

MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5018

Navn: Frank Tore Stemland
Tina Hellerud Nordhagen

Har valg av strategi og ledelse på mellomledernivå i
Forsvaret betydning for virksomhetens vellykkethet
i endringsprosessene som gjennomføres?

Dato: 28.11.2023

Totalt antall sider: 102

Sammendrag

Denne masteroppgaven setter søkelys på de siste årenes utvikling innen Forsvarets Human Resources- (HR), og økonomi-funksjoner. Vi har rettet en spesiell oppmerksomhet mot modernisering og effektiviseringsprogrammet (M & E) som ble etablert i 2021.

Modernisering og effektiviseringsprogrammet har innen HR- og økonomi-søylene startet en omfattende omstilling og endringsprosess som får store konsekvenser for begge søylene. Tidligere rapporter, og ikke minst tidligere og pågående omstillinger er fundamentale i arbeidet med den videre utformingen av Forsvarets fremtidige strategiarbeid og fagutøvelse innen HR og økonomi.

Studien har tatt for seg pågående omstilling og endringsprosesser i Forsvaret med henblikk til hvordan mellomleder kan påvirke resultatet til prosessene. Målet med studien er å tydeliggjøre en mellomleder sin påvirkningskraft i form av valgt strategi og lederstil i en endringsprosess, samt å identifisere hvordan mellomlederne utøver sin rolle og møter utfordringene i en slik prosess.

Problemstillingen for vår masteroppgave lyder:

Har valg av strategi og ledelse på mellomledernivå i Forsvaret betydning for virksomhetens vellykkethet i endringsprosessene som gjennomføres?

Forskningen bruker et kvalitativt design. Vi har basert studien på fem individuelle semi-strukturerte intervjuer, hvor informantene har svært bred og variert erfaring innen HR- eller økonomi-funksjonene i Forsvaret. Intervjuene fokuserer på betydningen av både individuelle og organisatoriske faktorer i håndteringen av endringsprosessene og har tre fokusområder; ledelse, omstilling og strategi.

Funnene viser at det er viktig å forstå at ulike omstilling og endringsprosesser krever ulike strategier for å oppnå et vellykket resultat. Videre indikerer funnene at det er viktig å lese situasjonen og se an de berørte før man velger lederstilen. Samtidig er det avgjørende at ledere kommuniserer hensikten med endringen klart og tydelig, er ærlige og viser åpenhet om omstillingsprosessen.

Konklusjonen er derfor at valg av strategi og ledelse på mellomledernivå i Forsvaret har betydning for virksomhetens vellykkethet i endringsprosessene som gjennomføres.

Abstract

This master's thesis focuses on the recent developments within the Norwegian Armed Forces' Human Resources (HR) and finance functions. Special attention has been given to the Modernization and Efficiency Program (M&E) established in 2021. Within the HR and finance pillars, this program has initiated comprehensive transformation and change processes that have significant consequences for both areas. Previous reports, as well as past and ongoing transformations, are fundamental to the continued shaping of the Armed Forces' future strategy and professional practice in HR and finance.

The study examines ongoing transformation and change processes in the Armed Forces, particularly looking at how middle managers can influence the outcome of these processes. The aim is to clarify a middle manager's influence in terms of chosen strategy and leadership style in a change process, and to identify how middle managers execute their role and meet the challenges in such a process.

The research question for our master's thesis is:

Does the choice of strategy and leadership at the middle management level in the Armed Forces matter for the success of the change processes being implemented?

The research uses a qualitative design. We based our study on five individual semi-structured interviews, where the informants have a broad and varied experience within the HR or finance functions in the Armed Forces. The interviews focus on the importance of both individual and organizational factors in managing the change processes and have three focal areas: leadership, transformation, and strategy.

The findings show that it is important to understand that different transformation and change processes require different strategies for successful outcomes. Furthermore, the findings indicate the importance of assessing the situation and those affected before choosing a leadership style. It is also crucial that leaders communicate the purpose of the change clearly and distinctly, are honest, and show openness about the transformation process.

The conclusion is therefore that the choice of strategy and leadership at the middle management level in the Armed Forces matters for the success of the change processes being implemented.

Forord

Denne oppgaven er et resultat og således en slutt på vår MBA i strategi og ledelse som vi har gjennomført ved handelshøgskolen ved Nord universitet.

Dette har vi klart på 6 måneder mindre enn normert tid, og vi er i dag veldig fornøyde med valget vi tok om å bruke halvparten av tiden vi hadde tilgjengelig til å skrive oppgaven.

Vi ønsker å takke venner og familie som i lang tid har gitt oss forståelse for vår bruk av tid og energi som behøves for både å gjennomføre studiet, men også tiden som er gått til å skrive denne oppgaven. Videre ønsker vi å takke vår veileder, Johan Olaisen, for god oppfølging og veiledning gjennom hele oppgaveskrivingen.

Oppgaven hadde ikke latt seg gjennomføre uten våre informanter og den uvurderlige informasjonen dere har kommet med. Vi takker derfor for tid og tilbakemeldinger dere har gitt som har gjort at oppgaven ble slik den er i dag.

Til slutt ønsker vi å takke alle som har vært en del av og bidratt til at vi i dag leverer vår oppgave, samt handelshøgskolen ved Nord universitet for et veldig godt program.

God lesning!

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Abstract	ii
Forord	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Oversikt over figurer	vii
Introduksjon	1
Bakgrunn	1
Problemstilling	2
Oppgavens relevans.....	3
Avgrensning	3
Oppgavens oppbygging.....	3
Metode.....	5
Valg av problemstilling.....	5
Operasjonalisering av problemstilling	6
Aktualisering av problemstilling.....	7
Valg av design og metode	8
Teoretiske momenter.....	8
Valg av forskningsdesign	9
Eksplorativt design.....	10
Kvantitativt eller kvalitativt?.....	10
Empiri eller teoridreven	11
Hvem skal forskes på og hvordan skal dette samles inn	11
Utvalg og datainnsamling.....	12
Analysering av data.....	13
Databehandling og analyse.....	13
Validitet og reliabilitet	14
Forskningsetikk	14
Styrker og svakheter ved valgt design og metode.....	15
Teori	17
Endring i organisasjoner.....	17
Endringskynisme.....	18
Endring for endringenes skyld	18

Resirkulering av ideer	19
Praksisfjerne løsninger	19
Manglende synliggjøring av resultater	19
Pseudomedvirkning	20
Ledelse i endringer	20
The Ohio state leadership studies	21
Michigan-studiene	21
Uttrykt teori og bruksteori	22
Strategier i endringer	23
Strategier mot endringsmotstand	24
Suksessrike endringsstrategier	25
Rapporter fra arbeidslivet	26
McKinsey rapporten	26
Svendsen-utvalget	28
Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i Forsvarssektoren	31
Oppsummering	32
Case beskrivelse	36
Økonomi	36
HR	37
Empiriske funn	38
Erfaringer fra ledelse og endringsprosesser	38
Endringskompetanse og endringsledelse	39
Hvilke lederstiler er forsøkt brukt i de ulike endringsprosessene du har erfaring fra og er det sett store avvik i bruk av ulike lederstiler?	39
Hvilken lederstil virker til å ha størst påvirkningskraft blant de ansatte for å få de med på overordnede mål og strategier, herunder motvirke endringsmotstand?	41
Er det lederstiler en burde avstå fra å bruke under endringsprosesser som har vist seg å ha motsatt effekt enn det man ønsker å oppnå med endringsprosessene?	42

I hvilken grad bør ledere være fleksible i sin lederstil kontra å holde på den lederstilen som er tilegnet og muligens også opplært i å bruke?	43
Hvordan kan vi identifisere og vurdere endringsbehovene i organisasjonen vår?.....	45
Hvorfor er omstilling nødvendig for vår organisasjon, og hva er de overordnede målene vi ønsker å oppnå gjennom omstillingen?.....	46
Nøkkelpunkter	48
Medvirkning	49
Top down styrt	52
Hvilke lederstiler er forsøkt brukt i de ulike endringsprosessene du har erfaring fra og er det sett store avvik i bruk av ulike lederstiler?.....	52
Hvordan kan vi identifisere og vurdere endringsbehovene i organisasjonen vår?.....	55
Hvorfor er omstilling nødvendig for vår organisasjon, og hva er de overordnede målene vi ønsker å oppnå gjennom omstillingen?.....	57
Hvordan kan vi implementere og følge opp strategiske handlingsplaner for å sikre at våre strategiske mål blir realisert?.....	58
Hvordan kan vi bruke teknologi og digitale verktøy til å støtte vårt strategiske styringsarbeid og forbedre våre ledelsesprosesser?	58
Nøkkelpunkter	58
Teknologiske verktøy	59
Hvorfor omorganiserer vi dersom alt fungerer i virksomheten?.....	59
Hvordan kan vi identifisere og vurdere endringsbehovene i organisasjonen vår?.....	60
Hvordan kan vi implementere og følge opp strategiske handlingsplaner for å sikre at våre strategiske mål blir realisert?.....	61
Hvordan kan vi bruke teknologi og digitale verktøy til å støtte vårt strategiske styringsarbeid og forbedre våre ledelsesprosesser?	61
Nøkkelpunkter	63
Oppsummering av empiriske funn	64
Diskusjon.....	66
Hvorfor omorganiserer vi dersom alt fungerer i virksomheten?.....	66

Er det samsvar mellom strategier som er brukt av mellomledere i vellykkede omorganiseringer?	70
Fungerer noen strategier bedre enn andre under omorganisering?	72
Er det samsvar mellom ledelsestiler som er brukt av mellomledere i vellykkede omorganiseringer?	75
Fungerer noen ledelsestyper bedre enn andre under omorganisering?	76
Oppsummering av diskusjon	79
Konklusjon	81
Hvorfor omorganiserer vi dersom alt fungerer i virksomheten?	81
Er det samsvar mellom strategier som er brukt av mellomledere i vellykkede omorganiseringer?	81
Fungerer noen strategier bedre enn andre under omorganisering?	82
Er det samsvar mellom ledelsestiler som er brukt av mellomledere i vellykkede omorganiseringer?	82
Fungerer noen lederstiler bedre enn andre under omorganisering?	82
Avslutning	83
Oppgavekritikk	84
Videre forskning	85
Referanser	86
Vedlegg	88
Vedlegg 1 Intervjuguide	88
Vedlegg 2 Samtykke erklæring	91

Oversikt over figurer

Figur 1 Visuell fremstilling av oppgavens oppbygging	4
Figur 2 Visualisering av funn og faktorer	80

Introduksjon

Bakgrunn

Forsvaret spiller en avgjørende rolle i å sikre Norges suverenitet og uavhengighet, samt beskytte nasjonen og ivareta tryggheten til innbyggere. Dette fordrer et robust Forsvar som er satt i stand til å takle utfordringer i alle faser under fred, krise og krig. Forsvarets mangfold av oppgaver spenner fra øving og trening, overvåkning av Norges territorium og til å opprettholde beredskap for håndtering av trusler, kriser og konflikter.

Forsvaret står ved et kritisk veiskille grunnet den økende kompleksiteten, noe vi mener krever et nytt syn og nytenkning når det kommer til lederskap og nødvendig kompetanse i virksomheten. Selv om Forsvaret er Norges militære makt, må virksomheten også forvalte et stort ansvar når det kommer til budsjett og personell. Med budsjett og personell ansvaret kommer også kravet om evnen til å kontinuerlig tilpasse seg de skiftende rammene. For å møte et stadig skiftende trusselbilde og en høy endringshastighet i samfunnet, er Forsvaret avhengig av å kunne gjøre nødvendige endringer og tilpasninger raskt og med et varig og vellykket resultat.

Evnen til å kontinuerlig forbedre og effektivisere virksomheten er helt sentralt for at Forsvaret, og sektoren for øvrig, skal kunne fortsette å være fremtidsrettet. Dette innebærer å utforske mulighetsrommet for forbedringer, benytte ny teknologi, øke kompetansen til de ansatte og effektivisere prosessene. Man må kunne utnytte kompetansen og de teknologiske løsningene som allerede finnes på markedet og ikke alltid starte helt fra bunnen.

Langtidsplanen for Forsvaret utgis av regjeringen og gjelder for en fireårs periode.

Langtidsplanen er retningsgivende for utviklingen i sektoren og den trekker de store linjene for virksomheten i den hensikt å kunne være rustet til møte både de nåværende, men også de fremtidige trusler og utfordringer. I forkant av utgivelsen av langtidsplanen gir Forsvarssjefen sine innspill og anbefalinger i form av et fagmilitært råd. Langtidsplanen og det fagmilitære rådet er store og tunge akademiske dokumenter, dette kan være med på å heve terskelen for å sette av tid til å lese dokumentene og ikke minst forstå dem.

«For alt vi har. Og alt vi er» (Ernö, 2011) ble i 2012 introdusert som slagord for Forsvaret. Tanken var at slagordet skulle skape en bevisstgjøring rundt Forsvaret, hvilke oppgaver virksomheten løser og ikke minst hva Forsvaret sin rolle opp mot samfunnet er.

Kampanjen spiller på etiske verdier som er viktig for den norske befolkningen, som eksempel trekker vi frem demokrati, rettigheter og ytringsfrihet. (Ernö, 2011) Det er en kjensgjerning at mange av de som jobber i offentlig sektor i stor grad finner motivasjon i ideen om og følelsen av å få lov til å bidra til noe som er større enn en selv. Det er likevel ikke slik at det er noen fasit på hva det er som motiverer de ansatte, dette medfører at det er behov for å kjenne sine ansatte for å finne ut hva som er driveren deres for å utføre arbeidet. En av fallgruvene i en endringsprosess er at lederne antar at de kjenner sine ansatte og deres behov. Dersom man ikke treffer på de ansatte sine behov, vil dette være med å skape usikkerhet rundt og ikke minst motstand til endringen.

Denne masteroppgaven setter søkelys på hvilken rolle en mellomleder har i en endringsprosess, og hvordan mellomleder kan påvirke prosessene til å lykkes ved valg av strategi og lederstil.

Problemstilling

Studien har tatt for seg pågående omstilling og endringsprosesser i Forsvaret med henblikk til hvordan mellomleder kan påvirke resultatet til prosessene. Målet med studien er å tydeliggjøre en mellomleder sin påvirkningskraft i form av valgt strategi og lederstil i en endringsprosess, samt å identifisere hvordan mellomlederne utøver sin rolle og møter utfordringene i en slik prosess.

Problemstillingen vi har valgt å forske på er:

Har valg av strategi og ledelse på mellomledernivå i Forsvaret betydning for virksomhetens vellykkethet i endringsprosessene som gjennomføres?

For å besvare problemstillingen over har vi formulert følgende fem forskningsspørsmål:

- Hvorfor omorganiserer vi dersom alt fungerer i virksomheten?
- Er det samsvar mellom strategier som er brukt av mellomledere i vellykkede omorganiseringer?
- Fungerer noen strategier bedre enn andre under omorganisering?
- Er det samsvar mellom ledelsestiler som er brukt av mellomledere i vellykkede omorganiseringer?
- Fungerer noen lederstiler bedre enn andre under omorganisering?

Oppgavens relevans

Endringshastigheten i samfunnet har økt og virksomheter må ha evnen til å kunne tilpasse seg. Vi ser viktigheten av at virksomheter klarer å omsette den overordnede strategien i praksis, og at man raskt klarer å gjøre nødvendig endringer for å møte dette.

Vår oppgave tar for seg hvordan mellomledere kan være med å påvirke en endringsprosess ved valg av strategi og lederstil, dette mener vi er svært relevant for ledere som gjennomfører endringer. Videre har vi identifisert viktige nøkkelpunkter som påvirker en endringsprosess, dette vil også gi stor verdi for ledere i endringsprosesser.

Det er elleve del-prosjekter i Modernisering og effektiviseringsprogrammet, vi har kun sett på to av dem. Vår oppgave vil gi verdifull informasjon for de resterende del-prosjektene med henblikk til våre funn og analyser.

Avgrensning

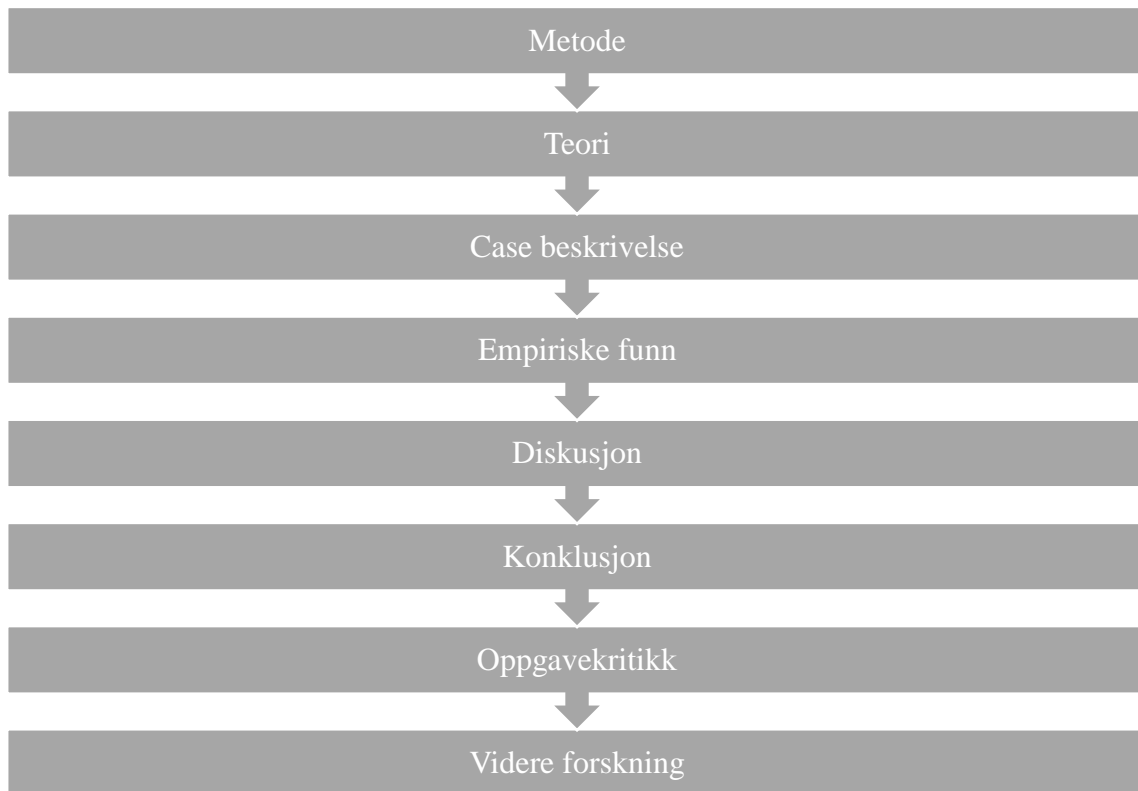
Forfatterne av denne masteroppgaven er begge ansatt i forsvarssektoren. Begge har erfart den kontinuerlige endringsprosessen sektoren er i, og med det kanskje også sett seg litt lei disse konstante endringene. Ingen av forfatterne jobber innenfor HR- eller økonomi-søylene, og har ikke førstehåndskjennskap til konsekvensene av endringene som moderniserings- og effektiviserings-programmet annet enn fra et brukerperspektiv.

Oppgavens omfang er stort, det er derfor viktig å gjøre noen avgrensninger for å kunne gjøre pålitelig og målrettet datainnsamling. Vår primære datainnsamling har basert seg på en liten gruppe informanter innen HR- eller økonomi-søylen som vi mener vil gi oss den gode og dype innsikten vi behøver for å svare ut oppgaven. Informantene hadde tilknytning til to av del-prosjektene i Modernisering og effektiviseringsprogrammet.

Oppgavens oppbygging

Masteroppgaven vår består av åtte kapitler. Første kapittel er metodekapittelet, her beskriver vi hvilket design vi har valgt for vår oppgave, samt hvordan vi har samlet inn data. I teorikapitlet, presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven vår. Dette er teori vi mener er relevant for å besvare problemstillingen vår. Det tredje kapitlet presenterer en beskrivelse

av casen vi har benyttet som bakgrunn for oppgaven. De empiriske funnene vi har gjort presenteres i kapittel fire, og i kapittel fem diskuterer vi funnene opp mot teorien. I kapittel seks, som er konklusjonen trekker vi det hele sammen og presenterer et resultat på vår forskning. Det syvende kapitlet tar for seg egen kritikk av oppgaven og i det siste kapitlet kommer vi med forslag til videre forskning.



Figur 1 Visuell fremstilling av oppgavens oppbygging

Metode

I dette kapitlet vil vi belyse metodologien, herunder hvilken metode vi har valgt og hva den er egnet til. Dette innebærer blant annet valg av problemstilling, hva som er motivasjon for å skrive om problemstillingen, hvordan datamaterialet er innhentet og behandlet, samt hva som er styrkene og svakhetene ved å gjøre de valgene vi har gjort. Alternative metoder og forskningsdesign vil ikke bli belyst i kapitlet. Metodologien beskrives som en verktøykasse, mens metoden er verktøyene som ligger i verktøykassen. Det kan med andre ord være ulike verktøykasser eller tilnærminger, men innholdet kan i flere tilfeller være like (Leseth & Tellmann, 2019)

Valg av problemstilling

I denne oppgaven har vi valgt å skille problemstilling og forskningsspørsmål selv om at det i enkelte tilfeller blir brukt som synonymmer. Problemstillingen vil derfor bli brukt til å gi en overordnet oversikt i denne oppgaven. Forskningsspørsmålet vil således bli brukt til å besvare problemstillingen gjennom å benytte relevante spørsmål som skal undersøke den gitte hensikten med oppgaven (Problemstilling, 2023).

Med bakgrunn i det overnevnte har vi valgt følgende problemstilling for vår oppgave:

Har valg av strategi og ledelse på mellomledernivå i Forsvaret betydning for virksomhetens vellykkethet i endringsprosessene som gjennomføres?

Et fåtall av omorganiseringer er vellykket til tross for at dette er et område som inneholder mye teori og empiri for hvordan omorganiseringer burde gjennomføres for å ha størst mulighet for å lykkes (Amundsen & Kongsvik, 2020). Undersøkelser viser at så mange som 75% av endringsprogrammene som blir gjennomført ikke er vellykket (Amundsen & Kongsvik, 2020). Vi mener derfor det er behov for å se på mellomlederne i virksomhetene for å avdekke om valg av strategi og ledelse på dette nivået vil ha betydning for virksomhetenes vellykkethet i omstillingene som gjøres.

For å besvare problemstillingen har vi utformet forskningsspørsmål som skal hjelpe oss med å besvare problemstillingen:

- Hvorfor omorganiserer vi dersom alt fungerer i virksomheten?

- Er det samsvar mellom strategier som er brukt av mellomledere i vellykkede omorganiseringer?
- Fungerer noen strategier bedre enn andre under omorganisering?
- Er det samsvar mellom ledelsestiler som er brukt av mellomledere i vellykkede omorganiseringer?
- Fungerer noen lederstiler bedre enn andre under omorganisering?

Operasjonalisering av problemstilling

Ved å svare på problemstillingen ønsker vi å se om det er spesifikke lederstiler og strategier virksomheter på mellomledernivå kan og burde bruke for å øke sannsynligheten for vellykkede omorganiseringer. Vi vil videre se på om det er divergens mellom måten mellomlederne ønsket å drive lederskap på og hvordan de faktisk utøvde sitt lederskap og strategi på under omstillingen/e de har vært med på.

Vi vil også forklare hva vi legger i de ulike sentrale begreper som har blitt og vil bli brukt i oppgaven. Dette gjør vi for å gi en felles forståelse av hva vår definisjon av disse begrepene omhandler når vi nevner de ulike begrepene.

Ledelse er et begrep som vil bli mye brukt i oppgaven, med ledelse har vi tatt utgangspunkt i definisjonen hentet fra (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405) som går på at «*ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål.*»

Lederstil handler om hva ledere er opptatt av, hvordan de opptrer og forholdet, samholdet eller synet knyttet til sine medarbeidere.

Ledelse skal som nevnt ovenfor være et redskap for å nå felles mål. Strategi på sin side skal forklare hvordan en skal gå frem for å nå disse målene eller hvordan virksomheten velger å prioritere for å sikre utviklingen videre (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

I tillegg til ledelse og strategi er også endring et sentralt begrep i vår oppgave. Endring omhandler noe nytt, blant annet i form av prosedyrer ideer eller mål. Endring kan ifølge (Brochs-Haukedal, 2018) deles inn i fire deler; status quo, evolusjonær overgang,

revolusjonær transformasjon og ekspandert reproduksjon Endring deles inn i de ulike delene da det blant annet vil kreve ulike tiltak og strategi for å håndtere de forskjellige endringene.

Med vellykkethet mener vi i denne oppgaven hvorvidt endringsprosessene har lyktes i å effektivisere virksomheten og samtidig fått med seg de ansatte slik at både ledelse og ansatte jobbet mot det samme målet.

Til slutt blir vi å omtale informantene som informanter i oppgaven og variabler som de ulike forholdene som har vært til stede når informantene har tatt de valgene de har gjort, i de endringene de har stått i.

