



UiT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Handelshøgskolen ved UiT i Harstad

Utdanningsreformen: Økonomisk gevinst eller operativ effekt?

En kvalitativ studie av implementeringen av utdanningsreformen i Forsvaret

Rasmus Andreas Moxnes
Johanne Andrea Morén

Masteroppgave i Ledelse - mai 2018



Forord

Oppgaven er slutten på et treårig studieløp i erfaringsbasert master i ledelse ved UiT i Harstad. Det har vært et interessant løp der vi kanskje først og fremst har lært mye om oss selv gjennom personlig lederutvikling som er et stort fokus i studiet. Vi har også fått en større forståelse av vår egen organisasjon, Forsvaret, ettersom mange av arbeidskravene og eksamensoppgaver har omhandlet denne.

Vi er begge offiserer med krigsskolebakgrunn og valgte derfor et dagsaktuelt tema for vår masteroppgave; utdanningsreformen i Forsvaret. Å forske på sin egen organisasjon har vært både spennende og lærerikt. Vi sitter begge to igjen med en dypere forståelse av prosessen rundt utdanningsreformen som ble besluttet i Stortinget høsten 2016, og skulle være implementert innen høsten 2018. Vi har tilegnet oss god kunnskap om organisasjonsendringer og implementering av reformer, hvilket er nyttig i dagens samfunn, der det eneste konstante er forandring.

Jobben med oppgaven har vært krevende, og til tider famlende. Vi vil derfor rette en takk til vår veileder førsteamanuensis Baard Herman Borge som har ledet oss med stødig hånd forbi skjulte fallgruver. Hans hurtige respons og faglige innspill har vi verdsatt høyt, spesielt i innspurten.

Rasmus vil også takke sin kone Katrine for forståelsen i en ubarmhjertig langdryg prosess kombinert med småbarnslivet. Tusen takk for støtten og tålmodighet, nå er det familien først!

Rasmus Andreas Moxnes, Harstad den 27. mai 2018

Johanne Andrea Morén, Oslo den 27. mai 2018

Sammendrag

I denne oppgaven tar vi for oss i hvilken grad forutsetningene lå til rette for en vellykket implementering av utdanningsreformen i Forsvaret. Med utgangspunkt i organisasjonsteori om endringsprosesser sett i lys av bakgrunnen for reformen og våre egne erfaringer som forsvarsansatte, har vi utarbeidet fire hypoteser som danner grunnlag for analysen. Vår første hypotese er at organisasjonsmedlemmene ikke ser behovet for en utdanningsreform. Den andre er at det ikke er utviklet og kommunisert noen klar visjon for reformen til Forsvarets ansatte. Vår tredje hypotese er at det ikke er etablert noen maktkoalisjoner i forbindelse med reformen, og den fjerde og siste hypotesen er at det er stor motstand mot blant organisasjonsmedlemmene og at det er gjort lite for å redusere denne.

Studien er gjennomført med bruk av kvalitativ metode, og vi gjennomførte 6 semistrukturerte dybdeintervjuer med personer i både sentrale lederposisjoner og arbeidstakerorganisasjonene. Informantene har gjennom sine relevante roller i organisasjonen representert ulike syn på reformen for å danne grunnlag for en nyansert analyse.

Våre funn styrket delvis våre hypoteser. Analysen viser at det ikke er en utbredt forståelse for en utdanningsreform i Forsvaret og at både ansatte i organisasjonen og eksterne aktører var fornøyd med den gamle utdanningsordningen. Det er som antatt heller ikke kommunisert en visjon for reformen, og det man har å strekke seg etter er økonomiske rammer og retningslinjer. Analysene viser at det er dannet ulike grupper som kan ses på som maktkoalisjoner så hypotese 3 ble derfor svekket. Motstanden mot reformen ser ut til å være stor og noen tiltak er gjort for å prøve å redusere denne; blant annet har ledere på ulike nivåer vært bevisst måten de fremsnakker ordningen på og gjort sitt ytterste for å forankre denne og spre informasjonen intern i sine avdelinger.

Våre funn tilsier at forutsetningene for en vellykket implementering av utdanningsreformen i liten grad er tilstede. Det er stor motstand i organisasjonen, som i hovedsak skyldes mangel på forståelse for en radikal utdanningsreform, og i tillegg frykt og bekymringer for at utdanningen til Forsvaret vil bli drastisk svekket.

Nøkkelord: organisasjonsendring, reform, implementering, utdanningsreformen, Forsvaret, endringsledelse, motstand, maktkoalisjon.

Abstract

In this thesis, we take into account the extent to which the prerequisites were provided for the successful implementation of education reform in the Norwegian Armed Forces. Based on the theory of organizational change, in light of the background for the reform and own experience, we have prepared four hypotheses that provide the basis for the analysis.

Our first hypothesis is that members of the organization do not see the need for education reform. The second is that no clear vision has been developed and communicated for the reform to the Armed Forces employees. Our third hypothesis is that no powerful guiding coalition have been established regarding the reform. The fourth and last hypothesis is that there is great resistance among the members of the organization, and that little has been done to address this.

The study was conducted using qualitative research methods, and we conducted 6 semi-structured depth interviews with people in both key management positions and employee organizations. Through their respective roles in the organization, the informants have represented different views on the reform to form the basis for a nuanced analysis.

Our findings partially reinforced our hypotheses. The analysis shows that there is no widespread understanding for the need of education reform in the Armed Forces, and that both employees and external participants are very pleased with the education system today. As we expected, no vision for the reform has been communicated, and goals are presented mainly as financial framework and guidelines. The analysis show that different groups have been formed which can be seen as guiding coalitions so hypothesis 3 was weakened.

Resistance to the reform seems to be great but some steps have been taken to try to reduce this. Among other things, leaders at different levels are aware of the way to promote the scheme and have made every effort to anchor it and spread the information internally in their departments.

Our findings indicate that the prerequisites for successful implementation of the education reform are not sufficiently present. There is great resistance in the organization, mainly due to lack of understanding of the need for radical education reform, and fear and concern that the education of the Armed Forces will be drastically weakened.

Keywords: organizational change, implementation, education reform, Norwegian Armed Forces, resistance, powerful guiding coalitions, change management.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling og begrepsavklaring.....	2
1.2	Avgrensning.....	3
1.3	Spørsmål og hypoteser.....	3
2	Bakgrunn	6
3	Teori	10
3.1	Hva kjennetegner en vellykket organisasjonsendring?	10
3.2	Organisasjonsendringer i offentlige organisasjoner	14
3.3	Fire forutsetninger for en vellykket implementering.....	18
3.4	Forskningsspørsmål og hypoteser	24
3.5	Oppsummering	26
4	Metode.....	27
4.1	Valg av problemstilling	27
4.2	Valg av forskningsdesign	27
4.3	Valg av metode.....	28
4.4	Innsamling av data.....	29
4.5	Valg av informanter.....	29
4.6	Intervjuet.....	31
4.7	Formell godkjenning.....	32
4.8	Forskningsetiske spørsmål.....	32
4.9	Bearbeidning og analyse av data	33
4.10	Undersøkelsens kvalitet	33
5	Analyse.....	37
5.1	Var det behov for endring?.....	37
5.2	Er det kommunisert en klar visjon av utdanningsreformen?.....	44

5.3	Er det etablert sterke maktkoalisjoner?	46
5.4	Er det gjort noe for å identifisere og redusere motstanden?	49
6	Konklusjon	58
6.1	Teoretiske implikasjoner	60
6.2	Praktiske implikasjoner	60
6.3	Anbefaling til videre forskning.....	61
	Referanseliste	62
	Vedlegg	65
	Vedlegg 1: Kvittering fra NSD	65
	Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter	67
	Vedlegg 3: Intervjuguide.....	69

Figurliste

Figur 1: Organisasjonsmodell Forsvarets Høgskole	8
Figur 2: Fritt etter Kurt Lewins tre-steg modell	11
Figur 3: Ulike forskeres faser for en vellykket organisasjonsendring.	12
Figur 4: Informantenes tilhørighet i Forsvaret i forbindelse med reformen	30

1 Innledning

Denne masteroppgaven skal ta for seg i hvilken grad forutsetningene lå til rette for en vellykket implementering av utdanningsreformen i Forsvaret. Vi skal først se på hva som har formet det reformpolitiske landskapet de siste årene, før vi presenterer problemstillingen nærmere.

Norge har lange tradisjoner for reformer og organisasjonsendringer i det offentlige. I nyere tid har konseptet New Public Management (NPM), som hadde en forsiktig start sent på 1980-tallet, satt sitt tydelige preg på prinsippene og metodene for styring og organisering av offentlig virksomhet. På starten av 2000-tallet skjøt reformideen fart og det offentlige satte i gang en rekke reformer i tråd med konseptet. NPM skulle være statsforvaltningens løsning på legitimitetsproblemer, effektivitetsproblemer og problemer knyttet til mobilisering av befolkningen (Christensen, 2006). Utfordringene skulle løses gjennom å fristille statlige virksomheter for å bedre kontroll og informasjonsflyt, introdusere konkurranse innad i offentlig sektor eller mot det private, samt å ta i bruk insentivbaserte ledelsesformer etter modell fra det private (UiO, 2017).

I de siste årene har derimot begeistringen for modellen gått over i en post-NPM fase, der man har tilpasset innholdet i reformkonseptet basert på erfaringene som ble tilegnet (Christensen et al., 2015). Det offentlige har gjennomført en stor andel reformer de siste årene som for eksempel kommunereformen, politireformen, helsereformen, jernbanereformen og høgskolereformen som alle er omfattende endringer med større eller mindre innslag av NPM, i kombinasjon med andre konsepter (Tjernshaugen & Ruud, 2015). Enkelte peker på at denne iveren og drivkraften for å reformere kan komme av flere årsaker. En årsak kan være at politiske ledere gjerne søker etter å fremstå som moderne, effektive og handlekraftige ledere for å øke sin legitimitet. En annen er at man tror man har den beste løsningen eller oppskriften på problemet, på bakgrunn av det man hører som suksesshistorier fra andre lands vellykkede reformideer. En tredje årsak kan være press fra både indre og ytre omgivelser som fremtvinger et behov for endring (Christensen, 2006).

Forsvaret har ikke vært forskånet for reformer drevet av både interne behov og politiske vedtak. Gjennom satsningen innen personell- og kompetanseområdet siden 2012 startet flere store endringer som har gått med overlapp innenfor samme tidsrom de siste årene. Den første virkelig store endringen kom i 2015 med personellreformen, ordningen for militært tilsatte

(OMT). Omstilling av HR-systemet i Forsvaret, i samme tidspunkt, har også satt sitt preg på mye av perioden frem til i dag. Utdanningsordningen ble satt på agendaen og politikerne ønsket at den skulle gjennomføres parallelt med personellreformen, for å være innrettet mot den nye personellstrukturen. Forsvarssjefen ønsket imidlertid å utsette utdanningsreformen et par år, til man hadde høstet erfaringer fra ny personellordning. På tross av dette ble reformen vedtatt av politikerne høsten 2016 med frist til august 2018 med å levere utdanning tilpasset ny personellordning. Flere har sluttet seg til Forsvarssjefens bekymring og stilt spørsmålsteget ved å gjennomføre reformen med så korte tidsfrister.

1.1 Problemstilling og begrepsavklaring

Utdanningsreformen er den største reformen innen utdanning i nyere tid. Det er mange som har sterke meninger om den, og det var oppsiktsvekkende at politikerne vedtok reformen selv om Forsvarssjefen kom med en anbefaling om å utsette noen år. Det er sterke reaksjoner fra organisasjonsmedlemmer, når politikerne sier det er en kvalitetsreform samtidig som budsjettet halveres. Formålet med denne oppgaven er derfor å søke en dypere forståelse for prosessen rundt reformen, for deretter kanskje å kunne belyse noen områder som kan bidra i arbeidet med videre reformarbeid i eller utenfor Forsvaret.

På bakgrunn av dette har vi valgt følgende problemstilling: *«I hvilken grad lå forutsetningene til rette for en vellykket implementering av utdanningsreformen i Forsvaret?»*

Med *Forsvaret* menes det norske forsvaret som statlig organisasjon, hvis hovedoppgave er å forsvare Norge i krise og/eller krig.

Med *reform* menes en organisasjonsendring som er av en slik størrelsesorden at den omfatter store endringer av forholdene slik de opprinnelig var, eller var tiltenkt. I store norske leksikon defineres en reform som en omdanning som har til hensikt å bedre eller fornye de bestående forhold (SNL, 2009).

Utdanningsreformen er en reform (i Forsvaret) som skal være ferdig implementert høsten 2018 og medfører store endringer i hvordan utdanningen av mannskaper, befal og offiserer organiseres og gjennomføres. Innholdet og bakgrunnen for utdanningsreformen blir ytterligere beskrevet i bakgrunnskapittelet.

Med *vellykket* menes det å oppnå ønsket effekt i tråd med visjoner, mål og intensjoner.

Med *forutsetningene* menes de forhold som var gitt i forkant av selve reformen *før* tidspunktet for implementeringen (SNL, 2018).

Organisasjonsendring eller *endring* bruker vi som en overordnet beskrivelse av alle fasene, når man beveger seg fra noe gammelt til noe nytt, frem til stabilitet er gjenopprettet. Vi bruker også *organisasjonsendring* og *implementering av reformer* om hverandre i oppgaven, selv om noen mener at reformer er store aktive og bevisste forsøk på å endre kulturelle eller strukturelle trekk, og en endring er mer omfattende og inkluderer omstillinger som ikke er planlagte (Christensen et.al., 2015).

Med *implementering* mener vi den fasen i en organisasjonsendring der man beveger seg fra det gamle til det nye.

1.2 Avgrensning

Utdanningsreformen er planlagt gjennomført i to steg. Steg 1 omfatter hovedtyngden av de organisatoriske og styringsmessige endringene. Dette steget er under gjennomføring og skal være ferdig implementert høsten 2018. Da begynner steg 2 som handler om selve implementeringen av reformen og den nye utdanningen leveres til studentene (Forsvarsdepartementet, 2017).

Denne oppgaven avgrenses til å omhandle steg 1. Denne fasen vil vi i teorikapittelet forstå som Kurt Lewin sin *opptiningsfase*. Det er altså fasen innen selve implementeringen finner sted, som oppgaven vil avgrense seg til.

Det er utfordrende å definere eller måle hvorvidt en reform lykkes eller ikke. Det er ofte først i etterkant av endringen at man kan si noe om hvorvidt en reform har vært en suksess, og til og med da kan det være vanskelig å måle i praksis. Denne oppgaven tar ikke stilling til om utdanningsreformen vil lykkes eller ikke, men om forutsetningene for å lykkes med implementeringen var/er til stede.

1.3 Spørsmål og hypoteser

På bakgrunn av det teoretiske rammeverket har vi lagt til grunn fire forskningsspørsmål som til sammen vil belyse i hvilken grad forutsetningene lå til rette for en vellykket implementering. Vi vil her gi en kort presentasjon av spørsmål og hypoteser som vil bli utdypet mot slutten av teorikapittelet.

Det første spørsmålet vi stiller, er om det på forhånd var en felles oppfattelse av nødvendigheten for endring. Teorien viser til at mennesker i utgangspunktet ønsker seg komfort og ikke endring, med mindre de må, eller ser verdien av det. Med andre ord: «If it works, don't fix it». Det fremheves at jo sterkere krisefølelse og misnøye som oppleves blant organisasjonens medlemmer, dess større er villigheten til endring og det blir lettere å få folk med seg. Offentlige dokumenter som prop 111LS, viser til at Forsvaret har en god og anerkjent utdanning av både organisasjonens egne medlemmer, og eksterne aktører (Forsvarsdepartementet, 2015). Ut fra vårt ståsted har vi ikke registrert noe behov for endring, i hvert fall ikke basert på en felles opplevelse av krise eller på bakgrunn av misnøye ved tidligere utdanningsordning. Vi tror imidlertid at de fleste i organisasjonen ser behovet for å tilpasse utdanningen til den nye spesialist- og offisersrollen på sikt, men dagens utdanning oppleves ikke som dårlig av den grunn. Vår hypotese er derfor at organisasjonsmedlemmene i Forsvaret ikke ser behovet for en slik radikal endring som utdanningsreformen er.

Vårt andre spørsmål er om det eksisterer en klar visjon eller modell for slutttilstanden av utdanningsreformen. Flere forskere peker på at godt kommuniserte visjoner gir organisasjonens medlemmer motivasjon, mening og retning, noe som vil ha positiv effekt i en endringsprosess. Av bakgrunnsdokumenter finner vi ingen klare visjoner for utdanningsreformen, kun gevinster og mål for hva man ønsker å oppnå. Politikere har kommunisert at det er en kvalitetsreform som skal gi bedre kvalitet, samtidig som man skal kutte 250 årsverk og halvere budsjettet. Vi sitter derfor med et inntrykk av at reformen er økonomisk motivert og vår hypotese er at det ikke er kommunisert en visjon som skaper retning og drivkraft for reformen.

Det tredje spørsmålet vi stiller er om det er etablert sterke maktkoalisjoner. Tilstedeværelsen av maktkoalisjoner som taler endringens sak ut til medlemmene og fanger opp signaler fra medlemmene i organisasjonen, trekkes frem som et viktig bidrag til å lykkes med endringsprosesser. Nøkkelpersoner med innflytelse organiseres, og bidrar til å forankre og skape mening i den hensikt å redusere motstanden. Fra personellreformen har vi observert eksempler på maktkoalisjoner bestående av gallionsfigurer, som fronter endringens rasjonale og sak. Hærens sjefssersjant har en slik rolle og har gjentatte ganger presentert, forsvart, argumentert og fremsnakket ordningen for medlemmene i organisasjonen, noe som har bidratt til entusiasme for endringen. Vi har ikke registrert noe tilsvarende med utdanningsreformen,

noe som legger grunnlag for vår hypotese at det ikke er etablert noen maktkoalisjoner i forbindelse med utdanningsreformen.

Det fjerde og siste spørsmålet vi stiller, er hva som er gjort for å identifisere og redusere motstanden. Forskningen viser at man bør reagere og håndtere motstanden i organisasjonen, ettersom denne kan virke ødeleggende for å få gjennomført reformarbeidet. Vi har sett at utdanningsreformen har blitt gjennomført i et høyt tempo, og registrert mange motforestillinger i både media og blant våre kollegaer. Vår hypotese er derfor at det er stor motstand blant organisasjonens medlemmer, men at det er gjort lite for å forsøke å redusere den.

Hvis vi ser på andre organisasjonsendringer i Forsvaret, som for eksempel den pågående personellreformen, virker det etter vårt syn som at den er nøye planlagt og strukturert. Vi ser tydelige eksempler på maktkoalisjoner, at det er klare visjoner og at disse er kommunisert ut til de ansatte. Når det gjelder utdanningsreformen derimot, virker det som om den har gått i et forrykende tempo, og under radaren på de fleste ansatte unntatt de som jobber med den. Vi er derfor nysgjerrige på om dette stemmer og hva årsakene i så fall kan være.

2 Bakgrunn

I dette kapittelet skal vi kort forklare litt av bakgrunnen for, og innholdet i utdanningsreformen slik det fremkommer av åpne kilder og offentlig dokumentasjon.

I langtidsplan for Forsvaret i 2012 (Prop. 73 S (2011-2012), Et Forsvar for vår tid) lanserte regjeringen en reform innen personell- og kompetanseområdet. Kort tid etter (mars 2013) fremmet regjeringen en stortingsmelding kalt «Kompetanse for en ny tid (Kompetansemeldingen)» (Meld. St. 14 (2012-2013)), som var det første steget i prosessen med å endre personell- og kompetanseområdet i Forsvaret (Regjeringen, 2018). Mangelen på tidligere endringer, behovet for utvikling innen kompetanseområdet og økt konkurranse om kompetanse, var tre av årsakene til at Forsvaret valgte å sette fokus på dette området. Stortingsmeldingen var den politiske plattformen og «lokomotivet» for kompetansereformen. Innholdet i denne var en organisasjon preget av større mangfold og økt fleksibilitet, økt kompetanseflyt mellom forsvarssektoren og det sivile, samt tilrettelegging for utvikling av nødvendig dybdekompetanse og spesialisering. Målet var at forsvarssektoren også i fremtiden skulle levere sitt samfunnsoppdrag og være en konkurransedyktig kompetanseorganisasjon. I oktober 2013 var startskuddet for prosjektet som skulle utrede fremtidige personellordninger i tråd med kompetansemeldingen (Regjeringen, 2018).

