 31: Hvis organisatoriske endringer bidrar til å bedre min arbeidshverdag på lang sikt, kan jeg være positivt innstilt til endringene selv om arbeidshverdagen min blir verre på kort sikt

Spørsmål 32: Hvis organisatoriske endringer vil være bra for organisasjonen, kan jeg være positivt innstilt til endringene selv om arbeidshverdagen min blir verre

	Spørsmål 30				Spørsmål 31				Spørsmål 32			
	KS		SKSK		KS		SKSK		KS		SKSK	
	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Helt enig	37,5	7,5	2,8	5,6	2,5	22,5	13,9	16,7	7,5	5	16,7	8,3
Delvis enig	7,5	15	11,1	19,4	10	20	19,4	27,8	25	15	16,7	27,8
Hverken/eller	0	10	5,6	13,9	5	12,5	0	8,3	7,5	10	2,8	5,6
Delvis uenig	0	17,5	8,3	16,7	17,5	0	2,8	2,8	5	17,5	2,7	8,3
Helt uenig	0	5	11,1	2,8	7,5	0	2,8	0	0	7,5	0	5,5
Vet ikke	0	0	0	2,7	2,5	0	0	5,5	0	0	0	5,6

Tabell 13

Spørsmål 30 med påstanden «Organisatoriske endringer må bidra til å bedre min arbeidshverdag på kort sikt for at jeg skal være positivt innstilt til endringene» svarer 38,9% av SKSK sine respondenter helt eller delvis uenig til sammenligning til Krigsskolen 22% som svarer det samme. På KS svarer 65% at det er helt/delvis enig mens 38,6 % av Sjøkrigsskolens respondenter sier det samme. På spørsmål 31 med påstanden «Hvis organisatoriske endringer bidrar til å bedre min arbeidshverdag på lang sikt, kan jeg være positivt innstilt til endringene selv om arbeidshverdagen min blir verre på kort sikt» sier 25% av KS sine respondenter at de er helt/delvis uenig, alle disse har vært en del av endringsgruppen på KS. Den delen av respondentene som ikke har vært en del av endringsgruppen på Krigsskolen sier at det er helt/delvis enig i denne påstanden, med unntak av 12,5% som svarer hverken/eller. Mens på SKSK sier 77,8% av respondentene at de er helt/delvis enig. Spørsmål 32 med påstanden «Hvis organisatoriske endringer vil være bra for organisasjonen, kan jeg være positivt innstilt til endringene selv om arbeidshverdagen min blir verre» svarer 52,5% av respondentene på KS at det er helt/delvis enig, mens 27% svarer at det er helt/delvis uenig. På SKSK sier 69,2% at de er helt/delvis enig mens 16,5% sier at de er helt/delvis uenig.

Spørsmål 33 tar for seg om respondenten foretrekker at organisasjonen gjennomfører endringer så sjeldent som mulig. Her svarer 65% av respondentene på KS at det er helt/delvis enig. I motsetning til kun 25,1% av SKSK som svarer det samme. På den andre siden sier 52,8 % av respondentene på SKSK at det er helt/delvis uenig i denne påstanden, til sammenligning til KS hvor 15% sier det samme. På spørsmål 34 med påstanden «Jeg er positiv til organisatoriske endringer selv om jeg forventer at endringen vil ha negative konsekvenser for både organisasjonen og min egen arbeids hverdagen» svarer 50% av respondentene på KS at de er helt/delvis uenig. Mens 72,2% av SKSK sine respondenter sier det samme. Videre sier 32,5% av respondentene på KS at de er helt/delvis enig i påstanden, mens 16,2 % av respondentene på SKSK sier det samme.

Tabell:

Spørsmål 33: Jeg foretrekker at organisasjonen gjennomfører endringer så sjeldent som mulig, og det skal mye til før jeg blir positivt innstilt til organisatoriske endringer

Spørsmål 34: Jeg er positiv til organisatoriske endringer selv om jeg forventer at endringen vil ha negative konsekvenser for både organisasjonen og min egen arbeids hverdagen

	Spørsmål 33				Spørsmål 34			
	KS		SKSK		KS		SKSK	
	<i>EG</i>	<i>IEG</i>	<i>EG</i>	<i>IEG</i>	<i>EG</i>	<i>IEG</i>	<i>EG</i>	<i>IEG</i>
	%	%	%	%	%	%	%	%
Helt enig	15	5	5,6	2,8	5	5	0	0
Delvis enig	17,5	27,5	2,8	13,9	5	17,5	16,7	0
Hverken/eller	12,5	7,5	5,6	11,1	15	2,5	0	5,6
Delvis uenig	0	10	16,6	16,7	12,5	15	8,3	25
Helt uenig	0	5	8,3	11,1	7,5	15	11,1	27,8
Vet ikke	0	0	0	5,5	0	0	2,8	2,7

Tabell 14

Tabell:

Spørsmål 35: Jeg har bidratt positivt i endringsprosessen

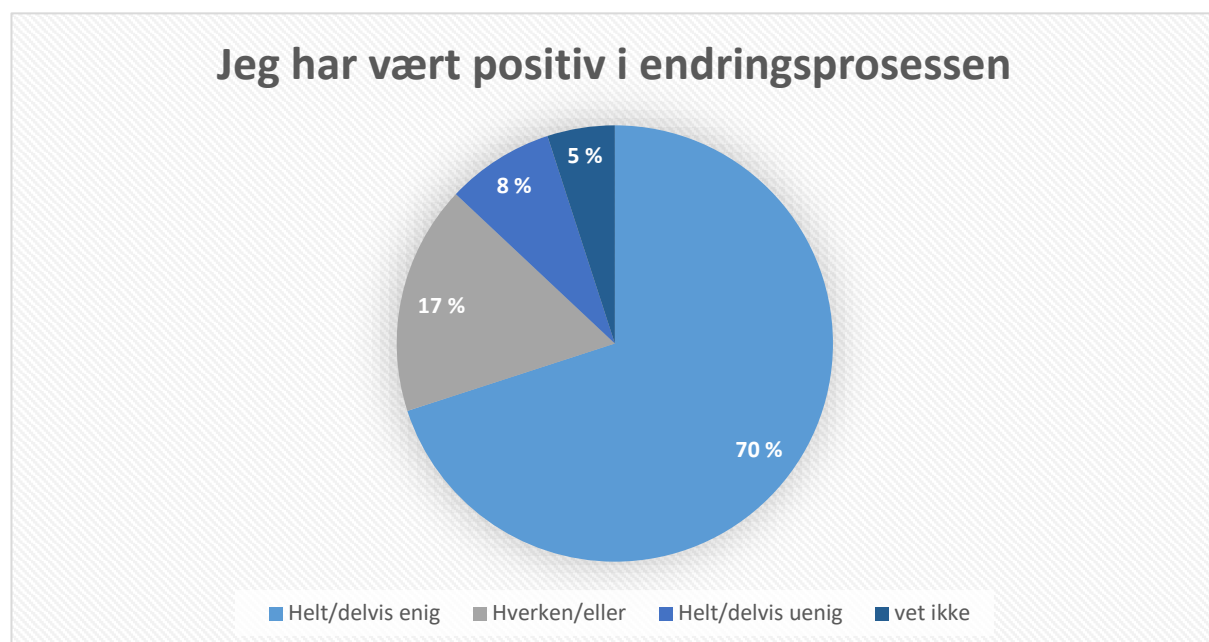
Spørsmål 36: Jeg har vært nøytral i endringsprosessen