Aktualisering av problemstilling

Vi har valgt å studere om valg av ledelse og strategi på mellomledernivå i Forsvaret har noe å si på endringens vellykkethet da dette er et veldig dagsaktuelt tema og som vil fortsette å være aktuelt så lenge virksomheter omstiller seg. Videre er det ofte mellomledere som har ansvaret for å utøve det som er besluttet på et høyere nivå (Roller og ansvar under en omstilling, 2023).

Endringer møtes ofte med motstand fra dem det gjelder, det kan være at endringen påfører stress, usikkerhet og frustrasjon og for flere har derfor endring en negativ betydning (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Årsaken til stress kan være mange og mellomledere har derfor en viktig og aktiv rolle for å sørge for at de planlagte endringene skjer i praksis (Hvem gjør hva i endringsprosesser?, 2023).

Begrunnelsen for det valgte temaet ligger i at begge har vært med på utallige omstillinger som har hatt varierende grad av opplevd vellykkethet, hvor vi flere ganger ikke har sett virkningen av å omstille eller endre virksomheten.

Vår opplevde grad av vellykkede omorganiseringer får også støtte fra flere studier som er gjennomført på dette området, blant annet McKinsey rapporten (McKinsey, 2023) som vi kommer tilbake til senere. Med bakgrunn i dette ønsker vi å se nærmere på om valget av lederstil og strategi som mellomlederne gjør er en avgjørende faktor for hvorvidt omstillingene blir vellykket.

I (Amundsen & Kongsvik, 2020) er det listet opp 5 årsaker til hvorfor endring ikke lykkes og at endring ofte skaper endringskynisme eller motstand mot endring, dette er noe vi vil se nærmere på videre i oppgaven. I tillegg ønsker vi å se om det er divergens mellom hvilken lederstil og strategi mellomlederne ønsker å benytte seg av, og hvilken lederstil og strategi som faktisk ble valgt eller eventuelt pålagt på et høyere nivå.

Valg av design og metode

Vi har valgt å gå for den kvalitative metodetilnærmingen når vi skal forske videre på problemstillingen. Ved å gå for den kvalitative metoden ønsker vi å gå i dybden på vårt utvalg for å se hvilke valg av lederstil og strategier enhetene har valgt i de omstillingene de har vært med på. Vi mener den kvalitative forskningen vil være best egnet da det er få enheter vi skal forske på, det kan dog være mange variabler til valgene enhetene har tatt (Leseth & Tellmann, 2019). Videre har vi valgt å innhente empirien gjennom semi-strukturerte intervjuer hvor målet er å bruke forhåndsdefinerte spørsmål, men la svarene enhetene kommer med, bestemme rekkefølgen spørsmålene blir stilt. Vi blir å komme tilbake til design og metode senere i oppgaven. (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

Teoretiske momenter

I denne oppgaven har vi valgt å bruke teori som kan knyttes opp mot ledelse, strategi og endring. I tillegg har vi brukt tidligere oppgaver og forskningsrapporter innenfor fagfeltet vi har undersøkt.

Blant annet ser vi i (Jacobsen & Thorsvik, 2019) at enkelte teorier mener at det finnes en universell teori som passer uavhengig av situasjonen et eksempel på dette er ledergitteret og 9,9 stilen som det foretrukne valget. 9,9 stilen innebærer at lederen både har høyt fokus på oppgaven, men også høyt fokus på den ansatte og at disse fokusområdene ikke trenger å gå på bekostning av hverandre, men heller kan utfylle hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Dette får dog kritikk av de situasjonsbetingede ledelsesteoriene som mener at lederstilen må tilpasses situasjonen og at det vil være ulike ledelsesteorier som passer til ulike hendelser. I de situasjonsbestemte lederteoriene vil situasjonen avgjøre for om det er behov for en autoritær eller demokratisk lederstil (Andersen, 2011).

Videre må lederne være oppmerksomme på hva en ansatt går gjennom ved endringer og at det kan oppstå motstand mot endringene som ledelsen forsøker å gjennomføre. Et eksempel på

dette kan være dersom de ansatte føler at endringen gjøres kun for endringen sin del og at endringen således ikke gir noen nytteverdi (Amundsen & Kongsvik, 2020).

For at en endring skal være vellykket er det avgjørende med en god strategi helt fra starten av. Vi ser i (Andersen, 2011) at det er flere måter å bruke strategi for å gjennomføre organisatoriske endringer, blant annet treskrittmodellen til Lewin som går ut på å forberede virksomheten på endringen som skal gjennomføres, gjennomføre endringen og til slutt stabilisere virksomhetens nye tilstand. Den forberedende og avsluttende fasen blir i Lewin sin modell omtalt som optining- og nedtiningsfase (Andersen, 2011).

Vi har også valgt å bruke rapporter og undersøkelser som er utarbeidet med fokus på omstilling og endring for å kartlegge utfallet og hva som eventuelt kan være utfallet til disse undersøkelsene. Som vi blant annet har vært innom ser vi i ulike rapporter som (McKinsey, 2023) og studier i (Amundsen & Kongsvik, 2020) at rundt 70% av endringer ikke er vellykket.

Det vil være interessant å se hvor de ulike lederne plasserer seg i valg av lederstil, samt hvor oppmerksom de har vært med tanke på de signalene som de ansatte har sendt ut i forbindelse med endringene som er gjennomført.

Valg av forskningsdesign

I dette kapitlet skal vi gjøre rede for vårt valg av forskningsdesign, dette innebærer en kort beskrivelse av de ulike punktene som inngår i designet hvor vi senere i oppgaven vil gå i dybden på de forskjellige punktene. Forskningsdesign eller forskningsprosessen kan beskrives som planen for studiet eller forskningen som skal gjennomføres.

Det å designe noe betyr en prosess hvor man til slutt står igjen med et produkt som har en bestemt form og funksjon. Formålet med vår oppgave blir beskrevet i forskningsspørsmålet, men for at spørsmålet skal være mulig å besvare, må det legges en strategi slik at oppgaven blir reliabel, gjennomførbar og valid.

Dette innebærer formulering av forskningsspørsmål som vi har vært gjennom tidligere i oppgaven, utvalg og forskningsdesign herunder valg av metode og hvem som skal forskes på,

innsamling av data og analyse og til slutt rapportering av funn (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020)

Eksplorativt design

Til vår oppgave har vi valgt å gå for et eksplorativt design. Dette designet brukes der hvor formålet er å forstå et fenomen. I vår oppgave er formålet å se om den valgte ledelsesformen og strategien til mellomledere faktisk har påvirkning på endringenes vellykkethet i organisasjonen.

Eksplorativt design blir ofte brukt for å løse og forstå praktiske utfordringer, slik som problemstillingen for vår oppgave. Videre skal det eksplorative designet forsøke å koble hvordan de ulike tiltakene var ment å fungere med hvordan tiltakene faktisk fungerer. Til slutt må designet si noe om årsaken til hvorfor tiltakene eventuelt ikke fungerer og komme med anbefalinger eller forslag til hva som kan endres for å treffe bedre. På den måten kan arbeidet som er gjort være grunnlag for bedre avgjørelser i fremtiden (Leseth & Tellmann, 2019).

Kvantitativt eller kvalitativt?

Som vi nevnte tidligere i oppgaven har vi valgt å gå for den kvalitative tilnærmingen for å svare på problemstillingen vår.

Vi har valgt å gå for den kvalitative tilnærmingen da vi ønsker å gå i dybden på det vi undersøker. Den kvalitative metoden egner seg best til vår tilnærming av oppgaven da denne formen for metode gir mer utfyllende og detaljert kunnskap gjennom å benytte seg av datainnsamlingsmetoder som for eksempel intervju.

I vår oppgave ønsker vi ikke bare å innhente informasjon rundt hva informantene har gjort, men hva som var tanken bak og på den måten få innsikt i deres tanker og handlinger (Leseth & Tellmann, 2019). Denne informasjonsinnhentingen krever at informantene kan beskrive sine tanker, meninger og erfaringer med egne ord.

Vi har valgt å benytte oss av den fenomenologiske tilnærmingen innenfor kvalitativ metode for hvordan den innhentede dataen tolkes, analyseres og rapporteres. Målet med den fenomenologiske tilnærmingen er å beskrive informantenes egne opplevelser samt de rutinene

og vanene som de har gjort seg opp. Dette betyr at to ledere kan ha opplevd de samme utfordringene, men deres opplevelse av å stå i endringen kan være annerledes (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

Det er nettopp dette vi ønsker å studere med vår oppgave. Hvordan har de ulike lederne handlet ut ifra sine erfaringer, bakgrunn, utdanning og interesser.

Så langt i oppgaven har vi valgt at den skal ha en kvalitativ tilnærming hvor det er intervju som skal benyttes. Ved å bruke fenomenologi i forskningsmetoden så vil det legge noen premisser for veien videre, blant annet for hvor mange informanter som er fornuftig å ha, hvem som burde være med som informanter og hvor fokuset skal være i analysen som gjennomføres for å nevne noe.

Empiri eller teoridreven

Vår oppgave vil være teoridreven også kalt deduksjon. Når oppgaven er teoridreven så tar forskeren en teori som hen vil teste ut i praksis. I vår tilfelle vil vi se om valg av strategi og ledelse har påvirkning på endringenes vellykkethet. Det er allerede mye forskning som går på ledelse, endringsledelse og strategi. Med denne oppgaven ønsker vi å teste disse teoriene opp mot det våre informanter har opplevd. Er det slik at det er en teori som teoretisk er den beste, men som ikke vil være mulig å oppnå i praksis, eller er det slik at teorien som fungerer best i praksis, faktisk ikke er den teorien anbefaler. Dette er noe av det vi prøver å se nærmere på i vår oppgave (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

Hvem skal forskes på og hvordan skal dette samles inn

Vi har valgt å fokusere på mellomledere i Forsvaret i vår forskning. Vår oppfatning er at ledere på mellomledernivået er som regel de som er ansvarlige for å gjennomføre det som blir besluttet høyere opp og som faktisk benytter seg av de teoriene vi skal teste ut i praksis. For å samle inn data har vi valgt å intervju informantene våre for å få dybdekunnskap om deres tankegang og avgjørelser i de endringene de har vært del i.

Utvalg og datainnsamling

Vi kommer til å benytte oss av to datakilder, primært intervju og sekundært dokumenter. Formålet med utvelgelse av informanter er rekruttere de som vil gi oss mer kunnskap om og en dypere forståelse for deres erfaringer og opplevelser.

For å besvare vår problemstilling har vi derfor valgt å gjøre et strategisk utvalg av informanter. Med dette menes at vi bevisst har identifisert bestemte målgrupper som vi mener må delta for at vi skal få samlet vesentlig og sentral data. Etter at vi indentifiserte målgruppene har vi videre valgt ut informanter som vi mener besitter denne type data. Informantene er valgt ut fra hensiktsmessighet, altså hvor godt de vi intervjuer er skikket til å oppfylle hensikten med studien vår. (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020) omtaler denne formen for utvalgsstrategi for kvoteutvelgelse eller stratifisert utvalg.

Ved kvoteutvelgelse eller stratifisert utvalg opprettes først kategorier som baserer seg på sentrale særegenheter, videre rekrutteres informantene ut fra de ulike kategoriene. En av farene ved denne formen for utvalgsstrategi er at man kan gå glipp av vesentlig informasjon hos mulige informanter som man ikke intervjuer og dermed ikke ha nok data i slutfasen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

Det er i utgangspunktet ingen nedre grense for hvor mange informanter man kan eller må benytte seg av innen en studie i kvalitative undersøkelser og fenomenologi. Da studier som benytter denne metoden forsker på mennesker, deres erfaringer av og forståelse av et fenomen, kan man velge å ha kun en informant, selv om det er mer vanlig å ha et sted mellom tre og femten informanter (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Ved å ha flere informanter kan det være med på å gi forskerne en bredere forståelse av fenomenet som undersøkes.

(Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020) skriver om «datametning», med dette menes at man intervjuer et antall informanter som gjør at man til slutt ikke får noen nye svar, altså at datatilfanget går i metning.

Intervjuformen vi har valgt er semistrukturert. Bakgrunnen for valget er at vi ønsker at informantene ikke skal begrenses under selve intervjuet og med dette vil vi også oppnå å komme tettere på informantene og deres opplevelser. Vi har utviklet en intervjuguide slik at

alle informantene blir stilt de samme spørsmålene, dette i tillegg til at intervjuformen gjør det lettere for oss å sammenligne svarene fra informantene opp mot hverandre.

I et semistrukturert intervju vil spørsmålene bli tilgjengeliggjort i intervjuguiden før intervjuet, men det kan dukke opp behov for å stille oppfølgingsspørsmål underveis avhengig informantens svar. Dette gjør det mulig for intervjueren å ha en viss grad av kontroll over intervjuet, samtidig som informanten kan gi mer utfyllende og detaljerte svar.

To klare fordeler ved bruk av semistrukturert intervju er fleksibiliteten og dybden intervjuformen gir. To ulemper kan være at denne typen intervjuer gjerne er mer tidkrevende både på forberedelser og analyse, samt forskernes eventuelle bias.

Analysering av data

For at funnene vi har gjort i intervjuet skal gi oss noe fruktbart, er vi avhengig av å analysere den dataen vi har samlet inn. For vår del innebærer dette å gjennomgå hva de ulike mellomlederne svarte i intervjuet og knytte det opp mot teori. Her vil det være relevant å se om den teorien vi har brukt og som teoretisk skal ha best effekt i møte med strategi og endringsledelse, faktisk er det som blir brukt, eller om det i realiteten er andre teorier som blir praktisert og som har like god eller bedre effekt. For å gå over intervjuene i etterkant vil vi benytte oss av lydopptaker i samtlige intervjuer.

Databehandling og analyse

Ved å primært gjennomføre intervjuer som datakilde, vil store deler av datagrunnlaget være myke data noe som lettere kan påvirkes av forskernes perspektiv. Vår bakgrunn som ansatte i organisasjon vi forsker på gir oss en god forforståelse av organisasjonen og prosessen vi forsker på, og samtidig som det øker risikoen for bias. Vi måtte derfor være oppmerksomme på denne sårbarheten og eventuelt gjøre noen tiltak for å redusere risikoen for bias.

Da semistrukturerte intervjuer kan gi mer variabel og kompleks data kan det være mer tidkrevende å analysere dataene enn det ville vært med strukturerte intervjuer.

Analysegrunnlaget vil være de transkriberte intervjuene, disse leses grundig for å få et godt bilde av hovedtemaene og fjerne informasjon som ikke er relevant for studien.

For å sikre et godt grunnlag for analyse av data, vil vi derfor benytte oss av lydopptak under alle intervjuene. De ulike respondentene vil bli informert om at svarene deres vil være

anonyme, og at lydopptakene vil bli slettet etter at masteroppgaven er fullført, dette vil bli omtalt nærmere i et senere kapittel.

Validitet og reliabilitet

Validitet handler om hvorvidt forskernes tilnærming og funn i tilstrekkelig grad gjenspeiler formålet med studien og representerer virkeligheten, altså hvor troverdig studien er. En metode for å øke troverdigheten er å lese tilbake funnene til informantene for å få bekreftelse. En annen metode for å øke troverdigheten er å gi en utfyllende beskrivelse av fenomenet vi undersøker, hvorvidt det er overførbarhet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

Med reliabilitet menes pålitelig, altså hvor pålitelig er dataen som vi har samlet inn og benytter som grunnlag for å svare på problemstillingen.

Innen kvalitative undersøkelser er det ingen enkel måte å måle reliabilitet på, forskernes bakgrunn og erfaringer er med på å danne grunnlaget for tolking av data som fremkommer, samt at man benytter seg selv som instrument i forskningsprosessen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). For oppgavens reliabilitet er det derfor viktig at vi har dokumentert hvordan vi har samlet data, hvilke metoder vi har benyttet, og ikke minst hvordan vi har kommet frem til avgjørelser underveis.

Forskningsetikk

Forskning handler ikke bare om valg, men også forpliktelser. I likhet med andre profesjoner må også forskeren forholde seg til retningslinjer, forpliktelser og krav til hvordan forskningen skal utføres (Leseth & Tellmann, 2019)

I (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020) ser vi at den nasjonale forskningsetiske komité (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer for jus, samfunnsvitenskap og humaniora. Dette innebærer blant annet hva som er informantenes rett, hva som er forskerens plikter og ansvar for å unngå skade og beskytte informantenes privatliv.

Informantene skal blant annet kunne bestemme over sin egen deltagelse, herunder hvorvidt en ønsker å delta i undersøkelsen samt det å kunne trekke seg på hvilket som tidspunkt en ønsker.

Forskeren skal forhindre at informantenes privatliv ikke kommer på avveie, med dette menes at forskeren har taushetsplikt og sørger for at informantene som er med i undersøkelsen ikke kan identifiseres av dem som leser oppgaven eller undersøkelsen i ettertid (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

Til slutt skal informantene ikke ta skade av å være med i undersøkelsen. Dette gjør at forskeren har et ansvar for å vurdere om følsomme og sårbare sider ved informasjonsinnhenting burde unngås ved for eksempel intervjuer, som er vanskelig å komme ut av i ettertid for informantene.

I (Leseth & Tellmann, 2019) ser vi Robert Mertons sine fire grunnleggende verdier som er offentlighet, universalisme, desinteresse og organisert skepsis. Disse verdiene har senere blitt kalt vitenskapens profesjonsetikk. Dette innebærer at de ikke bare skal fungere som retningslinjer, men noe som forplikter forskeren og gir en felles forståelse og enighet for hvordan forskning skal gjennomføres.

Mertons verdier skal derfor sørge for at forskningen er offentlig og skal ikke holdes skjult eller være privat. Det skal ikke bare være mulig, men også en plikt til at ens forskning skal bli etterprøvd av andre. Videre skal forhold som blant annet kjønn, nasjonalitet eller sosial bakgrunn ikke påvirke de vitenskapelige vurderingene som blir gjort, men de skal heller vurderes ut ifra felles, universale, forhåndsdefinerte kriterier. Til slutt skal forskningen være drevet av å finne ut av sannhet, og ikke bli påvirket av hverken karriere eller politikk (Leseth & Tellmann, 2019)

Styrker og svakheter ved valgt design og metode

Uavhengig av valg av design og metode så vil det være styrker og svakheter knyttet til valget. Valg som hva eller hvem en skal forske på vil være med på å avgjøre hvilken metode og design som vil egne seg best til å besvare forskningsspørsmålet.

Som tidligere nevnt i oppgaven har vi valgt en kvalitativ metode hvor vi går fra teori til data, også kalt deduksjon. Fordelen med denne metoden er at vi får et dypdykk i hva som ligger i de avgjørelsene som er tatt hos våre informanter. Dette innebærer at informantene får utarbeidet sitt eget svar ut ifra de spørsmålene som de blir gitt. Ulempen med å gjennomføre kvalitative studier er at det er vanskelig å generalisere funnene av noen få, til å gjelde mange.

Dette fordrer at de som benytter seg av kvalitativ metode aktivt forholder seg til generalisering ved å blant annet bruke den teoretiske forståelsen til temaet det forskes på (Leseth & Tellmann, 2019).

Intervju er en datainnsamlingsmetode som ofte blir brukt i kvalitative metoder. I intervju er det også valg som må tas i forbindelse med hvordan intervjuet skal foregå, her har vi valgt å benytte oss av et semistrukturert intervju. I disse intervjuene får alle informanter de samme spørsmålene i samme rekkefølge, noe som forenkler analyseringen i etterkant. I tillegg gir denne formen for datainnsamling informantene forutsigbarhet og trygghet ved at de allerede er kjent med spørsmålene før intervjuet gjennomføres (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

Ulempen ved å bruke intervju som datainnsamlingsmetode er at informantene kan ha vidt forskjellige meninger og svar, noe som vanskeliggjør det å måle resultatene etter intervjuene. Dette kan være med å forhindre validiteten til oppgaven og det er derfor viktig at forskeren har fokus på å ha en rød tråd gjennom forskningen slik at det man ønsker å undersøke faktisk er det som blir undersøkt (Leseth & Tellmann, 2019).

Vi mener at oppgaven vår gjennom relevans, validitet og reliabilitet har en høy troverdighet til tross for et lavt antall informanter. Styrken til oppgaven er knyttet opp mot våre informanter, som har verdifull erfaring fra sine fagområder og endringsprosesser. Dette er med på å gjøre informantene svært troverdige da de har god kjennskap, erfaring og bredde til å svare på våre forskningsspørsmål.

Konsentrasjonspunktene i oppgaven er HR, økonomi og endringsledelse, dette gir oppgaven en god bredde, og sammenhengen mellom disse tre punktene er med på å styrke troverdigheten. For å sikre den røde tråden i oppgaven har vi valgt å benytte nøkkelpunkt under oppsummering av teorien og del-kapitlene i empiriske funn, dette er igjen med på å styrke troverdigheten til oppgaven.

Teori

I teorikapittelet vil vi gå nærmere inn på aktuelle teorier og kilder for å se hva den teoretisk beste fremgangsmåten for endringsprosesser er. Videre vil vi se nærmere på hvilke ledelsestyper og strategier som kan være med på å forsterke gjennomføringsevnen og vellykketheten til endringene. Aktuelle teorier vil blant annet omhandle endringskynisme, ledelsesteorier og organisasjonsteori, samt at aktuelle kilder vil være knyttet til rapporter fra arbeidslivet vedrørende endring og endringenes vellykkethet.

Endring i organisasjoner

Det å skille mellom ulike typer endring, kan ha stor verdi for virksomheten da ulike typer endring kan ha ulik type tilnærming. (Brochs-Haukedal, 2018) deler endring inn i fire deler; status quo, evolusjonær overgang, revolusjonær transformasjon og ekspandert reproduksjon. Dette er nettopp fordi disse fire endringene er av ulike størrelse og ulik med tanke på hvor berørt de ansatte blir.

Både status quo og ekspandert reproduksjon er endringer hvor det enten ikke skjer noe, eller endring som skjer er at det blir mer av det virksomheten allerede bedriver, for eksempel å øke produksjonen av en vare.

Det tredje nivået omhandler evolusjonær overgang, som navnet tilsier så er endringen knyttet til evolusjon av allerede solgte varer eller tjenester. Eksempler på dette kan være ulike telefonleverandører som oppdaterer telefonen, nettbrettet eller lignende for hvert år som går. Selv om at produktet, eller produktene endrer seg, er det fortsatt det samme utgangspunktet som de startet med.

Til slutt har vi revolusjonær overgang som går mer på virksomhetens eksistens og er mer inngripende enn de foregående endringene. Et eksempel på dette er store tradisjonsrike flyselskapers forestillinger om at flyreiser er luksus gode. Dette åpnet for at mange billigselskaper kunne komme seg inn på markedet og stjele andeler fra de store selskapene, da kundene nå ser på flyreiser som et rent transportmiddel på lik linje som andre transportmidler som tog og buss.

Endringskynisme

I metodedelen var vi innom flere ulike årsaker til hvorfor vi omorganiserer eller gjennomfører endringer i virksomheten. Årsaker som ble nevnt var relatert til økonomi, effektivisering, teknologi og/eller justeringer på personellsiden for at virksomheten skal møte fremtidens utfordringer på en bedre måte.

I (Jacobsen & Thorsvik, 2019) er det listet opp flere ulike årsaker til hvorfor slike endringer kan bli møtt med motstand fra dem som skal omorganiseres eller endres. Eksempler på hvorfor endring blir møtt med motstand, kan være knyttet til personellens egen opplevelse av tidligere endringer, herunder usikkerhet, frustrasjon eller stress.

I boken til (Amundsen & Kongsvik, 2020) kom de frem til 5 hovedpunkter som utkrystalliserte seg i deres forskning knyttet til ulike elementer til hvorfor endringene ikke lykkes og som igjen skaper endringskynisme. Forfatterne mener disse funnene er av generell art, og det vil derfor være relevant å ta dette med i vår forskning for å se om det er sammenheng med deres og våre funn til årsaker til endringskynisme.

(Amundsen & Kongsvik, 2020) sine 5 hovedpunkter utkrystalliserte seg følgende:

Endring for endringenes skyld

Endringene som gjøres i virksomheten virker til å være mest for syns skyld og ikke noe som faktisk resulterer i fruktbare endringer som gir resultater. Blant annet blir det nevnt at endringer ofte kommer hånd i hånd med ny ledelse. Når ny ledelse blir tilført organisasjonen, virker disse til å ha et behov for å markere seg, ikke nødvendigvis til de beste for de ansatte, men som et positivt tegn oppover, som viser handlekraft og gjennomføringsevne (Amundsen & Kongsvik, 2020).

Andre eksempler som blir nevnt når det kommer til endring for endringenes skyld, går på det som omhandler moter eller trender. Her ser vi at det som er dagsaktuelt og i vinden for eksempel i nyhetene, ofte blir tatt opp virksomheten. Informantene i (Amundsen & Kongsvik, 2020) tar opp endringer som virket likegyldig for jobben de skulle gjøre, men som ble gjennomført med bakgrunn i det som var trenden der og da.