Implementeringen av ny personellordning ble vedtatt i stortinget i juni 2015 (Stortinget, 2015), og var en avgjørende del av kompetansereformen. Personellreformen som fikk navnet «Ordnningen for Militært Tilsatte» (OMT) var en gjennomgripende strukturendring der personellet ble delt inn i to søyler, spesialister og offiserer, i tråd med NATO sin personellstruktur. Disse to personellkategoriene skulle utfylle hverandre og ble fremmet som to komplementære roller. *Spesialisten* med ansvaret for detaljene, utførelsen og dybdekunnskap, og *offiseren* med ansvaret for kommando, ledelse av operasjoner, breddekompetanse og helhetsforståelse. Dette stod i sterk kontrast med dagens praksis, der enhetsbefalet og offiserer tradisjonelt sett har skulle kunnet alt. Implementeringen av OMT ble iverksatt 1. januar 2016 og skal være ferdig implementert innen utgangen av 2020. Regjeringen la til grunn at kostnadene knyttet til innføringen av ordningen skulle tas innenfor departementets gjeldende budsjettammer (Forsvarsdepartementet, 2015).

Utdanningsordningen ble allerede i kompetansemeldingen fra 2012/13 satt på agendaen og skulle ses i sammenheng med utredningen av fremtidig personellordning, ordning for militært

tilsatte (OMT) (Forsvarsdepartementet, 2013). På tross av dette ble det kun iverksatt noen interne justeringer og tilpasninger av utdanningen frem til 15. november 2016. Da ble beslutningen om en utdanningsreform fattet i Stortinget gjennom behandlingen av stortingsproposisjon 151 (S) Kampkraft og bærekraft, langtidsplan for forsvarssektoren 2017-2020. Utdanningsreformen var bare en av mange saker i langtidsplanen, og således ikke et forslag som ble behandlet som én isolert sak, slik som personellreformen OMT (Stortinget, 2018).

Høringen av langtidsplanen i forkant av avstemmingen bar preg av usikkerhet knyttet til utdanningsreformen, og flere av partiene på Stortinget uttrykte bekymring. Bekymringene var knyttet til Forsvarssjefens egen anbefaling om å vente med en utdanningsreform inntil Forsvaret hadde implementert ny militær ordning og erfaringene ved denne ble kartlagt. Forsvarssjefen skriver videre følgende i sin kommentar til langtidsplanen i forkant av stortingsvedtaket:

«Regjeringen anbefaler imidlertid en omfattende omlegging av utdanningssystemet uten at erfaringer av ny militær ordning foreligger og tilsynelatende uten at konsekvensen av løsningen er grundig vurdert. Jeg er bekymret for at manglende konsekvensvurderinger kan bidra til et vel optimistisk innsparingspotensial innen utdanning» (Stortinget, 2018)

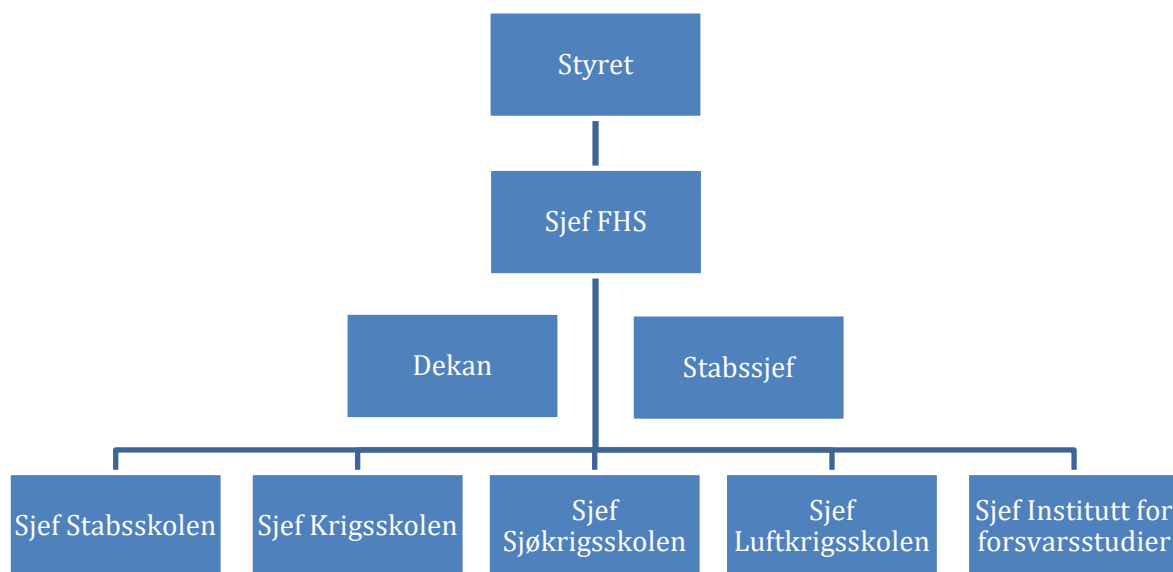
Langtidsplanen ble som nevnt vedtatt og iverksettelsesbrevet til forsvarssektoren for langtidsplanen 2017-2020 forelå én måned senere, 20. desember 2016. Forsvarssjefen fikk da ordre om å iverksette utdanningsreformen. I iverksettelsesbrevet (basert på langtidsplanen) sto det at det tidligere utdanningssystemet fremsto som kostbart, fragmentert, med komplekse styringslinjer og med små og sårbare fagmiljøer.

Utdanningsreformen ble beskrevet som en struktur og kvalitetsreform, der hensikten var å bedre forutsetningene for kvalitet i utdanningene og samtidig redusere de totale utgiftene. Kostnadene skulle reduseres med 560 mill. kroner, der 460 mill. hentes fra nivådannende utdanning og 100 mill. fra økt sivil samarbeid. Kravet var at omstillingen og effektiviseringen av den felles høyskolen skulle være gjennomført innen utgangen av 2019. Det samme gjaldt å tilpasse behovet for befalsutdanning i lys av OMT. Reformen skulle gjennomføres i to steg der hovedtyngden av de organisatoriske og styringsmessige endringene

gjennomføres i 2017, mens omstilling og endringer i hvordan utdanning leveres skjer i 2018 og 2019 (Forsvarsdepartementet, 2017).

I november 2017 kom Forsvarssjefens gjennomføringsplan for utdanningsreformen, og arbeidet med å implementere reformen var i gang. I denne ble det presisert at skolene skulle være ferdig strukturert og klare for å ta imot elever til den nye ordningen innen 1. august 2018 (Bruun-Hanssen, 2017). Dette medfører en gjennomføringstid på 9 måneder.

Omstruktureringene innebærer en sammenslåing av alle de ulike høyskolemiljøene under Forsvarets Høgskole (FHS). Det etableres felles ledelse og administrasjon, felles kvalitetssystem, felles FoU og felles dekan (Forsvarsdepartementet, 2017). Krigsskolesjefene skal ikke lenger være under sine respektive styrkesjefer (Hær, Sjø, Luft), men samles under sjefen for Forsvarets Høgskole, som igjen svarer til styret som blir høyskolens øverste organ, som organisasjonsmodellen under viser. Styret fastsetter det faglige innholdet og er ansvarlige for mål- og resultatstyring (Bruun-Hanssen, 2017).



Figur 1: Organisasjonsmodell Forsvarets Høgskole (Bruun-Hanssen, 2017)

Arbeidstakerorganisasjonene har under hele prosessen vært de som på vegne av de ansatte har tatt sterkest til orde for å bremse eller stanse utdanningsreformen. De har skrevet mange artikler i det offentlige rom som uttrykker bekymringer både i forkant av, og under implementeringen av reformen. I mars 2018 kom det et forslag fra representanter på Stortinget som ber regjeringen om å legge frem utdanningsreformen i Forsvaret, som en egen sak til behandling i Stortinget. Dette kom etter påtrykk fra arbeidstakerorganisasjonene

(Korsvold, 2018). Forslagsstillerne legger til grunn usikkerheten til Forsvarssjefen og den usikkerheten som knytter seg til de utregningene som er gjort for innsparingspotensialet. I tillegg har forslagsstillerne mottatt en rekke bekymringer fra ansatte i Forsvaret om konsekvensene av utdanningskvaliteten i Forsvaret, og det fremsettes tvil om at innsparingene ikke vil gå på bekostning av utdanningskvaliteten slik det var blitt lovet innledningsvis (Stortinget, 2018).

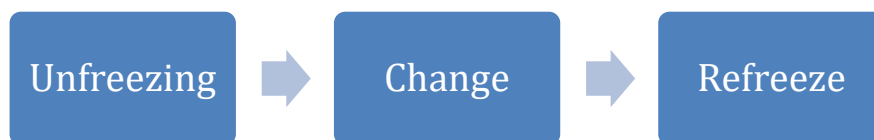
3 Teori

For å kunne belyse i hvilken grad forutsetningene var til stede for en vellykket implementering av utdanningsreformen i Forsvaret, er organisasjonsendring et naturlig teoretisk bakteppe. Hensikten med kapitlet er å gi et teoretisk grunnlag for diskusjon av våre funn. Kapitlet vil først ta for seg kjente teorier innenfor organisasjonsendring. Her vil vi først skaffe oss en oversikt over feltet, før vi begrunner hvorfor vi avgrenser oss til bestemte deler av teorien. Deretter vil vi presentere relevant teori som sier noe om hvordan man på best måte gjennomfører en vellykket implementering.

3.1 Hva kjennetegner en vellykket organisasjonsendring?

Historien viser til utallige eksempler på at vedtatte tiltak ikke blir som planlagt, eller at prosjekter og- eller reformer ikke lar seg implementere i det hele tatt. Hele 70% av alle endringsinitiativ feiler (Beer & Nohria, 2000). Noen eksempler på dette i Norge, er stupetårnet på Hamar der prosjektet gikk på en budsjettsmell på 2000 prosent, og den planlagte månelandingen til Stoltenberg regjeringen, renseanlegg for Co2 på Mongstad, som ble den «styggeste politiske krasjlandingen vi noen gang har sett» ifølge Bellona (Haugan et al., 2013). Det er mange faktorer både innenfor og utenfor en organisasjon som påvirker om en reform vil bli vellykket eller ikke. Det har lenge vært forsket på faktorer som kan påvirke organisasjonsendringer og vi skal nå se nærmere på hva forskere mener er gode forutsetninger for en vellykket implementering.

Det meste av forskningen på organisasjonsendringer er basert på forskningen til sosialpsykolog Kurt Lewin på 1950- tallet. Han er en pioner innenfor planlagt organisasjonsendring og hans *Planned approach to change* har dominert organisasjonsforskningen frem til 1980-tallet (Burnes, 2004). The Planned approach to change innebefatter blant annet Lewins kraftfeltteori, gruppedynamikk og hans tre-steps modell. Sistnevnte er ifølge Burnes (2004), sett på som Lewins største bidrag til forskningen innenfor organisasjonsendring. Hans tre-steg modell viser tre ulike faser en organisasjon går igjennom i en endringsprosess og er grunnlaget for mye av dagens organisasjonsforskning.



Figur 2: Fritt etter Kurt Lewins tre-steg modell (1947)

Det første steget i Lewins modell, *unfreezing* opptining, handler om å forberede organisasjonen på endringen som kommer og tåne opp nåsituasjonen. Først når dette er gjort, kan man bevege seg over i det andre steget, *change*, endre, som innebærer å implementere selve endringen. Når endringen er implementert og man har oppnådd ønsket situasjon, både i struktur og kultur, kan man starte det tredje og avsluttende steget som Lewin kalte *freezing*. Dette steget handler om å oppnå stabilitet og «fryse ned» den ønskede situasjonen.

Kritikerne til Lewin sin modell vil ha det til at den er for enkel, og at dagens organisasjoner aldri kommer til et punkt der man kan fryse ned en situasjon ettersom dagens samfunn er i konstant bevegelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Bernard Burnes (2004) har redegjort for hovedkritikken mot Lewin som i all hovedsak de siste 20 årene har kritisert 3-stegs modellen. Kritikerne mener at modellen kun passer for endringer i små organisasjoner, at den ignorerer organisasjonens kraft og politiske innflytelse og at den er top-down styrt.

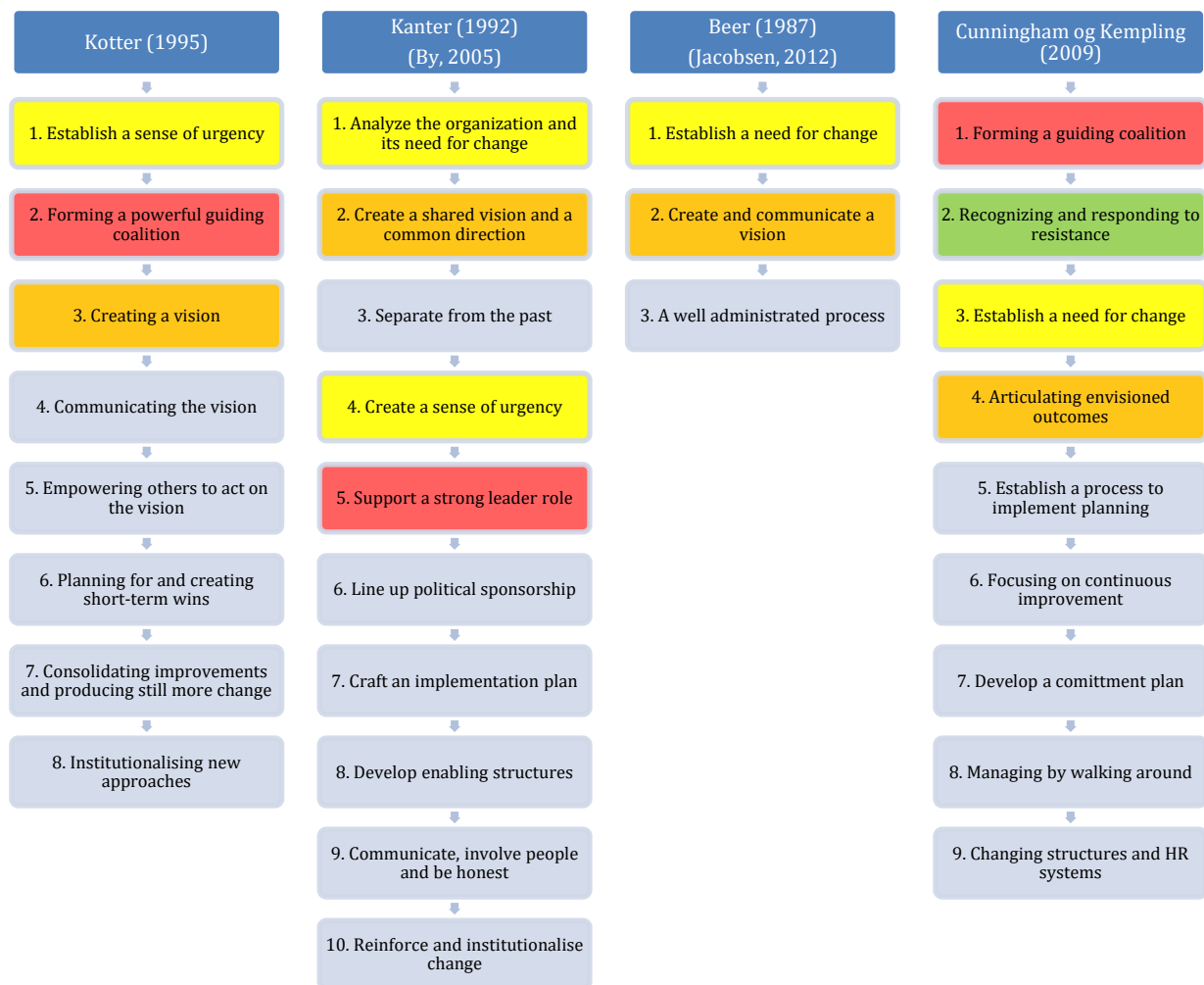
Burnes (2004) utfordrer kritikernes validitet og konkluderer med at Lewins arbeid fortsatt er relevant i moderne tid. Han mener at de som sier 3-stegsmodellen ikke er relevant i dagens samfunn på grunn av at man aldri kan fryse ned en situasjon, har feiltolket Lewins tredje steg «freeze». Burnes mener Lewin beskriver at når en organisasjon befinner seg i dette steget, er det en elv som renner, men fortsatt har sine faste former, Lewin mente derfor aldri at organisasjonen var statisk fryst ned slik kritikerne ser ut til å tolke han.

Når det gjelder de som mener han ikke tar hensyn til politisk makt og innflytelse, opplyser han om at French og Raven sin modell om makt og sosial interaksjon er basert mye på Lewins arbeid. Både French og Raven har anerkjent viktigheten av Lewins arbeid når det kommer til makt og innflytelse (Burnes 2004). Ifølge Burnes har Lewin også fått anerkjennelse fra store navn innenfor organisasjonsforskningen som Edgar Schein og Chris Argyris.

Flere forskere har utviklet endringsmodeller basert på Lewin sine tre steg, og noen har utviklet en mer detaljert modell med flere steg. John P. Kotter (1996), en av nåtidens største organisasjonsforskere, har for eksempel sin 8 stegs-modell som ble lansert i boken *Leading*

Change som kom ut i 1996, og denne modellen er kanskje en av dagens mest brukte innenfor organisasjonsendringer. Kotter høstet stor anerkjennelse etter at han i 1994 skrev en artikkel i Harvard Business Review, som senere førte til utgivelsen av bestselgeren *Leading Change* (Kotter, 1996).

Kanter (1992) og Beer (1987) har begge hver sine modeller på henholdsvis 10 og 3 steg. Cunningham og Kempling (2009) har i sin nyere forskning på offentlige organisasjoner funnet 9 steg som er viktige og vi kjenner igjen flere av de fra Kotter sin modell. Tabellen under viser en enkel oversikt over nevnte forskeres modeller. Hensikten med tabellen er å visuelt synliggjøre hvilke steg som går igjen, og som forskerne ser ut til å være enige i er viktige i en endringsprosess.



Figur 3: Ulike forskeres faser for en vellykket organisasjonsendring.

Vi ser av tabellen at flere steg går igjen i de ulike modellene, noen med litt andre ordvalg. For eksempel ser vi at det å skape «*a sense of urgency*» eller «*establish a need for change*», er med i alle modellene merket gult. Tre av de fire modellene viser at dette er det første som burde skje i en endringsprosess, og den fjerde modellen har dette steget som nummer tre, hvilket fortsatt er tidlig i endringsprosessen. Å utvikle og *kommunisere en visjon*, og danne en felles forståelse for hvor man er på vei, er også et steg som alle modellene har med, merket oransje. Forskerne mener også dette er noe som må skje tidlig i prosessen, før implementeringen finner sted. Tredje steget som er fremtredende handler om å skape en *sterk maktkoalisjon* og er merket rødt. Dette steget kommer også tidlig i prosessen i tre av de fire modellene og kan påvirke organisasjonen i ønsket retning.

De tre stegene vi har dratt frem som fremtredende er; skape forståelse for behov for endring, kommunisere en visjon og danne sterke maktkoalisjoner. Disse stegene bør ifølge modellen, skje innen selve implementeringen finner sted; i Kurt Lewins opptiningsfase. Vi ser av modellen at forskerne også har flere steg i tabellene sine, men det er få av de stegene som går igjen hos flere av dem. Michael Beer sitt tredje steg «*A well administrated process*» skiller seg ut ettersom han er den eneste som nevner akkurat dette. Når vi senere skal gå in på hvert enkelt steg, vil vi se at det på mange måter sammenfaller med steg tre; om å danne maktkoalisjoner.

Cunningham og Kempling sitt andre steg er også interessant og relevant, selv om de er de eneste som har med dette; «*Recognizing and responding to resistance*». Kotter mener at en av hovedårsakene til at det er viktig å følge stegene i tabellen, er å minimere motstand ettersom dette kan hindre en endringsprosess (Kotter, 1995). Cunningham og Kempling har et eget steg som går på å identifisere og reagere på motstand hvilket underbygger Kotter sin påstand. Det fjerde steget som oppgaven vil belyse er derfor motstand.

Ut fra tabellen kan det se ut som om forskerne prioriterer opptiningsfasen ettersom de fleste steg handler om det som må skje i denne fasen. Jacobsen (2012) underbygger dette ved å vise til at de fleste teorier om endringsledelse vektlegger opptiningsfasen fremfor selve gjennomføringen, og han drar frem noen eksempler fra ulike endringsforskere. En av dem er Warner Burke (2002) som deler ledelsens oppgaver i en endringsprosess inn i fire ulike faser, der han bruker like mye plass på å beskrive den første innledende fasen, før endringen starter, som han gjør på de tre neste fasene til sammen.