Spørsmål 37: Jeg har vært negativ i endringsprosessen

	Spørsmål 35				Spørsmål 36				Spørsmål 37			
	KS		SKSK		KS		SKSK		KS		SKSK	
	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG	EG	IEG
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Helt enig	2,5	12,5	33,3	11,2	17,5	7,5	5,6	8,3	2,5	5	0	8,3
delvis enig	15	20	5,6	22,2	17,5	17,5	0	19,4	7,5	12,5	13,9	13,9
Hverken/eller	2,5	15	0	11,1	7,5	7,5	5,6	8,3	7,5	12,5	8,4	16,7
Delvis uenig	17,5	7,5	0	8,3	0	22,5	11,1	13,9	5	12,5	8,3	11,1
Helt uenig	5	0	0	0	0	0	16,8	8,3	20	10	8,3	11,1
Vet ikke	2,5	0	0	8,3	2,5	0	0	2,9	2,5	2,5	0	0

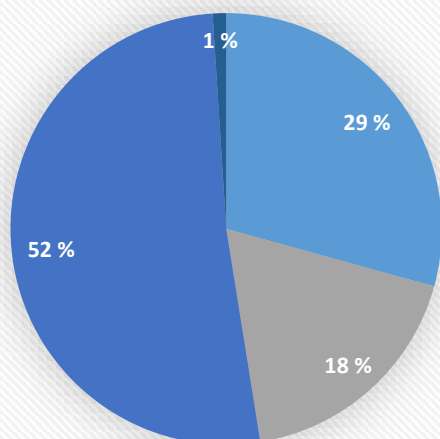
Tabell 15

På påstandene vedrørende om respondenten har vært positiv, negativ eller nøytral i endringsprosessen er svarene ganske jevnt fordelt. Totalt svarer 70% av respondentene at de har vært positiv i endringsprosessen, men 29% svarer at de har vært negativ i endringsprosessen. På påstanden om man har vært nøytral i endringsprosessen svarer 34% at det er helt eller delvis enig i denne påstanden.



Figur 34

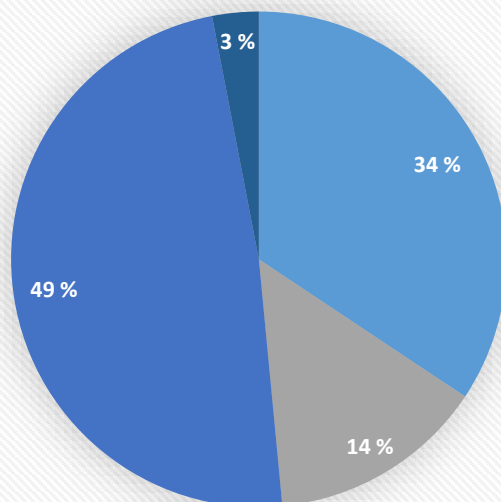
Jeg har vært negativ i endringsprosessen!



■ Helt/delvis enig ■ Hvertken/eller ■ Helt/delvis uenig ■ vet ikke

Figur 36

Jeg har vært nøytral i endringsprosessen!



■ Helt/delvis enig ■ Hvertken/eller ■ Helt/delvis uenig ■ vet ikke

Figur 35

9.2 Drøft

Spørsmål 21 tar for seg om respondentene har opplevd at det er satt av tilstrekkelig med tid å iverksette tiltakene i forbedringsarbeidet. På denne påstanden kan man se ut fra svarene at det er skille mellom skolene. På KS svarer nesten samtlige respondenter at de er helt/delvis enig i påstanden, i motsetning til SKSK hvor nesten 60% svarer at de er helt/delvis uenig i denne påstanden. Årsaken til dette kan ha sammenheng med det Kotter (2002) forklarer i sin teori at det kan ta 5-10 år for å få innarbeidet varige endringer. Omorganiseringsprosessen på skolene startet for fullt høsten 2017 og endringene trådte i kraft august 2018. Ut i fra teorien kan man anse at det er liten sannsynligheten for at endringene er godt innarbeidet og forankret i organisasjonskulturen, steg 8 i Kotters modell for endringsledelse (Kotter & Cohen, 2002, s. 159,177). I forhold til teorien om multiple endringer som det i tidligere kapittel ble redegjort for, vil flere endringer over tid kunne skape misnøye og motstand mot endring. I vårt tilfelle kan resultatet fra SKSK skildre en motstand eller misnøye med endringen vi her snakker om, fordi man opplever at Forsvaret kontinuerlig er i endringsprosess (Meyer & Stensaker, 2011, s. 15-16).

På spørsmålet som omhandler om omorganiseringen har gått utover daglig drift svarer 83% at de er helt/delvis enig i dette. Endringskapasitet handler om i hvilken grad organisasjonen klarer å opprettholde daglig drift, ivareta de ansatte samt gjennomføre endringer. I vår forskning har vi ikke gått i dybden på i hvilken grad kadettene (elevne på skolene) opplever at omorganiseringen har gått utover deres utdanning, men man kan lese ut i fra svarene at hoved andelen av respondentene muligens kan antyde til dette er blitt gjort. I samtale med KS ble det understreket at man blant annet tok to individer ut i fra deres daværende stillinger og gav de oppdraget om å omorganisere. Dette medførte at andre ansatte måtte fordele deres arbeidsoppgaver som pånytt medførte økt arbeidsmengde. Dette kan man klart se ut ifra påstand 22 om den ansattes arbeidsmengde har økt under endringsprosessen, hvor 80% av respondentene sier seg helt/delvis enig i denne påstanden. Begge skolene understreker også dette i innledende samtale at det har vært en stor arbeidsbelastning, forholdsvis korte tidsfrister uten tilførsel av ekstra ressurser for å gjennomføre omorganiseringen. Dette er faktor som kan bidra til motstand mot endring og påvirke individets endringskapasitet (Jacobsen og Thorvik 2013, s.392-394). Det kommer også frem at dette har vært en svært tidkrevende prosess som har opptatt mye tid blant de involverte. Individenes endringskapasitet vil utgjøre summen av organisasjonens endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2011, s. 83-84). Ved at en organisasjon har utviklet stor endringskapasitet, vil de

kunne gjennomføre endringer uten vesentlig tap av effektivitet. Den ene siden av begrepet endringskapasitet er altså en organisasjons evne til å gjennomføre endringer. Den andre siden omhandler i hvilken grad endringene har påvirket daglig drift, samt hvordan de ansatte har blitt påvirket av prosessen (Meyer & Stensaker, 2011, s. 16-17). Videre ved at en stor andel mener de har vært positive i endringsprosessen vil dette ha positiv effekt på individets endringskapasitet, som igjen fører til økt endringskapasitet på begge skolene (Meyer & Stensaker, 2011, s. 83-84).

Påstand 24 spør om omorganiseringen har gjort respondentene bedre i stand til å møte fremtidige endringer, og her finner man klare forskjeller mellom de som har vært en del av endringsgruppen på KS versus de som ikke har vært det. Man ser ut i fra svarene at nesten samtlige som har vært en del av endringsgruppen mener at prosessen har gjort de bedre i stand til å møte fremtidige endringer. Av de som ikke har vært en del av denne endringsgruppen kan man se at den største andelen er helt/delvis uenig i denne påstanden. Videre kan man også se at det er forskjell mellom skolene. På SKSK sier halvparten at prosessen ikke har gjort dem i bedre stand til å møte fremtidige endringer, men det er også en stor del som har svart hverken/eller i begge gruppene. En mulig årsak til at respondentene på KS, som har vært en del av endringsgruppen, muligens føler at prosessen har gjort dem i stand til å møte endringer i fremtiden er at disse individene har hatt en følelse av å være involvert. De har muligens også opplevd en form for påvirkningskraft, prosessen som positiv og de føler at de har utviklet en individuell endringskapasitet igjennom erfaring. I teorien finner man at individer gjennom positiv erfaring håndterer usikkerheter, opprettholder følelse av kontroll og er bevisst på at deres individuelle endringskapasitet er verdifull for egen organisasjon. Når det er sagt er det merkelig at funnet kun representerer KS. Hvorvidt man skal spekulere i grunnene til at de ansatte på SKSK, spesielt de i endringsgruppen, ikke føler seg like godt rustet til å håndtere fremtidige endringer, er et vanskelig spørsmål. På et av spørsmålskjemaene under utfyllende kommentarer ble det presisert fra en av respondentene at man følte avstanden mellom Bergen og Oslo ikke kom godt med under omstillingsarbeidet og gikk til fordel for KS som tross alt lå på Linderud. Svaret til respondenten sett i lys av samtalen med SKSK tilsier nok at prosessen har vært vanskeligere for SKSK med tanke på avstand og følelsen av å ofte ligge på etterskudd. Dette kan også forklare det lave resultatet SKSK sin endringsgruppe hadde på spørsmålet om fremtidige omstillinger. Den enkeltes individuelle endringskapasitet på SKSK vil i dette tilfellet kunne jobbe mot skolens helhetlige endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2011, s. 16-17).

