



UiT Norges arktiske universitet

Institutt for samfunnsvitenskap

Hærens Ingeniørvåpen i vekst

Hvordan påvirker ledelse og strategi organisasjonsendringene?

Tomas Hage

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi – STV 3910 – juni 2023

Forord

Masterprogrammet i sin helhet og arbeidet med masteroppgaven spesielt, har vært innholdsrik og givende. Å studere organisasjonsvekst i rammen av Hærens Ingeniørvåpen har gitt meg innsikt i et meget spennende og komplekst fagfelt og lært meg at organisasjonsendring stiller store krav til organisasjonen som helhet for å lykkes.

Innleveringen av masteroppgaven markerer slutten på en lang, men lærerik studieperiode. Det føles derfor godt å endelig kunne levere en slutført oppgave. I den sammenheng er det på sin plass å takke. Jeg vil først takke UiT for et spennende masterprogram og for den fleksibiliteten programmet bygger på. Dette har gjort det mulig å gjennomføre studie ved siden av jobb og familieliv. Jeg ønsker videre å takke Hege Andersen for god, direkte og ærlig veiledning. Takk for gode tilbakemeldinger og faglige innspill. Dette har definitivt bidratt til å løfte oppgaven. Jeg må også takke respondentene som har bidratt med sine erfaringer og kunnskaper. Takk for at dere har tatt dere tid til å bidra og således muliggjøre undersøkelsen.

Sist, men ikke minst må jeg takke min fantastiske samboer. Takk for den utømmelige tålmodigheten du har utvist og takk for all støtten du har gitt meg gjennom lange kvelder og helger med lesing og skriving. Jeg er utrolig takknemlig og uten deg hadde ikke dette vært mulig. Nå blir det endelig mer tid med familien.

Oslo, 2023

Tomas Hage

Sammendrag

Forsvaret, Hæren og Ingeniørvåpnet har grunnet endrede sikkerhetspolitiske forutsetninger, iverksatt omorganiseringsprosesser med et målbilde man ikke har sett siden slutten på den kalde krigen, nemlig vekst. Det har i mange år blitt forsket på hvordan Forsvaret skal effektiviseres og nedbemannes, mindre har blitt skrevet om utfordringene man møter når etaten skal vokse. I denne oppgaven har jeg undersøkt noen av utfordringene Hærens Ingeniørvåpen vil møte i sin pågående omorganisering, med følgende problemstilling lagt til grunn:

Hvordan påvirker faktorene strategi og ledelse organisasjonsendringene i Hærens Ingeniørvåpen?

Ingeniørvåpnets pågående omorganisering er et resultat av Prop. 14S «*Evne til forsvar – vilje til beredskap*», som videre er operasjonalisert i «*Sjef hærens plan*» for perioden 2022-2033. Dette danner rammeverket for undersøkelsen. Studien har sett på hvordan faktorene strategi og ledelse fremmer eller hemmer endringsprosessene, der et utvalg intervjuobjekter danner datagrunnlaget for å besvare problemstillingen. Undersøkelsen har ikke gått detaljert til verks på en spesifikk delprosess, men sett på organisasjonsendring som helhet. Det belyses hvilke utfordringer som knyttes til pågående prosess der organisasjonsvekst er strategisk målbilde.

Undersøkelsens funn peker i retning av at strategiens rolle som styringsverktøy og strategiens rolle til å oppnå organisasjonslæring, i stor grad påvirker endringsprosessens fremdrift. Videre belyses viktigheten av at endringsledelsen evner å kommunisere den planlagte endringen slik at det oppnås felles forståelse og redusert endringsmotstand i organisasjonen. Anbefalingene som avslutningsvis presenteres, fokuserer på tiltak som kan gjennomføres for å bedre de tilstandene som oppfattes som hemmende på Ingeniørvåpnets pågående prosesser.

Innholdsfortegnelse

Forord	5
Sammendrag	6
1 Innledning – Ingeniørvåpnet i vekst	1
1.1 Oppgavens relevans	2
1.2 Problemstilling	3
1.3 Oppgavens målsetting	7
1.4 Oppgavens oppbygning	7
2 Empirisk kontekst	8
2.1 Sikkerhetspolitisk påvirkning	8
2.2 Hæren og Hærens Ingeniørvåpen	8
2.2.1 Ingeniørvåpenets organisasjonsutvikling	10
3 Teoretisk Rammeverk	12
3.1 Organisasjonsendring eller utvikling?	12
3.2 Drivkrefter for endring	13
3.3 Strategi	14
3.3.1 Strategi som styringsverktøy	14
3.3.2 Organisasjonslæring	16
3.4 Endringsledelse	19
3.4.1 Kommunikasjon	20
3.4.2 Endringsreaksjoner	21
3.5 Oppsummering	23
4 Metode	25
4.1 Forskningsdesign	25
4.2 Datainnsamling	26
4.2.1 Litteraturreview	26

4.2.2	Uformelle samtaler	26
4.2.3	Intervju	27
4.3	Kvalitet	29
4.3.1	Validitet og reliabilitet	29
4.4	Metodekritikk	30
5	Analyse, drøfting & presentasjon av funn.....	32
5.1	Spørsmålsgruppe 1 – Strategi som styringsverktøy	32
5.1.1	Oppsummering spørsmålsgruppe 1	36
5.2	Spørsmålsgruppe 2 – Organisasjonslæring.....	37
5.2.1	Oppsummering spørsmålsgruppe 2.....	41
5.3	Spørsmålsgruppe 3 – Kommunikasjon.....	42
5.3.1	Oppsummering spørsmålsgruppe 3.....	46
5.4	Spørsmålsgruppe 4 - endringsreaksjoner.....	47
5.4.1	Oppsummering spørsmålsgruppe 4.....	50
6	Konklusjon	51
6.1	Anbefalinger	54
6.2	Forslag til videre forskning.....	55
	Referanseliste	56
	Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	60
	Vedlegg 2 – Utfyllende sitater	62
	Vedlegg 3 - Tillatelse til å innhente opplysninger om Forsvaret til forskningsspørsmål	70
	Vedlegg 4 - Tillatelse fra involverte avdelinger.....	72
	Vedlegg 5 - Samtykkeerklæring.....	75
	Vedlegg 6 - Godkjenning Sikt (NSD).....	78

Tabelliste

Tabell 1 – Forskningsspørsmål	5
Tabell 2 – Indikatortabell for kategorisering av innhentet data.	6
Tabell 3 - Respondentenes avdelingstilhørighet.	29
Tabell 4 - Indikatorene knyttet til strategi som styringsverktøy	32
Tabell 5 - Indikatorene knyttet til organisasjonslæring	37
Tabell 6 - Indikatorene knyttet til kommunikasjon	43
Tabell 7 - indikatorer knyttet til endringsreaksjoner	47
Tabell 8 - Oppsummering av indikatorer knyttet til hvert tema.....	52

Figurliste

Figur 1 – Illustrasjon – «Hærens Ingeniørvåpen i vekst» (bildet er hentet fra Hærens Facebook-side)	2
Figur 2 - Operasjonalisering av problemstillingen.....	4
Figur 3- Hærens organisasjonskart - visualisert med Brigade Nord og Ingeniørbataljon.....	9
Figur 4 - Organisasjonskart Hærens Våpenskole	10
Figur 5 - Dynamikken mellom planlagte og fremspirende strategier (Mintzberg & Waters, 1985). Hentet fra Steiro & Steiro (2016).....	17

1 Innledning – Ingeniørvåpnet i vekst

Temaet for denne oppgaven er den pågående omorganiseringen av Hærens Ingeniørvåpen. Prosessen kan grunnet sitt fokus på vekst sies å være del av et paradigmeskifte hva gjelder endring og utvikling av Hæren. Nedskjæringer, effektivisering og redusering beskriver organisasjonen de siste 35 årene, men nå skal Hæren vokse. Fra fokus på interneffektivisering og budsjettbesparelser, kan vi i stortingsproposisjon 14s «*Evne til forsvar – vilje til beredskap*» (2020-2021) lese at Hæren skal bli større og at den politiske viljen til å gjenoppbygge Forsvaret er i ferd med å snu (Forsvarsdepartementet 2020). Ingeniørvåpenet skal utvikles, det skal etableres nye og flere avdelinger og eksisterende avdelinger skal tilføres mer personell og materiell. Alt i alt representerer dette en svært krevende prosess som det er interessant å forske på. Ingeniørvåpenet må utvikles for å tilfredsstille nye behov og krav og for Ingeniørvåpenet som helhet vil den pågående prosessen innebære en tilnærmet doubling av kapasiteten i Hæren frem mot 2030.

Omorganiseringen det forskes på, konsentrerer seg om en planlagt endring og utvikling av Ingeniørvåpenet beskrevet i prop 14s og videre operasjonalisert i *Sjef Hærens Plan* for perioden 2022 – 2033 (Hæren, 2022). Prosessen kan i sin helhet sies å ha et formalisert starttidspunkt i 2022 og vil med dagens ordregrunnlag ha en planhorisont frem mot 2033. I realiteten vil organisasjonsutvikling i Ingeniørvåpenet være en kontinuerlig prosess med uklare start- og sluttpunkter, og mye av pågående omorganisering startet lenge før 2022. Det vil være flere utviklingsprosesser som går simultant og som påvirker hverandre og noen av delprosessene kan defineres som organisasjonsendringer. Det er derfor vanskelig å beskrive forskningscasen som en enkel prosess med klare rammer og mål og det er vanskelig å definere helheten som utvikling eller endring. Utgangspunktet for undersøkelsen, og målet med oppgaven, er å konsentrere seg om delene av omorganiseringen som er så markante at de kan defineres som endring. Det er i endringsprosessene de største utfordringene ofte er å finne (Kirkhaug, 2022, kap. 2) og forskning på endring fremstår derfor som mest relevant. Detaljene rundt omorganiseringen, hvilke avdelinger som skal opprettes og hvordan Hærens Ingeniørvåpen skal se ut i 2033 vil være gradert. En generell beskrivelse vil være nødvendig, men det forsøkes å male et klart bilde av prosessen videre i oppgaven.



Figur 1 – Illustrasjon – «Hærens Ingeniørvåpen i vekst» (bildet er hentet fra Hærens Facebook-side)

1.1 Oppgavens relevans

Det er skrevet mye om omorganisering i Hæren, men brorparten av litteraturen fokuserer på nedskjæring og effektivisering. Dette er naturlig da de strategiske målsettingene i omorganiseringsprosessene de senere årene har vært interneffektivisering og bedre utnyttelse og ivaretagelse av ressurser og kompetanse. Omstilling er en naturlig del av organisasjonens hverdag, men mangelen på erfaring knyttet til organisasjonsvekst vil gjøre den pågående prosessen utfordrende. Hæren må forberede seg på vekst før den kan vokse og utfordringene knyttet til dette refereres til i flere sentrale dokumenter, eksempelvis *Sjef Hærens Plan* (Hæren, 2022). At oppgaven kan bidra med lærdommer til pågående prosess gir den derfor høy relevans for både Ingeniørvåpnet og Hæren for øvrig.

Strategiens rolle i organisasjonsendringer har en sentral posisjon i endringsteoriene. De fleste organisasjoner har ifølge Hoff et fokus på strategiutvikling (Hoff, 2016), men iverksettingen og gjennomføringen av strategien gir ofte større utfordringer enn ventet. Utfordringene kan være knyttet til strategiens egnethet til oppfølging av prosessen, hvor godt strategien benyttes for å oppnå oppslutning, organisasjonslæring eller i hvor stor grad strategien bidrar til helhetlig forståelse på tvers av organisatoriske nivå (Jacobsen, 2018b). Faktoren strategi vil være sentral i oppgaven og en ønsket målsetting er å bidra med lærdommer knyttet til strategiens rolle i Ingeniørvåpnets omorganisering. Funn knyttet til denne vil være av relevans for Ingeniørvåpnets videre prosess.

For å lykkes med organisasjonsendringer, vil ledelse av endringene være en viktig og sentral faktor. Ledelsen innehar en avgjørende rolle og må ivareta kommunikasjon, de ansattes behov og samtidig sørge for måloppnåelser og fremgang på det strategiske nivået. (Jacobsen,

2018b). Ledelse er valgt som den andre sentrale faktoren i oppgaven og det vil være relevant å belyse hvordan ledelse av prosessen kan og bør praktiseres for å fremme utviklingen. Hvordan personellet som jobber med prosessen på de ulike organisasjonsnivåene opplever ledelsen, står sentralt for å besvare spørsmålene knyttet til denne faktoren.

Organisasjoner som skal vokse står ovenfor andre typer utfordringer og barrierer enn organisasjoner som skal redusere eller reorganisere eksisterende strukturer. Vekst vil bety etablering av nye kulturer, nye sosiale miljøer, kommunikasjonsformer og/eller måter å lede på (Kirkhaug, 2022), som ofte representerer større utfordringer enn å kutte i eksisterende strukturer og redusere organisasjonens størrelse. Det vil være behov for flere ansatte med riktig kompetanse, det vil være behov for nytt og mer materiell og mer infrastruktur for å huse den nye organisasjonen. Den planlagte veksten kan være større enn det organisasjonen klarer å håndtere, spesielt hvis det ikke er synkronisering mellom faktorene personell, materiell, infrastruktur og kompetanse, og når disse innføres. Mye oppmerksomhet og fokus på prosessen kan gi negative konsekvenser på den daglige driften (Ibid) der organisasjonen settes i en posisjon hvor daglig drift og endring må skje simultant. Ingeniørvåpnets utfordringer vil være mange og oppgaven søker å bidra med lærdommer knyttet til strategi og endringsledelse og hvordan disse faktorene kan og bør håndteres for å understøtte prosessen.

1.2 Problemstilling

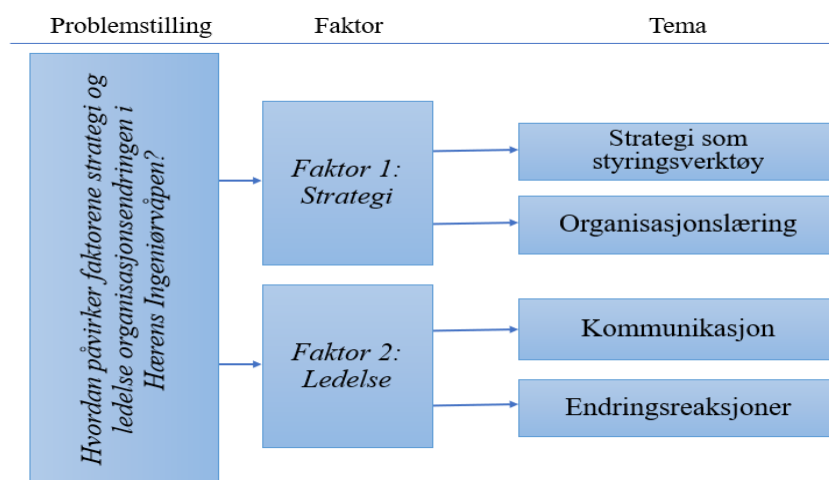
Som nevnt har jeg valgt å se på faktorene strategi og ledelse og hvordan disse påvirker organisasjonsendringen i Ingeniørvåpnet. Faktorene har blitt valgt fordi begge har en fremtredende og sentral posisjon i organisasjonsteorien som er benyttet. Både strategi og ledelse fremmes blant annet av Errida & Lotfi (2021) som noen av de viktigste elementene som må ivaretas for å lykkes med organisasjonsendringer, og derfor naturlig å velge som faktorer i denne oppgaven. I likhet med Jacobsens antakelse (2018b), bygger oppgaven på at planlagt endring er mulig å gjennomføre hvis man har valgt riktig endringsstrategi. Det vil si «at endringsprosessen er lagt opp slik at den er tilpasset den type endring det er intensjon om å gjennomføre», og at den ledes på riktig måte, altså at ledelsesformen tilpasses prosess og kontekst (Ibid). Hvordan strategi og ledelse virker fremmende eller hemmende på prosessen er kjernen i undersøkelsen og følgende problemstilling har derfor blitt utarbeidet:

Hvordan påvirker faktorene strategi og ledelse organisasjonsendringene i Hærens Ingeniørvåpen?

Strategi og ledelse er to omfattende fagfelt. En videre operasjonalisering av har derfor vært nødvendig for å begrense omfanget og for å gjøre problemstillingen forskbar. Strategi har blitt brutt ned til temaene *strategi som styringsverktøy* og *organisasjonslæring*, faktoren ledelse har blitt brutt ned til temaene *kommunikasjon* og *endringsreaksjoner*. Valg av tema baserer seg i hovedsak på deres sentrale og fremtredende rolle i organisasjoner generelt og i organisasjonsendringer spesielt. Strategiens egnethet som et styringsverktøy fremstår som betydningsfull for prosessens fremdrift og det er interessant å undersøke i hvor stor grad Ingeniørvåpnets strategi benyttes til å styre og justere prosessene underveis.

Organisasjonslæring blir beskrevet som helt sentralt for å lykkes med organisasjonsendringer (Jacobsen, 2018b & Jacobsen & Thorsvik 2013). Her vil det spesifikt undersøkes om det foreligger en læringsstrategi som legger til rette for organisasjonslæring.

Kommunikasjon er en vital basisfunksjon som danner grunnlaget for planlegging, koordinering og styring, formulering av mål og strategier, og utgjør en avgjørende rolle i organisasjoner generelt og endringsprosesser spesielt (Gillis, 2008, Ashcraft et al. 2009 og McPhee & Zaug, 2009). Jeg ønsker å undersøke om det legges til rette for god kommunikasjon og om det oppnås felles forståelse for endringen. Kommunikasjon vil i stor grad påvirke graden av styring, evnen til organisasjonslæring, mengden endringsreaksjoner hos de ansatte og derfor meget relevant å undersøke. Endringsreaksjoner vil være en helt normalt faktor i perioder med endring, men kan ofte fremstå som en fremtredende og destruktiv bestanddel som må håndteres riktig for at organisasjonen skal lykkes med endringene (Hennestad & Revang, 2017). Hvordan ledelsen håndterer endringsreaksjoner vil derfor undersøkes da dette vil påvirke prosessens fremdrift.



Figur 2 - Operasjonalisering av problemstillingen

Til hvert tema er det etablert forskningsspørsmål. Spørsmålene er basert på det teoretiske rammeverket, men har også bidratt til å avgrense hvor mye, og hvilken teori som har blitt benyttet. Spørsmålene danner utgangspunktet for utarbeidelsen av intervjuguiden som er vedlagt og indikortabellen som er laget for kategorisering av data.

Faktor	Tema	Forskningsspørsmål
Strategi	Styringsverktøy	Er strategien egnet som et styringsverktøy?
	Organisasjonslæring	Legger strategien til rette for organisatorisk læring?
Ledelse	Kommunikasjon	Er kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte på tvers av organisasjonsnivåene ivaretatt?
	Endringsreaksjoner	Gjennomføres det tiltak for å motvirke kontraproduktive endringsreaksjoner?

Tabell 1 – Forskningsspørsmål

Indikortabellen har vært et viktig verktøy under arbeidet med å kode innhentet data. Å plassere analysert data inn i tabellen har tydeliggjort om svarene fra respondentene underbygger temaene som fremmende, nøytral eller hemmende og har sådan bidratt til å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen. Indikatorene er valgt med utgangspunkt i de elementene som trekkes fram i teorien knyttet til hvert tema. For eksempel vil strategiens egnethet som et styringsverktøy påvirkes av indikatorene som fremkommer av tabellen, noe som belyses i teorien knyttet til dette temaet. En oppsummerende indikortabell presenteres i analysekapittelet hvor faktorene tydeliggjøres som fremmende, nøytral eller hemmende.

Faktor	Tema	Indikator	H/N/F	Betegnelse
Strategi	Styringsverktøy	Påvirkningskraft	Hemmende	Lite til ingen påvirkningskraft
			Nøytral	Delvis
			Fremmende	Stor påvirkningskraft
		Felles forståelse	Hemmende	Ikke til stede
			Nøytral	Enighet internt
			Fremmende	Oppleveres som god
		Arenaer for evaluering og styring	Hemmende	Ingen arenaer, rutiner eller oppfølging
			Nøytral	Rutiner internt, ikke på tvers av nivåene i organisasjonen
			Fremmende	Faste møter, prosedyrer og/eller rutiner internt og på tvers av org. nivå
	Organisasjonslæring	Inkludering av de ansatte	Hemmende	Lav til ingen grad av inkludering
			Nøytral	Delvis. Nøkkelpersonell på tvers av org. nivå inkludert
			Fremmende	Fokus på inkludering, både internt og mellom hierarkiske nivå
		Tilrettelegging for organisasjonslæring. Deling av erfaring og kompetanse, fysisk eller virtuelt.	Hemmende	Ingen tilrettelegging, selvdrevet prosess i avdelingene
			Nøytral	Delvis tilrettelagt internt på eget organisasjonsnivå
			Fremmende	Godt tilrettelagt på tvers av nivåer, rutiner og kultur for læring
		Ivaretagelse av kunnskap. Dokumentering og lagring av erfaring underveis.	Hemmende	Ingen fokus på organisatorisk hukommelse og lagring av erfaringer
			Nøytral	Delvis ivaretatt. Den enkelte ansvarlig for overlapping og «lagring» av egne erfaringer
			Fremmende	Høy grad av fokus på kompetanseivaretagelse og læring
Ledelse	kommunikasjon	Ivaretagelse av kommunikasjon mellom ledelse og ansatte, på tvers av org. nivåer	Hemmende	Manglende kommunikasjonskanaler, ingen rutine eller faste plattformer for informasjonsdeling
			Nøytral	Ivaretatt internt mellom ledelse og ansatte på eget nivå
			Fremmende	God kommunikasjon, også på tvers av nivå
		Kommunikasjon ivaretatt. Underbygger følelsen av at prosessen er viktig, riktig og god.	Hemmende	Oppleveres som manglende. Danner ikke oppslutning eller felles forståelse
			Nøytral	God kommunikasjon på eget nivå, manglende vertikal samhandling
			Fremmende	God kommunikasjon. Opplevelse av felles forståelse og oppslutning
	Endringsreaksjoner	Tiltak for å motvirke destruktive reaksjoner iverksatt.	Hemmende	Ingen fokus på tiltak for å motvirke endringsreaksjoner
			Nøytral	Fokuserer på endringsreaksjoner og motstand internt i egen avdeling
			Fremmende	Effektive tiltak iverksatt som kan vise til gode resultater
		Ledelsen evner å kommunisere nødvendigheten, får med seg de ansatte i arbeidet	Hemmende	Manglende ivaretagelse av ledelsen, manglende følelse av at prosessen er nødvendig eller realistisk
			Nøytral	Godt ivaretatt på eget nivå, nøkkelpersonell med på prosessen, fortsatt motstand hos de ansatte
			Fremmende	Ivaretatt på tvers av organisasjonen

Tabell 2 – Indikatortabell for kategorisering av innhentet data.

1.3 Oppgavens målsetting

Målsettingen med oppgaven er å bidra med lærdommer og anbefalinger til Ingeniørvåpnets prosess som vil fortsette lenge etter at undersøkelsen ferdigstilles. Det vil være ønskelig å belyse funn som fremmer organisasjonsendringen i den hensikt å belyse praksis som fungerer godt, men også å belyse funn som hemmer utviklingen for å legge til rette for forbedring. Indikator Tabellen viser i stort hvilke lærdommer jeg søker å bidra med. Å bidra med læring ansees som en viktig målsetting, men at oppgaven skal svare på hvordan prosessen skal eller bør gjennomføres som helhet er ikke ambisjonen. Oppgaven har et eksplorative utgangspunkt der jeg er nysgjerrig på om det foreligger forskjeller på organisasjonsvekst og endringsprosesser for øvrig. Det er interessant å finne ut om faktorene påvirker organisasjonsendringen annerledes når vekst er mål. Oppgaven vil ikke fremlegge bevis med to streker under, men danne et oppfattet øyeblikksbilde og presentere noen forsiktige anbefalinger for veien videre.