Resirkulering av ideer

Resirkulering av ideer går litt på det samme som i underkapittelet over, det er likevel noen vesentlige forskjeller som gjør at det er verdt å dele opp disse punktene. Ved resirkulering av ideer blir det ofte igangsatt ulike fokusområder for virksomheten, som etter en stund blir lagt vekk, for så å bli tatt frem i lyset igjen, kanskje med en annen form og farge. Eksempler som blir nevnt er at organisasjonen tilsynelatende endrer seg, selv om at det er det samme personellet som skal gjøre den samme jobben, kanskje bare med andre stillingstitler og plasseringer i organisasjonen. Etter en stund blir dette reversert, og de er tilbake der de startet (Amundsen & Kongsvik, 2020).

Praksisfjerne løsninger

Når det kommer til praksisfjerne løsninger så omhandler dette at det som blir bestemt endret, tilført eller på en annen måte forårsaker en ny hverdag for de ansatte, ikke alltid er like gjennomtenkt som det man skulle ha ønsket.

Flere av eksemplene som blir tatt opp i (Amundsen & Kongsvik, 2020) omhandler endringer knyttet til IKT, hvor de som har vært med i prosjektgruppen ikke har hatt nok kunnskap om det som skal innføres eller implementeres, som resulterer i tungvinte systemer for de ansatte med funksjoner som skaper merarbeid fremfor å bedre arbeidshverdagen. I dette tilfellet var det ikke snakk om mangel på informasjon, men at informasjonen som ble gitt, ikke alltid samstemte med virkeligheten eller at de ansatte ikke fikk brukt de nye systemene før de ble innført. Dette resulterte i at endringen som i teorien virket god, ikke fungerer i praksis.

Manglende synliggjøring av resultater

Det fjerde punktet omhandler at de som er involvert i endringen ikke får oppleve de eventuelle positive effektene av endringene, før det skal endres på nytt. Dette kan også sees i sammenheng med de overnevnte punktene, blant annet med tanke på utskiftning av ledelse som igjen skal endre på organisasjonen. Videre blir det nevnt at de evalueringene som blir gjort i etterkant av endringene, ikke blir fulgt opp, eller i det minste synliggjort godt nok for de ansatte. Det å sette av tid til evaluering, diskusjon og vurdering blir ikke gjort og dette er punkter som går igjen i (Amundsen & Kongsvik, 2020) både for de ansatte, men også lederne som gjennomfører prosjektene.

Pseudomedvirkning

Medvirkning og eierskap til endringene som skal gjennomføres er momenter som blir tatt opp i (Amundsen & Kongsvik, 2020) som årsaker som kan motvirke endringskynisme i virksomheten. Det er derfor interessant å se videre at flere opplever graden av deltagelse, inkludering, medvirkning og lignende som meget fraværende eller lite hensyntatt. Vi ser blant annet at ord som «luftslott» blir brukt av informantene i (Amundsen & Kongsvik, 2020). Videre blir det nevnt at kommentarer og forsøk på å komme med tilbakemeldinger som kan forbedre endringen, bare blir et spill for galleriet, da planene og rammene for endringene allerede er satt og lite tilbøyelig for endringer.

Ledelse i endringer

Som vi nevnte i metoddelen så har vi tatt utgangspunkt i følgende definisjon av ledelse fra (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405) som går på at «*ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål.*» når vi nå skal se nærmere på ledelse under organisatoriske endringer.

Det finnes et hav av ledelsesteorier og forgreininger av disse, blant annet teorier om lederatferd, lederstil, lederegenskap med mer. I vår oppgave har vi valgt å fokusere på ledelse som to grunnleggende og forskjellige stiler, herunder den demokratiske og den autoritære lederstilen også nevnt som blant annet relasjonsorientert og oppgaveorientert lederstil.

Den demokratiske lederstilen er en lederstil som gir rom for at de ansatte skal ha medvirkning i de avgjørelsene som til slutt ledelsen tar. Ledere som faller inn under denne lederstilen bruker mye av sin tid på de ansatte og oppleves blant annet som støttende, oppmerksom og hensynsfull (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

På den andre siden har vi den autoritære lederstilen, ledere som faller inn under denne lederstilen karakteriseres som opptatt av effektivitet, produksjon samt det å strukturere egen og andre arbeidsoppgaver og roller for å nå målene.

Videre tar disse lederne beslutninger selvstendig, uten å inkludere resten av medarbeiderne, samt at kommunikasjonen bærer preg av «jeg sier, du skal» (ordre) (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Disse to lederstilene utelukker ikke hverandre og kan på så måte kombineres. Autoritær og demokratisk lederstil ansees derfor som to ytterpunkter i ledelse, hvor vi har flere underklassifiseringer mellom disse, avhengig av hvor langt en leder ligger i den ene eller andre siden av skalaen (Jacobsen & Thorsvik, 2019)

The Ohio state leadership studies

Studiene som er gjort ved statsuniversitetet i Ohio tar også for seg ledelse som to motpoler, men de bruker ordene «consideration» (relasjon) og «initiating structure» (oppgave). I studien starter forskerne med 9 ulike atferdsteorier som de deretter reduserte til de to overnevnte teoriene. Ledere som ble beskrevet ved at de behandler ansatte som likemenn, gir dem anerkjennelse og hjelper dem med personlige problemer, havnet under det som ble kalt «consideration». Ledere som ble beskrevet som tidsbevisst, oppgavefokuseret, og oppmuntret til overtid, havnet under «initiating structure» (Brochs-Haukedal, 2018).

The Ohio state leadership studies gikk videre i sin studie og så på hvordan disse to dimensjonene av ledelse opplevdes sett opp mot blant annet lederens effektivitet, klagefrekvens og hyppigheten på gjennomtrekk fra medarbeiderne. Studiet viste at ledere som falt inn under «consideration» fikk mindre klager fra sine ansatte og hadde en lavere hyppighet på gjennomtrekket i virksomheten (Brochs-Haukedal, 2018).

I likhet med relasjons og oppgaveorientert ledelse har denne studien flere forhold som avgjør hvor du havner i ledelsesstil. Det kan for eksempel være områder hvor du skårer høyt på «initiating structure» og andre plasser hvor du skårer høyt på «consideration».

Funnene i denne undersøkelsen viste at dersom en leder skårer høyt på «consideration» eller oppgaveorientert ledelse, så burde denne lederen også skåre høyt på «initiating structure» eller relasjonell ledelse for å sikre et godt forhold til sine medarbeidere (Brochs-Haukedal, 2018).

Michigan-studiene

Rundt samme tid som the Ohio state leadership studies foregikk, ble også Michigan-undersøkelsene gjennomført. Denne undersøkelsen så på ledere som enten ineffektive eller effektive og samlet inn data ved å intervjuer både ansatte og ledere av ulike arbeidsgrupper. I disse undersøkelsene ble det vist et klart skille mellom effektive og ineffektive leder når det kom til atferd. Blant annet ble det tydelig at ledere for høytproduserende grupper drev med

mindre kontroll og var mindre direkte til sine medarbeidere. Videre var denne gruppen ledere mer opptatt av å bruke tiden sin på ledelse og administrasjon, herunder det å være bevisst på de mellommenneskelige forholdene enn det ledere knyttet til lavtproduserende grupper er. (Brochs-Haukedal, 2018)

Felles for the Ohio state leadership studies og Michigan-studiene er at vi må se nærmere på årsaksforholdet mellom valgt lederstil og gruppen som skal ledes. Med dette menes at vi må se om det er den relasjonsorienterte lederstilen som er årsaken til at grupper presterer bedre med denne lederstilen, eller om det er gruppen som bærer preg av høy arbeidsmoral, høyt utdanningsnivå og lignende som er årsaken og som muliggjør en slik ledelse. Videre blir det da relevant å se på om gruppene som har en autoritær ledelse har gjennomgående lavere arbeidsmoral, lavere utdanningsnivå og som av den grunn har behov for en autoritær eller produksjonsorientert ledelse.

Uttrykt teori og bruksteori

Hva en leder sier, og hva lederen faktisk gjør, kan være to vidt forskjellige ting. Det er derfor nødvendig å se nærmere på uttrykt teori og bruksteori.

Flere ledere er ikke klar over at det er en inkonsistens mellom det de gir uttrykt for (uttrykt teori) og det de faktisk gjør (bruksteori). Eksempler på dette kan være at en leder gir uttrykk for at de ansatte skal være kreative, men i realiteten så ønsker lederen at medarbeiderne skal følge ordre (Brochs-Haukedal, 2018).

Andre eksempler kan gå på at de ansatte skal lære av feilene de gjør og at medarbeiderne må dele kunnskapene med andre ansatte. I realiteten så gir lederne uttrykk for at de ansatte får betalt for å gjøre ting riktig og at lønnen er basert på individuelle prestasjoner. Det er altså store sprik, eller inkonsistenser, mellom det lederne sier og det de faktisk mener eller gjør (Brochs-Haukedal, 2018).

For å kunne håndtere disse inkonsistensene er det viktig med gode rammer for de ansatte til å komme med tilbakemeldinger og herunder ha en god kommunikasjon som bærer preg av en undersøkende og oppriktig form.

I (Brochs-Haukedal, 2018) kan vi se hvordan en slik undersøkelse eller kommunikasjon kan gi forskjellige utfall. Blant annet ser vi at dersom argumenteringen er sterk, men det er gjort lite for å undersøke og forstå den andre parten, så vil dette føre til at en leder tvinger, eller

øver press mot motparten. Dersom argumenteringen er sterk og undersøkelsen er sterk, kan det føre til at partene forstår hverandre og dermed samarbeider og lærer av hverandre.

Strategier i endringer

Som vi har vært inne på tidligere i oppgaven så er ledelse et redskap man kan benytte for å nå et felles mål. Strategi skal derimot være med på å forklare hvordan avdelingen eller virksomheten skal eller burde jobbe, for å nå disse målene. I tillegg skal strategi hjelpe virksomheten med å muliggjøre en prioritering som er med på å utvikle virksomheten videre (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Kurt Lewin regnes som grunnleggeren av organisasjonsutvikling og skisserte tre faser som samtlige endringer i organisasjoner må gjennom. Den første fasen omtalte Lewin som opptiningsfasen, i denne fasen er det viktig å skape motivasjon for endringen som skal utføres. Videre må de som er involvert i endringen, få en felles forståelse av at situasjonen virksomheten eller avdelingen er i, ikke er gunstig, og vil få konsekvenser dersom en ikke foretar seg endringer. På denne måten vil en forhåpentligvis skape endringsvilje og har således klart å starte en positiv endringsprosess (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Den neste fasen kalles endringsfasen og det er i denne fasen de ulike tiltakene blir gjennomført. Dette kan være at virksomheten får en ny struktur, endret ledelse eller lignende. For at denne fasen skal bli vellykket er det nødvendig å skape nye gode holdninger og atferd gjennom bruk av opplæring, kommunikasjon eller lignende (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Den siste fasen til Lewin kalte han for nedfrysingsfasen. Det er i denne fasen at de ulike endringene får fotfeste i organisasjonen og gjør endringene varige. Dette gjøres gjennom å lage nye rutiner og tiltak som er ment å underbygge de endringene som er gjort, ved at de ansatte får en opplevelse av at det som er endret var hensiktsmessig og gjennomtenkt. Videre er det i denne fasen viktig for virksomheten å evaluere arbeidet som er gjort, herunder å se om det er samsvar mellom de nye holdningene og den faktiske atferden (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Strategier mot endringsmotstand

Dersom det oppstår motstand mot endring i virksomheten, er det flere tiltak eller strategier virksomheten kan gjøre for å bøte på denne motstanden, enten i form av at motstanden fjernes helt, eller i form av at endringsmotstanden gjøres om til endringsvilje.

I (Brochs-Haukedal, 2018) er det nevnt flere strategier for å håndtere denne endringsmotstanden. Dette omhandler blant annet opplæring og kommunikasjon. Når ulike endringer blir vedtatt, er det ofte de ansatte som får arbeidshverdagen sin endret, som har minst informasjon om beslutningsgrunnlaget, analysene eller drøftingene som er gjort i forkant av endringen. Dersom dette er tilfellet er opplæring og kommunikasjon viktige virkemidler for å skape forståelse og aksept for endringene som gjennomføres. Disse virkemidlene kan dog være både kostbar og tidkrevende, spesielt i store virksomheter (Brochs-Haukedal, 2018).

Videre er deltaking et viktig virkemiddel for å motvirke endringsmotstanden. Det er ofte de ansatte som sitter med den beste kunnskapen rundt prosedyrer, særegenheter, leverandører eller kunders preferanser eller holdninger. Dette gjør det både relevant og nyttig å inkludere de ansatte i de endringene som skal gjennomføres. Dersom de ansatte også får en opplevelse av deltagelse og påvirkningskraft, kan dette være med på å skape endringsvilje fremfor endringsmotstand (Brochs-Haukedal, 2018).

På motsatt side kan slike kunnskapsrike medarbeidere bruke nettopp sin posisjon og sin kunnskap til å forsterke endringsmotstanden og således gå imot ledelsen dersom en ikke ønsker å endre seg. Videre kan deltagelse fra medarbeidere også gjøre endringsprosessene mer tidkrevende og det kan skape merarbeid for ledelsen som må gå gjennom innspill som er irrelevante (Brochs-Haukedal, 2018).

Tilrettelegging og støtte er også et viktig punkt for å motvirke endringsmotstand. Ofte er det slik at de ansatte er urolige og har manglende tro og selvtillit på at de blir å mestre den nye arbeidshverdagen, herunder nye arbeidsoppgaver, nytt utstyr og kanskje nye personer å forholde seg til. Med tilrettelegging og støtte kan ledelsen være med på å motvirke disse følelsene og forsikre de ansatte om at det både vil bli gitt rikelig med tid og mulighet til å tilpasse seg den nye arbeidshverdagen (Brochs-Haukedal, 2018)

I likhet med punktene under kan også dette tiltaket være både tid- og ressurskrevende, spesielt for større virksomheter. Det er også slik at ikke alle ledere evner, eller er bekvemme med å gi praktisk eller emosjonell bistand til sine ansatte (Brochs-Haukedal, 2018).

Andre strategier som ikke er ønsket, men muligens nødvendig er det som går på manipulering, koopsjon og tvang. Det kan være at endringene har dratt ut i for lang tid eller at virksomheten ser at gevinsten ved endringen snart er spist opp av kostnadene knyttet til selve endringen.

Virksomheten kan for eksempel bruke tvang i situasjoner hvor det er absolutt nødvendig å gjennomføre arbeidsoppgaver mest mulig effektivt og at virksomheten ikke har tid til å stoppe opp for å ta hensyn til medarbeidernes meninger. Andre situasjoner som kan oppstå er at ledelsen benytter seg av manipulering eller koopsjon som i dette tilfellet innebærer å bruke motparten for å eliminere motstand. utfordringene med dette er at det kan skape stor misnøye blant de ansatte, dersom de føler seg manipulert, tvunget og tilsidesatt. Dette kan igjen gi motsatt virkning ved at de ansatte ikke har tillitt, respekt eller ønske om å jobbe for virksomheten og derfor jobber tregere, slutter eller gir et dårlig inntrykk av virksomheten til de utenforstående de møter (Brochs-Haukedal, 2018).

Suksessrike endringsstrategier

Hva som kjennetegner suksessrike eller vellykkete endringsstrategier har den siste tiden vært gjennom en omfattende empirisk forskning, hvor det er flere trekk som går igjen for endringer som har vært vellykket. (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Vi har vært innom ulike strategier mot endringsmotstand og vil i dette underkapittelet gå nærmere innpå flere strategier som har hatt god suksess.

En vellykket strategi går blant annet på at det må være en enighet blant de som skal endres, om at endringen er nødvendig, herunder at dersom virksomheten ikke endrer seg, så kan det ha negative konsekvenser.

Endringen må videre oppleves som noe de ansatte er med og påvirker, blant annet at de får en følelse av å bli hørt og anerkjennelse for de tilbakemeldingene de kommer med, en «prosedural rettferdighet», som innebærer at det som blir gjennomført og ressurser som blir fordelt, føles rettferdig (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

En endring må også ha et klart mål eller visjon for hva virksomheten ønsker å oppnå med selve endringen, og en klar strategi for hvordan endringen skal gjennomføres. Dette må kommuniseres ut til hele virksomheten kontinuerlig både for å motivere de ansatte til å være

med på endringen, men også for å være tydelig på hva det er som endres og hva det er som blir som før (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Det siste punktet vi ønsker å ta med går på selve endringsprosessen. Det at virksomheten prøver og feiler på små deler av organisasjonen, før de implementerer det for samtlige, virker å ha positiv effekt på de ansatte og kan være med på å øke sannsynligheten for å lykkes (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Rapporter fra arbeidslivet

Rapportene vi har valgt å bruke i oppgaven er svært relevant opp mot det vi forsker på, da det omhandler endring, ledelse og strategier som tidligere er brukt og resultatene av dette. Dette innebærer blant annet McKinsey rapporten, Svendsen-utvalget og modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i Forsvarssektoren. Flere av disse rapportene viser at x-antall av endringer ikke er vellykket og det vil derfor være interessant å se nærmere på resultatet fra de ulike rapportene for å bruke dette videre i vår forskning.

McKinsey rapporten

Artikkelen eller rapporten tar for seg endringer som gjennomføres i virksomhetene per dags dato, og viser til at det er en stor andel av disse som ikke lykkes. Blant annet blir det fremhevet at den tradisjonelle måten å se på endringsledelse i organisasjoner er utdatert og at det er behov for å justere denne. Videre viser den til at 70% av endringene som blir gjennomført ikke lykkes og hovedgrunnen til det trekkes frem til å være høy grad av motstand fra de ansatte samt manglende lederstøtte. Det blir gjennom rapporten understreket viktigheten med å benytte seg av digitale verktøy for å øke effektiviteten og således vellykketheten til de ulike endringsinitiativene (McKinsey, 2023).

Virksomhetens evne til å gjennomføre strategiske og konkurransemessige endringer raskt og effektivt, vil gi dem et kritisk konkurransefortrinn i et forretningsmiljø som er i stadig utvikling. Flere virksomheter går nå bort fra de langsiktige planene, og har et større behov for å kunne prioritere samt implementere nye initiativ raskere og mer effektivt enn sine konkurrenter (McKinsey, 2023).

Videre ser vi at de teknologiske verktøyene som finnes kan bidra til å styrke endringsarbeidet, hvor blant annet disse fem områdene kan ha en betydelig effekt av å benytte seg av de digitale mulighetene (McKinsey, 2023):

Just-in-Time-tilbakemelding:

Dette innebærer å gi informasjon til de rette mottakerne til rett tid. Blant annet vil det si at dersom mottakeren ikke kan nyttiggjøre seg av informasjonen som blir gitt, så er det ikke noe poeng i å gi ut informasjonen. Dette vil sørge for at informasjonen blir gitt rettidig og ikke minst at meldingene er handlingsdyktige.

Personalisering:

Personalisering omhandler det å gi ut informasjon som er tilpasset de ulike mottakerne. Blant annet vil det være informasjon som er relevant for en avdeling, som kanskje ikke er like relevant for en annen. Det å sørge for at meldingene ikke bare er til rett tidspunkt, men også tilpasset de ulike mottakerne, kan være med på å øke effektiviseringen og motivasjonen til de ansatte.

Kutte mellomledd:

Ved å la de riktige personene snakke sammen på tvers av avdelingen, så vil dette kunne ha betydning for effektiviteten og vellykketheten i virksomheten. Blant annet så slipper virksomheten unødvendige mellomledd samt at informasjonen kan gå tapt dersom den må gjennom flere ledd. Dette kan også være med på å knytte virksomheten sammen ved at den skaper direkte forbindelser mellom ansatte og på den måten unngår tungvinte byråkratier.

Bygge empati og fellesskap og et felles mål:

I flere og flere virksomheter blir ofte avstandene mellom de ulike avdelingene større, til og med i egen avdeling kan det ofte gå lang tid mellom hver gang en ser en kollega. En av årsakene til dette er mulighetene for å jobbe på andre steder enn på det fysiske kontoret, for eksempel hjemmekontor eller at avdelingen er lokalisert på flere steder. Ved å ha en felles arena for hvor informasjon blir gitt, en kan se og snakke med kollegaer, en plass hvor en kan se fremgangen til de ulike prosjektene eller arbeidsoppgavene, vil være med på å fremme en følelse av fellesskap og et felles mål som hele avdelingen eller virksomheten arbeider mot.

Demonstrere fremgang:

Rapporten bruker et stort skip som visualisering i sine argumenter. Blant annet blir det nevnt at de som er fremst i skipet og faktisk kan se at skipet endrer retning, ergo hvor virksomheten er på vei hen, vil ikke dette alltid være tilfellet for de som er lengre bak i skipet. Ved å ha strategiske og digitale verktøy som kan være med på å visualisere fremgangen, bidra til medvirkning og gi de ansatte en følelse av å være en del av noe større, kan dette gi virksomheten store fortrinn i konkurransen med de andre virksomhetene.

Svendsen-utvalget

Svendsen-utvalget ble i 2019 oppnevnt av Forsvarsdepartementet. Mandatet til utvalget var å «vurdere hvordan Forsvaret kan bedre evnen til å rekruttere, beholde, utvikle og avvikle kompetanse, herunder bidra til å utvikle et nødvendig kompetansemangfold i Forsvaret». (Svendsen-utvalget, 2023, s. 3)

Utvalget skulle trekke frem erfaringer gjort i andre offentlige virksomheter og privat næringsliv i den hensikt å foreslå tiltak for å nå de nevnte målene. Sentralt står behovet for å anbefale tiltak som vil gjøre Forsvaret i stand til å tiltrekke seg nødvendig kompetanse i samsvar med det operative behovet.

Videre skulle utvalget komme med anbefalinger på hvordan Forsvaret kan sivilisere stillinger innen stab, støtte og økonomi, for å sikre optimal bruk av militær kompetanse i operative roller. I dette ligger også en vurdering av hvordan samarbeidet mellom privat næringsliv og Forsvaret kan legge til rette for gjensidig kompetanseutveksling. (Svendsen-utvalget, 2023)

Vi har under tatt med det vi finner relevant i høringssvarene til Forsvaret, Norges offisers forbund (NOF), Befalets fellesforbund (BFO) og Forsvarets forskningsinstitutt (FFI).

Forsvarets høringssvar Svendsen-utvalgets rapport

(Forsvaret, 2020) mener utvalget har gjort en grundig vurdering av hvilke behov Forsvaret vil få frem i tid og da spesielt innenfor områdene teknologisk utvikling og kompetansemangfold. Videre ville Forsvaret vurdere de tiltak og forslag til løsninger som fremmes i rapporten inn mot planarbeidet til forsvarssjefens plan. Forsvaret mener også at de, innen flere områder utvalget har omtalt i rapporten, allerede har gjort nødvendig tiltak og endringer.

(Forsvaret, 2020) konkluderer med at tiltakene som er fremmet i rapporten vil bli nøye vurdert i forhold til Forsvarets kjerneoppgaver og operative krav.

NOF høringssvar Svendsen-utvalgets rapport

(NOF, 2020) støtter enkelte av tiltakene og anbefalingene i rapporten, som blant annet styrking av evnen til å beholde rett personell, og bruken av insentiver. Imidlertid uttrykker NOF bekymring for at noen av forslagene i rapporten synes å være lite balanserte, og de frykter at dersom Forsvaret pålegges endringer basert på rapporten vil det kunne være skadelig for den operative evnen og det Forsvaret skal levere.

(NOF, 2020) fremhever at de verdsetter sivil kompetanse, men understreker også betydningen av militær kompetanse, spesielt i topp stillinger. Det poengteres også at mange militært ansatte allerede har både militær og sivil kompetanse, og at denne kombinasjonen ofte vil gi en bedre kompetanse totalt sett.

(NOF, 2020) kritiserer også deler av rapporten for å være noe mangelfull eller ha en ukritisk tilnærming, spesielt når det gjelder inspirasjon fra det sivile næringslivet. NOF påpeker også at Forsvaret er fundamentalt forskjellig fra de sivile gevinst- og inntektsbaserte bedriftene.

(NOF, 2020) konkluderer med at det er behov for endring og ser verdien av rapporten som et referansepunkt, men oppfordrer samtidig til en forsiktighet og at det gjøres grundige vurderinger før en eventuell implementering av forslagene.

BFO høringssvar Svendsen-utvalgets rapport

(BFO, 2020) støtter enkelte av Svendsen-utvalgets tiltak, spesielt de som fremmer tiltak for å utvikle Forsvaret og beholde ansatte. BFO påpeker at å styrke sivil kompetanse innen Forsvaret er verdifullt, men poengterer at dette ikke må være på bekostning av militær kompetanse og stillinger

(BFO, 2020) er kritiske til at rapporten ikke synes å ta innover seg kompleksiteten i den militære profesjonen, og med dette som bakgrunn hevder BFO at løsningsforslagene og tiltakene er basert på et feilaktig grunnlag. BFO kommer med en anbefaling om at flere områder i rapportens bør revideres i den hensikt å reflektere en forståelse for den militære profesjonen.