På påstanden vedrørende om respondentene var usikker på om de kom til å beholde jobben eller ikke svarer ca. halvparten at de var helt eller delvis enig at de var usikre på om de kom til å beholde jobben eller ikke. Dette er en faktor som kan bidra til å utvikle motstand mot endring. Innenfor mostand snakket vi i teorikapittelet om frykten for det ukjente (Jacobsen og Thorvik 2013, s.392-394). For det første viser undersøkelsen at 50% hadde frykt for å miste jobben. Det bør understrekes at en stor del av de militært ansatte på skolene har yrkeskontrakt, hvilket vil si at de er garantert jobb videre. Likevel så kan det utvikles mostand ved at individet ikke vet hvilken jobb han eller hun sitter i etter en slik omorganisering. Videre at kravene til kompetanse blir endret slik at individet føler at man ikke lenger innehar den kompetansen som kreves for å løse nye arbeidsoppgaver. Ut fra resultatene kan man se at 60% av respondentene på KS var usikker til sammenligning til SKSK hvor det var i underkant av 40% som var usikker på å beholde jobben etter omorganiseringen. Dette kan ha sammenheng med at KS har en mye større grad av strukturelle organisasjonsendringer, herunder en stor reduksjon i antall ansatte. SKSK kom relativt godt ut av endringen med en reduksjon på to stillingshjemler. Vedrørende om respondentene har kjennskap til ansatte som har søkt seg til andre avdelinger på grunn av omorganiseringen svarer nesten 90% at de har kjennskap til dette. Det denne påstanden ikke tar høyde for er at alle respondentene kan ha kjennskap til den ene personen i avdelingen som har søkt seg bort. På den andre siden så bekrefter nestkommanderende på KS dette faktum at det er mange ansatte som har søkt seg bort (Jacobsen og Thorvik 2013, s.392-394).

Spørsmål 30 med påstanden «Organisatoriske endringer må bidra til å bedre min arbeidshverdag på kort sikt for at jeg skal være positivt innstilt til endringene» er respondentene spredt i svarene. På SKSK sier ca. halvparten at de er positiv og halvparten at de er negativ. På KS svarer 65% at de er positiv og ca. 20% at de er negativ. Dette antyder at en større andel av de ansatte på KS mener at de er positiv innstilt med forutsetning at endringer bedrer arbeidshverdagen på kort sikt. Spørsmål 31 tar for seg om respondenten kan være positiv til endring om endringene bidrar til å bedre arbeidshverdagen på lang sikt, selv om arbeidshverdagen kan bli verre på kort sikt. Størstedelen av respondentene på SKSK (underkant av 80%) sier seg enig i denne påstanden, som igjen antyder at de ansatte på SKSK har en positiv holdning til endringer, så lenge resultatet blir bedre på lang sikt. Halvparten av endringsgruppen på KS sier at de er uenig i påstanden, som kan antyde at disse respondentene

ikke har en positiv holdning til endring. Hva som er bakgrunnen av for at halve endringsgruppen på KS ikke er positiv til fremtidige endringer er et interessant tema som vi ikke har gått i dybden på vår undersøkelse. De ansatte som ikke har vært en del av endringsgruppen på KS er i likhet med respondentene på SKSK enig i påstanden, som igjen kan tyde på at disse er positivt innstilt til endring. På en annen side er disse spørsmålene lett å mistolkes og fordi de gir rom for vurderinger og persepsjon fra den enkelte. Den markante spredningen kan man anta er et resultat av forskjellige oppfatninger av kjernen i spørsmålet eller påstanden. Det kan være så enkelt som at når respondentene har lest påstanden er den blitt lest raskt og derved mistolket.

Påstand 32, tar for seg om individet kan være positiv til endringer som er bra for organisasjonen, men som medfører at arbeidshverdagen bli verre for den enkelte svarer halvparten av respondentene på KS at de vil være positivt til endringene på tross av at arbeidshverdagen blir verre, mens i underkant av en tredel sier at de er helt eller delvis uenig i denne påstanden. SKSK sier i underkant av 70% av respondentene på SKSK at det er enig i påstanden, men ca. 16,5% sier at de er uenig i påstanden. Om man sammenligner svarene på de to ulike skolene kan det også på denne påstanden komme frem at de ansatte på SKSK i større grad er positiv til endring enn respondentene på KS. På den andre siden så kan man se av resultatene på spørsmål 34 sier i overkant 30 prosent av de ansatte på KS at de er positiv til endringer selv om det både vil være negativt for organisasjonen og for enkeltindividet. På SKSK er det ca. 16% som sier at de kan være positiv. Dette kan blant annet ses i sammenheng med hva nestkommanderende skole uttrykte i innledende samtale at man har en innarbeidet kultur i Hæren, hvor man løser oppdrag og tar det med et smil. Dette med oppdrag hvor man ser at man ikke kan endre rammene (Schein, 1987, s. 7).

Påstand 33 tar for seg om respondentene foretrekker at egen organisasjon gjennomfører endringer så sjelden som mulig. I svarene her ser vi at det er en markant forskjell mellom skolene. 65% av KS sine respondenter sier seg helt/delvis enig i dette i motsetning til SKSK hvor 52,8% sier seg helt/delvis uenig i denne påstanden. Alle påstandene fra 30 til og med 34 tar for i hvilken grad individet er positiv til ulike endringer. Hvordan holdninger individene i organisasjonen har til endring kan ha sammenheng med hva slags holdning organisasjonen har til endring og hvorvidt denne er negativ eller positiv. Alle organisasjoner har sin egen organisasjonskultur, herunder også endringskultur og holdninger til endring. En endringskultur er noe organisasjonene har utviklet over tid. For å få ansatte som er åpne og

positiv for endring må man legge til rette for dette. I en endringsprosess må man ta høyde for at det ikke er den enkeltes initiativ som skal prege prosessen men at organisasjonen legger til rette for en kollektiv endringsprosess. Å skape grunnlag for en positiv endringskultur krever at lederne legger til rette for en kultur som gjør at individene er åpne for nye ideer og at gamle rutiner må vike for nye (Klæbo, 2013, s.39).

Et forholdsvis stort antall av respondentene, 70%, sier de har bidratt positivt i endringsprosessen. Om man har et stort antall individer som er positiv og bidrar positivt inn i endringsprosessen vil det bidra til å utvikle endringskapasiteten til organisasjonen. På den andre siden vil de 29% av respondentene som svarer at de har bidratt negativt i prosessen, være en negativ faktor for organisasjonens endringskapasitet. I teorien gjorde vi rede for at det finnes mange årsaker til at individer opplever mostand mot endring. En faktor som vi kan se ut i fra vår undersøkelse er at et forholdsvis stort antall (60%) var usikker på om de kom til å beholde jobben i prosessen. Om et individ er usikker på om man har jobb er det også naturlig at disse kan utvikle større grad av mostand og bidra negativt inn i prosessen (Jacobsen og Thorvik 2013, s.392-394). Videre kan det være andre faktorer som kan være årsaken til at man har bidratt negativt, men dette har vi ikke gått i dybden på i vår undersøkelse.