Kurt Lewin sin *kraftfeltteori* bidrar til å forstå hvorfor den første fasen er så viktig. Teorien viser til to ulike krefter, så kalte driv- og motkrefter (McShane & Von Glinow, 2010). Han påpeker hvor essensielt det er at man i forkant av selve implementeringen øker drivkreftene, det vil si de kreftene som bidrar til motivasjon for endringen, og samtidig minimerer motkreftene, de forholdene som skaper motstand fra organisasjonens medlemmer. Lewin viser til at hvis man kun øker drivkreftene og ikke gjør noe med motkreftene, vil også motkreftene øke for å balansere drivkreftene. Det vil si at jo hardere ledere tvinger frem en endring, uten å minimere motstanden først, jo mer vil motstanden også øke. Det er derfor essensielt å minimere motstanden, *før* endringen gjennomføres. Stegene som ble presentert i avsnittet over vil bidra til å øke drivkreftene og vi vil komme tilbake til hvordan dette kan skje.

Vi har sett at pioneren Kurt Lewin deler endringsprosessen inn i tre ulike faser; opptining, bevegelse og nedfrysing, og at de fleste endringsforskere vektlegger opptiningsfasen som er en forberedende fase innen selve implementeringen finner sted. Kotter, Kanter, Beer og Cunningham og Kempling sine modeller som ble presentert i Figur 3, viser steg som de mener er essensielle i en vellykket endringsprosess. Noen steg som går igjen er å skape en forståelse for nødvendighet av endringen, å kommunisere en visjon, og å etablere sterke maktkoalisjoner. Beer sitt tredje steg «En godt administrert prosess» vil vise seg å være relevant og vi har også sett av Lewins kraftfeltteori at det er essensielt å minimere motstanden og øke drivkreftene innen implementeringen iverksettes. Disse stegene kan således ses på som forutsetninger for en vellykket implementering og de bør alle skje i opptiningsfasen.

3.2 Organisasjonsendringer i offentlige organisasjoner

Man kan tenke seg at det er forskjell på endringer som er initierte med bakgrunn i politiske beslutninger og endringer som oppstår av markedsstyrt overlevelsestrang. Vi skal i dette kapitlet se på hva organisasjonsforskerne mener om dette, og samtidig se nærmere på hva forskning sier om endringer i militære organisasjoner.

Winter & Nielsen er danske organisasjonsforskere som har forsket mye på spesielt offentlige organisasjoner. Det avgjørende spørsmålet forskere må stille seg ifølge de danske forskerne, er, hvorfor implementering av reformer kun lykkes noen steder, noen ganger, og hvorfor det er variasjon i implementeringsresultater (Winter & Nielsen, 2008). Forskerne nevner fem

faktorer som kan bidra til å forklare variasjoner i implementeringsresultater i offentlige organisasjoner.

For det første viser de til at selve prosessen og politikkdesignet, som fører frem til den politiske beslutningen, har avgjørende betydning og kan være en årsak til at noen lover eller beslutninger er umulige å implementere uansett hvor god innsats implementeringsaktørene gjør. De mener altså at det ikke er alle politiske beslutninger som lar seg implementere, og at det ikke nødvendigvis er endringsagentene sin feil hvis implementeringen mislykkes.

Den andre faktoren som påvirker resultater er organisatorisk og interorganisatorisk atferd. Dette vil si at menneskene i en organisasjon, både som enkeltindivider og som kollektive grupper er med på å påvirke implementeringen. Den tredje faktoren er ledelsen, og denne har en avgjørende rolle når det gjelder å nå politiske mål og intensjoner. Operasjonaliseringen av politiske beslutninger påvirkes av graden av informasjon mellom ledelsen og ansatte i organisasjonen.

Den fjerde faktoren de peker på er, de ansatte i organisasjonen. Implementeringsresultater påvirkes ofte av ansattes kunnskap og vilje som er preget av deres interesse og holdninger. De ansatte blir dermed viktige politiske beslutningstagere med stor betydning for implementeringsresultatene. Den femte og siste faktoren til Winter & Nielsen som påvirker resultatene, er målgruppen i for eksempel offentlig tjenesteyting. Målgruppen vil ikke ha en direkte innvirkning i seg selv, men de inngår ofte i et samspill med de ansatte og vil derfor gjennom dette påvirke dem.

De fem faktorene vil ha betydning i ulike faser i implementeringen (Winter & Nielsen, 2008). I opptiningsfasen, ifølge Lewins modell, ser vi at faktor 2, 3 og 4 kan ha stor påvirkning på forutsetningene for en vellykket implementering. Faktor 1 og 5 kommer utenfor oppgavens omfang da de handler om politikkdesign og eksterne aktører. Faktor 2, 3 og 4 derimot, handler alle om menneskene i organisasjonen, både hvordan ledelsen kommuniserer mål og visjoner og påvirker de ansattes kunnskap, vilje og motivasjon. Dette er i tråd med de ulike stegene i kapittelet over, og underbygger kanskje derfor viktigheten av å minimere motstand og øke drivkreftene for endringen.

Marta Lenartowicz presenterer et kritisk perspektiv på organisasjonsendringer som er planlagt på politisk nivå. Teorien omhandler hvor vanskelig og ineffektivt det kan være å gjennomføre endringer i en organisasjon gjennom sentral politisk planlegging, på grunn av ulikt tankesett mellom politikere og organisasjonen de skal endre. Teorien baserer seg på en case der en endring blir finansiert og drevet fra politisk hold. Hun konkluderer med at det å promotere diskurser for hvorfor endring er nødvendig internt i organisasjonen, kan være mer effektivt enn kun ut fra økonomiske insentiver, fordi man da kan påvirke de ansattes holdninger til endringen (Lenartowicz et al., 2018). Hun beskriver det med litt annen ordlyd, men teorien understøtter viktigheten av at medlemmene i organisasjonen selv ser behovet for å endres, og betydningen av å formidle et rasjonale bak endringen som de ansatte ser på som fornuftig og motiverende.

Cunningham og Kempling mener at implementeringen av reformer i offentlig sektor ikke nødvendigvis er vanskeligere enn i privat sektor, men at det er annerledes (Cunningham & Kempling, 2009). Forskerne viser til en analogi der det unike ved en organisasjonsendring i en offentlig organisasjon er at endringen finner sted i en fiskebolle, og endringsagentene er hverken de største eller mest aggressive fiskene. En organisasjonsendring handler ikke bare om å overtale ulike parter til å velge side, det handler mer om å argumentere og kompromisere med ulike parter. Å gjøre «det rette» for en offentlig organisasjon handler om å agere på konflikter og forhandle med ulike parter som alle har sine egne interesser. Dette mener forskerne kan være mer krevende enn for en direktør i privat sektor som kun trenger å implementere en strategi (Cunningham & Kempling, 2009).

De viser også til isberganalogien som Stan Herman introduserte i 1970 for å forklare de sterke, men godt skjulte uformelle elementene til en organisasjon. Herman forklarte at bygningene, utstyret og menneskene som arbeider i organisasjonen representerer den formelle, og lille delen, av isberget som er over vannlinjen. Den store delen av isberget representerer det uformelle som verdier, normer, holdninger og forventninger til de ansatte. Styrken ved denne analogien mener Cunningham og Kempling er at den tydelig viser viktigheten ved den uformelle delen av en organisasjon. Svakheten er at det ser ut til at alle organisasjoners uformelle del er like sterk, hvilket ikke samsvarer med forskernes egen erfaring. Størrelsen og styrken på den uformelle delen hevder de kan variere enormt mellom ulike offentlige organisasjoner, og de viser spesielt til at militære organisasjoner, politiet og

kirker er sterkt påvirket av sine underliggende normer og verdier i måten de løser sine oppdrag på.

Et eksempel som viser hvor vanskelig endringer kan være i en slik organisasjon var når det kanadiske sjøforsvaret skulle endre farge på sin uniform fra den tradisjonelle marineblå til en grønn farge. Det var en sterk motstand mot denne endringen fra hele det kanadiske marinekorpset. Da muligheten til å skifte tilbake til marineblå igjen dukket opp, skjedde dette med stor entusiasme på rekordtid. På den andre siden kan man se på variasjonen av ulike oppdrag som mange militære avdelinger har. Fra å bekjempe skogbranner til å bekjempe terrorister i andre land. Det er en enorm forskjell i slike oppdrag, men den sterke kulturen i en militær organisasjon gjør at slike drastiske endringer er mulig, og de gjennomføres derfor på rekordtid. Like lett som det er å gjennomføre en slik endring som er i tråd med avdelingskulturen, kan det være like vanskelig å gjennomføre noe som går imot, eller truer den. Det er derfor essensielt å forstå styrken i organisasjonskulturen og på hvilket nivå organisasjonsmedlemmene føler seg forpliktet til den foreslåtte endringen (Cunningham & Kempling, 2009).

Lyons, Swindler og Offner (2009), er amerikanske forskere som har gjort en casestudie på det Amerikanske Forsvaret. Hensikten med deres studie var å se i hvilken grad lederskap påvirket endringsviljen hos ulike grupper innenfor Forsvaret. De mener at selv om offentlige og private organisasjoner står ovenfor de samme utfordringene når det gjelder endringsinitiativer, så har spesielt militære organisasjoner en unik utfordring i å integrere både militært og sivilt personell. Selv om de jobber innenfor samme organisasjon, så har de ulik utdanning og fartstid i Forsvaret og vil derfor ha ulike verdier, holdninger og kulturer. Studien viser at god endringsledelse hadde størst betydelse for offiserene, og de som hadde størst påvirkning var seniorledere. Forskerne viser til en naturlig forklaring med å trekke inn Kotter sin 8 steps modell, der fem av de første stegene er direkte linket til seniorledere. For eksempel er det seniorlederne som må skape en nødvendighet eller krisesituasjon, skape en maktkoalisjon og kommunisere en visjon (Lyons et al., 2009).

Christensen et al (2015) skriver i tråd med ovennevnte forskere at offentlige organisasjoner skiller seg fra det private ved at de er multifunksjonelle og at det må tas hensyn til et bredere spekter av normer, verdier og kulturer og ulike hensyn må veies mot hverandre. Private organisasjoner har ofte overlevelse som motivasjonsfaktor og innovasjon og omstillingsevne

blir dermed egenmotiverte tiltak for overlevelse. Offentlige endringer er på den andre siden ofte politisk styrt og deler ikke samme overlevelsestrang som privat sektor (Christensen et al., 2015). Man kan derfor tenke seg at det er enda viktigere for offentlige organisasjoner å minimere motstanden og øke drivkreftene innen man iverksetter implementeringen.

Kapittelet har vist eksempler på hvorfor organisasjonsendringer i offentlig sektor, og spesielt i militære organisasjoner, kan by på andre utfordringer enn i en privat bedrift. Mangfoldet blant de ansatte, varierende verdier, holdninger og kulturer kan by på unike utfordringer som endringsagenter bør ta i betraktning innen man iverksetter en endringsprosess. Hvis man ikke gjør dette kan man møte stor motstand og i verste fall mislykkes med endringsforsøket. Organisasjonsforskere er relativt samstemte på hvordan man på best mulig måte kan gå frem for å minimere denne motstanden som kan oppstå, og neste kapittel vil vise en enkel sammenfatning av de ulike forutsetningene som bør ligge til grunn for å lykkes med en implementering av en reform.

3.3 Fire forutsetninger for en vellykket implementering

Figur 3 trakk frem noen anerkjente forskere og deres teorier om hvordan man kan gjennomføre en vellykket organisasjonsendring. Av de teoriene vi har presentert over så vi at det var flere av fasene som med ulik ordlyd, beskrev det samme meningsinnholdet. Vi skal nå se nærmere på fire forutsetninger som gikk igjen i flere av teoriene, som har vist seg å ha positiv betydning for tidligere endringsprosesser. (1) Skape en felles forståelse for behovet av endringen, (2) skape en visjon, (3) danne maktkoalisjoner og (4) redusere motstand. Disse fire forutsetningene danner grunnlaget for våre forskningsspørsmål og hypoteser som blir presentert til slutt i dette kapittelet.

3.3.1 Skape en felles forståelse for behovet av endring

Vi har over presentert flere teorier og forskningsresultat som viser til nødvendigheten av at organisasjonsmedlemmene forstår behovet av endring. Om det er en krise, en mulighet man ikke kan la gå i fra seg, eller en økonomisk motivert endring, er det essensielt å skape denne forståelsen for at ansatte skal bli motivert og bidra i en endringsprosess. Som Cunningham og Kempling skriver, har det meste av organisasjonsendringslitteraturen fremhevet viktigheten av å skape en felles forståelse for behovet av endringen, ettersom mennesker ikke forandrer seg med mindre de må (Cunningham & Kempling, 2009). Som vi ser av Figur 3 viser Kotter, Kanter og Beer sine modeller at dette er det første som bør skje i en endringsprosess.

Cunningham og Kempling har dette steget som nummer tre, hvilket også er tidlig i endringsfasen. Kotter forklarer viktigheten av denne fasen på en god måte; Hvis ansatte er fornøyde med nåværende situasjon og ikke ser behovet for en endring vil de trolig motarbeide et hvert forsøk på endring, og mange endringsprosesser mislykkes derfor før de egentlig har startet. Enten det er en krisesituasjon, eller om det er en mulighet som man ikke kan la gå fra seg, eller en endring som er nødvendig for at det ikke skal oppstå en krisesituasjon, så må ledelsen kommunisere dette til de ansatte for å skape motivasjon og drivkraft samt redusere motkrefter. Han mener videre at 75% av ledelsen bør oppfatte endringen som nødvendig for å unngå problemer videre i prosessen (Kotter, 1995).

Jacobsen (2012) peker også på at ledelse er av sentral betydning i en opptiningsfase for å gi endringsprosessen et momentum og en klarhet for endring. Han mener at endringsagentene, ideelt bør skape en oppfatning om at endringen er riktig og nødvendig. Jo sterkere krisefølelse de ansatte har, jo mindre vil motstanden være, og villigheten til selv relativt radikale endringer vil være tilstede. Cunningham og Kempling (2009) viser til noen spørsmål man bør stille seg for å forstå hvorvidt nødvendighet for endring er utbredt blant ansatte i organisasjonen. Noen av spørsmålene er; i hvilken grad har lederne identifisert og fokusert på behovet for endringen og i hvilken grad har de ansatte forstått og erkjent dette behovet?

Kotter mener at denne fasen høres lett ut, men understreker at den ikke er det. Han skriver i en artikkel at 50% av de organisasjonene han har fulgt mislykkes i denne fasen (Nohria et al., 2011). Grunnen til dette mener han er fordi endringsagenter undervurderer hvor vanskelig det er å dra ansatte ut av deres komfortsone, og overvurderer hvor flinke de har vært til å skape denne nødvendigheten. Andre grunner som gjør denne fasen vanskelig kan være at de er bekymret for at seniorledere skal bli defensive og legge skylden for denne krisesituasjonen på dem (Kotter, 1995).

Jacobsen og Thorsvik (2013) sier også at det er avgjørende for ledere i en endringsprosess å spre forståelse for endringen intern i organisasjonen. Et eksempel er hentet fra Shell Europa der ledere på midlere nivå ikke forstod nødvendigheten ved endringen som ledelsen initierte. De ble da kjørt rundt i busser på ulike shellstasjoner for å møte de ansatte og de utilfredsstilte kundene. Når mellomlederne møtte disse, fikk de en forståelse for at de var i en krisesituasjon

og at forandring var eneste utvei. På denne måten økte drivkreftene og motstanden ble minimert (McShane & Von Glinow, 2010).

3.3.2 Kommunisere en klar visjon

Vi har sett at organisasjonsforskerne mener det også er en viktig forutsetning å kommunisere en klar visjon. Alle fire modeller som vist i Figur 3 har dette steget som en av de fire første fasene, altså meget tidlig i prosessen.

Cunningham & Kempling forklarer at det er viktig å kommunisere en visjon så alle forstår hvor organisasjonen er på vei og hvor endringen vil føre oss. De refererer til et sitat fra John F. Kennedy: «Putting a man on the moon and returning him safely to the earth». Dette var en klar visjon der alle skjønnte hvor de var på vei og hva de skulle strekke seg etter (Cunningham & Kempling, 2009).

Kotter (1995) hevder at i mislykkede endringsprosesser finner man ofte mange gode planer, men ingen visjon. Motsatt så mener han at det i alle vellykkede endringsprosesser er utviklet en klar og tydelig visjon, som er lett å kommunisere til ansatte. Kotter skriver at han har sett flere tilfeller hvor organisasjonen har en hel bok med regler, retningslinjer, frister og detaljerte prosedyrer uten å nevne noe om hvor dette skal lede. Slike metoder vil trolig gi motsatt effekt og dermed øke motstanden. En visjon går bak tallene, målene og de nye prosedyrene (Kotter, 1995).

Cunningham og Kempling mener man må spørre seg om hvor tydelig man har kommunisert visjonen til alle ansatte og i hvilken grad denne visjonen betyr noe for dem. Hvis visjonen ikke er bearbeidet godt nok kan dette bli noen tomme ord som ikke betyr noe for de ansatte. Kotter beskriver seks kategorier en god visjon bør ha; den bør være *fremtidsrettet* og skape et bilde av hvordan fremtiden vil se ut, den bør være *ønskelig* og appellere til de ansattes interesser, den bør være *gjennomførbar* og ha realistiske mål, *tydelig* så den kan skape retningslinjer, *fleksibel* så den tillater individuelt initiativ og *kommuniserbar* så den er lett å kommunisere i løpet av fem minutter. Å skape en slik visjon er tidkrevende og er ikke noe som er gjort under et møte. Ofte tar det både måneder og kanskje år innen visjonen er ferdig (Kotter, 1996).

En visjon skal altså gi klarhet i hvilken retning organisasjonen beveger seg mot, og når du kan kommunisere visjonen på mindre enn fem minutter, og med denne skape en interesse og forståelse for endringen, da er du klar til å gå videre til neste fase (Kotter, 1995).

3.3.3 Maktkoalisjoner

Tredje steget fra Figur 3 som samsvarer forskerne imellom, er maktkoalisjoner. Å danne sterke maktkoalisjoner under en endringsprosess er en viktig del av prosessen og kan bidra til å øke motivasjonen for endringen blant medarbeidere hvis det gjøres på riktig måte.

Kotter (1996) skriver om hvordan et navn ofte knyttes til store endringer og advarer mot å gå i den fellen å tro at en sterk leder kan gjøre dette alene. Ingen alene klarer å utvikle en visjon, kommunisere den til hele organisasjonen, eliminere nøkkelmotstand, opprette kortsiktige mål og lede og administrere flere endringsprosesser. En sterk maktkoalisjon bestående av ledere med tillit i organisasjonen, er derfor nødvendig i startfasen av en endringsprosess.

Cunningham og Kempling (2009) har maktkoalisjon øverst i sin modell og skriver at denne gruppen må komme i tillegg til styregrupper og arbeidsgrupper. De har en litt annen vinkling på gruppen enn den Kotter beskriver og mener at hensikten med gruppen er å representere den uformelle delen av organisasjonen. De skal lytte til ansatte, samle informasjon og fange opp signaler slik at de kan gjøre endringer ved behov for å minimere motstanden. De har også noen spørsmål man kan stille seg for å se om man har lyktes med dette steget, og første spørsmålet er hvorvidt man har tydelige og sterke ledere som har både tid og ressurser til å gjennomføre og drive prosessen. Dette spørsmålet er i tråd med en slik maktkoalisjon som Kotter beskriver.

Hvis vi ser tilbake på studien til Lyons, Swindler og Offner i det Amerikanske Forsvaret, så sammenfaller dette med deres funn om at de som hadde mest påvirkning på offiserene i endringsprosesser var seniorlederne. Kotter peker på fire nøkkelfaktorer som er essensielle for effektive maktkoalisjoner. For det første bør man sikre seg at det er nok av nøkkelpersoner i teamet så de som er utelatt ikke alene kan hindre en god progresjon. For det andre, må man sikre seg riktig ekspertise hvilket innebærer et mangfold av kompetanse, synsvinkler, nasjonaliteter og arbeidserfaring slik at man tar de riktige avgjørelsene. Tredje faktor er kredibilitet. Koalisjonen må ha gjennomslag i organisasjonen og må derfor ha ledere med et godt rykte og kredibilitet for å bli tatt på alvor. Siste viktige faktoren er ledelse; og for å sikre

framgang i prosessen må teamet bestå av gode ledere med gjennomføringsevne. Kotter mener at slike team alt for ofte har mer styring enn ledelse (Kotter, 1996).