1.4 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er strukturert i seks kapitler og jeg vil videre fremlegge den empiriske konteksten i kapittel to. Her redegjør jeg for forskningsobjektet og setter dette inn i en overordnet kontekst for å skape forståelse for de store linjene. Kapittel tre redegjør for teorien som er lagt til grunn for å besvare problemstillingen. Innledningsvis beskrives endring og drivkrefter for endring, før det snevres inn med teori omhandlende de to valgte faktorene og temaene knyttet til disse. Kapittel fire redegjør for metoden som er valgt for å besvare problemstillingen. Jeg presenterer undersøkelsens design og belyser hvordan intervju og analyse av innsamlet data her blitt gjennomført. Kapittel fem presenterer og drøfter funn fra innhentet data. Datagrunnlaget vil baseres på gjennomførte intervju som sammenfattes og analyseres i lys av teorien. Kapitlet presenterer de mest relevante og interessante funnene. I tillegg vil utfyllende sitater presenteres i vedlegg 2 i den hensikt å skape bedre forståelse for gjennomført analyse og presenterte funn. Siste kapittel presenterer undersøkelsens konklusjoner med bakgrunn i datamaterialet som knyttes til det teoretiske perspektivet og begreper benyttet i kapittel tre. Kapitlet avsluttes med anbefalinger til videre forskning.

2 Empirisk kontekst

2.1 Sikkerhetspolitisk påvirkning

Det sikkerhetspolitiske bildet i Europa har, spesielt siden 2014 og starten på Russlands krig mot Ukraina, endret seg radikalt. Med en pågående krig i Europa, et fremvoksende Kina som utfordrer den globale stormaktspolitikken og en mer usikker fremtid for norsk og europeisk sikkerhet, økes fokuset på forsvaret av Norge og ivaretagelse av egen sikkerhet og suverenitet (Etterretningstjenesten, 2023). For første gang på svært lenge ser vi en endring i pågående omorganiseringsprosesser der fokuset er å øke antallet stående avdelinger i Hæren.

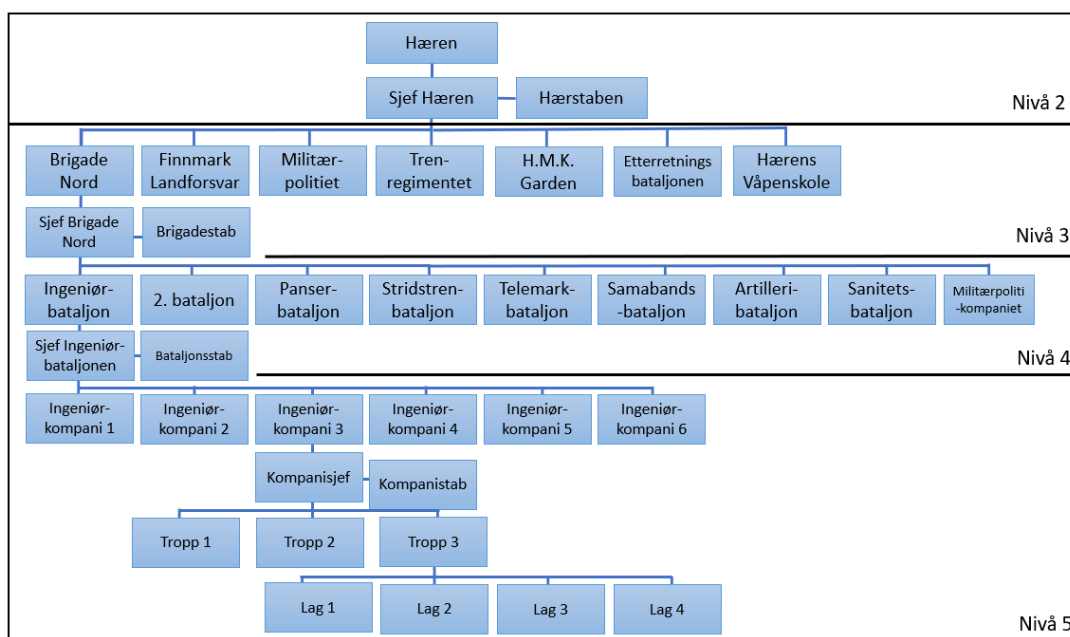
«Høy endringstakt, økende uforutsigbarhet og større kompleksitet utfordrer vår sikkerhet» (Forsvarsdepartementet, 2020). Norges sikkerhet er inne i en krevende periode der en anerkjent verdensorden slik vi kjenner den er under press, den teknologiske utviklingen går svært raskt og mer sammensatte trusler fra statlige og ikke-statlige aktører er utfordrende drivkrefter (Ibid, 2020). Egen forsvarsevne har blitt viktigere og behovet for et troverdig og avskrekkende forsvar øker. I tillegg til økt behov for militært nærvær i nordområdene har det også gjennom NATO blitt signalisert økte forventninger til «norsk evne til å håndtere og begrense konsekvensene av uønskede hendelser og episoder» (Ibid).

Forsvaret, Hæren og Ingeniørvåpnet befinner seg i en kontekst med økte krav fra allierte og en urolig sikkerhetspolitisk situasjon. Hæren har vært gjenstand for nedbygging over lang tid og veksten som er iverksatt vil bli svært krevende. Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) utdyper utfordringene i «*Forsvarsanalysen 2023*» der det presiseres at dagens budsjett, selv med en forsvarssektor som budsjettvinner, vil mangle over 30 milliarder kroner frem mot 2030 for å nå dagens langtidsplan (Forsvarets Forskningsinstitutt, 2023). Nytt fagmilitært råd presenteres Stortinget i 2023, noe det er knyttet stor spenning til, og det forventes en anbefaling som i stor grad vil kreve økte budsjetter. Om de politiske beslutningene støtter opp under ytterligere økning slik FFI anbefaler og om det fagmilitære rådet kommer med tydelige anbefalinger, vil i stor grad påvirke Ingeniørvåpnets planlagte vekst.

2.2 Hæren og Hærens Ingeniørvåpen

Hæren er en stor og kompleks organisasjon. Brigade Nord, sammen med Finnmark landforsvar, utgjør kjernen i den landmilitære strukturen og begge innehar elementer av kampavdelinger og støtteavdelinger som skal videreutvikles. I figur 3 visualiseres

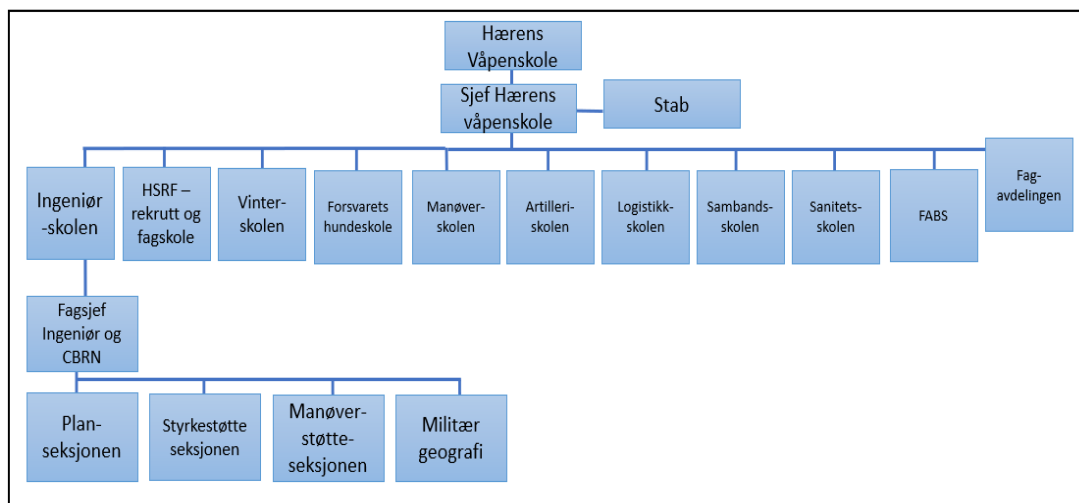
organisasjonsstrukturen, eksemplifisert med strukturen i Brigade Nord og Ingeniørbataljonen for å skape et bilde på hvordan ingeniørstyrkene er organisert (Forsvaret, 2023). Hærens Ingeniørvåpen har ingeniørressurser representert på alle Hærens nivåer. På nivå 2 finner vi ingeniører som har til oppgave å rådgi sjef Hæren. På brigadenivået finner vi stabspersonell integrert i brigadestaben, med rådgivende funksjon. I tillegg kan vi se at Hærens våpenskole befinner seg på nivå 3. Våpenskolens rolle i Ingeniørvåpnets endringsprosess kommer vi tilbake til. På nivå 4 finner vi ingeniørbataljonen som utgjør selve kjernen i Hærens ingeniørstyrke og avdelingen som i størst grad vil påvirkes av de planlagte strukturendringene.



Figur 3- Hærens organisasjonskart - visualisert med Brigade Nord og Ingeniørbataljon

Ingeniørressursenes hovedoppgaver er mobilitetsfremmende tiltak, antimobilitetstiltak, feltarbeid for å øke evnen til overlevelse og generelle ingeniørarbeider. Under disse fire funksjonene finner man en hel rekke oppgaver som i hovedsak utøves av ingeniøravdelingene grunnet deres kompetanse og materiell. Man kan dele ingeniørstyrkene i to. Manøverstøtteavdelingene som understøtter de mekaniserte kampavdelingene ved fronten av striden, og styrkestøtte-ressursene som i større grad opererer i bakre del av stridsfeltet. Det er likevel ikke et absolutt skille på akkurat dette. Manøverstøtte vil som oftest være pansret og i stand til å manøvrere hurtig på stridsfeltet, mens styrkestøtte-avdelingene i større grad vil være upansret og derfor mer sårbare. Oppgavene som løses er mange og dette er grunnen til at Ingeniørvåpenet er et av de mest komplekse og største våpengrenene i Hæren.

Felles for samtlige ingeniøravdelinger i Hæren, uansett om de befinner seg i Brigade Nord eller Finnmark Landforsvar, er at de formelt har samme fagsjef, *Fagsjef Ingeniør og CBRN*¹ som jobber på Ingeniørskolen. Ingeniørskolen finner vi hierarkisk under Hærens Våpenskole, som tidligere visualisert på nivå 3 i figuren over. Fagsjefen og de ansatte på Ingeniørskolen er ansvarlig for utviklingen av Ingeniørvåpnet. De ansatte på skolen vil som oftest ha flere års erfaring fra avdelingene i Hæren og derfor inngående kunnskap og kompetanse om organisasjonen og dens oppdrag. Ingeniørskolen har således et godt utgangspunkt for å kunne lede og gjennomføre en omorganiseringsprosess og står derfor sentralt i undersøkelsen.



Figur 4 - Organisasjonskart Hærens Våpenskole

2.2.1 Ingeniørvåpenets organisasjonsutvikling

Organisasjonsendringen det forsker på vil som nevnt i innledningen være den planlagte strukturutviklingen av Ingeniørvåpnet som beskrives i *Sjef Hærens Plan* for perioden 2022 – 2033 (begrenset) (Hæren, 2022). Planen danner grunnlaget for utviklingen av Hæren i et langsiktig perspektiv og som del av denne utarbeides de grove linjene for hvordan strukturen skal utvikles. Disse kan være relativt konkrete og beskrive hvilke endringer som skal prioriteres, tidsplanen for endringene og kan gi til dels konkrete føringer. Sjef hærens plan kan derfor sies å være en overordnet strategi som også vil være gjeldende for Ingeniørvåpent, men om denne er tilstrekkelig konkretisert for at Ingeniørvåpnet kan bruke den som et styringsverktøy er interessant å finne ut av. Hvis jeg også argumenterer for at strategien er utgangspunktet for organisasjonslæring gjennom utarbeidelse av egne læringsstrategier, er det

¹ CBRN – Chemical, Biological, Radiological and Nuclear

videre interessant å finne ut om strategidokumentene som benyttes, tilrettelegger for organisasjonslæring og organisatorisk hukommelse.

Fordi detaljene i strukturutviklingen er gradert, kan det ikke konkret beskrives hvordan målbilde for Ingeniørvåpnet vil være, noe som gjør det vanskelig for leseren å forstå hvilke prosesser som faktisk undersøkes. I grovt innebærer organisasjonsendringene at manøverstøtte- og styrkestøtte-avdelingene som i dag er strukturert i én organisasjon, separeres. I tillegg til å omorganisere dagens avdelinger, skal størrelsen øke betraktelig og nye avdelinger opprettes. Det vil være behov for nytt og mer materiell, flere ansatte og flere vernepliktige soldater. Det vil i tillegg være behov for kaserner til soldater, garasjer, kontorfasiliteter og undervisningslokaler, som per i dag ikke eksisterer i nødvendig grad. Samtlige delprosesser vil som helhet måtte understøttes av nødvendige endringsstrategier og endringsledelse, noe som opprettholder undersøkelsens relevans.

Helheten vil være svært kompleks og påvirkes fra flere organisasjonsnivåer. Hvordan den ledes på forskjellige hierarkiske nivå antas derfor å ha stor betydning. Å opprettholde god kommunikasjon på tvers av organisasjonsnivåene som er involvert vil sannsynligvis representere en utfordring og det antas at motstanden mot endringene vil være til stede i en relativt toppstyrt endringsprosess. Dette viser linken mellom den empiriske konteksten og forskningsspørsmålene som har blitt utarbeidet. Hvordan Ingeniørskolen evner å håndtere kommunikasjon og endringsreaksjoner synes derfor å være interessant å finne ut av.

3 Teoretisk Rammeverk

Teorien er i hovedsak bygget på Jacobsens modeller og begreper om organisasjonsendring (Jacobsen, 2018b), Jacobsen & Thorsvik lærebok om hvordan organisasjoner fungerer (Jacobsen & Thorsvik, 2013), samt Rudi Kirkhaug sin bok, *Endring, organisasjonsutvikling og læring* (Kirkhaug, 2022). Disse har i hovedsak blitt benyttet som inspirasjonskilder og som hjelp til å lete opp førstehåndskilder og originalforfattere av relevante teorier. Der hvor det ikke er funnet referanser i tekst som har vært ønskelig å ta med i oppgaven, vil det refereres til nevnte forfattere. Det er forsøkt å bygge opp kapittelet med anerkjent teori om strategi og endringsledelse og helt spesifikk teori om temaene i oppgaven. Oppgaven hviler derfor ikke på en bestemt teori eller spesifikke modeller, men bygger på et relativt bredt utvalg teorier og tidligere forskning.

3.1 Organisasjonsendring eller utvikling?

Så langt har både endring og utvikling blitt brukt som begrep for å beskrive prosessen som undersøkes, men hva er egentlig mest riktig å bruke? Van de Ven & Poole (1995) definerer endring som observerte ulikheter i form, intensitet eller kvalitet over tid. Kirkhaug (2022) kategoriserer endringer ut ifra måter de berører organisasjonen på, og beskriver disse som ombygging, nedbygging eller oppbygging. Ingeniørvåpnet skal gjennomgå både ombygging og oppbygging, noe som i teorien plasserer prosessen i kategorien endring.

Definisjonen som benyttes av Jacobsen & Thorsvik er at endring har funnet sted når organisasjonen utviser forskjellige trekk på to ulike tidspunkt (2013). Man kan si at endring må ha funnet sted i oppgavene som løses, teknologien, mål og strategier, eller i organisasjonens struktur eller kultur. Igjen kan vi se at prosessen Ingeniørvåpnet er inne i, sammenfaller med begrepet endring. Christensen et al. (2021) og Jacobsen (2018b) skriver at endringen kan skje i små skritt som utvikling og rutinemessige aktiviteter - eller som kraftige omveltninger og brudd. Begrepene blir her utfyllende. Vil Ingeniørvåpnets prosess da være endring eller utvikling?

Organisasjonsutvikling defineres av Kirkhaug «som en systematisk og planlagt utvikling, forbedring og forsterkning av adferd, prosesser, strategier og strukturer som fører til ønsket effektivitet for organisasjonen» (Kirkhaug, 2022, jf. Cummings & Worley, 2014). Man prøver her å utvikle organisasjonen, samtidig som man opprettholder effektivitet og har som hovedmål å forsterke allerede eksisterende prosesser. I Jacobsens *Strategi O* modell (2018b)

beskrives endringen tilknyttet denne strategien heller som en utvikling og en kontinuerlig og interaktiv prosess med uklare start og sluttspunkt, en inkrementell, deltakende prosess, eller rettere sagt som en organisasjonsutvikling (French & Bell, 1995, Levin & Klev, 2002).

Utvikling sees her på som en mer langvarig og inkrementell prosess, der målet er å effektivisere organisasjonen fortløpende, oppnå læring og å opprettholde konkurranse-dyktigheten. Ingeniørvåpenets prosess er definitivt en systematisk og planlagt utvikling. Forbedring i effektiviteten kan antas å være et mål for utviklingen og som nevnt tidligere vil prosessen være både langvarig og i virkeligheten inneholde mange mindre prosesser som gjennomføres simultant. Man kan med overnevnte beskrivelse av organisasjonsutvikling, argumentere for at organisasjonsutviklingsteorien også passer Ingeniørvåpenets prosess.

Omorganiseringen av Ingeniørvåpenet er vanskelig å kategorisere, da det oppfattes at deler av prosessen vil være en stegvis og mindre dramatisk utvikling, samtidig som andre deler av organisasjonen påvirkes av relativt dyptgående prosesser. De delene av omorganiseringen man kan definere som endring er mest interessant å se nærmere på, og oppgaven vil konsentrere seg om endringsbegrepet videre i teorikapittelet. Dette betyr ikke at organisasjonsutviklingsteorien er irrelevant, men det tas grep for å avgrense oppgavens omfang.

3.2 Drivkrefter for endring

Organisasjoner som ikke innehar nødvendig endringsberedskap og som ikke evner å endre seg i takt med behov og krav i markedet man befinner seg i, vil falle akter ut og tape i konkurransen mot sine motstandere. I teorien er dette også beskrevet som «Change or die» eller «Change or disappear» (Greenberg 2011; Robbins & Judge 2013). Hva som presser frem behovet for endring kan være mange. Basert på Van de Ven & Poole (1995) sin gjennomgang av nærmere 200 forskningsartikler, presenterer Jacobsen (2018b) fem drivkrefter, eller *motorer* for endring. Disse er; den planlagte endringen, endring som livssykluser, endring som naturlig utvelgelse, endring som dialektisk prosess og endring som anarki.

Ingeniørvåpenets organisasjonsendring har jeg valgt å plassere innenfor teorien om den planlagte endringsprosessen, selv om elementer fra de andre motorene også er og vil være del av prosessen. Men, for å avgrense oppgaven og for å ta et valg, vil teorien om den planlagte endringsprosessen være utgangspunktet. Jeg har da definert Ingeniørvåpenets endringsprosess som en *planlagt organisasjonsendring*. Dette er viktig å presisere da det vil være andre krav til strategi og ledelse i de andre teoretiske tilnærmingene, eller motorene.

Så langt i teorikapittelet har vi snakket om forskjellene mellom endring og utvikling i den hensikt å plassere forskningscasen inn i en tydelig ramme. Valg som er gjort for å avgrense oppgaven er blitt beskrevet og drivkreftene for endring har blitt presentert for å male et bilde på hvordan jeg har definert Ingeniørvåpnets endringsprosess.

3.3 Strategi

«Strategies are both plans for the future and patterns from the past» (Mintzberg, 1989).

Barney og Hesterly (2019) benytter seg av Drucker (1994) sin definisjon på en organisasjonsstrategi som er «it's theory about how to gain competitive advantages». Denne definisjonen passer godt til den organisasjonsteoretiske tradisjonen med fokus på hvordan man skal oppnå konkurransefordeler, noe man finner igjen i Porters (2008), Miles & Snows (1978) og Barneys (1991, 2019) teoretiske fremstillinger. Militære organisasjoner vil være opptatt av konkurransefortrinn, om så med en annerledes definisjon av begrepet. I militær sammenheng tenker man først og fremst på planer om hvordan man skal vinne striden. Strategi knyttes i mindre grad til understøttelse av planlagte organisasjonsendringer eller hvordan rutinemessig utvikling gjennomføres. Fordi Ingeniørvåpnets ikke befinner seg i et marked, vil teorier fra overnevnte teoretikere ikke kunne overføres direkte. Min intensjon har vært å belyse hvordan strategi påvirker endringsprosessen eksplisitt, ved å se på styring og læring som tematikk og i mindre grad hvordan strategiutviklingen bør gjennomføres. Hva gjelder selve utarbeidelsen av strategien vil jeg være interessert i å finne graden av påvirkning og inkludering for å knytte dette opp imot temaene læring, kommunikasjon og endringsmotstand.

3.3.1 Strategi som styringsverktøy

Strategifokusert teori skiller mellom mål og strategi. Mål angir *hva* organisasjonen jobber mot, en ønsket slutttilstand, mens strategien beskriver *hvordan* man skal oppnå målene. Som Kaplan & Norton påpeker, vil en velformulert strategi med en tydelig link til målene være helt nødvendig for at den skal kunne brukes som et styringsverktøy (2000). I krevende endringsprosesser vil det være ønskelig å gjennomføre kontroll av fremgang med jevne mellomrom og tydelige målbeskrivelser vil gjøre det mulig å se hvor langt man har kommet (Scott, 1992). Det vil være viktig å inkludere organisasjonsnivåene som treffes av endringen for å oppnå ønsket legitimitet (Powell & DiMaggio, 1991). Utarbeides mål og milepæler av toppledelsen alene, vil tilknytningen og eierskapet til underavdelingen være svak og man kan risikere at målene verken er realistiske eller tilpasset organisasjonens endringsevne. Hvilken

påvirkningskraft nivåene i Ingeniørvåpnet har på strategiutviklingen vil derfor være interessant å finne ut av.

For å oppnå tydelig knytning mellom mål og strategi kan etablering av et målhierarki være en god løsning (March & Simon, 1992, Weber, 2000). Som beskrevet av disse, jf. Jacobsen & Thorsvik (2013), vil man i målhierarkiet finne formålet med endringsprosessen øverst og deretter en visjon som beskriver retning. For endringsprosessens delaktiviteter etableres det konkrete hoved- og delmål som ideelt sett danner klare retningslinjer for arbeidet som skal gjennomføres. Målene må ha en tydelig knytning til midlene og en tydelig tidshorisont som gjør det mulig å registrere fremgang.. Organisasjonen må være klar over at langsiktige mål ofte er vanskeligere å følge og derfor mindre egnet som styringsredskaper og til evaluering underveis (Simon, 1964). Samtidig kan langsiktige mål defineres som strategisk planlegging og vil derfor være gode redskaper til å danne vide begrensninger og handlefrihet for å fremme improvisasjon og nytenkning (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En tydelig beskrivelse på hvordan målene skal nås, danner derfor grunnlaget for effektiv måloppnåelse og en strategi som kan brukes som styringsredskap.

En tydelig og troverdig strategi kan bidra til å mobilisere de ansatte til å støtte opp under endringsprosessen, noe som også vil støtte opp under muligheten til å styre prosessen i riktig retning (Supphellen et al, 2014). For å nå målene er man helt avhengig av støtte og oppslutning fra organisasjonen og da må også strategien være kommunisert til de ansatte, og forstått av de ansatte. Mål og strategi vil hvis utformet på en god og konkret måte, være motiverende på de ansatte og samtidig inneha en styrende funksjon som angir retningslinjer og prioriteringer i organisasjonsendringen. Strategien som benyttes av de forskjellige organisasjonsnivåene bør derfor underbygge felles forståelse for oppdrag, mål og rammer hos både ansatte og ledelsen som skal drive endringsprosessen fremover.

For Ingeniørskolen foreligger det bindinger og begrensninger i gjennomføringen beskrevet i sjef hærens plan, så i hvor stor grad organisasjonsnivåene har mulighet til å påvirke mål og strategi og i hvor stor grad de forskjellige nivåene kan etablere egne mål og strategier tilpasset sin avdeling er interessant å se nærmere på. Om det etableres egne mål og strategier på hvert organisatorisk nivå, faller det seg naturlig å anta at disse vil være forskjellige og at det derfor vil være nødvendig å samkjøre nivåene regelmessig, slik at alle prioriterer likt og drar prosessen i samme retning. For å sammenfatte teorien har jeg utarbeidet følgende spørsmål:

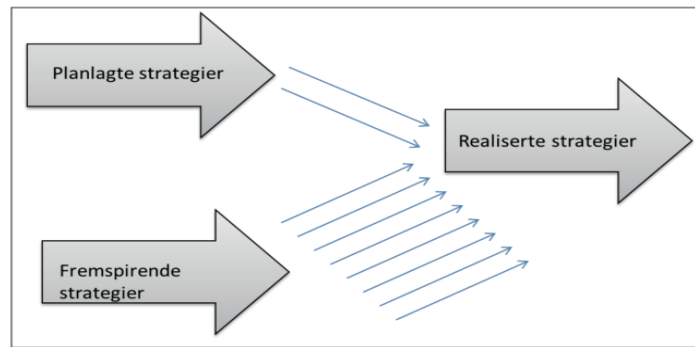
- Er strategien egnet som et styringsverktøy?