Bortimot en tredel av respondentene svarer at de har vært nøytral i endringsprosessen. Det kan være mange ulike årsaker til at disse har vært nøytrale. For det første er det som nevnt tidligere vanskelig å involvere absolutt alle individene i en organisasjon i en endringsprosess, slik at det er en mulighet for at disse ikke har hatt mulighet til å bidra. For det andre kan det være at disse individene i utgangspunktet er negativ til endringer men likevel forholder seg passiv for å ikke spolere. Dette er en forholdsvis vanlig reaksjon hos ansatte som har jobbet lenge i organisasjonen og som gjerne har vært igjennom mange endringsprosesser tidligere, ofte like vellykkete. Et begrep som kan brukes for å beskrive denne tankegangen er BOHICA – «bend over, here it comes again» (Schiefløe, 2013 S.43-44).

10 Oppsummering

I dette kapitlet skal vi oppsummere i grove trekk hvilke funn som vi har kommet frem til i vår studie. Herunder også svare på problemstillinger. Avslutningsvis vil vi gi noen innspill med tanke på videre forskning. Endringer er på dagsorden i dagens samfunn og i Forsvaret. Vi

lever i et samfunn med kontinuerlige endringer og det krever at organisasjoner i Forsvaret ikke står fast ved gamle vaner men henger med i tiden. Høsten 2017 iverksatte både SKSK og KS en omorganiseringprosess som innebar både strukturelle endringer og endring i utdanningsprogram. Med utgangspunkt i dette utviklet vi følgende problemstilling:

Hvilken betydning har involvering for å utvikle endringskapasitet?

Innledningsvis i undersøkelsen spurte vi noen spørsmål for å kartlegge bakgrunnen til respondentene. Hos begge organisasjonene har ca. halvparten av respondentene vært igjennom endringsprosess tidligere, både gode og dårlige erfaringer med overvekt av respondenter som har opplevd prosessen dårlig eller hverken/eller. Man kan med andre ord si at begge organisasjonene har en god del individer med dårligere erfaringer og noen med god erfaring fra tidligere. Om kan ha preget deres opplevelse av endringsprosessen, både negativt og positiv. Positivt i den forstand at de har erfaring og kunnskaper om endringsprosess som kan være verdifulle. På den andre negativt om det preger respondentens holdning og bidrag i endringsprosessen.

Videre har begge skolene etablert en lokal endringsgruppe. På den måten gjennomfører man en selektiv involvering av enkelte ansatte, som har blitt involvert i mye større grad enn resterende av de ansatte. Dette er noe både Kotter (2002) i sin teori innenfor endringsledelse bekrefter og i teorien om selektiv involvering, av Meyer og Stensaker (2011).

I graden de ansatte opplever at de har blitt berørt av omorganisering viser resultatene at det er et skille mellom skolene. Kun 7% på KS føler de har vært lite berørt av omorganiseringen versus i overkant av 30% på SKSK. En av årsakene til dette kan være at KS har hatt mye større endringer med tanke på organisasjonsstruktur enn det SKSK har. KS reduserte antall årsverk fra 116 til 62 til sammenligning til SKSK hvor det kun var reduksjon med to stykker.

Videre etter utarbeidelse av teorikapittelet utviklet vi tre forskningsspørsmål som vi tok utgangspunkt i under utarbeidelsen av spørreundersøkelsen.

- 1) I hvilken grad opplever de ansatte at de har fått informasjon om endringsprosessen?
- 2) I hvilken grad opplever de ansatte involvering i endringsprosessen?
- 3) Hvordan påvirker involvering organisasjonens endringskapasitet

Med tanke på resultatene fra forskningsspørsmål 1, i hvilken grad opplever respondentene at de har fått informasjon om endringsprosessen. Etter å ha analysert funnene av undersøkelsen fant vi noen interessante funn. For det første kan man se ett skille i svarene mellom endringsgruppene og ikke endringsgruppene, blant annet kan man se at de respondentene som ikke har vært en del av endringsgruppene på skolene opplever at de ikke har like stor kjennskap til målene som de som har vært en del av endringsgruppene. Totalt sett svarer 60% av respondentene at de har god kjennskap til målene, mens 20% på KS svarer at de ikke har det og ca. 30% på SKSK.

På svarene fremkommer det at det er markant skille mellom skolene på om respondenten kjente til hvilke endringer som berører deres personlige stilling. Ut fra resultatene kommer det fram at personellet på SKSK har god forståelse av hva som vil påvirke deres fremtidige stilling, i motsetning til KS, hvor et betydelig antall mener at dette ikke har vært tilfelle. Skoleledelsen på begge skolene har en klar formening om at de har oppnådd godt informasjonsutbytte i prosessen som var, mens personellet på KS mener det ikke tydelig nok har kommet frem i hvilken grad endringene påvirker stillingene deres.

I teorikapittelet gjorde vi rede for hvordan informasjon er det laveste trinnet for involvering, og om de ansatte i en organisasjon kun får informasjon, sier man at de i liten grad er involvert, eller ikke involvert i det hele tatt. Skolene forklarer at de opplever at de har gitt god informasjon om prosessen kontinuerlig. Gjennom ukentlige møter, brifer og seminarer (Difi, 2014:1, s.14)

Om avdelingen har jobbet sammen for få en felles forståelse for målene kan man se ut i fra resultatene at hoveddelen av respondentene opplever at de har gjort det mens omkring 20% opplever at man ikke har gjort dette. Denne sier noen om graden den enkelte opplever at de har blitt involvert i prosessen. På den andre siden har begge skolene lyktes med å skape en forståelse for endring. Dette er trinn en i Kotters 8-trinns modell innenfor endringsledelse. Om individene i en organisasjon ikke forstår bakgrunnen for endring vil det være større sannsynlighet for at de vil motarbeide prosessen underveis (Kotter & Cohen, 2002, s. 7).

Deretter tok vi for oss forskningsspørsmål 2, i hvilken grad de ansatte har opplevd involvering i endringsprosessen. Største delen av respondentene på begge skolene føler at deres sjef lytter på deres innspill og er åpen for tilbakemelding. Mens rundt 20% av respondenter på begge

skolene føler derimot at deres innspill og tilbakemeldinger ikke blir hørt. Et individ som ønsker å gi innspill og tilbakemeldinger til sin leder, men opplever at de ikke blir hørt kan føre til frustrasjon. En forutsetning for endringsprosesser med suksess er at alle individ må få anledning til å gi uttrykk for sine tanker og få økt forståelse for prosessen. Dette innebærer ikke at alle individer i hele organisasjonen skal involveres i alle prosesser i omorganiseringen, men i å oppleve en forståelse av prosessen og en del av fellesskapet.

På flere av påstandene i vår undersøkelsen kan man se at ca. 20% respondentene opplever at de ikke er på trinn 2 i involveringstrappen, trinnet hvor den ansatte faktisk har påvirkningskraft. I teorien gjorde vi rede for selektiv involvering som innebærer at det ikke er mulig eller hensiktsmessig å involvere alle og enhver i endringsprosess (Meyer & Stensaker, 2011, s. 93). Om dette er en bevisst handling fra KS og SKSK har vi ikke undersøkt i vår forskning.

Påstand 17 tar for seg om respondentene opplevde at beslutningen om ny organisasjonsstruktur var preget av medvirkning fra de ansatte. Her kan man ut i fra resultatene se at det er forholdsvis stor forskjell i svarene på de skolene. Mesteparten av respondentene på SKSK mener at beslutningen knyttet til ny organisasjonsstruktur ikke var preget av medvirkning fra de ansatte. Men bortimot halvparten av respondentene på KS mener at beslutningen var preget av medvirkning fra de ansatte. Med tanke på at KS som nevnt tidligere, har hatt mye større struktur endringer enn SKSK, er dette en mulig årsak til at respondentene på KS svarer at de har hatt påvirkningskraft. Ved å gjennomføre en omfattende omorganisering på strukturnivå vil det også være naturlig at en større prosentandel av de ansatte har medvirket i prosessen. Videre tok vi for oss i hvilken grad ansatte og ledere støtter implementeringen av ny organisasjonsstruktur. Her kan man se ut fra svarene at respondentene er forholdsvis likt fordelt. Det man kan lese ut i fra resultatene er at 80% av respondentene er helt/delvis enig at deres ledere gjør det versus 66% av de ansatte gjør det. Dette kan antyde at lederne i litt større grad enn de ansatte har støttet aktivt med implementeringen.

