



Uit

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Hærens befalsskole

Opprettelsen av Hærens befalsskole i 2013 – En endringsstudie

—

Thomas Neple

Aleksander Lutz

STV-3906 Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi mai 2018



Forord

Ferdigstilling av denne oppgaven setter punktum for et givende masterstudie ved Norges arktiske universitet (UiT). Studiearbeidet har til tider vært krevende og intensivt, men fremfor alt interessant og lærerikt. Det har vært en lang prosess for oss begge å ferdigstille denne masteroppgaven. Vi har underveis tjenestegjort flere ganger i utlandet, byttet jobb og fått oppleve hvor fort livet kan endre seg.

Vi vil takke våre arbeidsgivere for muligheten til å studere ved siden av full jobb. En stor takk rettes også til de som har stilt opp som intervjuobjekter samt de som har hjulpet oss med å finne relevant bakgrunnsmateriale til oppgaven.

Førstelektor Even Nerskogen fortjener dessuten takk for å ha holdt ut med oss i alle disse årene samt for svært konkrete og konstruktive tilbakemeldinger underveis. Vi vil også takke våre familier for nødvendig hjelp, konstruktive tilbakemeldinger og oppmuntring i arbeidet med masteroppgaven. Avslutningsvis vil vi takke Cathrine, Eileen, Mari og Markus for ubegrenset tålmodighet og støtte gjennom hele studiet.

Mai 2018

Thomas Neple
Aleksander Lutz

Til Eileen: Du vil alltid være i mitt hjerte

Sammendrag

Hærens grunnleggende befalsutdanning (GBU) har siden 2003 vært gjennom flere endringer, både i struktur og lokalisering. I 2013 ble utdanningsmodellen igjen endret ved at Hærens befalsskole, fra å være basert på en desentralisert utdanning hos Hærens avdelinger nå ble sentralisert under et felles utdanningsløp på én lokasjon. Hyppige omorganiseringer kan kanskje antyde at tidligere reformer og endringer ikke har gitt resultater som planlagt. Forsvaret har nylig innført en ny spesialistordning for befal og vervede. Dette gjør at viktigheten av en god befalsutdanning sannsynligvis har blitt enda mer relevant, ettersom den nå skal legge til rette for et livslangt løp som fagspesialist.

Oppgaven tar sikte på å undersøke hvordan endringsprosessen tilknyttet omorganiseringen av Hærens befalsskole i 2013 ble gjennomført.

Oppgaven har sin teoretiske forankring i teori rundt endringsstrategier og endringsledelse med John P. Kotter (2012) og Kurt Lewin (1997) som sentrale teoretikere. Vi har benyttet oss av en kvalitativ metode med intervju og dokumentstudier og studien har en deduktiv tilnærming. Totalt ble det gjennomført syv intervjuer med personell som var en del av omorganiseringen på forskjellige tidspunkt og hierarkiske nivåer i organisasjonen. Dokumentstudiene baserer seg på sentrale dokumenter for bakgrunn, plan og gjennomføring av sentraliseringen.

Hovedfunnet i oppgaven er at omorganiseringen av HBS i 2013 i hovedsak har fokusert på det formelle og strukturelle, men at den også har elementer som er preget av det uformelle og kulturelle aspektet. Videre gir funnene indikasjon på at det kan ha vært motstand mot omorganiseringen som igjen kan ha vært med på å forårsake lav grad av forankring for endringen i Hæren. En «Hær-mentalitet» preget av oppdragsfokus trekkes frem som en av årsakene til endringens utfall. Funnene viser videre at Hæren i hovedsak har oppnådd målene for omorganiseringen, men at det ikke er blitt gjort en helhetlig evaluering i etterkant av implementeringen av ny utdanningsmodell.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling.....	2
1.2	Tidligere forskning.....	2
1.3	Oppgavens formål og disposisjon	3
2	Bakgrunn.....	4
2.1	Hærens Befalsskole.....	6
3	Teoretisk grunnlag.....	8
3.1	Planlagt endring.....	8
3.1.1	Strategier for planlagt endring.....	9
3.1.2	Strategi E – Den avgrensede endringen	9
3.1.3	Strategi O – Læringsevne.....	10
3.1.4	Hva er det som endres?.....	11
3.1.5	Endringsomfang - Utvikling og brudd.....	12
3.1.6	Konteksten - Hvor skjer endringen?.....	13
3.1.7	Hvordan skjer endringen?	14
3.2	Ledelse av endringsprosesser.....	15
3.3	En lærende organisasjon.....	19
3.4	Forventninger til funn.....	21
4	Metode.....	22
4.1	Forfatterens egen rolle i organisasjonen.....	22
4.2	Undersøkellesdesign.....	23
4.2.1	Kvalitativ metode.....	23
4.3	Intervjuer og utvalg.....	24
4.4	Validitet, reliabilitet og datakvalitet	25
4.4.1	Validitet.....	25
4.4.2	Reliabilitet	27
4.4.3	Datakvalitet.....	28
5	Drøfting.....	29
5.1	Opptining.....	29
5.1.1	Identifisering av behov og mål for endring	29
5.1.2	Dannelse av endringskoalisjon.....	32
5.1.3	Etablering og formidling av visjon.....	33
5.1.4	Delkonklusjon Opptining.....	37
5.2	Endring/Gjennomføring.....	38
5.2.1	Endringens tidshorisont.....	38

5.2.2	Taktiske delmål.....	42
5.2.3	Delkonklusjon Gjennomføring.....	43
5.3	Nedfrysning.....	43
5.3.1	Forbedring og konsolidering av endring.....	43
5.3.2	Evaluering av måloppnåelse.....	47
5.3.3	Delkonklusjon Nedfrysning.....	51
5.4	Uforutsette funn: «Hær-mentaliteten».....	52
6	Konklusjon.....	54
6.1	Kommentarer til oppgaven	56
6.2	Videre forskning.....	56
7	Referanseliste	58
8	Figurliste	61
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	62
	Vedlegg 2: Samtykkeskjema	64

1 Innledning

Hærens grunnleggende befalsutdanning (GBU) har siden 2003 vært gjennom flere endringer, både i struktur og lokalisering. Frem til 2003 var utdanningen i praksis uendret i mange tiår. Hver våpenart¹ hadde sin egen befalsskole som sørget for å utdanne sersjanter til Hæren. I 2003 ble befalsskolen for Kavaleriet, Ingeniørvåpenet, Infanteriet og Artilleriet sentralisert under Hærens befalsskole for kampvåpenet lokalisert til Rena. I 2005 ble de resterende våpenartsvisse befalsskolene nedlagt og erstattet med en desentralisert utdanning ute ved Hærens avdelinger. Samtidig ble Hærens befalsskole (HBS) opprettet som en stab som skulle avholde felles samlinger på Rena for befalelevne fra Hærens avdelinger. I 2013 ble utdanningsmodellen igjen endret ved at HBS nå skulle være en fullverdig befalsskole med en sentralisert utdanning for Hæren.

Opprettelsen av Hærens befalsskole (HBS) i 2013 kom etter en periode med forholdsvis hyppige endringer i utdanningsmodellen over en 10-årsperiode.² Konteksten for denne oppgaven er endringen som i 2013 medførte at all befalsutdanning i Hæren ble samlet under HBS. Endringen medførte også at HBS organisatorisk ble underlagt Krigsskolen (KS). Hyppigheten av endringer har gjort oss nysgjerrige på hvordan endringsprosessene ble gjennomført og hvordan man kom frem til dagens modell (2013). Høsten 2017 ble det igjen besluttet å endre organiseringen og utdanningsmodellen for befalsskolen. Hyppige omorganiseringer kan kanskje antyde at tidligere reformer og endringer ikke har gitt resultater som planlagt. Er resultatene blitt evaluert for å se om målene som ble satt ble nådd?

Dette har fått oss til å tenke på prosessene rundt disse endringene. Ville bedre eller andre prosesser ha medført færre og mindre omfattende endringer? Forsvaret har nylig innført en ny spesialistordning for befall og vervede. Dette gjør at viktigheten av en god befalsutdanning sannsynligvis har blitt enda mer relevant, ettersom den nå skal legge til rette for et livslangt løp som fagspesialist. Begge forfatterne er utdannet ved

¹ En våpenart er en funksjonell gruppering av personell innen én og samme forsvarsgren. Eksempelvis for Hæren er dette Infanteri, Ingeniørvåpenet, Kavaleri, Artilleri, Samband.

² Mer utfyllende informasjon om disse endringene kommer i kapittelet 2 Bakgrunn

Krigsskolen³ og har til sammen jobbet i Hæren i over 25 år. Vi har tidligere i vår militære karriere også selv gjennomført GBU i Hæren. Dette er et emne som vi har stor interesse for, og som vi vurderer å være svært viktig for Hæren.

Vi har valgt å undersøke endringen av Hærens befalsskole (HBS) i 2013 med utgangspunkt i å analysere selve endringsprosessen. Som basis for vår forskning har vi lagt til grunn dokumentstudier og intervjuer med utvalgte relevante respondenter. Våre funn blir belyst og drøftet ved hjelp av relevante teorier og artikler omkring endringsprosesser og endringsledelse.

1.1 Problemstilling

Med det ovennevnte som utgangspunkt har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan ble prosessen for omorganiseringen av Hærens Befalsskole i 2013 gjennomført? Hva ble utfallet av denne prosessen? Hva kan forklare utfallet?

En masteroppgave gir ikke anledning til å dekke alt som er interessant. Vi har ikke hatt tid eller ressurser til å se på alle endringene av Hærens befalsutdanning siden 2005. Således har vi valgt å avgrense oppgaven vår til kun å fokusere på den siste endringen i 2013, samt at vi ser på selve endringsprosessen og hva som kan forklare utfallet av den. Videre er utvalget av våre respondenter avgrenset ved at de har hatt en direkte rolle knyttet til endringsprosessen enten før, under eller etter gjennomføringen av den.

1.2 Tidligere forskning

Krigsskolens bibliotek har vært behjelpelige med å finne relevante oppgaver og artikler for å kartlegge annen forskning omkring vårt tema. Det foreligger lite forskning knyttet til spesifikke endringer i Forsvaret, men forskning omkring omstilling i det offentlige er relativt utbredt. Vi har ikke klart å finne annen forskning som fokuserer på endringsprosesser i Hæren spesifikt. Det er skrevet noen oppgaver om Hæren hvor temaet er læringsevne, bla (Nesheim, 2016), og disse har relevante teorier og funn for vår forskning. Spørsmålet som kan stilles er om Forsvaret og Hæren er særlig

³ Krigsskolen er landets eldste institusjon for høyere utdanning. Skolen skal utdanne offiserer som kan forvalte og lede det samfunnsoppdraget som Forsvaret har fått med ekspertise og ansvarsglede.

annerledes enn resten av det offentlige, og om det eventuelt har noen betydning for relevansen ved å sammenligne erfaringer fra andre offentlige endringer. Det er skrevet flere oppgaver knyttet til endring og hvordan dette påvirker organisasjonskultur i forskjellige forsvarsgrener og avdelinger. I 2015 ble det skrevet en masteroppgave som tok sikte på å kartlegge organisasjonskulturen blant de ansatte ved HBS etter omorganiseringen (Børte & Wik, 2015).

1.3 Oppgavens formål og disposisjon

Formålet med vår oppgave er å belyse endringsprosessen rundt opprettelsen av HBS i 2013. Ved hjelp av relevant teori, dokumentstudier og intervjuer søker vi å finne erfaringer på hva som gikk bra, og hvilke utfordringer som eventuelt dukket opp. Hva var eventuelt årsakene til at endringen var vellykket eller ikke? Med vellykket mener vi om målene som Hæren satte seg for endringen ble nådd, herunder gjennomføringen av prosessen. Vi håper at våre funn vil være til hjelp for Hæren slik at den kan bli bedre rustet til å gjennomføre fremtidige endringsprosesser.

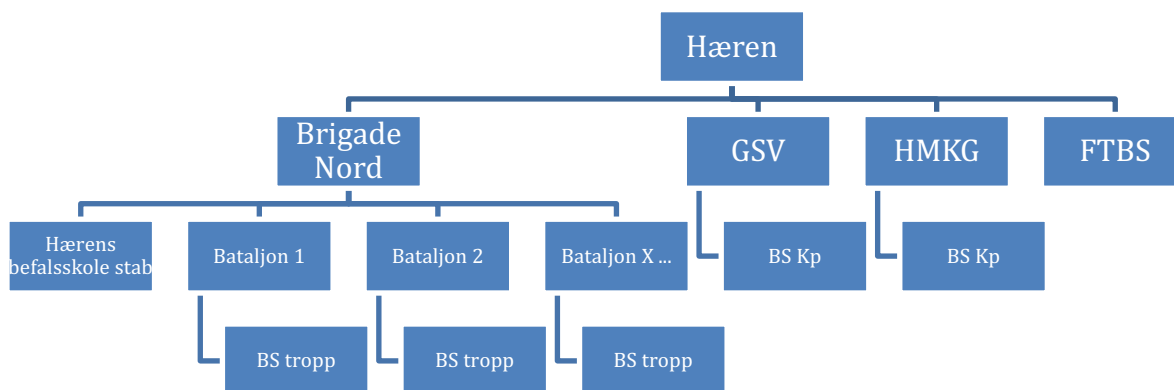
Oppgaven disponeres i det videre i følgende deler. Først kommer et bakgrunnskapittel der vi redegjør for de konkrete endringene som skal undersøkes, og konteksten disse endringene foregår i. I det påfølgende teorikapittelet redegjør vi for relevante teorier knyttet til planlagt endring. Deretter kommer et metodekapittel som redegjør for våre metodiske valg for forskningen vår. I det påfølgende drøftingskapittelet knytter vi teori og forskning sammen før vi avslutningsvis presenterer våre funn i konklusjonskapittelet.

2 Bakgrunn

Etter at den kalde krigen var over, ble det behov for å omstille Forsvaret.

Sannsynligheten for at noen ville angripe Norge ble vurdert som svært lav, samtidig som organiseringen av Forsvaret var svært kostnadskrevende. Dette medførte at Forsvaret gikk fra et stort invasjonforsvar til et betydelig mindre innsatsforsvar. Innsatsforsvaret skulle være bedre tilpasset de nye sikkerhetspolitiske utfordringene som Norge sto ovenfor. Det tok utgangspunkt i at Forsvaret skulle bidra mer utenfor landets grenser som en del av operasjoner i regi av FN eller NATO. Dette skulle også medføre at Forsvaret skulle bli mer profesjonelt. Omstillingen omfattet alle forsvarsgrenene og omfattet både endringer i struktur, strategi og økonomi. Som følge av dette ble antall avdelinger, baser og årsverk kraftig redusert. Omstillingen er blitt omtalt som en av de mest omfattende omstillingene i offentlig sektor i nyere tid (Statskonsult, 2006).

De største og mest utfordrende endringene i Forsvaret skjedde i Hæren (Statskonsult, 2006). Invasjonsforsvaret besto av en struktur med 13 mobiliseringsbrigader. Disse ble nå redusert til en profesjonell, stående brigade. Brigade Nord (Brig N) skulle være Hærens kampkraft og hurtig kunne stille bidrag til internasjonale operasjoner. Denne reduksjonen av avdelinger medførte også en tilsvarende reduksjon i antall leire og personell. Med en så omfattende omstilling var det også naturlig at befalsutdanningen ble berørt. I 2005 ble de fleste tradisjonelle befalsskolene lagt ned og erstattet av en ny desentralisert modell. Heretter skulle befalsutdanningen skje i regi av brigadens underavdelinger, Garnisonen i Sør-Varanger (GSV) og Hans Majestet Kongens Garde (HMKG). Forsvarets tekniske befalsskole (FTBS) ble i stor grad videreført som før med ansvar for de tekniske linjene og forvaltningslinjene, lokalisert på Sessvollmoen. I denne nye modellen fikk hver avdeling ansvaret for å utdanne nytt befall for å dekke sitt eget behov for nye sersjanter. Hærens befalsskole (HBS) ble videreført med en stab på Rena hvor det skulle avholdes felles samlinger for befalelevne som kom fra de forskjellige avdelingene.



Figur 1: Organisering av befalsutdanning i Hæren før 2013⁴

I den samme perioden akkumulerte Hæren erfaringer fra operasjoner utenlands, primært fra Balkan og Afghanistan. Særlig operasjonene i Afghanistan ble omtalt som de første siden andre verdenskrig hvor Forsvaret deltok i krigshandlinger. Dette medførte et fornyet fokus på hva soldatyrket innebærer. Begrep som profesjonskultur og krigerkultur fikk fornyet fokus. Samtidig ble det åpenbart at moderne krigshandlinger stilte andre krav til utdanningen av våre soldater, befal og offiserer enn den tidligere hadde gjort. Hæren hadde også utfordringer med ståtiden⁵ til mange av de erfarne soldatene og befalet. Dette medførte at Hærledelsen så behov for en ny ordning for militært tilsatte (OMT) hvor det var mulig å ha karriere og lønnsutvikling på «lavt» nivå. Sommeren 2015 vedtok Stortinget innføringen av en slik ordning. Det skulle opprettes et spesialistkorps med egne kompetanseutviklingsplaner og et eget karrieresystem i et livslangt perspektiv. Spesialistkorpset (OR⁶) består av grenaderer, konstabler og befal.

Uavhengig av arbeidet med OMT satte Hærledelsen i 2010 ned en arbeidsgruppe som skulle evaluere daværende GBU-modell og komme med forslag til videre organisering og innretting av utdanningen. I 2011 leverte arbeidsgruppen sin rapport med forslag og anbefaling om endring av utdanningsmodellen. Rapporten anbefalte at Hæren trengte en enhetlig befalsutdanning.

⁴ Med BS tropp og BS Kp menes hhv befalsskoletropp og befalsskolekompani

⁵ Med ståtid menes hvor lenge personellet er i tjeneste

⁶ Betegnelsen OR (Other Ranks) er brukt i denne betydningen i NATOs personellkodesystem (NATO Codes for Grades of Military Personnel) som betegnelse på menig personell, herunder underoffiserer, som er gitt kodene OR-1 (betegnet menig i Norge) til OR-9 (betegnet sersjantmajor i Norge)

2.1 Hærens Befalsskole

Hærledelsen besluttet i 2012 at Hærens GBU igjen skulle omorganiseres til en sentralisert utdanningsmodell (Sjef Krigsskolen, 2012). Sensommeren 2013 ble befalsskoleutdanningen re-sentralisert under HBS og lokalisert til Rena i Østerdalen. Der hvor det tidligere kun var en stab skulle det nå være en fullverdig befalsskole med alle nødvendige fasiliteter. Iverksettelsesbrevet til forsvarssektoren for langtidsperioden 2013–2016 hadde følgende beskrivelse av oppdraget:

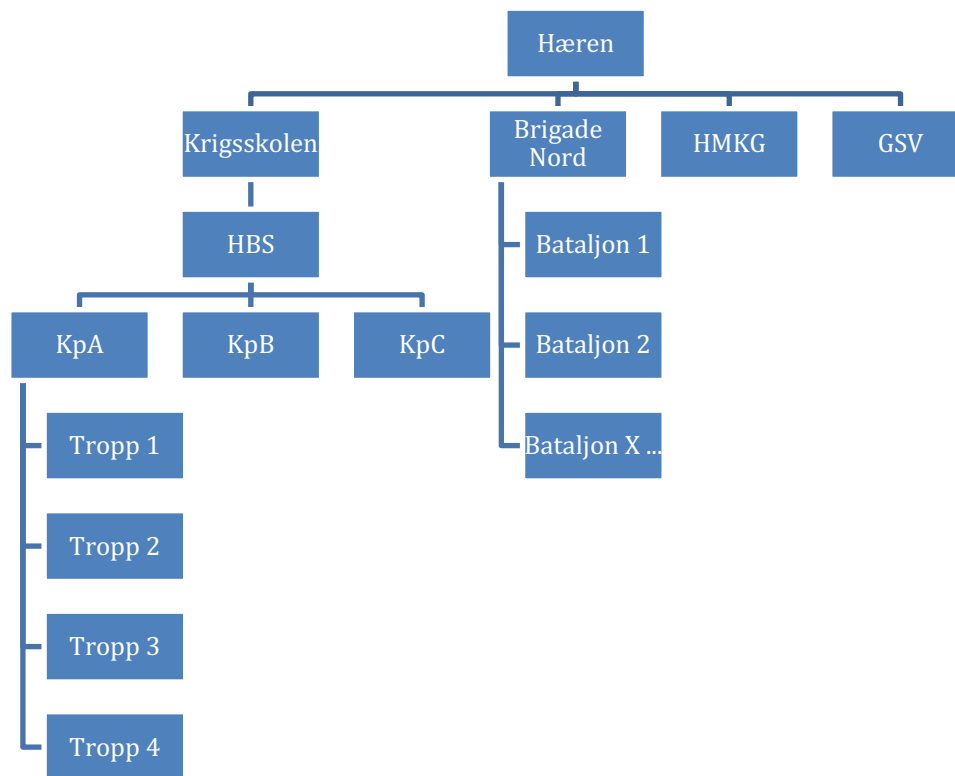
«Hæren skal samordne kompetanseproduksjonen i Hæren under en ledelse. Forsvarets tekniske befalsskole ved Forsvarets kompetansesenter for logistikk (FKL) skal underlegges Hærens befalsskole. Hærens befalsskole skal videreføres som en avdeling under Krigsskolen, og skal gradvis samle virksomheten til Rena.»

(Forsvarsdepartementet, 2012)

Hovedoppgaven til HBS er å utdanne nytt befall til Hæren og er organisert med en skoleledelse/bataljonsstab og tre utdanningskompanier med forskjellige ansvarsområder (Wikipedia, 2017):

- Kompani A (KpA): Operativ linje utdanner operativt befall til de forskjellige bataljonene. Befalselevne gjennomgår 9 måneders infanteriutdanning i Rena leir, før de gjennomgår en 3 måneders fagperiode. Under fagperioden er elevene noe spredt, de fleste linjene har utdanningen sin på Rena, mens noen linjer er på Sessvollmoen leir og Jørstadmoen. Kompaniet består av ca. 140 befalselever. Dette kompaniet er i praksis samlokaliseringen av den spredte utdanningen som tidligere ble gjennomført ved de ulike avdelingene i Hæren.
- Kompani B (KpB): Krigsskolens gjennomgående linje holder til på Elverum. Kadettene gjennomfører sin grunnleggende befalsutdanning på Elverum, før de overføres til Krigsskolen på Linderud for å fullføre de siste 3 årene i utdanningen. Kompaniet består av ca 30 kadetter. Dette kompaniet ble flyttet til Rena våren 2016 og ble nedlagt 1. august 2017.
- Kompani C (KpC): Det tekniske kompaniet på Sessvollmoen utdanner befall på tekniske linjer, forvaltning og ammunisjonsforvaltning til alle Hærens avdelinger, og i noen tilfeller Forsvarets Logistikkorganisasjon (FLO). Befalselevne

utdannes i infanteritjeneste i 2 ukers perioder, med 2 uker fagspesifikk utdanning imellom. Kompaniet består av ca 200 befalselever.



Figur 2: Organisering av befalsutdanning i Hæren etter 1. august 2013

Høsten 2017 ble det igjen besluttet at befalsutdanningen skal endres. Denne gang gjelder endringen ikke kun Hæren, men hele Forsvaret. Hærens befalsskole (HBS), Sjøforsvarets befalsskole (SBS) og Luftforsvarets befalsskole (LBS) skal legges ned, og en ny Forsvarets befalsskole skal opprettes på Sessvollmoen. All utdanning i hele Forsvaret justeres for å tilpasse seg de nye rammebetingelsene etter innføring av OMT og føringer gitt i «Iverksettingsbrev for langtidsplanen (IVB) for 2017-2020». Hovedmålene med planen defineres å være reduserte kostnader og bedre forutsetninger for kvalitet i utdanningen. I den nye modellen skal forsvarsgrenene gjennomføre egne grenader- og konstabelkurs, mens selve befalsutdanningen vil skje felles for alle forsvarsgrener gjennom et 12-ukers modulbasert utdanningsløp lokalisert til Sessvollmoen leir, med stipulert oppstart i august 2018 (Forsvarssjefen, 2017). Det at befalsutdanningen igjen skal endres taler for at det å belyse tidligere endringer og erfaringer er svært aktuelt.

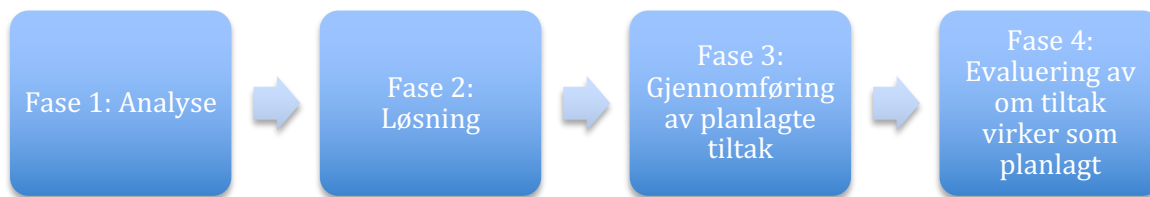
3 Teoretisk grunnlag

I dette kapitlet vil vi redegjøre for noen sentrale teorier og begreper som har betydning for endringsprosesser og ledelsen av disse. Siden oppgaven vår er rettet inn mot omstillingen av HBS, er det naturlig at vi fokuserer på teori knyttet til planlagt endring. Vi vil innlede med å definere begrepet planlagt endring og hvilken betydning valg av strategi, drivkrefter og kontekst har i slike prosesser. Dette bidrar til å forstå hvordan og hvorfor endringsprosesser ofte endrer seg underveis. Deretter vil vi ta for oss hvordan endringer ledes, ettersom dette vil påvirke hvordan endringer gjennomføres. Vi kommer så kort til å beskrive en lærende organisasjon, da det er en sammenheng mellom endringsprosesser og læringsevne. Avslutningsvis vil vi presentere forventninger til funn knyttet til omstillingen av Hærens befalsskole.

3.1 Planlagt endring

Klassisk organisasjonsteori har som regel tatt som utgangspunkt at alle organisasjoner søker stabilitet og forutsigbarhet ((Scott, 2008); (Thompson, 1967)). Endring vil i et slikt perspektiv være et forstyrrende element som vil kunne ses som en trussel mot effektivitet. Allikevel starter organisasjoner endringsprosesser. For å forstå dette må vi se på hvilke drivkrefter som starter endringsprosesser. Jacobsen (2012) tar i sin bok utgangspunkt i at de aller fleste planlagte endringsprosesser startes av aktører som befinner seg i organisasjonen. Disse aktørene kalles endringsagenter.

Denne modellen kalles planlagt endring og er basert på noen spesielle forutsetninger der den viktigste er at endringen er ønsket. Med dette menes det at det står visse intensjoner eller mål bak de endringer som gjennomføres. Tilnærmingen kalles også en analytisk eller rasjonell tilnærming til endring. Dette fordi den baserer seg på et oppfattet behov for endring, en analyse av hvilke problemer som skal løses og hvordan de løses, en strategi for iverksetting av endring og en vurdering av hvorvidt endringene faktisk løste problemet eller ikke.



Figur 3: Sentrale faser i en planlagt endringsprosess (Jacobsen, 2012, s. 38)

I 2011 nedsatte Hærstaben (HST) en arbeidsgruppe som utarbeidet en rapport med analyse og anbefaling til løsning for Hærens fremtidige utdanning av sersjanter. På bakgrunn av dette setter vi som forutsetning at den siste endringen, etableringen av HBS i 2013, var en planlagt endring.

3.1.1 Strategier for planlagt endring

Beer og Nohria (2000) definerer to hovedstrategier for organisasjonsendring. Disse omtales som strategi E og strategi O, hvor E står for «economic» og O står for «organization». Selv om begge strategiene har visse fellestrekk og begge tar for seg planlagte endringer, har de visse elementer som skiller dem distinkt fra hverandre. Disse faktorene vil vi nå forklare under.

3.1.2 Strategi E – Den avgrensede endringen

Strategi E tar utgangspunkt i en grunnleggende tanke om at behovet for endring blir identifisert av toppledelsen eller en liten gruppe mennesker, og at disse utarbeider en løsning som de videre implementerer (Beehr & Nohria, 2000). Strategien blir sett på som en rasjonell prosess avgrenset i tid, med klare målsettinger og en bestemt slutttilstand. Målet for endring i denne strategien er drevet av synlige resultater. Tradisjonelt sett handler de synlige resultatene som oftest om noe som kan tallfestes, og da gjerne i profitt. Jacobsen (2012) argumenter videre for at økonomiske mål er mer kompliserte i offentlige organisasjoner, og at det økonomiske aspektet her som regel handler om nyttemaksimering. I HBS sitt tilfelle vil kostnadsbesparelse og ressursutnyttelse kunne være blant målene for endringen.

I strategi E er det den formelle ledelsen som har den sentrale rollen i implementering av endringen (Beehr & Nohria, 2000). Ledelsen sitter med den formelle makten og har helhetsperspektivet i organisasjonen når det gjelder behovet og mulighet for endring.

Denne strategien innebærer derfor en typisk «top-down» endringsprosess, hvor de ansatte i organisasjonen i liten grad driver endringsprosessen.

E-strategien retter seg inn mot å endre de formelle elementene i en organisasjon. Strategien tar sikte på at en organisasjonsendring er tjent med å starte med det formelle; som mål, strategi og struktur, før man ser på det uformelle ved organisasjonen. Rasjonale ligger i at det først og fremst er de formelle elementene ledelsen kan kontrollere. Videre ligger tanken om at strukturer og mål fungerer som normative standarder organisasjonen vil innrette seg etter, og at ledelsen på denne måten kan påvirke de uformelle elementene (Jacobsen, 2012). Ut ifra dette kan man tenke seg at fokuset i omleggingen av HBS har vært strukturen og de formelle elementene, men at uformelle elementer som eksempelvis avdelingskultur også har blitt sett på i endringsprosessen.

Planlegging vil med denne E-strategien opptre som en formell og lineær prosess med ulike faser og en logisk rekkefølge. Her tydeliggjøres behovet for klare visjoner og mål for å kunne vite hvor man ønsker å bevege seg. Strategiske analyser er her et viktig verktøy for å finne ut av de eksterne og interne faktorene som må tas høyde for i utarbeidelse av den nye strategien (Jacobsen, 2012).

3.1.3 Strategi O – Læringsevne

Endringsstrategi O preges av at den ikke ser på endring som en hendelse som er begrenset i tid og rom, men mer som en kontinuerlig prosess. Formålet med denne strategien er å utvikle de menneskelige ressursene i organisasjonen (Beehr & Nohria, 2000). Strategien baserer seg på en tanke om at det er vanskelig å analysere seg frem til organisatoriske problemer og derav også utvikling av løsningen (Jacobsen, 2012).

Målet for endring vil med denne strategien derfor kunne beskrives som læringsevne. Med dette menes at organisasjonen må settes i stand til å gjøre kontinuerlige forbedringer på egen hånd og tilpasse seg endringer i omgivelsene. Resultat er viktig også i denne strategien, men der strategi E fokuserer på de harde fakta i et resultat, er strategi O fokusert på prosessene som skaper resultatene (Jacobsen, 2012).

I endringsstrategi O er toppledelsen også viktige, men de har en helt annen rolle enn i strategi E. Ledelsen inntar her en rolle som baserer seg mer på å være støttende, deltakende og engasjementsskapende. Kun de mest sentrale retningslinjer gis av ledelsen, mens selve endringen drives frem av indre motiverte ansatte. Strategien taler her for at det er det er personellet på det operative plan som kjenner til de mest sentrale problemene i organisasjonen, og derfor også har de mest anvendelige løsningene. Endringsprosessen får derfor et «bottom-up» preg hvor de ansatte i organisasjonen blir den sentrale drivkraften i endringen (Beehr & Nohria, 2000).

Når det gjelder endringens innhold, søker strategien å påvirke de menneskelige relasjonene i organisasjonen - de uformelle elementene (Jacobsen, 2012). Viktigheten av de formelle elementene er også til stede i denne tenkningen, men her er tanken at det strukturelle må tilpasses de ansatte og kulturen i organisasjonen. Troen på at struktur kan styre adferden i organisasjonen er her sterkt redusert. I stedet er tanken om at varig adferd må komme innenfra.

I likhet med endringsstrategi E, vil planlegging i strategi O være basert på behovet for en visjon om hvorfor man bør endre seg og hva man ønsker å oppnå. Planleggingen skiller seg derfra gjennom at den ikke foregår som en stor lineær prosess, men heller som en kontinuerlig serie av mindre beslutninger som avhenger av hverandre. Denne formen for planlegging vil bære preg av å være både eksperimenterende og nyskapende. Den tar høyde for at verden er kompleks og at uventede endringer vil skje. Evaluering står sentralt i planleggingen ettersom dette, sammen med visjon, danner grunnlaget for at de små beslutningene henger sammen (Jacobsen, 2012).

3.1.4 Hva er det som endres?

For å kunne si at noe har endret seg, må vi på ulike tidspunkter kunne beskrive noe som er stabilt. På bakgrunn av dette kan vi definere hva som er endret og i hvilken grad.

Andrew Pettigrew hevder at alle studier av endring må identifisere innholdet i selve endringen (Pettigrew, Woodman, & Cameron, 2001). Overført til en organisasjon kan endring omfatte hele organisasjonen eller deler av den. Eksempelvis er det mulig å endre struktur uten å endre kultur. Dette forutsetter at vi har et begrepsapparat for å beskrive disse endringene. Derfor knyttes endring ofte til tradisjonelle begreper

benyttet for å beskrive organisasjoner som struktur, maktforhold, kultur og teknologi. Slik knyttes teorier om organisasjonsendringer til tradisjonelle organisasjonsteorier.

Det er en utbredt antakelse at disse elementene henger sammen (Leavitt 1965). En endring i ett element vil føre til endringer i de andre elementene. Formelle elementer beskriver en organisasjons formelle, normative struktur. Henry Mintzberg (1979) har laget oversikt over hvilke strukturelle dimensjoner som kan benyttes for å beskrive disse. Uformelle elementer kan eksempelvis knyttes til kultur. Edgar Schein (1980) beskriver kultur som noe som består av flere ulike nivåer. Kjernen i enhver kultur er et sett grunnleggende antakelser, eksempelvis hvordan en oppfatter verden og hvordan ting henger sammen. De grunnleggende oppfatningene følges ofte av et sett normer og verdier. En verdi er noe vi synes er godt og riktig, mens en norm er hva vi betrakter som akseptabel adferd eller ikke. Artefakter er de synlige uttrykkene for kultur, for eksempel symboler som logoer og slagord, men også målsettinger, formell struktur og uttalte verdier kan ses på som artefakter for de mer underliggende og usynlige grunnleggende antakelsene i en organisasjons kultur. En måte å påvirke den underliggende kulturen på, er å endre på slike artefakter, og at slike endringer over tid påvirker kulturen.

Organisasjoner består helt forenklet av mennesker og grupper av mennesker. Endring kan dermed studeres på individnivå og på gruppenivå. Allikevel kan organisasjonsendringer være noe mer enn endring av individer og grupper. Det kan også være endring av strategier, oppgaver, struktur og kultur. I vår undersøkelse skal vi se på den prosessen som HBS var gjennom fra 2012. Her ble både struktur, oppgaver og kultur berørt av endring.

3.1.5 Endringsomfang - Utvikling og brudd

Jacobsen (2012) nevner to typer av endringsomfang, utvikling og brudd. Utvikling går på å justere den eksisterende form for å skape bedre balanse mellom de ulike elementene innenfor rammene av en strategi, en teknologi eller en konfigurasjon. Denne formen for endring er lite dramatisk og har preg av utvikling og evolusjon. Det andre endringsforløpet, brudd, går fra en strategi, en teknologi eller en konfigurasjon til en annen, og innebærer omfattende endringer i så vel produksjon og struktur som i kultur og maktforhold. Med bakgrunn i disse to typene kan ikke organisatorisk endring

betraktes som noe enhetlig. Endringen kan være innføring av ny teknologi, en ny kultur eller omfordeling av ansvar og oppgaver. Hvilken type endring som skal implementeres får store konsekvenser for valg av endringsstrategi. Presiseringen av endringens omfang er sentralt når fokuset er planlagt endring. Dramatiske endringer vil kreve at en "angriper" de fleste elementene i en organisasjon samtidig. Dette vil kunne oppleves som dramatisk av mange aktører, og det vil aktivisere mange og sterke motkrefter. Forsøk på revolusjon vil antakeligvis være mye mer krevende og risikofylt enn å foreta justeringer innen eksisterende rammer. Endringen av HBS i 2013 er av mange beskrevet som en total endring av utdanningen av sersjanter i Hæren. På den annen side blir det også hevdet at endringen gjorde at en delvis gikk tilbake til det gamle utdanningssystemet med en sentralisert utdanning. Det er allikevel store forskjeller mellom den nye og den gamle utdanningen med tanke på innhold. Helhetlig sett kan endringen av HBS defineres som et brudd hva angår struktur, oppgaver og delvis kultur.

3.1.6 Konteksten - Hvor skjer endringen?

Alle endringer er unike. Det vil si at de ikke nødvendigvis er gjenfinnbare i andre organisasjoner. Disse forskjellene kan kun fanges opp ved å se prosessen i sin kontekst, altså å se ting i en sammenheng. Det er eksempelvis forskjell på å endre et sykehus og endre en fabrikk. Kontekstualisering er viktig for å gi en realistisk fremstilling av endring. I sin ytterste form kan endring betraktes som fullstendig a-kontekstuel, altså at konteksten ikke har noen betydning. På den andre siden kan en si at alle endringer er unike, og at det er umulig å trekke paralleller mellom disse. Jacobsen (2012) definerer sin teori til å ligge mellom disse ytterpunktene. Han legger til grunn at det er fornuftig å betrakte endring som bestående av et sett grunnleggende fellestrekk. Disse vil allikevel fremstå på ulike måter i ulike kontekster. Et annet aspekt er antagelsen om at de fleste endringer vil møtes med en eller annen form for motstand. Graden av motstand, samt dens styrke og varighet, vil kunne variere fra organisasjon til organisasjon.

Organisasjoner inngår i og utgjør en kontekst eller sammenheng som muliggjør eller vanskeliggjør handlinger. Derfor er det hensiktsmessig å fokusere på indre og ytre kontekst. Den indre konteksten er knyttet til trekk ved organisasjonen, mens den ytre konteksten består av organisasjonens omgivelser. Å forstå den indre og ytre konteksten er viktig for å kunne forstå en organisasjons mulighet for å endre seg. Denne muligheten vil variere etter ulike forhold definert av den indre og ytre konteksten.



Figur 4: Organisasjoners evne og mulighet til å endre seg som en funksjon av indre og ytre forhold (Jacobsen, 2012)

Konteksten kan betraktes som en type krefter som enten gjør det lettere eller vanskeligere å endre en organisasjon. Dette gjør at vi kan komme med noen generelle antagelser, eksempelvis at det sannsynligvis er enklere å endre små enn store organisasjoner. Denne antagelsen er allikevel sterkt forenklet, og det må hele tiden defineres hva slags type endring (utvikling eller brudd) det er som drøftes. Konteksten gir større eller mindre muligheter for å gjennomføre planlagte endringer, og enkelte kontekster kan fremstå slik at det virker umulig å gjennomføre endring. Den viktigste innsikten blir da at ulike kontekster krever ulike former for planlagte endringsprosesser. Dette betyr at endringsagenten må tilpasse endringsprosessen og endringsledelsen til den aktuelle konteksten. Først gjennom en forståelse av konteksten kan en utforme endringsstrategier som er tilpasset.

3.1.7 Hvordan skjer endringen?

Det finnes en mengde ulike definisjoner av hva endring er. De fleste inneholder en eller annen variant av ulike tilstander målt over tid. Jacobsen (2005) sier at endring er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon. Planlagt endring må alltid betraktes som en prosess. Det vil si at hendelser og handling over tid bringer organisasjonen fra én tilstand til en annen. Ved å fokusere på prosess, handlinger og hendelser som utfolder seg over tid, vil en identifisere hvilke aktører som handler og driver frem eller hindrer endring. Endringsprosesser vil alltid aktivisere ulike perspektiver, interesser, følelser og virkelighetsoppfatninger. Endringen skjer da i en kompleks samhandling mellom individer og grupper. Denne "kampen" mellom aksjon og reaksjon vil være umulig å forutsi. Dette er grunnen til at endring av organisasjoner aldri kan planlegges helt perfekt. Dermed kan dette også føre til at resultatet av endringsprosessen ofte vil være forskjellig fra det som var den

opprinnelige intensjonen med den. For å forstå dette misforholdet mellom intensjon og faktisk resultat, er det helt nødvendig å kartlegge og forstå selve endringsprosessen.

Planlagt endring forutsetter at et eller flere mennesker, endringsagenter, starter en endringsprosess. Dette innebærer at noen setter i gang med aktiviteter rettet mot å skape forandring i adferd, strukturer eller kulturer. Endring skjer ikke momentant, men er noe som utvikler seg over tid, og det er noe som er startet av en eller flere endringsagenter. Endringsagentene har ikke nødvendigvis den samme problemoppfatningen og løsningsforslag som resten av organisasjonen. Dermed blir en sentral utfordring for de som skal gjennomføre planlagte endringsprosesser å få med seg de andre i organisasjonen. Hvis store grupper i organisasjonen opplever endringsforslaget som unyttig, truende eller slitsomt, vil reaksjonene høyst sannsynlig bli motstand. For å kunne gjennomføre planlagte endringer er det derfor sentralt å forstå hvordan mennesker reagerer på endringsinitiativ som kommer fra andre enn dem selv. Endring er ikke noe abstrakt for den enkelte, men et krav om at man forlater noe man har gjort, og begynner å gjøre noe nytt eller annerledes. Dermed må endring betraktes som prosesser hvor mennesker samhandler basert på ulike årsaker og hensikter.

Vellykket endringsledelse dreier seg om å gjennomføre prosesser slik at endringsinitiativ omsettes i bedre resultater. Ingen endringsagenter kan garantere at det å starte en planlagt endringsprosess vil ende med suksess.

3.2 Ledelse av endringsprosesser

Endringsledelse kan sies å være de handlinger endringsagenter utfører for å øke sannsynligheten for at gjennomføringen av endringen skal lykkes (Jacobsen, 2005). Organisasjonsendringer innebærer ofte et brudd med det etablerte. Det som før har vært stabilt og forutsigbart brytes opp, etablerte sannheter utfordres og interne maktforhold endres i organisasjonen. I slike situasjoner kommer viktigheten av lederen og dens evne til å skape orden i kaoset (Jacobsen, 2005). Her økes også kontrasten mellom der man i nyere teori skiller mellom administrasjon og ledelse, hvor det siste knyttes til nyskaping og endring, mens administrasjon dreier seg om å drifte noe som

eksisterer.

Kurt Lewin (1997) skriver at endringskreftene i et endringsforsøk må være større enn motkreftene. For å få til dette har han skissert en modell på tre steg – «Opptining», gjennomføring og «nedfrysing», hvor opptining er forberedelsene som må gjøres før endringen kan starte og nedfrysingen er sementeringen av endringene som er gjort. Felles for modellen til Lewin og Kotter (2012), er at de peker på viktigheten av nettopp denne opptiningsprosessen. Essensen av denne handler om å skape en felles oppfatning av endringen i organisasjonen. Ledelsens primære oppgave i denne fasen av endringsprosessen vil være å formulere og kommunisere hvorfor og hvordan organisasjonen skal endre seg (Jacobsen, 2005). Dette tilsier at omorganiseringen av HBS ville vært tjent med å skape en felles oppfatning i Hæren for endringsbehovet og planen for endring før den ble iverksatt.

Med tanke på selve gjennomføringen av endringsprosessen, vil rollen og hovedoppgavene til ledelsen kunne variere stort, avhengig av innstillingen organisasjonens medlemmer har til endringen. I hovedsak kan vi skille mellom situasjoner hvor de støtter opp om endringsforslaget og de situasjoner hvor de motsetter seg endringer. I realiteten vil nok situasjonene kunne være mer nyansert enn som så, men utgangspunktet danner uansett basis for to hovedtyper innenfor endringsledelse. Den ene kan sies å være en «hard» lederstil, mens den andre kan kalles for en «myk» lederstil. Disse kan ses i sammenheng med endringsstrategiene, ettersom de bærer likhetstrekk med hvordan de er orientert. Derfor omtales de også som lederstil «E» og «O» (Jacobsen, 2012).

Lederstil E taler for en grundig analyse av endringens innhold for å få oversikt over hvordan de forskjellige grupperingene og medlemmene av organisasjonen blir påvirket (Jacobsen, 2012). Hensikten med dette er å kartlegge mulige kilder til støtte og motstand. Videre søkes å danne allianser som er sterke nok til å motvirke den forventede motstanden, noe som vil gjøre det vanskelig å stoppe eller sabotere endringen når den iverksettes. Et viktig element i denne lederstilen er å identifisere hvilke beslutningssituasjoner som vil oppstå, for deretter å tvinge disse inn i beslutningsarenaer som ledelsen kontrollerer (Jacobsen, 2012). Ut ifra dette kan man

tenke seg at det ble gjort analyser av hvem som ble påvirket av omorganiseringen av HBS og hvilken makt eventuelle identifiserte motstandere hadde.

Når endringen er iverksatt vil det være viktig å oppnå taktiske delmål for å opprettholde momentet i endringen (Jacobsen, 2012). Dette gjøres i den hensikt å kunne peke mot måloppnåelse, og på den måten vise at endringen har båret frukter. Samtidig ligger utfordringen i at delmålet ikke må bli en hvilepute når det oppnås, men at trykket må opprettholdes. Dette fordrer at man må utøve kontinuerlig overvåkning av endringsprosessen. I dette ligger det også en tanke om at man bør ha alternative planer som kan iverksettes når prosessen tar uventede vendinger. Med bakgrunn i dette kan man anta at HBS satte taktiske delmål i løpet av det første utdanningsåret med ny modell.

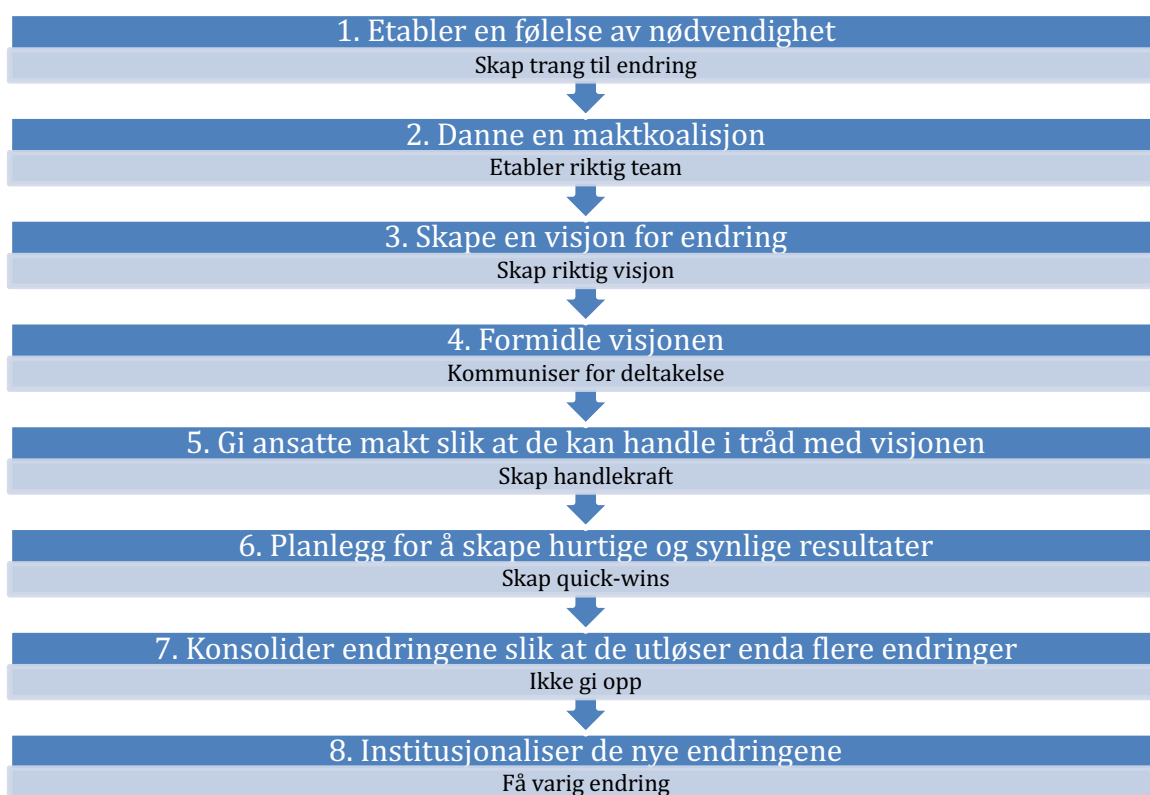
Lederstil O tar utgangspunkt i at mennesket i bunnen har felles interesse og mål som organisasjonen, og at de oppfatter endringen som noe positivt (Jacobsen, 2012). Den tar innover seg at enkeltpersoner kan føle seg utelatt i endringsprosesser, og at det derfor er viktig til å ta hensyn til individet. Dette praktiseres ofte gjennom at lederen er fysisk til stede i organisasjonen og utviser personlig omtanke for medlemmene. Lederstilen er bevisst den belastning det er for organisasjonen å endre seg, og at det derfor er viktig å tilføre energi til organisasjonen i form av symbolske handlinger og ekstra ressurser. Det legges også stor vekt på ledelse som gjør det motiverende å gjennomføre endringen. Her knyttes det forventinger til at lederen klarer å sette utfordrende og realistiske mål og oppgaver for organisasjonen, men som også inkluderer individet i organisasjonen.

Forskjellen i de to lederstilene gjør at valget mellom dem må være tilpasset den situasjonen organisasjonen står i. Jacobsen (2012) viser til seks dimensjoner som peker mot de ideelle forutsetninger for henholdsvis strategi E og O.

Dimensjoner	Strategi E	Strategi O
Drivkrefter	Klare problemer og løsninger	Uklare problemer og løsninger
Innhold	Strategi og struktur	Kultur
Omfang	Stor endring	Justering
Tid	Tidspress	Godt med tid
Oppslutning	Motstand og konflikt	Oppslutning
Maktforhold internt	Konsentrert makt	Spredt makt
Maktforhold eksternt	Aksept av tvang	Ikke aksept av tvang

Figur 5: Ideelle forutsetninger for strategi E og O

I realiteten er det oftest slik at alle disse forutsetningene ikke er til stede, og valget av strategi vil derfor sjelden vil være en utkrystallisert løsning. Med bakgrunn i dette taler flere teoretikere, bla Beer & Nohria (2000), for å kombinere elementer fra de to strategiene. En av de mest kjente teoriene som tar for seg kombinerings av disse er John P. Kotters 8-steps modell for å lykkes med endring (Kotter, 2012).



Figur 6: Kotter sin 8-steps modell

Her gjør Kotter rede for åtte steg som har elementer fra både strategi E og O, og han lager med dette en slags detaljert versjon av Lewins ideer om «opptining», «endring» og «nedfrysing» (Lewin, 1997). Slike *hybridløsninger* er kjernen i de fleste moderne «oppskrifter» for vellykkede endringer (Jacobsen, 2005). Beer (2000) argumenterer dessuten for at en kombinasjon av de to strategiene vil være den mest effektive tilnærmingen til en organisasjonsendring.

Samtidig som kombinasjon av strategiene ses på som det «beste fra to verdener», ligger det også en advarsel om at det ikke nødvendigvis er problemfritt å kombinere dem. Deres grunnleggende motsetninger kan nemlig være med på å undergrave hverandre og skape motstand i organisasjonen (Jacobsen, 2012). Av denne grunn kan det være hensiktsmessig å se på utnyttelse av de to strategiene hver for seg, adskilt i tid gjennom *sekvensering*. Eksempelvis vil man her kunne starte endringen på den «harde måten» gjennom bruk av elementene i strategi E og på denne måten overvinne motstand og tvinge gjennom endringer i struktur og strategi. Deretter vil man kunne sette i gang en mer inkluderende prosess for å se på de mer uformelle elementene ved endringen, som kultur og sosiale forhold (Jacobsen, 2012). Beer (2000) argumenterer for at nettopp denne rekkefølgen er den eneste fornuftige når det gjelder sekvensering. Også med sekvensering finner man imidlertid en risiko gjennom at beslutninger gjort på ett tidspunkt i prosessen ofte vil legge begrensinger på beslutninger som kommer på et senere tidspunkt. Dessuten er omstillingen i strategi meget krevende for lederen å gjennomføre, ettersom det ofte er vanskelig å omstille seg til en ny lederstil, samt at de ansatte også vil kunne være skeptiske til et slikt bytte (Jacobsen, 2012).

3.3 En lærende organisasjon

Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013) er erkjennelsen av at læring er en forutsetning for planlagt endring og behovet for effektivisering noen av de viktigste årsakene til at læring har blitt et sentralt tema i organisasjonslitteraturen. Vi har allerede definert endringen av HBS i 2013 som en planlagt endring og kan da med dette anta at Hæren også skulle lære av endringsprosessen.

«En lærende organisasjon er et sted hvor menneskene kontinuerlig utvikler sin kapasitet til å skape de resultatene de virkelig ønsker og drømmer om, hvor nye og utviklende

tankemønstre dyrkes fram, hvor kollektive ambisjoner er frigjort, og hvor mennesker kontinuerlig lærer å lære sammen.»

(Senge, 1990)

Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 362) hevder at ideen om en lærende organisasjon er knyttet til ideen om «organisatorisk kunnskap», som er noe mer enn summen av den kunnskapen individene i organisasjonen disponerer. Det er altså et nødvendig kriterium at det skjer individuell læring, men det er ikke tilstrekkelig for at organisasjonen skal lære (Moxnes, 2000, s. 57). I motsetning til individuell læring vil organisasjonslæring per definisjon sette formelle spor i organisasjonen (Moxnes, 2000, ss. 59-60).

Det er først når evalueringsfunn følges opp i konkrete endringer at man kan si at læring på organisasjonsnivå har funnet sted. Det skilles derfor mellom identifisering av læringspunkter (lessons identified) og læring forstått som endring av atferd (lessons learned) (Milton, 2010).

3.4 Forventninger til funn

For å benytte oss av teoriene vi har beskrevet i dette kapittelet, vil det være hensiktsmessig å utlede et sett med forventninger for videre litteraturhenvisninger og analyse. I tabellen under har vi sammenstilt forventningene vi har til funn i vår case, med utgangspunkt i Lewins tre faser og de to endringsstrategiene. Vi har også inkludert generiske punkter som vi forventer å finne uavhengig av strategi.

Faser	Strategi E	Strategi O
Opptining	HST identifiserer et behov for endring av GBU-modell	HST og/eller Hærens avdelinger identifiserer behov for endring av GBU-modell
	Målet for endringen er kostnadsbesparelse og utnyttelse av ressurser.	Målet for endringen er organisasjonens menneskelige ressurser og læringsevne. (befalsevene står i sentrum)
	Det dannes en endringskoalisjon av personell i Hæren med formell og uformell makt	
	HST skaper en klar forståelse for endringen i Hærens avdelinger	HST skaper en klar forståelse for endringen i Hærens avdelinger
Gjennomføring	Planlagt endring med styrte prosesser, avgrenset i tid og rom. Kort tidshorisont.	Endring gjennom eksperimentering, utprøving og evaluering. «Romslig» tidshorisont.
	Fokus på raske, «taktiske» mål for å vise måloppnåelse og motivasjon	Fokus på raske, «taktiske» mål for å vise måloppnåelse og motivasjon
Nedfrysning	Konsolidering av endringer, gjennomføring av små tilpasninger for å bringe endringen videre	Forankring av ny kultur, gjennomføring av små tilpasninger
	Gjennomføre evaluering for å undersøke måloppnåelse	Gjennomføre evaluering for å undersøke måloppnåelse

Figur 7: Forventninger til funn

Tabellen tar ikke for seg kombinasjon av strategiene, men vi er likevel oppmerksom på at våre funn vil kunne kategoriseres som dette.

En sentral del i vår problemstilling er utfallet av omorganiseringen. Her kan det være nyttig å se til Christensen m.fl. (Christensen, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2009) sine teorier rundt smalt og utvidet effektbegrep. De smale effektene vil i dette tilfellet kunne relateres til hva Hæren ønsket å oppnå med omorganiseringen. Et utvidet effektbegrep vil også omfatte eksempelvis uintenderte effekter. Tabellen setter strukturen for det videre arbeidet med datainnsamling og analyse. Dette vil vi redegjøre for i de to neste kapitlene.

4 Metode

Kapittelet redegjør for forskningsprosessen, og vil gi et innblikk i de vurderinger og valg som er gjort underveis. Metode kan defineres som en fremgangsmåte for å kunne gi vitenskapelige svar på forskningsspørsmål (Ringdal, 2007). Problemstillingen vil derfor ha en avgjørende betydning for hvilken metodisk fremgangsmåte eller design som velges (Thagaard, 2003). Formålet med vår oppgave er å se på prosessen omkring endringen av HBS i 2013. Opplegget for datainnsamling ble meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) og ble godkjent i september 2016 med følgende problemstilling:

*Hvordan ble prosessen i omorganiseringen av Hærens Befalsskole i 2013 gjennomført?
Hva ble utfallet av denne prosessen? Hva kan forklare utfallet?*

Videre innførte Forsvaret høsten 2016 en egen nemd for godkjenning av datainnsamling relatert til forskning på Forsvaret. Dette ble vi først klar over i høsten 2017, og vår oppgave ble godkjent av Forsvarets Høgskole (FHS) i februar 2018.

Underveis i vår forskning har vi kontinuerlig vurdert behovet for å endre på vår problemstilling. Dette forventet vi at vi måtte gjøre, men prosessen omkring har allikevel vært lærerik. Vår endelige problemstilling er noe overraskende den samme som den vi startet med.

4.1 Forfatterens egen rolle i organisasjonen

Vi har i en årrekke tjenestegjort som offiserer i Hæren. Begge har tjenestegjort i internasjonale operasjoner i Afghanistan og har gjennomført både befalsutdanning og krigsskole. Opp gjennom karrierene våre har vi direkte og indirekte vært borte i befalsutdanningen. I tillegg har vi svært mye kontekstuell kunnskap og har i praksis gjennomført observasjon av befalsutdanningen over tid. Vår stilling i undersøkelsesenheter er utfordrende fordi vi sitter med et bilde av virkeligheten, som følge av flere år med erfaringer, noe som kan påvirke hvordan vi forholder oss til det innsamlede materialet. Tilknytning til organisasjonen kan være uheldig hvis man ikke har tilstrekkelig distanse til funn og konklusjoner (Halvorsen, 2008). Vi har forsøkt å ha et bevisst forhold til dette, og objektiviteten er forsøkt ivaretatt i intervjuguiden, samt gjennom ikke å tillegge egne tolkninger av virkeligheten i intervjusituasjonen.

4.2 Undersøkellesdesign

Det designet man velger vil ha store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet (Jacobsen, 2005, s. 87). Det er derfor viktig at man velger det designet som best kan belyse problemstillingen som skal undersøkes. En må også vite om det designet man har valgt vil påvirke de resultatene man kommer fram til (Jacobsen, 2005). Dersom undersøkelsesdesignet er tydelig, vil dette gjøre det lettere for andre å etterprøve resultatene våre. For å studere innholdet og hvordan endringsprosessen av HBS ble ledet, har vi benyttet kvalitativ metode med intervju og dokumentstudier. Studien har en deduktiv tilnærming ved at tidligere teori og begreper for endringsprosesser og endringsledelse la grunnlaget for våre empiriske undersøkelser og intervjuer. Videre har vi funnet frem til relevante dokumenter som omhandler både planlegging, gjennomføring og evaluering knyttet til endringsprosessen. Eksempelvis var dette årlige utdanningsrapporter og notater som omhandlet planleggingen og gjennomføringen. Disse er analysert og benyttet i utformingen av intervjuguiden og som et ekstra grunnlag i drøftingen vår.

4.2.1 Kvalitativ metode

Vi valgte en kvalitativ tilnærming for å samle inn og analysere data da vår forskning søker å beskrive og forklare årsak. Pensumlitteraturen (Jacobsen, 2005) beskriver at kvalitativ metode best egner seg når vi er interessert i å avklare nærmere hva som ligger i et begrep eller fenomen. En kvalitativ tilnærming har som regel til hensikt å få frem hvordan mennesker tolker og forstår en gitt situasjon. Metoden egner seg derfor til å avklare et uavklart tema og til å få frem en nyansert beskrivelse av denne. En kvalitativ metode gir oss muligheter til å gå i dybden og avdekke relevant informasjon da den gir få begrensninger på de svar en respondent kan gi. Det tilfører forskningen vår åpenhet, og vi slipper problemet med at undersøkeren (vi) på forhånd definerer hva som er relevant. Dataene som samles inn blir nyanserte, og vi får mulighet til å frem konteksten rundt spørsmålene. For å finne frem til de detaljene som er unike for den respondenten en undersøker, må man gå inn i undersøkelsen med et åpent sinn og være åpen for endringer (Jacobsen, 2005, s. 129). Som tidligere nevnt har oppgaven en deduktiv tilnærming hvor hensikten er å gå fra teori til empiri. Vi søker altså å knytte teori omkring endring til endringen av HBS. Dette har gjort at forskningen vår har vært en kontinuerlig prosess, hvor fleksibiliteten i et kvalitativt design har vært helt nødvendig.

Utfordringen med kvalitativ metode er at det er tidkrevende. I tillegg samler man gjerne inn store mengder data som må bearbeides, organiseres og analyseres. At dette blir gjort på en god måte er avgjørende for gode og relevante analyser. I samråd med veileder har vi brukt en del tid på å identifisere de mest relevante respondentene og lage en detaljert intervjuguide. Intervjuguiden ga oss en struktur i gjennomføringen av intervjuene, noe som også forenklet vår gjennomgang av disse i etterkant. Antall respondenter er også begrenset som følge av de ressursene vi hadde til rådighet for utarbeidelsen av denne oppgaven.

4.3 Intervjuer og utvalg

Bryman skriver at «the interview is probably the most widely employed method in qualitative research» (Bryman, 2008, s. 436). Bryman skiller mellom ustrukturerte intervjuer som er veldig lik en samtale, og semi-strukturerte intervjuer med en liste over spørsmål eller temaer en skal dekke, også kalt en intervjuguide.

Vi benyttet oss av semi-strukturerte intervjuer hvor vi ved hjelp av en intervjuguide⁷ fikk struktur samt støtte under samtalen. Bakgrunnen for dette er at vi var opptatt av å få frem nyanser og synspunkter på selve endringsprosessen og ledelsen av denne. Siden vi har en deduktiv tilnærming, var det også i noen grad førende for hva vi spurte og så etter i intervjuene. Vi var begge av den oppfatning at vi gjennom intervjuer også hadde en større mulighet til å grave dypere i interessant relevant tematikk som kom opp enn vi ville hatt ved eksempelvis spørreundersøkelser. Videre gir også intervjuene et bilde av utviklingen ved HBS mellom 2012 og 2017, samt et bilde på nåsituasjonen slik respondentene ser den.

Intervjuguiden var relativt konkret og fungerte som en overordnet mal. Intervjuene ble gjennomført hos respondentene, og vi benyttet båndopptager. Videre har vi ved potensielle funn under et intervju vært særlig oppmerksom på om disse gjentok seg i senere intervjuer. Disse intervjuene ga oss verdifull innsikt i hvordan de forskjellige nivåene oppfattet hvordan prosessen ble gjennomført. Dette førte til en erkjennelse av at teori og praksis kan komme i konflikt med hverandre. I teorien beskrives ofte en rett

⁷ Vedlegg 1: Intervjuguide

eller gal måte å gjøre ting på. I virkeligheten kan det derimot være helt andre hensyn som må tas med i vurderingene, slik at det ikke nødvendigvis er et fullstendig rett eller galt svar. Det blir heller en avveining mellom grader av fordeler og ulemper.

Det er svært ressurskrevende å gjennomføre intervjuer, da det tar lang tid og det oppstår store mengder detaljer og opplysninger som må analyseres (Jacobsen, 2005, s. 171). Intervjuene hadde en varighet på mellom 60 og 120 minutter, hvor vår ambisjon var en maksimal varighet på 90 minutter. Alle intervjuene, med unntak av ett, ble gjennomført innen tidsfristen. Det fremkom noen utfordringer da intervjusamtalen i enkelte tilfeller sporet av med uttalelser som ikke traff de spørsmålene vi stilte. Intervjuene ble gjennomført på ulike steder; både på den enkeltes kontor, pauserom på arbeidsplassen og hjemme hos respondentene. Vi gjennomførte alle intervjuene sammen. Vi var fysisk sammen under fem av dem, mens to er blitt gjennomført slik at en av oss har vært med via videotelefon. Bakgrunnen for å gjennomføre intervjuene sammen var at vi ønsket en så god felles forståelse som mulig. Dette har naturligvis ført til at vi har brukt mer tid enn om vi hadde delt opp intervjuene mellom oss. Det at vi gjennomførte intervjuene sammen vurderer vi å være en styrke for oppgaven, da vi fikk mer utfyllende svar og sikret likhet i alle intervjuene. I tillegg styrket vi vår egen forståelse av datamaterialet.

I intervjusituasjonen kom det frem informasjon som kan oppfatte som kritikk av prosessen. Det hviler dermed et ansvar på oss om å skjerme enkeltindividet. Dette er gjort gjennom å være observant når det gjelder å omskrive de eksempler og informasjon som kan peke tilbake på respondenten. Utfordringene med dette er at det kan være vanskeligere å etterprøve deler av forskningen, samt at enkelte av kildene vil være utfordrende å få tilgang til. Dette var vi klar over da vi valgte å starte forskningen, men vi ønsket likevel å gå videre med problemstillingen da vi mener den er viktig å få belyst.

4.4 Validitet, reliabilitet og datakvalitet

4.4.1 Validitet

Validitet beskriver hvor relevant og troverdige de data som blir presentert er (Halvorsen, 2008). Validitet vurderes alltid ut fra to vinkler, intern og ekstern (Jacobsen, 2005). Den interne validiteten bygger på at måleparameterne faktisk måler det de er tenkt å måle, samt at resultatet oppfattes som riktig. Intervjuguiden ble designet for å få respondentene til å gi oss den innsikten vi trenger for å svare på vår problemstilling. Dette ble gjort ved å ta utgangspunkt i relevant teori og bakgrunnsinformasjon om

endringsprosessen av HBS. Relevante dokumenter relatert til prosessen bidro også til å fokusere bredden av spørsmål. Analyse av data og drøfting av empiri opp mot problemstillingen viser at spørsmålene i oppgaven faktisk målte det de var tiltenkt å måle.

Dersom det er mulig å overføre funn i denne undersøkelsen til tilsvarende endringsprosesser i Hæren, vil det kunne øke den eksterne validiteten (Jacobsen, 2005). I denne oppgaven har ikke hensikten vært å generalisere, og vi har heller ikke hatt ressurser til dette. Vi har derfor ikke prioritere dette, men heller sett på den interne validiteten til oppgaven.

Den viktigste faktoren som påvirker både den eksterne og interne validiteten i oppgaven vår er valg av respondenter og kilder. Ved å intervjuere personer som direkte og indirekte var involvert i endringsprosessen har vi klart å få en bred vinkling på hvordan prosessen ble oppfattet og ledet. Videre har vi sendt oppgaven til gjennomlesning hos respondentene. Vi har også funnet frem til relevante dokumenter som er relatert til prosessen. På bakgrunn av dette kan vi si at den interne validiteten er god og at måleparameterne er valide.

Denne studien har totalt 7 respondenter. Respondentene ble valgt ut på bakgrunn av at vi ville belyse alle nivåer av prosessen vi analyserte. Utvalget ble også godkjent eksternt ved veileder før vi startet med intervjuene.

Tabellen under viser relevansen til utvalget:

Intervjuobjektets relevans	Benevnelse i oppgaven
Medlem i prosjektgruppen som skrev « <i>Evaluering av Hærens GBU</i> » (2011)	Intervjuobjekt 1 (Eval)
Jobbet i KS ledelse/stab. Involvert i arbeidet med omorganiseringen av HBS.	Intervjuobjekt 2 (KS)
Jobbet i KS ledelse/stab. Involvert i arbeidet med omorganiseringen av HBS.	Intervjuobjekt 3 (KS)
Jobbet i HBS ledelse/stab. Involvert i arbeidet med omorganiseringen av HBS.	Intervjuobjekt 4 (HBS)
Jobbet i HBS ledelse/stab. Involvert i arbeidet med omorganiseringen av HBS.	Intervjuobjekt 5 (HBS)
Troppssjef HBS utdanningstropp under oppstarten med ny utdanningsmodell.	Intervjuobjekt 6 (Trsj)
Troppssjef HBS utdanningstropp under oppstarten med ny utdanningsmodell.	Intervjuobjekt 7 (Trsj)

Figur 8: Intervjuobjektets relevans

Tabellen under viser de viktigste dokumentene vi har analysert:

Dokumenter brukt i dokumentstudiet
Evalueringsrapport av Hærens GBU (Kvilvangrapporten)
Årlige utdanningsrapporter for HBS i perioden 2013-2017
Sjef Krigsskolens anbefalte plan for samling HBS

Figur 9: Dokumenter brukt i dokumentstudiet

4.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet er et spørsmål om det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt de resultatene som fremkommer (Jacobsen, 2005). Reliabilitet sier noe om forskningens pålitelighet, og kan måles ved å undersøke om man får tilsvarende funn dersom undersøkelsen gjennomføres på nytt (Halvorsen, 2008).