3.3.2 Organisasjonslæring

En organisasjon i endring bør ha en læringsstrategi som tar høyde for hvordan man skal omdanne erfaringer på individnivået til læring på organisasjonsnivået og hvordan organisasjonshukommelsen skal opprettholdes (Kirkhaug, 2022; Walsh & Ungson, 1991). Læring defineres av Senge (1990) og Levitt & March (1988) som en prosess der mennesker eller organisasjoner tilegner seg kunnskap som fører til endring av adferd. Med begrepet organisatorisk hukommelse, også kaldt institusjonell hukommelse, menes «et system for lagring, gjenfinning, gjenkjenning og integrering av informasjon og kunnskap på en måte som institusjonelt kanaliserer individenes adferd» (Eie, 2005). Delkapittelet vil innledningsvis redegjøre for begrepene *inkludering* og *involvering*. Begrepene knyttes til organisasjonens læringsevne, der hypotesen bygger på Ørtenblad (2013) som sier at læring først må finne sted på individ- eller gruppenivå. Inkludering og involvering vil derfor være en forutsetning for å tilegne seg erfaringer som utgangspunkt for læring. *Læring og organisasjonshukommelse* omtales avslutningsvis. Læring innebærer individnivået og hvordan organisasjonen skal omdanne individuelle erfaringer til læring som kan deles med organisasjonen som helhet.

3.3.2.1 Inkludering og involvering

Tradisjonelt har strategiutvikling blitt sett på som noe som utvikles av toppledelsen og som implementeres ute i organisasjonen. Et motsvar er at «klassisk strategi sjelden lar seg forstå som noe som kommer fra toppen og som sildrer ned i organisasjonen uten noen form for justering eller korreksjon» (Steiro & Steiro, 2016). Steiro og Steiro trekker frem at strategier er noe som kan komme nedenfra i organisasjonen, som fremspirende strategier. I Ingeniørvåpnet vil det sjeldent utarbeides strategier på lavere organisasjonsnivå da føringer fra toppledelse og politisk nivå danner utgangspunkt for endringene. Ingeniørvåpnet har klare skiller på hvem som gjennomfører strategiarbeid og hvilke nivåer som arbeider med strukturendring, men at lavere nivåer bør inkluderes vil være like viktig grunnet organisasjonens små og nisjepregede kompetansemiljø. At strategiutviklingen bør inkludere og påvirkes fra lavere nivå antas derfor å være viktig for å benytte seg av kunnskap og kompetanse som finnes i hele organisasjonen.



Figur 5 - Dynamikken mellom planlagte og fremspirende strategier (Mintzberg & Waters, 1985). Hentet fra Steiro & Steiro (2016).

Organisasjonsfaget fremhever at toppledelsens engasjement og involvering er helt sentralt for å skape endring (French & Bell, 1995). Likeså blir involvering av de ansatte trukket frem som er suksessfaktor (Steiro & Steiro, 2016). I planlagt organisasjonsendring legges det vekt på at ledelsen må skape engasjement blant de ansatte fordi ansatte som er villig til å endre seg er helt essensielt for å lykkes (Bennis, 2000). De ansatte har ofte dyp og detaljert kunnskap, en lederstil som inkluderer de ansatte vil derfor fremme gode synspunkter og viktige meninger og løsningsforslag. Strategien og beslutningene knyttet til endringen vil således legitimeres (Powell & DiMaggio, 1991). Gjennom involvering, inkludering og deltakelse fra lavere nivåer, vil organisasjonen som helhet være bedre i stand til å lære underveis, noe som trekkes frem av både Jacobsen (2018b) og Jacobsen & Thorsvik (2013). Erfaringene som opparbeides i hele organisasjonen blir inkludert i arbeidet med å omdanne erfaring til varig læring.

En vellykket endringsprosess vil være avhengig av at motstanden i organisasjonen reduseres. Den planlagte endringsprosessen bygger på at involvering av de ansatte resulterer i redusert motstand og økt motivasjon (Jacobsen, 2018b). Å inkludere medarbeiderne øker den positive holdningen til endring fordi det dannes eierskap til prosessen og mulighet til å påvirke prosessen. Dette skaper forpliktelse og et ønske om å lære og utvikle seg (Cunningham, 2006) og danner sådan en tydelig link mellom temaene organisasjonslæring og endringsreaksjoner. Å jobbe for å redusere endringsmotstand gjennom involvering og inkludering ser ut til å være direkte knyttet til hvordan organisasjonen evner å lære av prosessen underveis. Videre vil en deltakende strategi skape oppslutning gjennom å gi de ansatte mulighet til å forme sin egen fremtid, samtidig som deltakelse har en symbolsk effekt gjennom at man opplever at egen kompetanse og kunnskap har betydning.

Prosesen i Ingeniørvåpnet vil totalt sett påvirke store deler av organisasjonen. For å legge til rette for god læring antas det derfor at det vil være smart å inkludere, eller som minimum

informere, medarbeiderne i hele organisasjonen i god tid før endringen skal gjennomføres, sett bort fra de vernepliktige. Mye erfaring vil tilegnes på lavere nivå, noe som tilsier at involvering her vil være smart. Med tanke på at det er Ingeniørskolen som leder helheten i prosessen, bør det legges til rette for at erfaringer på lavere nivå tilfaller skolen, slik at disse kan sammenfattes, analyseres og omdannes til tiltak slik at varig endring i adferd kan oppnås.

3.3.2.2 Læring

Læring synes å være tett knyttet til begrepet organisasjonsutvikling grunnet dens karakter som en kontinuerlig prosess (Levin & Klev, 2002). Endringsprosessen i Ingeniørvåpnet vil i likhet med organisasjonsutviklinger, foregå over lagt tid, og læringsbegrepet ansees derfor som like relevant. Læring knyttet til endring fremkommer også av Jacobsens Strategi O modell, der det presenteres som selve målet for endringen (2018b). For å lykkes med strategi-implementering og kunnskapsoverføring i endringsprosessen er man avhengig av å være en lærende organisasjon (Røvik 2019; Hoff 2016; Simons 2000) og strategien må legge til rette for læring og vilje til å endre seg. Dette kan oppnås ved å skape et klima preget av trygghet slik at man ikke er redd for å bli kritisert når problemer og løsninger diskuteres. Læring er som Senge definerer det, en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap og endrer adferd på bakgrunn av denne (1990), som forteller oss at læring har funnet sted når organisasjonen registrerer en *erfaring*, foretar en *analyse*, utvikler *tiltak* og *iverksetter* tiltakene.

Den enkelte har en begrenset kapasitet til å behandle informasjon og læring må derfor ansees som en nødvendig utfordring man ønsker å forbedre (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Sosial læringsteori omhandler hvordan så mye informasjon og læring som mulig skal tilgjengeliggjøres for organisasjonen der den enkeltes tause kunnskap må gjøres tilgjengelig. For å oppnå evne til systemtenkning mener Senge at det på ledelsesnivå må utvikles læringsstrategier for hele organisasjonen. Læring må jobbes med kontinuerlig og må ansees som en inkrementell prosess med kontinuerlig, trinnvis utvikling (1990). Det må antas at medarbeiderne ikke deler og mottar læring automatisk, en forutsetning for å oppnå læring er derfor ifølge Hoff (2016) at det legges til rette for styrt periodisk kontroll og rapportering.

Det har tidligere blitt påpekt at organisasjonsendringer ofte går over lang tid, personell som jobber med endringen flyttes eller slutter, og erfaringer mistes. Å ha evne til læring vil derfor være vesentlig og organisatorisk læring knyttes direkte til flere forhold som virker fremmende eller hemmende på endringsprosessen. Med høy turnover på personell vil det være vesentlig å

oppretholde den institusjonelle hukommelsen. Det enkeltmenneskene lærer må lagres, for deretter å spres til de andre i organisasjonen, som betyr at tilretteleggelse for intern kommunikasjon og kunnskapsoverføring vil være betydningsfullt. Metoder for å oppnå dette kan være tilretteleggelse for, og opprettelse av felles arenaer og møter der erfaringer deles, analyseres og lagres. Møteplassene bør gå på tvers av hierarkiske nivåer fordi prosessen ofte gjennomføres på flere nivåer samtidig. Det kan opprettes felles databaser og ikke minst en kultur preget av tillit og omtanke som gjør formidling av informasjon enklere. Dette kalles av både Hoff (2016) og Jacobsen & Thorsvik (2013) for kollektiv atferd, altså læring hos enkeltmennesket som prosesseres og tilgjengeliggjøres for andre. Når felles arenaer og metoder for læringsdeling er på plass, må kunnskapen flyttes fra teori til praksis. Først da vil det oppstå endret kollektiv adferd og økte prestasjoner.

Å oppnå effektiv læring er utfordrende både knyttet til metoden man oppnår læring på blant medarbeiderne, men også knyttet til viljen den enkelte har til å dele erfaring. Måloppnåelsen påvirkes av relasjonene mellom ansatte og kulturen i organisasjonen (Weiner 2009; Szulanski 2000) og sistnevnte kan utgjøre en tydelig utfordring da Ingeniørvåpnet er kompleks og endres på flere organisasjonsnivåer samtidig. Man kan anta at endringsledelsen på ett organisasjonsnivå, ikke vil ha like stor innflytelse på andre nivåer og derfor møte utfordringer knyttet til medarbeidere som ikke er åpne for erfaringsdeling. Ifølge Szulanski vil en manglende endringskultur utgjøre hindringer i erfaringsoverføring hvis det ikke legges til rette for god kommunikasjon og involvering. Med teorien lagt til grunn trekkes derfor følgende forskningsspørsmål frem;

- Legger strategien til rette for organisatorisk læring?

3.4 Endringsledelse

Begrepene *ledelse* og *endringsledelse* har begge blitt benyttet så langt i oppgaven. Jeg har brukt begge fordi jeg ikke anser forskjellene som så store at betydningen misforstås når organisasjonsendring som kontekst er presisert. Hennestad og Revang (2017) påstår at all ledelse er endringsledelse. Påstanden baseres på at omgivelsene endrer seg kontinuerlig og at det derfor alltid skjer endring. Å drive frem planlagt endring fordrer tett samhandling mellom ledelse og ansatte og dette kan oppnås gjennom tydelig, troverdig og rutinemessig kommunikasjon. Kommunikasjon vil derfor presenteres som et sentralt tema for å lykkes med endringer. Kommunikasjonsbehovet øker i tider med endring og et resultat av dårlig

kommunikasjon kan resultere i økt endringsmotstand. Endringsreaksjoner og hvordan dette bør håndteres presenteres derfor avslutningsvis.

3.4.1 Kommunikasjon

Kommunikasjon har lenge blitt ansett som en organisatorisk basisprosess, selve limet som holder organisasjonen sammen og danner grunnlaget for beslutninger og læring (Robert, 1984). Teknologisk utvikling og endringer i arbeidsliv og samfunnet for øvrig har gjort kommunikasjon viktigere enn noen gang (Gillis, 2008) og i en endringsprosess med økt usikkerhet vil kravet til kommunikasjon øke. Kort sagt mener Ashcraft et al. (2009), at kommunikasjon er en av de viktigste prosessene i organisasjonen. Kommunikasjon vil være utgangspunkt for koordinering, beslutningstaking, læring og informasjonsinnhenting og formidling og kan videre sies å være «avgjørende for å forankre strategiske valg blant de ansatte i organisasjonen» (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

I endringsprosessens opptiningsfase må endringens nødvendighet kommuniseres (Lewin, 1951). Inspirert av Schein (1985) og Armenakis et al, (1993) presenterer Jacobsen en forenklet tolkning der ledelsen «må skape en oppfatning av at endringen er viktig, riktig og god» (2018b). Viktig er ifølge Jacobsen knyttet til hva konsekvensen av ikke å endre seg vil være, og ledelsens oppgave vil derfor være å skape en opplevelse av at endringen må gjennomføres. I Kotters 8-stegs modell (2012) kan viktigheten av endring fremmes ved at det skapes en form for krisefølelse. Dette kan fungere bra i de situasjoner der det dreier seg om drastiske endringer, men i mindre og enklere endringsprosesser kan dette fort bli overdrevent og falskt. Det må uansett dannes et bilde av at dagens situasjon må enders for at de ansatte skal engasjere seg. Dette vil være annerledes for Ingeniørvåpnet enn hos de fleste private bedrifter da behovet for endring statueres i langtidsplaner for forsvarssektoren. Behovet konkretiseres ytterligere i sjef hærens plan, og som del av planen tildeles det oppdrag til Våpenskolen og Ingeniørskolen. Ingeniørskolens oppgave blir således å fremme endringsprosessen på en måte som i hovedsak ikke beskriver *hvorfor*, men *hvordan* prosessen skal gjennomføres. Oppfatningen av at endringen er viktig blir derfor et videresalg av politiske føringer som allerede er besluttet. Dette underbygger strategiens viktige posisjon.

Riktig vil ifølge Jacobsen innebære at det presenteres en løsning, herunder klare mål for prosessen som skal gjennomføres, noe som tydeliggjør den viktige linken mellom mål og strategi. Riktig handler også om å danne en tydelig sammenheng mellom tiltak og resultat og at prosessen oppleves som mulig ved at det settes av tilfredsstillende med ressurser (2018b).

Med god mener Jacobsen at organisasjonsutviklingen må oppfattes som god for både organisasjonen og den enkelte ansatte og at resultatet av endringen vil føre til en forbedring hos alle. Ledelsens utfordring vil være å dempe redsel og frykt gjennom å presentere endringen som noe som vil gagne alle. Å overbevise organisasjonen om at prosessen er viktig, riktig og god vil være vesentlig i opptiningsfasen (Lewin, 1951) og kjernen i endringsledelsen i denne fasen vil være å skape oppslutning om prosessen og minske motstand.

Sagberg (2021) fremhever det vesentlige i at endringsledelsen evner å kommunisere både prosess og målsettinger, «slik at alle involverte og berørte i og rundt organisasjonen har god informasjon». Endringsledelse handler i stor grad om «å få oppslutning om endringene gjennom å skape motivasjon og en felles forståelse av situasjonen – både nåværende og den ønskede» (Ibid). Jacobsen & Thorsvik refererer til Goldhaber (1993) som peker på at kommunikasjon er et viktig middel for styring, koordinering og kontroll, noe som forutsetter at ledelsen evner å kommunisere ønsket budskap. Sett i sammenheng med en endringsprosess må kommunikasjonen i organisasjonen fungere tilfredsstillende slik at budskapet blir forstått og akseptert av de ansatte.

Så langt fremheves en tydelig link mellom faktorene strategi og ledelse og mellom temaene styring, læring og kommunikasjon. Læring på organisasjons- og individnivået avhenger av kommunikasjon internt og på tvers av nivåene slik at erfaringer blir fanget opp og prosessert. Erfaringer må kommuniseres ut til organisasjonen slik at riktige handlingsimplikasjoner kan iverksettes for å oppnå endret adferd. Gode kommunikasjonskanaler og en kultur tuftet på åpenhet vil da være avgjørende. Studier gjennomført av Rogers & Agarwala-Rogers (1967) viser at vertikale kommunikasjonskanaler ofte byr på problemer, der budskapet som sendes blir fordreid og endret mellom nivåene. Denne problemstillingen er svært relevant for Ingeniørvåpnet som befinner seg posisjonert midt i hierarkiet med aktører både over og under. Endringsledelsen spiller en viktig rolle i å sørge at budskapet beholder sin form frem til mottakeren. Med teorien lagt til grunn har jeg utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- Er kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte på tvers av organisasjonsnivåene ivaretatt?

3.4.2 Endringsreaksjoner

Planlagt endring fokuserer i stor grad på mennesket som den viktigste ressursen (Jacobsen, 2018b). En viktig del av ansvaret til ledelsen handler om å skape, utvikle, utnytte og beholde personellet som arbeider i organisasjonen, noe som er mest kjent som Human Resource

Management (HRM). HRM handler i grovt om hvordan ledelsen skal ivareta og benytte de menneskelige ressursene på best mulig måte for å oppnå organisasjonens målsettinger (Bakke, 1966), som knyttet til organisasjonsendring vil bety at medarbeiderne må ønske å bidra til at målsettingene nås. HRM henger sådan tett sammen med strategien som må beskrive hvordan personellet og kompetansen skal ivaretas og utnyttes, som igjen vil være en sentral faktor for å motvirke endringsmotstanden.

Motstand mot endringer er et velkjent fenomen i endringsprosesser (Hennestad & Revang, 2017) og ledelsen hos Ingeniørskolen vil spille en viktig rolle som mekler som må legge til rette for dialog mellom ulike hierarkiske nivå. Endringer påvirker menneskene og endringsreaksjoner vil derfor være helt naturlig. Mange kan ende opp med nye oppgaver, en annen arbeidshverdag eller oppleve stor usikkerhet rundt egen fremtid. Kjente årsaker til motstand kan være frykt for det ukjente, tap av identitet eller maktforhold som endres, men kan også oppstå grunnet krav eller frykt for dobbeltarbeid eller fordi sosiale bånd brytes (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Den destruktive motstanden trenger likevel ikke å kun være negativ. Ansatte som motsetter seg prosessen har ofte sterke følelser og tanker om endringen, noe som kan føre til debatt og kartlegging av informasjon som ledelsen ikke har tenkt på. I tillegg peker Ford, Ford & Amelio (2008) på at det er det gjennom motstand at ledelsen får innspill til hvordan strategien for endringen bør tilpasses og justeres.

Endringsreaksjoner må håndteres for at organisasjonsendringen skal gå så bra som mulig og endringsledelse innebærer å ivareta en rekke behov og hensyn. Dette kan være opplæring slik at de ansatte får nødvendig kompetanse, trygghet og mestringstro, eller å dekke de ansattes informasjonsbehov og legge til rette for involvering og diskusjon. Dette vil øke motivasjonen og følelsen av å kunne bidra, og sådan redusere motstanden. Samtidig må endringsledelsen tilfredsstille toppledelsen og sørge for fremgang på det strategiske plan, noe som kan bety å gå på tvers av hva de ansatte ønsker. Her vil god kommunikasjon være nøkkelen for å redusere motstand og usikkerhet. Å gå tidlig ut med saklig informasjon om hvorfor og hvordan endringen er planlagt gjennomført vil bidra til å redusere usikkerhet, misforståelser og å fremme oppslutning (Rafferty & Restubog, 2010, jf. Jacobsen & Thorsvik, 2013). Endringsledelsen bør videre fokusere på å utvikle gode relasjoner og tillit til organisasjonen som endres, fordi gode relasjoner mellom endringsledelsen og de som berøres av endringen, skaper tillitt og aksept for endring.

Reaksjonene kan komme i form av motstand, men også som oppslutning fra de som ønsker endring, der oppslutning og vilje til endring vil være et resultat av forståelse. Erfarne ansatte

har ofte en mer positiv tilnærming til endring, sannsynligvis grunnet deres overskudd til å se helheten og fordi de kan oppleve utviklingen som stimulerende og spennende (Meyer & Stensaker, 2018). Endringsledelsen bør derfor spille på erfarne medarbeidere og utnytte deres kapasitet til å spre positivitet om prosessen. Erfarne ansatte har også mer innflytelse på yngre kollegaer som betyr at yngre medarbeidere ofte kan «følge etter» og kopiere holdninger og praksis som eldre medarbeidere utviser. Med teorien lagt til grunn har jeg utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- Gjennomføres det tiltak for å motvirke kontraproduktive endringsreaksjoner?

3.5 Oppsummering

Vi har nå sett på organisasjonsendring og drivkrefter for endring i rammen av organisasjons- og endringsteori. *Strategi som styringsverktøy* og *organisasjonslæring* har blitt beskrevet, der det er forsøkt å presentere hvordan og hvorfor temaene påvirker strategien som faktor, og organisasjonsendring som prosess. Temaene *kommunikasjon* og *endringsreaksjoner* har deretter blitt presentert. Det er forsøkt å belyse hvilket ansvar ledelsen har for å ivareta og imøtekomme kommunikasjon og endringsreaksjoner, og hvordan disse påvirker prosessen.

En utfordring har vært å tydeliggjøre hvordan faktorene påvirker en organisasjon i vekst sammenlignet med endringsprosesser med andre resultatmål. At det vil være store og små forskjeller knyttet til hvordan strategien kan og bør utnyttes som styringsverktøy og hvordan organisasjonen skal oppnå læring er likevel tydelig. En oppskalering av organisasjonen vil være mer langvarig, koste mer, kreve mer arbeid fra flere og behovet for styring blir større. Ved nedbemanning må kompetanse og erfaring lagres før personell slutter eller flyttes, når avdelingene skal vokse må fokuset ligge på å ikke miste kritisk kompetanse og erfaring.

Hva gjelder kommunikasjon vil mange av utfordringene som er belyst, også være gjeldende for organisasjoner i vekst. Elementer som skiller seg ut, er at det ansettes mye nytt personell med manglende kompetanse, som vil utfordre evne til god kommunikasjon. En annen utfordring knyttet til vekst trekkes frem av Meyer & Stensaker (2018) som peker på at merarbeid og stress vil svekke den løpende kommunikasjonen internt og på tvers av organisasjonsnivåene. Kirkhaug (2022) peker på at organisasjonsvekst som regel ikke vil medføre stor motstand i organisasjonen, men når endringsprosessen i Ingeniørvåpnet også vil innebære omorganisering, kan dette sannsynligvis bidra til å øke endringsmotstanden.

Noen antakelser knyttet til hva jeg forventer å finne i undersøkelsen er etablert:

- Strategi som styringsverktøy: det at strategien vil være godt kjent på høyt- og mellomhierarkisk nivå, men benyttes i mindre grad på lavere nivå. Dette kan gjøre det vanskelig å utnytte strategien som er effektivt styringsverktøy.
- Organisasjonslæring: det vil med stor sannsynlighet være utfordringer knyttet til høy turnover på personellet og overarbeid. Dette vil påvirke tiden det brukes på læring, evaluering og implementering av nye erfaringer.
- Kommunikasjon: Det antas at kommunikasjon vil være relativt godt ivaretatt. Erfaringsmessig er dette i fokus, men det antas at utfordringene ligger i å kommunisere effektivt på tvers av nivåene. Overarbeid og travle medarbeidere vil påvirke dette.
- Endringsreaksjoner: Jeg antar å finne divergerende mengde motstand og oppslutning avhengig av hvilket organisasjonsnivå jeg spør. Lavere nivåene vil være mer skeptisk til endring grunnet manglende helhetsoversikt og fordi de påvirkes i størst grad.

4 Metode

Metoden som er lagt til grunn for å besvare problemstillingen er en kvalitativ tilnærming med litteraturreview, dokumentstudier, dypdykk i et utvalg teori og gjennomføring av intervju.

Avhandlingen har sett overordnet på organisasjonsteori og satt denne inn i rammen av organisasjonsendringen av Hærens Ingeniørvåpen. Hensikten med oppgaven har vært å belyse faktorene strategi og ledelse og finne kjennetegn som fremmer og hemmer prosessen.

For å operasjonalisere en relativt åpen problemstilling har det blitt valgt ut to faktorer som fremmes som sentrale i endringsteorien. Faktorene er konkretisert med tema for å avgrense oppgaven ytterligere og for å gjøre problemstillingen forskbar. Forsknings spørsmål har så blitt utarbeidet til hvert tema, som danner grunnlaget for intervjuguiden. I datainnhenting har det blitt benyttet intervjuobjekter som er eller har hatt direkte tilknytning til prosessen, enten i form av lederstillinger med ansvar for omorganiseringen eller i form av mellomledere og ansatte som operasjonaliserer og gjennomfører prosessen til daglig.

Man er avhengig av en konkret metode å hente inn data på for å kunne forså og belyse fenomener på en god måte. Dette har blitt gjort gjennom semistrukturerte intervju der funn har blitt vurdert mot teori. Formålet har således vært å underbygge, bekrefte eller avkrefte egne hypoteser i den hensikt å forsterke gyldigheten i valgt metode (Jacobsen, 2018a).