På påstanden hvorvidt respondentene opplever at det er satt av tilstrekkelig med tid kan man se et skille mellom skolene. På KS svarer nesten samtlige respondenter at de er helt/delvis enig i påstanden, i motsetning til SKSK hvor nesten 60% svarer at de er helt/delvis uenig i denne påstanden. Det kan være flere årsaker til dette, blant annet at det kan være at KS har

satt av mer tid enn SKSK til omorganiseringen. En teori vi har etter arbeidet med oppgaven er at avstanden mellom skolene spiller en vesentlig rolle på dette. Flere av respondentene ved SKSK påpekte på baksiden av undersøkelsen, at de opplevde avstanden fra Bergen til Oslo som uhensiktsmessig. Det man kan lese ut i fra teorien er at det er liten sannsynligheten for at endringene er godt innarbeidet og forankret i organisasjonskulturen, og dermed blitt varige endringer (Kotter & Cohen, 2002, s. 7).

I siste del av undersøkelsen tok vi utgangspunkt i forskningsspørsmål 3, hvordan påvirker involvering organisasjonens endringskapasitet? Endringskapasitet handler om å gjennomføre endringer, ivareta ansatte og opprettholde daglig drift (Meyer & Stensaker, 2011, s17). På spørsmålet som omhandler om omorganiseringen har gått utover daglig drift svarer 83% at de er enige i dette. Begge skolene understreker også dette i innledende samtale at det har vært en stor arbeidsbelastning, forholdsvis korte tidsfrister uten tilførsel av ekstra ressurser for å gjennomføre omorganiseringen. Videre handler endringskapasitet å skape en vedvarende effekt, som gjør at organisasjonen er bedre i stand til å møte fremtidige endringer (Meyer & Stensaker, 2011, s17-18). Her finner man klare forskjeller mellom de som har vært en del av endringsgruppen på KS versus de som ikke har vært det. Her kan man se ut at endringsgruppen mener de er bedre i stand til å møte fremtidige endringer, i motsetning til de som ikke har vært en del av gruppen. Videre kan man også se at det er forskjell mellom skolene. På SKSK sier halvparten at prosessen ikke har gjort dem i bedre stand til å møte fremtidige endringer, men det er også en stor del som har svart hverken/eller i begge gruppene.

Et individ i en omorganiseringsprosess kan oppleve mye usikkerhet, blant annet om man har jobb eller ikke etter slike prosesser (Jacobsen og Thorvik 2013, s.392-394). Undersøkelsen viser at ca. halvparten av individene på skolene var usikker på om de kom til å beholde jobben eller ikke. Videre har nesten samtlige av respondentene kjennskap til ansatte som har søkt seg bort på grunn av prosessen og dette bekrefter og nestkommanderende skole på KS.

Under påstandene som tar for seg hvorvidt individet er positivt eller negativt innstilt til ulike endringer med ulike konsekvenser for både organisasjon og enkelt individ ser vi forholdsvis stor spredning i svarene med en overvekt av respondentene som vil være positiv til endring. Dette funnet viser at man har individer som er positive og negative til ulike endringsprosesser.

Om man ser skolene i sammenheng kan tolke ut i fra svarene at de ansatte på SKSK i litt større grad er positive til endringer enn de ansatte på KS. Det samme resultatet ser man under spørsmål 33, om de ansatte foretrekker at egen organisasjon gjennomfører endringer så sjeldent som mulig. Her svarer i underkant av 70% av KS sine ansatte at de er enig i dette til sammenligning med ca. 50% på SKSK. Dette kan ha sammenheng med avdelingskultur, herunder også endringskultur i organisasjonen. For å få en organisasjon med høy endringskapasitet må man få ansatte med høy endringskapasitet, som er positiv og åpen for endring. Å skape grunnlag for en positiv endringskultur krever at lederne legger til rette for en kultur som gjør at individene er åpen for nye ideer og at gamle rutiner må vike for nye.

På om de ansatte har vært nøytral, positiv eller negativ i omorganiseringsprosessen svarer ca 70% at de har bidratt positivt, ca. 29% at de har bidratt negativt og ca. 30 prosent at de har bidratt positivt. Mange av respondentene opplever at de har bidratt både positivt, negativt og nøytralt i prosessen. Individer som bidrar positivt vil ha en positiv effekt på endringskapasiteten til organisasjonen versus de som bidrar i negativ forstand. Med tanke på den gruppen som svarer at de har vært nøytral i prosessen så gir ikke undersøkelsen vår svar på om dette er deres eget valg, eller om de ikke har blitt involvert i prosessen (Schiefløe, 2013 S.43-44).

10.1 Videre forskning

Formålet med denne oppgaven var å belyse hvordan involvering påvirker endringskapasitet. Gjennom undersøkelsen har vi funnet at organisasjonene har ansatte som har erfaringer fra tidligere endringsprosesser. I vår undersøkelsen har vi ikke gått i dybden på i hvilken grad disse erfaringer bidrar til at den enkelte utvikler positive eller negative holdninger til endring, samt hvordan disse erfaringer har innvirkning på individets endringskapasitet. Videre så har begge skolene etablert endringsgrupper. Hvem er deltakere i denne gruppen, er det mennesker som representerer et mangfold av kompetanse, som innehar positive holdninger, er mennesker med stor påvirkningskraft og som har uformell makt? Hvordan lykkes endringsgruppen med prosessen og hvordan påvirker det den enkeltes endringskapasitet. Videre hadde det vært interessant å observere hele prosessen, og undersøkt hvordan den enkeltes oppfatning er underveis, ikke kun i etterkant. I utfyllende kommentarer i gjennomføringen av undersøkelsen kom det fram at den geografiske avstanden mellom SKSK og FHS har vært en utfordring. Dette funnet har kun kommet fram igjennom respondentenes beskrivelse og ikke målbare parameter.

Et annet funn som er interessant er at mange av medlemmene i organisasjonene var usikker på om de kom til å beholde jobben. Hvor mange var det som søkte seg bort? Av disse hvor mange fikk ny stilling. Mistet skolene verdifull kompetanse på grunn av dette?

Tilslutt så kommer det fram at det er forholdsvis stor spredning av de som har innvirket positivt, negativt eller nøytralt i prosessen. Er dette ett resultat av graden av involvering? Er det selvvalgt, eller har enkelte ansatte ikke fått mulighet å bidra på grunn av manglende kompetanse eller andre praktiske årsaker.

Endring er en del av hverdagen og en økt bevissthet rundt endringsledelse, involvering og endringskapasitet vil gjøre at organisasjoner vil være bedre i stand til å møte disse på en god måte.