(BFO, 2020) konkluderer med at de mener Svendsen-utvalget har gått for langt i å undervurdere den militære profesjonens betydning og samtidig forsøker å sidestille militært og sivilt lederskap uten å anerkjenne at det er fundamentale forskjeller mellom de to. BFO er enig i at det er behov for sivil kompetanse og stillinger, men dette må komme i tillegg til det militære.

Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) hørings svar Svendsen-utvalgets rapport

(FFI, 2020) viser i sitt høringsinnspill en bred støtte til de overordnede anbefalingene i rapporten, spesielt de anbefalingene som omhandler personellstyring, virksomhetsstyring og innovasjonsevne. FFI anerkjenner, som utvalget, betydningen av teknologi og mener teknologi vil være helt sentral i den videre utviklingen av Forsvaret. Videre støttes anbefalingen om å øke sivil kompetanse innenfor områder som HR og økonomi, og FFI mener at det kan være et nødvendig grep for å møte et kompetansegap som har vist seg under deres forskning innen områdene.

(FFI, 2020) poengterer at de er uenig i to fundamentale premisser i Svendsen-utvalgets rapport, det ene er forestillingen om at Forsvaret ikke er teknologisk avansert nok, og den andre er antakelsen om at fremtidige trusler primært vil ligge innenfor det digitale rommet.

(FFI, 2020) konkluderer med at de med bakgrunn i egen forskning kan støtte flere av utvalgets anbefalinger knyttet til integreringen av sivil kompetanse innenfor HR og økonomi. Videre konkluderer FFI med at det fremmes en del anbefalinger i rapporten som er for konkrete til at FFI kan gjøre en vitenskapelig vurdering og gi en tilbakemelding. (FFI, 2020)

Oppsummering

Som vi ser av hørings svaret til Forsvaret påpeker de at utvalget har gjort et grundig arbeid og kommet med gode anbefalinger, Forsvaret kommer ikke med noen kritiske tilbakemeldinger. FFI ser seg enig i enkelte av anbefalingene som utvalget kommer med innen personell- og virksomhetsstyring, og viser til at dette også er forankret gjennom deres egen forskning.

Hørings svarene til arbeidstakerorganisasjonene NOF og BFO viser at begge organisasjonene er klart enig i at det er behov for endringer innenfor enkelte områder i Forsvaret.

Organisasjonene trekker videre frem at det er behov for sivil kompetanse og sivile stillinger, men understreker at dette må ikke skje på bekostning av militær kompetanse og militære

stillinger. Organisasjonene fremhever også at utvalget synes å ikke ta innover seg kompleksiteten knyttet til den militære profesjonen.

Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i Forsvarssektoren

Forsvarsstaben pekte i 2021 ut flere områder som kan moderniseres og effektiviseres, og fremsendte i desember 2021 en plan til Forsvarsdepartementet for godkjenning. Gjennom modernisering og effektivisering, samt forenkling mener Forsvarsstaben at man kan redusere antall stillinger betraktelig innenfor stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjonene. Videre mener de at det er nødvendig å omfordele ressurser fra de nevnte funksjonene for å styrke Forsvarets operative kapasitet. Dette innebærer å finne mer effektive trenings- og operasjonsmetoder, samt å maksimere forsvarsevnen for hver tildelt krone.

Planen Forsvaret sendte frem desember 2021 innebar å opprette 11 prosjektgrupper som skulle realisere de identifiserte effektiviseringstiltakene. Planen ble godkjent, og implementeringsarbeidet har begynt. Overordnet er det program Modernisering og effektivisering (Forsvaret, 2023) som har ansvaret for en enhetlig tilnærming og realisering av gevinster. De ulike fagområdene som var omfattet av effektiviseringstiltakene fikk etablert egne prosjektgrupper og for å sikre gjennomføringen av tiltakene ble personell fra ulike avdelinger avgitt til disse prosjektgruppene. Noen av prosjektgruppene, blant annet effektivisering av økonomiprosessene, gjorde tidlig betydelige fremskritt.

Økonomiprojektet

Den opprinnelige ideen var at Forsvarets økonomisenter (FØS) skulle etableres i Bergen som en sentralt, kunnskapsdrevet økonomisk hub. FØS' rolle vil være å tilby innsikt og støtte til lederne i hele organisasjonen i den hensikt å tilrettelegge for best mulig utnyttelse av ressursene. I løpet av 2023 ble FØS i Bergen etablert, samtidig som det ble opprettet en desentralisert avdeling i Indre Troms. (Regjeringen, departementene og Statsministerens kontor, 2023)

Det blir anslått at effektiviseringen av økonomisøylen vil gi Forsvaret en innsparing på rundt 130 millioner kroner, hovedsakelig på grunn av nedtrekk i antall årsverk. Dette tiltaket er

ment å gi Forsvarssjefen bedre muligheter til å gjøre tverrfaglige prioriteringer og oppnå en mer effektiv utnyttelse av ressurser. (Forsvaret, 2023)

HR-prosjektet

Hensikten med HR-prosjektet er å sikre en effektiv og brukervennlig sentral HR-tjeneste som utfører oppgaver «én gang, på ett sted og på ett nivå». (Forsvaret, 2023) Et overordnet mål er å ha en ensartet HR-funksjon for Forsvaret under fred, krise og krig, og til syvende og sist ha muligheten til å kunne tilby HR-tjenester til hele forsvarssektoren. HR-tjenestene skal være basert på tillit og brukerorientering, med økt fokus på selvbetjeningsløsninger.

Prosjektet utarbeidet et konsept og design før sommeren 2022, etterfulgt av utredninger gjennom høsten 2022. I identifiserings- og planleggingsfasen har flere arbeidsgrupper spilt en nøkkelrolle i utviklingen av løsningsforslag. Mot slutten av 2022 gikk prosjektet inn i en beslutningsfase og implementeringsfasen ble planlagt å starte etter sommerferien 2023 og vil fortsette gjennom hele langtidsperioden. (Forsvaret, 2023)

Oppsummering

I dette kapitlet vil vi oppsummere hovedpunktene i den valgte teorien og som vil bli brukt videre i analysedelen. Det vil videre være interessant å se teorien opp mot empirien knyttet opp mot hvor de ulike lederne plasserer seg i valg av lederstil, samt hvor oppmerksom de har vært med tanke på de signalene som de ansatte har sendt ut i forbindelse med endringene som er gjennomført.

Endring i organisasjoner:

- Endringer i organisasjoner er delt inn i fire kategorier: status quo, evolusjonær overgang, revolusjonær transformasjon og ekspandert reproduksjon.
- Disse kategoriene skiller seg i størrelse og graden av påvirkning på de ansatte.

Endringskynisme:

- Motstand mot endringer kan skyldes tidligere dårlige erfaringer, usikkerhet og frustrasjon.

- Studien av (Amundsen & Kongsvik, 2020) identifiserer fem hovedårsaker til endringskynisme, inkludert endring for endringens skyld, resirkulering av ideer, praksisfjerne løsninger, manglende synliggjøring av resultater og pseudomedvirkning.

Ledelse i endringer:

- Teorien om ledelse diskuteres med fokus på demokratisk og autoritær ledelsesstil.
- Ledelse er definert som en prosess som påvirker andres tenkning, holdninger og atferd for å oppnå felles mål.

Ledelsesteorier:

- The Ohio State Leadership Studies og Michigan-studiene presenteres som to forskjellige modeller for å forstå ledelsesstiler.
- Det er en diskusjon om sammenhengen mellom lederstil og gruppeytelse.

Uttrykt teori og bruksteori:

- Inkonsistensen mellom hva ledere sier, og hva de faktisk gjør er viktig.
- Effektiv kommunikasjon og undersøkende samtaler kan bidra til å håndtere inkonsistensene.

Strategier i endringer:

- Tre faser i endringsprosesser, inspirasjon, implementering og institusjonalisering, er identifisert med vekt på å opprettholde positiv endring og endringsvilje blant de ansatte.

Strategier mot endringsmotstand:

- Forskjellige tiltak for å håndtere endringsmotstand inkluderer opplæring, kommunikasjon, deltakelse, tilrettelegging og støtte.
- Manipulasjon, koopsjon og tvang kan også brukes i ekstreme situasjoner.

Suksessrike endringsstrategier:

- Vellykkede endringsstrategier kjennetegnes ved enighet om nødvendigheten av endring, følelsen av å bli hørt og anerkjent, klare mål og strategier og kontinuerlig kommunikasjon.
- Testing og tilpasning av endringer på små deler av organisasjonen før bred implementering kan øke sjansen for suksess.

McKinsey-rapporten:

- Rapporten diskuterer endringsledelse i organisasjoner og påpeker at mange endringsinitiativer feiler.
- Tradisjonelle endringsledelsesmetoder betraktes som utdaterte, og det fremheves behovet for justeringer.
- Hovedårsakene til mislykkede endringer inkluderer ansattes motstand og manglende støtte fra ledelsen.
- Digitale verktøy fremheves som viktige for økt effektivitet i endringsprosesser.

Rapporten hevder også at virksomheters evne til å gjennomføre strategiske endringer raskt gir dem en konkurransefordel i et skiftende forretningsmiljø. Det er en trend bort fra langsiktige planer mot raskere implementering av nye initiativer.

Rapporten identifiserer fem digitale områder som kan ha betydelig innvirkning på endringsarbeidet: Just-in-Time-tilbakemelding, personalisering, kutt av mellomledd, bygge empati og fellesskap, og demonstrere fremgang.

Svendsen-utvalget:

- Utvalget ble opprettet i 2019 av Forsvarsdepartementet og fokuserte på rekruttering, kompetanseutvikling og sivilisering av stillinger i Forsvaret.
- Utvalget skulle trekke erfaringer fra både offentlig og privat sektor for å styrke Forsvarets kompetanse.
- Foreslo tiltak for å tiltrekke nødvendig kompetanse og optimal bruk av militær kompetanse i operative roller.
- Vurderte samarbeid mellom Forsvaret og privat næringsliv for kompetanseutveksling.

Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i

Forsvarssektoren:

- Forsvarsstaben peker på nødvendigheten av modernisering og effektivisering for å redusere stillinger og omfordele ressurser.
- Effektiviseringen er rettet mot å styrke Forsvarets operative kapasitet og maksimere ressursbruk.
- Flere prosjektgrupper ble etablert for å gjennomføre tiltakene, inkludert økonomi- og HR-effektivisering.

Effektiviseringen av økonomisøylen i Forsvaret, inkludert etablering av Forsvarets økonomisenter i Bergen, forventes å føre til betydelige besparelser og bedre ressursutnyttelse.

Disse rapportene og initiativene gir innsikt i viktige aspekter av endringsledelse, modernisering og effektivisering i Forsvarssektoren. De kan tjene som nyttige kilder for videre forskning og forståelse av strategier som er blitt implementert for å håndtere utfordringene innenfor Forsvaret.

Case beskrivelse

Datainnsamlingen har vi gjort i to ulike fagsøyler i Forsvaret. Vi har valg å forske på de to del-prosjektene under Modernisering og effektiviseringsprogrammet som har kommet lengst i omstillingsløpet. Vi har intervjuet fem mellomledere på ulike nivå i Forsvaret som alle har blitt berørt av omstillingene og endringene som skjer med bakgrunn i Modernisering og effektiviseringsprogrammet. Informantene har i ulik grad vært involvert og bidratt inn i del-prosjektene, men samtlige har vært mellomledere i en av de to fagsøylene HR eller økonomi.

Økonomi

Del-prosjekt Økonomi har til hensikt å forenkle økonomiprosessene, forbedre kvaliteten på ledelsesproduktene, og gi økt internkontroll. Økonomisøylen går fra å ha personell lokalisert ute på 12 ulike avdelinger og hos Forsvarets regnskapsadministrasjon (FRA), som hadde sitt hovedsete i Bergen.

Del-prosjekt Økonomi “foreslo” ny sentralisert løsning med hvor “alle” som jobbet med økonomi skulle sitte i Bergen, med unntak av noen få hoder som skulle sitte ute på avdeling. Videre skulle FRA endre navn fra Forsvarets regnskapsadministrasjon til Forsvarets økonomisenter (FØS). Del-prosjekt økonomi sitt forslag om å kun ha ett kontor i Bergen, hadde ikke tatt innover seg at retningslinjene for lokalisering av statlige arbeidsplasser sier at “nye og omlokaliserte statlege verksemder i hovudsak blir lokaliserte utanfor Oslo, sentrale kommunar i Oslo-området eller andre av dei største byane”. (Regjeringen, 2022) Dette førte til at FØS ble en sentralisert enhet med et kontor i Bergen og et kontor i Indre Troms.

Den nye leveransemodellen som foreligger har et strategisk nivå, et utøvende nivå, og et brukernivå. Tanken er at Forsvarsstaben (FST) Økonomi og styring skal lede økonomiområdet og ivareta dialogen med Forsvarsdepartementet, mens FØS skal tilby økonomitjenester og ta det helhetlige fagansvaret for økonomioppgavene.

Videre er det i planen at avdelingene på det operasjonelle nivået (nivå 2) under FST, og noen på det taktiske nivået (nivå 3) beholder budsjett- og resultatansvaret. FØS skal da levere rådgivning og støtte til disse avdelingene, med ulike og unike tilnærminger basert på budsjett og myndighet til budsjett disponeringen. Reelt sett kan det synes som at ledere med budsjett- og resultatansvar får fortsatt med ansvaret uten at de får beholde personellet som setter de i stand til å gjøre de gode økonomiske vurderingene eller avgjørelser.

HR

Del-prosjekt HR har til hensikt å modernisere og effektivisere HR-prosessene og sentralisere fagmiljøet under Forsvarets personell- og vernepliktsenter (FPVS). Tanken er at sentralisering vil tydeliggjøre ansvarsfordelingen, hvor FPVS skal ha et helhetlig ansvar for HR, både for fag og utøvelse i Forsvaret. FPVS vil med det være det øverste nivået innen HR, de vil sette premissene, mens fagspecialister og de lokale HR-medarbeidere skal levere tjenester, samt sikre en virksomhetsforståelse. Som vi ser, skal det være en løsning hvor deler av HR-personellet vil sitte hos avdelingene, ha det faglige og organisatoriske opphenget hos FPVS, men være FPVS sin representant lokalt. (Forsvaret, 2023)

Del-prosjektet utarbeidet en detaljert gjennomføringsplan som var ute på høring hos alle driftsenhetene i Forsvaret, og i retur fikk de driftsenhetenes risikovurderinger. Etter at risikovurderingene forelå ble det gjennomført «wargaming» for å sikre at HR-prosessene ble i varetatt i ny løsning, resultatet ble en rapport som støtter implementeringen. (Forsvaret, 2023)

I 2016 startet arbeidet med en transformasjon av HR-området, omtalt som HR-transformasjonen av informantene. Mandatet til transformasjonen var å kutte ned antall årsverk med 30%, noe som tilsvarte rett over 300 stillinger. Samtidig som man skulle kutte drastisk ned på antall årsverk som jobbet med HR, skulle linjeledere få et større ansvar innenfor HR-arbeidet og HR skulle kontaktes først nå man stod fast eller trengte støtte. I tillegg til kutt i antall årsverk skulle det også implementeres nye digitale verktøy, de nye verktøyene skulle være en kompensasjon for reduksjonen av årsverkene. (NOF, 2016)

Vi vil med bakgrunn av datainnsamlingen vi har gjennomført hevde at HR-transformasjonen ikke ble en ubetinget suksess og organisasjonen fikk ikke satt seg før man satte i gang en ny omstilling og endringsprosess i Modernisering og effektiviseringsprogrammet.

Empiriske funn

Vi vil i dette kapittelet vise til de funnene som vi mener er sentrale og således være med på å bidra til å gi svar på vår problemstilling. Våre informanter, uavhengig av hvilket nivå de er leder på, vil bli omtalt som informanter, hvor vi bruker tall for å skille mellom de ulike informantene. Videre har vi valgt å fokusere på fire fokusområder som vi mener er svært relevante for å sikre vellykkede endringsprosesser. De fire fokusområdene omhandler endringskompetanse, medvirkning, top-down styrt og teknologiske verktøy. Vi har valgt å bruke spørsmålene fra intervjuguiden i utarbeidelsen av dette kapitlet for å sørge for en rød tråd gjennom hele oppgaven.

Informantene ble i første omgang spurt hvilke erfaringer de har med ledelse og endringsprosesser, for å danne et grunnlag for deres argumenter videre inn i intervjuguiden og således inn i dette kapitlet. Til slutt avsluttes kapitlet med en oppsummering av de viktigste funnene.

Erfaringer fra ledelse og endringsprosesser

Samtlige av våre informanter har både erfaring fra å bli ledet og det å selv lede store omstillingsprosesser, blant annet nevner informant (4) følgende:

«På 90 tallet, slutten av nittitallet da jobbet jeg i Finnmark, og da var jeg med i noe som heter STØG, Støttegruppe for omstilling, hvor vi blant annet gjorde en teknisk oppgradering av luftforsvarets stasjon oppe på Kautokeino og nedbemannet den.»

Videre blir både større og mindre omstillingsprosesser nevnt av de andre informantene, blant annet transformasjons og effektiviseringsprogrammet, HR transformasjonsprogrammet samt andre mindre og mer interne omstillinger for egen avdeling.

Våre informanter har med andre ord en bred og variert bakgrunn i forbindelse med ledelse og omstillinger, noe som er med på å styrke deres validitet og reliabilitet som vi nevnte i metode delen. Vi anser derfor de empiriske funnene som svært relevante knyttet opp mot det å besvare forskningsspørsmålene våre og således gi svar på problemstillingen.

Endringskompetanse og endringsledelse

Hvilke lederstiler er forsøkt brukt i de ulike endringsprosessene du har erfaring fra og er det sett store avvik i bruk av ulike lederstiler?

Informant (2) uttrykte at det ikke var valget av lederstil som er utfordringen med flere av endringsprosessene, men heller mangelen på ledelse i helhet:

«Altså egentlig, så føler jeg at fravær av ledelse i de prosessene er kanskje det som er mest bemerkelsesverdig med lederstilene da, fordi at det er jo hvert fall veldig lite som er styrt gjennom linjen og uklart på en måte hvem som eier prosessene da...»

Videre forteller informant (2) at på grunn av mangelen på ledelse og manglende oppnåelse, at det således er blitt ført en hard linje, ergo hard lederstil, for å klare å bli ferdige med endringsprosessen.

Informant (3) mener på sin side at avhengig av hvilken endring som skal gjennomføres så vil ulike lederstiler være nødvendig å benytte seg av. Informanten skiller mellom 3 ulike endringer; Endringer som skjer på grunn av at de ansatte ser en forbedring eller mulighet til å gjøre arbeidet på en bedre måte. Endring som skjer på grunn av at lederen ser en forbedring eller mulighet til å gjøre arbeidet bedre. Til slutt har vi endringer som skjer på grunn av overordnede føringer.

Empati og medfølelse er ord som informant (4) ønsker å fremheve når det kommer til hva som er viktig for en leder i endringsprosesser, men trekker samtidig frem utfordringene det er å være leder og således bli dratt mellom to forhold. På den ene siden skal du ta vare på dine ansatte, mens på den andre siden skal du utføre overordnede føringer og sørge for at endringen blir gjennomført slik at intensjonen var tiltenkt.

Videre nevner informant (6) at de fleste omstillings eller endringsprosesser er tilnærmet likt gjennomført med tilhørende like lederstiler. Felles for disse er at de virker toppstyrt og at medbestemmelsesretten formelt sett er ivaretatt gjennom drøftinger, men at det i stor grad har blitt brukt styringsretten fra arbeidsgiver sin side.

Gjennomgående er det tydelig at lederstilens effektivitet i endringsprosesser varierer basert på prosessens natur, ledelsens involvering, og behovet for empati og forståelse av de berørte ansatte.

Endringsprosesser er kritiske øyeblikk i enhver organisasjon, og spesielt i offentlig sektor. De kan være kompliserte og kreve stor tilpasningsevne fra alle involverte parter. Dette blir tydelig når man ser på innsikten og erfaringen fra informantene som har deltatt i eller observert slike prosesser.

Informant (2) påpeker et vesentlig problem som ofte oppstår i endringsprosesser: fravær av klart definert ledelse. Uten en tydelig leder eller ansvarsperson, kan prosessen bli kaotisk, noe som ofte skyldes manglende støtte eller ønske om omstilling fra organisasjonens side.

«.. og uklart hvem som på en måte eier prosessen da, hvem er det på en måte som har ansvar for at ansatte blir informert eller at man får den framdriften man er ute etter..»

Informant (3) gir verdifull innsikt i hvordan endringsprosesser kan og kanskje bør kategoriseres. Hen identifiserer tre hovedtyper av omstilling i offentlig sektor. Den første typen er omstilling eller endring som er initiert nedenfra basert på organisasjonens egne erfaringer. I slike tilfeller er det viktig at ledelsen ikke overstyrer, men heller gir rom for at prosessene utvikler seg naturlig. Den andre typen er når ledelsen initierer endringen. Her bør en mer demokratisk lederstil benyttes for å sikre at alle stemmer blir hørt og vurdert. Den tredje typen handler om implementering av beslutninger tatt på et høyere nivå. I slike tilfeller er det ofte nødvendig med en mer autoritær tilnærming for å sikre at endringene blir gjennomført.

Informant (4) legger vekt på empatiens rolle, spesielt for mellomledere. Mellomledere står ofte i en krevende situasjon der de må balansere kravene fra de overordnede med behovene og følelsene til de ansatte. Her er evnen til å vise empati og forståelse for de berørte ansattes situasjon avgjørende for en vellykket omstilling.

«Men du som mellomleder, så er du jo dratt mellom 2 stoler fordi at for det første så skal du jo på en måte gjøre den omstillingen at du er satt til å gjøre i den kraft av den organisasjonen du er en del av, og så på en annen side, så må du på en måte ta vare på personellet, så ofte dratt mellom 2 stoler, altså man skal være lojal nedover, men altså man skal også være lojal oppover. Men ja, empati er viktig og å drive med a-

lederskap og dunderer på det har jeg ikke noe troen på i forbindelse med omstilling, men altså av og til må du svinge slegga.»

Til slutt påpeker informant (6) et viktig poeng om at M&E og prosessene fremstår som toppstyrt, hvor medvirkning synes som mer som en formalitet enn en reell involvering.

Hvilken lederstil virker til å ha størst påvirkningskraft blant de ansatte for å få de med på overordnede mål og strategier, herunder motvirke endringsmotstand?

Det virker til å være stor enighet blant informantene når det kommer til det å motvirke endringsmotstand. Blant annet blir medvirkning, inkludering, informasjon og demokratisk lederstil dratt frem av samtlige som årsaker som kan motvirke endringsmotstand.

Blant annet nevner informant (2) følgende:

«Det er kanskje det som er mest fruktbart og så tror jeg de hvert fall underveis ble veldig mye flinkere til å kommunisere ut budskapet og greide på en måte å involvere de ansatte i mye større grad enn det de gjorde helt i starten. Hvis de hadde greid å fortsette den lederstilen der hvor de var mer ute etter å og forenes rundt en felles målsetning og når problemene ble avdekket at man hadde begynt på nytt igjen med å hensynte de og liksom gjøre sånn at folk hadde troen på prosessen og resultatet da, så hadde nok det vært på en måte mest fruktbare og kanskje det som hadde gitt størst effekt sånn for selve omstillingen også.»

Det viser seg dog at valget av demokratisk ledelse, herunder inkludering og medvirkning, blir vanskelig etter hvert som endringer skrider fremover og tiden begynner å bli knapp. Flere av informantene viser til at når utfordringer dukker opp, så bytter man lederstil over til den autoritære for å sikre fremgang.

Videre er årsaken til endringen en annen grunn til at det oppstår endringsmotstand, informant to fortsetter:

«...det er jo ikke nødvendigvis at du omstiller fordi at du har avdekket en bedre måte å gjøre ting på, eller at det er noe nytt som du har erfart eller ny teknologi eller noe sånn. Det er mer det at vi må gjøre visse tiltak for å hente inn så og så mye penger, og da når det på en måte skinner litt igjennom...»

Informant (5) utdyper:

«Jeg opplever ikke at de gjør en inkluderende prosess underveis her, og det senker jo tilliten og øker endringsmotstanden etter min mening. Jeg skjønner at man må sette streken et sted og jeg føler at det ikke på noe som helst tidspunkt var noe å diskutere om det som skulle skje på noen tilpasninger.»

Det meste av endringsmotstanden virker til å komme fra mangelen på involvering, deltagelse, medvirkning og informasjon. Flere informanter har også nevnt økonomi som en faktor til endringsmotstanden, da den stadig virker til å være sentral i de fleste omstillingene eller endringsprosessene som gjennomføres.

Demokratisk ledelse virker også til å være brukt i tilfeller hvor de ansatte drar i arbeidsgivers ønskede retning, men at denne raskt endrer seg til autoritær ledelse, dersom arbeidsgivere ikke oppnår eller får de svarene eller resultatene en ønsker.