3.3.4 Motstand mot endring

Fjerde forutsetning for å lykkes med en endringsprosess, er som vi har sett blant annet i Lewins kraftfeltteori, å redusere motstanden. Jacobsen og Thorsvik (2013) mener motstand mot organisasjonsendringer er en rasjonell reaksjon fra både enkeltindivider og grupper og de lister opp noen typiske reaksjonsfaser som personer ofte gjennomgår, når man konfronteres med endringer man ikke er forberedt på. Første fase er overraskelse og man blir *sjokkert* over hva man hører. Når sjokket har lagt seg, følger en fase av *benekting*; «dette er ikke mulig» og noen ønsker å stoppe hele prosessen. *Depresjonsfasen* overtar og blir en følelse av avmakt som gjør at mange melder seg ut. Etter depresjonen følger en *motvillig aksept* der man innser at det ikke finnes en vei utenom, det er noe vi bare må gjøre. *Utprøvningsfasen* følger og man tester ut nye måter å organisere virksomheten på og nye arbeidsmetoder. Deretter følger *konsolideringsfasen* der de endringene som fungerer befestes i struktur og prosesser. Siste fase er *tilpasningsfasen* hvor man aksepterer endringene.

Jacobsen og Thorsvik forklarer at alle fasene er sterkt preget av følelser som oppstår når en person forsvarer noe som er godt og kjent (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Jacobsen understreker at en organisasjons grunnelement er mennesket og vektlegger derfor viktigheten av å forstå hvordan enkeltindividet, sosiale relasjoner og forholdet mellom mennesker blir påvirket av endring (Jacobsen, 2012). Han redegjør for de 10 viktigste årsakene til at motstand mot endring gjerne oppstår.

Årsak 1: Frykt for det ukjente. Man går fra en tilstand man vet noe om til en situasjon som er ukjent og preget av usikkerhet og der man kanskje ikke vet om man får beholde jobben, eller om man har riktig kompetanse til eventuelt nye arbeidsoppgaver.

Årsak 2: Brudd på den psykologiske kontrakten. Den innebærer uskrevne forventninger mellom medlemmene av organisasjonen og lederne. Enkelte kan føle seg lurt hvis disse endres og en følelse av at «det var ikke dette jeg ble lovet da jeg tok jobben», er en vanlig reaksjon.

Årsak 3: Tap av identitet. Noen kan føle at endringen betyr at alt man har drevet med er meningsløst og at ens egen identitet forsvinner når organisasjonen endres.

Årsak 4: Symbolsk orden endres. En endring innebærer ofte at ansatte må bytte kontor. En slik symbolsk endring opplever mange som meget tungt ettersom det er en plass man føler seg hjemme, og det er mye følelser knyttet til kontoret.

Årsak 5: Maktforhold endres. En endring kan medføre at noen får mindre innflytelse og makt, at man blir sittende mindre sentralt i informasjonskjeden eller at man må gi fra seg beslutningsmyndighet. De som får mindre, eller mister makt, vil ofte motsette seg endring.

Årsak 6: Krav om nyinvesteringer. Endring krever kanskje ny kunnskap og har man opparbeidet seg spesifikk kunnskap for stillingen man besitter kan motstanden bli meget stor. Endring vil kanskje bety at det er behov for noe annet og enkelte kan reagere med å si «men det er jo dette jeg er opplært til».

Årsak 7: Dobbeltarbeid (i en periode). Organisasjonsendringen i seg selv er en oppgave som krever mye ressurser. I en allerede presset hverdag vil noen måtte gjøre sine egne arbeidsoppgaver i tillegg til nye arbeidsoppgaver hvilket gjør at mange vil reagere med å si at det er for tid- og resurskrevende.

Årsak 8: Sosiale bånd brytes. Endring kan medføre at man mister kollegaer man har jobbet sammen med i lang tid og dermed brytes de sosiale båndene. Man kan miste kontorfellesskapet og man vil kanskje få nye kollegaer man ikke kjenner.

Årsak 9: Utsikter til personlig tap. I verste fall kan man risikere å miste jobben hvis stillingen forsvinner. Ved en endring som innebærer flatere struktur vil det bli færre muligheter for opprykk, og for noen er dette et stort tap som naturlig nok leder til sterk motstand.

Årsak 10: Eksterne aktører ønsker stabilitet. Det er ikke kun interne parter som blir påvirket av en organisasjonsendring. Eksterne aktører kan miste sin avtale med organisasjonen og det kan gi store ringvirkninger der mange kan bli berørt av endringen.

Forskerne Kaufmann og Kaufmann (2015) viser til at psykologer ikke bare ser på motstand som et hinder, det kan også ligge et stort potensiale i å utnytte den positive energien som endringer kan utløse. De trekker samtidig frem viktigheten av at ledere på ulike nivåer har inngående kunnskap til energien som ligger i motstanden, og evne til å identifisere den.

Årsaker til motstand kan imidlertid være vanskelig å oppdage, og de lister opp følgende signaler man kan se etter blant ansatte; spørsmål som gjentas, negative holdninger, de nekter å se ting på nye måter, de later som de følger opp, forhindrer god kommunikasjon, later som de

er enige uten å tenke seg om, søker mot det trygge i jobbsituasjonen, passiv motstand gjennom taushet og åpne protester og opphisset stemning. Disse signalene og de bakenforliggende årsakene er gjerne en blanding av rasjonelt begrunnede betraktninger, manglende mental fleksibilitet og psykologiske forsvarsmekanismer (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Cunningham og Kempling mener det er viktig å identifisere og reagere på motstanden og har dette steget som nummer to i deres modell som vi har sett i Figur 3. De forklarer at hvis disse motkreftene kommer i bevegelse, kan det sammenlignes med et isberg som innledningsvis er tregt, men med en gang det oppnår momentum vil få økt kraft og fart og da kunne hindre endringen i å lykkes (Cunningham & Kempling, 2009).

Forfatterne Chris Agyris og Donald Schön hevder at mennesker har noen psykologiske forsvarsmekanismer som aktiviseres når noen forsøker å endre dem, hvilket er i tråd med Lewins utgangspunkt om at mennesker søker stabilitet (Jacobsen, 2012). De hevder at alle har så kalte «bruksteorier», som er som noen grunnleggende verdier, som styrer atferden i endringsprosesser. Disse verdiene gjør at man ser alt som noe man kan vinne eller tape på, og dermed blir det en trussel ettersom tap er et mulig utfall. Motstand mot endring vil på grunn av disse bruksverdier derfor være en naturlig reaksjon ifølge Agyris og Schön.

Kotter mener at de som ikke lykkes med en organisasjonsendring, har gjort feil ved et av stegene, ved 50% av tilfellene det første. Han mener årsaken er at motstanden blir så stor slik at den kan bli et hinder for gjennomføringen (Nohria et al., 2011). Selv om Cunningham og Kempling var de eneste som konkret nevnte motstand i sin modell, kan vi nå se at hensikten med alle tabellene og de tilhørende stegene er å øke drivkreftene, å skape motivasjon for endring slik at alle medarbeidere er med og drar organisasjonen mot den ønskede retningen.

Vår siste forutsetning handler derfor om å identifisere og redusere motstanden som en løpende prosess i alle faser av en endring, og som Cunningham og Kempling sier er det essensielt å identifisere og reagere på motstand tidlig i endringsprosessen.

3.4 Forskningsspørsmål og hypoteser

Basert på teorien over skal vi nå presentere fem forskningsspørsmål for å svare på problemstillingen. Under hvert forskningsspørsmål presenterer vi en hypotese med utgangspunkt i teorien, bakgrunnen for reformen og egne erfaringer som ansatte i Forsvaret.

Forskningsspørsmål 1: Er det en felles forståelse av nødvendigheten for å gjennomføre utdanningsreformen?

Teorien har vist at dersom organisasjonsmedlemmene forstår viktigheten eller verdien av endringen, vil det være lettere å gjennomføre en endringsprosess. Jo sterkere behovet føles, desto større er forutsetningene for at alle drar i samme retning. Forskere har sett at der hvor det har vært etablert en forståelse av krise eller sterk misnøye med dagens situasjon, har man fått medlemmene med seg på selv radikale endringer. I kapittel 2 så vi at utdanningsreformen var en politisk beslutning som Forsvarssjefen i utgangspunktet var uenig i. Representanter fra Stortinget sluttet seg til bekymringene fra Forsvarssjefen om at konsekvensene ikke var grundig nok vurdert og kvalitetssikret. Dette gjaldt flere områder, blant annet innsparingspotensialet og kvaliteten ved selve utdanningen.

På bakgrunn av det som fremkommer av dokumentene og vår egen opplevelse av situasjonen, antar vi derfor at resten av organisasjonsmedlemmene i Forsvaret ikke ser et behov for en så radikal reform som det utdanningsreformen viser seg å være (H1).

Forskningsspørsmål 2: Er det kommunisert en klar visjon eller modell for slutttilstanden av utdanningsreformen?

Teorien viser at det å formulere en klar visjon som gir retning og å kommunisere den ut i organisasjonen, kan bidra til motivasjon og entusiasme hvis visjonen er meningsbærende og kan derfor være en viktig forutsetning for en vellykket endring. I langtidsplanen finnes ingen tydelig visjon, og målene begrenser seg til å beskrive økt kvalitet i utdanningen og reduksjon av utgiftene som hovedmål, samt tidsriktig og relevant kompetanse for både befal og offiserer. I gjennomføringsplanen fra Forsvarssjefen presenteres de samme fordelene, men ingen klar visjon. Det vi har sett fra vårt ståsted er sammenfallende med dokumentasjonen og vi har ikke registrert noen forsøk på å kommunisere klare visjoner. Dette leder oss til antagelsen om at det ikke er utviklet eller kommunisert en klar visjon for den nye utdanningsordningen i Forsvaret (H2).

Forskningsspørsmål 3: Er det etablert sterke maktkoalisjoner?

Teorien viser til at en enkelt leder neppe klarer å gjennomføre en endring alene, og er derfor avhengig av kompetente ledere med tillit blant medarbeiderne som en forutsetning for å

lykkes i endringsprosessen. Sterke maktkoalisjoner trekkes frem som fordelaktig for å påvirke organisasjonsmedlemmene og drive prosessen fremover. I arbeidet med utdanningsreformen er det etablert en styringsgruppe og flere arbeidsgrupper, men det finnes ingen dokumentasjon på andre grupper som er satt sammen i den hensikt å fungere som en maktkoalisjon bør ifølge teorien. Sett i lys av dette og mangelen på observasjoner av slike grupper fører derfor til en antakelse om at det ikke er etablert noen maktkoalisjoner i forbindelse med utdanningsreformen (H3).

Forskningsspørsmål 4: Er det gjort noe for å identifisere og redusere eventuell motstand?

Teorien viser til at det er naturlig at det oppstår motstand i endringsprosesser og at det er viktig å identifisere og redusere disse. Kapittel 2 som omhandler bakgrunnen for utdanningsreformen, viser til en prosess preget av meget korte tidsfrister og høyt tempo for å få til implementeringen innen fristen. Arbeidstakerorganisasjonene har skrevet en rekke artikler som peker på utfordringer ved at innholdet i utdanningen ikke blir godt nok kvalitetssikret, at det blir bevilget for lite penger og at utdanningen blir for kort. På bakgrunn av inntrykket vi sitter med gjennom alle medieopplagene og samtaler med andre ansatte, antar vi at det er stor motstand blant organisasjonens medlemmer og at det er gjort lite for å redusere denne (H4).

3.5 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet presentert vårt teoretiske rammeverk, spesifisert fire forutsetninger som bør ligge til rette for at en reform skal lykkes med en implementeringsprosess, og redegjort for forskningsspørsmålene med tilhørende hypoteser som danner grunnlaget for analysen. Vi skal nå se videre på det metodiske rammeverket for vår oppgave.

4 Metode

I dette kapittelet presenteres bakgrunnen for valget av problemstilling, forskningsdesign og metode. Videre forklares bakgrunnen for valg av informanter og metode for innsamling av data. Forskningsetiske spørsmål og hvordan data bearbeides og analyseres, vil deretter bli diskutert før vi til slutt drøfter aspekter som kan påvirke kvaliteten, herunder undersøkelsens gyldighet og pålitelighet.

4.1 Valg av problemstilling

Som ansatte i Forsvaret over flere år har vi fått god kjennskap til organisasjonen. Arbeidet med å finne en problemstilling som både var interessant, relevant, «enkel» og forskbar, var en krevende prosess som bestod av en del prøving og feiling. Et dagsaktuelt tema i Forsvaret er reformer og vi valgte derfor å skrive om organisasjonsendringer og implementering av utdanningsreformen. Hva vi kan se er det foreløpig ingen andre oppgaver som har dette som tema. Det teoretiske rammeverket er derimot stort og vi fant fort ut at mange teorier ser ut til å ha en klar formening om hvordan man bør gjennomføre organisasjonsendringer. For å gjøre temaet tydelig og forskbart, valgte vi ut en konkret del av teorien som vi tok utgangspunkt i. Vi avgrenset oss til å fokusere på hva teorien sier om hva som skal til i forkant av selve endringen for at den skal være vellykket, eller mer presist, om hvilke forutsetninger som bør være tilstede for en vellykket implementering av en reform. I følge Jacobsen kan dette kategoriseres som en beskrivende problemstilling med fokus på innhold, der vi ønsker å beskrive selve fenomenet så detaljert som mulig, og se dette i sammenheng med teorien på feltet (Jacobsen, 2015).

Videre ble forskningsspørsmålene utledet fra det vi anså, basert på teorien, til å være de mest betydningsfulle faktorene for å kunne gjennomføre en vellykket reform. I forkant hadde vi en forventning basert på egen empiri, som ga grunnlag for antakelsene til funn innen de ulike forskningsspørsmålene.

4.2 Valg av forskningsdesign

Jacobsen (2015) fremhever at valget av forskningsdesign har stor betydning for undersøkelsens gyldighet. Undersøkelsen må være utformet slik at man får belyst problemstillingen på en god måte, og at den empirien man samler inn gir svar på spørsmålene som stilles. Det å beskrive et fenomen så spesifikt som vi ønsker, setter imidlertid noen føringer for hvilket forskningsdesign som er hensiktsmessig. Ved at problemstillingen tar for

seg en endringsprosess i en spesifikk organisasjon, anså vi at enkeltcase-studie som design, ville være den mest hensiktsmessige tilnærmingen. I følge Jacobsen (2015) er dette en form for intensivt undersøkelsesopplegg som egner seg for forskning av mange variabler, men som en konsekvens av dette, begrenser seg til å se på relativt få enheter. Jacobsen beskriver at et enkeltcase-studie kjennetegnes ved at en forsker går dypt inn i en organisasjon, en situasjon eller annet som er avgrenset i tid og rom. Tilnærmingen gir god innsikt i en hendelse eller et sted, og gjennom denne avgrensningen blir forskeren i stand til å gi virkelighetsnære og tykke beskrivelser. I hvilken grad forskeren lykkes med dette, kalles for intern gyldighet og vil bli diskutert mot slutten av dette kapitlet. En styrke ved designet er muligheten til å avdekke fenomener, forstå årsakssammenhenger og belyse spesielle forutsetninger for at noe skal ha effekt, som igjen kan utvikle forståelsen og lede til nye teorier og hypoteser (Jacobsen, 2015). Dette kalles for teoretisk generalisering, noe som er en styrke ved det intensive designet. Den eksterne gyldigheten sier noe om i hvilken grad vi kan generalisere våre funn utover vårt utvalg. Det er som oftest, en svakhet ved intensivt design, da vi har få enheter å basere oss på, og bruker ord i stedet for tall som data (Jacobsen, 2015).

4.3 Valg av metode

Valget av enkeltcase som forskningsdesign og problemstillingens søken etter tykke og virkelighetsnære beskrivelser, gjorde at vi valgte å bruke kvalitativ metode for undersøkelsen. Kvalitativ metode er egnet til å samle inn data ved hjelp av ord, til fordel for tall og statistikk, som er kjennetegn ved kvantitativ metode. Fordelene ved kvalitativ metode er at man ofte får fram den riktige forståelsen av en situasjon, da tilnærmingen vektlegger å møte undersøkelsesobjektene på deres premisser, ikke forskerens. Dette krever imidlertid stor grad av åpenhet hos forskeren, der menneskene som intervjues eller observeres, i stor grad bestemmer hvilken informasjon man får inn (Jacobsen, 2015).

For å finne ut om forutsetningene lå til rette for en vellykket reform, ønsket vi fyldige og nyanserte beskrivelser av den «virkeligheten» som oppfattes, og skapes, av de ulike menneskene som jobber i organisasjonen. Vi anså derfor at den beste måten å få samlet inn disse dataene på, var å gjennomføre intervjuer med personer som kunne ha spesiell kjennskap til, eller var en del av prosessen rundt utdanningsreformen. For å oppnå flere nyanser og grunnlag for drøfting, ble det viktig å velge personer med forskjellige roller og bakgrunn, noe vi kommer tilbake til under kapitlet om valg av informanter.

4.4 Innsamling av data

For å samle in data baserte vi oss på semi-strukturerte individuelle intervjuer og fordelene med å holde åpne intervjuer er mange. Forholdene ligger godt til rette for å etablere tillit og åpenhet, holde god flyt i samtalen og bevare konsentrasjonen om temaet samtidig som intervjuer observerer informanten og dermed har bedre kontroll over situasjonen (Jacobsen, 2015). Vi var som nevnt interessert i tykke forklaringer om den enkelte informant sin oppfatning, sett ut fra sin rolle i reformen. Ved å intervju hver enkelt person separat kommer den enkeltes synspunkter, oppfatninger og holdninger godt frem, noe som har positiv påvirkning på den interne gyldigheten (Jacobsen, 2015).

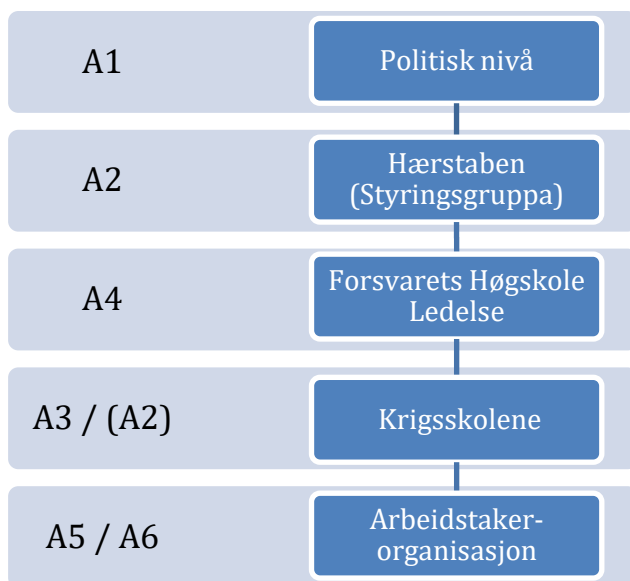
En av utfordringene ved å gjennomføre intervjuer, er den store mengden og kompleksiteten av datamaterialet som samles inn, som i etterkant må bearbeides og analyseres. Det kreves også en del administrativ planlegging, samt tid til å gjennomføre selve intervjuet. Dette setter begrensninger på antall enheter. Ved å velge relativt få enheter kunne vi med litt planlegging klare å gjennomføre de intervjuene vi ville uten store reisekostnader. Prosjektgruppen er lokalisert på to forskjellige steder, Harstad og Oslo og via disse stedene hadde vi tilgang til alle våre informanter og gjennomførte totalt 6 intervjuer.