Litteraturliste

Bøker:

Amundsen, Oscar og Kongsvik Trond (2008) *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Bastøe, Per Øyvind, Dahl, Kjell og Larsen Erik (2002) *Organisasjon i utvikling og endring*. Oslo, Gyldendal akademisk

Jacobsen, Dag Ingvar (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelse*. Oslo Cappelen Damm AS

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Johannessen, Christoffersen og Tufta (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag

Kotter, John P. og Cohen, Dan S. (2002) *The heart of change*. USA

Meyer, Christine B. og Stensaker, Inger (2011) *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget

Nyeng, Frode & Wennes, Grete (2006) *Tall, tolkning og tvil*. Cappelen akademisk forslag

Schein, Edgar H (1987) *Organisasjonskultur og ledelse – Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media Forlag s

Internett:

Alver, Bente Gullveig (2015) *Ansvar for den enkelte* [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.etikkom.no/FBIB/Temaer/Personvern-og-ansvar-for-den-enkelte/Ansvar-for-den-enkelte/> [Lest 21.04.2018]

Andersen, Eirik Maalen og Romundstad, Øyvind André (2017)

«*Endringsledelse, selektiv involvering av ansatte*» [Internett] Tilgjengelig fra:
<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2454051/masterthesis.PDF?sequence=1>
[Lest 21.09.18]

Berner, Nicolai Jørgen (2014) *Implementering av lean. En studie i lys av det instrumentelle-, institusjonelle- og nyinstitusjonelleperspektivet.* [Internett]. Tilgjengelig fra:
<https://www.minskole.no/DynamicContent/Documents/422-e5e37cee-0a0c-4a50-a4b3-3fb2cbf62c06.pdf> [Lest 25.04.2018]

Bruøygaard, Terje (2018) *To tanker ett hodet* [Internett]. Tilgjengelig fra
<https://www.minervanett.no/to-tanker-i-hodet/> [Lest 19.11.18]

Davydova, Olga (2010) *Lønnsomhet ved implementering av prosessorienterte kvalitetssystemer med fokus på kontinuerlig forbedring ved bruk av QualiWare* [internett].
Tilgjengelig fra:
<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/183795/Davydova%2C%20Olga.pdf?sequence=1> [lest 23.04.2018]

Direktoratet for forvaltning og IKT/DIFI (2014) *Erfaringar frå endringsprosessar generelt, og involvering av brukarar og tilsette spesielt* [internett]. Tilgjengelig fra:
<https://www.difi.no/sites/difino/files/difi-rapport-2014-1-erfaringar-fraa-endringsprosessar-generelt-og-involvering-av-brukarar-og-tilsette-spesielt.pdf> [Lest 21.09.18]

Ege, Runge Thomas, Johnsen, Alf Bjarne & Egan Øyvind (2016) *Slaget om forsvaret i gang: Her er detaljene i regjeringens langtidsplan* [Internett]. Tilgjengelig fra:
<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/52Q46/slaget-om-forsvaret-i-gang-her-er-detaljene-i-regjeringens-langtidsplan> [lest 20.04.2018]

Engås, Øystein (u.år) *Masteroppgave Endringsledelse NLMs omstillingsprosess fra 16 kretser til 7 regioner - en casestudie* – [Internett]. Tilgjengelig fra:
<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/300172/Engaas.pdf?sequence=1> [lest 23.04.2018]

Finansdepartementet/Statsbudsjettet.no (2018) *Utdanningsreform – Forsvaret* [Internett].

Tilgjengelig fra: <https://www.statsbudsjettet.no/Statsbudsjettet-2018/Statsbudsjettet-fra-A-til-A/Utdanningsreform--Forsvaret/> [Lest 05.11.18]

Folkestad, Sigrid (2007) *Medvirkning styrker bedriften* [Internett]. Tilgjengelig fra:

<https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon/2008/02/medvirkning-styrker-bedriften> [Lest 25.09.18]

Forsvaret (2016) *Forsvarets personell håndbok del G* [Internett] Tilgjengelig fra:

<https://www.nof.no/images/Marketing/lover%20og%20avtaler/saeravtaler%20for%20forsvaret/FPH/Del%20G%20-%20Omstilling/Forsvarets%20personellhåndbok%20del%20G%20-%20Omstilling.pdf> [Lest 09.09.18]

Forsvaret (2007) *Forsvarets felles operative doktrine* [Internett]. Tilgjengelig fra:

<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/99256/FFOD.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [lest 22.11.18]

Forsvaret (2018) *Om Krigsskolen* [Internett] Tilgjengelig fra:

<https://forsvaret.no/hogskolene/krigsskolen/om-krigsskolen> [Lest 18.04.2018]

Forsvaret (2015) *Ny militærordning* [Internett], tilgjengelig fra:

<https://forsvaret.no/tjeneste/ny-militaerordning> [Lest 21.11.18]

Goldensmith, Lars (1991) Referert i Nyeng, Frode & Wennes, Grete (2006) *Tall, tolkning og tvil*. Cappelen akademisk forslag

Gulliksen, Siri (2016): *Mener regjeringens utdanningskutt vil svekke Forsvaret* [Internett]

Tilgjengelig fra: <https://www.an.no/forsvaret/forsvarsdepartementet/nyheter/mener-regjeringens-utdanningskutt-vil-svekke-forsvaret/f/5-4-376036> [Lest 18.04.2018]

Hanssen, Fredrik (2007) *Mastergradsoppgave i Ledelse og organisasjonsvitenskap* [Internett].

Tilgjengelig fra: <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/1329/thesis.pdf?sequence=2>
[lest 24.04.2018]

Haugen, Knut Johan og Christoffersen, Thomas (2017) «*Motstand mot endring i omorganisering*» [Internett] Tilgjengelig fra: <https://munin.uit.no/handle/10037/12329> [Lest 21.09.18]

Klæbo, Kjersti Cristina referert i Hybertsen, Ingunn & Steiro, Trygve Jacobsen (2013) *Endringskapasitet og ledelse* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://forsvaret.no/hogskolene/ForsvaretDocuments/Skriftserien%20vol%2031.pdf> [Lest 25.09.2018)

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2015) *Personalpolitikk ved omstillingsprosesser* [Internett] Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/contentassets/7156039a3bca445680f02fd7fd1c40bb/no/pdfs/personalpolitikk_ved_omstillingsprosesser.pdf [lest 10.10.18]

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2018) *Statens personell håndbok* [Internett] Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2018> [Lest 11.09.19]

Kunnskapsdepartementet (2017) *Meld. St. 16 (2016-2017) kultur for kvalitet i høyere utdanning* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-16-20162017/id2536007/> [Lest 12.11.18]

Kunnskapsdepartementet/Udir.no (u.år) *Utdanning – fra barnehage til voksenopplæring* [Internett], Tilgjengelig fra: https://www.udir.no/contentassets/c0f56e498e974643b0f0f3938715f267/utdanning_i_norge.pdf Kunnskapsdepartementet. [Lest 12.11.18]

McKinsey&Company 2015- *Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarsektoren* [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/150317modernisering-og-effektivisering-av-forsvarssektoren.pdf> [Lest 19.09.18]

Meyer, Christine og Stensaker, Inger (2007) *For mye inkludering* [internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/eldre-saker/2007/juni/for-mye-inkludering/> [Lest 07.11.18]

Meyer, Christine og Stensaker, Inger (2011) referert i Hybertsen, Ingunn & Steiro, Trygve Jacobsen (2013) *Endringskapasitet og ledelse* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://forsvaret.no/hogskolene/ForsvaretDocuments/Skriftserien%20vol%2031.pdf> [Lest 25.09.2018)

Miller, K. og Monge, P. (1986). *Participation, Satisfaction, and Productivity: A Metaanalytic Review. Academy Of Management Journal*, 29(4), 727-753. [Internett] Tilgjengelig fra: <http://dx.doi.org/10.2307/255942>[Lest 10.10.18]

Mitchell, T. (1973). *Motivation and Participation: An Integration. Academy Of Management Journal*, 16(4), 670-679 [Internett] Tilgjengelig fra: <http://dx.doi.org/10.2307/254699> [Lest 10.10.18]

Nokut (2015) *Nokut tilsynsrapport, Militære studier, mastergradsstudium Forsvarets høyskole* [Internett]. Tilgjengelig fra: https://www.nokut.no/contentassets/0ce0662e6c5f47f6be065e5b1e6917a4/militare-studier_master_forsvarets_hogskole_2015.pdf [Lest 07.11.18]