4.1 Forskningsdesign

For å unngå at omfanget skulle bli for tidkrevende har jeg gjennomført en enkeltcasestudie. Innledningsvis har arbeidet med oppgaven innebefattet en ustrukturert litteraturstudie for å identifisere relevant forskning. Det er forsøkt å avgrense teorien til det som er ansett som relevant for å belyse faktorene i problemstillingen. Ledelsesteori og strategiteori har derfor blitt mye brukt. For at omfanget av datainnsamling ikke skulle bli for omfattende, har jeg gjennomført seks individuelle, semistrukturerte intervju. Det ble designet utvalgs kriterier for å sørge for at intervjuobjektene hadde god nok kunnskap og erfaring om prosessen og for å sikre bredde i utvalget. Formålet har vært å belyse oppfattelsen av organisasjonsendringen fra flere nivå og således unngå å miste det større perspektivet.

Oppgaven er gjennomført som en intensiv casestudie og jeg har forsøkt å oppnå en grundig forståelse av hvordan virkeligheten oppfattes. Gjennom å male et virkelighetsnært bilde av dagens situasjon med tidsrelevante dokumenter hentet fra Forsvarsdepartementet, Hæren og Ingeniørvåpenet, underbygges oppgavens interne gyldighet (Jacobsen, 2018a). For å styrke

oppgavens reliabilitet er flere metoder for datainnsamling brukt. Åpne semistrukturerte intervjuer er gjennomført for innhenting av primærdata, i tillegg har offisielle skriv, dokumenter og ordreverk blitt hentet inn som sekundærdata (Jacobsen, 2018a). Sistnevnte danner deler av rammeverket for konteksten presentert i kapittel to og understøtter empiriens validitet og reliabilitet. Selv om den kvalitative metodikken er ressurskrevende, kompleks og kan føre til generaliseringsproblemer (Ibid), vil den gi nærhet til problemstillingen og caset, noe som har vært ønskelig.

4.2 Datainnsamling

4.2.1 Litteraturreview

Datainnsamlingen ble gjennomført i tre deler. Først ble gjort en ustrukturert litteraturstudie i den hensikt å avdekke eksisterende kunnskap innenfor temaet som forskes på (Johannessen, et al, 2016). Litteraturen har blitt sammenlignet og evaluert for å sette undersøkelsen inn i rammen av eksisterende litteratur og for å finne frem til en nisje. Da en litteraturgjennomgang representerer et meget omfattende og tidkrevende arbeid i seg selv, må det presiseres at oversikten over eksisterende litteratur ikke er fullstendig og at oppgaven sannsynligvis bygger på til dels manglende helhetsoversikt. I tillegg kan søkeordene som har blitt benyttet og metodikken i letingen ført til at relevant data ikke har blitt funnet (Ibid).

Det finnes mye litteratur som tar for seg organisasjonsendring og spesifikke faktorer knyttet til slike prosesser. Eksempler er litteratur avgrenset til endringsledelse, mellomlederens rolle i organisasjonsendringer eller faktorer som motstand mot endring og kompetanseivaretagelse. Litteraturstudien har gitt egen oppgave mye å bygge videre på, spesielt når det gjelder forskning på faktorene strategi og ledelse. Det foreligger likevel en nisje for oppgaven. Det er ikke identifisert litteratur som omhandler konteksten som studeres og det er funnet lite som fokuserer på faktorenes evne til å fremme eller hemme endringsprosesser med vekst som målbilde. Dette gjør oppgaven interessant og det antas at konklusjonene kan dras nytte av i videre forskning.

4.2.2 Uformelle samtaler

For å danne et godt nok empirisk grunnlag til oppgaven, har det blitt gjennomført flere uformelle samtaler og mailkorrespondanse med personell med førstehånds kompetanse og kjennskap til prosessens historikk. De uformelle samtalene har hatt til hensikt å male et korrekt bilde av konteksten som Ingeniørvåpnet befinner seg i. Samtalene har vært svært

betydningsfulle for undersøkelsen og gitt svar på mange oppdukkende spørsmål underveis. For å unngå at oppgaven skulle bli påvirket av personlige synspunkter om prosessen før det ble gjennomført intervju, har oppdukkende spørsmål og diskusjoner kun fokusert på faktabasert informasjon og ikke spørsmål som «hva mener du ...». Informasjon har blitt kontrollert i aktuelle dokumenter, men som kanskje ikke er blitt beskrevet grunnet gradering.

4.2.3 Intervju

Den siste metoden for datainnsamling har blitt gjort gjennom intervju. Her har jeg benyttet åpne individuelle intervju, basert på og utformet av Jacobsens modeller (Jacobsen, 2018a). Det åpne individuelle intervjuet er valgt da det anses som best egnet for å besvare problemstillingen og delvis for å forhindre for stor påvirkning av egne fordommer da jeg selv jobber i Ingeniørvåpnet. På bakgrunn av geografiske avstander mellom meg selv og intervjuobjektene og forskjellige geografiske lokasjoner på disse, har intervjuene blitt gjennomført fysisk og som video- og telefonintervju. Å møtes fysisk vil styrke forskerens mulighet til å tolke og forstå intervjuobjektet, men det har også sine svakheter i form av at intervjuobjektene kan kvie seg til å stille (Ibid). Videointervju vil gi muligheter for god flyt i samtalen, samtidig som det kan undergrave mulighetene til å etablere tillit og åpenhet ifølge Jacobsen. Man kan derfor si at gjennomføringen av intervjuene helt klart har sine individuelle styrker og svakheter, men at det totalt sett oppleves gjennomført på en god og valid måte.

Samtlige intervju har blitt forsøkt gjennomført i det Jacobsen kaller «naturlige» omgivelser i den hensikt å forhindre for stor grad av konteksteffekten og kunstige svar (Ibid). Noen av intervjuene har likevel blitt gjennomført med respondenten hjemme fordi intervjuene ble gjennomført på kveldstid. Dette har vært nødvendig for å muliggjøre gjennomføring av intervjuene i en ellers travel og fullpakket arbeidsdag. Under video-intervjuene har intervjuobjektene blitt bedt om å benytte egne kontorer der dette har vært mulig og under de fysiske intervjuene har disse blitt gjennomført på objektets kontor.

Før gjennomføringen ble det etablert en intervjuguide. Intervjuguiden fungerte som et hjelpemiddel der en beskrivelse av hensikten med intervjuet og prosjektet først ble presentert. Deretter ble spørsmålene i hver kategori gjennomgått, med støttespørsmål til hver spørsmålsgruppe for å utdype hovedspørsmålene og for å holde samtalen til ønsket tematikk. Det ble avsatt 60 minutter til hvert intervju, der siste 10 var satt av til å gi intervjuobjektet mulighet til å gi egne betraktninger. Datainnsamlingen ble tatt opp med UiT sin anbefalte

mobilapp (diktafon), som frigjorde eget behov for notering og muliggjorde større grad av mental tilstedeværelse (Ibid).

For å skape oversikt over et relativt omfattende datagrunnlag, ble metodikken basert på Jacobsens fremstilling og kategorisering av data benyttet (Jacobsen, 2018a). Spørsmålene er knyttet til temaene i oppgaven og danner det første settet av kategorier. Den videre kategoriseringen har blitt gjort ved å lage en indikatortabell som trekker frem et utvalg indikatorer knyttet til hvert tema. Indikatortabellen beskriver hva som gjør faktorene fremmende, nøytral eller hemmende, som vist i tabell 2 i kapittel 1. For å unngå at viktige data ikke har blitt utelatt, har alle svarene blitt plassert inn i tabellen, kategorisert og kodet som hemmende, nøytral eller fremmende. Dette har styrket analysens validitet, funnenes reliabilitet og bidratt til at undersøkelsens konklusjoner baseres på det fullstendige materialet.

4.2.3.1 Respondentutvalg

For å underbygge oppgavens pålitelighet og troverdighet har det vært viktig å utarbeide utvalgskriterier til valg av respondenter (Jacobsen, 2018a). Et viktig kriterium har vært at respondentene innehar kunnskap om problemstillingen som ønskes besvart. Det har vært ønskelig å finne intervjuobjekter med førstehåndskunnskap om endringsprosessen, fra forskjellige hierarkiske nivå i Hæren. Gjennom samtaler med kollegaer ble det etablert oversikt over aktuelle kandidater. Det ble deretter valgt ut enheter, representert fra samtlige organisasjonsnivå som var ønsket inkludert. Arbeidet med utvalget resulterte i et større antall respondenter enn det som har blitt valgt, men antallet ansees likevel som dekkende for å oppnå ønsket validitet og reliabilitet i avhandlingen. Respondentene representerer den ønskede bredden i utvalget og gir oppgaven mulighet til å belyse og tolke kausale gyldigheter gjennom datainnhenting fra flere hierarkiske nivå. Utvalget representerer stabsnivå 2 (Hærstaben), nivå 3 (Våpenskolen og Ingeniørskolen) og nivå 4 (bataljonsstab). Oppgaven er avgrenset til å ikke innhente informasjon fra avdelinger lavere enn bataljonsnivået. Dette svekker til dels oppgaven da også disse nivåene blir sterkt berørt av organisasjonsendringen og ville gitt oppgaven utfyllende data.

Jacobsen presiserer viktigheten av et variert utvalg (2018a), og det har derfor blitt valgt intervjuobjekter med varierende erfaring og tid i sin rolle i prosessen. Fagfeltet hos respondentene varierer, der intervjuobjektene på nivå 2 (og delvis 3) har et helhetlig bilde på prosessene som foregår i Hæren, mens utvalget fra nivå 3 og 4 i større grad fokuserer på prosessene i Ingeniørvåpenet. Gjennom å velge personer fra ulike avdelinger og ulike

organisasjonsnivå oppnås det en viss grad av divergens i oppfattelse og meninger, som bidrar til å styrke gyldigheten (Ibid).

Nummer	Stabsnivå	Avdeling
Intervjuobjekt 1	Nivå 2	Hærstaben
Intervjuobjekt 2	Nivå 3	Hærens Våpenskole
Intervjuobjekt 3	Nivå 3	Ingeniørskolen
Intervjuobjekt 4	Nivå 3	Ingeniørskolen
Intervjuobjekt 5	Nivå 3	Ingeniørskolen
Intervjuobjekt 6	Nivå 4	Bataljonsstab

Tabell 3 - Respondentenes avdelingstilhørighet.

4.3 Kvalitet

4.3.1 Validitet og reliabilitet

Den kvalitative metodikken har sin styrke i intern gyldighet og sin svakhet i ekstern gyldighet (Jacobsen, 2018a). Videre sier Jacobsen at den kvalitative metoden oppnår forståelse og nærhet til virkeligheten, men vil være svakere på å oppnå oversikt og avstand. Å kombinere ulike metoder vil da være «utfyllende og berikende» (Ibid) og underbygge oppgavens gyldighet og pålitelighet. Mangelen på denne typen metodisk kombinasjon kan derfor beskrives som en svakhet i oppgaven. Metoden benyttet er kvalitativ, en kombinasjon har ikke vært gjennomførbart grunnet omfanget dette ville medført.

For å underbygge oppgavens interne gyldighet har det gjennom arbeidet blitt gjort flere grep. Et relativt lavt respondentutvalg representeres i seg selv en svakhet (Kahneman, 2013), men dette har vært prøvd motvirket gjennom nøye utvelgelse av intervjuobjekter.

Intervjuobjektene har i makt av sin rolle og med sin ekspertkunnskap om caset, nødvendig pålitelighet og kan derav antas å gi oppgaven riktig og gyldig informasjon (Jacobsen, 2018a). I tillegg til at innhentet informasjon underbygger den interne gyldigheten, er det forsøkt å velge ut representanter uavhengige av hverandre. Uavhengigheten har blitt ivaretatt ved at objektene har blitt holdt anonyme og ved at flere jobber uavhengige av hverandre på forskjellige stabsnivå. En svakhet i oppgaven vil være at det ikke kan konkluderes med hvorvidt innhentet data er riktige, men for å motvirke muligheten for falsk informasjon har

det gjennom respondentutvalget blitt valgt personer med nærhet til forskningsobjektet, såkalte førstehåndskilder (Ibid).

Å stille de riktige kritiske spørsmålene til egen forskning er vanskelig. Som Jacobsen skriver, vil det være viktig å gjøre det mulig for andre å teste gyldigheten og påliteligheten. Dette er forsøkt ivaretatt gjennom å beskrivelse hvordan respondentutvalget har blitt gjennomført og fra hvilken del av organisasjonen de er hentet fra. Likeså har jeg beskrevet hvordan problemstillingen er operasjonalisert og hvilken analytisk tilnærming oppgaven har benyttet. Åpenhet i datainnsamlingen og analysen har vært et mål, anonymiseringen av respondentene svekker denne tilnærmingen. For å validere oppgavens gyldighet har konklusjonene i oppgaven blitt presentert for intervjuobjektene (Jacobsen, 2018a). Samtlige har fått mulighet til å kommentere oppgavens funn og det har ikke blitt avdekt graverende ulikheter i virkeligheten presentert i oppgaven med virkeligheten slik den oppfattes.

Oppgavens pålitelighet påvirkes av flere faktorer, eksempelvis av forskerens innvirkning på intervjuobjektet hvis intervjuet gjennomføres på en dårlig måte. Dette har blitt forsøkt motvirket ved å etablere intervjuguiden som har holdt meg til et semistrukturert manus. På den måten har jeg oppnådd så like intervju som mulig med alle intervjuobjektene.

Intervjuobjektene pålitelighet har blitt forsøkt opprettholdt ved å gjennomføre intervju i såkalte naturlige omgivelser (Jacobsen, 2018a) og det ble gitt nødvendig informasjon om forskningen på forhånd, uten at selve intervjuguiden ble delt. Det har ikke vært ønskelig å gi intervjuobjektene mulighet til å planlegge svarene. Da oppgaven er gjennomført av kun en forsker, kan unøyaktighet i analyse og registrering av data være en svakhet. Alene kan man fort bli blind på eget arbeid og med lite tid tilgjengelig kan viktige nyanser ved dataanalysen glippe (Ibid). Transkribering av intervju, kategorisering av datamaterialet og flere gjennomganger av egne konklusjoner har vært metodikken benyttet for å motvirke dette så godt det lar seg gjøre.

4.4 Metodekritikk

Deler av metodekritikken har blitt presentert fortløpende gjennom kapittelet. Noe som nevnes i tillegg, er at oppgavens troverdighet kan være svekket av at intervjuobjektene holdes anonyme. Det vil være umulig for leseren å vurdere troverdigheten til intervjuobjektene og således troverdigheten av datamaterialet som er innsamlet. I tillegg har oppgaven måttet avgrense bruken av relevant dokumentasjon fra Forsvaret grunnet gradering. Mye av dokumentasjonen som beskriver prosessen som forskes på er gradert og derfor ikke brukt.

Tiden tilgjengelig er en faktor som svekker oppgavens metodiske gjennomføring og resultat. Mer tid på litteraturstudie, lesing av relevante dokumenter og mer tid til lesing av teori hadde styrket oppgaven. I forbindelse med lite tid, kan det også være tilfelle at antallet kilder representerer en svakhet. Militære organisasjoner skiller seg ut fra andre statlige og private organisasjoner og relevansen i teorien og kildene som er benyttet kan være begrenset.

5 Analyse, drøfting & presentasjon av funn

Datamaterialet som er hentet inn er relativt omfattende og det vil derfor presenteres et utdrag. For å skape en bedre forståelse for analysens konklusjoner, er vedlegg 2 med utfyllende sitater etablert.

5.1 Spørsmålsgruppe 1 – Strategi som styringsverktøy

Spørsmålene omhandler hvordan utarbeidelsen av strategien er gjennomført og i hvor stor grad avdelingene har påvirket innholdet og utformingen. Påvirkningskraft og samhandling vil ha noe å si for den felles forståelsen av prosessen og graden av eierskap, noe som trekkes frem som vesentlig av både Cunningham (2006) og Meyer & Stensaker (2018).

Påvirkningskraft handler ikke i denne sammenhengen om involvering av de ansatte, men om avdelingenes divergerende prioriteringsbehov og kapasitet til å gjennomføre organisasjonsendring blir ivarettatt. Under ser vi hvordan indikatorene kan være hemmende, nøytrale eller fremmende.

Tema	Indikator	H/N/F	Betegnelse
Styringsverktøy	Påvirkningskraft	Hemmende	Lite til ingen påvirkningskraft
		Nøytral	Delvis
		Fremmende	Stor påvirkningskraft
	Felles forståelse	Hemmende	Ikke til stede
		Nøytral	Enighet internt
		Fremmende	Oppleveres som god
	Arenaer for evaluering og styring	Hemmende	Ingen arenaer, rutiner eller oppfølging
		Nøytral	Rutiner internt, ikke på tvers av nivåene i organisasjonen
		Fremmende	Faste møter, prosedyrer og/eller rutiner internt og på tvers av org. nivå

Tabell 4 - Indikatorene knyttet til strategi som styringsverktøy

Spørsmål 1

Hvordan har utarbeidelsen av strategien blitt gjennomført?

Det som har fremkommet, er at langtidsplan for Forsvaret, Forsvarssjefens plan og sjef hærens plan ofte beskrives som strategiene som benyttes av lavere nivå, spesielt sjef hærens plan. Det fremstår at det ikke skrives egne strategier, mye grunnet tydelige prioriteringer, bindinger og begrensninger i overordnede dokumenter og strategier. IO 3 svarer eksempelvis at sjef hærens plan vil være den mest konkrete og håndfaste dokumentasjonen som styrer utviklingen hos Ingeniørskolen. Dette fremkommer også av IO2 som svarer at «Strategiske dokument i mitt hode er de politiske styrende dokumentene våre. Så har vi jo selvfølgelig

overordnede doktriner som styrer retning, men det er de politiske dokumentene som i hovedsak er strategien».

Det fremkommer at utarbeidelsen i stor grad følger faste rutiner og årshjul der «*normale utrednings- og samhandlingsprosedyrer mellom strategisk, politisk og militærstrategisk ledelse, hvor hele sektoren kan komme med sine innspill og råd i prosessen er fulgt*» (IO5). Et noe mer nyansert bilde gis av respondentene, der det svares at sjef hærens plan i stor grad benyttes, men dette på bakgrunn av at avdelingene har en relativt stor påvirkningskraft. Underlagte sjefer er involvert i prosessen gjennom det normale planhullet og høringsrunder hvor man kan komme med sine vurderinger (IO5). Også på bataljonsnivået belyses det at avdelingen involveres i relativt stor grad der IO6 beskriver at tynt bemannede staber på høyere nivå har ført til at «*Ingeniørbataljonen har blitt involvert (...) i Hærstaben og i brigaden*». Det vil si at Ingeniørbataljonen har «*relativt stor påvirkning både i forhold til planverk og strategi, også fordi Ingeniørskolen ikke har hatt nok personell, og kanskje ikke personell med nok erfaring til å gjennomføre dette på egen hånd*» (IO6).

Avdelingene under Hærstabsnivået fremsender også sine innspill til Fagmilitært Råd (FMR) som langtidsplan for Forsvaret bygger videre på, men det har ikke kommet tydelig frem i hvor stor grad dette påvirker utarbeidelsen av Hærens strategi. «*Veldig ofte er prioriteringen gitt på forhånd og (...) muligheten til påvirkning er for oss relativt liten. Vi har gitt innspill til dokumentene gjennom FMR, men det er til syvende og sist FD som styrer, og det er på detaljnivå*» (IO2). Hva gjelder utarbeidelsen av sjef hærens plan synes det at det har vært en bedring de siste årene der flere av respondentene presiserer at avdelingen i stor grad har vært involvert. Dette kommer også av at det blir gitt oppdrag om at de skal komme med sine innspill. «*Vi har noen leveransekrav som løper i hele perioden uansett og dette fører til at vi må påvirke utarbeidelsen*» (IO5). Samtidig svarer respondentene at det alltid foreligger et dilemma mellom «*i hvor stor grad skal man anbefale det som er faglig riktig eller det som er realistisk å få gjennomført*» (IO4). Påvirkningene ser derfor ut til å være strukturelt til stede, avdelingene får konkrete oppdrag om å påvirke, men flere faktorer påvirker i hvor stor grad anbefalinger blir fulgt.

Man kan anta at stor grad av påvirkning utgjør en motiverende faktor, spesielt når det er snakk om å tilpasse strategien etter hva avdelingene selv melder inn av behov og prioriteringer. Det er her snakk om påvirkningen som Ingeniørvåpnet har på sjef hærens plan, som ansees som den mest konkrete strategien som foreligger til undernivåene. Knytter vi

dette til Cunningham (2006), vil muligheten til å påvirke skape eierskap og økt motivasjon innad i organisasjonen.

«Man må involvere seg. Vi skal ikke bare finne ut av hva som skal kuttes, men hvordan vi skal bli større, noe vi ikke har gjort siden 60-tallet. Det er dette hvordan som er vanskelig. Vi vet gjennom strategiarbeidet (...) hvor vi skal om ti år og hvordan vi skal se ut, dette arbeidet har vi vært godt involvert i. Hvordan vi skal komme oss frem dit er vanskeligere» (IO3).

Som det fremkommer, utarbeides overordnede strategier med relativt konkrete mål for underavdelingene, noe som i stor grad danner bindinger og begrensninger som må følges. Bindingene som beskrives av IO1 vil basere seg på «*når ting skal være ferdig utviklet, nedlagt eller opprettet*», og når materiellet man trenger faktisk kommer. I tillegg fremheves tilførsel av personell som en stor begrensning, gjennom krigsskolekvoter på offiserer og hvor mange befal du får rekruttert og utdannet. Personelltilgang fremstår som en tydelig begrensning, både knyttet til når det tilføres, men også i relasjon til infrastruktur og materiell. «*For Ingeniørvåpnet er ikke spørsmålet om vi får 20 nye årsverk til neste år, men om vi har et sted å putte dem. Har de et sted å være? Har de et kontor å jobbe på? Har de en uniform å stå og gå i?*» (IO3). Man kan diskutere i hvor stor grad overnevnte påvirkning faktisk har å si på strategien da det ser ut til at Ingeniørvåpnet ikke rår over eller kan påvirke mange av de retningsgivende faktorene som sjef hærens plan bygger på.

Spørsmål 2

Opplever du at strategien underbygger felles forståelse for oppdrag, mål og rammer hos både ledelsen og medarbeiderne i organisasjonen?

Graden av kontinuerlig samhandling på tvers av hierarkiske nivå fremkommer som en viktig faktor for opprettholdelse en felles forståelse.. Her vises det til at prosessen er langvarig og at hyppig rotasjon av personell krever kontinuerlig samhandling for å opprettholde felles forståelse. Generelt kan det se ut til at strategien oppnår en viss grad av felles forståelse av mål og rammer mellom ledelsen på nivå 2 og 3, men at den i mindre grad bidrar til dette i Ingeniørvåpent som helhet. Det kan fremstå som at forståelsen mellom Ingeniørskolen og Hærstaben er relativt god; «*den gir en retning og (...) milepæler som vi som våpen må styre etter*» (IO5). «*Jeg mener at hvis man leser de riktige og viktigste vedleggene og følger litt med så er (strategien) et veldig godt verdtøy for å danne felles forståelse*» (IO1). Samtidig

fremkommer det at strategien alene, ikke er det eneste dokumentet som ligger til grunn for styring og ledelse av organisasjonsendringer. Strukturkort, datasystemer og annen type dokumentasjon utarbeides på forskjellige nivå, som totalt bidrar til å oppnå forståelse for mål og metode i prosessen ifølge respondentene.

Det fremkommer samtidig at flere er mer skeptiske. Utfordringene knyttet til å oppnå og opprettholde felles forståelse knyttes til hyppig personellrotasjon og en tynn og overarbeidet organisasjon. «*Det som har slått meg i år er at alle de som vi jobbet tett med og involverte i fjor, de har jo sluttet*» (IO3). Også OI4 argumenterer for det samme og mener at nivåene over Ingeniørskolen er underbemannet og at strategien som ligger til grunn ikke oppnår ønsket felles forståelse for pågående prosess.

På bataljonsnivået, nivået med flest ansatte, svarer IO6 at strategien i liten grad underbygger felles forståelse i organisasjonens helhet, men at den ligger til grunn for styring av prosessen på ledelsesnivået. «*Hvis vi med medarbeidere mener helt ned på lavest nivå i bataljonen, så er vi nok definitivt ikke der*». Her argumenteres det samtidig for at strategiens rolle ikke vil være å skape forståelse for organisasjonsendringer helt ned på lags- og troppsnivået, men at det er ledelsesnivåene som må inneha god forståelse for prosessen. «*Fagekspertene kan gi innspill på sitt nivå og sitt fag, men det er stort sett bataljonsstab og kompanisjefer som bidrar i prosessene for å danne helhetsforståelse sett i strategisk kontekst. På dette nivået oppfatter jeg at det er forståelse*» (IO6).

Datagrunnlaget viser en overordnet oppfattelse av at strategien ikke utnyttes til å oppnå felles forståelse i organisasjonen som helhet. Fordi strategien som benyttes i stor grad er sjef hærens plan og ikke egenutviklede dokumenter og langtidsplaner, oppnås det god forståelse og eierskap hos personellet som jobber med organisasjonsendringene til daglig, men i mindre grad hos personellet for øvrig. Grunnene kan være mange, men det som repetitivt pekes på er underbemanning, stor arbeidsbelastning og at arbeid med endring og strukturutvikling anses som en sekundærfunksjon ved siden av andre arbeidsoppgaver.

Dette tydeliggjøres på bataljonsnivået der personeller som arbeider med organisatoriske endringer, også innehar mange oppgaver knyttet til daglig drift og oppdragsløsning. I tillegg fremmer OI1 et vesentlig argument. Fordi sjefer på de fleste nivåene roterer i stilling hvert andre/tredje år, vil ledere ofte bryr seg om ting de kan oppnå i eget tidsrom før man skal videre til noe annet. I stedet for å tenke ti år frem i tid, fokuserer man på operative krav og

leveranser man må oppnå her og nå. IO4 forsterker strategiens manglende evne til å oppnå felles forståelse; «Strategien som er lagt fra høyere nivå om hvordan man skal implementere og utvikle strukturmål, er vel ikke godt forstått på noen nivå, heller ikke i Hærstaben. Det er mye som er diffust, også prosessene kan du kanskje si».

Spørsmål 3

Er det etablert arenaer på tvers av hierarkiske nivå for å evaluere måloppnåelse underveis?

Generelt viser datagrunnlaget at det er etablert gode arenaer både på tvers av hierarkiske nivå og internt hos de forskjellige avdelingene. Opp mot Hærstaben gjennomføres det med faste mellomrom møter der underavdelingene oppdaterer fra eget nivå. Samtidig svarer flere at dette må opprettholdes kontinuerlig og at det finnes forbedringspotensialer, spesielt i perioder der mange nøkkelpersoner slutter eller bytter stilling. «Når det gjelder kommunikasjon (...) så hadde vi to eller tre formelle møter i fjor. Så ser jeg at vi har mistet denne litt nå som de i andre enden har byttet veldig mye av sitt personell» (IO3). Fra bataljonsnivået fremkommer det at det foreligger en hel rekke faste møter, også knyttet til strukturendringer, internt i avdelingen og eksternt. Også respondentene fra Ingeniørskolen trekker frem at det foreligger faste arenaer på tvers av nivåene.

«Halvårlig gjennomføres det større møter (...) der Hærstaben inkluderer våpenskolens forskjellige seksjoner for å få status og for å realitetsorientere videre plan. Også har vi fra ingeniørskolenivået imot Ingeniørbataljonen møte etter behov» (IO4).

Det gjennomføres faste møter og ansvarsfordelingen i endringsprosessene er definert, noe som anses som fremmende. Likevel oppfattes det at man ikke evner å oppnå ønsket forståelse hos organisasjonen og hos de som rammes av endringene, noe som kan tyde på at faste møter og arenaer for informasjonsdeling ikke er tilstrekkelig gjennomført eller den avgjørende kausale sammenhengen med manglende forståelse. En utfordring som fremmes er den hyppige rotasjonen på personellet, som fører til at kommunikasjonen blir brutt og at man starter på nytt hver gang nytt personell tiltrer. Overarbeid og sjefer med fokus på oppdrag som må løses på kort sikt preger svarene.

5.1.1 Oppsummering spørsmålsgruppe 1

Datagrunnlaget viser til en stor grad av påvirkning på strategidokumentene i Hæren, som i teorien underbygger eierskapet til strategien, motivasjonen hos de ansatte og strategiens

legitimitet (Powell & DiMaggio, 1991). Nyansene ligger i at dette i hovedsak gjelder for de som jobber med prosessen til daglig og i mindre grad hos de ansatte generelt; «*det er vel svært å få på Ingeniørskolen som har (...) dyp forståelse av Hærstabens eller HVS-staben sin strategi for strukturutvikling*» (IO4). Man kan derfor oppsummere at det er et fåtall ansatte som har et eierskap til strategien og at den ikke danner et godt grunnlag for felles forståelse, men at den i varierende grad benyttes som et styringsverktøy på ledernivå. Da møter og arenaer i stor grad er etablert, kan man anta at dette ikke er variabelen som hemmer den felles forståelsen. Det synes i større grad at arbeidsbelastning og oppgaver med korte tidshorisonter overskygger fokuset på organisasjonsendring og forståelsen for endringsprosessene. Bindinger og begrensninger i sjef hærens plan reduserer avdelingenes mulighet til å endre og tilpasse strategien til eget nivå, men grunnet stor påvirkningskraft antas det at strategien som helhet til en viss grad er tilpasset Ingeniørvåpnets behov og ønskede prioriteringer.

5.2 Spørsmålsgruppe 2 – Organisasjonslæring

Spørsmålsgruppen knyttet til organisasjonslæring søker å finne ut om det er tilstrekkelig inkludering og involvering av de ansatte på forskjellige organisasjonsnivå og om respondentene opplever at det tilrettelegges for organisatorisk læring. Som et støttespørsmål har respondentene blitt spurt om de opplever at det er en kultur for tilbakemelding og læring

Organisasjonslæring	Inkludering av de ansatte	Hemmende	Lav til ingen grad av inkludering
		Nøytral	Delvis. Nøkkelpersonell på tvers av org. nivå inkludert
		Fremmende	Fokus på inkludering, både internt og mellom hierarkiske nivå
	Tilrettelegging for organisasjonslæring. Deling av erfaring og kompetanse, fysisk eller virtuelt.	Hemmende	Ingen tilrettelegging, selvdrevet prosess i avdelingene
		Nøytral	Delvis tilrettelagt internt på eget organisasjonsnivå
		Fremmende	Godt tilrettelagt på tvers av nivåer, rutiner og kultur for læring
	Ivaretagelse av kunnskap. Dokumentering og lagring av erfaring underveis.	Hemmende	Ingen fokus på organisatorisk hukommelse og lagring av erfaringer
		Nøytral	Delvis ivaretatt. Den enkelte ansvarlig for overlapping og «lagring» av egne erfaringer
		Fremmende	Høy grad av fokus på kompetanseivaretagelse og læring

Tabell 5 - Indikatorer knyttet til organisasjonslæring

Spørsmål 1

Legger strategien til rette for inkludering av de ansatte i endringsprosessen?

Organisasjonslæring som begrep bygger ifølge Ørtenblad (2013) på at organisasjonen kan lære ved at det lagres kunnskaper «i form av regler, rutiner og operasjonsprosedyrer (...) som erverves på individ- eller gruppenivå» (jf. Kirkhaug, 2022). Ørtenblad argumenterer her for at læring først må finne sted på individ- eller gruppenivået, noe som fordrer at de ansatte må inkluderes for å tilegne seg erfaringer. Lagring vil være vesentlig for den institusjonelle hukommelsen. Jeg har derfor ønsket å finne ut om respondentene opplever at de ansatte har blitt inkludert, da hypotesen bygger på at læring kun kan finne sted ved deltakelse og erfaringsbygging.

«Man jobber etter rimelig rigide regelverk, som på en måte er bygget opp for å imøtekomme nettopp dette med involvering av ansatte gjennom for eksempel drøftingsprosesser. Det at det skal være så omstendelig at du skal ha drøfting på alle nivåer (...) gjør at du tvinges til å ha et bevisst forhold til nettopp dette.» (IO2).

I hvor stor grad ansatte inkluderes virker å variere. På nivå 2 og 3 oppfattes det som at dette ivaretas på en god måte, mye grunnet regelverk og prosedyrer. Dette kan sees i sammenheng med en stor grad av påvirkning på ledernivåene. Det som tydeliggjøres er at de involverte er personellet som har et ansvar for endringene og i mindre grad ansatte som ikke direkte jobber med, men som blir påvirket av prosessen. I arbeidet med endringsprosessen på de høyeste organisasjonsnivåene vil dette være naturlig, men ser vi dette i sammenheng med Steiro & Steiro (2016) og Bennis (2000) må ledelsen være bevisst hva som er nødvendig grad av involvering for å skape ønsket engasjement rundt endringen.

I en hierarkisk organisasjon som Ingeniørvåpnet, er det behov for å regulere hvem som skal og kan inkluderes, det samme gjelder for hvem Hærstaben kan inkludere i sine prosesser. Representanten fra Hærstaben fremhever likevel viktigheten av inkludering. «Vi er avhenger av inkludering av lavere nivå fordi menneskene som gir de faglige rådene, er de (...) som sitter på fagkompetansen, enten de er ansatte i ingeniørvåpningene eller gjennom våpenskolearbeid» (IO1).

Respondentene på nivå 3 og 4 fremstiller et noe splittet syn hva gjelder å involvere personellet mellom disse nivåene. Det fremstår at Ingeniørskolen i stor grad prøver å involvere personellet som er nødvendig, men at det foreligger flere utfordringer.

«Utfordringen med åpenhet og involvering er, dersom endringen ikke blir noe av, (eksempelvis grunnet budsjettendringer), noe dessverre alt for mange har et forhold til (...)»

(IO3). Resultatet synes å være at endringsledelsen kvier seg over å involvere og informere de ansatte fordi man ved flere anledninger opplever planlagte endringer som ikke blir noe av. Lovnader om endring som ikke kommer til skudd, multiple endringer og dårlig kommunikasjon kan ifølge Meyer og Stensaker (2018) føre til irritasjon, skuffelse og endringstretthet i organisasjonen.

«Det er mye følelser knyttet til (endring) så det tar tid å få opp en generell forståelse for det som foregår, og så er det å holde denne involveringen varm gjennom den videre prosessen som vi kanskje må bli bedre på» (IO3).

Et annet syn på inkludering av medarbeidere synes også å være viktig å belyse.

«Det er igjennom de tillitsvalgte at de ansatte skal ha sin påvirkning. Fra mitt perspektiv tror jeg at Forsvaret og Hæren ikke er gode nok på å inkludere de ansatte gjennom de tillitsvalgte i sine omstillings- og utviklingsprosesser» (IO4).

Spørsmål 2

Synes du at det legges til rette for god organisasjonslæring?

Organisasjonslæring som definert tidligere, må først oppstå på individnivået før den kan tilføres organisasjonen og tilgjengeliggjøres for alle. Både Jacobsen & Thorsvik (2013) og Kirkhaug (2022) beskriver organisasjonslæringsprosessen som eksterialisering av den enkeltes tause kunnskap og deretter internalisering av eksplisitte kunnskaper omgjort til praksis. Denne læringsspiralen danner grunnlaget for utvikling og læring på organisasjonsnivå og det har vært sentralt å finne ut om kunnskapen som opparbeides på individnivået blir behandlet på en måte som tilgjengeliggjøres organisasjonen. Fokuserert har vært på erfaringer knyttet direkte til endringsprosessen, men datagrunnlaget har også belyst et generelt bilde av Ingeniørvåpnets evne til læring som organisasjon.

Det som entydig fremkommer, er en manglende evne til å oppnå organisatorisk læring. Kort sagt pekes det på underbemanning, overbelastning og hyppig personellrotasjon som grunner til at man ikke evner å oppnå tilfredsstillende grad av dette. Det fremheves av flere at det i stor grad fokuseres på læring og utvikling, viljen til å lære er til stede, men hyppige revideringer av prosedyrer og lav eierskap til disse, i tillegg til overnevnte grunner, gjør det utfordrende. Det fremstår ikke som at det foreligger en kultur for organisasjonslæring eller forpliktelser som får de ansatte til å bruke tid og ressurser på refleksjoner og

hypoteseutfordringer. Ser vi til Argote og Miron-Spektor (2011) kan sistnevnte være et resultat av et misforhold mellom bemanning og for stor arbeidsbelastning.

«Nei, det gjør egentlig ikke det. Mye av problemet med læring og erfaringshåndtering er at vi roterer personellet så ofte. (...). Det at folk er et sted, lærer seg noe godt, og følger det opp over tid er ikke til stede og det finnes ikke noe mer enn en mappestruktur som representerer gjennomført arbeid» (IO1).

I tillegg til at læring ikke kan sies å være godt nok ivaretatt, viser svarene at den organisatoriske hukommelsen lider av manglende evne til å innhente erfaringer fra enkeltindividet. Det kan fremstå som at mangelen på rutiner og systemer for å registrere en *erfaring*, foreta en *analyse*, utvikle *tiltak* og *iverksette* tiltakene kan være bakenforliggende (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det fremstår at viljen til å lære å utvikle seg oppfattes å være til stede, men at manglende ressurser i form av både personell og tid ofte fører til at overnevnte tiltak ikke iverksettes eller følges opp. Erfaringer skrives ned, men blir så glemt.

«Jeg synes at det ligger en del gode hensikter i systemet til å oppnå nettopp dette, men så klarer vi det ikke fordi vi klarer ikke å holde personell. Det er så enorme utskiftninger innenfor alle kategorier at du aldri evner å oppnå dette. Du starter på nytt hver gang» (IO2).

Jeg tør derfor å oppsummere at Ingeniørvåpnets evne til å oppnå organisasjonslæring kan og bør forbedres, men at det er full forståelse for de store utfordringene knyttet til dette. Metoder som i teorien trekkes frem for å oppnå organisatorisk læring kan ifølge Senge være å etablere egne læringsstrategier (2000) eller å etablere systemer for styrt kontroll og rapportering som fremheves av Hoff (2016). Det kan ikke være godt nok at den enkelte lagrer egne erfaringer og kunnskaper i en datamappe i den hensikt å ta dette frem under overlapping med nytt personell. Organisatorisk hukommelse bør derfor styres og opprettholdes sentralt.

«Jeg tror det med institusjonell hukommelse er veldig viktig og systemsetting av prosesser i forhold til anbefalinger, beslutninger og dokumentasjon, sånn at vurderinger som er gjort tidligere kan tas frem igjen (...). Det har vi en vei å gå på» (IO5).

Spørsmål 3

Er det et trygt klima for tilbakemeldinger og læring?

Relatert til læring, trekker teorien frem viktigheten av et trygt klima som bygger på tilbakemelding, takhøyde og en kultur der prøving og feiling oppmuntres (Starbuck &

Hedeberg, (2001), jf. Kirkhaug, (2022)). Klima som begrep kan være noe misvisende og det har derfor blitt presisert at kulturbegrepet er like viktig. Hensikten med spørsmålet har vært å finne ut om respondentene opplever åpenhet for å gi tilbakemeldinger, og om organisasjonen har et arbeidsmiljø der erfaringer kan deles internt og på tvers av organisasjonsnivåene.

«Jeg opplever jo høy takhøyde. Det gjør jeg. Det er selvfølgelig litt personavhengig hva slags sjef du har og hvordan ting er skrudd sammen i øyeblikket. (...). Jeg tror det definitivt er en mental vilje til å lære hos de fleste. Det tror jeg Hæren er bygget og tuftet på. Vi rekrutterer folk som ønsker, det tror jeg absolutt» (IO2).

Totalt sett viser respondentenes svar at det i stor grad oppleves at det er et trygt klima for å kunne gi tilbakemeldinger, spesielt internt. Noen utfordringer nevnes, eksempelvis interessekonflikt på tvers av organisasjonsnivåer og et gradsstyrt hierarki som påvirker i hvor stor grad man tørr å tale fritt. Ut fra datagrunnlaget leser jeg det dit at kultur og klima i og på tvers av avdelingene i stor grad er en fremmede faktor og ikke en avgjørende grunn for manglende evne til organisasjonslæring. Personellmangel og arbeidsbelastning synes igjen å være utslagsgivende utfordringer.

5.2.1 Oppsummering spørsmålsgruppe 2

Involvering av de ansatte oppleves som relativt godt ivaretatt mellom Ingeniørskolen og høyere nivå grunnet regelverk og prosedyrer. På lavere nivå varierer svarene i større grad. Utfordringer som fremheves er mangel på personell, hyppig rotasjon av de ansatte og overbelastning på de som jobber med endringsprosessene. *«En av de store utfordringene er at folk bytter stilling og man må derfor holde både person og funksjon i andre enden oppdatert og involvert hele tiden» (IO3).* Utskifting av personell vil utgjøre en stor utfordring som krever at organisasjonen i enda større grad fokuserer på inkludering.

Ser man dette i lys av det teoretiske grunnlaget, blir det av Cunningham (2006) og Starbuck & Hedeberg (2001) fremmet hvor vesentlig inkludering vil være for å oppnå oppslutning, forståelse for endringen, eierskap og et klima for læring og prøving. Her kan det i tillegg fremmes hvor tett knyttet inkludering vil være til endringsreaksjoner og motstand (Hennestad & Revang, 2017). Internt i avdelingene fremstår det likevel at inkluderingen er prøvd ivaretatt. IO6 fremmer at bataljonen involverer ledelse og fageksperter i hele organisasjonen, men at lite tid og andre pressende oppgaver fører til at arbeid knyttet til organisasjonsendring tilfaller bataljonsstab alene. Variabelen involvering kan derfor ikke ansees som avgjørende for

oppnåelsen av organisatorisk læring da det kan virke som personellrotasjon og for mye arbeid er to grunner som løpende fører til manglende evne til å opprettholde eller oppnå ønsket grad av læring og institusjonell hukommelse.

Organisasjonslæringsaspektet oppfatter jeg som i dårlig forfatning. Høy turnover, manglende kompetanse, lite personell og for mange arbeidsoppgaver preger svarene som er gitt av respondentene. Evnen til å innhente, omsette og lagre erfaringer og kunnskap virker ikke å være ivaretatt på en tilstrekkelig måte, som fører til at organisasjonshukommelsen lider. Både Hoff (2016) og Jacobsen (2018b) peker på organisasjoners avhengighet av å lære for å kunne analysere og justere prosessen. Knytter vi dette videre opp imot Szulanski (2000) sine teorier, vil det ikke være automatikk i at medarbeidere kan nyttiggjøre seg av kunnskapen som organisasjonen innehar på individnivået når det kun er et fåtall som innehar kunnskapen, personellrotasjonen er høy, og det ikke foreligger en plan for erfaringsdeling. Mangelen på systematisering og ivaretagelse av læring, der kunnskapsoverføring og erfaringsdeling i størst grad gjennomføres muntlig, kan være en av hovedårsakene til angående institusjonell hukommelse. Som Szulanski (1996) påpeker, kan dette medvirke til at de ansatte ikke evner å se forholdet mellom årsak og virkning grunnet mangelen på systematiserte erfaringsdata.

Kirkhaug sammenfatter det han kaller læringsbetingelser for organisasjoner, noe som kan være gjensidighet og forpliktelse, tillit og tilhørighet og optimalisert arbeidsbelastning hos de ansatte. (Kirkhaug, 2022). Flere av disse fordrer at det foreligger et miljø som oppmuntrer de ansatte til å dele av sine erfaringer, være åpen om feil og bidra med innspill og tilbakemeldinger. Weiner (2009) og Szulanski (2000) peker begge på relasjonen mellom de ansatte og kulturen som en faktor for læring der man kan tolke datagrunnlaget dit, at det er det kulturelle aspektet som hemmer organisasjonslæringen. Det fremstår som at gjensidig tillit og en kultur for åpenhet er ivaretatt, men at stadig økende tempo kan se ut til å hemme læringsprosessen. Påkjenninger som for eksempel tid tilgjengelig, medføre at man ikke er i stand til å følge opp endringsprosessen i tilstrekkelig grad (Szulanski, 1996).

5.3 Spørsmålsgruppe 3 – Kommunikasjon

Det har vært ønskelig å undersøke om intervjuobjektene oppfatter at endringsprosessen er kommunisert på en måte som fremmer prosessen. I tillegg har jeg ønsket å finne ut om kommunikasjonen danner oppslutning da dette fremmes som en viktig faktor for å redusere usikkerhet og misforståelser ifølge Rafferty & Restubog (2010). Intervjuobjektene har i tillegg blitt spurt om det er en kultur for å være åpen og ærlig.

kommunikasjon	Ivaretagelse av kommunikasjon mellom ledelse og ansatte, på tvers av org. nivåer	Hemmende	Manglende kommunikasjonskanaler, ingen rutine eller faste plattformer for informasjonsdeling
		Nøytral	Ivare tatt internt mellom ledelse og ansatte på eget nivå
		Fremmende	God kommunikasjon, også på tvers av nivå
	Kommunikasjon ivare tatt. Underbygger følelsen av at prosessen er viktig, riktig og god.	Hemmende	Opplevs som manglende. Danner ikke oppslutning eller felles forståelse
		Nøytral	God kommunikasjon på eget nivå, manglende vertikal samhandling
		Fremmende	God kommunikasjon. Opplevelse av felles forståelse og oppslutning

Tabell 6 - Indikatorer knyttet til kommunikasjon

Spørsmål 1

Hvordan opplever du kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte på eget nivå og på tvers av hierarkiske nivå?

«I Ingeniørvåpnet og i bataljon opplever jeg at ledere og ledelsen er svært opptatt av å kommunisere godt til de ansatte om hva som skal skje og når det skal skje» (IO4).

«Jeg vil jo si at dette kanskje er den tingen vi feiler mest på. Det er manglende kommunisering av felles visjon (...). Det som mangler er selgeren rett og slett. Vi mangler den visjonære ledestjernen» (IO2).

Sitatene over viser det divergerende inntrykket intervjuobjektene gir. Av datagrunnlaget kan det se ut til at variasjonen i stor grad er knyttet til personlige oppfatninger, da det fremkommer forskjellige meninger fra respondenter på samme organisasjonsnivå. Nesten samtlige respondenter svarer at den interne kommunikasjonen stort sett er god, men at utfordringene ligger i å kommunisere ut til de andre nivåene og kanskje spesielt ned til Ingeniørbataljon. Karp (2018) påpeker viktigheten av en tydelig kommunikasjon for at organisasjonen skal ta innover seg og anerkjenne endringer. Da det er Ingeniørbataljonen som i størst grad påvirkes av endringene, virker det uheldig at kommunikasjonen her fremstår som utfordrende. Generelt kan datagrunnlaget tyde på at det foreligger et forbedringspotensial i evnen og måten det kommuniseres på.

«Mellom nivåer blir det kanskje mer anstrengt fordi det øverste nivået som lager en strategi for alle, vil ha et annet perspektiv enn nivåene under. Når nivåene ikke kjenner igjen prioriteringene sine i toppnode-strategien kan det fort blir en ressurs-diskusjon snarere enn at det diskuteres strategi» (IO1).

Svaret kan tyde på at det mellom organisasjonsnivåene kan oppstå interessekonflikt og uenighet som kan påvirke kvaliteten på kommunikasjonen, men det kan også virke som at det er andre variabler som her påvirker resultatet. Det kan eksempelvis tyde på at det ikke er de forskjellige nivåene i seg selv som er utfordringen, men interessekonflikten i endringsprioritetene. Det kommer også frem av flere at kommunikasjon er svært personavhengig og at det igjen er knyttet store utfordringer til personellmangel og høyt tempo. IO5 forsterker dette ved å fremstå fornøyd med måten det kommuniseres fra Hærstaben og Sjef Hæren, men at det er større utfordringer knyttet til kommunikasjonen intern i Ingeniørvåpnet.

«Internt har vi nok en vei å gå der i forhold til å sørge for at informasjonen som vi gir er god nok og til riktig tid. Men det er et høyt tempo i organisasjonen. Strukturer og systemer som er veldig enkle å tegne på et flytskjema er utfordret å få til i praksis. Bare det å kalle inn til et allmøte og få alle samlet, det skal mye til for at du klarer» (IO5).

Utfordringene knyttet til kommunikasjonen i Ingeniørvåpnet forsterkes også av IO3, som peker på personellmangel og arbeidsmengde, men også mangelen på rutiner og formelle systemer som ivaretar kommunikasjonen knyttet til endringsprosessene. Samtlige av respondentene fra Ingeniørbataljon og Ingeniørskolen trekker frem at kommunikasjon er noe det jobbes kontinuerlig med, noe som tolkes som et viktig og fremmende tiltak både knyttet til endringsprosessen, men også for å beholde folk. Det fremstår samtidig at avdelingene har en vei å gå hva gjelder å selge budskapet om pågående endringsprosess som noe kult og spennende.

«Hvis ikke organisasjonen er med, får vi ikke til noen ting. Det kan du bare glemme. Det er en ting vi feiler fullstendig på i hele Hæren, det å synliggjøre muligheter for folk. Jeg tenker særlig på den pågående prosessen der (avdelingene skal vokse). Det å gjøre det til noe kult, at det skal bygges opp noe helt nytt. Jeg er helt sikker på at du kunne beholde ganske mange som har sluttet, bare ved å si dette» (OI2).

Spørsmål 2

Har organisasjonsutviklingen blitt kommunisert på en slik måte at den føles viktig, riktig og god?

Etter å ha kartlagt respondentenes oppfattelse av kommunikasjonen knyttet til endringsprosessen, har jeg videre vært interessert i å undersøke om endringsledelsen evner å

skape oppslutning og forståelse for endringen. Jacobsen peker på at hvis man evner å kommuniseres endringen som viktig, riktig og god, kan dette i stor grad bidra til å fremme prosessen (2018b, jf. Schein (1985) og Armenakis et al, (1993). Definisjonen av viktig, riktig og god ble gitt til alle respondentene slik det fremkommer i teorikapittelet.

«Det er vanskelig for meg å finne noe å kritisere enn at inngangsverdiene har vært så svevende at det er vanskelig å kommunisere konkret til dem som blir berørt, og det har det vært gjennom en årrekke. Så jeg tror at følelsen blant mange ansatte med litt erfaring er at (informasjonen) man får er upresis og upålitelig» – IO4

Svarene sammenfaller i stor grad med svarene gitt i spørsmål 1, men er også her noe divergerende. Utfordringene ser ut til å påvirke endringsledelsens evne til å skape forståelse for endringen, og vanskelighetene knyttet til å samle det nødvendige personellet påvirker oppslutningen i negativ grad. Det fremstår at den innledende informasjonsdelingen fra nivå 2 knyttet til sjef hærens plan (2022-2033) og den planlagte veksten var god, men at det i ettertid har dabbet av og ikke blitt opprettholdt. *«Denne jobben har nok dabbet av etter den første runden og at man nå jobber videre uten å opprettholde informasjonsdelingen» (IO3)*. Ser man dette i lys av teorien som peker på kommunikasjonens sentrale rolle i å oppnå forståelse og oppslutning, kan man tolke datagrunnlaget dit at manglende opprettholdelse av informasjonsdeling representerer en hemmende faktor for endringsprosessen.

Det fremkommer av flere at det ikke foreligger en felles forståelse for prosessen, mål og metode, som kan komme av at det kun er et fåtall som kjenner til strategien i detalj. Dette kan sees i sammenheng med den hyppige personellrotasjonen som svekker den institusjonelle hukommelsen som vil kreve kontinuerlig oppfølging og informasjonsdeling.

«Jeg har opplevd både to og tre år etter, at folk i Ingeniørvåpnet fortsatt lurer på hvor mange ingeniøravdelinger det egentlig skal etableres og hva forskjellen på de er. Jeg tenker man med fordel kunne brukt mer tid på å sette seg ned fysisk og snakke gjennom ting» (IO1).

Her skal det likevel sies at respondentene i stor grad oppfatter at de ansatte viser motivasjon og vilje til å bidra med egen kompetanse, og at det oppleves at det er en kultur for å være åpen og kunne gi tilbakemeldinger. *«Jeg oppfatter at de fleste gjerne kunne hoppet rett på en stor strukturell omveltning etter sommeren, hvis det hadde vært mulig» (IO6)*. Knytter vi datagrunnlaget til Kotter (2012) som peker på at endringsledelsen må kommunisere en forståelse av hva konsekvensene av ikke å endre seg vil være, synes det at de fleste har en

forståelse av prosessens viktighet. Datamaterialet viser i større grad at endringsledelsen bør kommunisere riktigheten av endringen, «en løsning på problemet organisasjonen står ovenfor» (Jacobsen, 2018b) og hvordan sluttresultater vil være godt for organisasjonen som helhet. Sammenhengen mellom tiltak og resultat må virke overbevisende. Med riktig menes det også at det settes av nok ressurser, noe som i stor grad kan være faktorer Ingeniørvåpnet ikke rår over, men som det samtidig må fokuseres på for å underbygge budskapet.

«Ingeniørvåpnets tilbakemelding til Hærstaben var at dette klarer de ikke. De klarer det ikke med hensyn til personell. Man har ikke folket til det. Det klarer de ikke med hensyn til materiell. Det klarer de ikke med hensyn til EBA osv. Ansvar for dette ligger definitivt på våpenskole-nivå og ingeniørskolen» (IO2).

5.3.1 Oppsummering spørsmålsgruppe 3

Når vi knytter kommunikasjonens viktighet til å oppnå og opprettholde situasjonsforståelse og oppslutning om endringsprosessen, kommunikasjonens rolle i å oppnå organisasjonslæring og hvordan god kommunikasjon kan bidra til å redusere endringsmotstand, kan man argumentere for hvor vesentlig denne tematikken vil være for endringsprosessens fremdrift. Knytter vi dette til Ashcraft (2009) som argumenterer for at kommunikasjon er organisasjonens viktigste prosess, er det vesentlig for Ingeniørvåpnet å kommunisere på en måte som fremmer pågående endringsprosess.

Ser vi til Jacobsens fremstilling av hvordan ledelsen skal kommunisere endringen som viktig, riktig og god, viser datagrunnlaget at de ansatte oppfatter prosessene som viktig, men at det er manglende forståelse for om den gjennomføres på riktig måte og om resultatet vil føre til noe godt for organisasjonen og de ansatte som helhet (2018b). Tydelige kommunikasjonsstrategier som fremmer disse faktorene, kan være sentralt. Om prosessen oppleves som riktig vil også være knyttet til arbeidsmengde og merarbeid, noe som fordrer en opplevelse av god ressurstildeling (Ibid). Frykt for merarbeid knyttes direkte til endringsmotstand (Jacobsen & Thorsvik, 2013) og for mange oppgaver på den enkelte vil hemme organisasjonens evne til å evaluere endringsprosessen (Szulanski, 1996). Således vil ressurstildeling og ledelsens evne til å kommunisere budskapet på tilstrekkelig måte, også ha innvirkning på endringsmotstand og organisasjonens evne til å oppnå organisasjonslæring.

5.4 Spørsmålsgruppe 4 - endringsreaksjoner

Samtlige tema som har blitt gjennomgått, har en rød tråd til, og vil påvirke endringsreaksjonene som oppstår i en organisasjonsendringsprosess. Det er derfor interessant å undersøke hvordan endringsledelsen håndterer dette, og respondentene har blitt spurt om å fremlegge sin oppfattelse av hvordan det jobbes med endringsreaksjoner. Fokuset vil rette seg mot motstand, da dette vil representere den største ledelsesutfordringen.

Endringsreaksjoner	Tiltak for å motvirke destruktive reaksjoner iverksatt.	Hemmende	Ingen fokus på tiltak for å motvirke endringsreaksjoner
		Nøytral	Fokuserer på endringsreaksjoner og motstand internt i egen avdeling
		Fremmende	Effektive tiltak iverksatt som kan vise til gode resultater
	Ledelsen evner å kommunisere nødvendigheten, får med seg de ansatte i arbeidet	Hemmende	Manglende ivaretagelse av ledelsen, manglende følelse av at prosessen er nødvendig eller realistisk
		Nøytral	Godt ivaretatt på eget nivå, nøkkelpersonell med på prosessen, fortsatt motstand hos de ansatte
		Fremmende	Ivaretatt på tvers av organisasjonen

Tabell 7 - indikatorer knyttet til endringsreaksjoner

Spørsmål 1

Opplever du at ledelsen gjennomfører tiltak for å redusere endringsmotstanden i organisasjonen?

Det tydeligste tiltaket er at ledelsen prøver å kommunisere endringsplanen til organisasjonen. Det kan likevel virke som om kommunikasjonen ikke lykkes i å redusere motstanden da det kommer frem fra flere av respondentene at de opplever en god del motstand. Hvilke variabler som i størst grad fører til endringsmotstand fremstår som uklart da det kan være flere kausale sammenhenger. Noen av grunnene har blitt belyst i de foregående spørsmålsgruppene, der gjentakende endringsplaner som aldri gjennomføres og subkulturer med sterkt eierskap til egne fagfelt fremheves som faktorer som kan påvirke prosessen i negativ grad. Ser vi til Christensen et al. (2021) som også peker på subkulturens negative effekt på endringsprosessen, leser jeg det dit at dette er en utfordring endringsledelsen bør være interesserte i å se nærmere på. Det fremstår at flere variabler øker endringsmotstanden, der man kan trekke frem multiple endringer og endringer som er planlagt langt frem i tid som to faktorer som tydeliggjøres. Ser man dette i sammenheng med Meyer & Stensaker (2018) fremheves det at flere endringer samtidig kan påføre organisasjonen unødvendig stress. «...

det er veldig mange endringer samtidig (...). Det er jo en av de store problemene for fagsjefen, å forklare dette med totalitet» (IO4).

Av datagrunnlaget fremstår det også her at respondentene har forskjellig syn på endringsledelsens tiltak for å redusere endringsmotstanden, om tiltakene faktisk er rettet mot å redusere motstanden og hvilken effekt de har. Hvilken type endringsmotstand som oppleves fremstår forskjellig ut ifra hvilket nivå motstanden ytres på, der det på hærstabsnivå kan se ut til at uenigheter er knyttet til selve prosessen og prioritertene, men at det på lavere nivå er knyttet til frykt for det ukjente, usikkerhet rundt fremtiden og manglende forståelse for endringsprosessene. For Ingeniørskolen vil sistnevnte sannsynligvis være av størst betydning og leser vi dette i sammenheng med Jacobsen & Thorsvik (2013) må overnevnte faktorer tas på alvor for å unngå at motstanden stopper opp prosessene og for å motvirke av folk slutter.

«Når jeg satt i andre enden hadde vi flere tilfeller (...) hvor åpenhet og informasjon resulterte i ganske dårlig stemning blant enkelte. Det handler nok om at grunnlaget for organisasjonsendringen og resultatet ikke er godt nok kjent hos den enkelte» (IO3).

Små fagfelt og ansatte med mye følelser knyttet til egen jobb og identitet fremstår som en variabel som påvirker graden av motstand. Frykten for å miste gode kollegaer og kjente arbeidsrammer, usikkerheten knyttet til egen kompetanse, nye arbeidsoppgaver og omorganisering av roller og ansvar trekkes frem som indikatorer som øker motstanden av Jacobsen & Thorsvik (2013). Det kan tyde på at Ingeniørvåpent også lider av disse faktorene til en viss grad, spesielt på lavere nivåer i organisasjonen.

«Organisasjonsendring er jo vondt for veldig mange, fordi veldig mange har veldig mange følelser om det man driver med. Fagfeltet vårt som ingeniørvåpen, er jo ekstremt varierende og organisasjonskulturen ligger på veldig lavt nivå» (IO3).

Kommunikasjon fra ledelsen er ikke alene årsaken til endringsmotstanden. Det pekes av flere på at kommunikasjonen oppleves som god, men at stor usikkerhet knyttet til rammefaktorer som Ingeniørvåpent ikke rår over, øker endringsmotstanden. «Ledelsen på Ingeniørskolen er opptatt av, og flinke til å kommunisere utad hvordan endring skal gjennomføres og hva de har som strategi som de ønsker å bruke» (IO4). Endringer som ikke skjer og endringer som er planlagt om seks-syv år virker å være vanskelig å selge av endringsledelsen da det foreligger stor usikkerhet rundt disse, og grunnet hyppig personellrotasjon som fører til lav grad av

eierskap til planlagte endringer. «*Man vet allerede nå at det er store gap mellom sluttresultatet i strategien om 10 år og det som ligger som finansiering i dag*» (IO3).

«*Nei, ikke sånn som jeg opplever det i dag. Jeg tror det er ubehagelig også får ledelsen (...) å faktisk være den som står og skal love at nå blir det bedre (...). Vi kommuniserer en operasjonalisering av rammefaktorene, men hvis disse ikke kommer til skudd er det utfordrende å håndtere på en god måte*» (IO3).

Som det fremstår av Hennestad & Revang (2017) vil endringsreaksjoner, og spesielt motstand, være en naturlig del av endringsprosessen. For å redusere motstanden, vil god og tydelig kommunikasjon spille en viktig rolle, der Rafferty & Restubog (2010) peker på viktigheten av å gå tidlig ut med informasjon for å redusere usikkerhet og skape forståelse. Av datagrunnlaget tolker jeg at de ansatte i stor grad har forståelse for hvorfor endringsprosessen i Ingeniørvåpnet må gjennomføres, men at det foreligger manglende vilje til å støtte opp under endringsprosesser som påvirker eget ansettelsesforhold.

Spørsmål 2

Hvilke konkrete tiltak har blitt gjennomført?

«*Et tiltak kan jo være nettopp dette med ny styringsmodell, at man ønsker å gi sjefene mer handlingsrom for hvordan de skal løse oppdraget selv*» (IO1). Ny styringsmodell og endringer knyttet til roller, ansvar og myndighet trekkes frem som et tiltak som skal redusere motstanden på ledernivå. Man kan anta at dette vil være effektivt i den grad det øker eierskap og involvering i prosessen (Cunningham, 2006), men at det vil ha mindre betydning for lavere nivå som ikke jobber med endringene til daglig. Lavere nivå vil i større grad bli påvirket gjennom ordrer om hvilke endringer som skal gjennomføres og når, og det vil her være viktigere å oppnå forståelse gjennom god kommunikasjon og tidlig involvering hvis vi ser til Rafferty & Restubog (2010).

Respondentene på alle nivå viser til konkrete tiltak som er gjennomført for å redusere motstanden fra de ansatte, men at utfordringen kan ligge i at det gjennomføres mange endringer samtidig og at det er vanskelig å formidle det totale bildet. Vi har tidligere knyttet multiple endringer til teorien (Meyer & Stensaker, 2018) og kan derfor tolke datagrunnlaget dit at de ansatte ikke evner å oppnå tilstrekkelig forståelse for endringene når man samtidig innehar andre arbeidsoppgaver som opptar det meste av tiden. Som jeg tidligere har presisert

vil endringsreaksjoner påvirkes av både kommunikasjon, involvering og forståelse for endringene. Den beskrevne tolkningen av disse temaene kan totalt sett antyde å øke den opplevde motstanden i Ingeniørvåpnet, noe som gjør problemstillingen meget kompleks.

«Informasjonskoordineringsmøter, jevnlig møte mellom forskjellige nivåer for å sørge for at situasjonsforståelsen er lik og riktig. Internt på skoene jobber vi med å ha mer arbeid på tvers mellom fagområdene, ha en mer prosessorientert struktur som gjør at fagområdene i større grad får mulighet til å se sitt arbeid og sine bidrag i en helhetlig ramme» (IO5).

5.4.1 Oppsummering spørsmålsgruppe 4

Av datagrunnlaget kan jeg tolke at det foreligger en viss grad av endringsmotstand på alle organisasjonsnivå, men at det vil være motstanden som eksisterer på lavere nivåer som vil være av størst betydning. Med små og nisjepregede avdelinger der få ansatte kan utgjøre et helt fagmiljø, vil det være uheldig med for stor motstand. Det fremstår at det gjennomføres konkrete tiltak av endringsledelsen på alle nivå, der det trekkes frem av IO6 at personell på lag- og troppsnivået blir inkludert og informert om hva som skjer. Dette tolkes å være fremmede. Den kausale sammenhengen til endringsmotstand synes derfor ikke å kun være manglende informasjon og involvering, men som nevnt, faktorer som Ingeniørvåpnet ikke alltid rår over. Dette kan se ut til å spesielt gjelde endringer som ikke er planlagt før om flere år, der usikkerhet rundt rammefaktorer som materiell, infrastruktur og personell tilgjengelig fører til murring og endringstretthet i organisasjonen som helhet (Meyer og Stensaker, 2018).

Endringsmotstanden som oppleves på ledernivået ser av datagrunnlaget til å være mindre graverende, men også her må endringsledelsen være bevisst egne holdninger til prosessen, da ledelsens engasjement og innstilling til endringene vil være helt sentralt for å lykkes ifølge French & Bell (1995). Ingeniørvåpnet har vært preget av nedbemanning og effektivisering i mange år, noe som ser ut til å påvirke den enkeltes innstilling til organisasjonsendringer. Endringsledelsen bør derfor prøve å endre dette gjennom å selge inn dagens endringsprosess med vekst som mål bilde, som noe nytt og spennende. Det bør fremmes at det vil være behov for de ansatte til å bidra med egen kompetanse og sådan etableres eierskap og en følelse av påvirkning. Dette trekkes frem av Cunningham (2006) og Jacobsen & Thorsvik (2013) som vesentlig. Hvis man evner å snu trenden til noe nytt og positivt, kan dette bidra til å skape engasjement hos de ansatte (Bennis, 2000), noe som av teorien vil bidra til en vellykket endringsprosess. Om endringsledelsen evner å kommunisere endringen som viktig, riktig og god (Jacobsen, 2018b), kan dette også bidra til å redusere motstanden.

6 Konklusjon

Problemstillingen som danner utgangspunktet for undersøkelsen, har vært:

Hvordan påvirker faktorene strategi og ledelse organisasjonsendringene i Hærens Ingeniørvåpen?

Valget av problemstilling er basert på faktorenes avgjørende betydning på organisasjoner generelt, endringsprosesser spesielt, og egen forståelse for hvilke utfordringer Ingeniørvåpenet møter i sine pågående prosesser. Undersøkelsen er gjennomført på fem måneder, med et datagrunnlag basert på seks gjennomførte intervju. Det erkjennes derfor at konklusjonen og anbefalingene som presenteres, ikke nødvendigvis er basert på virkelighetsoppfatningen i organisasjonen som helhet. Endringsprosessene er svært komplekse og påvirkes av faktorer utover det oppgaven har klart å belyse. Anbefalingene vil derfor ikke fremmes som absolutte løsninger, men representerer funn som kan brukes som utgangspunkt i analyser for videre prosess.

For å konkretisere problemstillingen, er faktoren strategi brutt ned til temaene *strategiens egnethet som styringsverktøy* og *organisasjonslæring*. Ledelse er brutt ned til temaene *kommunikasjon* og *endringsreaksjoner*. Det har deretter blitt utarbeidet forskningsspørsmål knyttet til hvert tema for å bidra til besvarelsen av problemstillingen;

- Er strategien egnet som et styringsverktøy?
- Legger strategien til rette for organisatorisk læring?
- Er kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte på tvers av organisasjonsnivåene ivaretatt?
- Gjennomføres det tiltak for å motvirke kontraproduktive endringsreaksjoner?

Overnevnte tema har så blitt organisert med tilhørende indikatorer som vist i tabellen under. Tabellen visualiserer om indikatorene fremstår som fremmende, nøytral eller hemmende på Ingeniørvåpenets endringsprosess, med fargene grønn, gul og rød. Tabellen baseres på det komplette datagrunnlaget og gjennomført analyse. En konkludering av hvert tema følger under tabellen.

Faktor	Tema	Indikator	H/N/F	Betegnelse
Strategi	Styrings- verktøy	Påvirkningskraft	Fremmende	Opplevs som god
		Felles forståelse	Nøytral	Enighet internt hos ledelsen
		Arenaer for evaluering og styring	Fremmende	Faste møter, prosedyrer og/eller rutiner internt og på tvers av org. nivå
	Organisasjonslæring	Inkludering av de ansatte	Nøytral	Delvis. Nøkkelpersonell på tvers av org. nivå inkludert
		Tilrettelegging for organisasjonslæring. Deling av erfaring og kompetanse	Hemmende	Ingen tilrettelegging, selvdrevet prosess i avdelingene
		Ivaretagelse av kunnskap. Dokumentering og lagring av erfaring underveis.	Hemmende	Ingen fokus på organisatorisk hukommelse og lagring av erfaringer
Ledelse	kommunikasjon	Ivaretagelse av kommunikasjon mellom ledelse og ansatte, på tvers av org. nivåer	Nøytral	Ivaretatt internt mellom ledelse og ansatte på eget nivå
		Kommunikasjon ivaretatt. Underbygger følelsen av at prosessen er viktig, riktig og god.	Hemmende	Opplevs som manglende. Danner ikke oppslutning eller felles forståelse
	Endrings- reaksjoner	Tiltak for å motvirke destruktive reaksjoner iverksatt.	Nøytral	Fokuserer på endringsreaksjoner og motstand internt i egen avdeling
		Ledelsen evner å kommunisere nødvendigheten, får med seg de ansatte i arbeidet	Hemmende	Manglende ivaretagelse av ledelsen, manglende følelse av at prosessen er nødvendig eller realistisk

Tabell 8 - Oppsummering av indikatorer knyttet til hvert tema

Strategi som styringsverktøy. Graden av *påvirkning* ansees som en fremmende faktor da avdelingene i stor grad involveres i strategiarbeidet. Det fremstår at fageksperter på lavere nivå kommer med innspill til bataljonsnivået og at påvirkningen derfor inkluderer disse nivåene. Dette tolkes som fremmende. Det fremkommer at det gjennomføres *faste møter og prosedyrer* knyttet til endringsprosessene på alle organisasjonsnivå, som også tolkes som fremmende. Men, selv med høy grad av påvirkning og faste møter, tolken den *felles forståelsen* som manglende. Datagrunnlaget viser til manglende forståelse for endringsprosessene på lavere nivå, men også hos ledelse og personellet som jobber med prosessene. Dette viser seg spesielt tydelig på tvers av organisasjonsnivåene og hemmer endringsledelsens evne til å benytte strategien som styringsverktøy. Indikatoren *felles forståelse* fordrer i hovedsak forståelse på leder- og stabsnivå og da denne fremstår som manglende, tolkes indikatoren som nøytral til hemmende. Fordi strategiene som benyttes er sjef hærens plan, og fordi det ikke settes av tid og ressurser til å etablere egne strategier, kan det virke som at man ikke evner å oppnå ønsket grad av eierskap til prosessene. Det må også fremheves at lav grad av forståelse på lavere nivå ser ut til å påvirke endringsmotstanden i negativ grad. Det vises til kapittel 5.1.1 for detaljert oppsummering av temaet.

Organisasjonslæring. Hva gjelder inkludering av ansatte, oppfattes det at avdelingene forsøker å inkludere de ansatte i nødvendig grad, men at dette ikke underbygger Ingeniørvåpnets evne til å oppnå organisasjonslæring. Fordi det gjennomføres møter og fordi påvirkningen ser ut til å inkludere lavere andelingsnivåer, tolker jeg datagrunnlaget til at det foreligger andre kausale sammenhenger som forhindrer organisasjonslæring å finne sted. Det kan tyde på at overarbeid, hyppig personellrotasjon og en kultur med manglende fokus på læring, i stor grad er bakenforliggende faktorer. Indikatoren ansees som nøytral, men med stor grad av hemmende elementer fordi inkluderingen ikke underbygger læring. De to siste indikatorene knyttet til organisasjonslæring fremstår som hemmende. Det fremstår at det er en kultur for å kunne gi tilbakemelding, men at det ikke bygger opp under læringsaspektet. Kunnskapsoverføring knyttet til endringsprosessene tolkes til å i stor grad foregå på individnivå, med manglende systemer for å innhente, tolke og lagre erfaringer. Dette svekker den institusjonelle hukommelsen og organisasjonens evne til å omdanne taus kunnskap til felles læring og endring av adferd på organisasjonsnivået. Det vises til kapittel 5.2.1 for utdypende oppsummering av temaet organisasjonslæring.

Kommunikasjon. Ivaretagelsen av kommunikasjon mellom endringsledelse og ansatte tolkes å representere en nøytral indikator. Det fremkommer at endringsledelsen i stor grad fokuserer på dette, men at det fortsatt foreligger forbedringspotensialer på tvers av avdelinger. Selv om indikatoren fremstår som nøytral, må det presiseres at utfordringen knyttet til kommunikasjonen internt i Ingeniørvåpnet, fremstår som hemmende. Den kausale sammenhengen virker å være mangelen på personell, for mye arbeid og for lite tid. Det fremstår at kommunikasjonskanalene er til stede, men at det ikke foreligger en egen strategi for hvordan endringsledelsen skal kommunisere endringsprosessen. Dette representerer spesielt en utfordring når nøkkelpersonell slutter eller bytter stilling. Kommunikasjon ser ut til å være greit ivaretatt mellom ledelse og ansatte på eget nivå, men manglende på tvers av avdelinger. Organisasjonen som helhet forstår viktigheten med endringene, men manglende ressurser, tidligere lovnader om endring som ikke gjennomføres og planlagte endringer langt frem i tid, svekker ledelsens evne til å formidle prosessene som riktig og god. Det henvises til kapittel 5.3.1 for detaljer knyttet til oppsummeringen.

Endringsreaksjoner. Oppslutning og motstand i organisasjonen har i undersøkelsen vist seg å være tett knyttet til graden av felles forståelse av endringsprosessene, inkludering, kommunikasjon og flere av temaene som tidligere er drøftet. Når vi ser til tidligere nevnte tema, kan man anta at dette påvirker endringsreaksjonene i negativ grad. Datagrunnlaget viser

at det gjennomføres tiltak på alle nivåer, men at de i varierende grad oppnår ønsket effekt. Også for temaet endringsreaksjoner ser det ut til at de kausale sammenhengene til endringsmotstand ikke ene og alene påvirkes av gjennomførte tiltak og endringsledelsens evne til å kommunisere. Overarbeid, personellrotasjon og manglende systematisering av styringsprosesser og strategier, tyder å være bakenforliggende årsaker. Hva som fører til endringsmotstanden som fremkommer av datagrunnlaget, viser seg å være kompleks. På lavere nivå fremstår det at manglende forståelse fører til motstand, noe som kan komme av frykt for det ukjente og frykt for merarbeid og overbelastning. Det vises til kapittel 5.4.1 for detaljert oppsummering av temaet endringsreaksjoner.

6.1 Anbefalinger

Strategi som styringsverktøy: For å forsterke strategiens egnethet som et verktøy for å styre og justere endringsprosessene underveis, anbefales det at endringsledelsen analyserer hvordan man i større grad kan oppnå eierskap og forpliktelse til førende strategidokumentasjon. Anbefalingen retter seg i hovedsak til Ingeniørskolen som leder omorganiseringen, men inkludering av øvrige organisasjonsnivå ansees som viktig. Å oppnå felles forståelse, først og fremst hos ledelse og strukturutviklere, ansees som utslagsgivende. Med hyppig personellrotasjon og vakanser på stabsnivåene må dette følges opp kontinuerlig for å unngå at man starter på ny hver gang nytt personell tiltrer. Dette henger således sammen med hvordan strategiene utvikles og brukes for å oppnå organisasjonslæring.

Organisasjonslæring: Ingeniørvåpnets evne til læring og lagring av opparbeidede lærdommer som kan utnyttes i videre arbeid, fremstår som svak. Det anbefales å etablere tydelige læringsstrategier som tar høyde for den hyppige personellrotasjonen og mengden arbeid organisasjonen står ovenfor, da dette er faktorer som i mindre grad kan påvirkes på kort sikt. For å oppnå organisasjonslæring, må dette systematiseres og ansees som en kontinuerlig, inkrementell prosess. Kulturen for å lære ser ut til å være til stede, men verktøy for å hente inn erfaringer, analysere disse og iverksette riktige handlingsimplikasjoner er mangelfulle. Med et fåtall mennesker som jobber med organisasjonsendring til daglig, ansees dette som utslagsgivende å få disse tiltakene på plass.

Kommunikasjon: Med svært divergerende oppfatning i datamaterialet, er det utfordrende å anbefale konkrete tiltak for å bedre kommunikasjonsperspektivet som helhet. Noen forsiktige anbefalinger baseres på oppfattelsen av at informasjonsflyten mellom organisasjonsnivåene har vært avtakende siden oppstart av sjef hærens plan. Dette har ført til mangel på

prosessforståelse og felles enighet om mål og metode. Sett i sammenheng med strategi, kan det med fordel etableres egne kommunikasjonsstrategier, være seg faste informasjonsmøter eller utarbeidelse av enkel dokumentasjon som har til hensikt å informere organisasjonen som helhet. Med travle arbeidsdager og få mennesker som arbeider med utvikling, bør dette ansees som et lederansvar og ikke pålegges medarbeidere i de forskjellige stabene. Kommunikasjonen bør fokusere på å selge budskapet om utvikling som spennende, kult og noe som representerer nye muligheter for de ansatte. Faktorer som Ingeniørvåpnet ikke rår over, utgjør en stor utfordring knyttet til å selge dette budskapet. Ærlighet rundt disse utfordringene ansees som fremmende og tillitsvekkende.

Endringsreaksjoner: Undersøkelsen kan vanskelig konkludere med hvor mye endringsmotstand det foreligger i Ingeniørvåpnet som helhet. Datagrunnlaget viser at medarbeidere i stort bidrar med liv og lyst til å utvikle organisasjonen, men at det oppstår motstand grunnet merarbeid knyttet til endringsprosessene og manglende tro på at endringene gjennomføres som forespeilet. Tilstrekkelig ressurstildeling og informasjonsflyt anbefales som tiltak for å redusere disse faktorene. At visse grupper og personer med sterk knytning til eget fagfelt viser motstand, synes å være til stede i enkelttilfeller. Dette kan reduseres med høy grad av inkludering og medvirkning fra lavere nivå og kan gi gode innspill til hvordan endringsledelsen skal utforme og justere egne endringsstrategier.

6.2 Forslag til videre forskning

Det finnes lite litteratur knyttet til tematikken i oppgaven, noe som gjør videre forskning på utvikling i Hæren meget interessant. Ingeniørvåpnet er bare en av mange avdelinger i Hæren som skal vokse, så liknende forskningsprosesser på andre avdelinger kan berike manglende kunnskap på feltet. Det hadde vært meget interessant å belyse om lignende organisasjoner i Hæren møter de samme utfordringene som presenteres i oppgaven.

Sett i sammenheng med antakelsene som presenteres i kapittel 3.5, er det ikke funnet noe som virker direkte paradoksalt eller rart. Men, jeg har ikke evnet å belyse alle antatte kausale sammenhenger knyttet til temaene og indikatorene. Komplekse utfordringer og kausale sammenhenger knyttet til temaene utviklingslæring, kommunikasjon og endringsreaksjoner som ikke er belyst, gjør det svært interessant å forske videre på disse. Da denne undersøkelsen har konsentrert seg om omorganiseringen med et overordnet perspektiv, hadde det vært interessant med videre forskning på konkrete endringsprosesser.

Referanseliste

- Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). *Organizational learning: From Experience to knowledge*. *Organizational Science*, 22(5), 1123-1137.
- Ashcraft, K., Kuhn, T. R., & Cooren, F. (2009). *1 Constitutional Amendments: "Materializing" Organizational Communication*. *Academy Of Management Annals* (3), 1-64.
- Bakke, E. W. (1966) *Bonds of Organization: An appraisal of corporate human relations*. Hamden: Archon.
- Barney, J. B. (1991) *Firm Resources and sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, (17), 99-120.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage*. 6. Utgave. Harlow, Pearson Education Limited.
- Bennis, W. (2000). *Leadership of Change*. I M. Beer & N. Nohria (red.), *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School.
- Christensen, T., Lægveid, P., & Røvik, K. A. (2021). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 4. Utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change*. Thomson: South-Western.
- Cunningham, G. B. (2006). *The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (15), 29-45.
- Drucker, P. (1994). *The theory of business*. *Harvard Business Review* (75), 95-105.
- Eie, A. (2005). *Hukommelse i organisasjoner. En analyse av den institusjonelle hukommelsens rolle i organisatorisk læring*. (Mastergrad). UiO Universitetet i Oslo.
- Errida, A. & Lotfi, B (2021). *The determinants of organizational change management success: Literature review and case study*. *International Journal of Engineering Business Management* (13), 1-15.
- Etterretningstjenesten, (2023) *FOKUS 2023*. Etterretningstjenestens vurdering av aktuelle sikkerhetsutfordringer. Hentet 29.04.23 fra: <https://www.etterretningstjenesten.no/publikasjoner/fokus/innhold>
- Ford, J. D. Ford, L. W. & Amelio, A. D. (2008). *Resistance to Change. The Rest of the Story*. *Academy of Management Review* (33), 362-377.
- Forsvaret (2023) *Hæren*. Hentet 11.02.23 fra: <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/haeren>
- Forsvarets Forskningsinstitutt (2023). *Forsvarsanalysen 2023*. Hentet 11.04.23 fra: <https://www.ffi.no/aktuelt/arrangementer/forsvarsanalysen-2023>

Forsvarsdepartementet (2020) Prop. 14 S *Evne til forsvar – vilje til beredskap. Langtidsplan for forsvarssektoren*. Hentet 11.02.23 fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-14-s-20202021/id2770783/>

French, W. L. & Bell, C. H (1995). *Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* (5. Utgave). Englewood Cliff: Prentice Hall.

Gillis, T. (2008). *The IABC Handbook of Organizational Communication*. San Francisco: Jossey-Bass.

Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations*. (10. Utgave). Boston: Pearson.

Hennestad, B.W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring* (3. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Hoff, K, G. (2016). *Strategisk økonomistyring*. (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Hæren, (2022). Sjef Hærens Plan 2022-2033 (BEGRENSET).

Jacobsen, D. I. (2018a). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utgave) Oslo: Cappelen Damm AS.

Jacobsen, D. I. (2018b). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. Utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utgave) Oslo: Abstrakt forlag AS.

Karp, T. (2018) *Endring i organisasjoner. Idelogi, teori og praksis*. 2. opplag. Oslo: Cappelen Damm AS

Kahneman, D. (2013) *Tenke, fort og langsomt*. Oslo: Pax forlag A/S

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *Having Trouble with Your Strategy? The Map It*. Harvard Business Review (78), 167-176.

Kirkhaug, R. (2022) *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. With a New Preface by the Author. Harvard Business School Press.

Ladegård, G. & Vabo, S. I. (2010). *Ledelse og styring – teoretisk rammeverk*. I G. Ladegård og S. I. Vabo (red), *Ledelse og styring*. Bergen: fagbokforlaget.

Levin, M. & Klev, R (2002). *Forandring som praksis: læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget

Levitt, B. & March, J. G. (1988). *Organizational Learning*. American Review of Sociology (14, 319-340).

- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Selected Theoretical Papers. Chicago: University of Chicago Press.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1992). *Organizations*. New York: John Wiley.
- McPhee, R. D. & Zaug, P. (2009). *The Communicative Construction of Organizations: A Framework for Explanation*. I: Patman, L. L. & Nicotera, A. M. Red. *Building Theories of Organization. The Constitutive Role of Communication*. New York: Routledge.
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2018). *Endringskapasitet*. 2. opplag. Bergen: Fagbokforlaget
- Miles, R. E. & C. C. Snow (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. Strategic Management Journal. Volume 6, Issue 3.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg On Management*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. (Special HBR Centennial Issue). Harvard Business Review, 86. s78-93
- Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (1991). *The Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Rafferty, A. E. & Restubog, S. L. D. (2010). *The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover During a Merge*. Journal of Management (36) 1309-1338.
- Robert, K. H. (1984). *Communication in Organizations*. Chicago: Science Research Associates.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour*. (15. utgave). Boston: Pearson.
- Rogers, E. M. & Agarwala-Rogers, R. (1967). *Communication in Organizations*. New York: Free Press.
- Sagberg, I. (2021) *Endringsledelse*. Store norske leksikon. Hentet 06.02.2023 fra: endringsledelse – Store norske leksikon (snl.no)
- Scott, W. R. (1992). *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Senge, P. M. (1990). *Den femte disiplin. Kunsten å skape den lærende organisasjon*. Oslo: Hjemmets Bokforlag
- Simon, H. A. (1964). *On the Concept of Organizational Goals*. Administrative Science Quarterly, (9), 1-22.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy test of case*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

Starbuck, W. H. & Hedeberg, B. (2001). *How Organizations Learn from Success and Failure*. I M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child & I. Nonaka (red), *Handbook of organizational learning and knowledge*, 327-350. New York: Oxford University Press.

Steiro T.J & Steiro, K. J. (2016). *Bedre prosesser for organisasjonsutvikling*. Trondheim: Steiro Consulting.

Szulanski, G. (1996). *Exploring internal stickiness. Impediments to the transfer of best practice within the firm*. Strategic Management Journal

Szulanski, G. (2000). *The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness*. Organizational Behaviour and Human Decision Processes

Supphellen, M., Thorbjørnsen, H., & Troye, S. V. (2014). *Markedsføring, verdibasert forventningsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Van De Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). *Explaining development and change in organizations*. Academy of Management Review, Vol.20 (3), s.510-540

Walsh, J. P. Ungson, P. (1991). *Organizational Memory*. Academy of Management Review, (17), 57-90.

Weber, M. (2000). *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal

Weiner, B. J. (2009). *A theory of organizational readiness for change*. Hentet 19.03.23 fra: https://www.researchgate.net/publication/38021465_A_theory_of_organizational_readiness_to_change

Ørtenblad. A. (2013). *What do we mean by "learning organizations?"*. I A. Ørtenblad (red), *Handbook of research on the learning organization*, 22-34. Cheltenham: Edward Elgar Publication.

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Innledning

Endringsprosessen i Ingeniørvåpnet er casen det forskes på. Hæren og Ingeniørvåpnet skal vokse og jeg ønsker å finne ut hvordan et utvalg faktorer påvirker prosessen. Oppgaven er avgrenset til faktorene strategi og ledelse. Disse er igjen operasjonalisert og avgrenset til et utvalg tema som gjennomgås i intervjuet. Temaene knyttet til strategi er strategiens rolle som styringsverktøy og organisasjonslæring. Temaene knyttet til faktoren ledelse er kommunikasjon og endringsreaksjoner.

Hensikt med oppgaven:

Hensikten er beskrevet i tilsendt samtykkeerklæring. Oppgaven ønsker å belyse hvordan faktorene ledelse og strategi fremmer eller hemmer utviklingen og sådan bidra til læring i et tema det er forsket relativt lite på.

Intervju:

Intervjuet vil gjennomføres som et semistrukturert intervju på ca. 50 min, pluss 10 min til eventualiteter og diskusjon. Oppgaven er ugradert og det presiseres derfor at det må styres unna gradert informasjon.

Spørsmål:

Strategi fremmes som en meget viktig del av en organisasjonsendring. For å lykkes så godt som mulig med prosessen vil en godt forankret strategi stå sentralt. Strategi er videre et meget omfattende teoretisk tema, vi skal derfor konsentrere oss om to konkrete tema i det videre intervjuet. For at strategien skal fungere som en styringsmekanisme for ledelsen må det være en klar link mellom mål (hva) og strategi (hvordan). Strategien danner også grunnlaget for organisatorisk læring. Læring er utgangspunkt for utvikling og innovasjon og således avgjørende for å lære av feil og justere prosessen underveis.

Faktor	Tema	Nr	Spørsmål og støttespørsmål
Strategi	Styringsverktøy	1	Hvordan har utarbeidelsen av strategien blitt gjennomført?
		1.1.	Påvirkningskraft på utarbeidelse eller lages det egne strategier på hvert organisasjonsnivå? Foreligger det bindinger som reduserer handlefriheten? Samarbeid mellom hierarkiske nivå for å danne felles forståelse for ønsket måloppnåelse?
		2	Opplever du at strategien underbygger felles forståelse for oppdrag, mål og rammer hos både ledelsen og medarbeiderne i organisasjonen?
		2.2.	Er det en tydelig link mellom mål og strategi? Har strategien en sentral rolle i prosessen?
		3	Er det etablert arenaer på tvers av hierarkiske nivå for å evaluere måloppnåelse underveis?
		3.3.	Gjennomføres det faste møter for å oppnå felles forståelse? Benyttes strategien som et styringsverktøy for koordinering og delegering av ansvar og oppgaver?
	Organisasjonslæring	1	Legger strategien til rette for inkludering av de ansatte i endringsprosessen?
		1.1.	Har medarbeiderne deltatt i utarbeidelsen av strategien? (utnytte kunnskap og kompetanse, redusere motstand, danne eierskap, skape følelse av inkludering og betydning). Inkluderes de ansatte i endringsprosessen?
		2	Synes du at det legges til rette for god organisasjonslæring?
		2.2.	Foreligger det en læringsstrategi? Hvordan underbygger strategien læring? Er det arenaer og prosedyrer for å oppnå organisasjonslæring? Tilrettelegges det for intern kommunikasjon og kunnskapsoverføring på tvers av hierarkiske nivåer?
		3	Er det er trygt klima for tilbakemeldinger og læring?
		3.3.	Har avdelingen en god læringskultur. Arenaer som legger til rette for evaluering deling og læring?

Ledelse	Kommunikasjon	1	Hvordan opplever du kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte på eget nivå og på tvers av hierarkiske nivå?
		1.1.	Synes du kommunikasjonen danner oppslutning? Er det er kultur for åpenhet og ærlighet? Er planen kommunisert klart og tydelig nedover i organisasjonen?
		2	Har organisasjonsutviklingen blitt kommunisert på en slik måte at den føles viktig, riktig og god?
		2.2.	For både ledelse og medarbeidere? Har informasjonsdelingen vært tilstrekkelig? Har avdelingen en åpen og rutinemessig dialog og fokus på inkludering?
		3	Har det blitt etablert arenaer, løsninger og prosedyrer for ivaretagelse av kommunikasjon?
		3.3.	Felles møter, dataløsninger eller mailgrupper?
	Endringsreaksjoner	1	Opplever du at ledelsen gjennomfører tiltak for å redusere endringsmotstanden i organisasjonen?
		1.1.	Har det blitt dannet et bilde av at endringen er nødvendig? Har ledelsen etablert oppslutning om endringene gjennom å skape motivasjon og en felles forståelse av situasjonen?
		2	Hvilke konkrete tiltak har blitt gjennomført?
		2.2.	Involvering og inkludering? Fast informasjonsdeling? Er erfarne medarbeidere benyttet som selgere av budskapet?

Avslutning:

Avslutningsvis ønsker jeg å bruke ti minutter på å løfte frem eventuell tematikk som ønskes belyst av intervjuobjektet. Dette kan være tema vi allerede har snakket om, eller nye tema som respondenten mener oppgaven bør inkludere.

Vedlegg 2 – Utfyllende sitater

I dette vedlegget vil utfyllende sitater knyttet til spørsmålene presenteres for å bidra til en bedre forståelse av drøftingen.

Spørsmålsgruppe 1 - Strategi som styringsverktøy:

Spørsmål 1:

Hvordan har utarbeidelsen av strategien blitt gjennomført?

«(...) hvis sjef Hærens plan ansees som en strategi, har denne gjerne et 12 års perspektiv, så vil army coordination order som utvikles med bakgrunn i denne ha et 18 måneders perspektiv der man ressurssetter planene, og strategien på kort og mellomlang sikt. Denne danner grunnlaget for årlige virksomhetsplaner for avdelingen» (IO1)

«Det gjennomføres utredninger på hvordan Hæren bør se ut, hæren 2030 er et eksempel på et slik produkt og representerer sjef hærens plan eller ordre for denne perioden. Det er flere produkter som er initiert og produsert i Hærstaben, og som de ulike fagretningene gir innspill til. Men de konkluderer jo veldig ofte med det samme, Hæren er alt for liten og vi trenger økt kapabilitet» (IO2).

«Vår påvirkningskraft er egentlig gjennom fagsjefen, og han blir absolutt hørt av sjef Hæren og hans stab. Fagsjefen innehar jo en rolle strukturelt i å være en påvirker av sjef Hærens oppfatning og hans stab sin oppfatning av Ingeniørvåpnets tilstand og behov. Ingeniørskolen får oppdrag om å påvirke gjennom utarbeidelsen av faglige anbefalinger, så er det i varierende grad hvor mye innvirkning de faglige anbefalingene får» (IO4).

«Det har jeg ikke empiri på i og med at jeg ikke deltok i forrige prosess med dagens strategiutvikling, men jeg vil tro at i forhold til både gjennomførbarheten og realisme i strategien, så forventer jeg at organisasjonen inkluderes, og i hvert fall høres, for å unngå at det blir en strategi som er vanskelig å oppnå» (IO5).

«Gjennom en god del år har det ikke vært en fast ingeniørstab hverken på hærstabsnivå eller brigadenivå. Det vil si at Ingeniørbataljonen har blitt involvert helt fra FOH-nivå og prosesser i Hærstaben og i brigaden til å fylle ingeniørfunksjonen. (...). Det vil si at vi har hatt relativt stor påvirkning både i forhold til planverk og strategi, også fordi våpenskolen

heller ikke har hatt nok personell, og kanskje ikke personell med nok erfaring til å gjennomføre dette på egen hånd» (IO6).

Spørsmål 2:

Opplever du at strategien underbygger felles forståelse for oppdrag, mål og rammer hos både ledelsen og medarbeiderne i organisasjonen?

«Strategien sier noe om veien til målet. Den har du nesten ingen påvirkning på. Du kan ha en påvirkning på det internpolitiske. Du kan lage deg en strategi på hvordan du påvirker beslutningstakerne, men det er jo ikke en strategi på hvordan du kommer i mål rent fagmilitært» (IO2).

«Vi som organisasjon har et forbedringspotensial i å formalisere organisasjonsutviklingen vi driver med innenfor vårt fagfelt. Vi har kommandostrukturen i Hæren som vi som organisasjon blir litt hemmet av nettopp fordi vi er i bunnen i den ene hierarkiske søylen, og på toppen av organisasjonen vi utvikler. Å kommunisere budskapet gjennom en toppnode og ned på en annen side i hierarkiet er nesten umulig. Vi er avhengige av å kunne ha en mer horisontal dialog med de avdelingene som blir truffet av vårt budskap» (IO3).

«Det er for få mennesker som jobber med organisasjonsendring på høyere nivå. Felles forståelsen avhenger av at det vi skriver (...) blir lest og forstått, men i og med at det er så få mennesker (...) er det vel innafor å si at (dette ikke er tilfellet) (IO4)».

«I liten grad. På høyere hierarkisk nivå finnes det meget dyktige og intelligente mennesker som lager dokumenter basert på teorier om at inkludering skal ivaretas, så det er jo gjort, men når det her silder nedover til vårt nivå er vel arbeidskapasiteten til å implementere de strategiene såpass lav at de ikke blir opplevd som relevant nok» (IO4).

Spørsmål 3:

Er det etablert arenaer på tvers av hierarkiske nivå for å evaluere måloppnåelse underveis?

«Jeg er helt sikker på at det er viktig at vi koordinerer godt med de avdelingen vi skal planlegge fremtiden for. For de har skoen på og vet hvor den trykker. Så ja, vi burde ha hatt møte med dem oftere og diskutere det her oftere, men det er helt urealistisk at vi skal klare å få det til, fordi bataljonen har så mye å drive med og så lite tid ledig og det har egentlig vi også» (IO4).

«Ja, til en visst grad gjør det jo det. Strukturutvikling er kanskje det som ligger nærmest. Der er det jo, om ikke fastsatt, en jevnlig kommunikasjon og møter i forhold til hvordan de faglige vurderingene og rådene skal passe inn i forhold til strategien. Strukturen er jo en av de bærende elementene, tenker jeg, hvor også da materiellinvesteringsprosjekter som ofte har en lang ledetid, må koordineres og synkroniseres inn i forhold til de produktene som kreves i de prosessene» (IO5).

«Det er blitt mer strukturert og nå har vi i hvert fall fått tilstedeværelse av ingeniører på alle nivåer» (IO6).

Spørsmålsgruppe 2 - Organisasjonslæring:

Spørsmål 1:

Legger strategien til rette for inkludering av de ansatte i endringsprosessen?

«Det som er spesielt i Hæren tror jeg, sammenlignet med veldig mange andre organisasjoner, er at det er en veldig hierarkisk organisasjon, veldig mange byråkratiske ledd. Du har Hærstaben som treffer beslutningene på struktur, så skal dette implementeres i flere ledd nedover i organisasjonen. Så har vi i tillegg HVS, som egentlig er en struktur som ligger ved siden av, driver fagmilitær ledelsestøtte, og har fått ansvar for organisasjonsutvikling, men ikke hele, som gjør dette enda mer komplisert og vanskelig» (IO2).

«Mitt inntrykk er jo ikke at det sitter kun en person på Ingeniørskolen med ansvar for organisasjonsutvikling og implementering. Der jobbes det så bredt man kan, men det er fortsatt en liten og sårbar organisasjon, og veldig personavhengig» (IO2).

«Det er jo målet som jeg følte vi hadde god måloppnåelse på i fjor. Det som ofte er utfordringen, er at vi i en organisasjon som Forsvaret faktisk klarer å følge opp endringene som man kommuniserer i første omgang» (IO3).

«Organisatorisk går jeg ut fra at arbeidstakerne har vært med. I forhold til integrasjon for å oppnå læring eller utnytte kompetanse, så tror at det innenfor de lokale nivåene at det er det. Men i hvilken grad det går på tvers av de hierarkiske nivåene, tror jeg nok det blir gjennom de formelle møtepunktene som er, og at det blir av mer generell karakter gjennom de rådene og anbefalingene og vurderingene som gis mellom nivåene» (IO5).

«Jeg oppfatter at ledelsen med fagsjef og seksjonssjefer i stor grad har vridd tilnærmingen til å være mer inkluderende. Vi har også pushet på for å bli involvert og tilbydd støtte på arbeid som vi vet er på gang eller vil komme» (IO6).

Spørsmål 2:

Synes du at det legges til rette for god organisasjonslæring?

«Vi har forsøkt å bruke verktøy som gjør at man kan se hva som har blitt tenkt tidligere, hva var rammene, hva var opplegget, men terskelen for å forstå disse har kanskje vært for høy og viljen til å ville sette seg inn i detaljnivået er varierende. Man prøver jo å lære, hvordan kan man bruke det videre, og hvordan kan man sette det opp på en måte som gjør det gjennombrukbart. Sånn kan organisasjonen lære av det vi gjorde sist, sånn gjør vi det nå, for å spare ressurser. Men plutselig har jo alle byttet jobb» (IO1).

«Jeg må vel si at det jeg føler på og vet om, så vil jeg si nei. Man er nok preget av tempo som vi driver og drar opp. (...) det er veldig få mennesker som faktisk eier prosessen oppover i systemet også. (...). Vi har vel aldri hatt noen form for evaluering av prosesser eller noe sånt, det har vært tilbakemeldinger som blir gitt på at vi har et forbedringspotensial, men det er ikke fryktelig mye endring og spore» (IO3).

«Jeg opplever vel at det fra mitt perspektiv som ikke jobber med dette til daglig, at de erfaringene som gjøres ved ingeniøravdelingen ikke blir evaluert på en veldig god måte. Det skrives rapporter der man beskriver problemstillinger og momenter som Ingeniørskolen burde ta tak i, som ingeniørskolen ikke har kapasitet til å ta tak i. Og dermed vil jeg vel si at vi prøver, men vi er ikke dimensjonert for å lykkes med å gjøre det. (...) Vi har sjelden kapasitet til å gjøre det analysearbeidet som skal til for å gå fra identified til learned.» (IO4).

«Med læring så oppfatter jeg at du mener endring av forståelse og adferd og om så, så tror jeg ikke det gjør det. Jeg kan ikke si at det ikke gjør det, men jeg kan heller ikke si at det gjør det spesifikt heller, fordi det er mange prosesser som går. For å endre adferd vil det med felles forståelse være veldig viktig. Forståelse av hvorfor vi gjør som vi gjør, det er jo beskrevet. Strategidokumentene er tilgjengelige, og de underliggende dokumentene er tilgjengelige. Jeg synes det legges til rette for det, men det kunne sikkert vært gjort bedre. Men jeg tror også det er opp til den enkelte leder på underliggende nivåer å integrere det i forhold til egne organisasjoner» (IO5)

«Vi har gjentatte ganger forsøkt å få til et bedre system på erfaringslæring. Det gjennomføres AAR og disse tingene, men det å dra det videre til lessons identified, eller lessons learned og få omsatt lærdommene i praksis har vist seg å være vanskelig» (IO6).

«Det er også stor press på eksterne leveranser, støtteoppdrag, operasjoner, funksjonelt fraværer osv. slik at det i stor grad blir litt hånd til munn metodikk. Da blir erfaringslæringen skadelidende» (IO6).

Spørsmål 3:

Er det er trygt klima for tilbakemeldinger og læring?

«Ja i utgangspunktet opplevde jeg det. Jeg hadde ikke noe problem med å gi tilbakemeldinger, men jeg tenker at mellom nivået som beslutter strategien, Hærstabsnivået, og det nivået som gir råd kan det bli grisninger. Hvis noe går galt eller blir feil eller hvorfor ressurscenter man ikke Ingeniørvåpnet mer og tidligere for eksempel, kan det bli uenighet. Man har muligheten å gi tilbakemelding, men måten det blir håndtert på, kan kanskje være så som så» (IO1).

«Ja, det vil jeg jo si. Om det er optimalt, det er det nok ikke. Men det går igjen på at det er utfordrende å holde en felles situasjonsforståelse når det er såpass mange forskjellige fagfelt som blir truffet. Man er som regel one man deep innenfor de aller fleste fagfelt, det er nok at en mann er borte fra ett møte og så har han plutselig mistet veldig mye av forståelsen. Det er ikke alltid like lett å følge opp, selv om jeg opplever at de aller fleste har et åpent sinn og at det er rom for at man sier det man mener (...)» (IO3).

Spørsmålsgruppe 3 - Kommunikasjon:

Spørsmål 1:

Hvordan opplever du kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte på eget nivå og på tvers av hierarkiske nivå?

«Kommunikasjonen har jo selyfølgelig variert. Nå er den på stigen og er relativt god. Hvis vi skal beholde folk, er informasjon og kommunikasjon av det viktigste. Folk kan akseptere mye av både endringer og at ting tar tid, så lenge de vet at du har et målbilde. Det er bedre å vite at ingenting skjer før om to år, enn å håpe at det skjer i morgen. Det er blitt bedre, men det er nok delvis fordi at bataljonen aktivt søker informasjon og pusher for å bli involvert» (IO6).

«Jeg synes at hær sjefen er ganske flink med å kommunisere gjennom de arenaene som han har fast, gjennom oppdukkende informasjonsarenaene, reiser rundt og møter med alle ansatte. Jeg synes jo at det er mye bra som skjer fra det nivået. Internt har vi nok en vei å gå der i forhold til å sørge for at informasjonen som vi gir er god nok og til riktig tid. Men det er et høyt tempo i organisasjonen (...)» (IO5).

«Det er jo slik at ansatte må vite hva som skjer og til hvilken tid, for de vil jo sannsynligvis bli påvirket av en endring. Hvis de skal bytte avdeling, flytte kontor, endre arbeidsoppgaver, da må kommunikasjon legge til rette for at informasjonsflyten ivaretas. Både mellom ledere og ansatte på eget nivå, men også fra ingeniørskolen og oppover og nedover. Nei, jeg tror faktisk jeg skal tørre å si at kommunikasjonsprosessen om hva som skal skje og når det skal skje, er så dårlig at det ikke blir økt oppslutning av det, på tross av at intensjonen til ledere og ledelsen er å ha god kommunikasjon» (IO4).

Spørsmål 2:

Har organisasjonsutviklingen blitt kommunisert på en slik måte at den føles viktig, riktig og god?

«Nei. Det ble kommunisert som viktig i forbindelse med FMR, men etter at vedtaket kom til Stortinget, døde det fullstendig, og det er grunnen til at prosessen ligger sist i løpet av absolutt alle tiltak i hele Hæren, at det havnet helt sist i køen. Ingeniørvåpnets tilbakemelding til Hærstaben var at dette klarer de ikke» (IO2).

«Jeg tror at viktigheten av det arbeidet som gjøres, det er det nok ingen tvil om. Eierskapet og hvordan vi gjør det, der er vi nok ikke like gode (...). Man jo dessverre en organisasjon som driver med organisasjonsutvikling som en sekundær oppgave (...). Det gjør at arbeidet kan oppleves som fragmentert og det kan oppleves for mange som et forstyrrende element selv om man i utgangspunktet skjønner at man må bidra. Den initiale responsen til enkelte er nok heller negativ der folk fort tenker at man må bruke tid på endringer som kanskje ikke kommer til å skje (...). Man kan nesten si at vi har en iboende reaksjon på at endring sannsynligvis er negativt. Vi har aldri vokst og i det så ligger det mange luftslott i fra tidligere. Man har blitt lovet det ene og det andre og ting som skal skje» (IO3).

«Jeg tror at både Hæren og Ingeniørvåpnet har vært flinke til å kommunisere at endring er viktig. Det tror jeg er ganske allmenn akseptert av de ansatte og de berørende. Men det er akkurat det her med å få det pålitelig og tidsriktig som er problemet» (IO4).

«Jeg har en oppfatning av at når vi tenker på viktigheten, så er den ganske omforent forstått. Når det gjelder riktigheten, så vil det alltid være faglige diskusjoner (...). Folk kan være uenige, men at det er viktig for organisasjon er jo ofte det viktigste. Det kan fort bli følelser innblandet, knyttet til preferansene man har innenfor det fagmiljøet man har sitt fotfeste i. God henger jo litt sammen med riktighet. Det er nok sikkert faglige struktureringer med forskjellige syn, men så er det alltid også innsatsfaktorer som påvirker, spesielt i den fasen vi er inne i nå, som begrenser handlingsrommet og legger begrensninger. Dette gjør at det av og til kan være utfordrende for alle å se at en skissert løsning er god og riktig» (IO5).

Spørsmålsgruppe 4 - Endringsreaksjoner:

Spørsmål 1:

Opplever du at ledelsen gjennomfører tiltak for å redusere endringsmotstanden i organisasjonen?

«Jeg tror man har vært flink de siste to-tre årene med å kommunisere visjonen og til å kommunisere usikkerhetsfaktorene. Hovedbudskapet er at vi vet hvordan vi skal bli, vi vet hvordan vi skal se ut grovt sett, men også at vi må jobbe sammen for å komme dit» (IO3).

«Her er det jo det språklige at du stiller spørsmålet i forhold til en endring (i entall), men langtidsplanen er jo full av endringer, det er veldig mange endringer samtidig og forskjellige svar på de forskjellige endringene. (...). Å danne forståelse for en endring på lags- eller troppsnivå, det begrunnelsen for endringer ligger på brigadenivå eller høyere er svært vanskelig» (IO4).

«Ja, definitivt. I forrige spørsmål sier jeg at folk er stort sett enige med innretning om å gå mot en fagorganisering, og styrke små og sårbare fagmiljøer. Enhver organisasjonsutvikling mot dette vil sannsynligvis settes pris på. Og spesielt hvis dette kan kombineres med en økning i rammer, som jo er forespeilet på sikt» (IO6).

«Som jeg sa i stedet, synes jeg at informasjonsarbeidet, hvert fall fra ledernivå, er ganske godt. (...). Det er kanskje enklere å være i den fasen vi er i nå hvor vi faktisk skal vokse enn det har vært i motsatte endringene hvor man skal skalere ned. Det skal jo sies at en del prosesser er høyt forankret (...) som totalt sett kan være vanskelig å forstå i forhold til effektiviseringsprosesser som treffer forskjellig og til tider ganske hardt noen steder i

organisasjonen. Dette kan nok skape endringsmotstand, eller mangel på forståelse for hvorfor det er viktig» (IO5).

Spørsmål 2:

Hvilke konkrete tiltak har blitt gjennomført?

«Vi har gjort noen konkrete tiltak, men det er ikke basert på en opplevd problemstilling. Det ene er en tett kommunikasjonskanal mellom operativ og skolesøyla for å raskest mulig avklare og snakke om forskjellige oppfatninger eller vurderinger som ligger til grunn i prosessene. Informasjonskoordineringsmøter, jevnlig møte mellom forskjellige nivåer for å sørge for at situasjonsforståelsen er lik og riktig. Internt på skoene jobber vi med å ha mer arbeid på tvers mellom fagområdene, ha en mer prosessorientert struktur som gjør at fagområdene i større grad får mulighet til å se sitt arbeid og sine bidrag i en helhetlig ramme» (IO5).

«Det er faste informasjonsmøter som for eksempel bataljonssjefens time der det informeres om ting i tiden. Når du skal implementere nye strukturer opprettes det ofte interne seminarer der sjef Ingeniørbataljon presenterer hva som skal skje og når. Du har også innplasseringssamtaler og samtaler med berørt personell. Det er en informasjonsflyt, men det er mer ren informasjon om hva som praktisk skjer når. Det er kanskje mindre fokus på hvordan dette bidrar til å utvikle Ingeniørvåpnet og Hæren» (IO2).

«Når du skal implementere nye strukturer opprettes det ofte interne seminarer der sjef Ingeniørbataljon presenterer hva som skal skje og når. Du har også innplasseringssamtaler og samtaler med berørt personell» (IO2).

Vedlegg 3 - Tillatelse til å innhente opplysninger om Forsvaret til forskningsspørsmål



FORSVARET
Forsvarets høyskole

1 av 2

Vår saksbehandler

Audun Benjamin Bengtson, aubengtson@mil.no
+47
FHS/FAGSTAB/SEK FOU ADM

Vår dato

2023-04-11

Vår referanse

2023/015137-002/FORSVARET/ 910

Tidligere dato

Tidligere referanse

Til

Tomas Hage
.
..

Kopi til

HÆR/HST/Frode Ommundsen
HÆR/HVS/INGENIØRSK/LEDELSE/Per Aslak Loso
HÆR/HVS/Tor Øystein Moen

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høyskole (FHS) har mottatt din søknad av 17. februar 2023 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstillinger er oppgitt: «Hærens Ingeniørvåpen i vekst – hva kjennetegner organisasjonsutviklingen og hvilke forhold fremmer og hemmer prosessen?». Det skal gjennomføres intervju med ansatte i Hærstaben, Våpenskolen, Ingeniørskolen og Ingeniørbataljonen, og tillatelse er innhentet ved Frode Ommundsen (HÆR), Per Aslak Loso (HÆR) og Tor Øystein Moen (HÆR).

2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som har myndighet til å behandle søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 1. juni 2023.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til fhs.datautlevering@mil.no

Postadresse

Postboks 800 Postmottak
2617 Lillehammer
Norge

Besøksadresse

Oslo mil/Akershus
0015 OSLO
Norge

Sivil telefon/telefaks

/

Militær telefon/telefaks

99/0500 3699

Epost/ Internett

postmottak@mil.no
www.forsvaret.no

Organisasjonsnummer

NO 986 105 174 MVA

Vedlegg

Sven Gabriel Holtsmark

Leder forskningsnemnda

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

Vedlegg 4 - Tillatelse fra involverte avdelinger

Tillatelse til å gjennomføre datainnsamling om Hærens Ingeniørvåpen – Svar fra Hærstaben

Fra: Ommundsen, Frode [REDACTED]

Sendt: fredag 3. februar 2023 09:33

Til: Hage, Tomas [REDACTED]

Kopi: Loso, Per Aslak [REDACTED] Østbø, Jan Sigmund [REDACTED] Pettersen, Geir [REDACTED]

Emne: VS: Søknad om å gjennomføre datainnsamling om Hærens Ingeniørvåpen ifm masteroppgave ved UIT

Tomas,

Søknad er godkjent. Bruk G-5 (Ob Pettersen) som POC ifm intervjuene.

Lykke til med oppgaven.

Mvh

Frode Ommundsen

NK/Stsj Hæren

Fra: Hage, Tomas [REDACTED]

Sendt: torsdag 2. februar 2023 21:04

Til: Ommundsen, Frode [REDACTED]

Emne: Søknad om å gjennomføre datainnsamling om Hærens Ingeniørvåpen ifm masteroppgave ved UIT

Hei.

Vedlagt ligger Søknad om å gjennomføre datainnsamling om Hærens Ingeniørvåpen ifm med min masteroppgave.

Jeg ønsker å gjennomføre et intervju av ansatte hos HST og trenger i den forbindelse en formell godkjenning som skal sendes til FHS. Ved godkjenning vil jeg sende ut en samtykkeerklæring og avtale et tidspunkt for gjennomføring av intervju til den enkelte. Jeg ønsker primært å gjennomføre intervjuene med fysisk møte, sekundært via Skype-videosamtale hvis dette ikke lar seg gjennomføre. Det må påregnes 60 min per intervju.

Mvh

Tomas Hage

Kapt. SO org & matr

HVS – Ingeniørskolen

Besøksadresse: [REDACTED]

Telefon: [REDACTED]

E-post: [REDACTED]

**Tillatelse til å gjennomføre datainnsamling om Hærens Ingeniørvåpen –
Svar fra Hærens Våpenskole**

Fra: Moen, Tor Øystein [REDACTED]

Sendt: tirsdag 7. februar 2023 12:29

Til: Hage, Tomas [REDACTED]

Kopi: Loso, Per Aslak [REDACTED]

Emne: VS: Søknad om å gjennomføre datainnsamling om Hærens Ingeniørvåpen ifm masteroppgave ved UIT

Tomas og den det måtte angå ved FHS.

Hærens Våpenskole godkjenner at Tomas Hage kan gjennomføre intervju av personell i forbindelse med masteroppgave nevnt under.

Ef

Tor Øystein Moen
oberstløytnant / stabssjef
Hærens Våpenskole

E-post: [REDACTED]

Telefon: [REDACTED]

Mobil: [REDACTED]

Fra: Hage, Tomas [REDACTED]

Sendt: torsdag 2. februar 2023 20:57

Til: Moen, Tor Øystein [REDACTED]

Emne: Søknad om å gjennomføre datainnsamling om Hærens Ingeniørvåpen ifm masteroppgave ved UIT

Hei.

Vedlagt ligger Søknad om å gjennomføre datainnsamling om Hærens Ingeniørvåpen ifm med min masteroppgave.

Jeg ønsker å gjennomføre et intervju av personell hos HVS og trenger i den forbindelse en formell godkjenning som skal sendes til FHS. Ved godkjenning vil jeg sende ut en samtykkeerklæring og avtale et tidspunkt for gjennomføring av intervju. Jeg ønsker primært å gjennomføre intervjuene med fysisk møte, sekundært via Skype-videosamtale hvis dette ikke lar seg gjennomføre. Det må påregnes 60 min per intervju.

Mvh

Tomas Hage

Tillatelse til å gjennomføre datainnsamling om Hærens Ingeniørvåpen – Svar fra Ingeniørskolen

Fra: Loso, Per Aslak [REDACTED]

Sendt: tirsdag 7. februar 2023 12:20

Til: Hage, Tomas [REDACTED]

Emne: SV: Søknad om tillatelse til å gjennomføre datainnsamling om Hærens Ingeniørvåpen ifm masteroppgave ved UIT

Hei Tomas.

Det er grei for meg.

Regner med oppgaven skal være ugradert og ber deg være oppmerksom på dette ift spørsmålstillingen.

mvh

Loso

Fra: Hage, Tomas [REDACTED]

Sendt: torsdag 2. februar 2023 20:38

Til: Loso, Per Aslak [REDACTED]

Emne: Søknad om tillatelse til å gjennomføre datainnsamling om Hærens Ingeniørvåpen ifm masteroppgave ved UIT

Hei.

Vedlagt ligger Søknad om tillatelse til å gjennomføre datainnsamling om Hærens Ingeniørvåpen ifm med min masteroppgave.

Jeg ønsker å gjennomføre et intervju av personell ved Ingeniørskolen, og trenger i den forbindelse en formell godkjenning som skal sendes til FHS.

Ved godkjenning vil jeg sende ut en samtykkeerklæring og avtale et tidspunkt for gjennomføring av intervju. Jeg ønsker primært å gjennomføre intervjuene med fysisk møte. Det må påregnes 60 min per intervju.

Mvh

Tomas Hage

Vedlegg 5 - Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet «*Hærens Ingeniørvåpenet i vekst*»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan omorganiseringsprosessen i Ingeniørvåpenet gjennomføres. I dette skrivet gis det informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse innebærer.

Formål:

Formålet med prosjektet (masteroppgaven) er å se på deler av rammene for den pågående omorganiseringen av Hærens Ingeniørvåpen, med et fokus på hvordan omorganisering i form vekst gjennomføres, og i hvilken grad prosessen gjennomføres i tråd med anerkjente teoretiske synspunkter og prosessbeskrivelser. Problemstillingen er «*Hærens Ingeniørvåpen i vekst – Hvordan påvirker faktorene ledelse og strategi organisasjonsutviklingen?*»

Studien gjennomføres som en del av en masterutdanning ved Universitetet i Tromsø (UIT – Norges Arktiske Universitet) og all innsamlet informasjon og opplysninger vil kun benyttes til denne studien.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT – Norges Arktiske Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta i prosjektet?

Det er ønskelig at du deltar i prosjektet, da det etter samtale med personell i planavdelingen ved Hærens Ingeniørskole, ble gjort kjent at du arbeider eller har arbeidet med omorganiseringen av Hærens Ingeniørvåpen og at din kunnskap rundt denne prosessen vil være viktig for oppgaven.

Hva innebærer det for deg å delta?

Om du velger å delta vil dette innebære et intervju på rundt 45 minutter, pluss 15 minutter for avklaringer og oppdukkende spørsmål. Du vil bli bedt om å svare fritt på spørsmål knyttet til gjennomføringen av omorganiseringen – mer detaljer, med et fokus på hvordan Ingeniørvåpenets prosess med å vokse, blir gjennomført. Intervjuet vil inneholde spørsmål knyttet til utviklingsstrategi – eksempelvis *kompetanseivaretagelse, kontekstualisering og dekontekstualisering og motstand mot endring*. Flere faktorer vil kunne stilles spørsmål om. Det vil tas lydopptak av intervjuet og notater underveis som transkriberes og lagres til oppgaven er levert. Det vil ikke bli innhentet opplysninger av deg som person og du vil

anonymiseres i oppgaven. Transkriberingen av intervjuet vil sendes til deg personlig for godkjenning før det benyttes i oppgaven.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta og du kan når som helt trekke ditt samtykke uten å måtte avgi grunn. Ved ønske om å trekke deg fra oppgaven må dette skje før oppgaven leveres til godkjenning hos UiT, innleveringstidspunkt vil være senest 01 juni 2023 klokken 14:00. Ved tidligere innlevering vil du bli informert. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser hvis du ønsker å trekke din samtykkeerklæring underveis. *Det vil ikke påvirke deg eller din arbeidssituasjon ved å trekke samtykket.*

Personvern – hvordan oppbevares og brukes dine opplysninger?

Dine opplysninger vil kun brukes til formålet som er beskrevet over. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun veileder og forsker i dette prosjektet som vil ha tilgang på din informasjon. Privat programvare/utstyr vil ikke brukes til lagring eller annen behandling av personopplysninger. Løsningen som UiT har valgt å bruke er følgende: Mobil App «Diktafon» til opptak av intervju.
- Det vil ikke bli brukt navn eller stillingstittel i avhandlingen.
- Veileder Hege Andersen (Ph.d., UNN) og Tomas Hage (stabsoffiser Ingeniørskolen) er de eneste som vil ha tilgang på din informasjon og denne vil bli slettet etter at oppgaven er godkjent.

Hva skjer med opplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Opplysningene anonymiseres eller slettes når prosjektet avsluttes/godkjennes. Dette er etter planen 01.06.2023.

Dine rettigheter:

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

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- Å få rettet personopplysningene om deg,
- Å få slettet personopplysningene om deg,
- Å sende klage til Datatilsynet om behandling av dine personopplysninger.

Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Forsker/undertegnede behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT har SIKT (tidligere NSD – Norsk senter for forskningsdata AS) vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan du finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til prosjektet eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Veileder *Hege Andersen* (hege.andersen@unn.no) eller Tomas Hage (hagetomas89@gmail.com).
- Personvernombud UiT: Epost: personvernombud@uit.no. Telefon: 776 46 153

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via: Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Hege Andersen
Veileder

Tomas Hage
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hærens Ingeniøråpenet i vekst*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i Intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 6 - Godkjenning Sikt (NSD)



[Meldeskjema](#) / [Hærens Ingeniørvåpen i vekst](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
791363

Vurderingstype
Automatisk ⓘ

Dato
01.02.2023

Prosjekttittel
Hærens Ingeniørvåpen i vekst

Behandlingsansvarlig institusjon
UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig
Hege Andersen

Student
Tomas Hage

Prosjektperiode
02.01.2023 - 01.06.2023

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.06.2023.