4.5 Valg av informanter

Ved valg av informanter er det som nevnt viktig at utvalget representerer forskjellige syn og har tilstrekkelig dybdeinnsikt i temaet som skal undersøkes. Vi brukte derfor mye tid på å velge informanter som hadde god kjennskap til utdanningsreformen og som på en eller annen måte var direkte involvert i prosessen. Av praktiske årsaker var det også hensiktsmessig å velge ut informanter som var i nær geografisk tilknytning til oss for å unngå reisekostnader. På tross av denne «begrensningen» mener vi å ha lyktes med å skaffe til veie et balansert utvalg av informanter. Utgangspunktet for utvelgelsen var det teoretiske rammeverket som omhandlet forutsetningene for å gjennomføre en vellykket reform. Teorien peker på at det er seniorlederne i organisasjonen som har størst påvirkning i en implementeringsprosess og som avgjør hvorvidt forutsetningene vil ligge til rette for en vellykket implementering. Vi valgte derfor informanter som har vært direkte involvert i prosessen med utdanningsreformen, og som i kraft av sin stilling har stor påvirkningskraft. Vi vurderte hvorvidt vi også skulle intervju ansatte på lavere nivå for at organisasjonen skulle bli bedre representert, men konkluderte med at vi ville fokusere på selve prosessen, og se hvorvidt endringsagentene hadde benyttet seg av hva endringsteorien peker på er essensielt for å lykkes i en

endringsprosess. Vi ønsket derfor en representant fra initiativtakerne på politisk nivå med ansvars- og beslutningsmyndighet, en representant fra forsvarsledelsen, en representant fra styringsgruppa som skulle gi føringer for selve innholdet i reformen, en representant fra Forsvarets Høgskole, som var de som fikk ansvaret med å implementere reformen nedover i organisasjonen, en representant fra en av krigsskolene som måtte gjennomføre store endringer som følge av reformen, og til sist en representant fra en arbeidstakerorganisasjon som bidro i forhandlingene om innholdet i reformen og som også kunne representere de ansatte, grasrota, i organisasjonen. Hadde vi hatt informanter fra grasrota ville vi kanskje fått noen andre svar, men vår opplevelse var at informantene fra organisasjonen hadde et godt bilde av hvordan grasrota opplevde prosessen rundt reformen og det er derfor usikkert om hvorvidt det hadde gitt oss noen andre svar.

Vi lyktes langt på vei med å skaffe de informantene vi så for oss, foruten et fullverdig styremedlem og en representant fra forsvarsledelsen. Figuren under viser de ulike informantene og deres tilhørighet i eller utenfor organisasjonen, og vi skal kort presentere de ulike informantene nærmere.



Figur 4: Informantenes tilhørighet i Forsvaret i forbindelse med reformen

Informant A1 er en person som sitter i en sentral stilling i Forsvarsdepartementet med ansvarsområde innen personell, kompetanse og juss i forsvarssektoren.

A2 har tidligere vært i ledelsen ved Krigsskolen men jobber per tid i Hærstaben. Både ved Krigsskolen, og i Hærstaben, har utdanningsreformen vært en stor del av porteføljen, og informanten har ved enkelte anledninger også fungert som stedfortreder i styringsgruppa.

A3 var i ledelsen ved Sjøkrigsskolen under første del av implementeringsperioden, frem til høsten 2017.

A4 sitter i ledelsen ved Forsvarets Høgskoler, og fikk oppdraget med å lede iverksettingen og gjennomføre de beslutningene som ble tatt i styringsgruppa.

A5 og A6 har lang erfaring fra arbeidstakerorganisasjonene, begge jobber på sentralt hold i disse. Den ene har sittet som representant i referansegruppen som har gjennomgått og levert innspill til forslagene som har kommet fra styringsgruppa.

Alle informanter har gjennom sin rolle deltatt aktivt på ulike nivåer i prosessen med reformen. Noen av dem har jobbet med dette i flere år, og har i kraft av sin stilling startet planleggingen av ny utdanningsordning. Som vi har sett representerer de initiativtagere på politisk hold, krigsskoleledelse, toppledelsen i Hæren, FHS, som er ansvarlig for at beslutninger gjennomføres, og arbeidstagerorganisasjoner som har vært tungt inne i prosessen og også kan si noe om hvordan øvrige organisasjonsmedlemmer opplever prosessen. Valget av informanter har stor betydning for undersøkelsens gyldighet, noe vi skal se litt nærmere på mot slutten av kapittelet.

4.6 Intervjuet

I forkant av intervjuene ble informantene kontaktet via mail eller telefon. Informasjonen informantene fikk var at temaet for undersøkelsen omhandlet utdanningsreformen i Forsvaret, og at den enkelte syntes å ha en viktig rolle inn mot reformen. Dersom informanten ønsket mer informasjon sendte vi et informasjonsskriv som ble utarbeidet på forhånd, se vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter. Tid og sted for intervjuene ble satt, og alle intervjuene ble gjennomført i enerom og på de respektive informantenes kontor.

Strukturen på intervjuene bar preg av lav til middels strukturingsgrad. Til støtte under intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide, se vedlegg 3: Intervjuguide. Denne ble brukt som en rettesnor dersom informanten kom for langt bort fra temaet. På grunn av informantenes

nære tilknytning til reformen var det forholdsvis enkelt å holde seg innenfor rammene av tematikken.

Alle samtalene ble tatt opp med lydopptaker, slik at selve intervjuet kunne utføres med bedre flyt og kontinuitet. Alle informantene samtykket i dette før intervjuet startet. Enkelte informanter ønsket å lese igjennom oppgaven før den ble levert og de fikk fire dager på seg fra de fikk oppgaven til å komme med kommentarer på om det var noe vi hadde feiltolket og dermed ikke kunne bruke. Intervjuene hadde en varighet på rundt 1 time.

4.7 Formell godkjenning

På bakgrunn av at vi samlet inn personidentifiserende data i form av lydopptak, ville informantens identitet kunne avsløres. Vi søkte derfor Norsk Senter for Forskningsdata om godkjenning av prosjektet. Prosjektet ble vurdert til å være omfattet av personopplysningsloven § 31, men personopplysningene som ble samlet inn ble vurdert til å ikke være sensitive, samtykkebasert og med lav personvernulempe. Prosjektet fikk derfor en forenklet vurdering, med forbehold om at prosjektet ble gjennomført i tråd med retningslinjene gitt i godkjenningen. Se Vedlegg 1: Kvittering fra NSD.

4.8 Forskningsetiske spørsmål

Hensynet til konfidensialitet skal i all forskning vektlegges slik at informasjon som kan skade enkeltpersoner ikke kommer på avveie. Dette er et dilemma, da både hensynet til informantens anonymitet og hensynet til pålitelighet og etterprøvbarhet, etterstrebes ivaretatt. Forskningen i denne oppgaven dreier seg om et rimelig lite og gjennomsiktig miljø, noe som betyr at dersom hensynet til anonymitet skal ivaretas fullt ut, kan det få konsekvenser for oppgavens interne gyldighet (Thagaard, 2013). Vi har så godt det lar seg gjøre forsøkt å ivareta anonymiteten til informantene, men personer som er godt kjent internt i organisasjonen vil likevel ha mulighet til å resonere seg frem til hvem disse enkeltpersonene er. Ved å utelate informasjon om kjønn gjør imidlertid arbeidet med å identifisere personene ytterligere krevende. Vår tilnærming har vært kun å fokusere på sak og formell rolle, ikke på person. Med hensyn til informantene er noen sitater også anonymisert så man ikke ser hvem av informantene som har de ulike sitatene.

En av farene ved å gjennomføre intervjuer, er at informanten forsnakker seg eller meddeler informasjon denne ikke ønsker skal gjøres allment kjent. Som en del av informasjonen til informantene var vi tydelig på at dersom dette skulle skje kunne de si fra slik at dette ble

utelatt. Vi informerte også om at fullstendig anonymisering kunne bli en utfordring på grunn av temaets natur, fordi vi ønsket å kunne bruke personens rolle i sammenheng med temaet for å lettere bygge kontekst. Vi åpnet derfor opp for at alle som ble intervjuet fikk anledning til å lese gjennom oppgaven før den ble levert inn. Ved å innføre dette tiltaket ga det informanten muligheten til å påvirke eller redusere konsekvensen av det som sto i rapporten, samt sikre den enkeltes behov for konfidensialitet dersom nødvendig. Ingen av informantene ga tilbakemeldinger om innhold de ønsket endret.

4.9 Bearbeidning og analyse av data

Denne oppgaven tar for seg definerte temaer og diskuterer ulike oppfatninger fra ulike informanter. Thagaard (2013) kaller dette for en temasentrert tilnærming, der man sammenlikner informasjon fra deltakerne som kan gi dyptgående forståelse av temaene i problemstillingen. Kritikken som er rettet mot den temabaserte tilnærmingen går ut på at temaene som diskuteres tas ut av sin kontekst, ved at man løsriver utsnitt fra tekstene/intervjuene. Det er derfor viktig, for å ivareta et helhetlig perspektiv, at informasjon som hentes fra de ulike deltakerne tar utgangspunkt i den samme konteksten som sitatet fra teksten er en del av (Thagaard, 2013).

Etter hvert som intervjuene ble gjennomført brukte vi mye tid på å transkribere intervjuene. Alle intervjuene genererte i snitt 10 sider med ren tekst. Temaene i analysen tok utgangspunkt i de fem forskningsspørsmålene som ble utledet fra problemstillingen. Det var viktig at det ikke ble for mange kategorier som ville gjort det hele uoversiktlig, men heller ikke for få, som gjør det lite nyansert. Dersom kategoriene er for omfattende kan det hende vi ikke klarer å fange opp variasjoner som er interessante.

Vi tilordnet spørsmålene ulike farger, og brukte markeringstusjer med disse fargene til å fremheve innhold. På denne måten kategoriserte vi datamaterialet basert på temaene i undersøkelsen. Etter å ha gått gjennom dataene, så vi at de ulike kategoriene vi sammenliknet inneholdt mer eller mindre utfyllende beskrivelser fra alle deltakerne. Fullstendig å få dekket alle temaer og kategorier er jo selvfølgelig idealet, men utfordrende å få til i virkeligheten.

4.10 Undersøkelsens kvalitet

Det viktige for undersøkelsens kvalitet er forskerens evne til å forholde seg kritisk til dataene som er samlet inn. Teorien deler definisjonen av kvalitet inn i begrepene pålitelighet (også kalt reliabilitet), intern- og ekstern gyldighet (også kalt validitet), og forskerens oppgave blir å

identifisere og minimere problemer knyttet til disse (Thagaard, 2013). Vi skal først se på faktorer som kan påvirke undersøkelsens gyldighet, før vi drøfter aspekter rundt dens pålitelighet.

4.10.1 Intern gyldighet

Intern gyldighet handler om hvorvidt resultatene oppfattes som riktige. Det er hovedsakelig tre aspekter som på en oversiktlig måte definerer den interne gyldigheten ved bruk av kvalitativ metode. Det første er hvorvidt informantene faktisk gir en sann beskrivelse av virkeligheten, det andre er om forskeren klarer å gjengi og fortolke disse dataene riktig, og det tredje handler om hvorvidt de funn og konklusjoner forskeren kommer frem til, faktisk gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen, 2015).

Våre informanter har som nevnt ulike roller og sitter i forskjellige stillinger både i og utenfor Forsvaret. Flere av de sitter i karrierestillinger og i ledende posisjoner i forbindelse med reformen. Et problem som kan komme som en følge av dette, er hvorvidt de svarer sannferdig eller «politisk korrekt» på spørsmål de blir stilt. Lojalitet til Forsvaret og den politiske beslutningen kan farge informantene som er ansvarlig for å gjennomføre reformen. Det at den ene informanten avbryter midt i en setning og sier: «*Dette kan jeg ikke si offentlig*» er et tegn på at personen ikke er helt frittalende, noe vi må ta med i vurderingen av vår analyse. Det kan også hende at informantene ser en mulighet til å spre et budskap gjennom intervjuet og forskningen, og således har en agenda bak svarene sine.

Hensynet til anonymitet og konfidensialitet kan også være en faktor som kan påvirke gyldigheten (Thagaard, 2013). Vårt iboende instinkt gjør seg også gjeldende da vi ikke ønsker å utsette noen andre for ubehageligheter. Ved å ha disse restriksjonene både bevisst og ubevisst over seg, kan forskeren filtrere ut informasjon som i utgangspunktet kunne vært relevant. I tillegg får informantene mulighet til å lese gjennom oppgaven før den leveres. Dersom det hadde kommet tilbakemeldinger fra informantene på ting som måtte endres, kunne det påvirket den interne gyldigheten i negativ grad.

Vår søken etter det «spennende» kan også by på metodiske utfordringer, ved at forskeren overser kjedelige, men potensielt viktige data (Jacobsen, 2015).

Som ansatte i organisasjonen vi undersøker, har vi som nevnt basert våre antakelser på teori, sett i lys av egen empiri og bakgrunnen for reformen. Vi må være oppmerksomme på egne meningers evne til å farge dataene, og gjennomgå hverandres analyser med kritiske øyne

innad i prosjektgruppen. Dette kan bidra til å redusere problemer med forutinntatthet basert på våre egne erfaringer og observasjoner.

4.10.2 Ekstern gyldighet

Den eksterne gyldigheten sier noe om resultatene kan generaliseres ut over de enhetene som er valgt for undersøkelsen. En svakhet ved kvalitativ metode er at den generelt sett er lite egnet for statistisk generalisering. Vår undersøkelse baserer seg på få personer noe som gjør det problematisk å generalisere funn utover eget utvalg. Teoretisk generalisering er derimot en styrke ved kvalitative opplegg (Jacobsen, 2015). Vi kan derfor sammenlikne våre funn opp mot andre relevante case innen organisasjonsendringer. Funnsom sammenfaller med teori vil derfor styrke gyldigheten til resultatene. Nye funn kan danne grunnlag for nye teorier, men siden vi ikke tar stilling til om reformen faktisk lykkes, vil vi ha utfordringer med å presentere nye teorier som gjelder forutsetninger for å lykkes med implementering av reformer. Nye funn blir i så fall presentert som forslag til videre forskning, eller antakelser om praktiske implikasjoner.

4.10.3 Pålitelighet

Påliteligheten til en undersøkelse dreier seg om ettersporbarhet og hvorvidt andre forskere kan etterprøve forskningen, og ved å gjøre forskningen transparent. Måten vi har bygget opp metodekapittelet og argumentert for de valgene vi har gjort, er med på å underbygge påliteligheten til forskningsarbeidet (Thagaard, 2013). Jacobsen (2015) deler pålitelighet inn i to faktorer. Undersøkelseeffekten er hvorvidt intervjuer påvirker informantene eller motsatt under intervjuet. Konteksteffekten handler om hvilke dimensjoner ved konteksten som kan tenkes å påvirke resultatene.

Alle intervjuene ble gjennomført på de respektive informantene sine kontorer. Dette var et bevisst valg, da teorien anbefaler dette for å skape en trygg ramme, i en ellers uvanlig situasjon (Jacobsen, 2015). Det var ingen problemer med å få innpass eller tilgang til disse stedene, da alle informantene var imøtekommende og satte av god tid til intervjuet. De aller fleste jobbet også i Forsvaret, og i og med at vi også er ansatte og ikke utenforstående, kan dette ha virket positivt inn på imøtekommelsen. Alle vi intervjuet hadde stillinger som var høyere opp i hierarkiet enn der vi jobber, foruten om en av representantene fra fagforeningene. Av alle vi intervjuet var denne personen den eneste som gav uttrykk for litt nervøsitet i forkant av intervjuet. Når vedkommende forstod at det kun var egne erfaringer om

jobben i forbindelse med reformen vi skulle prate om, så forsvant denne nervøsiteten relativt fort.

Under alle våre intervjuer brukte vi som nevnt lydopptaker. Dette kan være et forstyrrende element i omgivelsene til informanten, men ettersom dette var kommunisert i forkant, og også formulert som et spørsmål der de hadde mulighet til å si nei, lot det ikke til å forstyrre så langt vi kunne registrere.

5 Analyse

I siste del av teorikapitlet ble det presentert fire forskningsspørsmål, der vi så på hvilke forutsetninger som var viktige for å oppnå en vellykket organisasjonsendring; (1) opplevd behov for endring, (2) kommunisere en klar visjon, (3) etablere maktkoalisjoner og (4) identifisere og redusere motstand. Med utgangspunkt i hvert enkelt spørsmål skal vi kronologisk presentere de ulike informantenes synspunkter, drøfte disse i lys av teorien og se hvorvidt funnene styrker eller svekker vår hypotese.

5.1 Var det behov for endring?

Spørsmålet vi stilte var om det var et opplevd behov eller misnøye i organisasjonen, som førte til en felles forståelse av behovet for å endre på utdanningsordningen. Vi antok i hypotese 1 at Forsvarets ansatte ikke forstår behovet for en omfattende utdanningsreform.

Analysen av intervjuene, som dette kapitlet vil vise, gir oss et godt bilde av hvorvidt Forsvaret har lyktes med å spre en forståelse av nødvendigheten for en ny utdanning.

Kapittel 2 omhandler bakgrunnen for utdanningsreformen og her ble ny ordning for militært tilsatte, OMT, forklart. Alle informanter nevner OMT, og vi vil se at de har forståelse for at en ny personellkategori fordrer en ny utdanning. Vår informant fra Forsvarsdepartementet, heretter kalt A1, ville starte med å fortelle om OMT ettersom den reformen tydeligvis er essensiell for å forstå nødvendigheten av utdanningsreformen, URE.

«Det var etter vårt syn helt åpenbart nødvendig å endre utdanningssystemet etter innføringen av ny militær ordning. (-) ... her mener både jeg og statsråden at det var avgjørende viktig at disse to søylene fikk et parallelt utdanningssystem som ble endret parallelt»

Sitatet viser en klar forståelse av nødvendigheten for utdanningsreformen fra politisk hold. Noe annet var ikke forventet ettersom reformen er politisk initiert. Det er i midlertidig ikke kun OMT som er den eneste årsaken til utdanningsreformen og A1 hadde fire argumenter om hvorfor det var nødvendig å gjennomføre utdanningsreformen nå, og innenfor et så kort tidsløp; Det første er allerede nevnt, innføring av ny personellordning som naturlig vil kreve en ny utdanningsordning. Det andre er høyskolereformen som nå gjennomføres i sivil sektor,

med flercampusmodell og sammenslåing av regionale høyskoler, som eksempelvis høyskolen i Gjøvik under NTNU.

«Vi syntes det var påkrevd at vi var med på den bølgen som skjedde på sivil side, og at ikke Forsvaret kunne stå uberørt av den store reformen i sivil høyskolesektor»

Det tredje argumentet er kostnadene per student og lærertetthet, som kun kan sammenlignes med medisinstudier på UIO, som er et ekstremt kostbart fag. Det fjerde argumentet er at mye av forskningen tyder på at forskere liker å være i et større fellesskap. Det blir ikke like god forskning hvis det sitter to til fire forskere alene, som ved et større forskerfellesskap med et mer robust fagmiljø.

A1 sine fire argumenter ser ut til å være åpenbare for Forsvarsdepartementet, på det politiske nivået, og det tydeliggjør nødvendigheten for utdanningsreformen sett fra deres ståsted. A1 erkjenner at dette har vært en top-down reform og har erfart at ikke alle i Forsvaret ser nødvendigheten like tydelig;

«Alle disse gode argumenter skulle man jo selvfølgelig ha reist rundt og snakket om og skapt en forståelse for i Forsvaret, og ikke minst blant kadettene på Krigsskolen først»

Fra departementet, og den politiske siden var det helt tydelig en bred enighet om nødvendigheten av en ny utdanning i Forsvaret. Dette kom også klart frem under intervjuet med informanten fra Hærledelsen, A2, som mente at de var forberedt på en utdanningsreform som skulle ta for seg hele Forsvaret. Årsaken til at de var det var kompetansemeldingen som kom i 2014, og at tidligere forsvarsminister, Ine Søreide, skal ha uttalt at Forsvaret var umoderne på utdanningssiden og ikke i tråd med en sivil utdannings-tenkning. Blant annet skal det ha blitt uttalt internt i departementet på den tiden at Forsvaret hadde for mange skoler, for spredte fagmiljøer og brukte for mye penger på utdanning, i tillegg til å utdanne på ting som man like gjerne kunne ha kjøpt sivilt (A2).

Informant A2 er delvis enig med politikerne og sier at; noen grep innen utdanningen måtte tas omgående med tanke på den nye personellordningen. Informanten mener derimot at Forsvaret allerede var godt i gang med dette gjennom å innføre VBU kursene (videregående befalskurs)

på Krigsskolen, og at man derfor godt kunne ventet to til tre år innen iverksettingen av de svære løftene som nå er i gang.

«Jeg er enig med kritikerne at vi drev med dobbeltutdanning. (-) ... litt usikker på hvor mange programmer de seks høyskolene hadde, men det var ufattelig mange. (-) ...vi ligger langt under kravet på forskning så det er betimelig at vi blir spurt om vi egentlig er gode nok på det vi driver med»

Som sitatet viser er A2 langt på vei enig i at det var riktig å se på utdanningen generelt i Forsvaret, men mener også at Krigsskolen i dag har en bra og anerkjent utdanning.