Regjeringen (2014) *Ansvarsområder og oppgaver i Forsvarsdepartementet* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dep/fd/ansvarsomraader/id405/> [Lest 19.11.18]

Sagberg, Ingrid (2018) *Edgar Schein* [Internett] Tilgjengelig fra: https://snl.no/Edgar_Schein [Lest 22.04.2018]

Schein, Edgar H (1987) *Organisasjonskultur og ledelse – Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media Forlag s

Schieflo, Per Morten referert i Hybertsen, Ingunn & Steiro, Trygve Jacobsen (2013) *Endringskapasitet og ledelse* [Internett]. Tilgjengelig fra:

<https://forsvaret.no/hogskolene/ForsvaretDocuments/Skriftserien%20vol%2031.pdf> [Lest 25.09.2018)

Stoltz, Dustin (2014) *Diagrams of Theory: Coleman's Boat* [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.dustinstoltz.com/blog/2014/01/26/diagrams-of-theory-james-colemans-boat-bathtub> [lest 10.10.18]

Svartdal, Frode (2018) *Bekreftelsesteori* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/bekreftelsestendens> [Lest 26.04.2018]

Utdanningsdirektoratet/Utdanning.no (2018.) *Norges utdanningssystem – Før og nå* [Internett], Tilgjengelig fra: https://utdanning.no/tema/foreldre/norges_utdanningssystem_-_og_na Utdanningsdirektoratet. [Lest 12.11.18].

Vedlegg B: Spørreundersøkelsen

Innledning

Formålet med denne spørreundersøkelsen er å undersøke hvordan de ansatte på Krigsskolen og Sjøkrigsskolen opplevde omorganiseringprosessen fra høsten 2017 til høsten 2018. Vi ønsker spesielt å finne ut hvordan den enkelte opplevde graden av involvering og hvordan dette påvirker en organisasjons endringskapasitet.

Vår problemstilling lyder som følgende:

Hvilken betydning har involvering for å utvikle endringskapasitet?

Oppgaven er en masteroppgave på MBA studie økonomi og ledelse ved Nord Universitet. Vi ønsker å gjennomføre undersøkelsen med de ansatte på Krigsskolen og Sjøkrigsskolen, og håper at flest mulig vil gjennomføre undersøkelsen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Undersøkelsen vil kun gjennomføres én gang. Innledningsvis vil vi først stille spørsmål om fagkategori og bakgrunn for deretter å gå inn på temaene involvering herunder informasjon, endringskapasitet herunder motstand mot endring og endringsprosess. Noen spørsmål vil være ja/nei mens noen spørsmål vil være at du svarer på en skala. Det tar ca 10 minutter å gjennomføre undersøkelsen. Undersøkelsen er anonym og deltakelsen er frivillig og ved å svare på undersøkelse samtykker man til å delta i studien.

Del 1: Arbeidssituasjon

1. Hvor lenge har du vært ansatt på Krigsskolen/Sjøkrigsskolen?

Under ett år 1-3 år 4-8 år 8 år eller mer

2. Har du deltatt i internasjonale operasjoner?

Ja Nei

3. Hvilken utdanning har du?

Bachelor Master Phd Befalsskole/Mil

4. Har du vært igjennom endringsprosesser utenom omorganisering ved FHS/krigsskolene?

Ja Nei

hvis nei hopp til spørsmål **6**:

5. Hvordan var opplevelsen av endringsprosessen?

Meget god God Hverken/eller Dårlig Meget dårlig

6. Har du vært en del av endringsgruppen på Krigsskolen/Sjøkrigsskolen

Ja Nei

Del 2: Involvering

Det finnes ulike nivåer for involvering. Involvering handler om at hele organisasjonen har en forståelse av hvordan endring skjer og hva man forsøker å oppnå. Det innebærer også en mulighet til å kunne ta del i den omstillingen som foregår. Bevissthet om tid, prosess og dialog er en forutsetning for en vellykket endringsprosess. En slik bevissthet er alltid av betydning når rammebetingelsene endres (Dalen&Larsen, s.70, 2002)

I denne delen av undersøkelsen vil vi at du skal ta stilling til hvor enig eller uenig du er i en del påstander. Alle påstandene omhandler omorganiseringen og denne delen har fokus på involvering. Sett ett kryss i rubrikken du kjenner deg mest igjen i.

Påstand	1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Hver en/ eller	4 Delvis enig	5 Helt enig	Vet ikke	Ikke rele vant
Jeg har vært lite berørt av omorganiseringen							
Mål og delmål ifm med omorganiseringen er godt kjent for meg							
Mål og delmål ifm med omorganiseringen er godt kjent på alle nivå i organisasjonen							
Avdelingen har jobbet sammen for å få en felles forståelse for målene							
Mine tilbakemeldinger under utarbeidelsen av de nye prosedyrene har blitt hørt av mine overordnede							
På endringer som angår utførelsen av mine arbeidsoppgaver har jeg blitt involvert i forkant							
Mine overordnede er åpne for synspunkter og bringer de videre inn i organisasjonen							

Informasjon

Jeg har blitt informert om hensikten med endringen							
Jeg fikk tilstrekkelig informasjon i forkant av etableringen av ny organisasjonsstruktur							

Jeg får tilstrekkelig informasjon om det pågående forbedringsarbeidet i avdelingene							
---	--	--	--	--	--	--	--

Del 3: Endringskapasitet

«Endringskapasitet handler som nevnt om evnen til å gjennomføre multiple endringer slik at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt» (Meyer & Stensaker referert i Hybertsen & Steiro 2013, s. 17). En organisasjon som har utviklet stor endringskapasitet vil kunne gjennomføre endringer med et mindre tap av effektivitet. Den ene siden av begrepet endringskapasitet er altså en organisasjons evne til å gjennomføre endringer. Den andre siden omhandler i hvilken grad endringene har påvirket daglig drift. Hvordan har de ansatte blitt påvirket av prosessen. Hvordan ledelsen velger å gjennomføre endringene og hvordan de ansatte reagerer på dette vil påvirke organisasjons endringskapasitet (Ibid s. 19)

I denne delen av undersøkelsen vil vi at du skal ta stilling til hvor enig eller uenig du er i en del påstander. Alle påstandene omhandler omorganiseringen og denne delen har fokus på endringskapasitet. Sett ett kryss i rubrikken du kjenner deg mest igjen i.

Påstand	1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Hver en/ eller	4 Delvis enig	5 Helt enig	Vet ikke	Ikke rele van t
Beslutningen knyttet til ny organisasjonsstruktur var preget av medvirkning fra de ansatte.							
Det er tydelig for meg hvilke endringer som berører min stilling							
De ansatte i min organisasjonsenhet støtter aktivt opp om implementeringen av ny organisasjonsstruktur							
Lederne i min avdeling støtter aktivt opp om implementeringen av ny organisasjonsstruktur.							
I min organisasjonsenhet har vi avsatt tilstrekkelig tid til å iverksette tiltak i forbedringsarbeidet.							
Arbeidsmengden min har økt under endringsprosessen							
Omorganiseringen har gått ut over daglig drift							

Omorganiseringen har gjort meg bedre rustet til å møte fremtidige endringer.							
Samarbeidet med de andre krigsskolene har blitt bedre etter sammenslåingen							
Samarbeidet med FHS har blitt bedre etter sammenslåingen							

