



Eksamen i Modul VII

Bacheloroppgave

«Å snuble på startstreken»

-Ansattes opplevelse av endringsledelse ved FHS

Av

Kadett Sondre Monsø & Sveinung Aas

Antall ord: 15317

Godkjent for offentlig publisering

Publiseringsavtale

En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadetten(ene) har opphavsrett til oppgaven, inkludert rettighetene til å publisere den.

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering vil bli registrert og publisert i Bibsys Brage når kadetten(ene) har godkjent publisering.

Oppgaver som er graderte eller begrenset av en inngått avtale vil ikke bli publisert.

Vi gir herved Luftkrigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ja	Nei
Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Ja	Nei
Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ja	Nei

Plagiaterklæring

Vi erklærer herved at oppgaven er vårt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning.

Vi har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

Vi er klar over at brudd på dette vil føre til avvisning av oppgaven.

Dato: 16 – 01 - 2020

Innhold

1.0	Innledning.....	4
1.1	Bakgrunn for oppgaven	4
1.2	Problemstilling.....	5
1.3	Avgrensning.....	6
1.5	Disposisjon	7
2.0	Metode.....	8
2.1	Formål med oppgaven	8
2.1	Utvikling av problemstilling.....	8
2.2	Forskningsdesign	9
2.3	Valg av metode	9
2.4	Datainnsamling	10
2.5	Studiets tilnærming.....	10
2.5	Valg av informanter.....	11
2.6	Analyse	12
2.7	Etiske forhold	13
3.0	Teori	15
3.1	Managing transitions	15
3.1.1	Avslutningen	16
3.1.2	Den nøytrale sonen	17
3.1.3	Den nye begynnelsen	18
3.2	Kommunikasjon.....	19
3.3	Ivaretagelse	20
3.4	Medvirkning	21
4.0	Drøfting	23
4.1.0	Hvordan opplevde de ansatte, ledelsens <i>kommunikasjon</i> i endringsprosessen?.....	23
4.1.1	Delkonklusjon	30
4.2	Hvordan opplevde de ansatte <i>ivaretagelsen</i> i endringsprosessen?.....	31
4.2.1	Delkonklusjon	36
4.3	Hvordan opplevde de ansatte deres reelle <i>medvirkningskraft</i> i endringsprosessen?	37
4.3.1	Delkonklusjon	42
5.0	Avslutning	43
5.1	Konklusjon.....	43
5.2	Anbefaling til videre forskning.....	44
6.0	Referanser.....	45

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I Stortingsproposisjon 151 S. *Kampkraft og bærekraft* (2016-2017) varslet Regjeringen at en utdanningsreform ville inntreffe Forsvaret i nær fremtid (Forsvarsdepartementet, 2017). Bakgrunnen for reformen ble tydeliggjort i en rapport gjennomført av konsulentfirmaet McKinsey, som hevdet at utdanningssystemet fremsto som kostbart, fragmentert, med komplekse styringslinjer og med små sårbare fagmiljø, organisasjonen var med andre ord moden for endring (McKinsey, 2014).

På tross av forsvarssjefens advarsel mot å vedta en omfattende utdanningsreform i Forsvaret før implementeringen av ny ordning for militært tilsatte (OMT)¹ var komplett, ble det gjennom behandlingen av Innst. 62 S. (2016-2017) besluttet et flertall for dette forslaget på Stortinget (Representantforslag 164 S, 2018, s. 1). Rammene for endringene inkluderte et budsjettkutt på 560 mill. kroner, der 460 millioner skulle hentes fra nivådannende utdanning og 100 millioner fra økt sivil samarbeid. Det skulle også gjennomføres en betydelig reduksjon i forholdstallet mellom fagansatt og kadett. Kravet var at omstillingen og effektiviseringen av en felles høgskole skulle være gjennomført innen utgangen av 2019, fordelt på to steg. Hovedtyngden av de organisatoriske og styringsmessige endringene skulle gjennomføres i 2017, mens omstilling og endringer i utdanningens kvalitet og leveranse skulle ta form i 2018 og 2019 (Forsvarsdepartementet, 2017)

I november 2017 ble forsvarssjefens gjennomføringsplan for utdanningsreformen utgitt, og arbeidet med å implementere reformen ble iverksatt. Gjennomføringsplanen presiserte at skolene skulle være ferdig strukturert og klare for å ta imot elever til den nye ordningen innen 1. august 2018, hvilket medførte en gjennomføringstid på 9 måneder (Bruun-Hanssen, 2017). Det ble i forlengelsen av dette opprettet en prosjektgruppe, bestående av representanter fra de ulike avdelingene i utdanningsorganisasjonen. Prosjektgruppen ble tildelt ansvaret for å utarbeide løsningsforslag for organisatoriske- og kvalitative endringer i henhold til mandatet. I tråd med rammene for endringen var prosjektgruppens mandat å tilpasse ny utdanningsordning til den nye militær ordningen, samt å kutte kostnader fra utdanningssystemet til operativ evne (Simonsen, 2018).

¹ OMT – Ny Ordning for Militært Tilsatte er reformen som ble iverksatt på bakgrunn av en hensikt som var knyttet til å sørge for mer midler og personell i den spisse enden i Forsvaret (Prop. 111 LS, 2015).

Nødvendigheten av å utvikle en organisasjon som i større grad opererte helhetlig ble understreket, hvilket betydde for utdanningssystemet i Forsvaret, en organisatorisk sammenslåing av høgskolene og befalsskolene. Dette skulle skape et utdanningssystem med høy kvalitet og fleksibilitet, som også var kostnadseffektivt. Én felles høgskole for nivådannende utdanning ble opprettet under den allerede eksisterende organisasjonen Forsvarets Høgskole (FHS), og 1. august 2017 ble Forsvarets tre krigsskoler offisielt underlagt den nyetablerte utdanningsorganisasjonen (Forsvarsdepartementet, 2016).

Endring er ikke et ukjent fenomen i Forsvaret, hvilket belyses av de atskillige endringene som har blitt gjennomført i organisasjonen de siste årene. Dette skyldes, som i mange andre organisasjoner, at det stilles krav til at Forsvaret forvalter driften på en forsvarlig og effektiv måte. Denne oppgaven har til hensikt å undersøke ledelse i endringsprosessen knyttet til utdanningsreformen, et tema vi som fremtidige offiserer i Luftforsvaret må anerkjenne at vi må forholde oss til. Slik trenden har vært, er det er ikke utenkelig at vi kan oppleve å lede og gjennomføre en lignende endringsprosess i nær fremtid. I et slikt tilfelle kan det være betryggende å ha kunnskap om endringsprosessene fra tidligere, samt kjenne til hvilke konsekvenser vår lederatferd og våre handlinger kan få for de involverte i prosessen. Endringsprosessen i Forsvarets utdanningssystem har bidratt til økt innsikt i hvordan dette kan utspille seg.

1.2 Problemstilling

Omfattende organisatoriske- og kvalitetsmessige endringer begrenses ikke til utelukkende å påvirke organisasjonens effektivitet og økonomi. I de fleste tilfeller medfører slike endringer også konsekvenser for de ansatte i organisasjonen. Endringene som ble implementert i Forsvarets utdanningsorganisasjon, er intet unntak fra dette. Graden av innvirkning prosessen har hatt kan være varierende, men det henger ofte sammen med ledelses håndtering av prosessen, samt endringene forespeilet for den enkelte. Temaet i denne oppgaven er endringsledelse og med bakgrunn i dette har vi utledet følgende problemstilling:

Hvordan opplevde de ansatte ved Luftkrigsskolen og deltagerne i prosjektgruppen, FHS sin ledelse i endringsprosessen knyttet til implementeringen av utdanningsreformen?

I forlengelsen av dette har vi valgt å utlede følgende tre forskningsspørsmål for å besvare oppgaven;

Hvordan opplevde de ansatte, ledelsens *kommunikasjon* i endringsprosessen?

Hvordan opplevde de ansatte *ivaretagelsen* i endringsprosessen?

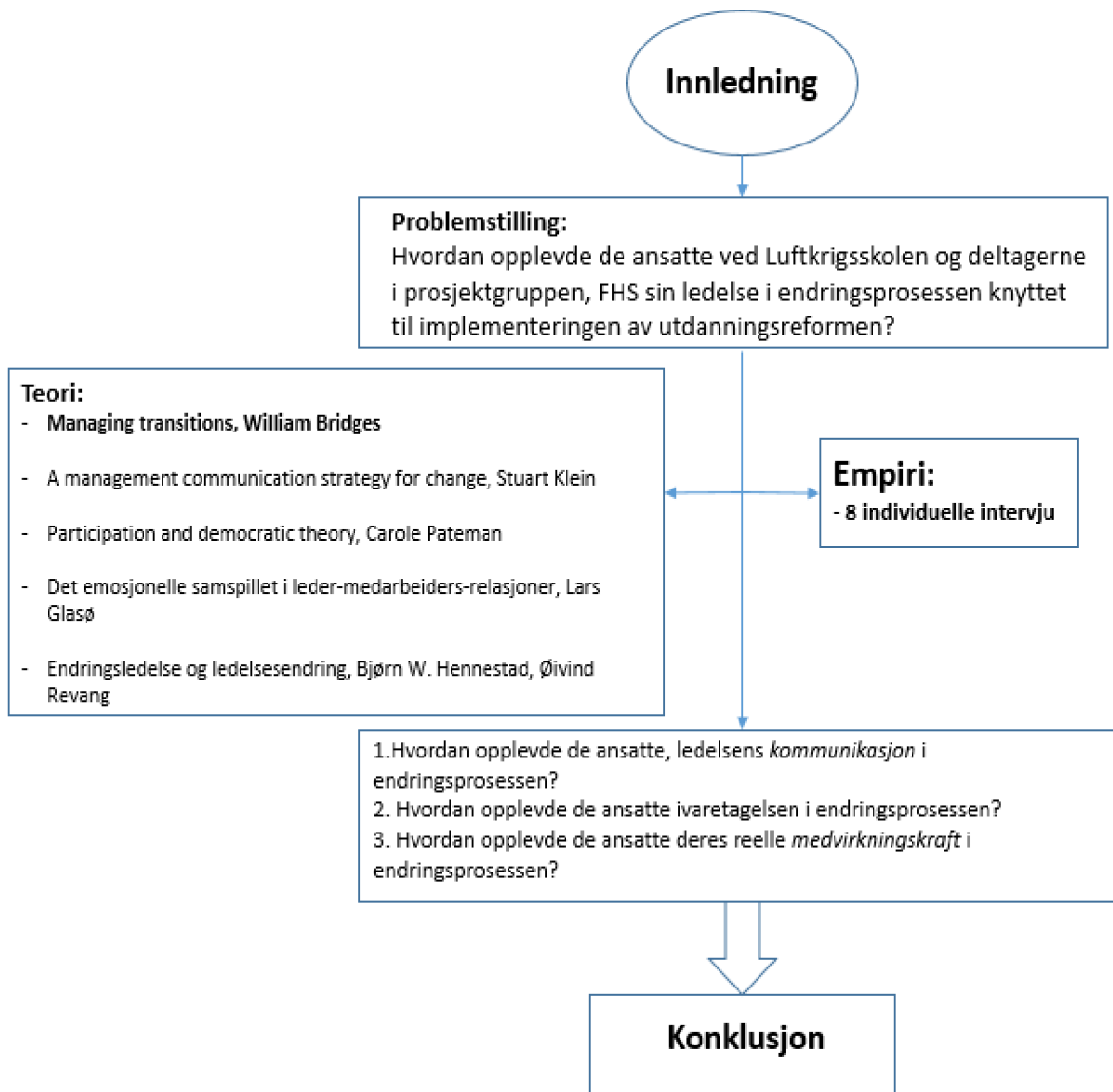
Hvordan opplevde de ansatte deres reelle *medvirkningskraft* i endringsprosessen?

1.3 Avgrensning

Vi har gjort et bevisst valg i å avgrense oppgavens omfang til kun å forske på ledelsen ved Forsvarets Høgskole, prosjektgruppen og Luftkrigsskolen. Vi er innforstått med at oppdraget om å gjennomføre en endring i Forsvarets utdanningssystem, med rammene dette innebar, ble gitt til ledelsen ved FHS av Forsvarsdepartementet. Vi har valgt å ikke inkludere dette i oppgaven fordi vi ønsker å forske på gjennomføringen av *prosessen*, som ledelsen ved FHS var ansvarlig for uavhengig av oppdragets rammer.

Grunnen for valget er at vi anser det som lite hensiktsmessig at oppgaven omhandler hele organisasjonen da dette ville satt begrensninger for hvor omfattende oppgaven ville blitt. Vi anerkjenner derfor at funnene som blir gjort i denne oppgaven ikke reflekterer situasjonen i hele organisasjonen, men begrenser seg til forholdet mellom ledelsen ved FHS, prosjektgruppen og Luftkrigsskolen. Vi anerkjenner også at oppgaven ikke vil kunne dekke alle relevante aspekter i en endringsprosess. Vi har derfor avgrenset oss til å forske på de tre prosessene kommunikasjon, ivaretagelse og medvirkningskraft, og hvordan dette har påvirket de berørte aktørene i endringsprosessen. Oppgaven vil ikke forske på utfallet av reformen, men derimot gjennomføringen av prosessen, og hvordan den opplevdes for informantene.

Med bakgrunn i problemstillingen og avgrensingen har oppgaven følgende oppgavedesign:



Figur 1: Visuell fremstilling av oppgavedesign

1.5 Disposisjon

Vi vil først ta for oss valg av metode. Deretter belyses teori som vil bidra til å besvare problemstillingen. Teorien fokuserer på prosessen en må gjennomgå for å implementere endringer i en organisasjon. Videre analyseres og drøftes teorien og empirien i lys av problemstillingen. Avslutningsvis vil vi konkludere og fremstille en anbefaling til videre forskning.

2.0 Metode

I dette kapitlet presenteres bakgrunnen for valget av problemstilling, forskningsdesign og undersøkelsesmetode. Videre belyses datainnsamlingsmetode, etterfulgt av en beskrivelse av informantutvalget. Kapitlet vil så forklare hvordan data har blitt bearbeidet og analysert, før vi til slutt presenterer etiske utfordringer i oppgaven og forfatterens ståsted.

2.1 Formål med oppgaven

Oppgavens formål er å belyse utfordringer som kan oppstå i prosessen av å implementere omfattende endringer i en organisasjon. Forsvarets høyskole skal være fremtredende i samfunnet på faget ledelse, hvilket gjør temaet av spesiell interesse da det burde være samsvar mellom teorien det undervises i og utførelsen av dette. Oppgaven kan også bidra til økt forståelse for kompleksiteten og konsekvensene av valgene som blir tatt av ledelsen, og hvordan dette påvirker de berørte. Som kadetter ved Luftkrigsskolen er temaet også av interesse for forfatterne, da de gjennomfører en utdanning innenfor faget ledelse og trolig vil ta del i en

2.1 Utvikling av problemstilling

Jacobsen (2000) skiller mellom to hovedhensikter med en undersøkelse; eksplorerende og forklarende. Den eksplorerende problemstillingen har til hensikt å beskrive en situasjon for å utdype kunnskap om noe en vet lite om fra før. Den forklarende problemstillingen har derimot til hensikt å teste sammenhengen mellom årsak og virkning.

I denne oppgaven har vi valgt å ha en eksplorerende problemstilling, ettersom endringsprosessen i Forsvarets utdanningssystem er lite forsket på tidligere. Vi anser derfor situasjonen som noe en vet lite om fra før, og ønsker å utdype kunnskapen om dette i organisasjonen.

Videre har vi valgt å utlede tre forskningsspørsmål. Begrunnelsen for dette valget er at temaet som undersøkes er svært omfattende og forfatterne vil ikke undersøke alle aspektene som kan oppstå i en endringsprosess. Hensikten med forskningsspørsmålene er derfor å avgrense oppgavens omfang for å sikre at oppgaven er konkret på hva den skal undersøke. At oppgavens drøfting deles inn etter forskningsspørsmålenes fokus vil også bidra til å strukturere oppgaven på en ryddig og oversiktlig måte.

2.2 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign kan ha stor betydning for undersøkelsens gyldighet og pålitelighet. Med dette menes det at valg av forskningsdesign må reflektere problemstillingen en skal undersøke, samtidig som det ikke påvirker resultatene en kommer frem til (Jacobsen, 2000, s. 73). Sett i lys av det spesifikke fenomenet vi ønsket å undersøke, anså vi det som mest hensiktsmessig å velge en intensiv tilnærming til forskningsdesignet. I følge (Jacobsen, 2000), kjennetegnes en slik tilnærming ved at en går i dybden på relativt få enheter (Jacobsen, ss.74-75). At vi gikk i dybden betyr at vi forsøkte å identifisere så mange nyanser og detaljer som mulig i selve fenomenet – oppfatningen av ledelsen i en endringsprosess. Hensikten med dette var å utforske individuelle forståelser av fenomenet for å avdekke om det forelå variasjoner, forskjeller og likheter blant informantene. Dette bidro til å danne en helhetlig forståelse av forholdet mellom undersøkelsesenheten og den konteksten undersøkelsesenheten inngikk i (Jacobsen, 2000, ss. 75-76).

Innenfor intensive design finner en også ulike typer, både case-studie og små-N-studier. Vi valgte å ta utgangspunkt i en case-studie fordi det «egner seg godt når vi ønsker å få tak i hvordan samspillet er mellom en spesifikk kontekst og et fenomen» (Jacobsen, 2000, s. 76). Valget av forskningsdesignet intensivt case-studie, tilrettela derfor for god innsikt i fenomenet *Oppfatningen av ledelsen i en endringsprosess*, i konteksten *Forsvarets utdanningssystem*.

Intensivt case-studie har den styrken at den omfatter mange detaljer, går i dybden og gir relevant data. Dette medfører ofte høy intern gyldighet. Kritikken mot dette designet er derimot at studiet blir i stor grad spesifikt, hvilket gjør det mindre generaliserbart. Dette vil si at funn som blir gjort er med mindre sikkerhet overførbart til lignende situasjoner ettersom antallet undersøkte enheter er lavt (Jacobsen, 2000, ss. 74,82).

2.3 Valg av metode

Metode er fremgangsmåten som benyttes for å fremskaffe eller etterprøve kunnskap. Med andre ord er det et hjelpemiddel for innsamling av data, også kalt informasjon, som skal benyttes i undersøkelsen. Det er vanlig å skille mellom to typer metode; kvalitativ- og kvantitativ. Både kvalitativt og kvantitativt orienterte metoder bidrar på hver sin måte til en bedret forståelse av et fenomen, men det foreligger et metodisk skille knyttet til måten en samler inn data på. De kvantitative metodene gir data i form av målbare enheter, mens de kvalitative metodene

undersøker meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måle (Dalland, 2017, ss. 51-52).

Valget av en eksplorerende problemstilling og en intensiv case-studie som forskningsdesign, gjorde at vi anså kvalitativ metode som det mest gunstige for undersøkelsen. Grunnen til dette er at en eksplorerende problemstilling ofte vil kreve en metode som går i dybden og som reflekterer mange nyanser, hvilket kvalitativ metode egner seg godt til. For å få til dette vil en ofte måtte konsentrere seg om noen få enheter, som igjen passer godt med det valgte forskningsdesignet (Jacobsen, 2000, s. 46).

2.4 Datainnsamling

Datainnsamlingsmetoden som ble benyttet i oppgaven var individuelle intervju, hvorav gjennomføringsperioden var fra juni til august 2019. Det ble gjennomført totalt åtte intervju med en varighet på 45-90 minutter. Vi valgte å ha en middels strukturert tilpasning til intervjuene for å hindre at informantenes svar ble bundet av formen på spørsmålene. Dette innebar at vi utarbeidet en intervjuguide med hensikt å fungere som en ramme for intervjuet. Dette åpnet muligheten for intervjuer til å stille oppfølgingsspørsmål ved behov og dermed sikre dypere innsikt (Jacobsen, 2000, s. 130).

Fordelen med individuelle intervju er at det i stor grad tilrettelegger for tillit og åpenhet mellom informant og intervjuer. På denne måten sikres en grundig beskrivelse av den enkeltes synspunkter, oppfatninger og holdninger til et spesifikt fenomen (Jacobsen, 2000, ss.130-132). En av utfordringene med valget av denne datainnsamlingsmetoden er mengden og kompleksiteten i den innsamlede dataen. Prosessen av å bearbeide og analysere dataen kan ofte bli svært tidkrevende, i tillegg til tiden som brukes på å administrere og gjennomføre selve intervjuet. Dette medfører begrensninger knyttet til antallet enheter som kan intervjues (ibid s. 130)

2.5 Studiets tilnærming

Innenfor forskning skiller en ofte mellom to hovedretninger av forskningstilnærming; induktive og deduktive studier. Det induktive studiet baserer seg på å undersøke urørte områder og bedrive forskning av dette, før en utleder en teori basert funnene en gjør. Denne typen

tilnærming omhandler nyvinning innenfor forskning og det er ofte gjort få tidligere studier på området.

Det deduktive studiet er det motsatte av et induktivt studie. Denne typen tilnærming baserer seg på å undersøke om en spesifikk teori gjør seg gjeldene innenfor et spesifikt interesseområde. Det deduktive studie er derfor hyppigere brukt i tilfeller hvor en ønsker å bekrefte eller avkrefte en hypotese (Sander, 2019).

Med bakgrunn i dette har gruppen valgt en deduktiv fremgangsmåte. Forfatterne har basert seg på spesifikk teori for å undersøke den spesifikke prosessen, endringsprosessen i Forsvarets utdanningssystem. Tematikken for studiet er tidligere forsket på og forfatterne har valgt å basere seg på teori utledet av tidligere forskning for å gjennomføre vår undersøkelse på interesseområdet. Vi er bevisst på at utelukkende bruk av deduktiv metode kan medføre at funn som ikke enda er forsket på, og dermed heller ikke har et teoretiske bakteppe, ikke vil bli oppdaget. Endringsledelse er derimot et populært tema i organisasjonspsykologien, hvilket gjør at vi mener det finnes tilstrekkelig teori til å oppdage de funnene som er av interesse for oppgaven.

2.5 Valg av informanter

I denne oppgaven har vi valgt å gjennomføre et strategisk utvalg. Dette betyr at vi har valgt personer som vi tror har relevant innsikt i fenomenet vi ønsker å utforske (Dalland, 2017, s. 57). I forkant av intervjuene har forfatterne vært grundige i prosessen av å avdekke informanter som var relevante for oppgaven. Dette ble gjort ved å studere organisasjonen, samt gjennom uformelle samtaler med ansatte. Vi mener denne fremgangsmåten har sikret et spenn i stilling, avdeling og erfaring blant utvalget av informanter, som har bidratt til nyansering og økt dybde i oppgaven.

Videre har vi også valgt å benytte oss av både anonyme og åpne informanter. Bakgrunnen for at enkelte av informantene er åpne er at vi mener stillingene personene innehar er av en slik relevans at den vil heve oppgavens troverdighet. I tillegg lar de seg ikke anonymisere, så i all den tid de var relevant for oppgaven måtte de være åpne. Resterende informanter vil forholdes anonyme.

Informant #	Informantbeskrivelse	Henvisning i oppgaven
<i>Informant 1</i>	Louise Dedichen, Sjef FHS	Sjef FHS
<i>Informant 2</i>	Lars Arne Aulie, NK/Stabssjef FHS	NK FHS
<i>Informant 3</i>	Morten Henriksen, Leder i prosjektgruppen	Leder for prosjektgruppen
<i>Informant 4</i>	Deltager i prosjektgruppen	I4
<i>Informant 5</i>	Deltager i prosjektgruppen	I5
<i>Informant 6</i>	Ansatt ved Luftkrigsskolen.	I6
<i>Informant 7</i>	Ansatt ved Luftkrigsskolen.	I7
<i>Informant 8</i>	Ansatt ved Luftkrigsskolen	I8

Figur 2: Oversikt over informanter.

For å unngå å forvirre leseren, ønsker forfatterne å avklare begreper brukt i oppgaven som omfatter flere enn en informant:

Begrepet «ledelsen» benyttes som en samlebetegnelse for I1-I2.

Begrepet «prosjektgruppen» benyttes som en samlebetegnelse for I3-I5.

Begrepet «ansatte» benyttes som en samlebetegnelse for I3-I8.

I de tilfellene hvor begrepene ovenfor brukes i en annen sammenheng enn beskrevet, vil dette spesifiseres. Slik som at de ansatte «ved Luftkrigsskolen», kun omhandler I6-I8. Eller at ledelsen ved Luftkrigsskolen vil omtales som den «lokale» ledelsen.

2.6 Analyse

I etterkant av datainnsamlingen ble rådata behandlet ved å ordrett transkribere intervjuene fra båndopptaker. Deretter ble det gjennomført en analyse av transkripsjonene. Første gjennomgang av transkripsjonene hadde til hensikt å utheve interessante temaer og utsagn. Videre ble transkripsjonene renskrevet for å fjerne ufullstendige setninger og pauseord slik at analysen ble mer oversiktlig.

Deretter valgte vi å ta utgangspunkt i Røe (2004) sin metode for koding i forskningsprosessen. Metoden baserer seg på en analyse av intervjuene inndelt i tre nivåer:

1. Åpen koding, hvor en oppretter foreløpige kategorier. På dette nivået analyserte vi intervjuene med hensikt å koble utsagn med potensielle kategorier.
2. Aksial koding, hvor en videre analyserer og modifierer kategoriene fra nivået før. På dette nivået opprettet vi et eget dokument hvor vi samlet de kategoriserte utsagnene for å danne en bedret oversikt.
3. Selektiv koding, hvor en identifiserer kjernekategoriene. På dette nivået studerte vi dokumentet, vurderte de ulike kategoriene, og avgjorde hvilke som ville bidra til å besvare problemstillingen på en best mulig måte.

Sluttproduktet i denne prosessen var et lett navigerbart dokument som bidro til en bedret oversikt over sammenhenger og ulikheter i utsagn. Vi erkjenner at ved å benytte den metoden kan det oppstå tilfeller hvor en tvinger utsagn til å passe med teorien. Vi var derimot bevisst på dette før vi begynte å skrive drøftingskapitlet, og har derfor søkt å ta hensyn til dette.

2.7 Etiske forhold

Datainnsamlingen ble gjennomført i tråd med Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) sine retningslinjer, og er vurdert til å oppfylle krav om personvern. Alle deltagere i oppgaven har blitt godt informert i forkant av intervjuet, samt underskrevet en erklæring om samtykke til å delta i undersøkelsen. Dette frarøver derimot ikke den enkelte muligheten til å trekke seg fra oppgaven om den skulle ønske det.

Oppgaven består av både anonyme og åpne informanter. Valget om å inkludere åpne kilder i oppgaven er gjort fordi vi mener informantens stilling er av slik relevans at den vil heve oppgavens troverdighet. I tillegg lar ikke disse seg ikke anonymisere, så i all den tid de var relevant for oppgaven måtte de være åpne. Både åpne og anonyme kilder som uttrykte et ønske om sitatsjekk, er blitt gitt dette.

Personvern løses ved at informanter som ønsker å forbli anonyme ikke vil bli henvist til med navn, grad eller stilling. Denne informasjonen vil heller ikke tas opp med båndopptaker. For de åpne informantene har vi valgt å behandle deres personlige informasjon på lik linje som de anonyme informantene. Forskjellen er at de åpne informantene og deres sitater vil kunne

indentifiseres i oppgaven. Videre vil lydfiler slettes fra båndopptaker og datamaskin etter det har blitt transkribert. Ved ferdigstilling av oppgaven vil transkripsjoner også slettes.

Vedrørende forfatterens etiske standpunkt, er det viktig å presisere at begge forfatterne var under utdanning på Luftkrigsskolen i perioden endringsprosessen fant sted. På bakgrunn av dette har vi vært grundige i bevisstgjøringen av hvilken påvirkning vi kan ha blitt utsatt for med tanke på at vi ble undervist av det samme fagmiljøet som også forskes på i oppgaven. Ledelsen i FHS ble også den nye høyskoleledelsen vår. Den etiske utfordringen er knyttet til det å være objektiv i en slik situasjon. Dette løses ved å være bevisst rollene vi har som forfattere og kadetter ved å unngå å ha forutinntatte holdninger til hva vi måtte finne i forskningen. Videre løses det ved å kun benytte empirien innhentet via intervjuene og la de tale for seg selv ved å se de i sammenheng med relevant teori. På en slik måte kan vi ha et tilnærmet objektivt standpunkt i oppgaven, selv om det å være totalt objektiv i en slik situasjon kan være en utfordring.

Utfyllende informasjon kan finnes i vedlagte dokumenter:

Vedlegg A – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

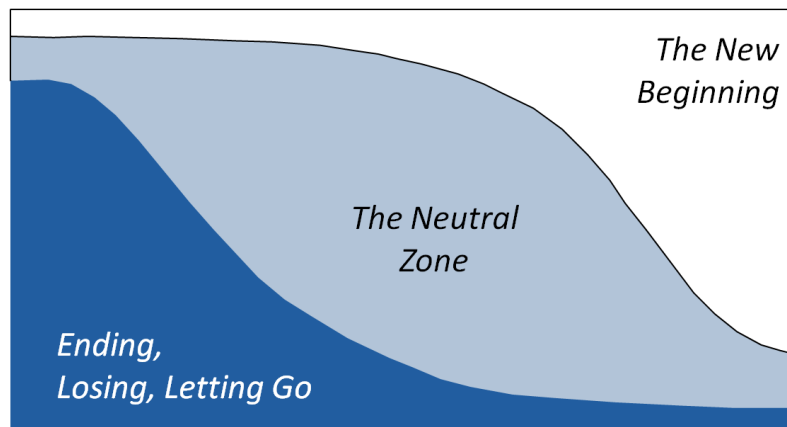
Vedlegg B – Godkjenning NSD

3.0 Teori

For å kunne belyse i hvilken grad forutsetningene var til stede for en vellykket endringsprosess i Forsvarets utdanningssystem, har vi gjort et utvalg av relevante teorier innen organisasjonsendring. Den overordnede teorien vi har valgt å benytte er Managing transitions av William H. Bridges, som et utspring av Kurt Lewins trestegsmodell. For å understøtte teorien Bridges presenterer, benytter vi også spesifikk teori tilknyttet de tre faktorene vi ønsker å undersøke. Kapitlet har til hensikt å skape et teoretisk grunnlag for drøftingen senere i oppgaven.

3.1 Managing transitions

William Bridges sin endringsteori kan sees på som en modernisert videreføring av trestegsmodellen tidligere presentert av Kurt Lewin. Lewin hevdet en endringsprosess bestod av tre faser, opptining, endring og nedfrysning. Den første fasen hadde til hensikt å gjøre organisasjonen klar for å endre. I fase to skulle den faktiske endringen implementeres i organisasjonen. Og i den tredje fasen skulle endringene fastsettes og etableres som den nye normalen (Burnes, 2004). Lewin er i større grad fokusert på fenomenet endring, og avgrenser seg ikke spesifikt til organisasjonsendring. Bridges har derimot utviklet en mer omfattende modell, med fokus på de mellommenneskelige aspektene i en endringsprosess. Bridges tre faser er *avslutningen, den nøytrale sonen og den nye begynnelsen*.



Figur 3: Visuell fremstilling av Bridges tre faser i endringsprosessen.

Som modellen ovenfor viser gjør alle fasene seg, i ulik grad, gjeldene under hele endringsprosessen og det er svært individuelt hvor hurtig hver enkelt ansatt vil bevege seg gjennom fasene. Det kan derfor være vanskelig å avgjøre når organisasjonen som en helhet beveger seg mellom de ulike fasene. Teorien har til hensikt å være et dynamisk verktøy som gir

retningslinjer til hvordan en kan håndtere de mellommenneskelige utfordringene som kan oppstå, og påvirke en *endringsprosess*.

Kritikk til Bridges sin teori, er at den ikke kan benyttes alene om en skal implementere endringer i en organisasjon. Det vil fungere som et nyttig hjelpemiddel for å forstå det mellommenneskelige aspektet under en endring, men den må komplimenteres med annen teori som beskriver organisatoriske grep som må gjøres.

3.1.1 Avslutningen

Før noe nytt kan begynne, må det som har vært, avsluttes. Før du kan lære den nye måten å gjøre ting på, må du legge bort den gamle. Dette betyr at begynnelse avhenger av avslutninger. Problemet er at folk misliker avslutninger. Dog går endringer og avslutninger hånd i hånd: endring forårsaker en overgang, og en overgang starter med en avslutning. Derfor heter det, ifølge William Bridges, at en ny begynnelse starter med en avslutning (Bridges, 1995, s. 23).

I mange tilfeller er det ikke selve forandringen som motsettes, men det å miste og avslutte måten en tidligere har jobbet på. Derfor er det sjeldent lurt å innlede en endringsprosess med å snakke om hvor sunn endringen vil være for organisasjonen. Hva en derimot må gjøre, er å adressere tapet og avslutningen av tidligere metoder, samt hvordan dette påvirker individene endringen angår. Dette handler om å forklare hva endringen innebærer i detalj. Her er det viktig å være spesifikk, det at det blir billigere, bedre og sentralisert beslutningstaking, vil ikke forklare hva som vil forandre seg (Bridges, 1995, ss. 24-25).

En av de største feilene innenfor kommunikasjon er å tilbakeholde informasjon fordi «de ikke trenger å vite det enda». Det er naivt å tro at informasjonen en sitter på forblir en hemmelighet, og det kan potensielt skape unødvendig mye usikkerhet og bitterhet. Det at informasjon er formidlet en gang betyr ikke at budskapet har sunket inn til de det gjelder, derfor er det som leder viktig og gjengi budskapet flere ganger med flere vinklinger til det synker inn.

En annen felle å gå i er å ha full tillit til at informasjonen som sendes nedover til avdelingslederne blir formidlet på ønsket måte. Mest sannsynlig er også disse lederne i endring, noe som kan påvirke persepsjonen av den informasjonen de skal formidle. Selv om en som leder ikke sitter på all informasjon i en endringsfase så er det veldig viktig å formidle det som er, heller enn å si at en ikke har mer informasjon. Slik får de undergitte tillit til at lederen

formidler den informasjonen den sitter på uten at det blir usikkerhet fordi de er av den oppfatningen at informasjon blir holdt tilbake. (Bridges, 1995, ss. 32-33).

Behandle alltid fortiden med respekt. Mange ledere, i sin entusiasme for en fremtid hvor alt skal bli bedre, kan oppleves som nærmest nedlatende til måten organisasjonen har operert på tidligere. En slik tilnærming vil i mange tilfeller kunne understøtte motstanden mot endringene ytterligere da folk identifiserer seg med hvordan en organisasjon har blitt drevet tidligere. Bridges påstår at bakgrunnen for dette er at uttalelser som angriper fortiden kan av mange oppleves som et angrep mot ens selvverd (Bridges, 1995, ss. 34-35).

Den største grunnen til at organisasjoner mislykkes i endringsprosesser er mangelen på å adressere avslutningen av det gamle, og hvordan en skal håndtere avslutningens påvirkning på de ansatte. I en prosess hvor ledelsen tenderer mot å fokusere på fremtidens planer og implementeringer, glemmer de ofte at folk må la det gamle gå, før de kan starte på veien mot noe nytt. Selv om tilnærmingen til endring er å forstå det ønskede utkommet og hvordan en skal oppnå dette, så en likevel overbevise folk om å bli med (Bridges, 1995, s. 37).

3.1.2 Den nøytrale sonen

Den neste fasen i prosessen, beskrives av Bridges som nøytralsonen. I denne fasen kan stresset blant de ansatte øke og motivasjonen kan falle. Folk er desorienterte og lite produktive fordi energinivået i organisasjonen er lavere enn det bruker. Forskning gjort på området estimerer at individers effektivitet faller til 50% i denne fasen. Videre kan det bli en økning i sykefraværet, noe som også fremprovoserer latente skader og sykdommer hos mennesker og de blusser opp på ny (Bridges, 1995, s. 40).

Ledelsen har en tendens til å anta at nødvendige tilbakemeldinger vil komme igjennom de normale kanalene og på allmøter, men dette er sjelden tilfellet. Det kan derfor være hensiktsmessig å opprette et Transition Monitoring Team (TMT) for å forsikre seg om at overgangen blir gjennomført på best mulig måte. Gruppens formål vil ikke være å ta beslutninger, men heller å tilrettelegge for informasjonsflyt gjennom organisasjonen. Det er særlig tre elementer TMT bringer til prosessen. Det første er at selve eksistensen av en slik gruppe indikerer at ledelsen har et ønske om å ivareta de ansatte i organisasjonen. Det andre er at gruppen er et effektivt verktøy for å forhindre at informasjon blir kommunisert feil, gjennom å vurdere planer eller meldinger før de blir annonsert. Det tredje er at gruppen kan korrigere misinformasjon og falske rykter som sirkulerer i organisasjonen gjennom sin tilstedeværelse

som informasjonskanal. For at opprettelsen av et TMT skal være et vellykket tiltak må det være tydelig at de ikke tar beslutninger, slik at det etableres tillit fra organisasjonen. Gruppens hensikt er kun å overse endringene for å sikre ivaretagelsen av de ansatte under endringsprosessen (Bridges, 1995, ss. 48-49).

3.1.3 Den nye begynnelsen

En ny begynnelse kan ikke bli tvunget gjennom i henhold til ledelsens personlige ønsker, men den kan bli oppfordret, støttet og forsterket. Bridges presenterer fire prinsipper som beskriver dette grundigere. For det første må ledelsen forklare den grunnleggende hensikten med det ønskede utfallet, på en måte som gjør at de ansatte forstår logikken. For det andre må utfallet fremstilles på en slik måte at de ansatte kan visualisere hvordan det vil være og føles. For det tredje vil en detaljert plan være opplysende under innfasingen av utfallet, da de ansatte ofte verdsetter en klar ide om hvordan de skal nå målet. Til slutt er det viktig at den enkelte involveres i både planen og utfallet slik at den opplever en håndfast måte å bidra og delta i prosessen på (Bridges, 1995, ss. 59-60).

Ledelsen kan oppdage at de ansatte har vanskeligheter med å forstå hensikten med den nye begynnelsen. Dette skyldes mangelen på en realistisk ide av hvor organisasjonen faktisk befinner seg og hvilke problemer den har. I tråd med teorien skulle dette vært gjort i fase en, men om dette ikke ble gjort, må det gjøres i denne fasen.

Et faremoment er om de ansattes oppfatning av ledelsens uttalte hensikt ikke gjenspeiler virkeligheten, men heller et «røykteppe» som skjuler den reelle grunnen til endringen. Det tekniske begrepet for dette er løgn, hvilket vil kunne ha langvarige effekt på de ansattes forhold til ledelsen. Svekket tillit, tap av lojalitet blant medarbeiderne og sinne mot ledelsen er naturlige utfall ved en slik tilnærming. Et eksempel på dette er når kutt i budsjetter og nedbemanning blir beskrevet som en måte å forbedre effektivitet på, vil en oppleve mistillit og kynisme tilbake i en tid en har behov for at alle i organisasjonen er forberedt på å endre. Det er derfor essensielt at hensikten med endringen er klar (Bridges, 1995, ss. 60-64).

Enkelte kan oppleve å respondere godt på visualisering av utfallet. Når de først har visualisert utfallet finner de en måte å nå målet de har sett for seg. Mange ledere og planleggere faller under denne kategorien, og fordi de ikke opplever behovet for en detaljert plan for å nå målet, fører ofte til at de undervurderer viktigheten det har for andre. Planen det refereres til i dette tilfellet omhandler prosessen, ikke utfallet av endringene. Denne typen plan skaper trygghet

blant de ansatte da den adresserer hva som vil bli gjort for å bistå den enkelte til å håndtere effektene av endringene. Planen vil også gi de ansatte en oversikt over når de kan forvente å motta informasjon og trening, samt hvordan og når de kan få innløp i planleggingsprosessen (Bridges, 1995, ss. 64-66).

At det eksisterer en plan indikerer at de ansatte blir ivaretatt, at behov blir tatt på alvor og at ingen blir fortapt i prosessen. Men selv den beste plan kan etterlate forvirring blant enkelte mennesker. Hensikten, visualiseringen og planen mangler alle en ting; den enkeltes deltakelse i prosessen. Inntil dette er på plass, vil mange føle seg utelatt og oppleve vanskeligheter når en skal omfavne en ny begynnelse. Ledelsen kan håndtere dette på to måter, den ansatte må forespeiles en rolle i prosessen, og den må forespeiles en rolle i utfallet. Ved å gjøre dette forhindrer en at det dannes vrangforestillinger om den nye realiteten, og en tilrettelegger for at de ansatte kan tilpasse eventuell håp og frykt de har til endringen (Bridges, 1995, ss. 66-67).

Teorien beskriver fem måter de ansattes medvirkning i endringsprosessen tilrettelegger for en ny begynnelse. Det første er at det gir de ansatte tilgang til de virkelige utfordringene organisasjonen møter i endringsprosessen. Når de forstår utfordringene vil det være lettere å utvikle løsninger. Det andre er at det bidrar til fjerne avstanden mellom ledelsen og de ansatte, en er ikke motstandere, en jobber på samme lag mot en felles løsning. Det tredje er at det styrker de ansattes førstehåndskompetanse med utfordringene, som igjen fører til at ledelsen kan benytte deres kunnskap når beslutninger skal fattes. Det fjerde er at det vil utarbeides løsninger som ivaretar egeninteressen til de ulike partene berørt av situasjonen, hvilket i større grad vil tilfredsstille behovene til flertallet i organisasjonen. Det siste er at det vil det være lettere for alle berørte parter å akseptere en løsning de har kunnet påvirke utformingen av. Det er ingen selvfølge at alle blir fornøyd, men det gjør ofte at det er lettere å akseptere utfallet (Bridges, 1995, ss. 67-69).

3.2 Kommunikasjon

I starten av en endringsprosess vil hovedfokuset være å forberede organisasjonen på endring gjennom å kommunisere hvordan endringen vil se ut. En god kommunikasjonsstrategi vil redusere potensiell motstand som kan fremprovoseres av dårlig kommunikasjon. Det er derfor viktig å kommunisere hvorfor endringen skal inntreffe. Videre må det kommuniseres hva endringen innebærer for organisasjonen og de som er tilsatt i den. Hvorfor endringen må inntreffe nå og hva som har presset frem beslutningen om endring. Det første en må gjøre i

presiseringen av viktigheten for endringen er å formidle et logisk rasjonale, sett i lys av endringens omfang. Når dette budskapet skal formidles er det svært hensiktsmessig om det er den øverste lederen som formidler det første budskapet, ettersom det er denne lederen som sitter med ansvaret for endringen. Kommunikasjonen gjennom å møte menneskene ansikt til ansikt er også viktig for å innlemme de som ikke direkte tar del i implementeringen av endringen, men som vil bli påvirket (Klein, 1996, ss. 38-40).

Videre i endringsprosessen er det mye som skjer samtidig, det er derfor viktig å ikke glemme kommunikasjonen i det hele. Det er tre hovedpunkter en ledelse må fokusere på for å treffe de undergitte. Det første er å sørge for at informasjonen når også de som ikke er direkte involvert i prosessen, slik at de får korrekt informasjon om hva som foregår. Det andre fokuset er at de som ikke er direkte involvert må få informasjon om hvordan endringen vil påvirke deres arbeidshverdag, herunder hvilke roller og ansvar vil de få. Til slutt må ledelsen avkrefte rykter og usannheter som kan florere rundt endringen (Klein, 1996, ss. 41-42).

Ledelsen må konkretisere informasjonen de kommuniserer ut, samt at de må kunne svare på mer spesifikke spørsmål om hvordan endringen vil utarte seg. Videre bør de kunne legge ved detaljert data som støtter den informasjonen de kommuniserer ut. Den øverste ledelsen kan også bruke medier for å holde organisasjonen oppdatert på fremskrittene i endringsprosessen. Ærlighet rundt problemer bør også adresseres, da undersøkelser viser at slik informasjon fortære blir tilgjengelig for hele organisasjonen, uavhengig av om dette er intensjonen eller ikke. Oppsummert så må mest mulig oppdatert informasjon bli formidlet på en best mulig måte, helst ansikt til ansikt (Klein, 1996, ss. 41-42).

3.3 Ivaretagelse

I endringsprosessen er lederen en utøvende part for å igangsette prosesser og tiltak som skaper en bedre hverdag, gjennom utvikling av organisasjonen. Denne endringsprosessen vil medføre reaksjoner på det emosjonelle planet, ikke bare for medarbeiderne men også for lederen selv. I en slik prosess er tid viktig for at de som blir berørt skal kunne tilpasse seg en ny situasjon både fysisk, men også emosjonelt. Når ledere ikke evner å bedrive tilstrekkelig ivaretagelse av de ansatte, kan det heller enn en utviklingsmulighet bli oppfattet som omstillingstvang (Glasø, 2008).

I endringsprosessen kan utfordrende perioder fremkalle gamle minner hos de ansatte i form av nostalgiske tanker. Dette kan omhandle gamledager og hvordan ting var bedre før. Ofte blir

dette beskrevet som destruktive tanker som vil gjøre tilpassingen av nåsituasjonen vanskeligere. Ledelsen må ha forståelse for at enkelte i sin søken om en meningsfylt hverdag, søker tilbake til det kjente for å ivareta sitt eget selvbylde og mestringsfølelse. Forståelsen uttrykt av ledelsen kan være en avgjørende faktor for å komme i mål med en endringsprosess (Glasø, 2008).

Glasø har gjennomført en undersøkelse om affekter mellom ledere og medarbeidere under samhandling. Denne undersøkelsen tok for seg 270 ledere og over 500 medarbeidere i privat og offentlig sektor. Forskningen ledet frem til fire faktorer som gjør seg gjeldende i samarbeidsforholdet; ivaretagelse, frustrasjon, krenkelse og utilpasshet. Resultatene viste til at der ivaretagelsen var god, opplevde medarbeiderne seg respektert, ivaretatt, likt, glad og tilfreds, hvilket direkte knyttes til produktivitet i hverdagen. Denne faktoren var knyttet til trivsel på arbeidsplassen. Derimot var faktorene frustrasjon, krenkelse og utilpasshet direkte knyttet til det motsatte, fraværet av trivsel på arbeidsplassen og dermed lavere produktivitet (Glasø, 2008).

3.4 Medvirkning

Medvirkning i en endringsprosess, er ikke bare isolert bare for en vellykket endringsprosess for ledelsen og organisasjonen, men det er også nedfelt i norsk lov, at dette skal forekomme for å ivareta de som er ansatt i en organisasjon arbeidsmiljøloven står følgende om medvirkning:

«Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.» (Arbeidsmiljøloven, 2005, ss. § 4-2).

Forsvaret har også utgitt sin egen håndbok for personellhåndtering, kalt Forsvarets personellhåndbok. I denne håndboken finner en et eget kapittel som tar for seg omstilling i Forsvaret. Kapitlet redegjør for en fast prosedyre som skal sikre kvalitet i saksbehandling i omstillingsprosesser (Forsvarets personellhåndbok del G - omstilling, 2019).

Norsk organisasjonsfilosofi har i senere år fremhevet viktigheten av medvirkningsbasert ledelse. Denne formen for medvirkning er basert på at medlemmene i organisasjonen skal påvirke beslutningsperspektivet. Dette krever at situasjonen der grunnlaget for beslutningen blir tatt er tilrettelagt slik at det er mulig for organisasjonens ansatte å delta med en reel rolle. Det at denne norske modellen på ledelse er normdannende ei samfunnet vil kunne påvirke mulighetene rundt måten endringsledelse blir gjennomført (Hennestad & Revang, 2012).

Medvirkning kan være effektivt i en prosess der noe i organisasjonen skal endres. Det bidrar til at gode ideer når frem og at de undergitte føler de har eierskap i det som utvikles. Hensikten med medvirkningsprosessen er at de undergitte er, i større eller mindre grad, deltagende i utviklingen av noe. Medvirkning kan fungere på flere måter, hvorav den initiale måten er at inkludering av personellet skal gjøre organisasjonen bedre i en endring. Medvirkning er også en måte for ledelsen og skape aksept for en ny retning, og dermed få med alle ombord når en ny kurs skal stokes ut. Forfatteren skiller mellom ulike grader av medvirkning og hvordan dette vil påvirke organisasjonen (Pateman, 1970, ss. 67-69).

Den første medvirkningsgrad kalles pseudomedvirkning. Istedenfor at lederen forteller de undergitte om beslutningen som har blitt fattet uten at de har noe de skulle sagt, så løfter lederen frem løsningen som er fattet uten deres medvirkning. De ansatte vil få anledning til å stille spørsmål og diskutere løsningen som er fattet. Utfordringen med denne typen medvirkning er at den nesten utlukkende er for ledelsen selv. Ideen er å skape en situasjon der de undergitte får en følelse av medvirkning gjennom å diskutere og stille spørsmål for å oppnå følgeskap rundt beslutningen, uten at ledelsen har inkludert noen i prosessen. Dermed er ønsket utfall for lederen en form for aksept for beslutningen. Denne typen medvirkningsprosess handler derfor i større grad om overtalelse enn løsningen i seg selv (Pateman, 1970, ss. 69-70).

Den andre medvirkningsgraden er delvis medvirkning. Et viktig element som må ligge til grunn for at delvis medvirkning skal fungere, er informasjonen som er tilgjengelig. For at det skal kategoriseres som en form for medvirkning, må informasjonen som er tilgjengelig være tilstrekkelig til å sette seg inn i situasjonsbildet. Ved delvis medvirkningsgrad er det et tydelig skille mellom innflytelse og makt. De undergitte i organisasjonen har mulighet og innflytelse til å påvirke en beslutning som skal tas, men den endelige makten og beslutningsmyndigheten hviler fortsatt på lederen. Derav kalles dette en delvis medvirkningsgrad, ettersom myndigheten til å ta den siste avgjørelsen aldri vil være likeverdig (Pateman, 1970, s. 70).

Den tredje medvirkningsgraden er fullstendig medvirkning. Denne graden av medvirkning er vanskelig å oppnå i en stor organisasjon fordi noen må ta beslutningen. I mindre grupper kan det derimot fungere veldig godt. Fullstendig medvirkning medfører at de som har innflytelse også sitter på makten, hvilket betyr at en får to likeverdige parter innad i gruppen. Beslutningstaking vil kreve at alle har samme informasjonsgrunnlag, men vil som oftest kun fungere i en ledelsesgruppe på toppen eller hos de som er utøvende på bunnen (Pateman, 1970, s. 71).

4.0 Drøfting

I drøftingskapitlet tar vi sikte på å besvare problemstillingen, som er: *Hvordan opplevde de ansatte ved Luftkrigsskolen og deltagerne i prosjektgruppen, FHS sin ledelse i endringsprosessen knyttet til implementeringen av utdanningsreformen?*

Måten dette vil bli løst på, er ved å tredele drøftingen slik at hver del fokuserer på et spesifikt forskningsspørsmål og ser empiri og teorien i lys av dette. Delkapitlene med er som følger:

1. Hvordan opplevde de ansatte, ledelsens *kommunikasjon* i endringsprosessen?
2. Hvordan opplevde de ansatte *ivaretagelsen* i endringsprosessen?
3. Hvordan opplevde de ansatte deres reelle *medvirkningskraft* i endringsprosessen?

De tre delkapitlene vil undersøke hvordan de ulike faktorene har påvirket de involverte i endringsprosessen. Samlet vil de forsøke å besvare problemstillingen.

4.1.0 Hvordan opplevde de ansatte, ledelsens *kommunikasjon* i endringsprosessen?

Bridges (1995) hevder at den største grunnen til at organisasjoner mislykkes i endringsprosessen, skyldes mangelen på å adressere avslutningen av det gamle og hvordan en skal håndtere avslutningens påvirkning på de ansatte. Selv om tilnærmingen til endring er å forstå det ønskede utkommet og hvordan en skal oppnå dette, så må en likevel *overbevise folk om å bli med* (s.37). Derfor må en ny begynnelse alltid starte med en avslutning (s.23). For å lykkes med dette peker Bridges på enkelte faktorer som vil være avgjørende for å sikre endringsvillighet blant de ansatte. En av disse faktorene er ledelsens evne til å formidle et troverdig og tydelig budskap for hva endringsprosessen omfatter, spesielt i forkant av implementering. Dette understøttes også av Klein (2008), som fremhever viktigheten av å begrunne hensikten med endringen og hva den skal omfatte.

I forkant av implementeringen, oppleves deltagerne i prosjektgruppen og de ansatte på Luftkrigsskolen å ha varierende oppfatninger av hva grunnlaget for endringen var. I4 beskriver det slik: «*Nei, i mitt hode var det ingen visjon, hva er det vi vil? Det var veldig uklart*». Også I7 beskriver lignende opplevelse i sin uttalelse: «*Det ble ikke skissert noen ting. Det var ingen kommuniserte føringer, det lå noen ideer til grunn i den opprinnelige Mckinsey-analysen.*»

På den andre siden uttaler I6: *«Det med økonomi var helt tydelig fra start, her er det en innsparing som skal tas inn, slik som forslaget på 500 millioner»*. Også lederen for prosjektgruppen hadde en oppfatning av hva endringene innebar: *«litt grovt var det vel, du skulle samle all nivådannende utdanning»*.

NK FHS uttalte at grunnlaget for endringen var: *«Nødvendig på grunn av militærordningen, rendyrking av militær utdanning og det tredje er økonomi»*. Også sjef FHS peker på noen av de samme årsakene i sin uttalelse:

«Regjeringen og departementet, og for så vidt Forsvaret også, forstod at det var på høy tid å ta en full revisjon av utdanning. I tillegg var ny militær ordning innført. Vi måtte ha en utdanning som var tilpasset det nye personellsystemet.» Sjef FHS

De individuelle oppfatningene av grunnlaget for endringen, som presenteres gjennom de ulike informantenes uttalelser, kan tyde på at det var ulike oppfatninger avhengig av hvilket nivå i organisasjonen den enkelte var tilknyttet. Ledelsen virket å ha en klar og samsvarende formening om grunnlaget for at organisasjonen måtte gjennomføre en endring. De ansatte tilknyttet de underlagte nivåene hadde derimot svært varierende oppfatninger, noe som kan tyde på at det var manglende eller utydelig kommunikasjon mellom nivåene. En vil derfor kunne argumentere for at ledelsen ikke lyktes i å etablere en allmenn forståelse av behovet for endringen. Slik som (Bridges, 1995, s. 37) påpeker, er det avgjørende at de ansatte i en organisasjon overbevises til å bli med for at endringen skal være vellykket. En kan dermed stille spørsmål ved om ledelsen i FHS klarte å tydeliggjøre et behov for endring som tilrettela for en vellykket prosess, i forkant av implementeringen.

Et annet aspekt Bridges (1995) belyser ved dette er problematikken som kan oppstå om de ansatte oppfatter manglende troverdighet i ledelsens uttalte hensikt ved at den ikke gjenspeiler virkeligheten, men heller er et «røykteppe» som skjuler den reelle grunnen til endringen. Bridges beskriver dette som løgn, og kan ha langvarig effekt på de ansattes forhold til ledelsen. Svekket tillit, tap av lojalitet blant medarbeiderne og sinne mot ledelsen er naturlige utfall i en endringsprosess når tilliten uteblir. Et eksempel på dette er når kutt i budsjetter og nedbemanning blir beskrevet som en måte å forbedre effektivitet på. Dette kan medføre mistillit og kynisme tilbake, i en tid en har behov for at alle i organisasjonen er forberedt på å endre. Det er derfor essensielt at hensikten med endringen er klar (Bridges, 1995, ss. 60-64).

Sjef FHS uttalte følgende om ledelsens uttalte hensikt:

«Jeg mener jeg var veldig klar fra dag én i dette oppdraget. Her var det 265 stillinger som skulle bort. Som leder valgte jeg umiddelbart å rive av plasteret. Har du et dårlig budskap, blir det ikke noe bedre ved å prøve å pakke det inn». Sjef FHS

Sjef FHS sier også at hun forsøkte *«å levere usminkede versjoner.»* Det virker derimot å være bred enighet blant flere av informantene, både i prosjektgruppen og lokalt på Luftkrigsskolen, at budskapet manglet troverdighet. I5 oppfattet ledelsens fremstilling av hensikten for omstillingen på følgende måte:

«Så det var jo profilert som en kvalitetsreform, de prøver å sminke opp bruden, og sier at det her blir bra, kjempebra, vi må bare tenke nytt og smartere, uten å ha noen troverdighet. For hva skulle troverdigheten ligge i?» I5

I7 uttrykker også mangel på troverdighet i ledelsens uttalte hensikt: *«... [Ledelsen ved FHS] prøvde å pakke det inn som en kvalitetsreform og det feilet de totalt i, fordi det var så tydelig løgn».* Uttalelsene gitt av I5 og I7 gjenspeiler også lignende utsagn gitt av I4 og I6. Også lederen for prosjektgruppen stiller seg kritisk til hva hensikten med endringen ble fremstilt som.

«Det er klart at dette med å spare penger, det overskygger alt annet. Da får man si at det er en kvalitetsreform så mye man vil, men når du sier at du skal spare en halv milliard og du skal si opp 265 stykker, så oppfattes det ikke som at det er drevet ut av et behov for ny kompetanse.» Lederen for prosjektgruppen

«Det er klart vi hadde noen røffe diskusjoner med admiralen på akkurat måten vi skulle kommunisere det her på. Jeg var av den oppfatningen av at det er bedre å være brutalt ærlig, enn å prøve å stå å ljuge folk opp i ansiktet, fordi dette er smarte folk. Du kan ikke stå der å prøve å late som at dette blir bare solskinn og sang og dans». Lederen for prosjektgruppen

Basert på disse uttalelsene kan en få inntrykk av at de ansatte ikke opplevde ledelsens kommuniserte hensikt med endringen som troverdig. Dette til tross for at sjef FHS opplever å ha vært klar og tydelig i sin kommunikasjon og at ledelsen har forsøkt å formidle informasjonen så redelig som mulig. Grunnlaget for påstanden er, som i likhet med oppfatningen av endringen, at det virker å være stor motsetning når det kom til hva ledelsen uttrykte at de gjorde, og hvordan de ansatte oppfattet det. Flere av informantene strekker seg til det punkt hvor de anså den uttalte

hensikten som regelrett løgn, hvilket i stor grad kan ha motarbeidet tilretteleggelse for endringsvillighet i organisasjonen.

Som Bridges (1995) påpeker, er dette en tid hvor en er avhengig av at alle i organisasjonen er forberedt på å endre. Hva en derimot får inntrykk av, er at de undergitte hadde opparbeidet sinne og svekket tillit til ledelsen, ettersom de opplevde at det reelle grunnlaget for at endringen skulle finne sted, ble skjult. Lederen for prosjektgruppen sine uttalelser danner også et inntrykk av at dette var tilfellet, da det ikke virker som det innledende budskapet ble kommunisert i henhold til realiteten. En kan derfor argumentere for at budskapet som ble formidlet virket mot sin hensikt. I motsetning til å underbygge organisasjonen og de ansattes vilje til å endre, kan det tenkes at det bidro til kynisme og økt motstand mot endringsprosessen.

Som funnene fremhever virker det som det var motstridende oppfatninger av den faktiske hensikten med endringen i organisasjonen. I forlengelsen av dette må en også ta i betraktning *hvordan* budskapet ble formidlet. Som (Bridges, 1995, ss. 24-25) påpeker, vil det i mange tilfeller ikke være selve forandringen som motsettes, men det å miste og å avslutte måten en tidligere har jobbet på. En må derfor være varsom i fremstillingen av endringen. Teorien påpeker at det sjeldent er gunstig å innlede en endringsprosess med å snakke om hvor sunn endringen vil være for organisasjonen. Bridges hevder også at mange ledere, i sin entusiasme for en fremtid hvor alt skal bli bedre, kan oppleves som nærmest nedlatende til måten organisasjonen har operert på tidligere. En slik tilnærming vil i mange tilfeller kunne understøtte motstanden mot endringene ytterligere da folk identifiserer seg med hvordan en organisasjon har blitt drevet tidligere (Bridges, 1995, ss. 34-35).

Lederen for prosjektgruppen påpekte at det var et behov for en endring: *«Utdanningsreformen var nødvendig, som følge av den nye befalsordningen.»*

Dette understøttes også av majoriteten av de ansatte, da en leser av intervjuene at de ikke motsatte seg tanken om at endring var nødvendig. Hva de derimot reagerer på er manglende prosessuell planlegging. Dette poengterer I5 i sin uttalelse:

«Det var i utgangspunktet relativt uproblematisk med en reform. Alle deler av Forsvaret må forvente at en jevnlig blir sett i kortene og må justere kurs. Denne gangen var det dessverre alt for dårlig fundert, alt for omfattende og alt for hastig gjennomført. Reformen ble gjennomført uten en klar tanke om hva slags kompetanse offiseren eller spesialisten hadde behov for, eller hvilket volum man skulle utdanne.» I5

I forlengelsen av dette er flere av de også ansatte kritiske til ledelsens positive holdning til endringene som skulle finne sted:

«Også kommer admiralen, Sjef FHS, og prøver å skape en positiv stemning «Det her blir bra folkens, vi skal bare gjøre ting litt smartere nå, så det her blir bra». Du snakker altså til en forsamling med en gjennomsnittsalder på 50 ca. år, professorer og førsteamanuensiser, mange av de er smartere enn vedkommende som står foran på podiet, og de fleste av dem kan mye mer om utdanning. De tåler å høre hva dette handler om, snakk til de som ordentlige folk. Det ville vært vesentlig mer troverdig lederskap å stille seg foran forsamlingen, si at en har fått ansvar for en stor og krevende reform som innebærer svært store økonomiske innsparinger og kraftig personellreduksjon» I5

«... Hun går veldig hardt ut og sier at dette skal bli flott og fint, også sitter halvparten i salen og tenker at om et halvt år så kan det hende at jeg er på NAV. Dette er ikke noe gladnyheter i det hele tatt, også står hun der og sier at det skal bli bedre. Hadde hun sagt at situasjonen er slik at vi må kvitte oss med flinke folk, det er veldig leit å si det, men sånn er det. Men i stedet sier hun at dette er kjempefint, halvparten kom dere ut.» I4

Sjef FHS anerkjenner også i ettertid at den sterke troen på at endringene ville gagne organisasjonen, kunne ha negativ innvirkning på de ansatte:

«Jeg tror mange mislikte at jeg var såpass tydelig i min tro på at den nye utdanningen skulle bli bra. Underveis forstod jeg at noen tolket dette til at jeg mente det de leverte på den eksisterende utdanningen ikke var bra. Jeg lærte meg at jeg måtte presisere bedre. Det er ikke binært. Man kan lage noe bra, selv om det eksisterende også er bra.» Sjef FHS

Slik som Bridges (1995) konstaterer er det ikke nødvendigvis endringen de ansatte i en organisasjon motsetter seg, men det å miste måten en tidligere har jobbet på. Både I5 og I8 viser tegn til at dette er gjeldende for endringsprosessen i Forsvarets utdanningssystem. I likhet med majoriteten av informantene reagerer de på ledelsens håndtering av prosessen. Basert på informantenes uttalelser kan en argumentere for at ledelsens tilnærming til budskapet står i strid med teorien, hvilket hevder at det sjeldent er gunstig å innlede en endringsprosess med å snakke om hvor sunn endringen vil være for organisasjonen. Dette kan bidra til å underbygge motstanden mot endringene ytterligere, ettersom ledelsen kan tolkes som nedlatende til måten organisasjonen har blitt drevet på tidligere. Denne påstanden bekreftes på mange måter av sjef

FHS sin uttalelse, hvor en kan få inntrykk av at hennes entusiasme for en fremtid hvor alt skulle bli bedre, hadde negativ innvirkning på de ansatte i organisasjonen.

Det er lite trolig at ledelsens hensikt med budskapet var tiltenkt å være nedlatende mot de ansatte. NK FHS beskriver det slik: «*Hvis jeg skal lede denne omstillingen så må jeg jo tro på det, ellers blir det en vrien jobb.*» Basert på dette får en inntrykk av at ledelsens intensjon var å forsøke å spre endringsvillighet gjennom entusiasme. Det virker derimot som at ledelsen mislyktes med dette, ettersom de ansatte identifiserte seg med hvordan organisasjonen ble drevet på tidligere. En kan derfor hevde at ledelsens entusiasme til endringene som skulle finne sted ble oppfattet negativt av de ansatte i organisasjonen, og i tråd med teorien kan det tenkes at det bidro til å skape ytterligere motstand.

Bridges fremhever at en av de største feilene innenfor kommunikasjon er å tilbakeholde informasjon fordi «de ikke trenger å vite det enda». Det vil være naivt å tro at denne informasjonen forblir en hemmelighet, og det har potensialet til å skape unødvendig mye usikkerhet og bitterhet om ledelsen selv velger å ikke dele det. Selv om ledelsen ikke innehar all informasjon, er det viktig å formidle det en har fordi det vil bidra til å bygge tillit mellom de ansatte og ledelsen. En annen felle å gå i er å ha full tillit til at informasjonen som sendes nedover til avdelingsledere blir formidlet på ønsket måte. Disse lederne er selv i endring, hvilket kan påvirke deres oppfatning av informasjonen som skal formidles (1995, ss. 32-33).

I videreførelsen av dette hevder Klein (1996) at det er tre hovedpunkter ledelsen må fokusere på for å treffe de undergitte. Det første er å sørge for at informasjonen når også de som ikke er direkte involvert i prosessen. Det andre er at de som ikke er direkte involvert må få informasjon om hvordan endringen vil påvirke deres arbeidshverdag, herunder hvilke roller og ansvar de vil få. Til slutt må ledelsen avkrefte rykter og usannheter som kan florere rundt endringen.

Det virker å være bred enighet i oppfatning av informasjonsflyten under endringsprosessen blant de ansatte. Med unntak av I6, beskriver samtlige ansatte informasjonsflyten som manglende. I8 mener: «*Det var ting som ble etterlyst hele tiden. Hva er godt nok, hva trenger vi egentlig?*» I5 hevder: «*Det var informasjonsflyt, var den spesielt god? Nei.*». Også I4 og I7 beskriver lignende oppfatninger. NK FHS uttaler at: «*I etterkant ser jeg at vi skulle lagt enda mer ressurser i informasjon*». Sjef FHS sier at: «*Behovene var også ulike. Det de var opptatt av på befalsskolene var ikke det samme som ved krigsskolene, stabsskolen, IFS etc. Administrativt ansatte var opptatt av andre ting enn faglig ansatte osv. Det var derfor ikke meningen at vi skulle nå alle, med all informasjon om hva som ble utredet under omstillingen*».

Basert på de ansattes uttalelser kan en lese at informasjonsflyten under endringsprosessen var mangelfull. Slik som NK FHS gir uttrykk for, var også deler av ledelsen innforstått med denne utfordringen. Selv om dette ikke gir grunnlag for å påstå at ledelsen tilbakeholdt informasjon for enkelte av de ansatte i organisasjonen, kan en stille spørsmål ved om de lyktes i å holde alle informert gjennom prosessen. Sjef FHS sitt utsagn tatt i betraktning, kan det tenkes at de ansatte ikke fikk tilgang på den informasjonen de selv følte de hadde behov for. Konsekvensen av dette kan ha vært at flere av de ansatte fikk svekket tillit til ledelsen, ettersom informasjonen de hadde tilgjengelig potensielt bar preg av rykter og usannheter. Det kan virke som at dette i særlig grad gjaldt for de ansatte som ikke var direkte involvert i endringen, men som ville bli berørt av den.

På motsatt side må en ta i betraktning at mengden informasjon ledelsen hadde, ikke nødvendigvis var relevant for alle ledd i organisasjonen. Ett aspekt ved dette er at om denne informasjonen ble distribuert til alle, kan det tenkes at det kunne ført til en overflod av informasjon hos den enkelte. Konsekvensen av dette kunne vært at det ville blitt utfordrende for de ansatte å avdekke hvilken del av informasjonen som var relevant for seg eller ikke.

Et annet aspekt kan være at om informasjonen ledelsen hadde ikke var ferdig besluttet, kunne det ført til at de ansatte fikk et feilaktig bilde av situasjonen. Ved å distribuere informasjon som senere ikke ville være gyldig, kan det tenkes at det ville bidratt til å gjøre mer skade enn nytte.

Tross at en får inntrykk av at ledelsen ikke sikret informasjonsflyt i prosessen, hevder flere av informantene at den lokale ledelsen var avgjørende for at kommunikasjonen ble ivarettatt. I8 beskriver det slik:

«Jeg tror nok at i stor grad så berodde det seg så på at skoleledelsen her, eller altså de som satt sentralt i prosessen, og også synes det var veldig viktig å gi så god informasjon nedover som mulig.» I8

Denne uttalelsen bekreftes også av I5, 6 og 7. Lederen for prosjektgruppen beskriver dette som et bevisst tiltak innført av ledelsen for å bevare informasjonsflyt under prosessen: *«Men det er klart, å sette sammen prosjektgruppa med folk fra skolene gjorde jo også at de kommuniserte tilbake til sine, det visste jeg jo, og det var noe av hensikten også.»* Lederen for prosjektgruppen

Slik som Bridges poengterer (1995), kan dette være en felle å gå i, ettersom deltakerne i prosjektgruppen var ansatte fra de ulike skolene og var selv i endring. Bridges mener derfor at en ikke burde ha full tillit til at informasjonen som videreformidles av de ansatte, blir formidlet på ønsket måte. Det kan derfor tenkes at om ledelsen i FHS benyttet prosjektgruppen som sin

eneste kommunikasjonskanal, kan informasjonen ha blitt formidlet på en måte ledelsen ikke ønsket. Dette kan ha gjort at de ansatte fikk et annet inntrykk av endringsprosessen enn ledelsen ønsket. Om ledelsen derimot hadde brukt mer ressurser på å sikre at informasjonen ble formidlet på den måten de selv ønsket, kan det tenkes at dette kunne vært unngått. En kan hevde at dette ville bidratt til å gi de ansatte økt forståelse for endringene og ledelsens persepsjon av prosessen som skulle gjennomgås.

I forlengelsen av dette kan det dras paralleller mellom opprettelsen av prosjektgruppen og Bridges sin teori. Han belyser at det bør opprettes en gruppe eller posisjon med den eneste hensikt å tilrettelegge for at informasjon blir distribuert. Denne gruppen omtales som et Transition Monitoring Team (TMT). Gruppen vil kunne sikre at riktig kommunikasjon blir formidlet og at planene blir formidlet på en best mulig måte til de ansatte. For at dette tiltaket skal være vellykket må det være tydelig at gruppen ikke fatter beslutninger, slik at det får tillit i organisasjonen (1995).

Sett i lys av lederen for prosjektgruppens uttalelse, gis det uttrykk for at prosjektgruppen bevisst ble brukt som en informasjonskanal i endringsprosessen. Dette kan knyttes direkte til Bridges (1995) sin teori om TMT, et velfungerende tiltak for å distribuere informasjon i en endringsprosess. Etersom utvalget av ansatte som skulle delta i prosjektgruppen representerte tilnærmet hele organisasjonen, kan det tenkes at dette var et godt tiltak for å sørge for at alle ansatte i organisasjonen ble informert.

På motsatt side hadde deltagerne i prosjektgruppen flere roller. Sees dette i sammenheng med teorien, ville disse rollene kunne hindre gruppen i å utføre primæroppgaven til et TMT. Gruppens eneste hensikt er å tilrettelegge for at informasjon blir distribuert og den skal ikke bidra i beslutningstaking (Bridges, 1995). Det oppstår derfor en interessekonflikt i prosjektgruppen om den skulle fungere som et TMT, da gruppen skulle bidra i gjennomføringen av prosessen. En kan derfor argumentere for at om gruppens hensikt var å ivareta informasjonsflyt i prosessen, ville det mislyktes. Dette påstås fordi informasjonen som ville blitt distribuert, kan tenkes å ha blitt påvirket av at deltagerne hadde flere roller.

4.1.1 Delkonklusjon

Selv om en får inntrykk av at tilnærmet alle informantene ser et behov for endring, leser en fra funnene at ledelsen ikke lyktes i å kommunisere det reelle grunnlaget for endringens rammer. Slik som informantene har uttrykt, virker det å ha manglet troverdighet i budskapet som ble

presentert. Som konsekvens av dette, kan det tyde på at de ansatte motsatte seg endringsprosessen.

Det ytres også kritikk til ledelsens entusiasme til de forespeilede endringene, da utfallet tilsynelatende ville ramme de ansatte i stor grad. Dette virker å ha ytterligere forsterket den eksisterende motstanden blant de ansatte.

Det tyder på at ledelsen ikke har tatt ansvar for informasjonsflyt under prosessen. Det kan virke som de har belaget seg på at deltagerne i prosjektgruppen, utelukkende skulle ivareta informasjonsbehovet for sin respektive avdeling. En kan få inntrykk av at dette var uheldig, ettersom deltagerne i prosjektgruppen befant seg i en interessekonflikt mellom å bistå i utformingen av og informere om endringsprosessen.

Funnene tyder på at om ledelsen hadde tilrettelagt for toveis-kommunikasjon i prosessen som en helhet, ville de ansatte i organisasjonen møtt prosessen med en større grad av aksept.

4.2 Hvordan opplevde de ansatte *ivaretagelsen* i endringsprosessen?

Bridges hevder at om det foreligger en spesifikk plan for de ansatte så vil dette også gi forutsigbarhet, samt en form for visualisering for hva som kommer. Planen knyttes til den spesifikke prosessen og skal skape trygghet, informasjon og eventuell innplassering i ny organisasjonsstruktur (1995).

Det gis uttrykk for at ledelsen forsøkte å skape trygghet for de ansatte ved å forholde seg til en tydelig plan: «*Vi utarbeidet en plan, den forholdt vi oss til, og da var det bare å kjøre på, og det gjorde vi.*» NK FHS. De ansattes oppfatning om at det forelå en plan er variert, men lederen for prosjektgruppen, I5, I7 og I8 beskriver at ledelsen hadde en plan med tilhørende tidslinje: «*det var satt en tidslinje, der ble den satt med fast hånd.*» I8

Som Bridges (1995) poengterer vil en *tydelig* plan for endringsprosessen kunne bidra til å skape forutsigbarhet og trygghet for de ansatte i en organisasjon. Basert på NK FHS sin uttalelse får en inntrykk av at det ble gjort et forsøk på å fremstille en plan, slik at de ansatte hadde noe konkret å forholde seg til. I likhet med ledelsens uttalelser beskriver også flere av informantene at det ble fastsatt en plan eller tidslinje. Basert på dette alene vil en derfor kunne argumentere for at ledelsen har lyktes med å ivareta de ansatte i noen grad gjennom å fremlegge en plan for endringsprosessen. På motsatt side påpeker teorien at det stilles krav til at planen kommuniseres ut til de berørte i prosessen, hvilket en kan stille spørsmål ved om ble gjort. Hva en også må ta

i betraktning er at omfanget av planen må være utstrakt nok, og tilpasset til de den vil berøre, slik at den enkelte kan visualisere hva planen vil bety for deres rolle videre i organisasjonen.

I forlengelsen av dette kommer det frem blant informanter i prosjektgruppen at det ikke forelå en *tydelig* plan, eksemplifisert av I4 sin uttalelse: «*Det var manglende tillit og manglende forståelse for hvor vi skulle*». Ser en dette i lys av Bridges (1995) sitt perspektiv på viktigheten av en *tydelig* plan i en endringsprosess, kan en hevde at planen en skulle etterfølge ikke var tilstrekkelig deskriptiv for prosessen som skulle gjennomføres. Denne mangelen på en *tydelig* plan, samt oppfattelsen av manglende tillit, virker å ha påvirket hvordan medlemmene i prosjektgruppen følte seg ivaretatt.

Videre fremkommer det i Glasø (2008) sin undersøkelse at frustrasjon er knyttet til fraværet av trivsel på arbeidsplassen, hvilket kan sees i sammenheng med grad av ivaretagelse. Frustrasjonen i dette tilfellet, som beskrevet av I4, virker å være tilknyttet en manglende følelse av klare retningslinjer for hva slutttilstanden skulle være. Følelsen av at det manglet en *tydelig* plan, samt tilstedeværelsen av frustrasjon, gjør at en kan argumentere for at ledelsen ikke lyktes i tilstrekkelig grad med ivaretagelsen av prosjektgruppen.

Bridges fokuserer på viktigheten av å behandle fortiden med respekt. Altså ivaretagelse ved å anerkjenne det som har vært gjort før, samt å presisere at endringen i seg selv ikke betyr at arbeidet som ble gjort tidligere var dårlig (1995). Videre hevder Glasø at det er naturlig at ansatte i organisasjonen søker tilbake til arbeid de tidligere har hatt mestringfølelse med, for å ivareta sitt eget selvbylde. Forståelsen ledelsen utviser for dette, kan være en avgjørende faktor i en endringsprosess (2008).

NK FHS uttaler det slik: «*Det er vanskelig for en medarbeider å anerkjenne og forstå hensikten med omstillingen når arbeidsgiver sier det ikke er bruk for medarbeideren etter omstillingen er ferdig*». Blant de ansatte på Luftkrigsskolen er det gjennomgående at de ansatte følte det var manglende fokus på det faglige, at dette ikke ble adressert og heller ikke respekter, men at de at ledelsen sa at skolen likevel ikke skulle bli dårligere. Informantene under legger det frem på denne måten:

«At du får beskjed om å halvere utdanningen og at det ikke, i hvert fall ikke skal bli vesentlig dårligere etterpå, er jo en indirekte dom over den jobben du har gjort». I8

«Det er totalt manglende fokus på arbeidsmiljø fra FHS, det fører til at jeg ikke føler meg verdsatt på noe vis og min faglige kompetanse ble hvert fall ikke respektert» I7

Inntrykket er at den gjennomgående oppfatningen i organisasjonen er at leveransekravene som ble gitt til ledelsen var høye. En konsekvens av de omfattende kravene virker å være et manglende fokus på det arbeidet som har vært gjort tidligere, fordi fokuset lå på å realisere de nye kravene. Slik som NK FHS uttaler, kan det tenkes at å anerkjenne arbeidet til en ansatt som potensielt ikke har en plass i den nye organisasjonen kan oppleves som motsigende for den ansatte. Selv om Bridges (1995) poengterer viktigheten av å behandle fortiden med respekt, kan en ha forståelse for ledelsens fremtidsrettede fokus. Dog strider dette mot teorien og det kan ha ført til at ansatte ikke følte seg sett.

De ansatte ved Luftkrigsskolen oppfattet at ledelsen uttalte at organisasjonen skulle bli bedre, tross harde realiseringskrav. Sett i lys av Bridges (1995) sitt fokus på respekt for det arbeidet som er lagt ned, kan en få inntrykk av at ledelsen ønsket å være tydelig på hva kravene i oppdraget var, men de antydte at organisasjonen skulle bli bedre, tross store stillingskutt. Dette virker å ha skapt misnøye blant de ansatte, da de kan ha følt sitt arbeid lite verdsatt. Slik som Glasø (2008) poengterer, knyttes den ansattes selvverd til tidligere arbeid. Ledelsens manglende forståelse for dette kan ha ført til vanskeligheter i endringsprosessen. En kan hevde at ledelsen i FHS ikke utviste den nødvendige forståelsen for de ansattes forhold til arbeidet de hadde gjort tidligere. Videre kan det derfor argumenteres for at mangelen på forståelse kan ha skapt unødvendig motstand mot endringene som skulle implementeres.

Glasø (2008) hevder at i en endringsprosess er tid viktig for at de som blir berørt skal kunne tilpasse seg en ny situasjon både fysisk, men også emosjonelt. Om ledelsen ikke evner å bedrive tilstrekkelig ivaretagelse av de ansatte kan følelser slik som frustrasjon, krenkelse og utilpasshet oppstå. Konsekvensen av dette kan være at de ansatte opplever fravær av trivsel på arbeidsplassen og en utviklingsmulighet vil ofte kunne bli oppfattet som omstillingstvang.

En kan få inntrykk av at ledelsens opplevelse er at de forsøkte etter beste evne, og med tiden som var tilgjengelig, å ivareta de ansatte i organisasjonen. Det blir derimot erkjent at ivaretagelsen ikke var perfekt, slik som sjef FHS uttrykker: «*Jeg tror ikke vi kan si at ivaretagelsen var perfekt*».

På en annen side beskriver NK FHS ivaretagelse gjennom bruken av formelle dokumenter og prosesser: «*[Avtaleverket] var det redskapet vi hadde, gitt den tiden vi hadde. Det vi skulle gjort var å informere bedre*».

En kan en få inntrykk av at det er ulik oppfatning blant de ansatte av hvordan ledelsen sørget for at de ansatte ble ivaretatt i prosessen. På den ene siden gir lederen for prosjektgruppen, I4,

I5 og I7 uttrykk for at ivaretagelsen var fraværende, som I5 uttaler: «*Den personlige ivaretagelsen i det her var svært mangelfull*». På den andre siden opplever I6 og I8 ivaretagelsen som tilstrekkelig med forholdene tatt i betraktning: «*Ja, bra. Altså jeg kan være kritisk til endringsprosessen og begrunnelsen for endringen, men for min egen del og her på Luftkrigsskolen så har det fungert bra synes jeg.*» I8

Slik som Glasø (2008) poengterer, må en ta høyde for både de fysiske og emosjonelle rammene av ivaretagelse når en skal gjennomføre en endringsprosess, hvilket kan vise seg å være betydelig mer utfordrende om tiden ikke er tilstrekkelig. I lys av NK FHS sin uttalelse, kan det tyde på at ledelsen i stor grad belaget seg på å benytte avtaleverk som sin primære retningslinje for ivaretagelse i prosessen. Sees dette i sammenheng med Glasø (2008) sin teori kan en argumentere for at ledelsen har forsøkt å møte de fysiske rammene av ivaretagelse ved at avtaleverk i stor grad ble fulgt. Det er vanskelig å avgjøre om dette er gjort bevisst med bakgrunn i å ivareta de ansatte, eller om det er gjort på bakgrunn av formelle krav, slik som arbeidsmiljøloven og personellhåndboken. Hva en derimot kan påstå er at ledelsen har lyktes i å ivareta de ansatte i tilstrekkelig grad innenfor de fysiske rammene ved bruk av avtaleverkene NK FHS fremhever.

De emosjonelle rammene av ivaretagelse, som Glasø (2008) beskriver, oppleves derimot i større grad å være fraværende. Når ledelsen ikke får til å i tilstrekkelig grad sørge for at de emosjonelle rammene av ivaretagelse blant de ansatte blir oppfylt, kan endringen oppfattes som tvang. Videre hevder han at ledelsens forståelse for menneskene i organisasjonen er en avgjørende faktor for å komme i mål med endringsprosessen. Bridges (1995) hevder også at i deler av endringsprosessen der det er mye stress involvert, er det en betydelig økt risiko for at mennesker kan bli sykmeldte og at latente skader blusser opp.

Sjef FHS uttaler følgende om ivaretagelse i prosessen:

«Jeg tror ikke vi kan si at ivaretagelsen var perfekt. Men her har vi altså gjort en omstilling dere vi har redusert med 265 årsverk uten å måtte gå til en eneste oppsigelse og heller ikke har fått noen arbeidsrettssaker i etterkant. Det tror jeg er ganske unikt i en slik sammenheng». Sjef FHS

Gjennomgående i prosjektgruppen gis det uttrykk for følelsen av at ivaretagelsen var mangelfull eller fraværende, og de beskriver en hverdag preget av usikkerhet, kjeft og betydelig frafall i form av sykmeldinger innad i gruppa. Lederen for prosjektgruppen uttaler det slik:

«Så jeg gikk jo fra verdens beste jobb til den verste jobben jeg har hatt, det er det ikke tvil om. En god dag var en dag du ikke fikk kjeft.» Lederen for prosjektgruppen

Videre utleder han om ivaretagelsen innad i gruppen og fra sjef FHS:

«Hadde jeg ikke hatt den støtten, altså fra de som tross alt jobbet med meg hver eneste dag så hadde jeg nok sluttet, og det var mangel på støtte og forståelse fra sjefen»
Lederen for prosjektgruppen

Dette støttes av I4 som uttaler: *«Jeg kan ikke huske at sånn har skjedd i voksen alder, bli strekt sånn vi ble av Louise, sånn kjeft av god gammel sort».*

De ansatte ved Luftkrigsskolen har delte oppfatninger av ivaretagelsen. I de tilfellene det hevdes at det fungerte godt, påpeker informantene at dette skyldtes innsatsen fra lokale ledelseskrefter ved Luftkrigsskolen. Informant 6 uttaler det slik: *«For min egen del og her på LKSK så har [ivaretagelse] fungert bra synes jeg».* I7 på sin side er uenig og uttaler det slik: *«Du føler at du ikke blir hørt og ikke respektert, det gjør jo at du blir sint på en helt annen måte».*

I lys av sjef FHS sin uttalelse tyder det på at ledelsen hadde en oppfatning om at de ivaretok de ansatte, uten at måten en løste dette på beskrives ytterligere. Det erkjennes derimot at ivaretagelsen under endringsprosessen ikke var perfekt. Om ledelsen mislykkes i å utvise tilstrekkelig forståelse for ansattes emosjonelle reaksjoner, som oppstår som følger av endring, vil i mange tilfeller resultatet være manglende trivsel på arbeidsplassen (Glasø, 2008). Basert på I4 sin uttalelse kan det tyde på at forståelsen Glasø poengterer, var fraværende i ledelsens forsøk på å ivareta prosjektgruppen. Dette hevdes ettersom informanten viser tegn til følelser slik som frustrasjon og krenkelse i beskrivelsen av sjef FHS sin tilnærming. At deltagerne i prosjektgruppen uttrykker en oppfatning av sjef FHS som lite ivaretagende under prosessen kan knyttes direkte til fraværet av trivsel på arbeidsplassen.

Lederen for prosjektgruppen sine uttalelser understøtter dette ytterligere og gir inntrykk av at gruppens rolle i prosessen var svært utfordrende. At ivaretagelsen av prosjektgruppen tyder på å ha vært fraværende, kan tenkes å ha fått konsekvenser for deltagerens produktivitet. Dette påstås fordi mangelen på trivsel på arbeidsplassen knyttes direkte til synkende produktivitet (Glasø, 2008). En kan argumentere for at dette kan ha medført vanskeligheter med nå målet med endringsprosessen, ettersom gruppen som skulle bidra i gjennomføringen av prosessen ikke ble ivaretatt.

Det er delte oppfatninger om ivaretagelse lokalt ved Luftkrigsskolen, men i likhet med prosjektgruppen, uttrykker flere informanter at det var manglende ivaretagelse fra ledelsen i FHS. Samtlige av de ansatte ved Luftkrigsskolen som uttaler at ivaretagelsen var tilstrekkelig, påpeker at dette skyldtes innsatsen fra lokale ledelseskrefter ved Luftkrigsskolen. På en side kan en hevde at ledelsen i FHS lyktes med å ivareta de ansatte ved Luftkrigsskolen. Ettersom den lokale ledelsen ved Luftkrigsskolen var underlagt ledelsen i FHS, kan det tenkes at ledelsen i FHS har benyttet dette som et bevisst virkemiddel for å ivareta de ansatte. Det er ikke utenkelig at sjef FHS delegerte ledelsesoppgaver ned i hierarkiet, slik at lokal ledelse kunne tilrettelegge for at de ansatte ved Luftkrigsskolen opplevde en tilstedeværelse av trivsel.

På den andre siden kan en stille spørsmål ved om dette var et bevisst tiltak, iverksatt for å ivareta de ansatte ved Luftkrigsskolen. Basert på funnene som ble gjort i prosjektgruppen kan det tyde på at de emosjonelle rammene av ivaretagelse ikke var et fokus blant ledelsen i FHS. I motsetning til prosjektgruppen, har de ansatte ved Luftkrigsskolen en lokal ledelse. Prosjektgruppens lokale ledelse var ledelsen i FHS. Slik det fremkommer av de ansatte ved Luftkrigsskolen sine uttalelser, trekkes deres lokale ledelse frem som avgjørende for deres trivsel. En kan derfor argumentere for at forskjellen i oppfatning mellom deltagerne i prosjektgruppen og de ansatte ved Luftkrigsskolen, peker mot et initiativ iverksatt av den lokale ledelsen på Luftkrigsskolen heller enn ledelsen i FHS. I videreførelsen av dette kan en påstå at ledelsen i FHS ikke har lyktes i å ivareta de emosjonelle rammene til de ansatte ved Luftkrigsskolen.

4.2.1 Delkonklusjon

Ledelsen i FHS satt en tidslinje og en plan for hvordan omstillingen skulle implementeres. Det fremkommer derimot fra intervjuene at planen ikke var tilstrekkelig deskriptiv for hva de skulle gjennom, derfor mistet den også den ønskede effekten. Dette er gjennomgående for både deltagerne i prosjektgruppen og for de ansatte ved Luftkrigsskolen.

Det er gjennomgående blant de ansatte at de opplever ledelsen som lite støttende i prosessen. Funnene som er blitt gjort viser tegn til at ledelsen ikke utviste respekten for arbeidet som hadde vært gjort tidligere. Blant de ansatte ved Luftkrigsskolen uttrykkes det av flere, at arbeidet de hadde gjort ble lite verdsatt.

Ledelsens fokus på at de skulle bli bedre, selv om det skulle kuttes tilnærmet halvparten av stillingene, virker å ha vært direkte demoraliserende for prosessen. Selv om de fysiske rammene

av ivaretagelse virker å være dekt i noen grad, var ikke dette overførbart til de emosjonelle rammene. Funnene peker på fravær av trivsel på bakgrunn av en belastende hverdag, hvilket indikerer utilstrekkelig ivaretagelse gjennom endringsprosessen.

4.3 Hvordan opplevde de ansatte deres reelle *medvirkningskraft* i endringsprosessen?

Bridges hevder det finnes flere måter de ansattes medvirkning i endringsprosessen tilrettelegger for en ny begynnelse. Førstnevnte er å gi de ansatte tilgang til de virkelige utfordringene organisasjonen møter i endringsprosessen. Når de forstår utfordringene vil det være lettere å bidra i utviklingen av løsningene (1995, ss. 67-69). Dette understøttes også av (Hennestad & Revang, 2012) som fremhever at situasjonen der grunnlaget for beslutningen blir tatt er tilrettelagt slik at det er mulig for organisasjonens ansatte å delta med en reel rolle.

Sjef FHS beskriver krav og utfordringer med endringen i sin uttalelse:

«Vi ble pålagt veldig store krav til gevinstrealisering både på økonomi og personell. I tillegg krevdes det at nye utdanningsløp skulle utarbeides relativt raskt og implementeres direkte». Sjef FHS

Oppfatningen ved Luftkrigsskolen var at utfordringene ikke ble adressert og at de opplevde reformen som et dekke for noe annet enn hva ledelsen sa. I6 beskriver det slik: *«De sier det er kvalitet, men det er økonomi, da må man også selge inn det, vi er voksne oppgående mennesker, vi skjønner hva som er bakgrunnen».* Videre beskriver I8 det slik: *«jeg tror den største irritasjonen var knyttet til at prosessen som ble kjørt, at det var en økonomisk drevet prosess».* Disse uttalelsene gjenspeiler også i stor grad I7.

Sjef FHS er tydelig i sin beskrivelse av krav og utfordringer som lå til grunn for endringene og faktorene som fremheves i uttalelsen oppleves å tvinge organisasjonen inn i en endring. Det kan tenkes at om ledelsen hadde gitt uttrykk for kravene til prosessen som beskrives av sjef FHS, kunne det bidratt til å skape en bredere forståelse for endringene blant de ansatte i organisasjonen. På denne måten kunne de engasjert seg i utformingen av løsninger for hvordan organisasjonen skulle se ut etter prosessen var gjennomført. Sjef FHS sin uttalelse gjenspeiler derimot ikke oppfatningene til de ansatte. Selv om det er klart for sjefen, blir gevinsten borte om de ansatte ikke deler den samme oppfatningen. Særlig ugunstig er det at de ansatte opplever

at ledelsen uttaler noe annet enn realiteten, hvilket øker avstanden heller enn å skape et felles utgangspunkt.

Basert på dette kan en påstå at utfordringene organisasjonen sto ovenfor ikke ble adressert i tilstrekkelig grad, eller ble dekket over som noe annet av ledelsen. Slik som Bridges (1995) poengterer, starter medvirkning med åpenhet rundt det faktiske målet og hvilke utfordringer som hindrer organisasjonen i å nå dette målet. Ettersom en får et inntrykk av at det har vært manglende åpenhet i prosessen, tilrettelegges det ikke for en forståelse av situasjonen som danner grunnlaget for beslutningene som blir tatt. Dette kan tyde på at de ansatte ikke ble gitt muligheten til reel medvirkning i prosessen (Hennestad & Revang, 2012). En naturlig konsekvens av dette kan være misnøye og frustrasjon. Tiltaket som har potensialet til å skape en bedre situasjon for alle, blir heller opplevd som at informasjon holdes tilbake og at det males et bilde av situasjonen som ikke støtter virkeligheten. Ved at ledelsen unnlater å gi uttrykk for utfordringene i prosessen, frarøves de ansatte muligheten til å delta i utviklingen av løsningsforslag.

Bridges påpeker videre at ledelsen må sørge for at de ansatte i organisasjonen opplever av at alle spiller på samme lag, at en har samme tilnærming til problemet, og at en ikke er motstandere. En må jobbe for å utvikle en løsning sammen for å gjennomføre endringen på en god måte (1995).

Sjef FHS beskriver sin holdning til endringene som skulle gjennomføres: *«Jeg hadde bare bestemt meg for at vi skulle få til dette. Jeg gikk all inn og hadde skikkelig tro på det vi skulle gjøre».*

I8 beskriver et budskap som fikk de ansatte til å føle seg lite verdsatt både som ansatt men også som ressurs i organisasjonen.

«Når du får beskjed om å halvere utdanningen og at det ikke, hverfall ikke skal bli vesentlig dårligere etterpå, så er jo det en indirekte dom over at den jobben du har gjort tidligere, rett og slett var forferdelig» I8

Det kan tyde på at ledelsen i FHS hadde en tilnærming til oppdraget hvor de kun så en utfordring som måtte løses. På den ene siden kan engasjementet bidra til å spre positiv energi i organisasjonen, hvilket kunne oppfordre de ansatte til endringsvillighet. Dette kan sees på som et forsøk fra sjef FHS på å skape en felles tilnærming til endringsprosessen.

På den andre siden representerte endringen en risiko for at de ansatte kunne miste jobben sin i omstillingen. I tillegg kan det tenkes at sjef FHS sitt engasjement kunne bli oppfattet som noe negativt av de ansatte. Negativiteten kan skyldes at ledelsen oppfattes som engasjert i en prosess som potensielt kan frata de ansatte jobbes deres. Istedenfor at det oppleves som at en spiller på samme lag mot samme mål, blir det heller hardt mot hardt. På den ene siden finner en de som forsøker å innføre en endring, og på den andre siden de som motarbeider endringen fordi de vil beholde jobben sin. Sett i lys av Bridges (1995) kan dette tyde på at hverken ledelsen eller de ansatte, følte at de spilte på samme lag. En kan få inntrykk av at de heller følte seg som to rivaliserende lag som spilte storoppgjør, der tap var katastrofalt.

Videre påpeker Bridges (1995) at om ledelsen i en organisasjon er åpne om sine utfordringer så skaper dette også rom for at de kan utnytte de ansattes kompetanse til å fatte beslutninger (1995). Dette understøttes også av Pateman (1970), som sier at medvirkning er en måte å la de ansatte være deltagende i utviklingen av noe. Dette kan bidra til å gjøre organisasjonen bedre på endring, skape aksept for en ny retning, og dermed få alle ombord når en ny kurs skal stakes ut (ss. 67-69).

På Luftkrigsskolen kan det tyde på at det var en oppfatning av at ledelsen ikke var åpne om utfordringene de stod ovenfor i endringsprosessen. Det virker også som at de ikke opplevde å bli inkludert, selv om de hadde relevant kompetanse. I7 forklarer det slik:

«Det at ledelsen så tydelig var villige til å lyve til oss, altså å snakke usant, det er jo det det er. men det å ikke være villig til å respektere oss som likeverdige, som har ekspertise, det gjorde at vi, jeg i hvert fall, ble rasende» I7

Det gis uttrykk for at den samme følelsen også er i prosjektgruppen. Deltagerne i gruppen skulle utforme en løsning på et problem, men opplevde tidlig i prosessen at rammene var svært stramme. I4 beskriver det på følgende måte:

«Man kunne få inntrykket av at det var erfaringen og kompetansen i gruppa de var ute etter, de skal bruke det vi har erfart og lært. Men det ble det ikke, dette var bare tull, vi var bare gisler her» I4

Ser en dette i lys av Bridges (1995) sine uttalelser om åpenhet rundt utfordringer og bruk av ansattes kompetanse i beslutningstaking, virker det ikke som at ledelsen har benyttet seg av dette til sitt fulle potensiale i prosessen. I7 sitt utsagn tyder på at det ikke ble utvist tilstrekkelig

respekt for den kunnskapen de ansatte hadde, og det virker ikke som om ledelsen benyttet deres kompetanse til å fatte avgjørende beslutninger.

Denne opplevelsen virker også å gjenspeile prosjektgruppens oppfatning, hvor enkelte gir uttrykk for at de følte seg ført bak lyset når det gjelder hva den egentlige grunnen for deres deltagelse i gruppen var. Basert på I4 sitt utsagn kan det tolkes som at rollen deltagerne skulle ha i gruppen ikke var tiltenkt å bidra til å skape noe nytt. En får inntrykk av at den egentlige hensikten var å gi legitimitet til prosessen, ved at deltagerne representerte relevant kompetanse. Resultatet av dette virker å ha vært at de ansatte ikke følte kompetansen sin respektert, ei heller brukt for å forbedre endringsprosessen. Dette står i motsetning til det Bridges hevder er en måte å sørge for deltagelse, hvilket er uheldig for endringsprosessen som skal gjennomføres da de ansatte ikke får tilhørighet til det de skal igjennom. De ansattes manglende medvirkning i prosessen kan derfor tenkes å ha gjort at ledelsen ikke klarte å oppnå aksept for den nye retningen organisasjonen skulle gå i. Sett i lys av Pateman (1970) kan det tenkes at organisasjonen ville blitt bedre på endring om ledelsen i større grad hadde benyttet de ansattes kompetanse i gjennomføringen av endringsprosessen.