«Mange av de vi samarbeidet med sånn faglig sett var kjempeinteressert i det vi gjorde for at de ville gjøre mer av det i egne organisasjoner. Det tverrfaglige, det praksisnære og det med lederutvikling er det mange høyskoler som ser på, og da er det spesielt at vi ser ut til å fjerne oss fra det»

Selv om det var noen områder innenfor utdanningen i Forsvaret man med fordel kunne ha sett på, mener informanten fra Hæren at det var en anerkjent og god utdanning på Krigsskolen, som flere sivile høyskoler så opp til. A2 viser derfor lite forståelse for at konsulenter har sammenlignet Forsvaret med sivile høyskoler og lagt vekt på parametere som antall elever per ansatt og størrelse på fagmiljøer.

«...de burde lagt mer vekt på kontekst, hva vi utdanner for. ALLE skal virke i en krisesituasjon, og det er for lite vektlagt. (-) ... det blir derfor feil å være opphengt i tall synes jeg, å gjøre en utdanning om til en økonomisk ramme, fremfor der jeg mener man burde ha begynt; nemlig å se hvilke kompetansebehov vi har. (-) ... selvfølgelig skal vi pushe på økonomien, men jeg opplever her at man bestemte seg for gevinsten før man egentlig hadde sett hvilken effekt det ville få på utdanningen»

Det informant A3 fra Sjøforsvaret sier sammenfaller med A2 sine uttalelser. Han mener at det i lang tid har vært krefter i departementet som har sett et behov og en nødvendighet av en utdanningsreform og peker på to sannsynlige årsaker til reformen;

«...at man sentralt har hatt en oppfatning om at dette er veldig kostbart og kanskje sammenlignet de militære utdanningssystemene med de sivile. (-) ... det kan se ut som

de militære utdanningene koster mye mer enn de sivile. (-) Det andre argumentet er at det er veldig mye som skal på plass av store investeringer og Forsvarssjefen har da ingen annen mulighet enn å se etter interneffektivisering i Forsvaret»

A3 forklarer videre at når konsulentene viser til at man kan spare en halv milliard på utdanning er det klart at det er mye penger å hente når man har så store investeringer på gang som F35 og ubåter, totaløkonomien må å gå rundt, og det må de være lojale mot. Derimot mener A3 at det ikke er forståelse for at Krigsskolene, som er grunnlaget for det meste av utdanningen og kompetansen i Forsvaret, skal ta en så stor del av kuttene. Sjøkrigsskolens opplevelse er at de hadde en god utdanning, og tilbakemeldingene fra skipssjefer, og andre avdelinger, på nyutdannede kadetter var meget gode ifølge informanten.

«Vi hadde et system som fungerte veldig godt. (-) ... Krigsskolen leverte på oppdraget ... og det var en god samstemthet i hele sjøforsvaret rundt hvordan Sjøkrigsskolen fungerte»

A3 forteller også at de har årlige revisjoner av flere stakeholders og at de har gjort det veldig bra på disse, og vært godt innenfor kvalitetssikringssystemet.

«Samtidig var det noen som sa; Nei, krigsskoleutdanningen stemmer ikke overens med det behovet vi har, den er for komplisert, eller den er ikke bra nok. Så prøvde Forsvarsdepartementet å moderere det litt og sa; Nei, dette er veldig bra, vi må bare gjøre det mer effektivt»

«Forsvarsdepartementet pekte på sivile skoler og hadde en oppfatning om at vi kunne gå og kjøpe utdanningen sivilt, og den oppfatningen så ikke vi på Sjøkrigsskolen»

A3 er tydelig på at de ikke hadde opplevd noen misnøye med tidligere utdanningssystem og at det var sterke krefter i departementet som initierte reformen med bakgrunn i konsulentenes råd om hvor man kunne gjøre de største økonomiske kuttene. Både A2 og A3 er tydelige på at det var en god og anerkjent utdanning på Krigsskolene og at det derfor ikke var et behov for en så radikal reform.

Informanten fra FHS, A4, som har vært sentral i arbeidet med å iverksette beslutninger tatt av styringsgruppen, mener det i lang tid har vært politiske signaler om en utdanningsreform, men

at mangelen på en krisesituasjon har gjort det vanskelig å få til en felles forståelse av nødvendigheten for reformen ettersom det ligger så mange følelser bak;

«... hvis du leser stortingsproper, de to foregående langtidsmeldingene, så står det noe om utdanningen der, om hvilken retning vi skal gå. Hvis du leser kompetansemeldingen, så står det ganske tydelig hvilken retning vi skal gå, og vi evner altså som organisasjon ikke å gjøre noe, før noen forteller oss hvordan vi skal gjøre det. Og så har det ikke vært tilstrekkelig grad av urgency her da, ikke vært stor nok kriseforståelse i organisasjonen, men vi kunne ha gjort veldig mye med utdanningsordningen tidligere, men vi evner ikke å gripe fatt i de politiske signalene fordi at det er så inni granskauen ubehagelig»

Vi ser at på samme måte som de andre informantene mener også A4 at det i lang tid har vært politiske intensjoner om å gjøre noe med utdanningen i Forsvaret, og mener årsaken til at det ikke er iverksatt noen endring før er fraværet av kriseforståelse og følelser;

«... men det er så mye følelser knyttet til det her, fordi alle medarbeiderne i Forsvaret har litt forhold til befalsskoler, til krigsskoler, stabsskoler, og det har ikke vært nok sense of urgency knyttet til dette her til å gjøre noe, selv om det i de siste 10-12 åra så har signalene vært der; dobbelutdanning, det som kan kjøpes sivilt skal ikke vi holde på med»

A4 peker her på at motstanden har vært større enn drivkreftene og at det derfor ikke har blitt iverksatt en utdanningsreform før. På spørsmål om han har en oppfattelse av at reformen er økonomisk motivert svarer han

«... jeg vil si at det er en faktor, men den er ikke KUN økonomisk motivert, det mener jeg er feil. Altså det er nødvendig å gjøre noe med utdanningsordningen fordi at vi har fått en ny militærordning, det er nødvendig å gjøre noe med utdanningssystemet fordi at vi har brukt for mye ressurser på det, og det er nødvendig å ha en utdanning som tar inn over seg at vi driver med utdanning i samfunnet også, så vi ikke driver med utdanning som vi likeså godt kan kjøpe utenifra»

Informantene fra arbeidstagerorganisasjonene har fulgt prosessen med utdanningsreformen og har et godt innblikk i hva grasrota mener og synes selv det er vanskelig å forstå nødvendigheten med reformen. På spørsmål om bakgrunnen for URE svarer A5;

«Det helt åpenbare ville vært og sagt økonomi, men jeg er usikker på om det er det som egentlig er grunnen. Men det er vanskelig å si at det sitter noen i departementet som vil ødelegge for utdanningen i Forsvaret. (-) ... kanskje heller noen som vil hente noe på å spare inn på lærere per elever»

«Min teori er at det er behov for å gjøre ting. At det er behov for å spare in så mye som det gjøres er vi uenig. Vi sitter med følelsen at det er sånne ting som McKenzie rapporten som tegner et bilde av at det er stort behov for innsparing»

«For det første lurere vi på om vi har hatt en dårlig utdanning i dag. Er det det man mener?»

A6 er eng i at det var behov for å se på utdanningen i lys av en ny militærordning, men som sitatet over viser er det de store økonomiske kuttene som er hovedbekymringen. At økonomien går foran kompetansen og hva Forsvaret har behov for er en stor bekymring også hos organisasjonen;

«Det vi føler vi ikke har vært dyktige på fra starten, er å se hvor Forsvaret har behov. Hvilken kompetanse trenger vi på de ulike personellkategoriene. Hva trenger vi på en troppssjef i Hæren. Vi burde gjort en analyse på dette og bygd opp utdanningen på dette. Vi mener det som skjer er at vi har behov for å kutte også lager vi en utdanning deretter»

Informantene ser ut til å være enig i at behovet for endring er til stede, både på grunn av innføring av ny personellordning, og fordi at det alltid er sunt å se seg selv i kortene og effektivisere utdanningen. Noen peker derimot på at de ikke har nok erfaring med den nye personellordningen, ettersom ordningen ikke har fått satt seg og rollene ikke er klare. Bekymringen går på at det er utfordrende å lage en utdanning for en personellordning man ikke kjenner. Dette sammenfaller med det Forsvarssjefen skrev da han anbefalte å vente med utdanningsreformen. Det er ingen av de militære informantene som er misfornøyde med dagens utdanning, og man får et inntrykk av at Forsvaret i sin helhet har vært meget fornøyd

med utdanningen frem til i dag. De trekker også frem sivile aktører som ser opp til, og anerkjenner utdanningsordningen på krigsskolene, og mener det er merkelig at da Forsvaret selv skal bevege seg bort fra dette. Oppfølgingen, veiledningen og det praksisnære har lenge vært et varemerke for krigsskolene og informantene fra krigsskolene og organisasjonene, viser stor bekymring for kvaliteten på den nye ordningen. Når organisasjonen er så fornøyd med sin nåsituasjon, er det ifølge teorien vanskelig å gjennomføre en vellykket endring ettersom motstanden kan bli meget stor. Informantene har ved flere anledninger nevnt følelser og mener selv at følelser for egen utdanningsinstitusjon er meget sterke og noen mener det kan være en årsak til at man ikke ser behovet for endring.

Kotter peker på at 50% av endringsforsøk mislykkes i denne fasen og at noe av årsaken er at endringsagenter undervurderer hvor vanskelig det er å dra ansatte ut av sin komfortsone. Når seniorledere i Forsvaret også er fornøyde med utdanningsordningen, kan man tenke seg at det kan bli ekstra utfordrende å skape et behov for endring; «If it works, don't fix it!»

Informantene peker på at politikerne vektlegger økonomi istedenfor kompetanse og at de sammenligner krigsskolene med sivile utdanningssystemer. Det er ingen har gjort noen analyse på hva en offiser eller en spesialist trenger å kunne, og det er heller ikke tatt høyde for at alle offiserer skal kunne fungere som ledere i en krisesituasjon. Ettersom krigsskolene er sammenlignet med medisinstudier på UIO, kan noen kanskje føle at legenes utdanning er viktigere enn utdanningen til en offiser, og at den militære profesjonen ikke blir forstått og undergraves, da man tilsynelatende tar mer hensyn til McKenzie rapporter enn hva en offiser trenger å kunne. Funnene tilser at flere opplever reformen som en økonomisk innsparing, og ikke noe som var nødvendig for å øke kvaliteten på utdanningen.

Utdanningsreformen er en radikal endring og teorien viser til at jo sterkere krisefølelse det er i organisasjonen, desto mer tilbøyelige vil organisasjonsmedlemmer være til selv radikale endringer. At Forsvaret er en organisasjon med tradisjon for å «klappe hælene sammen», er allment kjent, og det er også en faktor som informantene drar frem når de vurderer hvorvidt reformen vil lykkes. Teorien viser hvordan følelser, kultur og verdier i sterke organisasjoner som Forsvaret, kan bidra til både driv- og motkrefter. Derfor kan man tenke seg at drivkreftene hadde vært større hvis man fra forsvarsledelsen sin side hadde jobbet mer aktivt for å spre en krisesituasjon i forkant av iverksettingen av reformen, istedenfor «å klappe

hælene sammen». At det ikke har vært tid til dette det siste året siden iverksettingsbrevet kom er åpenbart en faktor. Ifølge informantene har det imidlertid lenge vært politiske signaler om hvilken retning utdanningsreformen skal ta. Tid hadde kanskje ikke vært noe problem, hvis disse signalene hadde blitt fanget opp og ikke ventet til noen sa «hva og hvordan det skulle gjøres», som den ene informanten uttrykte.

Informantene er enige om at utdanningen på mange måter krevde noen tiltak, som for eksempel å innføre VBU kurs for de nye spesialistene, se på kostnader og til og med se hvorvidt det var for tynne forskningsmiljøer. Det er imidlertid tydelig at det ikke er en utbredt forståelse for innføringen av utdanningsreformen, og det er heller ikke noe misnøye med dagens utdanningsordning blant Forsvarets ansatte. Disse funnene styrker hypotese 1.

5.2 Er det kommunisert en klar visjon av utdanningsreformen?

Spørsmålet vi stilte oss var om utdanningsreformen har en visjon som viser hvor de er på vei og hva de skal strekke seg mot. Vi antok i hypotese 2 at det hverken er utviklet eller kommunisert noen visjon for utdanningsreformen.

Bakgrunnsdokumenter viser at politikere har kommunisert at det er en kvalitetsreform som skal gi bedre kvalitet, samtidig som man skal kutte 250 årsverk og i tillegg halvere budsjettet. Dette er i beste fall et paradoks og er nok heller aldri tenkt å være en visjon som ville skape en retning for endringsprosessen. Ut fra dokumentene kan vi ikke se noen andre hentydninger til noe som kan minne om en visjon. Under intervjuene fikk vi støtte for vår antagelse i at det ikke er kommunisert noen visjon for utdanningsreformen;

«Jeg tror at hvis man hadde hatt en mye bedre kommunikasjon fra topp til bunn, altså fra departementet ned til krigsskoleledelsen, så hadde man klart å harmonisere virkeligheten i større grad, så man hvert fall var enig om utgangspunktet, både om hvor vi skulle og hva som var mulig»

Sitatet over viser at det ikke er en klar visjon og at heller ikke kommunikasjonen har vært like god som ønskelig. Informanten mener det har vært mange føringer og retningslinjer som ikke er gjennomførbare, og flere av informantene har gitt utløp for frustrasjon over at sivile ikke helt forstår hva de driver med. Som Kotter skriver har han sett eksempler på at organisasjoner har mange regler, retningslinjer, frister og prosedyrer i istedenfor en visjon, og han mener

dette kan virke mot sin hensikt da det som regel fører til større motstand. Som vi forstår informanten, er dette eksemplet over ganske treffende da føringer og tidsfrister som har kommet ovenfra ved flere anledninger har vært opplevd som usannsynlige og umulige å gjennomføre. I følge informanten kunne dette vært unngått med bedre kommunikasjon og en klar visjon.

A1 mener det er Forsvarssjefen og sjefen for høyskolen som bør utarbeide en visjon. Informanten mener selv at man bør sikre at Forsvarets utdanningssystem faktisk blir etterspurt og blir en del av samordna opptak så kanskje flere som ikke har tenkt på utdanning i Forsvaret kommer inn der. Dette kan kanskje ses på som mål, men ikke som noen visjon som gir motivasjon og forteller hvor man er på vei. Når vi spurte informantene hva som var visjonen til URE, fikk vi flere ulike svar;

«... jeg tror det er rett kompetanse på rett tid til rett plass eller noe sånt»

«Det som har vært vårt mantra er at vi skal ha riktig kompetanse og det skal være kvalitet men vi skal ikke dublere eller bygge kompetanse som vi kunne skaffet andre steder»

«A: en mer effektiv skole, at man faktisk utdanner det Forsvaret har behov for med en lavere kostnad og B: samtidig gjør noe med det som de oppfatter er komplisert struktur»

«Nei, hvis jeg tenker Forsvaret som helhet, tenker jeg at vi ikke har det. Det jeg sier, er at prosessen er økonomisk drevet. (-) ... altså ikke noe mål om å bedre noe»

«Det har ikke jeg noe sånt godt bilde av, men jeg tror det at det viktigste med URE, og vår del av den, det er altså å sørge for at vi har en utdanning som er tilpasset og tar inn over seg militærordningen»

«... den er egentlig litt døll, men det er liksom en moderne utdanning med høy kvalitet som underbygger militærordningen»

Sitatene over viser at informantene har ulike meninger om hva som er retningen til utdanningsreformen, og at de er usikre på hva visjonen egentlig er, eller om det eksisterer en slik. Hvis vi tar for oss Kotter sine seks kategorier for hva en visjon bør være; *fremtidsrettet*,

ønskelig, gjennomførbar, tydelig, fleksibel og kommuniserbar, er det tydelig at det ikke eksisterer en slik visjon.

Som informantene beskriver, er det mange prosedyrer, tidsfrister og nye rammer, men ingen har et klart bilde av hvor de egentlig er på vei og hva de skal strekke seg etter, rent bortsett fra å spare penger og utdanne den nye personellkategorien. Å skape en visjon er en tidkrevende prosess og ikke noe som er gjort i forbindelse med ett møte. I følge Kotter tar det ofte flere måneder og kanskje år innen en visjon er på plass og er den god nok så kommuniserer man den i løpet av fem minutter, og den skaper motivasjon og entusiasme. Igjen er det et spørsmål om tid og man kan da forstå at det ikke har vært prioritert i prosessen med URE. Skulle man derimot fulgt teorien hadde man ikke gått videre til neste steg innen visjonen var på plass. Hvorvidt dette hadde vært fordelaktig for implementeringen av URE er kanskje vanskelig å forutse, men som noen informanter påpeker så hadde det vært lettere hvis det hadde vært en bedre kommunikasjon og enighet i hvor de var på vei. Teorien er tydelig på at drivkreftene blir større hvis man har samme situasjonsforståelse og drar i samme retning. Hadde man fanget opp de politiske signalene som kom for flere år siden, og som sa hvilken vei utdanningen i Forsvaret skulle gå, så kunne man kanskje allerede her begynt å se på en visjon som var i tråd med hva politikerne antydde.

Hypotese 2 blir styrket da det fremkommer av intervjuene at det ikke er utviklet en enhetlig visjon til utdanningsreformen som kan vise retning og gi motivasjon til organisasjonsmedlemmene.

5.3 Er det etablert sterke maktkoalisjoner?

Spørsmålet vi stiller er hvorvidt det var dannet noen maktkoalisjoner som jobbet med å identifisere behov og spre forståelse for endringen, og som ledet prosessen fremover. Vi antok i hypotese 3 at det ikke er etablert noen maktkoalisjoner i forbindelse med utdanningsreformen.

Teorien fremhever viktigheten av en maktkoalisjon bestående av nøkkelpersoner dersom man skal lykkes i en endringsprosess. Koalisjonene skal blant annet identifisere motstand, sørge for at prosessen er godt administrert og være i stand til å gjøre endringer og justeringer underveis i prosessen. Informantene viser til ulike grupper som har vært aktive under

prosessen og som man kanskje kan anta at delvis har fungert slik teorien mener en maktkoalisjon bør.

Gruppene som flere informanter nevnte, var først og fremst styringsgruppen der blant annet sjefen for Forsvarets høyskole og sjefene for hær-, sjø- og luftforsvaret sitter. De tar beslutninger og bestemmer hvilken vei man skal gå. Referansegruppen er den neste gruppen og består av blant annet sjefssersjantene og representanter fra arbeidstakerorganisasjonene. Intensjonen med denne gruppen var at de skulle komme med innspill og anbefalinger til styringsgruppen, samt å forankre informasjon lokalt i sine avdelinger. I tillegg til disse gruppene har det vært ti eller elleve arbeidsgrupper som har hatt sitt eget område og jobbet frem forslag til styringsgruppen. De ulike områdene var blant annet krigsskolene, befalsskolen, drift og kjøkken. Det er imidlertid noen bekymringer om hvor mye disse gruppene har blitt lyttet til;

«... uklart hvor mye de egentlig har lyttet til arbeidsgruppen, mitt inntrykk er at de ble skjøvet mer og mer til side ...»

Når vi snakker om de ulike gruppene, mener de fleste informantene at prosessen generelt har vært krevende på grunn av rammebetingelser og et meget stort tidspres;

«... det var veldig hastverk, som kanskje er den største utfordringen. Når høyskolen fikk ledertrøya på så fikk de så tøffe tidsfrister. Det ble satt ned en del arbeidsgrupper som leverte både det ene og det andre. (-) ... jeg har stor forståelse for det med tanke på de fristene de fikk»

«... det var så korte tidsfrister så de rakk ikke noen kvalitetssikring»

«... ingen forkleinelse for dem, men med sånne rammer syns jeg grunnlaget for styregruppemøtene og de beslutningene som sjefene skulle ta, ikke var godt nok funderte. Først og fremst på grunn av tid»

«... det er bare å gå inn og lese rapportene så ser man at de er veldig sprikende, så de som har sittet og kokt ned dette til en løsning syns jeg har gjort en veldig god jobb ut fra forutsetningene de fikk»

«Når man skal hente ut 540 millioner innen 2020 så må det gå fort, eller så mister man en del av innsparingspotensialet. (-) ... men det er store utfordringer ved det når det gjelder kommunikasjon og medbestemmelsesaspektet»

Som sitatene viser er det en utbredt enighet i at prosessen er blitt lidende av korte tidsfrister, som har gjort at de etablerte gruppene tilsynelatende har hatt reduserte forutsetninger for å gjøre en god jobb. Hvorvidt de har lyktes med å forankre reformen og spre informasjon i sine avdelinger på tross den store arbeidsbelastningen, kommer ikke frem av intervjuene.