Videre var det noen informanter som uttalte at dersom ledere uttaler seg kritisk om en endringsprosess kan være med på å skape uro i rekkene, da det kan være vanskelig å trekke tilbake kritikken. Selv om en leder er uenig, er det viktig å presentere et enhetlig budskap for å få folk med seg. Det ble også nevnt at enkelte endringsprosesser er mer forståelig og klarere for de berørte enn det andre er, avhengig av tilgjengelig informasjon, medvirkning og klarhet i resultatet.

Informant (3) uttalte:

«Så for å motvirke den endringsmotstand som man må ikke bli en del av det, og det er liksom ikke mer enn en kommentar så er du en del av det..»

Moderniserings- & effektiviseringsprogrammet virker til å være toppstyrt og som informantene nevner over, er det flere ledere som ikke gav denne endringen eller omstillingen sin fulle støtte, noe som var med på å øke endringsmotstanden.

Er det lederstiler en burde avstå fra å bruke under endringsprosesser som har vist seg å ha motsatt effekt enn det man ønsker å oppnå med endringsprosessene?

De ulike informantene viser seg å være uenige i besvarelsen på dette spørsmålet. Informant (2) uttaler:

«Ja, det kommer litt an på en måte hvilken situasjon man står i da. For det er jo de fleste vil jo sikkert være upopulære sånn i utgangspunktet, men jeg tror den der litt mer sånn autoritære lederstilen ikke er sånn veldig, iallfall hvis du er avhengig av å få med deg fagpersoner som liksom skal bidra i prosessen, og du er såpass avhengig av å ha med en nøkkelrolle videre, så nytter ikke liksom å bare trumfe gjennom og drive å instruere folk i hva de skal tenke og si og gjøre.»

På den andre siden finner vi informant (3) sin uttalelse:

«Ja, der er også en det er også en sånn typisk fallgrube som veldig mange går i, det er den at man, som jeg nevnte at man må, når det er litt sånn tøffe tak og større endringsprosesser som skal gjennomføres fra overordnet nivå, så krever det en litt mer sånn autoritær tilnærming. Det er veldig mange gjør er at man blir overdrevent sånt relasjons fokusert er at man skal ta vare på folkene sine som er berørt, ikke sant og så ender man veldig fort opp med å bli mer som en tillitsvalgt enn en leder.»

De ulike informantene er med andre ord svært uenige i hva som er riktig eller beste lederstil i omstillingsprosessene. Informant (5) og (6) er på sin side mer reflekterte i sine uttalelser og forteller at det ikke er noe riktig eller galt svar angående valg av ledelse i disse endringsprosessene. Valg av lederstil vil være avhengig av situasjonen, i noen tilfeller kreves det en hard lederstil, mens i andre tilfeller lønner det seg å lytte til de ansatte. Videre utdyper disse informantene at det er mulig å balansere disse to ytterpunktene av ledelse, ved å inkludere de ansatte og høre på deres tilbakemeldinger, men på et punkt må du som leder velge om dere skal gå for «løsning a» eller «løsning b» og da krever det sitt å stå i den avgjørelsen.

I hvilken grad bør ledere være fleksible i sin lederstil kontra å holde på den lederstilen som er tilegnet og muligens også opplært i å bruke?

Informantene er samstemte når det kommer til det å være fleksible i sin lederstil og lederstilen de ønsker skal bli brukt ovenfor dem selv, kontra det å holde på en fast lederstil i enhver omstendighet.

Det er dog ikke slik at fleksibilitet betyr å endre sin lederstil fullstendig, men snarere å gjøre justeringer der det trengs, avhengig av hvilken endring som skal gjøres og hvilket personell som skal ledes.

Informant (2) uttaler:

«Du på en måte tilpasser kanskje dette situasjon, men ikke på en måte på at du plutselig skal være veldig autoritær bare fordi at noe i prosessen går deg imot.»

Videre forklarer informant (2) at flere lederstiler kan fungere, men at man som leder burde ha fokus på å være transparente i sin tilnærming og samtidig være god på å beskrive og forklare mål og hensikt med endringen, for å sikre best mulige endringer.

Informantene supplerer med å trekke frem ulike situasjoner som kan kreve ulike ledertyper. Blant annet trekker informant (3) frem en situasjon hvor du har et innovativt miljø, ergo, ansatte som har et ønske og vilje til å utvikle og forbedre arbeidsplassen, hvor det å bruke en autoritær ledelse, ikke vil være hensiktsmessig. Informanten forteller videre at disse fagmiljøene har et større behov for egenutvikling og medvirkning og det er derfor behov for en lederstil som er med på å dyrke dette, fremfor å bruke kontroll og styring.

Informant (5) uttaler på sin side:

...jeg vil jo heller kanskje ha mer utfordring med å sette begrensninger og rammer da, fordi at jeg ønsker å være så fleksibel som mulig. Det kan jo bli et en utfordring for meg i min lederstil, hvis jeg skal være veldig opptatt av at alle skal få det på sin samme måte, til tross for at det vil kanskje skape merarbeid for meg som leder eller mitt team da for eksempel.»

Det kan vise seg at det å være en demokratisk leder, eller en fleksibel leder, kan skape utfordringer og merarbeid både for lederen, men også teamet rundt lederen da det stilles høyere forventninger til denne typen lederstil i form at lovnader som blir gitt.

Informant (5) fortsetter videre med å nevne at ulike endringsprosesser ofte ikke kommer i mål slik intensjonen var, av ulike årsaker. Dette kan sees både som en suksess eller mislykkethet, men informant (5) mener at uavhengig av hvor langt endringsprosessen kommer, eller om intensjonen ikke ble helt som tiltenkt, så må målet være å komme til en bedre plass enn det man i utgangspunktet var på.

Ledere bør være fleksible i sin lederstil for å tilpasse seg ulike situasjoner og utfordringer de kan møte. Flexibilitet i lederstil betyr ikke at en leder bør endre sin tilnærming drastisk, men heller være bevisst på hvilken stil som er mest egnet for en gitt situasjon. Dette kan variere avhengig av type omstilling, miljøet på arbeidsplassen, og individuelle forskjeller blant de ansatte.

Selv om en fleksibel tilnærming anbefales, er det viktig at ledere fortsatt er konsekvente i sine handlinger og beslutninger. Endringsprosesser kan være utfordrende, og det er viktig med en åpen og fleksibel tilnærming for å oppnå ønskede resultater. Men det er også viktig å merke seg at mens fleksibilitet er nødvendig, er det også situasjoner hvor en fast tilnærming kan være nødvendig for å nå bestemte mål. Generelt sett bør en leder kunne balansere mellom å være fleksibel og konsekvent basert på den spesifikke konteksten og behovene til organisasjonen.

Hvordan kan vi identifisere og vurdere endringsbehovene i organisasjonen vår?

Informantene tar opp flere elementer for hvordan det tidligere har vært identifisert endringsbehov i virksomheten og verdien av å benytte seg av disse elementene.

Blant annet blir eksterne konsulenter tatt opp som en måte på å identifisere og vurdere endringsbehovene. Det blir dog stilt spørsmål til hvor langt ned i materien eller organisasjonen disse konsultentselskapene går og hva som er grunnlaget for deres rapporter. Stillingsbeskrivelser blir tatt opp som eksempler som kan være med på å danne dette grunnlaget, felles for stillingsbeskrivelsene er at de er generelle og ikke alltid gir det sanne bildet av hva den ansatte gjør. Det kan derfor være vanskelig for disse konsultentselskapene å gi anbefalinger dersom forutsetningene, ergo stillingsbeskrivelsene, er mangelfulle eller feil.

Informant (2) uttaler:

«Du bør ha ganske mange inngangsverdier da, og de inngangsverdiene blir jo ofte tatt ut kanskje digitalt eller gjennom at man forhører seg, liksom med noen i ledelsen som kanskje ikke jobber så mye med de utfordringene som kan dukke opp lenger ned i organisasjonen da, så da blir på en måte toget bare går, og så kommer på en måte problemene når man først har gjort en omstilling, og så sitter man der og lur på, hvorfor ble det så dårlig da?»

Informant (3) henviser mye til forskning gjort av FFI (Forsvarets forskningsinstitutt) og rapporter utarbeidet av McKinsey og Svendsen-utvalget som grunnlag til hvordan de ulike endringsprosessene blir vurdert og prioritert og således igangsatt.

Videre uttaler informant (3) at dette virker til å være en bedre måte å vurdere å prioritere endringsprosesser fremfor at de ulike våpengrenene (Hær, Sjø, Luft) skal kjempe mot hverandre for å få gjennomført de endringene de selv mener er best for egen våpengren.

Dette er noe informant (5) også er enig og utdyper med at FFI som gjør og har mye forskning på områder som organisering, organisasjonsstruktur og materiell struktur, bør være hovedidentifikatorene, for når det blir nødt til å foreta endring i organisasjonen. Dette burde også settes i en langsikt perspektiv, sånn som langtidsplanene representerer. Videre at vi har en langtidsplan, vi har ulike doktriner som ofte er i endring, og vi har ganske mye empirisk data fra forskningsinstituttet

Informant (4) mener på sin side at det å se til andre likende væpnede styrker eller nasjoner som en grei måte å identifisere og vurdere egne endringsbehov, men utdyper videre at det er et inntrykk av at det er økonomien som rår for hva en velger å endre og hva en prioriterer bort.

Til slutt mener informant (6) at det er oppdragene som er styrende for hvordan vi identifiserer og igangsetter ulike endringsprosesser og utdyper:

«Ja oppdragene vil nå styre det, eller selvfølgelig også hvis vi ikke er i stand til å eller hvis vi ser andre måter å løse et oppdrag på, da. Jeg tror gjerne at det er ressurs og oppdrags styrt.»

Det fremkommer at mens eksterne konsultentselskap kan gi verdifull innsikt, bør organisasjonen også lytte til interne stemmer og bruke forskning for å få en helhetlig forståelse av reelle endringsbehov.

Hvorfor er omstilling nødvendig for vår organisasjon, og hva er de overordnede målene vi ønsker å oppnå gjennom omstillingen?

Informant (3):

«Som jeg pleier å si, altså som er litt fan av orientering, det er bedre å løpe litt feil i skogen enn å stå i ro og fryse...»

Dette utsagnet brukte informant (3) som visualisering når det kommer til at det er bedre å gjøre noe, enn å stå i ro. Det utdypes videre at man ikke dermed skal endre for endringens skyld, men at man må ha fokus på at ting alltid kan bli bedre eller gjøres bedre. Videre at endring, eller endringsprosesser, alltid må være en del av en virksomhet, for om det ikke er det, så er det tilbakegang, er påstanden fra informant (3).

Utsagnet til informant (3) blir bekreftet av flere av de andre informantene, hvor informant (5), mener at endring er helt vesentlig for Forsvaret, slik at de ikke blir liggende et steg bak. Dette begrunnes i målet om å ha et strategisk fortrinn sett opp mot det overordnede sikkerhetsbildet, de overordnede målene og satt på spissen, for å ha et fortrinn ovenfor en potensiell motstander. Videre er endring helt nødvendig for å skape fleksibilitet i organisasjonen for å tilpasse seg opp mot morgendagens motstander.

Flere av informantene trekker frem økonomi som det overordnede målet i de fleste av omstillingene eller endringsprosessene som gjennomføres. Informant (4) uttaler:

«Vi skal jo levere bedre, bedre kvalitet til en lavere kost. Det er det som er liksom greia her, så det er både kvantitative gevinster og kvalitative gevinster.»

Informant (4) fortsetter med å referere til moderniserings- & effektiviseringsprogrammet (M&E) hvor målet var å hente inn deler av et gevinstpotensial på flere milliarder. Flere av informantene ytrer skepsis rundt hvorvidt de ulike overordnede målene faktisk er positive og fører til de ønskede målene som er satt. Det å stadig levere bedre til lavere kost kan virke til å være årsaken til noe av endringsmotstanden som dukker opp under disse endringene.

Informant (5) avslutter med å argumentere for at det å drive med omstilling og endring kan oppleves som mer turbulent enn tidligere, hvor vedkommende referer til de ulike utfordringene knyttet til krigen i Ukraina, klimautfordringer og de økonomiske utfordringene som skal håndteres samtidig som man driver med endring.

De ulike informantene synes til å være samstemte om at omstilling og endring er nødvendig. Hvorvidt samtlige endringer og omstillinger er nødvendig og har en nytteverdi er det dog uenighet om. Flere mener at det å prøve er bedre enn å ikke gjør noe som helst.

Nøkkelpunkter

Vi har valgt å trekke frem følgende nøkkelpunkter innen «medvirkning»:

- **Lederstil:** Viktigheten av riktig lederstil, forståelse og empati i endringsprosesser blir understreket. Ledernes tilnærming bør tilpasses basert på prosessens art, graden av ledelsesinvolvering og behovene til de ansatte som er berørte. Flere uttrykker skepsis til en streng autoritær lederstil, spesielt i situasjoner hvor fagpersoner skal bidra aktivt. Trumfe gjennom beslutninger uten involvering kan ende med å være kontraproduktivt.
- **Involvering:** Viktigheten av involvering, forståelse og klar kommunikasjon i endringsprosesser for å minske motstand og skape entusiasme blant de ansatte blir poengtert. Det kommer frem at lederstiler i endringsprosesser kan variere betydelig, og at endringer i tilnærmingen, spesielt i utfordrende tider, kan ha betydelige implikasjoner for tilliten og resultatene av omstillingen. Å sørge for at de ansatte føler seg inkludert og hørt i prosessen er kritisk. Uten tillit risikerer man møte betydelig motstand i endringsprosessen.
- **Fleksibilitet:** Ledere bør være fleksible i sin tilnærming til lederskap, men også være bevisste og tilpasse seg situasjonen de står overfor. Noen situasjoner krever en fast beslutningstakingsprosess. Det er viktig å finne en balanse mellom å være fleksibel og stå støtt ved vanskelige beslutninger.
- **Transparens:** Å være transparent og forklare hvorfor visse beslutninger tas er viktig. Endrende mål midtveis i prosessen kan få hele endringsprosessen til å virke useriøs.
- **Relasjonsfokus:** En fallgrube er å bli for fokusert på relasjoner og forsøke å beskytte ansatte for mye. Dette kan føre til at ledere ender opp som mer av en tillitsvalgt enn en leder.

Medvirkning

Hvilken lederstil virker til å ha størst påvirkningskraft blant de ansatte for å få de med på overordnede mål og strategier, herunder motvirke endringsmotstand?

Medvirkning viser seg å være viktig for informantene når det kommer til det å motvirke endringsmotstand, det er dog varierende i hvilken grad medvirkning er med å påvirke både deres egen lederstil, men også den lederstilen de foretrekker å bli ledet av.

I flere tilfeller forteller informantene om en følelse av medvirkning som kan synes å være et spill for galleriet hvor medbestemmelsen ikke er reell i, hvor informant (6) uttaler:

«Medbestemmelsen har formelt sett vært ivaretatt, det drøftes og jeg har et inntrykk av at styringsretten er brukt i stor grad.»

Videre fortsetter informant (6) med å utdype at lederstilene ved de to siste HR omstillingene har vært relativt like, hvor fellesnevneren har vært en lederstil som er toppstyrt hvor det er lite til ingen mulighet til medvirkning.

Informant (5) på sin side føler at man blir informert om prosessen videre på grunn av at det er en del av en «smørbrøddliste» som arbeidsgiver må følge. Videre at denne «smørbrøddlisten» er blitt fulgt for seint, noe som igjen minsker mulighetene til tilbakemelding og medvirkning. Ved å informere for sent eller å hoppe over informasjonsdelen, gjør at det ved flere anledninger har vært behov for å gjennomføre endringen på nytt da tillitsvalgte mener det er nødvendig.

Informant (2) mener på sin side at det å være god på å kommunisere det en ønsker å oppnå, idémeldre samt samle avdelingen eller virksomheten mot en felles målsetning, er det som skal til for at endringsprosessene skal bli mer vellykket.

Videre utdyper informant (2):

«Hvis de hadde greid å fortsette den lederstilen der hvor de var mer ute etter å og forenes rundt en felles målsetning og når problemene ble avdekket at man hadde begynt på nytt igjen med å hensynte det og liksom gjøre sånn at folk hadde troen på prosessen og resultatet da, så hadde nok det vært på en måte mest fruktbare og kanskje det som hadde gitt størst effekt sånn for selve omstillingen også.»

Informant (2) fortsetter med at når intensjonen med endringsprosessen ikke nødvendigvis er for å gjøre ting på en bedre måte, innføring av ny teknologi eller lignende, men enda en måte å spare inn penger, så mister man fort energien og lysten på å endre seg og avdelingen.

Dette blir videre forsterket ved at involvering og medvirkning blir begrenset dersom endringsprosessen møter på motstand eller ikke blir slik arbeidsgiver hadde sett for seg eller ønsket. Informant (2) uttaler:

«...man dro i én retning og ønsket på å bidra og oppnå et felles resultat da og så når man ikke fikk de svarene man ønsket så istedenfor å ta hensynta det i den prosessen man var i så byttet må man bare taktikk, og bare overkjørte hele prosessen og da tror jeg at da mistet de ganske mange nøkkelpillere og bidragsytere og framdrift gjennom å både gjennom det at man måtte få inntrykk av at prosessen ikke er helt seriøs, eller i hvert fall ikke ut fra det som er uttalt da, men så endres jo, det virker som intensjonen med omstillingen også enda blitt endret underveis.»

Informant (5) har lignende erfaringer hvor vedkommende hadde brukt mye tid og energi på å få med seg ansatte, fagfolk, samt sentrale personer i prosjektet i arbeid med den nye utdanningsreformen. Når de da skulle legge frem sitt forslag, så ble de nektet å gjøre dette da de ikke hadde levert på de kriteriene som det skulle leveres på. Blant annet så hadde denne gruppen gitt uttrykk for at de blant annet trengte flere årsverk enn det som var lagt som kriterium.

Dette resulterte i at vedkommende opplevde et gap mellom forventet involvering og medvirkning og det som faktisk var tilfellet. Videre opplevde ikke informant (5) en inkluderende prosess underveis, noe som senker tilliten og øker endringsmotstanden etter vedkommende sin mening. Informant (5) ønsker dog å ytre forståelse for at arbeidsgiver på et punkt må sette strek og gå for en løsning, men følte ikke at det på noe som helst tidspunkt var noe å diskutere hvorvidt det skulle gjøres tilpasninger til det opprinnelige målet eller planen.

Er det lederstiler en burde avstå fra å bruke under endringsprosesser som har vist seg å ha motsatt effekt enn det man ønsker å oppnå med endringsprosessene?

Informantene viser seg å ha ulik tilnærming til lederstiler og herunder medvirkning for å oppnå ønsket resultat med endringsprosessene.

På den ene siden har vi informant (3) som mener at flere ledere går i typiske fallgruver ved endringsprosesser og mener at det er nødvendig og ikke minst kreves en mer autoritær tilnærming. Informant (3) uttaler:

«Det er veldig mange gjør er at man blir overdrevent sånt relasjons fokusert er at man skal ta vare på folkene sine som er berørt, ikke sant og så ender man veldig fort opp med å bli mer som en tillitsvalgt enn en leder.»

Dette er noe informant (6) sier seg enig i, og uttaler:

«Ja, det er jo akkurat det da. Og det er jo tøft å lede en omstilling, altså du skal jo være hard ja, det må man. Men jeg tror du skal vise en respekt for både fagmiljøene og enhetene i organisasjonen.»

Informant (2) mener på sin side at avhengig av situasjonen, så vil det være behov for forskjellige lederstiler og muligheter for medvirkning. Videre mener vedkommende at de fleste omstillinger og endringer er upopulære i utgangspunktet, og at dersom du ønsker å få med deg fagpersoner som skal bidra inn i prosessen, så er ikke løsningen en autoritær lederstil som skal instruere personer i hva de skal tenke, mene og gjøre.

For informant (5) så er dette med lederstiler og medvirkning svært vanskelig å balansere. Det er tilfeller hvor det rett og slett er behov for tydelige beslutninger og således en autoritær lederstil. Videre er det tilfeller hvor den beste løsningen er å lytte til de rundt deg, gi dem mulighet for medvirkning, gjøre justeringer deretter og således velge en mer demokratisk lederstil.

Informant (5) uttaler:

«Da synes jeg det er viktigere å være tydelig enn å gi lovnader som man ikke kan holde. Det synes jeg er verdt hvis det svarer på spørsmålet, og da er det jo ikke sant det med en hard avfeining, så ser jeg at på det tidspunktet der så hadde det ikke vært et behov som går tilbake og refererer til den eksempelet som jeg var selv som en leder og står oppi, gjør jo at jeg ikke føler meg inkludert i prosessen eller hørt, det er bare for syns skyld at jeg blir involvert gjør jo at jeg mister tro på endringsprosessen selv også som leder, prater kanskje prosjektet mot og omstillingsprosessen imot istedenfor at jeg fremsnakker det.»

For informant (5) er det dermed forståelig og akseptert at det ikke alltid er mulighet eller rom for involvering av de ansatte og med det å kunne påvirke, men da ønsker vedkommende

beskjed om dette, fremfor at det blir gitt lovnader om involvering og medvirkning som ikke blir holdt, uavhengig av årsak.

Nøkkelpunkter:

- Medvirkning. Medvirkning blir understreket at er viktig for å redusere motstand mot endringer. De ansatte ønsker å ha en stemme inn i endringsprosesser og ønsker reell medvirkning snarere enn en illusjon av medvirkning og inkludering.
- Lederstil. En autoritær lederstil som gir lite rom for medvirkning mente informantene var negativt, videre sier informantene at de satt med følelsen av at beslutningene var forhåndsbestemte, hvilket reduserte deres mulighet til å påvirke utfallet betraktelig.
- Kommunikasjon. Evnen å dele informasjon og å samle et team rundt felles mål ble understreket som en nøkkel til vellykket endringsprosess.

Ut ifra disse tre punktene, bør lederstiler som overkjører ansatte eller gir illusjonen av medvirkning uten reelt rom for innflytelse, unngås. Lederstiler som fremmer åpenhet, tidlig og meningsfull involvering, og justerer seg etter tilbakemeldinger, synes å være mer effektive for å nå overordnede mål og strategier.

Top down styrt

Hvilke lederstiler er forsøkt brukt i de ulike endringsprosessene du har erfaring fra og er det sett store avvik i bruk av ulike lederstiler?

Flere av informantene føler at i de fleste endringsprosesser er «top down styrt», det vil si at det er lite som de har mulighet til å gjøre endringer på og endringsprosessene bærer preg av å være forhåndsdefinerte. Dette medfører blant annet mye usikkerhet for de involverte ved at de ikke selv har vært med å gi innspill til endringen, det uklarerheter i hvem som eier prosessen og herunder hvem som er ansvarlig for å holde de ansatte informert om blant annet fremdriften i endringsprosessen.

Informant (2) uttaler:

«...så tror jeg vel på en måte det å forsøke seg på en sånn å beskrive på en end state eller en intensjon de er ute etter opp nå også når det har blitt klart at man kanskje ikke

greier å oppnå den intensjonen, så har man gått over på en mer sånn hard linje da at man bare skal gjøre det. Og ja, skal neglisjere de utfordringene som på en måte er dukket opp i første runde da.»

For informant (3) mener på sin side at uavhengig av om endringen er «top down styrt» eller har stor grad av medvirkning, så må lederen tørre å stå i front for å ta vare på de ansatte. Dette må gjøres samtidig som at man ikke går imot beslutningstakerne og således blir en del av motstandsbevegelsen. Med andre ord så er det store krav til en leder i endringsprosesser, herunder bruk av ledertype samt bruken av medvirkning som må sees i lys av hvilken type omstilling som gjennomføres.

Som nevnt tidligere fra informant (6), men som fortsatt er høyst relevant knyttet til «top down styrt» :

«Medbestemmelsen har formelt sett vært ivaretatt, det drøftes og jeg har et inntrykk av at styringsretten er brukt i stor grad.»

Informant (6) uttaler at selv om at det formelt sett er mulighet og tilrettelagt for medvirkning, så skinner bruken av «top down styrt» endringsprosess gjennom når den reelle påvirkningskraften er minimal.

Informant (5) har vært med på begge sidene av en endring ved at vedkommende både har vært en del av de som gjennomfører endringsprosesser og de som blir endret eller skal gi et svar eller løsning på en endring.

I tilfellet hvor informant (5) selv var en del av de som skulle finne en løsning eller forslag til hvordan den pågående endringsprosessen skulle løses, fikk vedkommende en god følelse av medvirkning og involvering, herunder ingen tegn til at prosessen var «top down styrt».

Dette ble imidlertid endret når innspillene til vedkommende sin gruppe skulle levere inn sitt forslag, hvor informant (5) uttaler:

«Og når man har gitt disse kriteriene for hvordan det skal bli og den involverte gruppa bak meg som ga sine råd og anbefalinger som blant annet jeg er med på å gi råd og anbefaler, vi fikk ikke lov til å presentere vår løsning fordi vi ikke hadde levert på de kriteriene som de mente vi skulle levere på da. Og det beror på hvor mange antall årsverk og sånne ting, så da fikk vi ikke lov til å presentere at vi egentlig trengte flere folk til å gjennomføre den endringen da og den omstillingen.»

Den reelle medvirknings og påvirkningskraften var dermed vidt forskjellig knyttet opp mot forventningene informant (5) satt med og hva de i realiteten var. Prosessen bar preg av å være «top down styrt» etter denne hendelsen.

Dette synet deles av informant (6) som uttaler:

«så jeg synes jo at prosessen på den både HR omstillingen og økonomiske omstillingen som du refererte til den var veldig, veldig toppstyrt... og da sliter man å få folkene, eller altså fagmiljøene»

Informant (6) presiserer at involvering av medarbeidere er viktig i en omstillingsprosess, og samtidig påse at medarbeiderne forstår behovet for endringen.

Hvorfor omorganiserer vi dersom alt fungerer i virksomheten?

Informantene uttrykker at det er flere årsaker til at en organisasjon omorganiserer og det synes å være enighet om hvilke årsaker dette er. Det trekkes frem at først og fremst er en omorganisering eller et behov for en omorganisering er et behov som kommer av ytre forhold. Ytre forhold i denne sammenhengen er politiske beslutninger, som distriktspolitikk, nedtrekk i tildelinger til Forsvaret, eller rapporter fra eksterne konsulentselskap. Hvis man ser bort fra de store omstillings- og effektiviserings- programmene, er en av de hyppigste årsakene til omstilling og endring i virksomheten at nye leder som ønsker å sette sitt preg på virksomheten.

Informant (2) uttaler følgende om endringsprosess som har sitt utspring i rapporter fra konsulentselskap:

«flere av disse rapportene som har vært skrevet av ulike konsulentselskaper og sånn da som har kommet fram til at man på en måte bør løse ting på en annen måte, eller at man kan effektivisere prosesser og få samme effekt eller bedre effekt med de ressursene man har eller færre ressurser.»

Videre påpeker informant (2) at det i stor grad fremstår som det er krav om økonomiske besparelser som er en stor driver innen omstillingene som har vært de siste årene:

«.. men kanskje størst vekt på det økonomiske, i hvert fall de siste årene da. Så ja, det er vel også mitt inntrykk av det og hvorfor de holder på med dette her.»

Informant (3) trekker frem at man kan alltid bli bedre i det man gjør, og at det er sjeldent at det er enighet om at alt fungerer. Som eksempel på ytre forhold som gjør at virksomheten må endre seg bruker hen at staten endrer styringsform og konsekvensen av dette er Forsvaret må endre seg.

En annen faktor som trekkes frem av informant (4) er at pålegg om effektivisering kommer fra toppen av virksomheten, og effektiviseringen skal bidra til økt operativ evne og skape mer effekt hos den spisse ende.

«Det er jo altså, det er jo operativ evne vi skal levere på, og det er jo det vi måles på. Så det er jo det er jo viktigst, men det fungerer jo ikke hvis vi ikke har en velfungerende støtteorganisasjon med alt det medfølger, forsvarlig forvaltning you name it.»

Informant (5) peker på en av de store utfordringene med at endringsprosessen innen økonomisøylen ble styrt ovenfra og ned, og samtidig ikke lyttet på rådene som kom fra fagmiljøet:

«...skulle motta den informasjonen her at da fikk man hverken fugl eller fisk. Du fikk ikke sentralisert enheten sånn som var tiltenkt og du fikk en halvveis løsning der man hadde fagfunksjonene sittende på hver sine tuer, så da er det på en måte tilbake igjen til der og ikke skal du sitte i avdeling heller lenger på sikt, så det ble det ble en sånn mellomting som jeg ikke i hvert fall opplevde var hovedmålet og strategien for å komme til en bedre og en utviklende økonomitjeneste i forsvaret»

Hvordan kan vi identifisere og vurdere endringsbehovene i organisasjonen vår?

Informantene er samstemte i at endringsbehovene kan bli identifisert gjennom forskning, enten hos FFI eller via eksterne konsulentselskap og de funnene som gjøres av dem. Samtidig tas det opp av flere at behov for endring også kan komme av langtidsplanen og oppdragene som gis virksomheten, og de siste forsvarssjefene har i stor grad benyttet FFI sine funn til å styre retningen i langtidsplanen.

Informant (3) uttrykker det på følgende måte:

«veldig mye av de endringsprosessene vi har gjennomført eller gjennomfører nå er jo basert på forskning, enten i form av eksterne rapporter fra McKinsey og Svendsen-utvalget for eksempel og så videre, men også spesielt FFI har jo begynt å se veldig mye på virksomheten vår da i større grad enn tidligere i hvert fall bruker forskningen i større grad enn tidligere som grunnlag for endring»

Dette støttes opp av uttalelsen til informant (5):

«så har vi en relativt stor avdeling som gjør mye forskning på området her på organisering, organisasjonsstruktur, materiell struktur og det er Forsvarets forskningsinstitutt».

Informantene uttrykker også bekymring for at Forsvaret tillegger funnene som konsulenter fra det private næringslivet kommer med for mye vekt, og er skeptiske til om de har nok kunnskap om virksomheten og forståelse for hva virksomheten skal levere på.

Informant (2) påpeker at mye av kunnskapen om mulige forbedringsområder sitter i virksomheten allerede og at man i større grad må utnytte den kompetansen. Videre kommenterer hen at det er flere anledninger hvor hen har lest rapporter fra eksterne og lurt på hvordan de har kommet til de ulike konklusjonene, for det fremkommer tydelig at de eksterne ikke har det fulle og hele bildet.

«Sånn i omorganiseringen økonomiarbeidet nå, så var det jo veldig mange som satt med et hav av tilleggsoppgaver som ikke var beskrevet noe stillingsbeskrivelse. Og det er jo sånne ting som kan på en måte si at jeg hadde burde vært beskrevet i stillingsbeskrivelsen hva alle gjør til punkt og prikke og det kan man jo på en måte være enig i, men hvis du skal komme med en anbefaling på forutsetninger som er feil.. Altså hvis du tar en forutsetning om at en person bare gjør det som står i stillingsbeskrivelsen, så kommer det ganske skeivt ut i en sånn litt større gjennomgang fra konsulenthuset som da skal gjøre om på en hel funksjon i en så stor sektor i...»

Informant (4) trekker frem at endringsbehov kan identifiseres gjennom «benchmarking», altså en sammenligning av arbeidsmetoder og materiell sammen med allierte og samarbeidspartnere.

Informant (6) opplever også endringsbehovene, i tillegg til at det er oppdragsstyrt er ressurs styrt, altså at virksomheten har mangel på rett kompetanse.

«Ja oppdragene vil nå styre det, eller selvfølgelig også hvis vi ikke er i stand til å eller hvis vi ser andre måter å løse et oppdrag på, da. Jeg tror gjerne at det er ressurs og oppdrags styrt. Og, ja det er også altså mangel på kompetanse, altså på noen fagområder så sliter vi jo med å rekruttere folk. Og hvis man innser det på et eller annet tidspunkt da, så må man kanskje se om det er andre ting, andre måter å gjøre oppgavene på for eksempel.»

Hvorfor er omstilling nødvendig for vår organisasjon, og hva er de overordnede målene vi ønsker å oppnå gjennom omstillingen?

Det er enighet blant informantene at endringer er en forutsetning for å skape fremdrift og utvikling, men målet med endringen må være klart for de som blir berørt. For å kunne møte de utfordringene som kommer, i en verden hvor det geopolitiske og sikkerhetspolitiske bilde stadig er i endring er det viktig at det ikke blir stillstand.

Informant (5) sier følgende:

«Både på grunn av hvordan sikkerhetsbildet i verden er med tanke på både krigen i Ukraina, økonomiske utfordring, klimautfordringer. Det er mange utfordringer som utløser behovet for at man skal endre seg.»

Nå vi kommer til de konkrete omstillingene vi har dypdykket inn i, økonomi og HR, forteller informantene at det er vanskelig å se hvorfor omstillingen var nødvendig fordi målet ikke ble kommunisert godt nok ut i linjen. Samtidig fremstår det for informant (6) som at den uttalte gevinsten og innsparingspotensialet ved omstillingen ikke hadde rot i virkeligheten og ikke var proporsjonal med størrelsen på omstillingen.

Hvordan kan vi implementere og følge opp strategiske handlingsplaner for å sikre at våre strategiske mål blir realisert?

Informant (4) mener det er viktig at det ikke settes for høye strategiske, det må være mulig å realisere de målene som blir satt. Videre trekker hen frem at Forsvaret er en stor organisasjon som det tar tid å endre og at det derfor er svært viktig at det settes delmål og å følge opp godt underveis.

«Men klart det er jo viktig å ha tid til oppfølging, nitidig oppfølging meget viktig. Det er meget viktig å ha masse delmål underveis.»

Det påpekes fra flere av informantene at språket i de strategiske planene må være slik at alle partene forstår hva som står og ligger bak det, samtidig må man unngå at det blir for ullent.

Hvordan kan vi bruke teknologi og digitale verktøy til å støtte vårt strategiske styringsarbeid og forbedre våre ledelsesprosesser?

Flere av informantene uttrykker bekymring for at man som en konsekvens av omstillingen av økonomisøylen spesielt, får situasjoner der ledere selv må sitte og tolke rapporter og rådata, en jobb som tidligere har vært utført av økonomer eller personell fra fagsøylen og lederne ikke nødvendigvis har forutsetningene for å gjøre.

På spørsmål om informantene følte at de ble hørt under omstillingsprosessen var nei, i svært liten grad. Det fremkom tydelig for dem at det viktigste med omstillingen var å møte måltallene som var satt.

Ønsker å avslutte med en uttalelse fra informant (5):

«Det er et veldig godt poeng oppi det der at strategiske handlingsplaner var en tendens til å havne i en skuff etter at den har blitt utarbeidet, en tendens til å glemme den også. Den røde tråden den er jo veldig viktig og jeg sikker på at som leder som må kommuniserer ut dette her og utover ikke minst på mellomledernivå, men også som en rådgiver og må svare til overordnede....»

Nøkkelpunkter

Vi har valgt å trekke frem følgende nøkkelpunkter innen «top down»:

- Kommunikasjon: God kommunikasjon blir understreket som essensielt. Det er viktig å stadig gjenta det overordnede målet med de strategiske planene, slik at alle i

virksomheten forstår hvorfor visse beslutninger blir tatt.

- Tidshorisont: Det kan være en utfordring når man setter mål med for kort tidshorisont, gitt størrelsen og kompleksiteten av en virksomhet som Forsvaret. Nitidig oppfølging og setting av delmål er derfor viktig.
- Språket: Dokumenter som er for komplekse eller ulne kan føre til en følelse av avmakt, noe som igjen kan resultere i lite engasjement fra de ansatte.
- Kontinuitet: Det kan synes som strategiske handlingsplaner blir glemt etter at de er utarbeidet, i alle fall nede på avdelingsnivå. Dette understreker behovet for en kontinuerlig oppfølging og sikring av det er en "rød tråd" i dokumentene gjennom de ulike nivåer av virksomheten, fra militærpolitisk og strategisk nivå ned til de taktiske og stridstekniske nivå.
- Rollen til mellomledere på taktisk nivå: Mange av de strategiske målene blir realisert på taktisk nivå, noe som betyr at det er avgjørende at dette nivået forstår de overordnede målene.

Teknologiske verktøy

Alle informantene er enig i at Forsvaret ikke utnytter de teknologiske verktøyene som finnes i virksomheten godt nok. Det kommer tydelig frem at de programmene som benyttes i dag har høyt brukergrensesnitt, samtidig som at programmene begynner å bli utdaterte.

Videre poengteres det at teknologien utvikler seg i høyt tempo og virksomheten bør dra nytte av den utviklingen.

Hvorfor omorganiserer vi dersom alt fungerer i virksomheten?

Informant (4) mener at utviklingen av teknologien og teknologisk understøttelse er en av årsakene til at virksomheten omorganiserer seg.

Dette støttes av informant (6) som uttaler:

«Norges nasjon må jo tilpasse seg omgivelsene, teknologiske muligheter, ikke sant? Teknologisk utvikling, spare ressurser. Ja, så det er mange gode grunner til å gjennomføre en omorganisering, selv om ting fungerer.»

Videre poengterer informant (6) at for å utnytte ny teknologi fullt ut, kan det måtte kreve nye måter å gjøre jobben på.

Hvordan kan vi identifisere og vurdere endringsbehovene i organisasjonen vår?

Informant (2) trekker frem at datasystemene og den tekniske understøttelsen er så kompleks å sette seg inn i at virksomheten kun har gitt et knippe personell tilgangen til økonomisk data. Hen mener også at denne kompleksiteten og tilgangsstyringen er noen av grunnene til at det er en del personell som jobber med økonomi:

«der er det liksom ganske sånn tidkrevende å sette seg inn i det og mye av grunnen til at man er så mange innenfor økonomi tror jeg, og er på grunn av den tekniske understøttelsen at man har valgt å bare gi et knippe personer tilgang på økonomisk data og brukergrensesnittet er dårlig. Altså sånn da blir det mange som må gjøre en jobb, og så er systemet tregt, så må du ha enda flere og så på en måte sitter man og sier sånn her, hvorfor er det ikke like få så mye i privat»

Informant (2) uttrykker bekymring for at dataen som trekkes ut fra systemene ikke er gode nok for å bruke som grunnlag eller inngangsverdi i en omstilling:

«Du bør ha ganske mange inngangsverdier da, og de inngangsverdiene blir jo ofte tatt ut kanskje digitalt eller gjennom at man forhører seg, liksom med noen i ledelsen som kanskje ikke jobber så mye med de utfordringene som kan dukke opp lenger ned i organisasjonen da, så da blir på en måte toget bare går, og så kommer på en måte problemene når man først har gjort en omstilling, og så sitter man der og lurert på, hvorfor ble det så dårlig da?»

Samtidig uttrykker informant (2) bekymring for at konsulenter kommer inn og skal effektivisere virksomheten og skal finne gode løsninger, uten å ha full oversikt.

«Og jeg føler på en måte at man tenker at de konsulentene er noen allvitende mennesker som kommer inn og skal på en måte gi et godt svar på alle problemer da og de har jo veldig mange gode løsninger fra problemstillinger som er generelle, men så har du jo spesifikke utfordringer som er ulike for deler av sektoren.»

Hvordan kan vi implementere og følge opp strategiske handlingsplaner for å sikre at våre strategiske mål blir realisert?

Her mener informant (2) at måten dokumenthåndtering og oppfølging av strategiske handlingsplaner er lite effektiv, systemet er komplekst og med det lite intuitivt. Det pekes også på at man må aktivt gå inn i systemet og søke opp dokumentene, som er stor og tunge, noe som gjør at terskelen for å gjøre nettopp det er høy. Videre trekkes det også frem at slik som verdensbildet er i dag bør det ikke være så tungvint:

«Sånn at det er kanskje gammeldags å ha en sånn type, en pdf fil som på en måte er sånn dette er det vi skal gjøre de neste 4 årene, fordi at når ting rundt er så dynamisk, så bør på en måte også måten man styrer være dynamisk.»

Informant (5) peker også at mengden informasjon som skal prosesseres er stor og behovet for understøttelse av digitale verktøy:

«Tilfanget av informasjon er jo enorm, så for en leder og for meg og så er man helt nødt til å lene seg på bedre digitale verktøy for å dra ut det essensen av det du skal lede på. Du kommer deg ikke rundt alle dokumenter tilstrekkelig nok. Der er digitale verktøy en veldig viktig bidragsyter..»

Hvordan kan vi bruke teknologi og digitale verktøy til å støtte vårt strategiske styringsarbeid og forbedre våre ledelsesprosesser?

Våre informanter mener at det er stort forbedringspotensialet innenfor utnyttelse av teknologiske verktøy, både løsninger som brukes i virksomheten i dag og det som er tilgjengelig på det sivile markedet. Det understrekes at virksomheten i større grad må bli flinkere til å utnytte det som finnes på markedet, og ikke lage egne løsninger på eksisterende programvare.

Informant (2) uttrykker det på denne måten:

«Det er mange muligheter, og det hvis du på en måte er flink til å utnytte det du faktisk har tilgjengelig, da så kan du gjøre veldig mye bedre beslutninger enn det du ville gjort enn hvis du på en måte bare fortsatte i den gamle tralten og se hva vi gjorde i fjor liksom, og så bare gjøre det på nytt da, så jeg tror jo den teknologien er jo kanskje

største området med potensiale sånn i forhold til å gjøre noe nytt og bedre da innenfor strategi. Er du flink til å utnytte det, så kan du på en måte få et ganske stort forsprang.»

Videre har informant (3) to uttalelser som påpeker at virksomheten ikke tar i bruk funksjoner på eksisterende løsninger som kunne lettet arbeids – og planprosessene mye:

«Og dette gjøres manuelt fortsatt og vi har hatt den teknologien nå i 20 år, så det er liksom det er Forsvarets manglende evne til å ta bruk ta i bruk eksisterende teknologi, så sitter vi fortsatt med powerpoint og excel og gjør det manuelt.»

«Altså man driver operative planprosesser på et system, og det er ikke understøttet av ERP systemet som ligger der som en teknologi som kunne gjort den jobben ganske automatisert. Men vi velger å ikke bruke den. Så det er det er liksom som jeg pleier si, det er veldig mange som er imot SAP og synes at FIF er tull og sånn og tror at det egentlig bare er et sted man fører lønn og reise. Men altså hvis man faktisk tar i bruk den teknologien som man har kjøpt da, så gjør den veldig mye av de operative planprosessene for oss»

En annen faktor som nevnes av flere av informantene er at de systemene man benytter innen HR og økonomi styring ikke snakker sammen. Dette skaper utfordringer på flere plan, men den største synes å være at virksomheten ikke evner å nyttiggjøre seg av all den informasjonen virksomheten besitter.

Informant (3) sier følgende:

«vi må bli flinkere til å utnytte ERP løsningene våre, og så har vi jo kanskje største utfordringen vi har, er jo at vi har flere systemer som ikke snakker sammen.»

På spørsmålet om hen tror vi er flinke nok til å utnytte de teknologiske verktøyene vi har tilgjengelig responderer informant (4):

«Mest sannsynlig ikke. Men det er ikke sikkert at vi skal ha alt heller, vi må finne vårt nivå. Så må man jo må vi også sørge for, at vi klarer å at vi har kompetanse til å bruke det vi har da. Det er ikke vits i å innføre alt mulig rart hvis brukerterskel og så videre er for høy.»

Informant (4) trekker også frem risikoen av at informasjonen kan komme for sent frem til beslutningstakerne, og kommer det vital informasjon for sent så tar man en beslutning for sent og da kan det gå lang tid før korrektive grep gjøres.

Nøkkelpunkter

Vi har valgt å trekke frem følgende nøkkelpunkter innen «teknologiske verktøy»:

- Effektivitet: Måten strategiske planer og dokumenter håndteres og kommuniseres i linjen synes å være ineffektiv, samtidig fremstår dokumentene som lite tilgjengelige eller forståelige for de som skal iverksette dem.
- Teknologiske verktøy og digitalisering: Det finnes mange teknologiske verktøy som kan bidra i understøttelsen av både styring og dokumenthåndtering. Eksisterende verktøy er ikke tilstrekkelig utnyttet. Ved nye anskaffelse av nye teknologiske verktøy er viktig å velge de riktige verktøyene, samt sikre at brukerterskelen ikke er for høy.
- Informasjonsflyt: Det er en bekymring for forsinkelser i informasjonsflyten på grunn av stort tilfang av informasjon og manglende kompetanse til å prosessere informasjonen.

Oppsummering av empiriske funn

Vi har sett at samtlige av informantene våre har bred erfaring med endringer og omstillinger, og informantene mener det fremstår som virksomheten er i en kontinuerlig endringsprosess. Videre har vi funnet at informantene understreker viktigheten av klar ledelse, åpenhet, reel medvirkning, og god kommunikasjon. Til slutt har vi funnet at bruken av eksterne i den hensikt å identifisere effektiviseringstiltak ikke er ensbetydende med suksess, og at rett understøttelse av teknologiske verktøy er viktig.

Informantene snakket om hvordan ulike lederstiler påvirker endringsprosessene de har vært i eller vært en del av, og hvordan fravær av ledelse ofte er et større problem enn selve lederstilen. De trekker frem at ulike type endringer krever ulike lederstiler, samtidig som de peker på utfordringene med å balansere de ansattes behov og overordnede føringer. En av informantene fremhever viktigheten av empati og medfølelse i lederrollen, mens en annen poengterer at det er viktig å huske at man som leder vil være arbeidsgiver sitt viktigste verktøy i en endringsprosess og må med det holde seg profesjonell. Videre påpekte en av informantene at det synes som at når tidspresset øker, virker det som man skifter til en mer autoritær lederstil. Informantene er delte i synet på hvilken lederstil som er den beste for å oppnå ønsket resultat. På den ene siden sier noen av informantene at en autoritær lederstil kan virke mot sin hensikt når fagmiljøet sin deltakelse er nødvendig. På den andre siden sier noen informantene at en viss grad av autoritet kan være nødvendig for å sikre fremgangen i endringsprosessen.

Medvirkning identifiseres som en kritisk faktor for å oppnå vellykkede endringsprosesser og for å minimere motstand mot endringer av alle informantene. Videre sier informantene at evnen til å kommunisere klare mål, inkludere og reel medvirkning er med på å skape tillit til lederne og selve endringsprosessen.

Funnene våre viser at endringsbehovene ofte oppstår som følge av ytre faktorer som politiske beslutninger, utvikling i samfunnet eller som et resultat av eksterne rapporter. Informantene mener at endringsprosessene ofte virker toppstyrte og at medbestemmelse og medvirkning kun gjøres som en formalitet. Informantene er enig i at det er behov for kontinuerlig forbedring og sier at man kan alltid bli bedre eller gjøre ting mer effektivt. De trekker samtidig frem viktigheten av å følge med på de endringene som skjer innen det sikkerhetspolitiske og teknologiske landskapet.

Informantene beskriver de eksisterende systemene og teknologiske verktøyene som komplekse og utdaterte, og sier at det er en bekymring for den manglende integrasjonen mellom de ulike systemer. Flere av informantene uttrykker også en bekymring for at denne manglende integrasjonen gjør informasjonsflyten og beslutningsprosessene unødvendig tid- og ressurskrevende, noe som kan påvirke den operative evnen. Videre mener informantene at virksomheten kan bli flinkere til å utnytte teknologien som allerede er tilgjengelig i virksomheten, for å understreke dette trekkes det frem eksempler på prosesser som gjøres manuelt i dag, mens det finnes teknologisk understøttelse, noe virksomheten har valgt å ikke ta i bruk.

Diskusjon

I dette kapittelet vil vi diskutere funnene vi har gjort og knytte de opp mot teorien som er presentert tidligere i oppgaven. For kapittelet sin strukturering tar vi utgangspunkt i de fem forskningsspørsmålene som ble stilt innledningsvis i oppgaven. Til slutt vil diskusjonens hovedpunkter bli trukket sammen, og vi vil komme med en konklusjon på vår hovedproblemstilling.

Hvorfor omorganiserer vi dersom alt fungerer i virksomheten?

Alle informantene har som tidligere nevnt lang fartstid i Forsvaret og med det fått en god del erfaring med omorganisering. Som flere av informantene har vært inne på så synes det som virksomheten konstant er i endring, i større eller mindre grad.

To av informantene uttrykte følgende om egne erfaringer med omstilling og endringsprosesser:

«..egentlig vært pågående siden jeg begynte i Forsvaret..» og «..neverending story..».

Våre empiriske funn viser tydelig at spesielt de siste årene har økonomiske besparelser fremstått som en primær driver på hvorfor vi omorganiserer i Forsvaret. Informantene våre påpeker også at rapporter fra ulike konsulentselskaper og utvalg som viser til at det er rom for å effektivisere prosesser og oppnå bedre resultater med eksisterende eller færre ressurser, og at dette er med å drive frem behov for omorganisering.

Imidlertid er det også en erkjennelse hos informantene at det alltid er rom for forbedringer og at ingen organisasjon fungerer perfekt. En annen faktor som nevnes av informantene, som kan være med på å fremtvinge endringer er nye ledere som ønsker å sette sitt preg på organisasjonen, dette bekreftes av (Amundsen & Kongsvik, 2020) sin teori om at nye ledere ønsker å sette sitt preg på virksomheten

Informantene nevner faktorer som samfunnsutvikling, teknologisk utvikling, krav om økonomisk innsparing og eksterne konsulentselskaper som får oppdrag om å gjøre analyser innenfor ulike fagområder i den hensikt å finne mulige effektiviserings- og innsparings tiltak.

Dette er i tråd med det (Forsvaret, 2023) selv skriver i introduksjonen til modernisering og effektiviserings programmet, nemlig at endringer i Forsvaret tradisjonelt sett har vært drevet

av eksterne faktorer, som politiske beslutninger. Dette er i tråd med det (Forsvaret, 2023) selv skriver i introduksjonen til modernisering og effektiviserings programmet, nemlig at endringer i Forsvaret tradisjonelt sett har vært drevet av eksterne faktorer, som politiske beslutninger.

Et godt eksempel på et eksternt pålagt krav er kravet om effektivisering, dette adresseres også av flere av informantene. Hensikten med effektiviseringskravet er å skape en varig økonomisk besparelse på 1,9 milliarder kroner innen 2024. Forsvaret har i midlertidig tatt det et skritt lenger og sier de har et høyere mål når det gjelder modernisering og effektivisering av virksomheten, og søker å få en større gevinst enn kravet tilsier. Forsvaret hevder at mange av de eksisterende prosessene, særlig innenfor områdene anskaffelser, stabsfunksjoner, HR, økonomi og logistikk, samt investeringer, er for omfattende, det involverer unødvendig mange aktører, noe som igjen resulterer i en lite effektiv og utdatert tilnærming. Dette synet får støtte hos informantene som mener at flere av prosessene er tungroddede, tidkrevende og ikke minst ressurskrevende. Samtidig trekker informantene frem at dette er fullt mulig å gjøre noe med ved å bli flinkere til å benytte den teknologiske understøttelsen fullt ut, utnytte det data-tilfanget som Forsvaret har, og ikke minst bruke den kompetansen som finnes i organisasjonen.

Videre sier (Forsvaret, 2023) at omstillingene vil følge arbeidslivets standarder og regelverk, og poengterer at det er for tidlig å forutsi konsekvensene for enkeltpersoner på dette stadiet i programmet. Forsvaret hevder de har valgt en åpen tilnærming til prosessen, til tross for at de ikke har alle svar klare enda. Det som står klart, er behovet for å finne mer effektive og innovative måter å drive Forsvarets virksomhet på. Dette stemmer godt med det våre informanter sier, at en av hovedårsaken til at virksomheten omorganiserer seg først og fremst er ytre faktorer.

Våre funn peker på at omorganisering er en kontinuerlig prosess, og selv når beslutninger tas om å flytte funksjoner geografisk, for eksempel deler av økonomisøylen, kan dette lede til blandet suksess. Hvis vi ser til (Amundsen & Kongsvik, 2020) sin teori om praksisfjerne løsninger, hvor løsningene som blir implementert ikke alltid er like gjennomtenkt som det fremstår, ser vi at det samsvarer godt med de funnene vi har gjort. Informantene trekker også frem at mange av beslutningene som gjøres i forkant av en endring- og omstillingsprosess baserer seg på data-uttrekk som ikke viser det fulle og hele bildet av virksomheten.

Igjen ser vi at det samsvarer med (Amundsen & Kongsvik, 2020) sin teori om praksisfjerne løsninger, samtidig som teorien til (Amundsen & Kongsvik, 2020) om resirkulering av ideer også treffer bra. Forfatterne mener at resirkulering av ideer handler om at virksomheten tilsynelatende gjør endringer, men de ansatte gjør den samme jobben bare plassert andre steder i organisasjonen eller med en ny stillingstittel. Videre blir det påpekt av informantene at suksess er avhengig av flere faktorer, inkludert det å rekruttere kompetent personell og evnen til å tilpasse seg nye arbeidsmetoder som teknologisk utvikling krever.

I forhold til de endringene som skjer innenfor økonomisøylen, har det både i modernisering og effektiviserings programmet og i rapporten til Svendsen-utvalget blitt foreslått å sentralisere funksjonen i den hensikt å styrke den faglige kompetansen og bedre samarbeidet på tvers av avdelinger. Våre funn viser at det er delte meninger om hvorvidt en sentralisering vil være effektivt, og det uttrykkes tvil om de mulige positive effektene av sentralisering vil realiseres. Videre er informantene er skeptiske til om alle sider av jobben er hensyntatt i de nye effektiviserings forslagene, så samtidig som det oppleves at det de nye tiltakene er basert på data-uttrekk av stillingsbeskrivelser som ikke er oppdaterte eller inkluderer alle ekstra oppgaver som gjøres.

Her uttalte en av informantene:

«..veldig mange som satt med et hav av tilleggsoppgaver som ikke var beskrevet noe stillingsbeskrivelse» før hen fulgte opp med «altså hvis du tar en forutsetning om at en person bare gjør det som står i stillingsbeskrivelsen, så kommer det ganske skeivt ut i en sånn litt større gjennomgang fra konsulenthuset som da skal gjøre om på en hel funksjon i en så stor sektor i...»

Informantene si at de innspillene de har kommet med ikke har blitt hensyntatt, og at de har blitt avfeid med at «dere treffer ikke på bestillingen». Dette kan knyttes direkte opp mot teorien om pseudomedvirkning. (Amundsen & Kongsvik, 2020) skriver at de to momentene for å motvirke endringskynisme er medvirkning og eierskap til endringene som skal gjennomføres. Samtidig kan det knyttes til praksisfjerne løsninger, (Amundsen & Kongsvik, 2020) kaller det når det som blir besluttet gjennomført ikke er så gjennomtenkt som man skulle tro.

Informantene si at de innspillene de har kommet med ikke har blitt hensyntatt, og at de har blitt avfeid med at «dere treffer ikke på bestillingen». Dette kan knyttes direkte opp mot teorien om pseudomedvirkning. (Amundsen & Kongsvik, 2020) skriver at de to momentene for å motvirke endringskynisme er medvirkning og eierskap til endringene som skal gjennomføres. Samtidig kan det knyttes til praksisfjerne løsninger, (Amundsen & Kongsvik, 2020)kaller det når det som blir besluttet gjennomført ikke er så gjennomtenkt som man skulle tro.

Funnene våre viser også at det synes som inkludering, medvirkning og deltagelse kun er for å kunne «tikke av boksen» fra arbeidsgiversiden, de har med andre ord kjent på at de ikke har noen reel påvirkningskraft. Følgende ble uttalt av en av informantene:

«medbestemmelsen har formelt sett vært ivaretatt, det drøftes og jeg har et inntrykk av at styringsretten er brukt i stor grad». En annen uttalte»

Igjen ser vi at teorien til (Amundsen & Kongsvik, 2020) om pseudomedvirkning er svært relevant, da medvirkningen kun fremstår som et spill for galleriet og planene og rammene for endringene allerede er bestemt.

Identifisering og vurdering av endringsbehov i organisasjoner er en kompleks prosess som involverer flere aspekter, inkludert eksterne tilbakemeldinger, interne evalueringer og strategisk planlegging. Konkrete tilbakemeldinger som medfører endringsbehov, kan som eksempel komme i form av tilsyn eller eksterne vurderinger som finner mangler i organisasjonens praksis. Interne faktorer som kan være starten på et endringsbehov kan være knapphet på ressurser eller medarbeidere som foreslår forbedringer. Det er kritisk for virksomheten å være åpen for eksterne impulser, som ideer fra samarbeidspartnere eller fra ansatte som har observasjoner fra andre organisasjoner, inkludert internasjonale kontekster.

Omstilling kan anses som nødvendig av flere grunner, hvor teknologisk utvikling er av stor betydning, spesielt i en teknologitung sektor som forsvarssektoren. Organisasjonens evne til å tilpasse seg etter endrede geopolitiske og sikkerhetspolitiske situasjoner og politiske beslutninger er også kritisk. For en forsvarsorganisasjon er det også spesielt viktig å bevare alliansene, samt sikre posisjonen vår i forhold til mulige motstandere.

(Amundsen & Kongsvik, 2020) mener at medarbeidernes rolle har endret seg betydelig, og i takt med at medarbeidernes kunnskapsnivå stiger vil også bidragene deres i større grad vil være sentrale for virksomheten. Dette medfører at medarbeiderne i visse situasjoner kan besitte en dypere innsikt innenfor visse områder enn det ledelsen faktisk har. Til tross for at medarbeiderne økte kunnskap og innsikt, opplever de ofte å ha minimal påvirkning på endringer som berører deres arbeid. Dette avslører et gap i hvordan endringsledelse praktiseres, og indikerer et potensial for større inkludering av medarbeideres innsikt i utformingen av endringsprosesser.

Er det samsvar mellom strategier som er brukt av mellomledere i vellykkede omorganiseringer?

(Jacobsen & Thorsvik, 2019) mener at en god strategi skal være med på å sette retningen til virksomheten, samtidig som den skal si noe om hvordan virksomheten skal nå de målene som er satt.

Både (Andersen, 2011) og (Jacobsen & Thorsvik, 2019) skriver om Kurt Lewin sin tretrinns modell for endringsprosesser i virksomheter. Lewin sin modell starter med den innledende fasen, kjent som opptiningen, og her understrekes betydningen av å motivere og skape forståelse for behovet for endring i virksomheten. Dette vises også i våre funn, flere av informantene opplevde at de i startfasen fikk god informasjon om hva som lå foran dem, hva målsetningene var og de opplevde å bli inkludert. En av informantene påpekte følgende:

«jeg tror den hvor de begynner med å beskrive en intensjon eller en effektiv de var ute etter å oppnå, idémeldre og samler alle inn mot en felles målsetning. Det er kanskje det som er mest fruktbar..».

Videre sier forfatterne at i denne fasen er det viktig at de som omfattes av endringen skjønner at endringene er nødvendige, og hvilke konsekvenser en status quo vil få for virksomheten. Dette vil være med på å legge grunnlaget for en positiv endringsprosess, samt øke viljen til endring.

Fase to i Lewins modell innebærer en implementering av de konkrete tiltakene som ble presentert i første fase, og her vil suksessen avhenge av blant annet god kommunikasjon og opplæring da dette vil bidra til å skape ny positiv adferd.

Her ser vi utfra funnene våre at de som leder endringene i liten grad har klart å skape denne positive adferden eller gode holdninger i virksomheten. Dette resulterte i at tilliten til endringsprosessen og ledelsen har blitt lav og man begynner å tvile på intensjonene bak endringen.

En informantene uttrykte det på følgende måte:

«Hvis de hadde greid å fortsette den lederstilen der hvor de var mer ute etter å og forenes rundt en felles målsetning og når problemene ble avdekket at man hadde begynt på nytt igjen med å hensynte det og liksom gjøre sånn at folk hadde troen på prosessen og resultatet da, så hadde nok det vært på en måte mest fruktbare og kanskje det som hadde gitt størst effekt sånn for selve omstillingen også. Men når de problemene dukker opp, så ble det jo på en måte mer klart hva intensjonen med omstillingen er da, det er jo ikke nødvendigvis at du omstiller fordi at du har avdekket en bedre måte å gjøre ting på, eller at det er noe nytt som du har erfart eller ny teknologi eller noe sånn. Det er mer det at vi må gjøre visse tiltak for å hente inn så og så mye penger, og da når det på en måte skinner litt igjennom».

I den siste fasen som er nedfrysingsfasen handler det om at endringen skal bli både integrert og stabilisert i virksomheten. Det er viktig at man i denne fasen får etablert nye rutiner for å støtte endringene som har tredd i kraft. Dette mener Lewin vil være med på å bidra til å synliggjøre verdien av endringene for de ansatte og med å skape en god opplevelse. Til slutt bør virksomheten gjøre en evaluering av de gjennomførte tiltakene opp mot det arbeidet som ble gjort i fase to med holdninger og adferd.

(Brochs-Haukedal, 2018) sin teori om uttrykt teori og bruksteori bekrefter dette, at det er forskjell på hva ledere gjør og hva en leder sier. Her ser vi at ledelsen fra på M&E delprosjektene (2023) uttrykker at det skal være fokus på de ansatte i form av involvering, medvirkning, mens informantene gir et annet bilde.

En av informanten uttalte seg slik:

«..vi fikk ikke lov til å presentere vår løsning fordi vi ikke hadde levert på de kriteriene som de mente vi skulle levere på da.». Dette støttes også av en annen informant som sier at: *«de fleste omstillinger eller endringsprosesser er tilnærmet likt gjennomført med tilhørende like lederstiler. Felles for disse er at de virker toppstyrt og at medbestemmelsesretten formelt sett er ivaretatt gjennom drøftinger, men at det i stor grad har blitt brukt styringsretten fra arbeidsgiver sin side»*.

(Amundsen & Kongsvik, 2020) mener at lederne må være bevisst på hvordan medarbeiderne opplever situasjonen under endringsprosesser og hva de går gjennom, og samtidig forstå at det kan forekomme motstand mot de endringene som virksomheten prøver å implementere. Hvis de ansatte oppfatter at endringen skjer for endringens skyld, uten at den tilfører noen reell verdi, vil dette ofte kunne føre til en motstand for endringen.

Både (McKinsey, 2023) og (Svendsen-utvalget, 2023) var klare i sine anbefalinger og tiltak, at det innen HR og økonomi funksjonene var rom for både sivilisering og effektivisering, og dermed rom for store endringer. Dette valgte Forsvaret og sektoren å ta til seg og satte i gang, dog etter et effektiviserings krav i milliard klassen ble fremsatt av Forsvarsdepartementet, moderniserings og effektiviserings programmet. Dette betydde store konsekvenser for både de to fagsøylene og begge gikk fra 12 funksjoner som satt ute på avdelingene til 1 funksjon som skulle være sentralisert. Rapportene fra McKinsey og Svendsen-utvalget kom for en del år tilbake, så man kan i så måte si at virksomheten fikk god tid til å forberede seg til det som kanskje skulle skje. Vi mener likevel at endringsprosessene innen HR og økonomi skjedde for fort til at virksomheten fikk områdd seg, eller tint opp. Fra prosessene startet til det var implementert gikk det rundt ett år, dette mener vi viser at det viktigste for ledelsen var å bli fort ferdig og komme i mål med endringen.

I en verden hvor virksomheter og samfunnet rundt konstant utvikler seg, er evnen til rask og effektiv gjennomføring av strategiske endringer avgjørende for å sikre komparative fortrinn.

Fungerer noen strategier bedre enn andre under omorganisering?

Vi har tidligere vært innom hva en god strategi vil si noe om og kan brukes til, men ønsker å igjen å trekke frem at en strategi skal være med på å forklare hvordan virksomheten skal

jobbe for å nå de felles målene. Vi mener at det å ha en god strategi og plan for omorganiseringen er en viktig faktor for å lykkes.

Som en av informantene var inne på så finnes det ulike typer omstilling, og de ulike omstillingene krever ulik tilnærming. Dette synet er i tråd med (Brochs-Haukedal, 2018) syn på at endringer deles inn 4 deler, og at de ulike delene krever ulike tiltak og strategier.

(Jacobsen & Thorsvik, 2019) omtaler at i Lewins tretrinnsmodell fase to, endringsfasen er det viktig å skape de gode holdningene i forhold til endringen og et av virkemidlene som blir nevnt er kommunikasjon.

(Amundsen & Kongsvik, 2020) viser til at endring for endringens skyld er en årsak til at endringer ikke lykkes, vi mener at avsnittet som omhandler moter og trender innen endring bekrefter synet som våre informanter sitter på.

(Amundsen & Kongsvik, 2020) viser til at et av synene som fremmes innen store deler av endringsledelse-litteraturen fremstår som noe utdatert og smått problematisk, og det er at det tradisjonelt sett antas å være ledelsen som har det klareste synet på hva som bør utvikles og i hvilken retning utviklingen til virksomheten bør gå. Dette synet viser seg i stor grad å være forankret også hos de som er ledere, mens i det moderne næringslivet står ikke denne antagelsen like sterkt som tidligere. Dette støttes av funnene våre, hvor det blir pekt på at de ansatte burde bli involvert i større grad nettopp fordi det er de som kjenner jobben, oppgavene, hva som virker, hva som ikke virker og kanskje det viktigste av alt hvorfor man gjør som man gjør.

En informant sa i intervjuet:

«jeg tror mye av den kunnskapen knyttet til forbedringspotensialet sitter jo liksom ute i organisasjonen nå, så man kan jo i hvert fall bli flinkere til å utnytte den informasjonen som allerede finnes, tror jeg».

(Amundsen & Kongsvik, 2020) viser til at et av synene som fremmes innen store deler av endringsledelse-litteraturen fremstår som noe utdatert og smått problematisk, og det er at det tradisjonelt sett antas å være ledelsen som har det klareste synet på hva som bør utvikles og i hvilken retning utviklingen til virksomheten bør gå. Dette synet viser seg i stor grad å være forankret også hos de som er ledere, mens i det moderne næringslivet står ikke denne antagelsen like sterkt som tidligere. Dette støttes av funnene våre, hvor det blir pekt på at de ansatte burde bli involvert i større grad nettopp fordi det er de som kjenner jobben,

oppgavene, hva som virker, hva som ikke virker og kanskje det viktigste av alt hvorfor man gjør som man gjør.

(Amundsen & Kongsvik, 2020) viser til at et av synene som fremmes innen store deler av endringsledelse-litteraturen fremstår som noe utdatert og smått problematisk, og det er at det tradisjonelt sett antas å være ledelsen som har det klareste synet på hva som bør utvikles og i hvilken retning utviklingen til virksomheten bør gå. Dette synet viser seg i stor grad å være forankret også hos de som er ledere, mens i det moderne næringslivet står ikke denne antagelsen like sterkt som tidligere. Dette støttes av funnene våre, hvor det blir pekt på at de ansatte burde bli involvert i større grad nettopp fordi det er de som kjenner jobben, oppgavene, hva som virker, hva som ikke virker og kanskje det viktigste av alt hvorfor man gjør som man gjør.

En informant kommenterte at:

«jeg tror mye av den kunnskapen knyttet til forbedringspotensialet sitter jo liksom ute i organisasjonen nå, så man kan jo i hvert fall bli flinkere til å utnytte den informasjonen som allerede finnes, tror jeg».

Vi ser at behovet for en klar kommunikasjon er noe trekkes frem av flere av informantene hvor en uttaler følgende:

«det handler, veldig mye om kommunikasjon. Også må man på en måte gjenta det overordnede formålet, eller det strategiske målet da hyppig».

En annen informant uttalte:

«men god kommunikasjon og forståelse for hvorfor er utrolig viktig uansett om det er en politisk beslutning, eller om det er din egen beslutning for din egen avdeling, eller at du selv må stå i front for en buttom up dreven endring da som du må faktisk få aksept fra høyere nivå.»

En vellykket strategi for en endringsprosess kjennetegnes ifølge (Jacobsen & Thorsvik, 2019), ved at de ansatte opplever at de har en reel påvirkning på prosessen, at de blir hørt og at det er enighet om nødvendigheten av endringen blant de som berøres. Videre skriver forfatterne at det viktig at de som påvirkes er enig i at dersom det ikke gjøres en endring vil dette får

negative konsekvenser for virksomheten. Dette ser vi er i tråd med våre funn, informantene påpeker flere faktorer som de mener ikke har vært gode nok innenfor endringene i HR og økonomi programmene og disse faktorene er direkte overførbart til faktorene til Jacobsen og Thorsvik.

Er det samsvar mellom ledelsesstiler som er brukt av mellomledere i vellykkede omorganiseringer?

I (McKinsey, 2023) rapporten utfordres det tradisjonelle synet på endringsledelse ved å påpeke at teorien er utdatert i forhold til den endringstakten som den teknologien, samfunnet og det moderne næringslivet viser. Rapporten viser til at 70 % av de endringsprosesser som settes i gang ikke blir vellykkede, videre poengteres det at hovedgrunnene for at endringene mislykkes er endringsmotstand fra ansatte og mangel på støtte fra lederne.

Våre empiriske funn viser at det er de lederne som involverer, hører og ser de ansatte og har en klar kommunikasjonsplan som lykkes best med omorganiseringer. En av informantene trekker paralleller mellom flere ulike endringsprosesser hen har erfaring fra, hvor valg av lederstil og resultatet av endringsprosessene kan knyttes til teorien i vår studie. Informanten uttalte:

«..opplevde det likevel at det var mye mer tilstedeværelse og samarbeid med lokale altså jeg hadde en rolle som lokal innføringsleder, og at jeg fikk nødvendig ledelsesprodukter som jeg kunne videreformidle på en god måte i den prosessen. I større grad enn det for eksempel det andre prosjektet fulgte opp, at det kanskje ikke ressursene helt strakk til at de å være rundt på alle fordi at man hadde ganske dårlig tid da. Og så har man hele tiden skjøvet på tidsfrister istedenfor..»

McKinsey rapporten fremhever følgende fem områder de har identifisert som faktorer som kan bidra til å lykkes i en endringsprosess:

- Just-in-Time-tilbakemelding - rett informasjon til rett tid.
- Personalisering - informasjonen tilpasses mottakeren
- Kutte mellomledd - dialog på tvers av avdelinger.
- Bygge empati og fellesskap - fremme samhold og felles mål, minimere avstand (fysisk og mentalt) mellom ansatte.

- Demonstrere fremgang - visualisere fremgang, øke engasjement og gi ansatte en følelse av å være en del av noe større.

Vi mener disse faktorene som tas frem i (McKinsey, 2023) rapporten samsvarer godt med de tilbakemeldingene vi har fått fra våre informanter.

Det er viktig at lederen er bevisst hvordan de fremstår og hva de signaliserer, det er mye som kan leses av et kroppsspråk. Som en av informantene sa om en av de pågående endringsprosessene:

«de har på en måte ikke egentlig noe stort ønske om at det skal gjennomføres og har kanskje mindre lyst til å ha noe med det å gjøre. De har på en måte avstand fra selve prosessen, fordi at man støtter den ikke i utgangspunktet».

«Men du som mellomleder, så er du jo dratt mellom 2 stoler fordi at for det første så skal du jo på en måte gjøre den omstillingen at du er satt til å gjøre i den kraft av den organisasjonen du er en del av, og så på en annen side, så må du på en måte ta vare på personellet, så ofte dratt mellom 2 stoler, altså man skal være lojal nedover, men altså man skal også være lojal oppover. Men ja, empati er viktig og å drive med a-lederskap og dundrer på det har jeg ikke noe troen på i forbindelse med omstilling, men altså av og til må du svinge slegga.»

Fungerer noen ledelsestyper bedre enn andre under omorganisering?

Vi har tidligere nevnt at vi i oppgaven setter søkelys på den demokratiske lederstilen og den autoritære lederstilen innenfor ledelse, også omtalt som henholdsvis relasjonsorientert og oppgaveorientert lederstil.

På den ene siden ser vi at funnene våre viser at det er et delt syn blant informantene på om det er best å velge en myk lederstil, med stort fokus på empati eller om det er den autoritære lederstilen som vil gi ønsket resultat.

På den andre siden viser funnene våre at informantene mener at valg av lederstil bør være situasjonsbaserte og ledere bør vise fleksibilitet fremfor å holde fast på en lederstil. Videre viser funnene at det er viktig å ta innover seg at de ulike endringsprosessene krever ulike lederstiler.

Dette synet får støtte av de situasjonsbetingede ledelsesteoriene ifølge (Andersen, 2011). Vi vil også hevde at (Brochs-Haukedal, 2018) sin teori om de to studiene the Ohio state leadership studies og Michigan-studiene begge har kommet frem til det samme resultat som våre funn viser, nemlig det at man må se an situasjonen før man velger lederstil.

(Brochs-Haukedal, 2018) også vært inne på uttrykt teori og bruksteori, dette er to teorier som tar for seg det at ledere sier en ting og gjør noe helt annet. Vi er av den oppfatning at dette samsvarer godt med det våre funn viser, spesielt innenfor medvirkning, men også ledelse. Et funn som vi vil trekke frem i denne sammenhengen, er at det autoritære lederstilen gjerne benyttes når det enten dukker opp problemer eller tidsfrister ikke nås. Det blir også trukket frem at det gjerne loves mer enn det som kan holdes, og dette er med på å skape usikkerhet og endringsmotstand.

På spørsmålet om det er lederstiler man bør avstå fra i en endringsprosess er det tydelig at det ikke er enighet blant informantene. En trekker frem at en autoritær lederstil ikke er en god løsning hvis man skal ha med seg fagpersoner, men en annen poengterer at det kreves en autoritær tilnærming når det er tøffe tak. Jacobsen og Thorsvik (2019) sier at de to lederstilene er to ytterpunkter på skalaen, og man som leder gjerne kan fluktuere på denne skalaen. Det å se an hvordan de ansatte har det og ha gjort seg noen tanker om hva de opplever kan i henhold til Andersen (2011) være fornuftig.

Vi mener det kan være lurt å ta innover seg at ledere også kan synes at en endring er vanskelig fordi man blir utfordret på å tenke annerledes, med det mener vi at lederne må ha innsikt og forstå hvilken motstand som finnes hos dem selv. Dersom en leder fremstår som negativt innstilt til endringen er det svært vanskelig, om ikke umulig å dementere. Dette støttes av funnene våre og uttrykkes på følgende måte av en av informantene:

«hvis du på et eller annet tidspunkt uttaler deg kritisk mot oppdraget, så kan du aldri ta det tilbake, så du må på en måte være tro mot, selv om du er aldri så uenig selv, så må man på en måte stå i front og si at dette her skal faktisk gjennomføres og prøve da å selge budskapet fra overordnet nivå for å få folk med seg»

I modernisering og effektiviseringsprogrammet har man slått sammen 12 funksjoner til 1, både innenfor HR og økonomi. Det er viktig at man må ikke glemmer folkene i en omstilling eller endringsprosess. I arbeidet med sentraliseringen av de to søylene, HR og økonomi har

det ikke vært nevnt en eneste gang at de ansatte tidligere har sittet ute på avdelinger som har stort fokus på kultur i seg.

Motivasjon, det handler om å se folkene dine og finne ut hva som motiverer de. Alle er forskjellige så dermed er det ulike ting som motiverer. I en offentlig virksomhet som Forsvaret er det ofte i stor grad en følelse av å få lov til å bidra til noe som er større enn en selv en stor motivasjon, spesielt i disse dager hvor den geopolitiske og den sikkerhetspolitiske situasjonen er så usikker som den er.

Det er ikke i noen av endringsprosessene eller omstillingene nevnt en eneste negativ konsekvens av det som skjer, dette kan være med på å skape usikkerhet blant de berørte. Det er en kjensgjerning at slike prosesser ikke kun kan ha positive konsekvenser og ved å «gjemme» de negative unna vil det påvirke tilliten til ledelsen også.

I slike endringsprosesser er det viktig med god kommunikasjon mellom de som leder endringen og de som er berørte. I slike prosesser er det ingenting som heter for mye informasjon, det er mye usikkerhet i virksomheten og et tiltak for å møte de usikkerhetene er informasjon. Det er viktig at lederne er åpne for å høre hva de ansatte har å komme med av innspill og kommentarer. Det fremkommer av funnene våre at det automatisk blir sett på som endringsmotstand og negativitet til endringene når man kommer med innspill og kommentarer.

Vi mener derfor at i omstillinger som skal gjøres på kort tid bør man være tydelig på oppdrag, tidshorisont og legge opp prosessen utfra det, mens i omstillinger som har lengre tidsperspektiv vil det være hensiktsmessig med en blanding av ulike lederstiler og at fleksibilitet vil gi et bedre resultat.

Videre mener vi det er grunn til å påpeke at litteraturen kan fremstå som noe naiv i forhold til hvordan den beskriver medvirkning i forhold til hvordan den foregår i praksis. I mange tilfeller bør nok prosessene rundt involvering være styrt.

Oppsummering av diskusjon

Vi har i diskusjonskapitlet hatt fokus på å belyse de ulike sidene knyttet til problemstillingen vår «Har valg av strategi og ledelse på mellomledernivå i Forsvaret betydning for virksomhetens vellykkethet i endringsprosessene som gjennomføres?».

For å gjøre dette har de ulike forskningsspørsmålene vært sentrale og således gitt oss mye verdifull informasjon.

Blant annet blir det tydelig at den valgte teorien samstemmer med de empiriske funnene vi har gjort under intervjuene med informantene våre.

Vi ser at Forsvaret er en virksomhet som er i kontinuerlig endring og hvor endringene er av mindre eller større omfang og som påvirker de ansatte forskjellig. Endringene gjennomføres av ulike årsaker hvor Forsvaret muligens har flere årsaker til å endre seg kontinuerlig, både for å holde tritt med utviklingen eller i samfunnet, men også for å kunne være forberedt på hendelser i krise og krig.

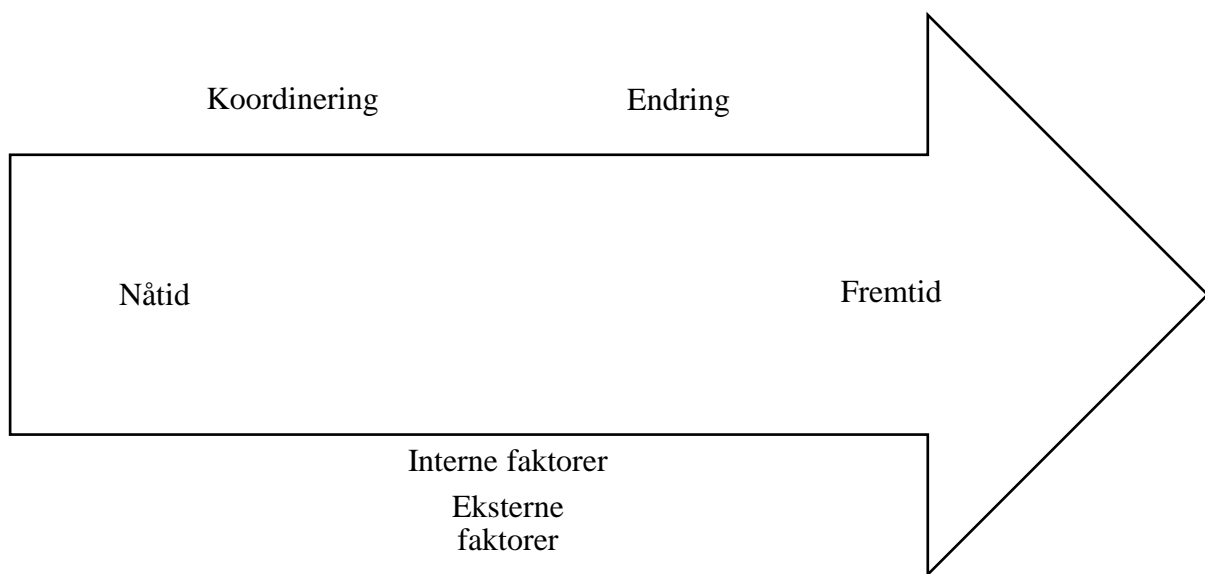
De virker til å være enighet knyttet til strategier de ulike lederne har benyttet seg av med noen unntak. Det virker dog at uavhengig av hvilken strategi en leder burde gå for i endringsprosessene så er det viktig med blant annet kommunikasjon og tydelighet ovenfor de ansatte.

Når det kommer til strategier en burde unngå så er det knyttet til å velge forhåndsdefinerte løsninger som ikke er rettet mot den spesifikke endringen. Valg av strategi må derfor tilpasses den ulike situasjonen og de ulike faktorene som inngår i den spesifikke endringen eller endringsprosessen.

Det samme kan sies om hvilken lederstil en burde velge når det kommer til ledelse under endringsprosesser. Valget av lederstil burde ikke være forhåndsdefinert, men tilpasset situasjonen og til de ansatte som skal bli ledet under endringen. Videre er det mulig å flyte mellom den autoritære og relasjonelle lederstilen og balansere dette opp mot hvordan situasjonen endrer seg. Felles for valg av lederstil er knyttet opp mot valg av strategi herunder det å være god på kommunikasjon og tydelighet.

Videre mener vi det kommer tydelig frem at teknologisk utvikling vil være helt sentral i den videre utviklingen av Forsvaret og sektoren for øvrig. Mange vil nok hevde at Forsvaret allerede er å anse som høyteknologisk med anskaffelse av avansert forsvarsmateriell slik som de nye jagerflyene, vi mener likevel det er vanskelig å kalle virksomheten høyteknologisk når man innen økonomi og HR sitter og knoter med eldre, utdaterte datasystem med vanskelige brukergrensesnitt for å støtte opp om og håndtere virksomhetsstyringen.

Figuren under er en visualisering av faktorer identifisert gjennom våre funn som påvirker veien videre. For at endring skal kunne skje må vi ha koordinering, og de interne og eksterne faktorene mener vi vil være essensielle for prosessen.



Figur 2 Visualisering av funn og faktorer

Konklusjon

I løpet av denne oppgaven har vi forsøkt å svare på vår problemstilling «Har valg av strategi og ledelse på mellomledernivå i Forsvaret betydning for virksomhetens vellykkethet i endringsprosessene som gjennomføres?», ved å utforme 5 forskningsspørsmål som skulle hjelpe oss på veien mot vår besvarelse. Disse spørsmålene var:

- Hvorfor omorganiserer vi dersom alt fungerer i virksomheten?
- Er det samsvar mellom strategier som er brukt av mellomledere i vellykkede omorganiseringer?
- Fungerer noen strategier bedre enn andre under omorganisering?
- Er det samsvar mellom ledelsestiler som er brukt av mellomledere i vellykkede omorganiseringer?
- Fungerer noen lederstiler bedre enn andre under omorganisering?

Hvorfor omorganiserer vi dersom alt fungerer i virksomheten?

Forsvaret er ikke særegen når det kommer til endringer. Det kan likevel sies at Forsvaret må gjennomføre endringer på et annet grunnlag enn det andre virksomheter må. Stillstand kan i mange tilfeller være tilbakegang, og selv om at ting fungerer nå, er det ikke sagt at det vil fungere og gjøre ting på den samme måten i fremtiden. I vår oppgave blir det tydelig, ikke bare gjennom tidligere rapporter, men også i empirien viser at det er både viktig, men også nødvendig å endre seg, selv om at alt fungerer i virksomheten. Dette gjelder blant annet for å holde tritt med konkurrenten, men også for å være relevant opp mot andre aktører og samarbeidspartnere.

Er det samsvar mellom strategier som er brukt av mellomledere i vellykkede omorganiseringer?

Våre informanter er stort sett enige når det kommer til hvilke strategier som fungerer best under endringsprosesser. Blant annet ser vi at riktig strategi innenfor kommunikasjon, tydelighet og transparens i hvorfor virksomheten endres, vil være med på å øke endringsviljen. På motsatt side ser vi at dersom en endring mangler det overnevnte, så vil endringsmotstanden øke. Disse punktene fra empirien får god støtte både fra teori, i tillegg til tidligere rapporter.

Fungerer noen strategier bedre enn andre under omorganisering?

Felles for informantene er at det å være tydelig rundt hvilke strategier en går for vil være avgjørende for hvorvidt endringsprosessene eller omorganiseringer blir vellykket. Blant annet ble det klart at dersom det er divergens mellom det som blir kommunisert og det som faktisk blir gjennomført, vil det være med på å skape endringsmotstand. Dette får blant annet støtte fra teori knyttet til uttrykt teori og bruksteori.

Er det samsvar mellom ledelsestiler som er brukt av mellomledere i vellykkede omorganiseringer?

Når det kommer til lederstiler så ser vi at det var flere informanter som hadde forskjellige meninger knyttet til valg av lederstil under endringsprosesser. Noen mente det var behov for en mer autoritær leder for å få gjennom de planlagte endringene, mens andre mente at det var nødvendig med en mer relasjonell lederstil for at endringene skulle bli vellykket. Dersom vi sammenligner besvarelsen til de ulike informantene så blir det tydelig at uavhengig av hvilken lederstil som velges, så er det viktig at det ikke blir gitt falske lovnader knyttet til både inkludering og medvirkning.

Fungerer noen lederstiler bedre enn andre under omorganisering?

Vi mener det ikke er grunnlag for å si at det er noen lederstiler som passer bedre enn andre. Valg av lederstil vil derfor være avhengig av flere faktorer, blant annet vil det være viktig å kjenne dine ansatte, herunder i hvilken grad det er deg som leder eller de ansatte som sitter på kjernekompetanser knyttet til arbeidet som gjøres. Videre er en viktig faktor hvorvidt de ansatte ønsker å bidra i utviklingen av avdelingen. Vår mening er derfor at effektiv ledelse handler om å lese situasjonen og se an de berørte før man velger lederstilen. Man må ikke nødvendigvis bare være autoritær eller demokratisk, men heller en kombinasjon av de to eller et sted imellom.

Avslutning

Teorien som er benyttet i dette studiet virker til å stemme godt overens med de funnene som vi har gjort i empirien. Informantene har i stor grad hatt fokus på de samme faktorene i svarene sine, med noen få avvik. Vi ser tydelig at det er behov for klar kommunikasjon, men den bør tilpasses mottakeren og kan med fordel gjentas flere ganger for å sikre at budskapet synker inn. Dersom planen ikke tilbyr klare løsninger og tydelige mål, kan for tidlig kommunikasjon vise seg å være kontraproduktiv da den i større grad vil være med på å skape usikkerhet blant ansatte fremfor å bygge tillit og trygghet.

Studien vår viser også at omorganisering kan hjelpe virksomheten med å tilpasse seg endringer i samfunnet, utnytte ny teknologi, forbedre effektiviteten.

Vi konkluderer derfor med at valg av strategi og ledelse på mellomledernivå i Forsvaret har betydning for virksomhetens vellykkethet i endringsprosessene som gjennomføres.

Med utgangspunkt i vår forskning vil vi til slutt komme med følgende konkrete råd til hvordan lykkes med endringsprosesser:

- Bruk tid på forberedelser, gjennomføring og ikke minst tid til å analysere endringen i etterkant.
- Vær tydelig på hva endringen skal gi av effekter og mål for virksomheten.
- Skap forståelse og oppmuntring gjennom kunnskap rundt endringen.
- Formidle resultater og måloppnåelser underveis

Oppgavekritikk

Da vår oppgave kun tar for seg en håndfull ledere i Forsvaret, er oppgaven for liten til å si noe om det generelle. Oppgaven gir likevel et godt grunnlag for videre forskning på både endring og endringsledelse, herunder hvilke strategier som er fornuftig å benytte seg av.

Videre er det en svakhet i vår studie når det kommer til mangelen på variasjon av informanter, da alle informantene har samme bakgrunn, er innenfor det samme aldersspenn og alle har samme kjønn. En annen svakhet er at vi ikke løftet eller senket intervjuene et nivå i virksomheten da dette ville gitt oss en bedre innsikt om forståelsen av lederens suksess i omstillingsprosessen.

Oppgaven kan med fordel ha hatt større fokus på å konkretisere hvilke endringer informantene hadde vært gjennom som var vellykket, herunder hvilke strategier og ledelse som ble valgt under disse endringsprosessene. Den er forklarer dog på en god måte hvilke elementer som er med på å forsterke endringsviljen, i tillegg til hva som kan være årsaken til endringsmotstand.

Ved en eventuell ny gjennomføring av samme studie, ville vi hatt større fokus på det overnevnte for å eliminere eventuelle fallgruver, og for å gi oppgaven en solid tyngde innenfor det som har vært vårt fokusområde, nemlig «Har valg av strategi og ledelse på mellomledernivå i Forsvaret betydning for virksomhetens vellykkethet i endringsprosessene som gjennomføres?».

Videre forskning

I vår oppgave har vi sett at det krever både fokus og kunnskap rundt endringer for at endringsprosessen skal bli vellykket. Dette innebærer bruk av strategi og ledelse, herunder hvordan en benytter seg av kommunikasjon, planlegging, medvirkning og bruk av teknologiske virkemidler for at endringen skal ha størst mulighet for å lykkes.

Som nevnt tidligere så er ikke Forsvaret særegen når det kommer til endringer, men det vil være interessant å se nærmere på om den konstante endringen kan være med å skape endringskynisme og således skape en selvoppfyllende profeti, hvor de ansatte av ren automatikk alltid avskriver den neste endringen, jobber på samme måte som før og ikke involverer seg.

Et bidrag til denne oppgaven vil derfor å inkludere de ansatte i oppgaven for å få et nyansert syn på hva det er som fungerer under endringer og hva det er som gjør at det skapes endringskynisme og endringsmotstand. Videre vil det være interessant å se hvorvidt våre funn er overførbare til andre virksomheter samt hvilke utfordringer de ulike virksomheter har eller kjenner på som ikke kommer frem i vår oppgave.

Referanser

- Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2020). *Endringskynisme - og kunsten å skape god endringspraksis*. Oslo: Gyldendal.
- Andersen, J. A. (2011). *Ledelsesteorier - om ledelse skal lede til noe*. Bergen: Fagbokforlaget.
- BFO. (2020, 12 01). *Høringssvar fra Befalets fellesorganisasjon*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/svendsen-utvalget/id2740079/?uid=e1c0a8d7-32ea-41f2-b127-59d63a589439>
- Brochs-Haukedal, W. (2018). *Arbeids og lederpsykologi*. Oslo: CAPPELEN DAMM AS.
- Ernö. (2011, 3 25). *For alt vi har. Og alt vi er*. Hentet fra Kreativt forum: <https://www.kreativtforum.no/arbeider/for-alt-vi-har-og-alt-vi-er>
- FFI. (2020, 12 03). *Høringssvar fra Forsvarets forskningsinstitutt*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/svendsen-utvalget/id2740079/?uid=a96e7db9-f378-4dbb-b00c-0372c33b95bc>
- Forsvaret. (2020, 11 12). *Høringssvar fra Forsvaret*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/svendsen-utvalget/id2740079/?uid=d534f5a9-0547-4dfd-a8f4-8662a46381e8>
- Forsvaret. (2023, 10 01). *Hvorfor må Forsvaret endres og hvordan skal det gjøres?* Hentet fra Forsvaret.no: <https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/modernisering-og-effektivisering-i-forsvarssektoren/hvorfor-ma-forsvaret-endres-og-hvordan-skal-det-gjores>
- Forsvaret. (2023, 10 01). *Prosjektene*. Hentet fra Forsvaret.no: <https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/modernisering-og-effektivisering-i-forsvarssektoren/prosjektene>
- Hvem gjør hva i endringsprosesser?* (2023, 03 13). Hentet fra <https://www.arbeidsgiver.dfo.no>: <https://arbeidsgiver.dfo.no/omstilling-og-endring/endringsledelse/hvem-gjor-hva-i-endringsprosesser>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Leseth, A. B., & Tellmann, S. M. (2019). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* Oslo: CAPPELEN DAMM.
- McKinsey. (2023, 03 13). *Changing change management*. Hentet fra <https://www.mckinsey.com: https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/changing-change-management>
- NOF. (2016, 02 14). *HR-fadesen – et lærebokeksempel i regelbrudd*. Hentet fra NOF.no: <https://www.nof.no/arkiv/HR-fadesen--et-laerebokeksempel-i-regelbrudd>
- NOF. (2020, 12 03). *Hørings svar fra Norges offisers- og spesialistforbund (NOF)*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/svendsen-utvalget/id2740079/?uid=1f81cd03-a084-452f-be12-8404269c885e>
- Problemstilling*. (2023, 03 13). Hentet fra <https://i.ntnu.no/: https://i.ntnu.no/oppgaveskriving/problemstilling>
- Regjeringen. (2022, 08 12). *Retningslinjer for lokalisering av statlege arbeidsplassar og statleg tenesteproduksjon*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/retningslinjer-for-lokalisering-av-statlege-arbeidsplassar-og-statleg-tenesteproduksjon/id2924136/>
- Regjeringen, departementene og Statsministerens kontor. (2023, 10 01). *Forsvarets økonomisenter legges til Bergen og Indre Troms*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/forsvarets-okonomisenter-legges-til-bergen-og-indre-troms/id2969834/>
- Roller og ansvar under en omstilling*. (2023, 03 13). Hentet fra <https://www.arbeidsgiver.dfo.no: https://arbeidsgiver.dfo.no/omstilling-og-ending/roller-og-ansvar-under-en-omstilling>
- Svendsen-utvalget. (2023, 10 01). *Økt evne til å kombinere menneske og teknologi*. Hentet fra Veier mot et høyt teknologisk forsvar: chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcgclcfndmkaj/https://www.regjeringen.no/contentassets/374492dfae2f41a18f9b01e8678b468a/svendsen_utvalget.pdf

Vedlegg

Vedlegg 1 Intervjuguide

Intervjuguide

I forbindelse med studien «Har valg av strategi og ledelse på leder/ betydning for virksomhetens vellykkethet i endringsprosessene som gjennomføres?» har vi utarbeidet intervjuguide for spørsmålene som skal stilles under intervjuene.

Intervjuet vil være konfidensielt og vil kun nyttes opp mot studien. All data innhentet i forbindelse med denne studien vil bli behandlet i henhold til SIKT sine retningslinjer.

Intervjuene anslås å ha en varighet på 1 - 1,5 time.

Tema

Et fåtall av omorganiseringer er vellykket til tross for at dette er et område som inneholder mye teori og empiri for hvordan omorganiseringer burde gjennomføres for å ha størst mulighet for å lykkes (Amundsen & Kongsvik, 2020). Undersøkelser viser at så mange som 75% av endringsprogrammene som blir gjennomført ikke er vellykket (Amundsen & Kongsvik, 2020). Vi mener derfor det er behov for å se på leder/ mellomlederne i virksomhetene for å avdekke om valg av strategi og ledelse på dette nivået vil ha betydning for virksomhetenes vellykkethet i omstillingene som gjøres.

Bakgrunn

Begrunnelsen for det valgte temaet ligger i at begge har vært med på utallige omstillinger som har hatt varierende grad av opplevd vellykkethet, hvor vi flere ganger ikke har sett virkningen av å omstille eller endre virksomheten. Vår opplevde grad av vellykkede omorganiseringer får også støtte fra flere studier som er gjennomført på dette området, blant annet McKinsey rapporten som vi nevnte tidligere. Med bakgrunn i dette ønsker vi å se nærmere på om valget av lederstil og strategi som mellomlederne gjør er en avgjørende faktor for hvorvidt omstillingene blir vellykket.

Formål

Ved å svare på problemstillingen ønsker vi å se om det er spesifikke lederstiler og strategier virksomheter på leder/ mellomledernivå kan og burde bruke for å øke sannsynligheten for vellykkede omorganiseringer. Vi vil videre se på om det er divergens mellom måten mellomlederne ønsket å drive lederskap på og hvordan de faktisk utøvde sitt lederskap og strategi på under omstillingen/e de har vært med på.

Dersom du ser det hensiktsmessig å lede intervjuet innom temaer du ser kan være av verdi for studien, men som ikke fanges opp av spørsmålene er det greit.

Er det noen spørsmål før vi begynner intervjuet og opptaket?

Ledelse:

1. Hvilken erfaring har du med omstilling og endringsprosesser?
2. Hvilke lederstiler er forsøkt brukt i de ulike endringsprosessene du har erfaring fra og er det sett store avvik i bruk av ulike lederstiler?
3. Hvilken lederstil virker til å ha størst påvirkningskraft blant de ansatte for å få de med på overordnede mål og strategier, herunder motvirke endringsmotstand?
4. Er det lederstiler en burde avstå fra å bruke under endringsprosesser som har vist seg å ha motsatt effekt enn det man ønsker å oppnå med endringsprosessene?
5. I hvilken grad bør ledere være fleksible i sin lederstil kontra å holde på den lederstilen som er tilegnet og muligens også opplært i å bruke?

Omstilling:

1. Hvorfor omorganiserer vi dersom alt fungerer i virksomheten?
2. Hvordan kan vi identifisere og vurdere endringsbehovene i organisasjonen vår?
3. Hvorfor er omstilling nødvendig for vår organisasjon, og hva er de overordnede målene vi ønsker å oppnå gjennom omstillingen?

Strategi:

1. Hvordan kan vi implementere og følge opp strategiske handlingsplaner for å sikre at våre strategiske mål blir realisert?
2. Hvordan kan vi bruke teknologi og digitale verktøy til å støtte vårt strategiske styringsarbeid og forbedre våre ledelsesprosesser?

Vil du delta i forskningsprosjektet

Har valg av strategi og ledelse på leder/ mellomledernivå betydning for virksomhetens vellykkethet i endringsprosessene som gjennomføres?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se om det er spesifikke lederstiler og strategier på mellomledernivå kan og burde bruke for å øke sannsynligheten for vellykkede omorganiseringer. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi har i vår masteroppgave valgt å studere om valg av ledelse og strategi på mellomledernivå har noe å si på omstillingenes vellykkethet da dette er et veldig dagsaktuelt tema og som vil fortsette å være aktuelt så lenge virksomheter omstiller seg.

Studien har følgende problemstilling «Har valg av strategi og ledelse på leder/ mellomledernivå betydning for virksomhetens vellykkethet i endringsprosessene som gjennomføres?»

Forskningsspørsmålene våre er:

- *Hvorfor omorganiserer vi dersom alt fungerer i virksomheten?*
- *Er det samsvar mellom strategier som er brukt av ledere/ mellomledere i vellykkede omorganiseringer og fungerer noen strategier bedre enn andre under omorganisering?*

· *Er det samsvar mellom ledelsestyper som er brukt av mellomledere i vellykkede omorganiseringer og fungerer noen ledelsestyper bedre enn andre under omorganisering?*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er valgt ut med bakgrunn i din erfaring med omstilling i virksomheten som leder og/ eller mellomleder.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju. Det vil ta deg ca. 60-90 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om dine erfaringer med omstilling med fokus på strategier, strategiske styringsverktøy og lederstil. Dine svar blir registrert i opptak og lagret elektronisk.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- *Ved behandlingsansvarlig institusjon prosjektlederne og prosjektansvarlig (studieveileder) vil ha tilgang til dine opplysninger.*
- *Navnet ditt vil kun bli lagret fysisk på dette samtykkeskjemaet og navnet ditt vil ikke bli oppgitt i transkribering.*
- *Opptak vil bli slettet ved prosjektslutt.*
- *Datamaterialet vil anonymiseres.*

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes *november 2023*. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Nord Universitet* har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Nord Universitet ved Frank Tore Stemland på tlf 977 51 557, Tina Nordhagen på tlf 932 62 701 eller veileder Johan Olaisen på tlf 464 10 745.
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, personvernombud@nord.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Frank Tore Stemland og Tina Nordhagen

(Forsker)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Har valg av strategi og ledelse på leder/ mellomledernivå i Forsvaret betydning for virksomhetens vellykkethet i endringsprosessene som gjennomføres?* og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*
- at *opplysninger om meg publiseres, uten at jeg kan gjenkjennes av andre enn prosjektansvarlig og prosjektleder*
- at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, *ca. desember 2023*.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)