Motstand mot endring

Påstand	1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Hverk en/ eller	4 Delvis enig	5 Helt enig	Vet ikke	Ikke releva nt
Jeg var sikker på å beholde jobben min under hele omorganiseringen							
Jeg var usikker på om jeg kom til å beholde jobben min under omorganisering							
Jeg har kjennskap til ansatte som søkte seg til andre avdelinger på grunn av omorganisering							
Organisatoriske endringer må bidra til å bedre min arbeidshverdag på kort sikt for at jeg skal være positivt innstilt til endringene							
Hvis organisatoriske endringer bidrar til å bedre min arbeidshverdag på lang sikt, kan jeg være positivt innstilt til endringene selv om arbeidshverdagen min blir verre på kort sikt							
Hvis organisatoriske endringer vil være bra for organisasjonen, kan jeg være positivt innstilt til endringene selv om arbeidshverdagen min blir verre							
Jeg foretrekker at organisasjonen gjennomfører endringer så							

sjeldent som mulig, og det skal mye til før jeg blir positivt innstilt til organisatoriske endringer							
Jeg er positiv til organisatoriske endringer selv om jeg forventer at endringen vil ha negative konsekvenser for både organisasjonen og min egen arbeidshverdag							
Jeg har bidratt positivt i endringsprosessen							
Jeg har vært nøytral i endringsprosessen							
Jeg har vært negativ i endringsprosessen							

Takk for at du tok deg tid til å delta på vår undersøkelse. Har du ytterligere kommentarer om omorganiseringen som ikke har blitt dekket av spørsmålene, gjerne fyll ut under:

Vedlegg C: Søknadsskjema

Søknadsskjema om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

Søknadsskjemaet skal benyttes når en søker om å gjennomføre forskningsprosjekter i og om Forsvaret som omfattes av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger fra registerdata til forskning og søknad om gjennomføring av spørreundersøkelser i Forsvaret (01.11.2016)*.

Søknadsskjemaet inkl. vedlegg sendes til: Forsvarets høgskole/Stab/Seksjon for utdanning og FoU, datautlevering@fhs.mil.no.

Del 1 skal fylles ut og gi informasjon om prosjektet og søkeren.

Del 2 skal kun fylles ut ved søknad om tilgang til Forsvarets (register)data.

Del 3 skal kun fylles ut ved søknad om gjennomføring av spørreundersøkelser og intervju.

DEL 1: INFORMASJON OM PROSJEKTET OG SØKEREN				
1. Prosjektittel				
Tittel: Endring, involvering og endringskapasitet (Tittlen er ikke formell enda)				
2. Søker (prosjektleder)				
Navn: Stian Løvaas og Sissel Olsen Utsi			Stilling/akademisk grad:	
Institusjon: Forsvaret				
Arbeidssted (institusjon/avdeling): HVS				
Adresse (arbeidssted): Bergen/Rena			Postnr.: 5145	Poststed: Fyllingsdalen
Telefon:		Mobil: 94018885		E-postadresse: slovaas88@gmail.com
3. Forskningsansvarlig (eventuelt veileder)				
Navn	Stilling	Institusjon	Telefon	E-postadresse
Stian Løvaas	Tr. sjef	Forsvaret	94018885	Slovaas88@gmail.com
4. Andre medarbeidere (som skal ha tilgang til dataene)				
Navn	Stilling	Institusjon	Telefon	E-postadresse
Sissel O. Utsi	Instruktør/øvningslede	HVS	93053188	Sissel_s_olsen@hotmail.com
Ingunn Dahler Hybertsen	Veileder	NTNU	92060272	Ingunn.hybertsen@ntnu.no
5. Prosjektbeskrivelse - kort (vennligst legg ved utfyllende beskrivelse som vedlegg 1)				
A) Formål:	Omstillingsprosessen vedrørende skolereformen til SKSK/KS			
B) Problemstilling:	Hvilken betydning har involvering for å utvikle endringskapasitet?			
C) Forskningsmetode:	Kvantitativ			

D) Prosjektets varighet:	Prosjektstart (ddmmåååå): 01.08.2018 Prosjektslutt (ddmmåååå): 07.12.2018	
E) Finansieringskilde(r)/ oppdragsgiver:	NIL	
F) Publikasjoner (produkter):	NIL	
6. Søknadsdato og underskrift søker		Stian Løvaas
7. Lokal godkjenning (forskningsansvarlig ved institusjonen/ veileder)		
Institusjon: NTNU		Bemyndiget/underskrift: Ingunn Dahler Hybertsen

DEL 2: SØKNAD OM TILGANG TIL FORSVARETS (REGISTER)DATA

(Del 1 må være utfylt før behandling av del 2)

8. Meldeplikt / konsesjon

A) Skal studien behandle personopplysninger?	Ja: <input type="checkbox"/> Nei: <input type="checkbox"/>	
B) Skal studien behandle taushetsbelagte opplysninger?	Ja: <input type="checkbox"/> Nei: <input type="checkbox"/>	
C) Dersom prosjektet er meldepliktig/konsesjonspliktig skal søknad og godkjenning vedlegges (vedlegg 2).	1. Personvernombud ved institusjonen: <input type="checkbox"/> 2. Personvernombud for forskning (NSD): <input type="checkbox"/> 3. Regionaletisk komite (REK): <input type="checkbox"/> 4. Datatilsynet: <input type="checkbox"/>	
9. Datakilder (datasett)		
A) Navn på register:		
B) Utvalget (kriterier, målgruppe, antall):		
C) Uttømmende liste over alle variabler skal vedlegges (vedlegg 3).	Variabelliste: <input type="checkbox"/>	
D) Begrunnelse for hvorfor utlevering av data er nødvendig for å utføre prosjektet:		
E) Kobling til andre register?	Ja: <input type="checkbox"/> Nei: <input type="checkbox"/>	Dersom «ja» skal uttømmende liste over alle register vedlegges (vedlegg 4). Kobling mot flere register skal avtales med SSB, som foretar koblingen og aidentifiserer informasjonen før overlevering.

DEL 3: SØKNAD OM TILLATELSE TIL Å GJENNOMFØRE SPØRREUNDERSØKELSER/ INTERVJU/ TESTER I FORSVARET

(Del 1 må være utfylt før behandling av del 3)

10. Meldeplikt / konsesjon / andre tillatelser

D) Skal studien behandle personopplysninger?	Ja: <input type="checkbox"/> Nei: <input checked="" type="checkbox"/>	
E) Skal studien behandle taushetsbelagte opplysninger?	Ja: <input type="checkbox"/> Nei: <input checked="" type="checkbox"/>	
F) Dersom prosjektet er meldepliktig/konsesjonspliktig skal godkjenning vedlegges (vedlegg 2).	1. Personvernombud ved institusjonen: <input type="checkbox"/> 2. Personvernombud for forskning (NSD): <input type="checkbox"/> 3. Regionaletisk komite (REK) 4. Datatilsynet: <input type="checkbox"/>	

G) Godkjenning fra berørte avdeling(er) i Forsvaret (vedlegg 3).	5. Avdeling(er): SKSK/KS Muntlig godkjenning fra skoleledelsene
11. Gjennomføring	
A) Utvalg (kriterier, målgruppe, antall, avdeling):	Størst mulig utvalg ved begge skolene
B) Hvordan innhentes samtykke?	Via skoleledelsen til den enkelte skole/Frivillig gjennomføring av den enkelte
C) Tidsperiode for gjennomføring:	31.10.2018-09.11.2018
D) Form for undersøkelse? Spørsmålene/intervjuguide skal vedlegges (vedlegg 4).	1. Elektronisk spørreskjema: <input type="checkbox"/> 2. Utdeling av spørreskjema på papir: <input checked="" type="checkbox"/> 3. Utsending av spørreskjema pr. post: <input type="checkbox"/> 4. Intervju: <input type="checkbox"/> 5. Annet: <input type="checkbox"/>

DEL 4: GODKJENNING TIL Å INNHENTE OG BRUKE OPPLYSNINGER SAMT Å GJENNOMFØRE SPØRREUNDERSØKELSER I FORSVARET (Fylles ut av FHS)	
12. Vedtak	
Del 2: Innvilget: <input type="checkbox"/> Avslag: <input type="checkbox"/>	Del 3: Innvilget: <input type="checkbox"/> Avslag: <input type="checkbox"/>
Representant fra Nemnd:	Dato: