

Endringsberedskap på Forsvarets høgskole: Tilstrekkelig ivaretatt?

(En kvalitativ studie av endringsberedskap i utdanningssystemet i Forsvaret)



**Jon Karsten Christensen
Edvard Rand Øyre
Thomas Syversen Flesvig**

Operativ
Emne fordypning

Krigsskolen
2019

Forord

“Change is inevitable and necessary for the survival of any organization. Leading change is a complex process that requires extensive planning, execution, and vigilant monitoring...”

- (Horn & Walker, 2008)

Med dette sitatet avslutter denne oppgaven tre år med studier på Krigsskolen. Arbeidet med denne oppgaven har vært givende og lærerikt, men også tidvis utfordrende og krevende. Vi har gjennom tre år på skolen forstått viktigheten av organisasjonens evne til å forbli relevant og endre seg i takt med behov som oppstår og ikke minst lederens implementeringsevne. Vi har valgt å belyse dette med gjennomføringen av Forsvarets utdanningsreform (URE), som anses som en stor og komplisert endring innen utdanningssektoren i Forsvaret. Valg av tema falt naturlig da de fleste organisasjoner, og spesielt Forsvaret, befinner seg i en kontinuerlig endring for å kunne levere et forventet resultat og produkt til enhver tid. Ikke minst finner vi ledelsesfaget, organisasjonsendring og endringsledelse svært interessant.

Videre vil vi rette en stor takk til våre informanter som lot seg intervju og dele sine erfaringer fra Prosjekt ny høyskole. Dette har gitt oppgaven nødvendig tyngde og ikke minst spennende informasjon som vi anser som helt essensielt og nødvendig for at oppgaven skal være både aktuell og relevant. Til slutt vil vi rette en stor takk til veileder og ledelsesinstruktør, Kaptein Gulliksen, for god hjelp og konstruktiv rådgivning.

April 2019

Jon Karsten Christensen, Edvard Rand Øyre og Thomas Syversen Flesvig

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven er en kvalitativ undersøkelse som ser på endringsberedskapen som lå til grunn for Forsvarets Høgskole (FHS) da Utdanningsreformen (URE) ble iverksatt. Den tar utgangspunkt i tre konkrete faktorer for å måle endringsberedskap i en organisasjon: endringshistorikk, stress og ledelse. Studien vurderer i hvilken grad de tre faktorene var tilstedeværende i Prosjekt ny høyskole. Videre baseres studien på dokumenter og rapporter knyttet til URE og Forsvarets Langtidsplan (LTP), i tillegg til intervjuer av sentrale aktører i gruppen Prosjekt ny høyskole.

Intensjonen med denne oppgaven har vært å måle endringsberedskapen i en liten del av Forsvaret med formål å kunne nytte resultatene til å si noe om fremtidige endringer og behov for endringsberedskap.

Det fremkommer av drøftingen at Prosjekt ny høyskole var preget av redusert endringsberedskap på flere områder. Likevel identifiseres det flere tilfeller hvor endringsberedskapen har blitt ivaretatt. Etter intervjuer med medlemmer fra prosjektgruppen kan det tyde på at prosessen har vært preget av medlemmer med liten tidligere endringserfaring og enkelte tilfeller av endringstretthet. I tillegg fremstår stressnivået som høyt, samtidig som det er mangel på en enhetlig og tydelig visjon. Dette er faktorer som ansees som sentrale for å bedømme graden av endringsberedskap i en organisasjon. Studien konkluderer i så måte at FHS, til tross for å legge de nødvendige forutsetninger for implementeringen av URE, viser til et forbedringspotensial når det kommer til å tilrettelegge for endring.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	5
1.1	Bakgrunn.....	5
1.2	Problemstilling.....	6
1.3	Avgrensning.....	7
1.4	Begrepsavklaring og definisjoner	9
2	Metode.....	10
2.1	Metodevalg	10
2.2	Kritikk av metodevalg.....	11
2.3	Kildevalg.....	12
2.4	Kritikk av kildevalg	14
2.5	Intervjuer & informantene	15
3	Redegjørelse for teori	17
3.1	Faktor 1 – Endringshistorikk	17
3.2	Faktor 2 – Stress og belastning	18
3.3	Faktor 3 – Lederen.....	20
3.4	Casebeskrivelse.....	21
3.4.1	Utdanningsreformen	21
3.4.2	Prosjektgruppe ny høyskole	21
4	Analyse av intervju.....	23
4.1	Faktor 1 – Endringshistorikk	23
4.2	Faktor 2 – Stress og belastning	24
4.3	Faktor 3 – Lederen.....	24
5	Drøfting	27
5.1	Faktor 1 – Endringshistorikk	27
5.2	Faktor 2 – Stress og belastning	29
5.3	Faktor 3 – Lederen.....	33
6	Konklusjon.....	37
7	Anbefalinger videre	39
8	Bibliografi.....	40

Vedlegg:

Vedlegg 1 – intervjuguide

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

«Ledelsen er først og fremst opptatt av å ferdigstille reformen innen tidsfrister satt av Forsvarsdepartementet, nærmest uansett hvilke konsekvenser dette får ...»

Tom Rune Klemetsen, leder av NTL Forsvaret (Klemetsen, 2018).

Sitatet er hentet fra en artikkel publisert av Norsk Tjenstemannslag Forsvaret som uttrykker bekymring for at kvaliteten i reformen ikke blir ivaretatt og at det kun er tidsfrister og det økonomiske perspektivet som blir vektlagt. I denne oppgaven skal vi undersøke endringsberedskap i prosjektfasen av utdanningsreformen (URE) på Forsvarets Høyskole (FHS). I forbindelse med dette skal vi se på gruppen Prosjekt ny høyskole som arbeidet med å komme opp med løsningsforslag til den nye utdanningsreformen og implementeringen av denne. Dette var i perioden januar til oktober, 2017.

Utdanningsreformen i Forsvaret har i årene 2016 til 2018 vært hovedfokuset til det militære høyskolesystemet. Etter iverksettelsesbrevet kom i forbindelse med langtidsplanen (LTP) for Forsvaret, har det blitt lagt ned store mengder arbeid for å ivareta Forsvarets behov innenfor utdanning. Det var kort tid til disposisjon for gjennomføring av prosessen og LTP for Forsvaret ble overlevert FSJ i 2016. I forbindelse med dette uttalte FSJ at URE anbefales en forsinket iverksettelse til 2020, da reformen i stor grad forutsetter at *ny ordning for militært tilsatte* (OMT) er på plass og fungerer for at URE skal bli en suksess (Forsvarssjefen, 2015). Likevel blir vedtaket om iverksettelse igangsatt av Forsvarsdepartementet (FD) og gjennomføringen av URE blir et faktum (Det Kongelige Forsvarsdepartement, 2016).

Det har vært knyttet mye arbeid opp mot prosessen bak URE både i forkant og underveis, og det er også forventet en del etterarbeid i form av evalueringer. Mye av dette arbeidet er redegjort for og dokumentert gjennom dokumenter og rapporter fra både FD, FHS og de ulike Krigsskolene. Likevel har ikke selve gjennomføringen av URE på det praktiske plan blitt redegjort for i like stor grad, og derfor blir dette en interessant bacheloroppgave som vil sammenligne konkrete karakteristikk og prinsipper ved gjennomførelse sett opp mot endringsteori.

Når det gjelder organisasjoner, enten de er eksistensielt nødvendige eller økonomisk motivert, har det siste århundret vist en på grensen til ekstrem nødvendighet for å ha evnen til å forandre og utvikle seg (Kotter, 2012, s. 18). En større globalisering, økt konkurranse og ny teknologi og taktikker tvinger organisasjoner, og da spesielt Forsvaret, til å endre seg for å opprettholde stridsevne. Oppgaven vil derfor ta utgangspunkt i teori ved organisasjonsendring, og sammenligne sentrale karakteristikk og prinsipper opp mot Forsvarets struktur i sitt utdanningssystem.

Planlagt organisasjonsendring kan defineres som *tilsiktete aktiviteter som har til hensikt å ta en organisasjon fra dens nåværende tilstand til en ønsket, fremtidig, tilstand* (Stouten, Rousseau, & Cremer, 2018, s. 752). Å restrukturere organisasjonen har til hensikt å redusere kostnader, effektivisere byråkratiske prosesser, øke evne til å fatte beslutninger, øke produksjon, forenkle kommunikasjon og forsterke entreprenørskap (Burke & Cooper, 2000, s. 11). URE er en endring som rører ved flere av disse temaene.

En endringsprosess som URE er omfattende, tidkrevende og komplisert. Mennesker skal ivaretas, system skal effektiviseres og ressurser skal spares, samtidig som et nytt utdanningsløp for fremtidige offiserer og spesialistbefal skal utvikles;

Hensikten med denne studien er derfor å undersøke om FHS var klar for å gjennomføre endringene som et resultat av innføringen av URE.

1.2 Problemstilling

“Helt overordnet kan man si at forventningene til hvilke oppgaver Forsvaret skal kunne løse alltid vil overstige evnen og ressursene. Det var tilfelle under den kalde krigen og det er tilfellet i dag. Gapet mellom ambisjoner og ressurser har variert, og det viktigste virkemiddelet for å minske avstanden har vært å senke ambisjonene og redusere strukturen.”
- Olav Bogen & Magnus Håkenstad, forskere ved Institutt for forsvarsstudier ved Forsvarets Høyskole (Bogen & Håkenstad, 2015).

Uttalelsen vitner om at endring og omstrukturering i Forsvaret er et betent tema og har vært det over en lengre periode. Endringsberedskap er derfor aktuelt når vi snakker om større strukturelle endringer i Forsvaret. Iverksettelsesbrevet om gjennomføring av URE ble vedtatt høsten i 2016, dette på tross av at Forsvarssjefen anbefalte å vente til den andre store omstillingen i Forsvaret, OMT, var på plass. Siden en vesentlig forutsetning for at URE skulle fungere optimalt var at OMT allerede var på plass, kan det sies at vedtaket om iverksettelse allerede høsten 2016 virker fremskyndet.

Når endringsprosesser planlegges vil det være kritisk å undersøke hvorvidt organisasjonen er klar for å gjennomgå endring (Stouten, Rousseau, & Cremer, 2018, s. 774). Om en organisasjon er rustet til forandring kan indikeres ved ulike faktorer vedrørende organisasjonens ressurser og tilstand. Endringsberedskap kan beskrives som organisasjonens og medlemmenes kapasitet til å håndtere de krav som stilles ved endring. For å få en indikasjon på om organisasjonen er i stand til å håndtere disse kravene, er det tre faktorer som må undersøkes. Disse tre er organisasjonens tidligere historikk vedrørende endring, organisasjonens kapasitet til å håndtere stress og belastning og organisasjonens ressurser i form av ledere som innehar evne og kunnskap til å realisere forandringene som ligger til grunn (Stouten, Rousseau, & Cremer, 2018, s. 774). Grunnen til at nettopp disse faktorene vektet høyere enn annen teori innenfor fagfeltet, er fordi disse faktorene beskrives av Stouten, Rousseau og De Cremer (2018) som en oppsummering av de største teoriene fra fagfeltet, og mange enes om disse faktorene når det snakkes om endringsberedskap.

De nevnte faktorer vedrørende historikk, stress og ledernes evne til å gjennomføre endringen, i tillegg til motstridende poenger fra FSJ og FD, vil derfor danne grunnlag for oppgavens problemstilling

Var Forsvarets høyskole endringsklar, målt gjennom endringshistorikk, stress og ledelse, når iverksettelsesbrevet om implementeringen av URE ble iverksatt av FD og gitt til «Prosjekt ny høyskole» i perioden januar til september, 2017?

1.3 Avgrensning

Organisasjonsendring er et bredt og komplekst fagfelt. For å svare på problemstillingen vil oppgaven derfor begrenses til å se på perioden hvor Prosjekt ny høyskole etableres og arbeider med utformingen av fremtidens utdanningssystem. Denne studien vil ikke si noe om

utfallet av URE, og vil heller ikke ta stilling til styrker og svakheter ved dagens utdanningssystem.

I tillegg er URE en prosess som har involvert mange parter og omfatter endringer ved flere skoler og forskningsmiljøer. Spennet på involverte strekker seg fra FD og FSJ ned til små arbeidsgrupper og ansatte på de ulike skolene. Studien avgrenses til å måle endringsberedskap i prosjektgruppen på FHS, men vil bruke enkelte instanser som styringsgruppen, sjef FHS og tilhørende stab til å si noe om forholdene som påvirker prosjektgruppens endringsberedskap.

1.4 Begrepsavklaring og definisjoner

Tabell 1: Forkortelser og forklaringer benyttet i alfabetisk rekkefølge.

Forkortelse	Full lengde	Forklaring
ASSET	A shortened stress evaluation tool	Målingsverktøy for stress i organisasjonen
	DOCULIVE	Forsvarets digitale arkivtjeneste
FD	Forsvarsdepartementet	
FHS	Forsvarets høyskoler	
FMIN	Forsvarsminister	
FSJ	Forsvarssjefen	
FSST	Forsvarsstaben	
LTP	Langtidsplanen for Forsvarssektoren	
OMT	Ny ordning for militært tilsatte	Rammene for tilsetting, disponering, avansement og utdanning av militært tilsatte.
	Prosjektansvarlig	For Prosjekt ny Høgskole er dette sjef FHS
	Prosjektleder	Den som leder det daglige arbeidet med Prosjekt ny Høgskole
URE	Utdanningsreformen	

2 Metode

2.1 Metodevalg

Fordi vi ikke har et godt bilde av endringsberedskapens karakter i organisasjonen har vi valgt å nytte kvalitativ metode for å undersøke fenomenet nærmere. Med dette ønsker vi å få en oversikt over hvordan de ulike faktorene; endringshistorikk, stress og endringsledelse utarter i organisasjonen. Metoden er valgt på bakgrunn av mulighet til å kartlegge fenomenets fremtreden på en effektiv måte, ettersom tid og ressurser tilgjengelig er begrenset. Studiet vil være et casestudie av et fenomen det er forsket relativt lite på dersom du ser endringsberedskap under ett.

Studien benytter URE som case (se kapittel 4). Casestudier brukes gjerne når det skal hentes frem mye informasjon om et relativt lite tema (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 87). Siden denne studien kun tar for seg URE og således bruker den nevnte reform som case for å identifisere særtrekk ved organisasjonsendringsteori, vil studien kunne betraktes som en *enkeltcasestudie* da det ikke gjøres studier av andre caser som måtte underbygge den nevnte.

Casestudiet belager seg på detaljerte skriv produsert i forbindelse med utredningen og arbeidet med utdanningsreformen. Dette er både offentlige skriv som stortingsmeldinger og stortingsproposisjoner, men også skriv hentet fra Forsvarets digitale arkivsystem for tilgang til saksbehandlinger og interne informasjonsskriv. Videre har vi hentet data fra intervjuer med personer involvert i endringsprosessen. Andre typiske former for informasjonshenting kunne vært basert på observasjoner, men denne metoden for informasjonshenting ansees som lite hensiktsmessig da det i all hovedsak sees på gjennomførelsen av et tidligere fenomen, ikke selve utfallet, og i så måte er det ikke de enkeltes handling eller adferd som skal vurderes (Asbjørn Johannessen, 2010, s. 88).

Dataen vi nytter i studien har vi hentet fra tre informanter (se kapittel 2.4). Informantene har tilhørt Prosjekt ny høyskole hvor de involverte har jobbet med utarbeidelse av ulike løsningsforslag til reformen. Vi anså det som mest aktuelt å se på denne gruppen når vi skal vurdere endringsberedskapen fordi vi antar at betydelige funn blant disse vil kunne gi indikasjoner på graden av endringsberedskap i andre deler av organisasjonen. Ettersom gjennomføring og bearbeiding av intervjuer er meget tidkrevende ønsket vi å møte informanter som kunne mye om prosessen og hendelsesforløpet og som har vært tett opp mot beslutningstakerne. Vi benyttet snøballmetoden for å komme frem til informanter med de rette

egenskapene, hvilket vil si at vi forhørte oss med sentrale personer om hvem som var aktuelle og innflytelsestunge i prosessen (Asbjørn Johannessen, 2010, s. 109).

Intervjuene er transkribert og analysert i etterkant av gjennomførelsen. I analysen av intervjuene har vi sammenlignet svarene deres på de ulike faktorene og sett etter trender og oppfattelser av prosessen som samsvarer. I tillegg har vi fremhevet de svarene hvor det er delte meninger og divergens i oppfattelsen. På enkelte områder har vi nyansert svarene noe fordi informanten har gitt et klart inntrykk av at han er grunnleggende uenig i hvordan endringen har blitt gjort, noe som ikke nødvendigvis betyr at endringsberedskapen er så lav som han gir inntrykk av på alle områder. Med dette som utgangspunkt har vi oppsummert intervjuene og laget et datagrunnlag for diskusjonen.

2.2 Kritikk av metodevalg

Bruk av kvalitativ metode for å kartlegge fenomenet endringsberedskap på FHS vil kunne gi gode indikatorer på hvorvidt graden av de ulike faktorene historikk, stress og endringsledelse er positivt eller negativt representert. Likevel vil det være en svakhet at studien ikke benytter kvantitativ datainnsamling med et større utvalg for å gjøre studien i bedre stand til å fastslå hvor betydelig funnene er. En kombinasjon ville vært hensiktsmessig, men grunnet tid tilgjengelig og ressurser til disposisjon vil ikke den studien anvende kvantitative undersøkelser som supplement. I tillegg baserer studien seg kun på ett enkelt tilfelle ved endring på FHS, noe som vil være en svakhet ved studien. Resultatet må derfor sees i sammenheng med eventuelt senere undersøkelser med et bredere utvalg av data.

Vi har ikke funnet noen tilsvarende kvalitative studier som undersøker disse tre faktorene innen endringsberedskapen hos en organisasjon. Dette betyr at det ikke er noen metoder og tidligere resultater og sammenligne studien med. Likevel er en stor del av endringsberedskapen i en organisasjon tuktet på enkeltindividenes opplevelse av den, derfor vil valgt metode kunne gi oss gode svar med utgangspunktet i det datagrunnlaget vi har samlet inn.

En annen faktor som vil kunne påvirke oppgavens validitet er forfatterens forhåndsoppfatning av den gitte problemstilling, siden det alltid foreligger en viss persepsjon til grunn i antagelser som gjøres (Asbjørn Johannessen, 2010, s. 38). I Forsvaret og på Krigsskolen har det siden begynnelsen av stortingsmeldingen vært mye kritikk av- og diskusjon om URE og OMT. Det

har florert med antagelser forhåndsoppfatninger av hva URE vil innebære og føre til. Dette vil blant annet kunne påvirke analysen og bearbeidelsen av intervjuene. På den andre siden vil denne faktoren reduseres noe da det er prosjektfasen som skal belyses, og ikke utfallet og resultatet av prosessen. I så måte vil det ikke tas stilling til et positivt eller negativt resultat av URE.

I vårt tilfelle har vi valgt å gi informantene muligheten til å forberede seg på spørsmålene før vi gjennomførte intervjuene. At informantene har fått intervjuguiden på forhånd kan medføre større grad av filtrerte svar enn dersom de hadde fått spørsmålene under intervjuet. Her vurderte vi at spørsmålene var for kompliserte og omfattende til at informantene kunne svare utfyllende og godt uten tid til forberedelser. I tillegg baserer studien seg på kun tre intervjuer, noe som ikke vil kunne sies å være representativ for hele organisasjonen. Likevel vil det skape et godt utgangspunkt for å kunne si noe om fenomenet endringsberedskap på FHS og behov for videre undersøkelser.

2.3 Kildevalg

For å finne frem til et relevant og godt forankret teorigrunnlag har vi tatt forbindelse med forskningsmiljøet på Bedriftsøkonomisk Institutt (BI) i Oslo og fått tilgang på en metastudie om organisasjonsendringsteori. Denne blir referert til som Stouten, Rousseau, & Cremer, (2018). Ut fra denne har vi gått i dybden på endringsberedskapsdelen av teorien som vi tar utgangspunkt i på oppgaven. For å skape forståelse og å innhente informasjon om utdanningsreformen på FHS har vi fått tilgang til Forsvarets DOCULIVE, hvor utdanningsreformen og prosessen som har pågått er beskrevet i detalj. De mest relevante dokumentene her er: prosjektmandat for utdanningsreformen, styringsdokument inkludert implementeringsplan, Forsvarssjefens fagmilitære råd, Kampkraft og bærekraft - Langtisplan for forsvarssektoren, samt Kampkraft og bærekraft - Iverksettingsbrev til forsvarssektoren for langtidsperioden 2017–2020. I tillegg har vi fått informasjon om prosessen fra intervjuene som vi har gjennomført i forbindelse med undersøkelsen.

Innenfor endringsberedskap finnes det flere vinklinger man kunne tatt utgangspunkt i. Stouten (2018) nevner blant annet at det å identifisere problemet og utfordringer som ligger til grunn med tanke på behov for endring som svært viktig. Videre er utvikling av effektivt endringslederskap og utarbeidelse av en tiltalende endringsvisjon en viktig del av det å gjøre

en organisasjon endringsberedt (Stouten, Rousseau, & Cremer, 2018, s. 774-775). Disse er meget relevant, men siden vi skal undersøke et fenomen som har skjedd i fortiden og ikke den nåværende statusen på organisasjonen, er det mer interessant å se på hvordan ting var og ikke hva som ble gjort i forkant for å øke endringsberedskapen på FHS. Derfor har vi valgt å se på teorien som omhandler vurdering av organisasjonens endringsberedskap, herunder; endringshistorikk, stress og ledelse.

De nevnte faktorene utleder hver sine fasetter og blir utgangspunkt for drøftingen.

Endringshistorikk vil diskuteres i lys av tidligere erfaring med endring og endringstretthet.

Dette fordi Bordia (et. al, 2011) tar utgangspunkt i både positiv og negativ endringshistorikk, samt negative konsekvenser ved for mye endring over en periode. Endringstretthet utgjør også en vesentlig betydning for konsekvensene av for hyppige endringer, og ifølge Heinecke (2011) reduseres lojaliteten til organisasjonen og dermed kvaliteten på det som skal gjennomføres. Begge fasettene oppleves som relevante og målbare, og gir derfor diskusjonen presisjon

Som hovedkilde til faktoren stress i organisasjonen har vi brukt forskning fra Maria Vakola og Ioannis Nikolaou (2005). Deres studie er meget relevant opp mot vår problemstilling hvor de har forsket på hvordan stress påvirker holdning til endring (Vakola & Nikolaou, 2005). Forskningsmodellen deres tar utgangspunkt i *A Shortened Stress Evaluation Tool (ASSET)* hvor de undersøker en rekke fasetter som kan være kilde til stress opp mot endringsvillighet hos individene. ASSET er et mye brukt og anerkjent verktøy for å gjøre kvantitative målinger av stress i organisasjonen. I studien deres finner de at det er en tydelig sammenheng mellom relasjoner på arbeidsplassen og holdning til endring. Samtidig viser de til en markant sammenheng mellom overarbeid og endringsvillighet (Vakola & Nikolaou, 2005). I forbindelse med dette har vi i undersøkelsen primært valgt å se på disse to fasettene, ettersom en undersøkelse av samtlige forhold ville vært for omfattende for studien. Vi ser dermed bort fra de andre fasettene som viste en lavere grad av korrelasjon rettet mot endringsvillighet. En annen viktig kilde relatert til temaet stress er Bernd Horn & Robert W. Walker (2008) som tar for seg blant annet lederskap og stresshåndtering i sitt verk; *The Military Leadership Handbook* (Horn & Walker, 2008). Begge er høyt utdannede innenfor faget ledelse og med sin erfaring innenfor det militære god kjennskap til stressreaksjoner. Litteraturen brukes blant annet i undervisningen på Krigsskolen.

Under temaet endringsberedskap og lederens kompetanse har vi brukt Kotter (2012) som primærkilde. Kotter er en av de mest moderne og anerkjente teoretikerne innenfor endringsledelse med sin eight-step-model (Stouten, Rousseau, & Cremer, 2018, s. 755). Andre anerkjente modeller Lewin's Three-Phase Process, Beer's Six-Step Change Management Model, Appreciative Inquiry (AI), Judson's Five Steps, Kanter, Stein, and Jick's Ten Commandments og Hiatt's ADKAR Model. (Stouten, Rousseau, & Cremer, 2018). Dette er basert på modellenes anvendelse og hvor mye de er sitert i andre verk. Vi bruker Kotter fordi han i stor grad adresserer og legger mye vekt på *change leadership* i motsetning til *change management*. I det store og det hele finner vi mange likheter mellom modellene som for eksempel at det må gjøres en analyse av endringsbehovet, viktigheten av kommunikasjon, at det må bygges en tiltalende visjon og at det må skapes oppslutning om den.

2.4 Kritikk av kildevalg

En svakhet ved å benytte teori som er oppdatert på dagens forskningsfront kan være at den er lite utforsket og således gir mindre data å ta utgangspunkt i. Vi finner mye forskning som kan si noe om faktorene hver for seg, men lite som går på en helhetlig vurdering av endringsberedskapen i en organisasjon. Dette resulterer i at vi i større grad må validere spørsmålene som stilles ved intervjuene for å innhente reliabel informasjon. Likevel vurderes teorien som anvendes som grunnlagsteori innenfor endringsledelse og ansees derfor som relevant og valid.

Videre er utvalget av informanter valgt til å svare på denne studien en homogen gruppe i den forstand at de er alle sentrale aktører i det som kalles Prosjekt ny høyskole. Dette gjør at de synspunktene og betraktningene som gjøres kan tendere til stor grad av likhet. Likevel representerer informantene internt i gruppen et bredt utvalg, hvor de har hatt ulike arbeidsoppgaver, ansvarsforhold og beslutningsmyndighet i prosessen. Dette gjør at på tross av et homogent utvalg informanter belyses prosessen med ulik grad av kritikk.

En svakhet med å nytte intervju tilknyttet de sentrale aktørene i Prosjekt ny høyskole kan være graden av subjektivitet i refleksjon og tolkning. Fremstillingen av deres informasjon være subjektiv i tillegg til at den må tolkes av forskerne. Informantene vil under intervjuet ta stilling til arbeidet og lederskapet som har vært under omstillingen og vil være farget av prosessen som har vært. Dette gjør at det vil kunne påpekes sannsynlige korrelasjoner og

belyse ulike sider ved organisasjonsendringsteori. Det vil derimot ikke kunne konkluderes noe eksplisitt rundt fenomenets kausalitet. (Asbjørn Johannessen, 2010, s. 409).

2.5 Intervjuer & informantene

Intervjuene ble gjennomført isolert med én og én informant på informantens arbeidsplass eller hjemme hos informanten selv. Intervjuguiden, se vedlegg 1, er utformet med en innledning hvor vi introduserte prosjektet og hvilke retningslinjer som lå til grunn for samtalen. Deretter begynte vi med å stille noen enkle spørsmål om hvilken rolle informantene hadde hatt i omstillingsprosessen og eventuelt om de hadde noe oppklarende informasjon relatert til deres rolle og URE som prosess. Hovedspørsmålene var av slik karakter at det kunne være vanskelig å svare konkret og godt på de ulike kategoriene uten tid til forberedelser, derfor fikk informantene spørsmålene i forkant av intervjuet. De hadde opptil én dag på å forberede seg. Videre var spørsmålene åpne slik at informanten selv kunne ilegge de ulike spørsmålene sin egen subjektive forståelse uten å bli ført i en retning, og i så måte kunne tolke de ut fra egen forståelse av spørsmålet. På denne måten fikk vi en større variasjon på svarene innenfor de ulike temaene. Spørsmålene ble delt inn i tre hovedkategorier relatert til de tre emnene vi ønsket å undersøke. Vi startet med å stille spørsmål overordnet om hvert enkelt av hovedspørsmålene. Deretter brukte vi hjelpespørsmål til å få informanten til å utdype de ulike tematikkene dersom det ikke ble berørt under hovedspørsmålet. Enkelte av spørsmålene innebar å dele mye sensitiv informasjon vedrørende oppfattelse av ledelsen og lederskapet, disse spørsmålene ble tatt opp til slutt, hvor vi hadde bygd opp en fortrolighet oss imellom. Avslutningsvis ble informantene spurt om de hadde noen siste oppklarende ord eller ønsket å endre noen uttalelser.

Informantene vi har intervjuet har alle lang ferdselstid i Forsvaret. Informant A er sivilt ansatt ved FHS og hadde blant annet som ansvarsområde å se på sammenslåing og styrking av fagmiljøer. Informant B har jobbet i utdanningssektoren i Forsvaret i lang tid og har gitt ut flere litterære verk som nyttes ved skolene i dag. Denne informanten har deltatt som representant for Stabsskolen og har hatt ansvarsområde med å se på hvordan mastergraden skulle se ut i fremtiden. Informant C har hatt en lederrolle i prosjektgruppen, og fungerte som et bindeledd mellom ledelsen på FHS og styringsgruppen. Denne personen har hatt som ansvar å lede prosjektgruppen i perioden fra Januar 2017 til 25.oktober samme år. Vi mener at

utvalget informanter representerer en god faglig tyngde med evne til å nyansere og fremstille prosessen på en virkelighetsnær måte, sett fra deres ståsted.

3 Redegjørelse for teori

Dette kapittelet vil gjøre rede for de tre mest relevante faktorene som brukes for å anslå hvorvidt en organisasjon er endringsberedt eller ikke (Stouten, Rousseau, & Cremer, 2018, s. 774). Faktorene endringshistorikk, stress, og lederen vil brytes ned i underliggende fasetter og forklares.

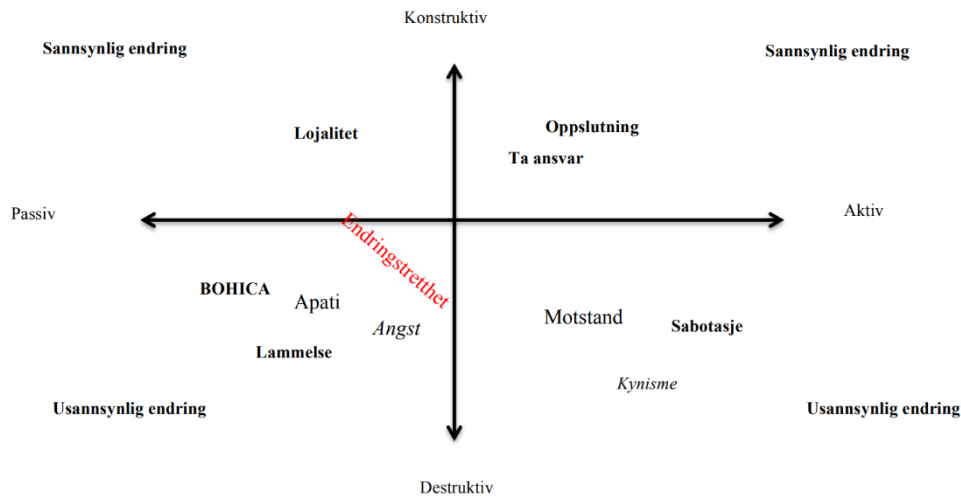
3.1 Faktor 1 – Endringshistorikk

Endringshistorikk vil forklares og senere diskuteres ut fra to fasetter; tidligere erfaring med endring, og endringstretthet. Tidligere endringserfaring vil kunne forme de ansattes oppfattelse av muligheter og begrensninger for i hvilken grad organisasjonen har evne til endring. Positiv endringserfaring, der de ansatte har en opplevelse å ha blitt ivaretatt undervis i prosessen, kan i stor grad virke inn som en styrkende faktor (Stouten, Rousseau, & Cremer, 2018, s. 774). Dette går derimot begge veier. Hvis oppfattelsen blant de ansatte er at endringsprosessen har vært dårlig ledet, så vil det tvert imot føre til lavere tillit og større kynisme til endringsarbeidet (Bordia, Restubog, Irmer, & Jimmieson, 2011, s. 195).

I tillegg sier Bordia (et. al. 2011, s. 196) at det ikke bare kan føre til større kynisme og lavere tillitt, men det kan også føre til en mindre tilfredshet i hverdagen og redusert lojalitet til organisasjonen. Dette kan i verste fall resultere i oppsigelse. Bordia (et. al. 2011, s. 196) hevder at all tidligere endringshistorikk virker positivt inn på fremtidig endringsvillighet siden kunnskap og erfaring med endring utvikles. Likevel er det delte meninger om dette, og det eksisterer et skille på hvordan det påvirker sjefer og medarbeidere. Tidligere endringserfaring, uansett resultat, førte til en generell større motstand fra sjefene og en mer åpenhet for endring blant medarbeiderne (Bordia, Restubog, Irmer, & Jimmieson, 2011, s. 195).

Videre vil et annet aspekt ved endringshistorikk være graden av endringstretthet som oppstår over tid. I følge Heinecke (2011, s. 17) kan endringstretthet defineres som lammelse, apati og likegyldighet til endringsprosessen. Dette forklares med utgangspunkt i to dimensjoner ved organisasjonen gjennom endringsprosesser. Medarbeiderne kan enten være aktive eller passive under en slik prosess. I tillegg vil de enten være konstruktive eller destruktive, og dette gjør at de kan plasseres i fire kategorier; aktiv konstruktiv, passiv konstruktiv, aktiv destruktiv og passiv destruktiv. De to førstnevnte er positive for organisasjonen, og identifiseres med lojalitet og oppslutning. En aktiv destruktiv tilnærming vil derimot kunne resultere i sabotasje og synlig motstand, mens en passiv destruktiv tilnærming representerer endringstrettheten. Dette fordi medlemmer av organisasjonen blir likegyldige til resultatet og

får en BOHICA-holdning, altså en oppgitthet og apatisk adferd, til organisasjonen og endringen i sin helhet (Heinecke, 2011, s. 16).



En modell som illustrerer de ulike kategoriene, hvor endringstretthet synliggjøres nederst til venstre (Figur 1).

Konsekvensene av endringstretthet forklares videre av Bernerth (et al. 2011, s. 324) til tre faktorer: utbrenthet, redusert grad av forpliktelse til organisasjonen, og etter hvert intensjon om å starte arbeid for en annen organisasjon. Her forklarer han at flere endringer over en kort periode kan føre til et svekket forhold til organisasjonens mål. Dette kan føre til en større likegyldighet. Kombinert med høy arbeidsbelastning vil dette kunne føre til en redusert forpliktelse til organisasjonen. Videre vil en redusert forpliktelse og lojalitet kunne resultere i det han forklarer som *turnover intentions*, altså oppsigelse i den hensikt å bytte til ny arbeidsplass (Jeremy B. Bernerth, 2011, s. 324).

3.2 Faktor 2 – Stress og belastning

Den andre faktoren er graden av belastning som oppleves av de som skal gjennomføre endringen (Stouten, Rousseau, & Cremer, 2018, s. 774). Mennesker som allerede er under stor arbeidsbelastning, evner i mindre grad å delta positivt i endringsprosessen. Positivt innstilte medarbeidere er sentralt for at endringen skal være gjennomførbar. Den største gjentakende

faktoren i mislykkede endringsprosesser er ifølge Vakola & Nikolaou (2005, s. 162) intern motstand. Dette kan komme som en følge av belastningen.

Selv om det er noe uenighet om definisjonen av stress i forskningsmiljøet er de fleste enige i at stress er en utrivelig emosjonell opplevelse. Stress er assosiert med frykt, å grue seg, angst, irritasjon, at man er plaget, sinne, å være trist, sorg og depresjon (Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010). Det er to sider ved stress. På én side kan stress være den stimuleringen man får i interaksjon med en situasjon eller et miljø, altså kilden til stress, også kalt stressorer. På den andre siden kan stress være den psykologiske- og fysiske responsen en person har til en situasjon eller et miljø (Vakola & Nikolaou, 2005, s. 161-162).

Stress som et resultat av endringer i organisasjonen kan resultere i negative holdninger og blir i så måte en inhibitor til endring. Holdninger kan defineres som de regelmessighetene vedrørende et individs følelser, tanker, predisposisjoner og handlinger mot en del av miljøet (Vakola & Nikolaou, 2005, s. 162). Holdninger til endring er tett forbundet med individets tanker-, følelsesmessige reaksjoner og atferd til endringen. Dette vil kunne variere fra svært positivt til negativt.

Graden av arbeidsrelatert stress påvirkes av relasjoner på arbeidsplassen, overarbeid, balanse mellom arbeidslivet og fritidsaktivitet, trygghet på arbeidsplassen, kontroll, ressurser og kommunikasjon, betaling og godtgjørelser, i tillegg til jobbens natur; for eksempel de fysiske arbeidsforholdene og tilfredshet med oppgavene (Faragher, Cooper, & Cartwright, 2004, s. 194-196). Fordi forskning viser til en stor sammenheng mellom relasjoner og overarbeid, og innstilling til endring, fokuserer vi videre på disse to fasettene.

Relasjoner på arbeidsplassen handler om det er et støttende eller lite støttende forhold mellom medarbeidere og sjefer, om man er isolert eller mottar urettferdig behandling på jobben. Dersom relasjoner er dårlige kan det være en potensiell kilde til stress, men dersom de er gode kan det skape robusthet hos individet til å håndtere stresset (Faragher, Cooper, & Cartwright, 2004, s. 194)

Overarbeid handler på sin side om tid til å fullføre oppgaver på en tilfredsstillende måte. Overarbeid er i stor grad basert på den opplevelsen individet har med fenomenet. Urealistiske tidsfrister og konstant tidspress har vist seg å være den nest største kilden til stress. Forskning viser at det er en klar sammenheng mellom overarbeid og psykologisk stress (Faragher, Cooper, & Cartwright, 2004, s. 195).

3.3 Faktor 3 – Lederen

En tredje faktor med stor betydning er lederens evne til å implementere endring. Det er stor forskjell på lederes erfaring og kunnskap om hvordan slike prosesser gjennomføres. I følge Kotter (2012) beskrives det åtte trinn for hvordan en leder bør gå frem for å gjennomføre en endring. Fire av disse faller inn under faktorer i Stoutens (2018) metastudie som påvirker lederens rolle i endringsberedskap. Det første trinnet handler om å skape en følelse av nødvendighet og den andre om å komponere en velfungerende gruppe. Det tredje og fjerde trinnet handler om å skape og kommunisere en visjon (Kotter, 2012, s. 85).

Det første lederen må gjøre er å skape en følelse av at endringen er positiv og nødvendig. Å skape denne følelsen er viktig for å få gjennomslag for den planlagte endringen (Kotter, 2012, s. 38). Fraværet av dette er ofte en stor utfordring som dreper initiativet i endringen allerede før den har startet. Motsetningen til følelse av nødvendighet er selvtilfredshet. Dette er en av de vanligste grunnene til at lederen ikke når gjennom med sin endringsambisjon.

Selvtilfredshet kan ha flere kilder og ofte krever det en synlig krise for at endringen skal bli sett på som nødvendig (Kotter, 2012, s. 44).

Å sette sammen en gruppe er anerkjent som den beste måten å gjennomføre prosesser med høy grad av kompleksitet (Kotter, 2012, s. 57). Gruppen trenger beslutningsmyndighet og gjennomslagskraft, ekspertise innenfor fagfeltet det skal jobbes med, troverdighet, og lederskap som er i stand til å gjennomføre endringen i henhold til visjonen. Når gruppen er satt sammen gjelder det å bygge et tillitsforhold som ivaretar gruppens felles målsetning. Denne målsetningen må deretter utvikles, og kommuniseres til gruppen. Det er slik man skaper felles retning for arbeidet.

For å skape dette felles målet må det utvikles et attraktivt bilde av fremtiden. (Kotter, 2012, s. 68). Denne visjonen om en bedre fremtid sørger for tre positive formål. For det første skaper det en retning som hele organisasjonen kan forholde seg til. For det andre fører denne retningen til at de ansatte er motivert for det arbeidet en endringsprosess genererer. For det tredje vil visjonen være en rettesnor mellom de ansatte og fungere som en koordinerende faktor i det daglige. Dette mener Kotter (2012 s. 70) sørger for effektivitet gjennom å erstatte møter og andre tidstyver i hverdagen. Selv en underkommunisert visjon har en nytteverdi såfremt den er forstått av noen få. Likevel ligger den virkelige kraften bak en visjon når brorparten av organisasjonen er innforstått med budskapet (Kotter, 2012, s. 87). De fleste planlagte endringer som ikke realiseres skyldes underkommunisering av visjonen. Kotter

(2012, s. 90) beskriver syv prinsipper for hvordan kommunisere en visjon. En visjon må forklares enkelt og presist. Den bør eksemplifiseres enten gjennom analogier eller metaforer. Den bør formidles i flere forumer, som for eksempel møter, aviser, formelle og uformelle begivenheter. Videre bør visjonen også repeteres så ofte som mulig. Det må ledes ved eksempel, lederen må være ærlig ved begrunnelsen for forandringen, og kommunikasjonen bør være toveis.

3.4 Casebeskrivelse

3.4.1 Utdanningsreformen

Forsvarets utdanningssystem har gjennomgått, og gjennomgår fortsatt en stor reform. Det lenge har vært debatt rundt organiseringen av Forsvarets utdanningsinstitusjoner og i 2016 ble URE iverksatt på bakgrunn av LTP for Forsvaret (Det Kongelige Forsvarsdepartement, 2016). Stortingsproposisjon 151 S begrunnet behovet for en omfattende endring med at utdanningssystemet, slik det var organisert per 2016, er kostbart og fragmentert, med komplekse styringslinjer og små og sårbare fagmiljøer. På bakgrunn av dette gav FSJ oppdrag om reformering av skolesystemet til FHS gjennom mandat for iverksettelse av URE (Forsvarsstaben, 2017). Dette mandatet iverksetter reformarbeidet og beskriver det som skal være en struktur- og kvalitetsreform der hensikten er å skape bedre forutsetninger for kvalitet i utdanningen og samtidig redusere kostander (Forsvarsstaben, 2017). Vår studie vil være avgrenset til å se på arbeidet som følger av mandatet og begynnelsen av prosessen med det som het Prosjekt ny høyskole.

3.4.2 Prosjektgruppe ny høyskole

Med hjemmel i mandatet fra FST fikk sjef FHS oppdraget med å opprette et prosjekt som skulle foreslå ny utdanningsmodell (Prosjekt ny høyskole, 2017). Prosjektgruppen ble etablert 2. Jan 2017 og bestod av en prosjektleder og medlemmer med bred grenvis og relevant skolemessig erfaring. Det ble også opprettet en styringsgruppe som skulle beslutte løsningsalternativ, og gi føringer til prosjektet. Dette endret seg tidlig til at styringsgruppen fungerte som et hørings- og føringsorgan, men at beslutningene ble tatt fra FSJ etter anbefaling fra Sjef. FSST (Prosjekt ny høyskole, 2017, s. 11). Sjef FHS var prosjektansvarlig og hadde rapporteringsansvar til styringsgruppen.

Mandatet tok for seg, i høyt detaljnivå, hvordan ønsket slutttilstand skulle være når Prosjekt ny høyskole leverte styringsdokument og implementeringsplan i slutten av 2017. Det skulle realiseres gevinster for å oppnå to hovedmål: Bedre forutsetninger for kvalitet i utdanning, og reduserte kostnader. Under gjennomføringsåret 2017, som var det tidsrommet som prosjektgruppen jobbet innenfor, var oppdraget i hovedsak slik: Spar 560 millioner kroner og opprett én felles høyskole i Forsvaret.

Prosjektgruppen ble etablert med representanter fra alle Krigsskolene, konsulenter fra Deloitte, og en prosjektleder med bakgrunn fra skolesystemet. Det var en blanding av sivile og militære, men alle hadde primært erfaring fra undervisning på Krigsskolene. Kompetanse på økonomi og ressursstyring var ivaretatt gjennom konsulentene.

4 Analyse av intervju

I analysen av intervjuene vil det identifiseres funn på de ulike fasettene vi har redegjort for under hver enkelt faktor. Fasettene på endringshistorikk er tidligere endringserfaring og endringstretthet. Fasettene på stress og belastning er relasjoner og overarbeid. Fasettene som skal omtales under faktor 3, lederen, er følelse av nødvendighet for endringen, gruppesammensetning og lederens evne til å utvikle og kommunisere en visjon.

4.1 Faktor 1 – Endringshistorikk

Gjennom analyse av de tre informantenes svar har vi funn på begge fasettene vedrørende endringshistorikk. Det fremkommer som et tydelig funn at medlemmene av Prosjekt ny høgskole har liten erfaring med endring av dette omfanget. Informantenes syn på tidligere endringer i utdanningssystemet i Forsvaret er i stor grad sammenfallende. Det er gjennomgående konsensus blant informantene om at strukturelle reformer av mindre skala har blitt forsøkt tidligere uten å ha lykket. Det er en felles oppfatning av at ingen av de tidligere endringsforsøkene er i nærheten av samme skala som URE. Informantene har heller ikke vært delaktige i tidligere endringsprosesser i Forsvarets utdanning. En av informantene har derimot ledet en større endring på et annet område i Forsvaret, og oppgir således at vedkommende har mestringsstro på å lede grupper gjennom et endringsprosjekt. Det kan fremstå som et symptom på en viss skepsis til prosjektet at det var vanskelig å rekruttere en prosjektleder. Dette kommer til syne gjennom en erkjennelse av at valgte prosjektleder ikke var prioritert som kandidat.

Det er også funn på moderat grad av endringstretthet. Informantene trekker frem forskjellige perspektiver på i hvilken grad det var optimisme knyttet til deltakelse i prosjektet. En av informantene sier at muligheten til å påvirke fremtidens utdanning ble sett på som en motiverende faktor, og var således en viktig grunn til at vedkommende ønsket å delta. Informant A var på en annen side tydelig på at deltagelsen ikke var frivillig. Det fremkommer fra samtlige informanter at det var vanskelig å rekruttere medlemmer til prosjektet og at flere medlemmer valgte å forlate prosjektgruppen, og slutte i Forsvaret som organisasjon. Dette indikerer redusert grad av forpliktelse og var ifølge informant C et stadig økende problem blant enkelte.

4.2 Faktor 2 – Stress og belastning

Det fremkommer av intervjuene at belastningen på enkeltindivider i prosjektgruppen var høy. Vi har gjennom intervju funn på stress med bakgrunn i relasjoner internt og relasjoner opp mot ledelsen. På bakgrunn av spørsmål om relasjoner finner vi belegg for å påstå at det i starten var mye friksjon på bakgrunn av interndynamikk. Dette var en felles oppfatning blant informantene. Grunnen til dette ble beskrevet som et resultat av at det var representanter fra de forskjellige skolene som satt i prosjektgruppen, og at de derfor kom inn med divergerende syn på hva som var det beste utfallet. En av informantene trekker også frem belastning som følge av at to av medlemmene trakk seg underveis i prosjektet. Utfallet av dette var at prosjektet holdt på å gå i oppløsning allerede i en tidlig fase. Informant A og C snakker om at interndynamikken bedret seg etter disse konfliktene ble løst.

Informantene peker på at belastningen på prosjektleder var høy av flere grunner. Det trekkes frem at det var uenighet mellom prosjektleder og prosjektansvarlig på hva som skulle være anbefalt løsningsforslag til styringsgruppen. I tillegg fremkommer det at FST hadde et ønske om at det skulle spares enda mer penger enn det som var tenkt i prosjektmandatet. Dette tolkes av informantene som grunnlag for ytterligere press for prosjektleder. Dette forsterkes ytterligere gjennom informant C sitt utsagn om at «... *en dag du ikke får kjeft er en god dag*».

Et annet funn på relasjoner omhandler arbeidsmoral, holdninger og innstilling til utfordringen. Informant A snakker om generell positiv holdning og pågangsmot. Med unntak av enkelte var de fleste innstilte på å gjøre det beste ut av situasjonen. Informant C forsterker dette med å si at «vi måtte se på dette som ethvert militært oppdrag, og jobbet deretter».

I tillegg er det sterke funn vedrørende overarbeid. Arbeidsbelastningen fremstilles av informantene som høy gjennom frekvente og korte tidsfrister i hele perioden. Dette har påført en betydelig mengde stress og psykisk belastning. Informantene omtaler det at prosjektet var pålagt å legge frem resultater på forskjellige områder hver andre uke som svært krevende. Likevel er informantene samstemte når de sier at arbeidstiden ikke overskred et uforsvarlig nivå. Det eneste unntaket som trekkes frem er prosjektlederen selv.

4.3 Faktor 3 – Lederen

Når det gjelder ledelsens evne til å etablere en følelse av nødvendighet for endringen har vi gjort moderate funn. Samtlige informanter legger vekt på at det var utfordrende å rekruttere

medlemmer til prosjektgruppen. De fremstår derfor som enig om at deltagelse i prosjektet ikke ble forbundet med høy status. Det er likevel slik at samtlige informanter erkjenner at en endring i Forsvarets utdanningssystem var på sin plass. Informant B, som har lang fartstid med utdanning i Forsvaret, hevder at Forsvaret har vært modent for en ny utdanningsordning i lang tid. Vedkommende beskriver også at prosjektet ble solgt inn med fraser som: «... hvor ofte får du mulighet til å påvirke utdanningssystemet?».

Når det snakkes om gruppesammensetning har vi moderate funn. Det kommer det tydelig frem at prosjektgruppen var satt sammen på bakgrunn av funksjon, og ikke på kompetanse og komplimentere ferdigheter. Informant A forklarer hvordan et av gruppemedlemmene motvillig ble beordret inn i prosjektgruppen to timer før oppstartsmøtet. Det forklares videre fra informant B at prosjektgruppen på bakgrunn av tilfeldighet endte opp med representanter fra samtlige skoler.

Det er også funn som peker mot problemer med utviklingen og kommunikasjon av visjonen. Når spurt om informantenes forståelse av ledelsens evne til å sette klare og tydelige målsetninger divergerer informantene noe. Det trekkes frem at innsparing ble til en viss grad underkommunisert fra FST og Sjef FHS, men informantene er åpne om at deres inntrykk er at ressursparing var en større driver enn kvalitetsreformen. Dette understrekes av informant C som eksplisitt nevner at dette var prosjektleders inntrykk av hva som skulle prioriteres. Informantene var også samstemte om at prosjektleder ble oppfattet som mer ærlig i sin kommunikasjon enn prosjektansvarlig og styringsgruppen. Spesielt med tanke på hva som var det grunnleggende rasjonale bak endringen.

Det oppfattes også av informantene at ledelsen til en viss grad har vært noe forvirrende. Det trekkes frem uklarhet i roller både i prosjektledelsen og styringsgruppen. Informantene fremstår som entydige når det snakkes om hvordan prosjektleder og prosjektansvarlig er uenig i fundamentale faktorer som skal legges frem for styringsgruppen. En av informantene er meget tydelig på at prosjektansvarlig hadde et tydelig bilde på hva som var ønsket slutttilstand. Dette ble først problematisk da prosjektleder la frem et løsningsforslag som ikke samstemte med det prosjektansvarlig så for seg. Dette utgjorde, ifølge en av informantene, grobunn for en uheldig situasjon der prosjektet ble påvirket av krysspress. Samme informant presiserer likevel at disse uenighetene i stor grad ble løst før de ble lagt frem for styringsgruppen.

5 Drøfting

Diskusjonen vil ta utgangspunkt i de tre overnevnte faktorer, casebeskrivelsen av utdanningsreformen og analysen av intervjuene. De ulike faktorene vil drøftes og konkluderes før den endelige konklusjonen blir presentert i kapittel 6.

5.1 Faktor 1 – Endringshistorikk

Vedrørende prosjektmedlemmenes tidligere endringserfaringer har informantene pekt på en generelt liten historikk med tidligere endringer av dette kaliberet. Dette kan derfor tyde på at det ikke foreligger en generell endringstretthet til grunn før prosjektet startet. Derimot viser intervjuene som er foretatt at det fremkommer symptomer på endringstretthet. På en side vil det at ingen av informantene har opplevd en større endring innenfor utdanning i Forsvaret kunne virke positivt for prosjektet og det arbeidet som ble gjort det kommende året. Hvis det ikke foreligger tidligere endringserfaring vil det heller ikke være noen negativ endringserfaringer til grunn. De involverte vil dermed ikke gå inn i arbeidet med et negativt og tyngt tankesett (Bordia, Restubog, Irmer, & Jimmieson, 2011, s. 195). Siden ingen av informantene hadde erfaringer med større endringer innenfor utdanningssystemet i Forsvaret, kombinert med mangel på negativ endringserfaring, er det rimelig å anta at dette til en viss grad var tilfelle.

Siden ingen av informantene har vært gjennom tilsvarende endring i Forsvarets utdanningssystem vil de ikke kunne ha forutsetninger for å verken ha eksakt erfaring eller kunnskap om prosessen som skulle forekomme. På den annen side uttaler en av informantene at Forsvaret er i konstant endring og at de aller fleste er kjent med at “... *vi endrer Krigsskoleutdanningen og befalsskoleutdanningen vår hele tiden*” (Informant C). Dette kan tyde på at den gjennomsnittlige ansatte i Forsvaret og således brorparten av prosjektgruppen har arbeidet under kontinuerlig forandring i store deler av sin karriere. I så måte kan de ha tilegnet seg både positive og negative erfaringer som følge av dette. Siden de fleste i prosjektgruppen har opplevd en form for endring over lang tid vil det ikke kunne utelukkes at det likevel foreligger relevant endringserfaring til grunn. Hvis dette stemmer er det derfor implisitt at de likevel besitter positive eller negative endringserfaringer.

Det finnes spor av endringstretthet i prosjektgruppen uavhengig av om det har vært lite tidligere endringserfaring. Dette fordi det under prosessen var enkeltindivider som viste liten

til ingen deltagelse, mens andre faktisk sluttet i prosjektgruppen eller sa opp jobben sin i Forsvaret. Ifølge Heinecke (2011, s. 17) kan dette føre til likegyldighet. Fra intervjuene fremkommer det derfor at likegyldighet var fremtredende blant enkelte, men at dette ikke er beskrivende for gruppen som helhet. Siden enkelte i Prosjekt ny høyskole sluttet i prosjektgruppen eller sa opp jobben i Forsvaret, og det i seg selv er en indikasjon på redusert lojalitet, kan det derfor sies at gruppen kan ha lidd av en viss grad av endringstretthet.

Når det kommer til en redusert grad av forpliktelse som forklart av Bernerth (2011, s. 324), så vil gruppen synes å inneha enkelte symptomer på nettopp dette. Det nevnes at deler av gruppen er likegyldige til arbeidet og deres tilstedeværelse er «... *ikke veldig frivillig*» (informant A). Ifølge Heinecke (2011, s. 17) kan dette foreløpig kategoriseres som en passiv destruktiv tilnærming, men videre nevnes det at enkelte leverte sin oppsigelse og sluttet i protest. Enkelte sluttet til og med i Forsvaret. Dette er en klar indikasjon på at en redusert forpliktelse til organisasjonen har utviklet seg til en intensjon om å starte arbeid for en annen organisasjon. Dette samsvarer med Bernerths (2011, s. 324) tredje konsekvens av endringstretthet. Siden disse to fasettene av endringstretthet er såpass fremtredende i gruppen, vil det derfor være rimelig å anta at det foreligger en viss grad av redusert lojalitet til organisasjonen som følge av endringstretthet.

Likevel trenger ikke verken likegyldighet og oppsigelser å være et direkte resultat av endringstretthet. Informantene har som nevnt ikke stor erfaring med tilsvarende endring tidligere, og dermed lite grunnlag for å utvikle endringstretthet. Derfor kan det være andre årsaker som ligger til grunn for hvorfor disse individene sluttet i både prosjektet og Forsvaret. Likevel vil det være rimelig å anta at det foreligger en viss endringstretthet til grunn siden symptomene fra nettopp endringstretthet forklart av både Heinecke (2011, s. 17) og Bernerth (et al. 2011, s. 324) fremstår som så tydelige hos enkelte.

For å kunne belyse graden av en eventuell endringstretthet må det også sees på tilstedeværelsen av aktiv motstand, altså motstykket til den passive endringstrettheten. «*Det var utrolig mye motstand underveis*» (Informant A). Som forklart i figur 1 vil både det å levere sin oppsigelse, og graden av kynisme utvist gjennom arbeidet, peke på en mer aktiv tilnærming enn likegyldighet og ulike former for BOHICA-holdning. Dette kan indikere en generell negativitet i holdning allerede før arbeidet startet, men det kan også ha oppstått underveis. Som en av informantene nevnte, «... *også opplevde jeg veldig tidlig at den kunnskapen som jeg hadde var fullstendig irrelevant*» (Informant B). Derfor må en kunne anta

at den aktive motstanden som etterhvert oppstår ikke ene og alene skyldes en allerede eksisterende endringstretthet. Dette er mulig å påstå fordi det var tydelig at flere kom inn i gruppen med en iver og velvillighet til å være med på en positiv utvikling i Forsvarets utdanning.

Med bakgrunn i dette er det vanskelig å konkludere med noe bastant angående endringserfaring. Det fremkommer at det har vært liten erfaring med endringsprosjekter blant prosjektets medlemmer. Derfor er det rimelig å anta at de heller ikke har opplevd negative endringserfaringer. Dette kan modereres med bakgrunn i at Forsvaret er i konstant endring. Alle som har jobbet i denne organisasjonen over tid vil i så måte ha opplevd en eller annen form for endring. Når det gjelder endringstretthet finnes det tilfeller der dette forekommer. Det faktum at enkelte medlemmer sluttet i både prosjektet og Forsvaret kan tyde på at deltakelsen har ført til redusert forpliktelse. Det trekkes også frem en passiv holdning blant enkelte i prosjektgruppen. Likevel forteller informantene at det er blitt lagt ned et solid arbeid gjennom hele prosjektets varighet. Konklusjonen vedrørende endringstretthet må derfor sees på som todelt.

5.2 Faktor 2 – Stress og belastning

“Men sånn rent personlig, i ettertid ... det er den verste jobben jeg har hatt. Min frue var oppriktig bekymret for helsetilstanden min. Det var sånn ... du slutter å sove om natten fordi du våkner opp og tenker på hvordan ... det var en krevende prosess å stå i, det skal jeg ikke legge skjul på.”

- Medlem av Prosjekt ny høyskole

Vi skal først her se på stress i organisasjonen som følge av det relasjonelle. Mye kan tyde på at det har vært utfordringer i forbindelse med de relasjonelle båndene internt i gruppen og relasjoner opp mot ledelsen. For det første vises det gjennom intervjuene at interndynamikken, i møte med de ulike grupperingene som prosjektgruppen bestod av, var svært komplisert og krevende. Samtlige av informantene omtaler opposisjoner, konflikt og personell som bryter ut i protest som en belastning. I et av intervjuene blir det beskrevet som

at *“... folk meldte seg ut underveis og det var helt tydelig at det var en maktkamp mellom skolene der ute og det sentrale miljøet”*. At informantene beskriver forholdene på denne måten kan indikere at det ikke eksisterte et støttende forhold mellom medarbeiderne, noe som teorien omtaler som viktig (Faragher, Cooper, & Cartwright, 2004, s. 194). Det er også tegn på at gruppen møter intern motstand som ifølge Vakola (2005, s. 162) er negativt for endringen som helhet. I så måte kan vi si at stress som følge av relasjoner og interessekonflikt mellom individene i gruppen har vært en faktor i prosessen.

For det andre kan det se ut som om det har vært et turbulent forhold mellom prosjektgruppen og de ulike ledelsesinstansene. Lederen spiller en viktig rolle i håndteringen av stress på arbeidsplassen (Horn & Walker, 2008, s. 482). Videre fremkommer det av intervjuene ulike nyanseringer av lederskapet. Informant B hevder at kompetansen til å lede en slik prosess var lav hos ledelsen på FHS. Informant C sier videre at det var svært utfordrende at lederen kom opp med sine egne løsningsforslag som skulle presenteres for styringsgruppen, noe som i utgangspunktet var prosjektgruppens oppgave. Den samme personen beskriver prosessen med; *«når en dag du ikke får kjeft er en god dag så blir det slitsomt å stå opp i lengden»*. Et annet aspekt som blir trukket frem av informant A er at styringsgruppen, som prosjektgruppen forholdt seg til, ikke ble et beslutningsorgan, og beskriver det som *«... et supperåd»*. Lederskapsstil, tvetydighet i arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø er områder som lederen må adressere for å redusere stressnivået (Horn & Walker, 2008, s. 489). De ulike beskrivelsene kan tyde på at tilliten og det støttende forholdet mellom prosjektgruppen, ledelsen på FHS og styringsgruppen har vært en utfordring i prosessen.

På den andre siden fremkommer det også indikasjoner på at det relasjonelle og samarbeidet var godt på andre områder. For det første ser vi at det internt i prosjektgruppen, som motstykket til konfliktene, en konsensus og stor vilje til å gjennomføre endringen. Konflikt i og mellom grupper er normalt, men med felles mål kan samarbeidsevnen øke (Horn & Walker, 2008, s. 22). Om holdninger generelt i gruppen beskriver informant A; *«... at det var en erkjennelse i selve systemet at nå er vi der vi er, og vi må gjøre det beste ut av det»*. Informant C beskriver egen agenda som at han ser på dette som et hvilket som helst annet militært oppdrag, en beslutning er tatt av Forsvarssjefen og nå skal vi skape det beste resultatet med det vi har. Ifølge teorien er individets følelser, tanker, predisposisjoner og handlinger mot en del av miljøet viktig for å definere holdningene (Vakola & Nikolaou, 2005, s. 162). Disse beskrivelsene kan tyde på at holdningene som skal til for å skape et godt og støttende arbeidsmiljø var tilstede, på tross av konfliktene.

For det andre har ikke studien noen indikasjoner på at prosjektgruppens medlemmer ikke hadde gode støttespillere utenfor eller andre internt i gruppen. Ut ifra intervjuene nevner ingen eksplisitt relasjonelle anliggende foruten de opposisjonelle, enkelte ledere og en generell beskrivelse av arbeidsmoral og vilje til å gjennomføre. Studien kan derfor ikke utelukke at personer har hatt gode relasjoner til andre i organisasjonen som har støttet opp om de involverte og prosjektet.

Videre skal vi se på stress som følge av overarbeid. Det er flere indikatorer på at stress som følge av overarbeid og merarbeid har vært høy for enkelte i endringsprosessen. For det første kan det virke som om arbeidsbelastning som følge av tilretteleggelse og planlegging kunne vært grundigere. Det er viktig at organisasjoner undersøker og planlegger for den ekstra belastningen som endringen kan medføre (Vakola & Nikolaou, 2005, ss. 170-171). Her er det enkelte funn som tyder på at dette ikke ble tatt hensyn til. Det fremkommer av informant C at arbeidsbelastningen, som følge av fremlegg av beslutningsgrunnlag fra prosjektgruppen hver 14 dag, var svært krevende og opplevdes som «... *et rotterace*». Den samme personen sier at «... *min frue var oppriktig bekymret for helsetilstanden min*» under prosessen. Følelsen av dårlig tid til utførelse og korte tidsfrister over en lengre periode er stor kilde til stress (Faragher, Cooper, & Cartwright, 2004). I så måte kan vi si at omfanget av endringen og planen for arbeidet som skulle gjøres i prosjektfasen ikke var tilstrekkelig på alle områder. Det kan også tyde på at prosjektgruppen var under press og at arbeidsbelastningen var betydelig som følge av overarbeid.

For det andre kan det virke som at reformen som følge av overarbeid møter mer motstand og ikke blir slik styringsgruppen i utgangspunktet ønsket seg. Det kommer frem at det er divergerende hva prosjektgruppen og sjef styringsgruppen til tider ønsket å oppnå med reformen. Enkelte i prosjektgruppen anså ikke føringene som realistiske og nødvendige. Informant C betegner det som at «*det er forskjell på å barbere seg og å skjære av seg hodet*» når han omtaler styringsgruppens ønske om å kutte kostnader ytterligere. Ettersom økt arbeidsbelastning på arbeidsplassen kan skape motvilje til å gjennomføre endringen (Vakola & Nikolaou, 2005, s. 162), kan dette være en indikator på at mengden arbeid har vært høy. Her skal det sies at det virker som om agendaene til de ulike partene i prosjektgruppen kunne vært en like stor inhibitor som arbeidsbelastningen som oppstod, hvor en av informantene meddelte at han skulle ønske partene kunne vært ærlige fra starten av på hva deres agenda var. Flere var uenige i modellene man gikk mot eller måten ting ble gjort på. Faglig uenighet, frykt for det ukjente, tap av personlige goder og endrede maktforhold er bare enkelte andre ting

som påvirker hvor mye motstand personer vil yte (Jacobsen, 2004, s. 133-136). Vi kan altså ikke utelukke andre interne faktorer som har forårsaket uenigheten.

På den andre siden kommer informantene med informasjon som kan tyde på at overarbeid ikke var et like stort problem. For det første er informantene stort sett enige om at mengden arbeid, rent tidsmessig, var svært individuelt, men overkommelig for de fleste. Enkelte i prosjektgruppen var altså ikke like utsatt som andre. For eksempel trekkes det frem i flere av intervjuene at prosjektlederen var i en svært utsatt posisjon, mens de fleste andre hadde en arbeidsmengde som en normal jobb. For det andre var alle som satt i prosjektgruppen tatt ut av sine vanlige stillinger og jobbet 100% med prosjekt ny høyskole, hvor det kun var unntaksvis at man måtte støtte i sin gamle jobb. En viktig del av endringen er organisasjonens evne til å tilrettelegge for ekstra arbeid og at man for eksempel ikke blir sittende med ny og gammel ordning samtidig (Vakola & Nikolaou, 2005, s. 170). Dette peker mot at de fysiske stressorene som følge av arbeidstid og overarbeid ikke er like fremtredende som de psykiske fra tidspress og andre faktorer.

Til slutt er det viktig å frem at implementeringen av URE ikke har slått feil, og at store deler av reformen i dag er iverksatt og implementert. I og med at en av hovedårsakene til at endringer ikke blir gjennomførbare er negative holdninger som følge av stress (Vakola & Nikolaou, 2005, s. 162) er det naturlig å tro at stress og holdninger til reformen har vært av håndterbar karakter. Samtlige av informantene påpeker at de kom i mål og at endringen har skjedd, uavhengig av utfallet. Basert på dette er det naturlig å tro at endringsberedskapen som følge av stress har vært god nok, men at det har vært forbedringspotensialer.

Ut ifra dette kan vi trekke noen konklusjoner vedrørende stress i organisasjonen. Med tanke på relasjoner kan det se ut som om graden av stress som gruppemedlemmene har opplevd som følge dette har vært høy. Spesielt ser vi indikasjoner på at det internt i prosjektgruppen har oppstått mye stress som følge av utbrytere og sterke opposisjoner fra de ulike miljøene, noe som igjen kan ha ført til utfordringer relatert til relasjoner og støttende atferd. Videre ser vi også at de vertikale relasjonene opp mot ledelsen har vært en kilde til stress, hvor det har vært flere utfordringer av ulik art som rolleavklaring og tillit til kompetanse. Foruten konfliktperspektivet kan det virke som om de aller fleste involverte i prosjektet har hatt en holdning og et ønske om å få det til, noe som taler positivt for det relasjonelle og endringsberedskapen. Det som angår stress i forbindelse med overarbeid virker å ha to sider. På den ene siden har en lengre periode med korte tidsfrister vært en stor kilde til stress og

påkjenning. På den andre siden har de aller fleste hatt en overkommelig arbeidsmengde rent tidsmessig. Sett under ett kan det virke som om stress har hatt en stor påvirkning på prosessen, og at denne faktoren burde vært ivaretatt i større grad for å øke endringsberedskapen.

5.3 Faktor 3 – Lederen

Den tredje faktoren som skal drøftes for å bedømme om FHS var endringsberedt er i hvilken grad ledelsen innehar tilstrekkelig kompetanse til å gjennomføre endring. Drøftingen skal ta for seg hvordan prosjektets medlemmer opplevde endringen som nødvendig, og hvordan gruppesammensetningen ble gjennomført. I tillegg vil det drøftes hvilken oppfatning prosjektmedlemmene har av ledelsens evne til å kommunisere en tydelig visjon. Det er mye som tyder på at det var utfordrende å komponere denne gruppen. I tillegg kan intervjuene vi har gjennomført peke mot at en tydelig visjon har vært en utfordring under prosjekt ny høgskole.

«Jeg opplevde tidlig at den kunnskapen som jeg hadde var fullstendig irrelevant»

- Medlem av Prosjekt ny høgskole

Det fremstår som at en følelse av nødvendighet for endringen var etablert blant medlemmene av Prosjekt ny høgskole. For det første var dette en varslet endring. Informant A sa at «... *det er flere som var klar over at det skulle bli en reform, og at det var behov for å gjøre noe*». Dette kan suppleres med følgende utsagn fra informant B: «*Det har vært utfordringer med utdanningssystemet lenge, og det har vært et behov og ønske fra FD og FSST å gjøre noe med utdanningsstrukturen.*» Dette samsvarer med Kotters (2012, s44) synspunkter om hvordan unngå tilfredshet. Selv om utdanningssystemet ikke blir karakterisert som en krise er det likevel en relativt felles oppfatning om at det er rom for forbedring. På en annen side kan det sies at endringen likevel ikke var sett på som nødvendig. Informant C beskriver skolesystemets syn på endringen som «... *et tvangsekteskap, for hele prosessen var jo ikke noe som var ønsket fra skolemiljøet. Det var heller ikke ønsket fra FSJ eller FSST*».

Mye tyder på at gruppesammensetningen av Prosjekt ny høyskole fungerte tilstrekkelig til at Prosjektet ble gjennomført på en tilfredsstillende måte, men at en slik sammensetning i seg selv la opp til konflikt. Det er lederens ansvar å komponere en gruppe som er adekvat for jobben som skal gjøres. Prosjekt ny høyskoles sammensetning bestod av nok tyngde for å utarbeide en ny utdanningsordning rent faglig. Likevel er det nærliggende å tro at kompetanse fra skole og fag var mindre relevant enn kompetanse fra omstilling og økonomi. En av informantene hevder at «... også opplevde jeg veldig tidlig at den kunnskapen som jeg hadde var fullstendig irrelevant». Ekspertise innenfor fagfeltet er en essensiell del av gruppen, men bare hvis ekspertisen er relevant for det arbeidet innebefatter. Det er konsensus blant informantene at gruppens faglige ekspertise i liten grad var relevant for jobben som skulle gjøres. Det ble sagt at «... Hva er det den nære fortiden har fortalt oss? Hva må vi kunne mer om? Hva er vi gode på? Hva må vi ta vare på videre? Den debatten kom ikke opp i det hele tatt. Det som ble diskutert var hva vi kunne få til innenfor rammene av 560 millioner». Dette var typiske spørsmål som prosjektmedlemmene mente at deres kompetanse burde benyttes til å svare på.

Det er også tydelige tegn på utfordringer knyttet til interndynamikk i gruppen. Et tidlig tegn på utfordringen knyttet til å gjennomføre et så stort prosjekt var at prosjektansvarlig lenge slet med å finne en leder for prosjektet. «De ønsket at det skulle være på brigadersnivå, men etter å ha spurt flere kandidater som var tvilende, eller ikke ville, så senket man nivået». Det var også et generelt problem med å rekruttere medlemmer til prosjektet. Et annet medlem av prosjektet sa at «... Selv fikk jeg spørsmål to timer før ledermøtet der de endelig skulle beslutte hvem som skulle sitte der. Ingen ville». Da endelig hele prosjektstaben var på plass tok det ikke lang tid før to av dem måtte byttes ut. Dette kom på bakgrunn av divergens mellom deres forventning av hva de kunne tilby i form av ekspertise, og hva de faktisk ble satt til å arbeide med.

Selv om prosjektmedlemmene følte at de brant inne med kompetanse som ikke kom til nytte, så er det mye som tyder på at gruppen oppfyller Kotters (2012, s57) retningslinjer på flere områder. For det første var alle skolene representert. Dette var viktig for å sikre forankring for de råd som ble levert til styringsgruppen. For det andre er det en generell oppfatning om at lederskapet i prosjektgruppen evnet å drive prosessen fremover uavhengig av uenigheter knyttet til reformens rasjonale. For det tredje var gruppen satt sammen av anerkjente Offiserer og sivile. På den måten var prosjektets troverdighet ivaretatt.

Hvordan ble så visjonen kommunisert til medlemmene av Prosjekt ny høyskole? Det fremstår tydelig at det har vært utfordringer knyttet til kommunikasjon av visjonen bak URE. Kotter (2012, s. 67) er tydelig på hvilken viktig rolle en tydelig visjon kan ha i en endringsprosess. Det er helt avgjørende at lederen utvikler og formulerer en ønsket slutttilstand, og står ved denne. I følge et av informantene var det divergerende syn på hva som var ønsket slutttilstand. Vedkommende hevder at målsetningen som var kommunisert fra prosjektleder var at URE skulle levere en best mulig utdanning innenfor det som var mulig med de gitte økonomiske rammene. Målsetningen fra høyere kan derfor fremstå som et paradoks. Ifølge informant C ble det kommunisert at *«Det skal bli billigere og bedre. Det var det som var sagt fra FMIN og sjef FHS. Jeg kommer til å si at det skal bli billigere, og at det skal bli noe annet. Du kan ikke, hvis du skal motivere folk til å jobbe med dette, si at nå skal vi sparke en tredjedel av dere, spare halve budsjettet, og samtidig gjøre det bedre»*.

I tillegg til at tvetydighet gjør det problematisk for medlemmene av Prosjekt ny høyskole å vite eksakt hva det jobbes mot, så oppfattes informantene samstemte i sin beskrivelse av det de oppfatter som mangel på ærlighet. Kotter (2012, s. 72) skriver at en visjon må være realistisk og oppnåelig for å være mulig å kommunisere troverdig. Det kommer tydelig frem av informantene at de oppfattet Prosjekt ny høyskole som en ressursparingsreform. En av informantene eksemplifiserer dette med at det aldri er gjort en studie av hvordan tilstanden på Forsvarets utdanningssystem er rent kvalitetsmessig. Vedkommende hevder samtidig at det heller ikke er gjort et forsøk på å avdekke hva som ville vært den ideelle utdanningen for offiserer og befal. Samtidig oppga et av informantene at hans opplevelse av spørsmålet om kostnadskutt ble kraftig underkommunisert. I mandatet for iverksettelse av URE beskrives fremtidig situasjon for Forsvarets utdanning som en utdanningsinstitusjon som tilbyr attraktive og relevante utdanninger til offiserer og spesialister fra et utdanningssystem der all utdanning sees i sammenheng (Forsvarsstaben, 2017, s. 3). Mandatet beskriver videre at URE har for formål å innføre et utdanningssystem som leverer relevant, behovsprøvd, fleksibel, kostnadseffektiv og god militær utdanning. Det fremstår derfor som et sprikende syn på hva prosjektets rasjonale var. Informant C beskriver hvordan han helt tydelig oppfattet URE som et initiativ for å spare penger: *«Visjonen var kanskje utydelig, men oppdraget var helt klart. Spar penger»*.

På en annen side kan man likevel påstå at balansen mellom ressursparing og kvalitetsøkning var tilstrekkelig kommunisert gjennom prosjektmandatet som var tydelig på at kostnadsreduksjon var sentralt for gjennomføring av URE. Mandatet levner liten tvil om at

ressurssparing er en helt sentral del av rasjonale for å få gjennom en reform. Det står svart på hvitt at 560 millioner kroner skal spares (Forsvarsstaben, 2017). Likevel er det en generell oppfattelse blant informantene at kostnadskutt skulle gjennomføres uten at dette medførte en reduksjon i kvalitet på utdanningen.

Endringens nødvendighet fremkommer som etablert blant prosjektets medlemmer. Det kan tolkes dithen at de uenigheten som oppstår ikke gjelder UREs relevans, men heller hvorfor reformen var nødvendig. Basert på dette kan det virke som om følelsen av nødvendighet har oppstått fra et pressende behov over tid, og ikke gjennom lederskapets overbevisning. Det er tydelige tegn på at det har vært en betydelig utfordring å forme en prosjektgruppe med relevant fagekspertise der alle har et tydelig bilde av hva målet med URE faktisk var. Kotters (2012, s. 57) fire kriterier for en velfungerende gruppe vil nok bare delvis være treffende for hvordan sammensetningen av Prosjekt ny høgskole har foregått. Spesielt poengterer flere av informantene at deres faglige ekspertise har vært en ubenyttet ressurs. Dette peker i retning av at prosjektet er satt sammen av mennesker som tilsynelatende innehar en relevant fagkompetanse, men at de i realiteten ble satt til å gjøre omstillingsarbeid med fokus på ressurssparing.

Det fremkommer også at det har manglet en tydelig visjon som prosjektgruppen kunne forholde seg til. Mye kan tyde på at innsparingsargumentet for URE bevisst har blitt underkommunisert. Divergens mellom kommunisert visjon og faktiske oppdrag kan ha vært en medvirkende årsak til at prosjektmedlemmenes frustrasjon. Det er et likevel betenkelig at prosjektet havnet i denne situasjonen. Prosjektets mandat var tydelig på to operasjonslinjer. På den ene siden var oppdraget å reformere Forsvarets nivådannende utdanning med tilstrekkelig kvalitet innenfor de rammene som var gitt. På den andre siden var oppdraget å kutte kostnadene med 560 millioner kroner (Forsvarsstaben, 2017). Det er derfor mye som tyder på at prosjektets medlemmer ble satt til å jobbe med ny utdanningsordning uten et tydelig bilde om at URE handlet om å få til en kvalitativ tilstrekkelig god utdanning til tross for betydelige kutt. Dette kan peke mot at lederskapets visjon for fremtidig utdanning i Forsvaret har vært uklar.

6 Konklusjon

Samlet sett kan det ut fra studien tyde på at Prosjekt ny høgscole var preget av redusert endringsberedskap. Det fremkommer gjennom intervjuer med medlemmer i prosjektgruppen at prosjektgruppen bestod av medlemmer med liten tidligere endringserfaring og at enkelte underveis ble rammet av endringstretthet. Det var også et høyt nivå av stress, og mangel på en visjonær forventningsavklaring har hatt negativ innvirkning på prosessen. Likevel viser studien at flere av forutsetningene for endringsberedskap har vært til stede gjennom en følelse av nødvendighet og tilsynelatende ingen negative endringserfaringer. Når vi nå skal konkludere med i hvor godt rustet FHS var for å gjennomføre Prosjekt ny høgscole, så vil dette måles i de tidligere nevnte faktorene: tidligere erfaringer med endring, stress og belastning, og lederens kompetanse og evne til å gjennomføre endring.

Forsvaret er en organisasjon som endrer seg kontinuerlig. Det kommer likevel tydelig frem av informantene at dette er deres første store endringsprosess i Forsvarets utdanningssystem. Til tross for dette ser vi i noen tilfeller spor av endringstretthet. Prosjekt ny høgscole hadde først utfordringer med å rekruttere både prosjektleder og prosjektmedarbeidere. Underveis i prosjektet var det flere som sa opp stillingene sine, og en person gikk så langt som å si opp jobben i Forsvaret. Selv om det var problemer med å rekruttere og holde på personellet, så er det likevel ikke slik at redusert grad av forpliktelse nødvendigvis kommer av endringstretthet. Dette er nærliggende å tenke på grunn av informantenes lave grad av erfaringer med tidligere endringer. Med dette tatt i betraktning kan det konkluderes med at en viss endringstretthet har vært til stede.

Det er også tegn til at prosjektet har vært preget av stress. Stresset stammer i hovedsak fra både høy arbeidsbelastning og anstrengte internrelasjoner. Arbeidsbelastningen virker å ha vært høy på grunn av et veldig styrt og ambisiøst tidsskjema. Samtidig har det blitt lagt godt til rette for prosjektmedlemmene rent tidsmessig. Konfliktnivået har på sin side ført til stress på grunn av uenighet om hva som er prosjektets rasjonale. Samtidig er det et faktum at prosjektet ble gjennomført og implementeringen har startet. Til tross for høy grad av stress har prosjektet vært i stand til å levere på de krav som ble satt. Siden grad av stress har en direkte innvirkning på menneskers evne til å bidra positivt i en prosess, er det derfor mulig å gjøre seg opp noen tanker om hva dette vil føre til i en endringsprosess. Det er derfor mulig å påstå at tiltak som hadde redusert stress på arbeidsplassen hadde gitt prosjektet bedre forutsetninger for å komme frem til gode løsningsforslag. Sett under ett kan det virke som om stress har hatt

en stor påvirkning på prosessen, og at denne faktoren burde vært ivaretatt i større grad for å øke endringsberedskapen.

Den tredje faktoren som er drøftet er lederens kompetanse til å iverksette og gjennomføre endringen. Det viser seg at det var en generell oppfattelse av at en endring i utdanningssystemet var på sin plass. Tendensen er derfor at følelsen av nødvendighet for å gjennomføre endringen har vært til stede. Likevel har det oppstått uenigheter på bakgrunn av hvorfor endringen var nødvendig. Til tross for at prosjektmedlemmene var utfordrende å rekruttere er det er mye som tyder på at tanken bak gruppesammensetningen har vært av en høyst logisk karakter. De interne konfliktene som har oppstått kan likevel synes å ha oppstått på bakgrunn av mangel på en felles retning. Siden det er et så stort gap mellom hva hvert enkelt prosjektmedlem ønsker å oppnå, og den realiteten de blir møtt med i form av tid og ressurser, så er det sterke indikasjoner på at visjonen fremstår som vag. En visjon skal være samlende og retningsgivende for prosjektets medlemmer (Kotter, 2012, s. 68). Mye tyder derfor på at prosjektet hadde vært tjent med en avklaring av ønsket fremtidig tilstand.

7 Anbefalinger videre

Først og fremst vil studien vår forsterkes ved bruk av et større empirisk grunnlag gjennom flere informanter. Det har også gjennom arbeidet med denne oppgaven blitt avdekket flere aktuelle metoder og temaer som enten kan understøtte eller utvikle resultatet på våre funn. Blant annet bruk av ASSET og måling av stress i organisasjonen. En anbefaling vil være å supplere studien med kvantitative undersøkelser vedrørende stress, belastning og lederskapet. Dette vil kunne gi funnene en mer nyansert og presis formulering, samt øke validiteten på funnene. Videre vil det kunne gjøres studier av det Stouten (2018) omtaler som det å identifisere problemet som resulterer i en endringsnødvendighet, og utarbeidelsen av en tiltalende endringsvisjon. Dette er også faktorer som trekkes frem som relevante for å kunne måle en endringsberedskap i organisasjonen. Til slutt, etter å ha diskutert oppgaven med en bataljonssjef i Hæren, vil vi også vurdere det som hensiktsmessig å gjøre en tilsvarende studie i de enkelte avdelingene i Forsvaret som mottar offiserer fra krigsskolene og sender sine befal til videreutdanning. Dette fordi URE allerede nå har en stor påvirkning på hverdagen til avdelingene ut fra hans ståsted. Blant annet har URE medført at avdelingene må bruke betydelig mengde ressurser på å ta imot og utdanne kadetter under utdannelsen samt sende lagførere og spesialistbefal på kursing i en ellers hektisk hverdag. Dette vil kunne brukes til å si noe om Forsvarets evne til å forberede organisasjonen for endring.

8 Bibliografi

- Asbjørn Johannessen, P. A. (2010). Samfunnsvitenskapelig metode. Oslo: Abstrakt forlag.
- Bogen, O., & Håkenstad, M. (2015, 9 21). *www.Forsvaret.no*. Hentet fra <https://forsvaret.no/aktuelt/omstilling-den-nye-normen>
- Bordia, P., Restubog, S. L., Irmer, B. E., & Jimmieson, N. L. (2011). Haunted by the Past: Effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover. *Group & Organization Management*, s. 191 - 222.
- Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2000). *The Organization in Crisis*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Det Kongelige Forsvarsdepartement . (2016, Desember 20). Kampkraft og bærekraft - Iverksettingsbrev til forsvarssektoren for langtidsperioden 2017–2020. Oslo.
- Det Kongelige Forsvarsdepartement. (2016). *Kampkraft og bærekraft - Langtisplan for forsvassektoren*. Stortingsproposisjon 151 S, Oslo.
- Dimitri Van Der Linden, G. P. (2005). Work stress and attentional difficulties. *An initial study on burnout and cognitive failures*. Taylor & Francis Group.
- Faragher, E. B., Cooper, C. L., & Cartwright, S. (2004, 7 27). A shortened stress evaluation tool (ASSET). *Stress and Health*, s. 189-201.
- Forsvarssjefen. (2015). Et forsvar i endring. *Forsvarssjefens Fagmilitære Råd*. Forsvaret.
- Forsvarsstaben. (2017, Januar 24). Prosjektmandat For Utdanningsreformen.
- Heinecke, J. E. (2011). Tidligere erfaringers betydning for oppslutning. *Hvordan påvirker erfaring med prosess og utfall oppslutning i senere endringsprosesser?* Universitetet i Agder.
- Horn, B., & Walker, R. W. (2008). *The Military Leadership Handbook*. Toronto and Kingston: Dundurn Press and Canadian Defence Academy Press.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jeremy B. Bernerth, H. J. (2011). Change fatigue. *Development and initial validation of a new measure*. United States of America: Routledge Taylor & Francis Group.
- Johannesen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Klemetsen, T. R. (2018, 2 13). *www.ntl.no*. Hentet fra https://www.ntl.no/nyheter?p_document_id=142344
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Prosjekt ny Høgskole. (2017, oktober 25). Styringsdokument, inkludert implementeringsplan.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010, 4-6). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Routledge*, s. 107-139.

Stouten, J., Rousseau, D. M., & Cremer, D. D. (2018). *Successfull Organizational Change: Intergrating the Management Practice and Scholarly Literatures*. Academy of Management.

Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005, April). Attituded Towards Organizational Change: What is the Role of Employees' Stress and Commitment? *Employee Relations*.