Når det skal utarbeides løsninger påpeker Bridges (1995, ss. 67-69) at løsningene må ha til hensikt å ivareta egeninteressen til flere parter, slik at utfallet tilfredsstillende flest mulig i organisasjonen. Selv om en ikke er fornøyd med resultatet, kan en i større grad akseptere det om en føler at en har vært inkludert i prosessen.

Informant 7 beskriver sine forsøk på å delta i prosessen på denne måten: «*Det var som å rope inn i et vakuum. Alt av rasjonelle argumenter og bekymringsmeldinger ble bare møtt med et slags skuldertrekk og sånn er det*».

NK FHS beskriver hvordan ledelsen forsøkte å sikre at flest mulig ble tilfredsstillende av endringsprosessens utfall i sin uttalelse:

«I slutten av november så fikk vi oppdrag fra forsvarssjefen. Vi skulle opp å gå med ny organisasjon fra 1. august. og det er klart at da må man lage en tidsplan. Også har vi jo et avtaleverk å forholde oss til, så bruker du det avtaleverket så langt du kan for å komme i mål. Også vil det nok være en kritikk mot at her har vi kjørt, og så har vi litt for lite tid, samtidig så mener jeg at vi i prosessen har tatt hensyn til de synspunktene som arbeidstakerorganisasjonene hadde, men det gikk fort» NK FHS

Slik som NK FHS uttaler virker det som at ledelsen har forsøkt å utarbeide en løsning som passet for majoriteten av de ansatte gjennom å benytte seg av avtaleverk, slik som Forsvarets personellhåndbok og arbeidsmiljøloven. Samtidig kan en argumentere for at opprettelsen av prosjektgruppen var en indirekte måte å sikre at de ansatte, samt arbeidstagerorganisasjonene, kunne gi uttrykk for sine interesser i løsningsforslag.

På den ene siden, kan det sees på som uheldig at ledelsen ikke virker å ha tilrettelagt for mer involvering av de som ble hardest påvirket av endringene. Det oppleves som at den eneste kommunikasjonskanalen de ansatte ved Luftkrigsskolen kunne benytte, for å uttrykke sine innspill og bekymringer, var prosjektgruppen. Ettersom prosjektgruppen kun hadde et mindretall representanter fra Luftkrigsskolen, virker det ikke som involveringen av de ansatte ved Luftkrigsskolen var tilstrekkelig til at de følte seg hørt. Dette gjenspeiles av I7, som hevder at faglige argumenter og bekymringsmeldinger ikke ble tatt på alvor. Som Bridges fremhever, kan dette ha ført til en mindre grad av aksept for beslutninger som ble fattet, ettersom de ansatte ved Luftkrigsskolen ikke følte de var inkludert i prosessen (1995, ss. 67-69).

På den andre siden kan det tenkes at tidspresset, som NK FHS poengterer i sin uttalelse, ga utslag på graden av medvirkning ledelsen kunne tillate i prosessen. Oppdraget, gitt av forsvarsjefen, presiserte når den nye organisasjon skulle være funksjonell, hvilket fastslo tidsrammen for endringsprosessen. Hadde ledelsen valgt å inkludere organisasjonen og deres ansatte i større grad, kan det tenkes at dette kunne ha gått på bekostning av målet om å være funksjonell fra 1. august. Selv om en kan argumentere for at graden av medvirkning i prosessen ikke var tilstrekkelig for å sikre at flest mulig av de ansatte var tilfredsstillt med utfallet, kan en utvise forståelse for vanskelighetene som oppsto på bakgrunn av tidsfristen som ble satt.

Pateman (1970) hevder at det eksisterer flere grader av medvirkning, og at de tjener forskjellig hensikt. Noen tjener utlukkende ledelsen, mens andre tjener hele organisasjonen. I prosjektgruppen virker opplevelsen å være at det var lite fleksibilitet og at mange av beslutningene var fattet på forhånd. I4 beskriver muligheten til medvirkning slik: «*veldig fort så skjønner vi at det ikke er så mye manøvreringsrom*». I forkant av opprettelsen av prosjektgruppen, ble I4 forespeilet å ha en annen rolle med mer innflytelse enn hva som ble tilfellet:

«Jeg ble spurt av Louise ... vil du være med i dette arbeidet? Også sier jeg til Louise, en betingelse, at det er et reelt arbeid, altså at vi har en påvirkning på resultatet ... ja selvfølgelig, var svaret.» I4

Lederen for prosjektgruppen beskriver sin opplevelse av innflytelse og medvirkning slik: «Før jeg som prosjektleder fikk lov å legge frem våre løsningsforslag for styringsgruppa så skulle jo admiralen være enig».

På den ene siden kan en få inntrykk av at de ansatte oppfatter i liten grad å ha reell medvirkning i utformingen av de store linjene for utfallet av endringsprosessen. Selv om sjef FHS ga uttrykk for at en ville ha medvirkning som deltager i prosjektgruppen, opplevde I4 at handlingsrommet ikke ble som forespeilet. Ser en dette i lys av Pateman (1970), kan det tyde på at graden av medvirkning de ansatte hadde faller under kategorien pseudomedvirkning. Dette hevdes ettersom ledelsen virker å ha forhørt seg med de ansatte, selv om beslutningene allerede var fattet uavhengig av de innspill og innveininger de ansatte kom med. Slik som Pateman påpeker, er ideen å skape en situasjon hvor de ansatte får en følelse av medvirkning gjennom å diskutere og stille spørsmål for å få oppslutning rundt beslutningene, uten at ledelsen egentlig har inkludert noen i prosessen. En kan argumentere for at ledelsen forsøkte å ha denne tilnærmingen, uten at de lyktes. Dette kan ha fått negativ innvirkning på de ansattes eierskap til prosessen, hvilket medførte at ledelsen ikke klarte å skape aksept for beslutningene i organisasjonen.

På den andre siden beskriver lederen for prosjektgruppen at løsningsforslagene som ble utviklet, måtte godkjennes av sjef FHS før det ble lagt frem for styringsgruppen. I tråd med Pateman (1970) sin teori, kan en hevde at graden av medvirkning prosjektgruppen hadde under endringsprosessen, faller under kategorien delvis medvirkningsgrad. Dette påstås ettersom prosjektgruppen, tilsynelatende hadde en grad av innflytelse, men at makten og den endelige beslutningsmyndigheten fremdeles tilhørte sjef FHS.

4.3.1 Delkonklusjon

Utfordringene endringsprosessen presenterte virker ikke å ha blitt adressert i tilstrekkelig grad. Ettersom oppfatningen av at det er mangel på åpenhet i prosessen gir et inntrykk av at det ikke ble tilrettelagt for muligheten til reel medvirkning for de ansatte.

Selv om det kan tyde på at ledelsen forsøkte å skape engasjement rundt en felles tilnærming til endringsprosessen, virker det som at de ansatte opplevde dette som provoserende da de selv stod i fare for å miste jobben sin. En kan argumentere for at dette resulterte i at ledelsen og de ansatte ikke spilte på samme lag.

Funnene tyder på at det er gjennomgående at de ansatte ved Luftkrigsskolen opplevde at ledelsen ikke respekterte deres kompetanse, da de ikke følte at innspillene de ga ble hørt. I prosjektgruppen får en inntrykk av at ledelsen opprettet gruppen for å gi legitimitet til endringsprosessen, heller enn at kompetansen skulle brukes for å bedre prosessen.

Det ser ut som graden av medvirkning de ansatte hadde i prosessen befant seg i sjiktet mellom pseudomedvirkning og delvis medvirkning. Det kan derfor argumenteres for at graden av medvirkning i endringsprosessen ikke var tilstrekkelig, noe som fikk konsekvenser for de ansattes aksept for endringene. En kan derimot utvise forståelse for at tidsrammen som ble satt gjorde at ledelsen så det som både vanskelig og uhensiktsmessig å inkludere alle i beslutningsprosessen.

5.0 Avslutning

5.1 Konklusjon

Temaet vi har undersøkt i denne oppgaven er endringsledelse. Med bakgrunn i temaet, har vi tatt for oss endringsprosessen som fant sted i Forsvarets utdanningssystem for å besvare problemstillingen:

Hvordan opplevde de ansatte ved Luftkrigsskolen og deltagerne i prosjektgruppen, FHS sin ledelse i endringsprosessen knyttet til implementeringen av utdanningsreformen?

Vi ønsket å undersøke denne problemstillingen ved å se nærmere på tre sentrale prosesser knyttet til omstilling og endring: Kommunikasjon, ivaretagelse og medvirkning. Gjennom å studere disse prosessene, har vi gjort flere interessante funn som har gitt oss et innblikk i utfordringene en organisasjon står ovenfor i en endringsprosess.

Å finne balansen mellom for mye og for lite informasjon er en vanskelig oppgave. I tillegg kreves det at informasjonen blir kommunisert tydelig og at den oppleves som troverdig. De ansatte uttrykker at ledelsen ved FHS ikke lyktes i å kommunisere det reelle grunnlaget for endringens rammer. Formidlingen av budskapet ble oppfattet som lite troverdig, og ledelsens entusiasme til de forespeilede endringene ble sett på som provoserende. Det vi ser av funnene, er en mangel på tilstrekkelig toveiskommunikasjon fra ledelsen, noe som har gjort det vanskelig for de ansatte å akseptere endringene.

Det er viktig å ha en forståelse for de ansattes manglende aksept for endring. Endringsprosesser kan oppleves som truende for de ansatte og en slik opplevelse er med på å bidra til at menneskene i organisasjonen kan oppleve en omstillingsprosess som svært belastende. Ivaretagelse av de ansatte står derfor sentralt i slike prosesser. I denne oppgaven har vi sett at de ansatte anerkjenner at det fantes en plan, men de uttrykker at den ikke var tilstrekkelig for å beskrive hva organisasjonen skulle gjennomgå. De ansatte opplevde ledelsen som lite støttende og at fokuset på besparelser var direkte demoraliserende. Funnene peker på at det var et fravær av trivsel på bakgrunn av en belastende hverdag, hvilket indikerer utilstrekkelig ivaretagelse under endringsprosessen.

Misnøyen blant de ansatte kan også sees i lys av hvordan de opplevde at deres reelle medvirkningskraft var. De ansatte har i intervjuene uttrykt en manglende åpenhet i prosessen, noe som vanskeliggjorde muligheten til reell medvirkning. Videre følte de en manglende respekt for deres kompetanse, og de satt med en følelse av at deres faglige innspill ikke ble overveid. De ansatte uttrykker forståelse for at tidsrammen som var satt vanskeliggjorde medvirkning, men på grunn av at de ikke opplevde tilstrekkelig medvirkning ble det også vanskelig for ledelsen ved FHS å skape aksept for endringsprosessen.

Bakgrunnen for opplevelsen de ansatte har hatt, virker å ha sitt utspring i det initiale budskapet og måten dette ble fremlagt på. Oppfatningen av at ledelsen ga uttrykk for at endringene skulle gjøre organisasjonen bedre ved å gjennomføre betydelige kutt i personell og ressurser, beskrives av samtlige ansatte som den største provokasjonen i endringsprosessen. Det påstås derfor at endringsprosessen som skulle gjennomføres i Forsvarets utdanningssystem *snublet på startstreken*.

5.2 Anbefaling til videre forskning

Ettersom oppgaven er skrevet i rammene av en bacheloroppgave anser forfatterne at det fremdeles er mange aspekter av endringsprosessen som ikke er blitt belyst. Forfatterne ønsker derfor å anbefale til videre forskning, gjerne i rammene av en master- eller doktorgrad, da dette vil kunne dekke omfanget prosessen krever.

Særlig påpekes det at oppgaven kun fokuserte på forholdet mellom de ansatte ved Luftkrigsskolen, prosjektgruppen og ledelsen ved FHS. Det anbefales derfor å gjennomføre lignende forskning på de andre skolene underlagt FHS.

6.0 Referanser

- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). Hentet 18/12-2019. Hentet fra (https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_5#%C2%A74-1).
- Bridges, W. (1995). *Managing Transitions* (3. utg.). London: Nicholas Brealey Publishing.
- Bruun-Hanssen, H. (2017). *Utdanningsreformen - FSJ gjennomføringsplan*. Oslo: Forsvaret.
- Burnes, B. (2004, September 06). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of management studies*, ss. 977-995. Hentet fra Journal of management studies.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Forsvaret. (2018, Mars 7.). *Utdanningsreformen i Forsvaret*. Hentet fra Forsvaret.no: <https://forsvaret.no/aktuelt/utdanningsreformen-i-forsvaret>
- Forsvaret. (2019). Forsvarets personellhåndbok del G - omstilling. I Forsvaret, *Forsvarets personellhåndbok*. Oslo: Forsvaret.
- Forsvarsdepartementet. (2016, Juli 04). *Utdanningsreform i Forsvaret*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/utdanningsreform-i-forsvaret/id2506990/>
- Forsvarsdepartementet. (2017, April 20). *Regjeringen.no*. Hentet fra Kampkraft og Bærekraft - Iverksettelsesbrev til forsvarssektoren for langtidspanoden 2017-2020: <https://www.regjeringen.no/contentassets/d88b9ee605634445a3165501cc0f8d12/2016-12-20-u-ivb-ltp-2017-2020-v3.0.pdf>
- Glasø, L. (2008, Mars 01). *Psykologtidsskriftet*. Hentet fra Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen: <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/det-emosjonelle-samspillet-i-leder-medarbeider-relasjonen>
- Hennestad, B. W., & Revang, Ø. (2012). *Endrings-ledelse og Ledelses-endring*. Oslo: Universitetsforlaget .
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (1. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of organization change management*, ss. 32-44.
- McKinsey. (2014). *Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren*. McKinsey & Company.
- Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Prop. 111 LS. (2015, April 24). Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen). Oslo: Forsvaret.
- Sander, K. (2019, 09 11). Induktiv og deduktiv studie. *Estudie*.

Simonsen, J. T. (2018, Februar 19). *Norges Offisersforbund* . Hentet fra Paneldebatt i OMS om Forsvarets utdanningsreform: <https://www.nof.no/arkiv/Paneldebatt-i-OMS-om-Forsvarets-utdanningsreform>

Vedum, T. S., Hareide, K. A., Ness, S., Grøvan, H. F., & Lundteigen, P. O. (2018, Mars 7). *Representantforslag 164 S*. Hentet fra Stortinget.no: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Representantforslag/2017-2018/dok8-201718-164s/?all=true>