Under selve prosessen ble det identifisert et behov for å gi generalene større innflytelse over utdanningen i sine grener. A1 forteller at man da satte sammen et nytt styre, over Forsvarets Høgskole for å sikre seg at de skulle få innflytelse på sin egen avdelings utdanning.

«Så vi innfører et nytt ledd, og årsaken til at vi gjorde det er jo nettopp å sikre at sjef hær, sjø og luft skulle få sitte i styret og få sterk innflytelse gjennom styrefunksjonen på hvordan utdanningen skal være, se ut og betones»

Det A1 beskriver kan ses på som en maktkoalisjon som får betydelig innflytelse i hvordan utdanningen vil se ut i de respektive grenene. Denne gruppen, som både består av Forsvarets toppledelse, sivilt ansatte og studenter, vil også kunne ha stor innflytelse og påvirkning nedover i organisasjonen, når det gjelder holdninger og motivasjon til den nye reformen selv om det ikke er det den primært er satt sammen for å gjøre. Kotter nevner fire faktorer en slik koalisjon bør ha; tilstrekkelige nøkkelpersoner, riktig ekspertise, kredibilitet så man får gjennomslag og ledere med gjennomføringsevne. Hvis vi ser på det sistnevnte styret kan det se ut som om de oppfyller disse kravene da alle grensjefene er med, tillegg til studenter og ansatte nedover i organisasjonen. I hvilken grad de har mangfold i ekspertise og ledere med gjennomslagskraft kan vi ikke si noe ettersom vi ikke vet hvem som sitter i styret. Det kan likevel se ut til at intensjonen om å inkludere ulike nivåer er på plass. Det samme gjelder de ulike arbeidsgruppene som er opprettet lokalt.

De ovennevnte gruppene kan ses på som ulike koalisjoner som kan tenkes å påvirke slik teorien beskriver en maktkoalisjon. Tidsaspektet blir nevnt flere ganger og at prosessen har blitt lidende på grunn av for korte tidsfrister. Hvorvidt de ulike gruppene har hatt innflytelse på organisasjonens ansatte og hvor mye tid de har vektlagt på å spre forståelse og forankring

lokalt, kommer ikke klart frem av intervjuene. Det kan tenkes at de eksisterende gruppene har hatt fullt opp med sine egne arbeidsoppgaver, og derfor ikke har hatt overskudd til å drive med lobbyvirksomhet bandt ansatte, slik det anbefales at medlemmer av en maktkoalisjon bør gjøre. Det er likevel dannet flere ulike grupper lokalt, med ledere og nøkkelpersoner, så det er rimelig å anta at disse gruppene har hatt innflytelse blant øvrige organisasjonsmedlemmer og uansett har hatt til hensikt å fungere som en maktkoalisjon i den forstand som teorien mener man bør. Hvorvidt de har hatt rom for å identifisere bekymringer og motstand blant ansatte og dermed hatt muligheten til å justere prosessen, er ikke sikkert med tanke på de korte tidsfristene som prosessen har operert med.

Våre funn i analysen svekker hypotese 3 da det tilsynelatende er dannet koalisjoner som kan påvirke, justere og lede prosessen.

5.4 Er det gjort noe for å identifisere og redusere motstanden?

Spørsmålet vi stilte informantene var om de har opplevd motstand mot utdanningsreformen og hva som eventuelt hadde blitt gjort for å redusere den. Vi antok i hypotese 4 at motstanden er stor og at det er blitt gjort lite for å både identifisere og redusere den.

Dette spørsmålet om motstand er litt annerledes enn de tre første, ettersom stegene i modellene (Figur 3) ifølge teorien er ment å redusere motstanden og øke drivkreftene. Når vi har sett at de to første stegene ikke har blitt gjennomført, og det tredje steget, etablering av maktkoalisjoner bare delvis ble gjennomført, kan man tenke seg at det er en del motstand som oppstår på grunn av dette. Vi har allerede sett i det første steget, behov for endring, at det er stor motstand og frustrasjon for at organisasjonsmedlemmene ikke ser nødvendigheten for endringen. Det pekes primært på drastiske økonomiske nedskjæringer som vil gå på bekostning av kvaliteten på utdanningen, sammenligning med sivil utdanning og at man endrer noe som fungerer meget godt. I steg to så vi at det ikke var kommunisert noen klar visjon og at det derfor var noen som hadde en opplevelse av at de ikke hadde samme forståelse av hvor de var på vei. Analysen for steg tre, som var å etablere maktkoalisjoner, viste til at dette i noen grad var gjort, ved etablering av ulike grupper der ulike nivå var inkludert i den hensikt å forankre reformen lokalt. Vi skal i dette fjerde steget se hva informantene har identifisert av motstand fra resten av organisasjonen og hvorvidt man har gjort noe for å redusere denne.

Hovedinntrykket av intervjuene er at det innledningsvis var mer motstand enn forventet i Forsvarsledelsen, men at det med tiden gradvis har ebbet ut etter at den politiske beslutningen ble tatt. Motstanden har vært størst hos arbeidstakerorganisasjonene, og alle våre informanter har selv enten følt på motstand og/eller opplevd denne blant kollegaer.

A1 forteller om en stor skepsis og tilbakeholdenhet fra forsvarsledelsen mot å iverksette utdanningsreformen så tett opp mot personellreformen.

«Forsvarssjefen ønsket ikke å vente i et år, han ønsket å vente i to til tre år, la OMT sette seg og høste erfaringer før vi gikk på en endring av utdanning»

A1 opplevde mye motstand innledningsvis og var bekymret for at de hadde en utfordrende oppgave foran seg med å gjennomføre utdanningsreformen, da hverken Forsvarssjefen eller generalene stilte seg bak beslutningen.

«Når sjefen ikke er for det er det veldig lett at generalene heller ikke er for det og da er heller ikke krigsskolesjefene for det, og da er det lett å mobilisere motkrefter. Og motkrefter, det har det vært mye av her»

Etter at den politiske beslutningen om reformen ble tatt ble informanten i utgangspunktet litt overrasket over hvor lite motstand som kom fra Forsvarsledelsen.

«Det syntes jeg faktisk har gått bedre enn forventet, fordi FSJ forstår jo at når en politisk beslutning er tatt og Stortinget har sagt sitt, så klapper han sammen hælene og sier mottatt. Og det har han jo gjort»

A1 forteller at under besøk i ulike avdelinger i Forsvaret, fikk de avskymarkeringer og ble eksponert for mange sterke følelser, som utløp for sterke synspunkter og uenigheter. A1 beskriver at de var klar over at de beveget seg inn i løvens hule, men hvor sterkt følelsesmessig dette temaet var, var de ikke klar over. A1 mener at de ideelt sett skulle reist rundt i Forsvaret og snakket om URE, i den hensikt å spre forståelse slik som de gjorde med OMT, men er usikker på om dette ville ha hjulpet;

«For da hadde vi bare spilt opp motkreftene, og vi hadde ikke klart å få en statsråd til å tørre å stå i det. Hvis man hadde latt tusen blomster blomstre, hadde det kommet så mange innvendinger, det hadde skapt så mye vondt blod, og det

hadde sikkert vært så masse påtrykk og lobby inn mot Stortinget og lokal presse at man ikke hadde fått det til»

A1 er tydelig på at utdanningsreformen har ført med seg en del motstand innledningsvis, spesielt fra Bergensbenken (Sjøkrigsskolen), men sier det har gått seg til den siste tiden ettersom flere har skjønnt at reformen er reell og har kommet for å bli.

Det er også identifisert motstand i Hæren. A2 viser til at motstanden som man kan identifisere i Hæren bunner ut i en del bekymringer for at den nye utdanningen, særlig på Krigsskolen, skal bli for teoretisk og for lite praksis, samt at kandidatene i hovedsak blir rekruttert direkte fra videregående skole. Det er også kommet bekymringer knyttet til kraftige kutt i lengden på befalsskolen, og at elevene ikke får god nok tid til modning.

«Det er noen bekymringer og noen er berettiget, men jeg utfordrer meg selv på at det å få inn folk rett fra videregående også kan gi et helt annet mangfold og andre perspektiver»

Informanten er tydelig på at når en beslutning er fattet, er det viktig å forsøke å gjøre det beste ut av situasjonen. Dette er helt i tråd med den amerikanske forskningen på militære organisasjoner som viser viktigheten av at seniorledere er for implementeringen og fremsnakker ordningen, og forståelsen av dette kommer tydelig frem i et intervju;

«Ledernes ansvar for å motivere og informere om arbeidet har jevnlig vært tema på ledermøter på ulike nivåer»

Denne oppfatningen, om ledernes ansvar, deler alle de militære lederne vi har intervjuet. Av intervjuene ser vi også at det å være en mellommann og mottaker for bekymringer er en stor del av ledernes hverdag. Det at disse lederne har kunnskap om, og vilje til, å fremsnakke ordningen vil derfor trolig ha stor betydning for om implementeringsresultatet blir vellykket.

«Jeg ser to leirer, de som ser muligheter og de som har en lei kultur til å snakke det ned. De som ikke har satt seg inn i saken ser jo bare elendigheten. Det verste er at de er nær soldatene og befalselevne og snakker dette ned»

Dette er det flere som mener og noen informanter mener at det er mye synsing fra kollegaer som ikke har satt seg ordentlig inn i saken og kun snakker ut fra egne følelser og behov;

«... og alle tenker noe om utdanning og gjør at det blir veldig mye ukvalifisert synsing. Veldig mye unødig problematisering»

Sjøkrigsskolen har blitt utnevnt som en av de med størst motstand i forkant av implementeringen. Bakgrunnen for motstanden mener A3 er en opplevd mangel på forståelse for situasjonen på både politisk nivå, og på høyere nivå i organisasjonen.

«Hvis man forstår problemet likt, så er det mye lettere å få implementert et oppdrag og sørge for full oppbakking av oppdraget. Og i dette tilfellet her, så er det sånn at det var ikke alle som hadde den samme forståelsen av den «sannheten» som var forsøkt solgt inn gjennom Forsvarsdepartementet og Forsvarsstaben nedover i organisasjonen»

A3 forklarer videre hvordan den etablerte sannheten fremsto fra FD og forsvarsstaben (FST) sin side;

«Den sannheten som ble forsøkt etablert om at utdanningssystemet var for komplisert og for vanskelig, eller for kostbar eller ikke enhetlig nok, den var det vanskeligere å skape forståelse for. (-) ... Og så hadde man en klar oppfatning sentralt at det bare var å gå ut og kjøpe sivil utdanning ved høyskoler og universitet. Og den oppfatningen så vi heller ikke på Sjøkrigsskolen»

A3 mener noe av grunnen til den ulike situasjonsforståelsen kom som følge av hierarkiske styringslinjer gjennom FST som gjorde det utfordrende å holde en god dialog fra topp til bunn. A3 sier at de var ikke enig i alt, noe de ga uttrykk for, og at det sikkert ble oppfatta som kranglete for noen, og som konstruktive innspill for andre.

«... og i tillegg når det skulle gå fort. Skal man gjennomføre noe som går raskt, da kan man gjøre det raskt bare fordi man ønsker å presse ting gjennom, men da blir det jo nødvendigvis litt problematisk med motivasjonen»

A3 sier at de heller skulle skapt en lik forståelse først, for så å implementere, men når en beslutning er tatt må man være lojal mot den, og prøve å lage det aller beste resultatet av det.

Informanten fra Forsvarets høyskole mener prosessen er preget av tradisjonell omstillingsmotstand. Alle som jobber i Forsvaret har et eller annet forhold til utdanningen,

noe som skaper mange meninger og ukvalifisert synsing om en endring er til det bedre eller ikke, noe som fører til unødig problematisering.

«Jeg har selv vært i Forsvaret siden starten av 80-tallet og vi har endret offisersutdanningen 3-4 ganger. Hver gang så har det vært katastrofe og hver gang har vi endt opp med en utdanning som er bedre enn den vi hadde før. Den er bedre for at den har tilpasset seg en ny tid»

A4 mener at prosessen naturligvis blir tyngre, når det er motstand ved krigsskolene, og at grunnen til motstanden er at det er medarbeidere som mister jobben, og medarbeidere som er stolte av det de har gjort og har levert høy kvalitet, for så å måtte gjøre ting på en annen måte. Samtidig er mange usikre på om de har jobb videre eller ikke, noe som er med på å hemme engasjementet til implementeringen av reformen.

«... noen medarbeidere vet at de er foreslått inn i stillinger, mens andre vet at de ikke er det. (-) ... de lever i usikkerhet samtidig som vi skal utvikle nye utdanningsløp. Så det er klart det er en krevende ledelsesutfordring for linjeledere, seksjonssjefer og sjefene der ute. Sånn er det»

A4 mener at de ikke opplever den store motstanden fra resten av Forsvaret, men en generell skepsis som går på at alle har en formening om utdanning og at den utdanningen som de enkelte selv har tatt oppleves som god, for nå å bli endret og rasert. A4 mener de er veldig bevisste på å håndtere den motstanden som oppstår, og tilstreber å inkludere ansatte og organisasjonene for å redusere motstanden. Utarbeiding av fagplaner gjøres i linjen og medarbeidere på Krigsskolen bidrar i prosessen.

«... medarbeidere på Krigsskolen er dypt inne i hvordan vi legger opp løpet fremover og det er klart det bidrar, tror jeg, til å redusere motstanden»

«Vi er i alle faser av kjent omstillingsteori. Det vi møter på må vi forholde oss til og ta på alvor»

Arbeidstakerorganisasjonene som representerer den største motkraften argumenterer for at de økonomiske og tidsmessige rammene som er satt for utdanningsreformen ikke er tilstrekkelig

for å lykkes med en god utdanning. De hevder at den virkelige årsaken, som er kostnadskutt, blir fordekt av retorikk om en slutttilstand bedre enn dagens.

«Det første vi reagerte på er at man sier her at man halverer med 500 millioner og kutter 260 årsverk og vi skal ha en utdanning av bedre kvalitet enn den vi har i dag. For oss skurrer dette. For det første lurer vi på om vi har hatt en dårlig utdanning i dag, og kan man tro på at halvering av kostnader og kutt av årsverk vil gi en bedre utdanning? (-) ... vi mener det som skjer er at vi har behov for å kutte, også lager vi en utdanning deretter»

De hevder imidlertid at den største motstanden kommer av de strenge rammene og ikke fra selve hensikten bak reformen.

«... jeg har aldri fått inntrykk av at noen har ment eller sagt at vi ikke trenger å gjøre noe med utdanningen, men de har heller ikke sagt at det er bra at vi endelig fikk en reform. (-) ... det man har reagert på er rammene for reformen»

A6 peker her på tidspress som en viktig rammefaktor for hvorfor det oppstår motstand. Dette gir utfordringer, når det gjelder å diskutere seg frem til innholdet og de gode løsningene.

«... for eksempel lagførerutdanninga som kom på bordet i tolvte time. Det er godt mulig det er en god løsning på sikt, men den har ikke kommet gjennom en dyp analyse uten gjennom i siste time få på plass en løsning som sparer»

A6 er åpen på at de som representanter for organisasjonene har lett for å fokusere på utfordringer, men mener det er mange spørsmål som ikke blir besvart, som en følge av høyt tidspress. Informanten sier at det er de som er tillitsvalgte som reagerer mest, men at de var overrasket over hvor mye skepsis det var fra instruktørene ved de ulike krigsskolene.

«Det var todelt, det var bekymringer om løsninger, men det var like mye bekymringer over krigsskolen»

Det fremheves at skepsisen ikke kom fra ledelsen, som de nesten ikke opplevde noen henvendelser fra. Det kan tenkes at bakgrunnen for dette er lojaliteten til oppdraget og arbeidsgiver som tidligere nevnt av informanten ved Sjøkrigsskolen.

A6 sier at Forsvaret er en organisasjon som alltid klarer å lande på beina, på bakgrunn av innstillingen til personellet som jobber i organisasjonen.

«Det er mange meninger om hvordan vi kunne gjort ting annerledes og bedre, men når beslutningen er tatt så har jeg inntrykk av at vi slår hæla sammen og gjør det på best mulig måte. Jeg tror vi kommer til å greie dette og komme i mål, men det er først om 5-10 år vi vet om offiserer er dårligere eller annerledes enn de vi har nå»

Informanten mener Forsvaret er vant til å tilpasse seg, så erfaringen i organisasjonen kan bidra til at vi lykkes. Informanten tror også at vi vil lykkes med å få på plass løsningene, men at tiden vil vise om løsningene var de beste.

Tidspress trekkes frem av alle som en viktig faktor og dette er en gjennomgående rød tråd i alle de fire fasene vi her har drøftet. På den ene siden kan man kanskje se tidspress som en bidragende årsak til å redusere motstanden, men på den andre siden så kan det se ut som om tidspresset er en hovedårsak til selve motstanden. Det at man ikke har hatt tid til å kjøre ordentlige prosesser, men bare presset igjennom forslag og satt urimelige tidsfrister for gjennomlesning og innspill til forslagene ser ut til å ha bidratt med frustrasjon og økt motstand. At forslagene ikke blir hensyntatt på grunn av mangel på tid, kan også være en faktor som er med på å redusere motstanden ettersom man da tvinger igjennom forslag og løsninger for å opprettholde momentum. Vi har sett at Lewins kraftfeltteori viser at hvis du presser igjennom forslag og øker drivkreftene, uten å gjøre noe med motkreftene, så vil disse også øke for å balansere drivkreftene. Ser vi på teorien så vil dette momentumet, som oppstår av å presse igjennom beslutninger, ikke holde i lengden ettersom motstanden sannsynligvis vil øke i takt med organisasjonsmedlemmenes frustrasjon.

En annen faktor som blir nevnt flere ganger er at man i Forsvaret er lojale mot organisasjonen og «klapper hælene sammen», når en beslutning er tatt. Som informantene beskriver så gjenspeiler dette kulturen til Forsvaret, og ligger i ryggraden til de ansatte. Kulturen kan derfor ses på som en årsak til at motstanden reduseres og at organisasjonsmedlemmene iverksetter det de blir bedt om å gjøre. På den andre siden viser teorien det motsatte, at denne holdningen og kulturen kan skape en bølge av motstand hvis endringen går imot verdiene i organisasjonen. Et eksempel vi så i teorikapittelet var da det kanadiske Forsvaret skulle bytte

farge på uniformen noe som førte til en sterk motstand blant de ansatte. Det er ikke nødvendigvis en endring av utdanningen som går imot verdiene og holdningene til Forsvarets ansatte, men vi har sett at de militære informantene ved flere anledninger refererer til sterke følelser for utdanningen, og hvordan alle har sterke meninger om at sin egen utdanning var den beste. Det er kanskje naturlig at det vekker reaksjoner når sivile konsulenter og politikere sammenligner krigsskolene med sivile studier, og mener man kan kjøpe mye av utdanningen sivilt. Flere informanter peker også på at det er bekymring og motstand mot at man skal halvere budsjettet og kutte mange årsverk. Det ser ut til at det blir kortere lengde på utdanningen og det er bekymringer om en for teoretisk utdanning som ikke vil ha tid til det praktiske, som er en del av den militære profesjonen og kan bidra til å svekke operativ evne på sikt. At dette vekker motstand og går imot verdier og holdninger til den militære profesjon kan man forstå. Når det i tillegg er sivile politikere og konsulenter som legger disse løsningene på bordet, kan man tenke seg at følelsene blir enda sterkere, og de kan bli beskyldt for å vise mangel på forståelse for den militære profesjon. Det kan derfor være forståelig at de militært ansatte i Forsvaret kjenner seg nedprioriterte og at reformen derfor oppleves som om den strider mot medlemmenes verdier og kultur.

Sitatet fra A1 som sier at det ikke nødvendigvis hadde vært fordelaktig å dra rundt i avdelingene og snakke om dette, slik de gjorde med OMT, ettersom motstanden da kunne vokst seg enda sterkere hvis tusen blomstre fikk blomstret, er et godt bilde av hvordan motstanden i en sterk organisasjon som Forsvaret kan bli stor. Fra teorien pekte Lenartowicz på at det kunne være vanskelig for politikere å forsøke å endre offentlige organisasjoner på grunn av ulikt tankesett. I møtet med Forsvarets ansatte kan det tenkes at informanten oppfattes som en «outsider» som ikke forstår «hvordan vi gjør ting» uavhengig av om det er fornuftig eller ikke. Det kan også tenkes at endringen som foreslås går imot de verdiene og kulturen de ansatte har, og dermed gjør det umulig å argumentere for noe som ikke er i tråd med disse.

Det kan se ut som at selve prosessen med utdanningsreformen er preget av at Forsvarssjefen innledningsvis var imot reformen og gjerne ville vente noen år innen man gjorde drastiske endringer slik man er i gang med nå. Det kan også være at de militære bare har et likt tankesett og at det hadde vært samme type motstand selv om Forsvarssjefen hadde vært positiv fra starten. Det er uansett flere som nevner Forsvarssjefen under intervjuene og selv

om han «klappet hælene sammen», og tilsynelatende snudde når politikerne bestemte dette, så kan det tyde på at ingen har glemt at han i utgangspunktet var imot. Jobben han har gjort med å forsøke å snu denne holdningen fra å være imot, til å bli positiv, og få resten av organisasjonen til å bli positive, har nok vært en utfordring. Selv om han har gått ut offentlig og fremsnakket utdanningsreformen siste året, kan det se ut som at informantene fortsatt mener det hadde vært fornuftig å vente til den nye personellreformen har satt seg, noe sjefen først ville. Informantene er alle i nøkkelposisjoner, eller en del av arbeidstakerorganisasjonen og de er således viktige rollemodeller i Forsvaret. Vi har sett at de alle har et bevisst forhold til hvordan de fremsnakker ordningen, selv om de nødvendigvis ikke er enig i alt selv, og på den måten bidrar de til å øke motivasjonen blant organisasjonens ansatte. Dette kan ses på som et bevisst tiltak for å redusere motstanden og bekreftes av en informant som sier dette har vært fokus på flere ledergruppemøter på ulike nivå. Det blir også fortalt at det har vært et fokus om å inkludere de ulike krigsskolene i arbeidet med den nye reformen, for eksempel med å utvikle emneplaner, hvilket også kan bidra til å redusere motstanden. På den andre siden kan det oppleves som merarbeid da det ikke er gitt noen ekstra midler til å utføre arbeidet. Når de som må gjøre arbeidet i tillegg er imot selve reformen, og ikke vet om de selv har arbeid fra høsten, er dette ikke nødvendigvis med på å redusere motstanden.

Første del av hypotese 4 blir styrket da vi kan konkludere med at motstanden for utdanningsreformen er stor selv om det ser ut som man har erkjent at den er kommet for å bli, og derfor «klappet hælene sammen». Det er gjort noen tiltak på å redusere motstand med blant annet å inkludere de ulike skolene i arbeidet med å utvikle fagplaner, og ha fokus på å fremsnakke ordningen blant ledere på ulike nivå. Hypotese 4 er derfor delvis svekket da arbeidet som nøkkelpersoner har gjort med å fremsnakke ordningen, og måten man har inkludert skolene i arbeidet, kan tolkes som gode tiltak mot å redusere motstanden.

6 Konklusjon

I denne oppgaven stilte vi spørsmål om i hvilken grad forutsetningene for en vellykket implementering av utdanningsreformen er til stede. Vi har med utgangspunkt i teori om organisasjonsendringer fokusert på følgende områder; behov for endring, en klar visjon, tilstedeværelsen av maktkoalisjoner og identifisering av motstand. Gjennom dybdeintervjuer har vi undersøkt i hvilken grad disse forutsetningene har funnet sted. Funn fra intervjuene er i stor grad sammenfallende med våre antakelser, med noe avvik når det gjelder maktkoalisjoner og redusering av motstand.

Det første forskningsspørsmålet var om det er en felles forståelse for nødvendigheten av endring i utdanningen. Våre funn tilsier at Forsvarets ansatte ikke har en forståelse for behovet av en radikal reform som utdanningsreformen er, og at de i utgangspunktet var meget fornøyd med dagens utdanningsordning. At noen endringer derimot må gjøres med tanke på den nye personellordningen er klart, men det er bred enighet i at man burde gjøre en grundigere analyse av hva de ulike personellkategoriene trenger å kunne. Analysen viser også at krigsskolene er godt anerkjent av sivile aktører, og at sivile universitet ønsker å gjøre mer av det de har gjort på krigsskolen. At Forsvaret velger å gå bort fra denne velfungerende ordningen, har de fleste informantene liten forståelse for, og de mener reformen er basert på økonomiske rammer istedenfor Forsvarets behov. Dette underbygger vår hypotese om at det ikke var tilstrekkelig grad av forståelse blant medlemmene i organisasjonen.

Vårt andre forskningsspørsmål var om det er kommunisert en klar visjon for utdanningsreformen som viser hvor de er på vei og hva de skal strekke seg mot. Funnene tilsier at dette ikke er gjort og informantene peker på en rekke regler, retningslinjer, gevinster og mål, men ingen visjon man kan strekke seg etter og som skaper motivasjon. Analysen viser også til at det kan være noe utfordrende med kommunikasjonen fra topp til bunn og at man opplever at man har ulik forståelse for hvor man er på vei. En visjon skal skape motivasjon og retning, og hypotesen blir derfor styrket da det viser seg at dette ikke er gjort.

Tredje forskningsspørsmål var hvorvidt det er dannet noen maktkoalisjoner som har som oppgave å spre forståelse, identifisere behov, lede prosessen og foreta justeringer ved behov. Funnene viser til flere ulike grupper på ulike nivåer som har ledet og drevet prosessen fremover; styringsgruppen med grensjefene og sjefen for FHS, samt referansegruppen med

blant annet sjefssersjantene og representanter fra arbeidstagerorganisasjonene. I tillegg ble det opprettet lokale arbeidsgrupper på de ulike skolene som har bidratt med å forankre reformen, og spre forståelse i sin avdeling. Vår hypotese ble derfor svekket da vi kan se at disse gruppene har hatt til hensikt å fungere slik som teorien mener maktkoalisjoner skal gjøre.

Det fjerde og siste forskningsspørsmålet var om det er gjort noe for å identifisere og redusere motstanden mot utdanningsreformen. Våre funn viste her til at ansatte i Forsvaret, og da kanskje spesielt militært ansatte med krigsskolebakgrunn, har sterke følelser for utdanningen og motstanden mot utdanningsreformen er stor. Ledere på ulike nivå har ved flere ledermøter diskutert viktigheten av å fremsnakke ordningen og de har derfor vært bevisst sin rolle og tilsynelatende lyktes med å vise en positiv holdning til reformen, og fremsnakke den, i den hensikt å forankre den og redusere motstanden. Ettersom informantene både representerer drivkreftene og motkreftene, og har ulike roller i ulike avdelinger, har de derfor oppfattet motstanden på ulike måter. Noen områder er imidlertid gjentakende tema; Tidspress, trange økonomiske rammer og retningslinjer, og bekymringer for at kvaliteten på utdanningen vil svekkes ettersom det er tatt mer høyde for økonomi, enn hva Forsvaret virkelig trenger å utdanne til. Dette fører til bekymringer om svekket operativ evne på sikt. Tidspress og økonomiske rammer og retningslinjer kan vi direkte linke til våre to første steg, behov for endring og en klar visjon.

Ettersom våre funn tilsier at det ikke er en utbredt forståelse blant ansatte i Forsvaret om at reformen er nødvendig og at det heller ikke er kommunisert en klar visjon som viser hvor man er på vei, kan man forstå at det er bekymringer for at kvaliteten svekkes når prosessen går så fort som den gjør. Funnene underbygger vår hypotese om at det er mye motstand mot reformen, men hypotesen svekkes likevel da funnene også tilsier at ledere på ulike nivåer har hatt et bevisst forhold til å forankre og fremsnakke ordningen i den hensikt å redusere motstand.

Våre funn tilsier at forutsetningene for en vellykket implementering av utdanningsreformen i liten grad er tilstede. Det er stor motstand i organisasjonen, som i hovedsak skyldes mangel på forståelse for en radikal reform og frykt og bekymringer for at den nye utdanningsmodellen til Forsvaret vil føre til at operativ evne blir svekket på sikt.

6.1 Teoretiske implikasjoner

Av teorien rundt årsakene til, og signalene på motstand, pekes det kun på psykologiske grunner til at folk motsetter seg endringer. En interessant observasjon er at informantene som selv ytet motstand i forbindelse med reformen forklarer egen motstand ut fra rasjonelle og velbegrunnede faglige perspektiver, som mangel på tid, dårlige rammebetingelser og for dårlig kvalitet på løsningsforslag. Vi fant derfor ingen av de psykologiske årsakene fra teorien blant de av våre informanter som uttrykte misnøye med reformen. Enkelte av informantene som taler for reformens sak, peker derimot på mangel på forståelse og at folk kan være redde for å miste jobbene sine, som grunner for motstand. De sistnevnte årsakene er psykologisk betonet, og stemmer således overens med teorien. Vi spurte ikke informantene direkte om underliggende psykologiske årsaker, men det kan tenkes at disse årsakene er noe folk helst holder for seg selv, og derfor vil være vanskelig å avdekke. Dette viser derfor hvor vanskelig det kan være for ledere å avdekke virkelige årsaker, da våre mentale modeller vil skape forskjellige historier og fremstillinger av samme sak.

6.2 Praktiske implikasjoner

Det er rimelig å tro at Forsvaret kanskje hadde vært tjent med å bruke lengere tid til å gjennomføre en slik radikal reform som utdanningsreformen. Flere av informantene henviser opptil flere ganger til ting man burde ha gjort i implementeringsprosessen, blant annet med å skape en felles forståelse og unngå top-down perspektivet. Dette skal ha blitt gjort i forbindelse med innføringen av den nye personellreformen med et tilsynelatende godt resultat. Dette er tidkrevende prosesser så man kan derfor anta at årsaken til at dette ikke er blitt gjort i forbindelse med utdanningsreformen er mangel på tid. Hadde man hatt noen år til, som Forsvarssjefen ønsket, eller plukket opp de politiske signalene når de først kom, ville man nok vært tjent med å skape en forståelse for endring og involvert organisasjonsmedlemmene i større grad.

Våre funn viser til motstand mot utdanningsreformen, og særlig på grunn av bekymringer om en svekket offisersutdanning. Vi har sett at teorien viser til hvordan organisasjonskulturen i sterke organisasjoner som Forsvaret kan være et hinder for å få gjennomført en endring. Man kan derfor anta at Forsvaret hadde vært tjent med å følge stegene som teorien viser til for å redusere motstanden, og heller snu denne kraften om til drivkrefter.

6.3 Anbefaling til videre forskning

Denne oppgaven har kun fokusert på hvorvidt forutsetningene ligger til rette for en vellykket reform. Det kunne derfor vært interessant å se hvorvidt reformen lykkes i praksis, tross motstanden som oppleves før selve implementeringen. Det kunne også vært interessant å se på hvorvidt motstanden er like stor om noen måneder, eller et år, etter at den nye ordningen har trådt i kraft. Det viser seg at det er store bekymringer rundt kvaliteten, spesielt tilknyttet den nye offisersutdanningen. En sammenligning av offiserene som kommer ut fra krigsskolene i 2021 med tidligere uteksaminerte offiserer vil kunne gitt svar på hvorvidt utdanningen på krigsskolene er svekket eller ikke. Etersom denne oppgaven har hatt fokus på seniorledere og initiativtakere, ville det vært interessant med en kvalitativ oppgave som fokuserer på grasrota av organisasjonen for å se hvordan de opplever utdanningsreformen, og om dette påvirker deres motivasjon og tillitt til Forsvaret.

Referanseliste

- BEER, M. & NOHRIA, N. 2000. Cracking the Code of Change.(Statistical Data Included). *Harvard Business Review*, 78, 133.
- BRUUN-HANSEN, H. 2017. Utdanningsreformen - FSJ gjennomføringsplan. Oslo: Forsvaret.
- BURNES, B. 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re - appraisal. *Journal of Management Studies*, 41, 977-1002.
- CHRISTENSEN, T. 2006. Staten og reformenes forunderlige verden. *Nytt norsk tidsskrift (trykt utg.)*. Årg. 23, nr 3 (2006), 215-228.
- CHRISTENSEN, T., EGEBERG, M., LÆGREID, P., RONESS, P. G. & RØVIK, K. A. 2015. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*, Oslo, Universitetsforl.
- CUNNINGHAM, B. J. & KEMPLING, J. S. 2009. Implementing change in public sector organizations. *Management Decision*, 47, 330-344.
- FORSVARSDEPARTEMENTET 2013. Kompetanse for en ny tid. Oslo: Fagbokforlaget.
- FORSVARSDEPARTEMENTET 2015. Prop. 111 LS - Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen).
- FORSVARSDEPARTEMENTET 2017. Kampkraft og bærekraft, Iverksettelsesbrev til forsvarssektoren for langtidsperioden 2017-2020, versjon 6.0. In: FORSVARSDEPARTEMENT, D. K. (ed.). Oslo.
- HAUGAN, B., HUSBY, M. & EISENTRÄGER, S. 2013. *Stoltenbergs Mongstad-månelanding legges ned* [Online]. vg.no: Verdens Gang. Available: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/22M1r/stoltenbergs-mongstad-maanelanding-legges-ned> [Accessed 20. April 2018].
- JACOBSEN, D. I. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, Bergen, Fagbokforl.
- JACOBSEN, D. I. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser*, Oslo, Cappelen Damm.
- JACOBSEN, D. I. & THORSVIK, J. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen, Fagbokforl.

- KAUFMANN, G. & KAUFMANN, A. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Fagbokforlaget.
- KORSVOLD, T. 2018. *Varsler omkamp om utdanningsreformen* [Online]. aldrimer.no. Available: <https://www.aldrimer.no/varsler-omkamp-om-utdanningsreformen/> [Accessed 11. Mai 2018].
- KOTTER, J. P. 1995. Leading change: why transformation efforts fail.(includes related organizational transformation steps)(Cover Story). *Harvard Business Review*, 73, 59.
- KOTTER, J. P. 1996. *Leading change*, Boston, Mass, Harvard Business School Press.
- LENARTOWICZ, M., HOQUE, Z., HOQUE, Z. & WILL, M. G. 2018. Financing organizational changes from without: a valid instrument or a costly illusion of strategic public policy? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 00-00.
- LYONS, J. B., SWINDLER, S. D. & OFFNER, A. 2009. The Impact of Leadership on Change Readiness in the US Military. *Journal of Change Management*, 9, 459-475.
- MCSHANE, S. L. & VON GLINOW, M. A. 2010. *Organizational behavior : emerging knowledge and practice for the real world*, Boston, Mass, McGraw-Hill/Irwin.
- NOHRIA, N., BEER, M., KOTTER, J. P., GARVIN, D. A. & HEIFETZ, R. A. 2011. HBR's 10 must reads : on change management. Harvard Business Review Press.
- REGJERINGEN. 2018. *Kompetansereformen i forsvarssektoren* [Online]. <https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/militart-personell/innsikt/kompetansereformen-i-forsvarssektoren/id2353933/>. [Accessed 5. April 2018].
- SNL. 2009. *Reform* [Online]. Store norske leksikon. Available: <https://snl.no/reform>. [Accessed 27.03.2018].
- SNL. 2018. *Forutsetning* [Online]. Store Norske Leksikon. Available: <https://snl.no/forutsetning>. 27.03.2018].
- STORTINGET. 2015. *Ordningen for militært tilsatte (S-delen)* [Online]. Available: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Saker/Sak/?p=62555> [Accessed 10. Mai 2018].
- STORTINGET. 2018. *Representantforslag fra stortingsrepresentantene Trygve Slagsvold Vedum, Knut Arild Hareide, Steinar Ness, Hans Fredrik Grøvan og Per Olaf Lundteigen om utdanningsreformen i Forsvaret* [Online]. Available: <https://www.stortinget.no/nm/Saker-og->

[publikasjoner/publikasjoner/Representantframlegg/2017-2018/dok8-201718-164s/?all=true](#) [Accessed 10. Mai 2018].

THAGAARD, T. 2013. *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode*, Bergen, Fagbokforl.

TJERNSHAUGEN, K. & RUUD, S. 2015. *12 reformer som endrer Norge i blåblå retning* [Online]. Aftenposten.no: Aftenposten. Available: <https://www.aftenposten.no/norge/politikk/i/8OPG/12-reformer-som-endrer-Norge-i-blåblå-retning> [Accessed 13. Mai 2018].

UIO. 2017. *New Public Management-reformer* [Online]. UiO, Det samfunnsvitenskapelige fakultet. Available: <http://www.sv.uio.no/studier/ressurser/eksempeloppgavebank/statsvitenskap/stv2410/npm-reformer.html> [Accessed 13. Mai 2018].

WINTER, S. & NIELSEN, V. L. 2008. *Implementering af politik*, Århus, Academica.

Vedlegg

Vedlegg 1: Kvittering fra NSD



Baard Herman Borge

9404 HARSTAD

Vår dato: 23.02.2018

Vår ref: 59189 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 13.02.2018.

Meldingen gjelder prosjektet:

59189	<i>En kvalitativ studie av organisasjonsendringer i Forsvaret</i>
Behandlingsansvarlig	<i>UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Baard Herman Borge</i>
Student	<i>Rasmus Andreas Moxnes</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- UiT Norges arktiske universitet sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at UiT Norges arktiske universitet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes

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

- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 01.06.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Belinda Gloppen Helle

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74 / belinda.helle@nsd.no

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

” En kvalitativ studie av organisasjonsendringer i Forsvaret”

Prosjektgruppen

Vi er to studenter som går erfaringsbasert master i ledelse ved UiT. Rasmus Andreas Moxnes jobber som systemmester samband ved Kystjegerkomandoen, Johanne Andrea Morén jobber som NK i 1.avd på Krigsskolen Linderud.

Daglig ansvarlig og veileder er Førsteamanuensis Baard Herman Borge ved UiT, Campus Harstad.

Bakgrunn og formål

Vi ønsker å se nærmere på hvordan store reformer blir implementert i Forsvaret, nærmere bestemt utdanningsreformen.

Som respondent er du ansett å ha en betydelig rolle før, under og/eller etter implementeringen av reformen, og vi håper du har mulighet til å stille til intervju.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Vi ønsker å ta opp intervjuet for lettere å holde tråden, og holde fokus på samtalen og ikke på notater.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun prosjektgruppen som vil ha tilgang til lydopptak.

Gjennom deltakelse vil du kunne bli identifisert på bakgrunn av beskrivelser om din rolle i reformen. Vi vil ikke omtale respondenter ved navn, men ved funksjon/stilling der dette anses hensiktsmessig. Dersom det er deler av intervjuet du ønsker skal fremstå som anonymt ber vi om at du fremhever dette, slik at vi kan ivareta dette under skrivingen av prosjektrapporten.

Masteroppgaven skal etter planen avsluttes 01.06.2018. Alle opptak vil slettes omgående etter levering av prosjektet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Gjennomlesning før levering

Kryss av her dersom du som respondent ønsker å lese gjennom rapporten og komme med innspill/kommentarer/endringer før den leveres/publiseres.

Samtykke

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide – Implementering av URE:

Hvorfor ble URE iverksatt, og når startet prosessen? (Hvorfor har det gått så fort?)

I hvilken grad opplevde dere misnøye angående den forrige utdanningsordningen?

Hva synes du er det beste med denne reformen?

Hva synes du er det verste? Er det ting du skulle ønske kunne blitt videreført, men som måtte bort?

Hva ser du som de største ulempene og de største fordelene med å kjøre utdanningsreformen samtidig som personellreformen OMT?

Hvis noe kunne blitt gjort annerledes i forkant, hva skulle dette vært?

Hvordan syns du prosessen internt i Forsvaret har vært under implementeringen av reformen?

Hva blir det viktigste å fokusere på i tiden fremover?

Hva er visjonen for Utdanningsreformen?

Har du opplevd mye motstand/misnøye? I hvilken form og fra hvem?

Hvis så: Hvorfor tror du det er motstand?

Hvordan har du forholdt deg til motstanden?

Alt i alt: I hvilken grad føler du at implementeringen har lyktes?