Gjeldende norsk forskningsetikk bygger på tre grunnleggende krav til forholdet mellom forsker og respondent. Disse er informert samtykke, kravet til privatliv og rett til å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2005). Alle respondenter har gitt samtykke. Vi har anonymisert respondentene, da vi vurderte at forskningsobjektet var snevert og at en indirekte ville kunne identifisere respondentene.

For å unngå at undersøkelsesopplegget skulle påvirke de som undersøkes, valgte vi å få samtykke av respondentene på bakgrunn av en e-post som inneholdt tematikken i undersøkelsen inkludert en nesten fullstendig intervjuguide. E-posten ble sendt kort tid før gjennomføringen av intervjuet. Dette ble gjort fordi vi ønsket en mest mulig korrekt fremstilling av den enkeltes meninger og holdninger. Samtidig vurderte vi at det var behov for at respondentene fikk noe tid til å forberede seg, da prosessen lå flere år tilbake i tid. For å redusere undersøkereffekten var vi bevisst åpne og imøtekommende i intervjusituasjonen, vi forholdt oss til intervjuguiden og forsøkte å være nøytrale. Vi mener på bakgrunn av dette at undersøkereffekten ikke har hatt avgjørende negativ påvirkning på reliabiliteten i forskningen. Undersøkereffekten blir ytterligere redusert ved at samtlige av respondentene hadde tilsvarende eller høyere grad enn oss.

Slurv i nedtegning og analyse av data er ifølge Jacobsen (2005, s. 228) en trussel mot troverdigheten. Det kan ha forekommet slurv i nedtegningen av innsamlet intervjudata, eller i analysen. Dette er forsøkt tatt høyde for gjennom å transkribere intervjuene i sin helhet umiddelbart etter gjennomføring og ved å gå gjennom spørsmål for spørsmål i analysen, samtidig som vi har gjennomgått lydfiler på nytt dersom vi har vært usikre.

Antallet intervjuobjekter kan påvirke hvor reliable resultatene blir, dette er løst gjennom å velge sentrale aktører i den enkelte undersøkelsesenheter. Dette gir oss grunn til å tro at forskningen er mer reliabel enn om utvalget hadde vært tilfeldig.

4.4.3 Datakvalitet

Vi vurderer at datakvaliteten i oppgaven generelt sett er god. All innsamling er blitt tatt opp på digitalt lagringsmedia for deretter å transkriberes i sin helhet. Vi har videre benyttet et Word-dokument hvor vi har skrevet ned hovedkonklusjonene fra hvert intervju. Disse har vært strukturert ved at vi kategoriserte intervjuguiden i to overordnede deler, endringsledelse og endring. Dette er gjort for på en oversiktlig måte å kunne sammenstille og analysere dataene. Enkelte av spørsmålene har ikke gitt respons fra alle respondentene, dette baserer seg på manglende kunnskap om temaet hos respondenten.

Dokumentene vi har analysert har i hovedsak vært private kilder, da de ikke har til hensikt å være allment tilgjengelige. Noen av dokumentene var sikkerhetsgraderte, men vi fikk i disse tilfeller samtykke av utsteder til å bruke ugraderte delelementer i vår oppgave. Dette betyr også at vi kan anta at informasjonen fra disse er mindre preget av «bevisst manipulasjon», og således holder høyere kvalitet enn om de var fra offentlige kilder.

5 Drøfting

I dette kapittelet vil vi presentere funnene vi har gjort i vår undersøkelse. Funnene vil basere seg på gjennomførte intervjuer og dokumentstudier. Vi vil drøfte våre funn med bakgrunn i problemstillingen og det teoretiske rammeverket. Vi vil strukturere dette kapittelet ved å ta for oss funnene i rammen av Lewins tre faser – Opptining – Gjennomføring – Nedfrysning. Avslutningsvis vil vi presentere uforutsette funn som har kommet frem under vår forskning.

5.1 Opptining

En endringsprosess starter oftest med en identifisering av behovet for endringen og definering av mål for endringen. Videre er det viktig at organisasjon har en følelse av at endringen er nødvendig for å skape motivasjon og drivkraft for det som skal skje.

5.1.1 Identifisering av behov og mål for endring

Kvilvangrapportens arbeidsgruppe fikk i 2010 oppdrag å evaluere den daværende ordningen og komme med forslag til endring av utdanningsmodellen, hvilket kan ses på som den formelle identifiseringen av behovet for endring. Rapporten trekker frem de tidligere evalueringene som ble gjort av den desentraliserte utdanningsmodellen. Fra evalueringen i 2005 (TRADOK, 2005) trekkes det blant annet frem at det var en manglende helhetlig rekrutteringspolicy med et uklart utvelgingsregime for opptak av nye elever. Det var videre en uklar organisering av utdanningen, som igjen resulterte i et varierende faglig nivå innen ledelse, spesialistutdanning og enkeltmannsferdigheter. Det vises også til at det var varierende ressursprioritering mellom GBU-utdanning og produksjon ved de forskjellige avdelingene i Hæren. Et positivt trekk som ble fremhevet var en forbedring når det gjaldt inkludering av sersjanten i avdelingene.

Evalueringen av utdanningen fra 2008 konkluderte med at utdanningen ikke ble utført på den måten GIH hadde beskrevet i sitt beslutningsnotat (GIH, 2005). Evalueringen resulterte i flere anbefalte tiltak innen økonomiske rammer og formaliserte krav for å heve kvaliteten på utdanningsløpet. Et av de anbefalte tiltakene var å gjennomføre en ny evaluering av utdanningen i 2010.

Kvilvangrapporten viser til at det i perioden 2008-2010 skjedde en justering av modellen som delvis oppfylte anbefalingene gitt i evalueringen fra 2008. Det argumenteres videre for at etableringen av desentralisert GBU må ses i sammenheng med utviklingen av Hæren for øvrig i denne tidsperioden. Hæren var på dette tidspunkt på vei mot en «regimentstankegang», hvor bataljonene ble mer autonome enheter med styrket kapasitet innen egen skolevirksomhet, operative leveranser og faglig utvikling. Utviklingen i Hæren endte imidlertid opp med en motsatt retning. De operative styrkene ble i stor grad adskilt fra fagmiljøene, som ble sentralisert under det som i dag heter Hærens Våpenskole (HVS). Det vises til at en «regimentalisering» av Hæren var nærmest å betrakte som et grunnlag for at GBU-utdanningen kunne desentraliseres, og når denne ikke ble gjennomført, falt forutsetningene for modellen bort. Utdanningsmodellen ble imidlertid opprettholdt, og Kvilvangrapporten vurderer dette til å være kjernen i utfordringene med daværende modell.

Rapporten kommenterer også at det foreligger svært liten grad av dokumentasjon på vurderingene som ble gjort i forbindelse med beslutningen om desentralisert modell i 2005. Det vises til at beslutningsnotatet til GIH i 2005 (GIH, 2005) understreker at hensikten med desentralisering av utdanningen ikke nødvendigvis var å gjøre den billigere, mens dette trekkes frem som hovedårsaken i de samtaler og intervjuer som arbeidsgruppen foretok i prosjektarbeidet (Kvilvang, 2011, s. 19). De fant imidlertid ikke dokumentasjon som ga grunnlag for hvilke økonomiske vurderinger som ble gjort med tanke på innsparingsmuligheter eller sannsynlighet for å lykkes med en desentralisert modell. Det vises til at det forelå lite dokumentasjon som beskrev sentrale forhold som målbare mål, suksesskriterier eller en plan for hvordan implementeringen skulle ledes fra sentralt hold. Det argumenteres for et vakkende beslutningsgrunnlag for desentraliseringen, og at den konstante justeringen av modellen fjernet seg fra den opprinnelige planen med omorganiseringen.

I våre intervjuer beskriver flere informanter at det var en generell oppfatning i Hæren at den desentraliserte utdanningsmodellen ikke fungerte optimalt, og at det var daværende GIH som var initiativtaker til omorganiseringen. I tillegg var personellet som satt i sentrale stillinger rundt om i Hæren utdannet under den tradisjonelle våpengrenvise befalsskoleordningen, og at det faktum at den desentraliserte modellen

brøt helt med den gamle modellen bidro til at mange ikke kunne se hvordan desentraliseringen kunne fungere. Det følgende sitatet illustrerer dette:

GIH tok en beslutning om at han ville ha en utredning, men jeg tror at før det så ligger det nok en utvikling over tid i organisasjonen, altså Hæren, en sånn oppfatning om at dette her funker vel ikke helt bra... Det var nok en del motstand hele tiden mens den her modellen levde, og så ser man jo da at den måtte spikkes på for å få den til å fungere bedre... De da som sitter og ser i visse posisjoner [i Hæren] hvordan det her blir, er jo produkter av et annet system, så referansen blir jo fort: «Alt var jo bedre før. I gamle dager var jo befalsskolen ordentlig.»

Intervjuobjekt 1 (Eval)

Kvilvangrapporten (2011) og våre intervjuer peker mot at hovedårsaken for å drive frem en endring av utdanningsmodellen var et behov for en kvalitetssikring og standardisering av befalsutdanningen. Det ble identifisert store forskjeller på hvordan bataljonene valgte å gjennomføre utdanningen hva angikk innhold og tildeling av ressurser. Noen bataljoner valgte eksempelvis å sette sine mest erfarne befal til å lede og drive utdanning i befalsskoletroppene, mens det i andre bataljoner var de nyutdannede som ble satt til å drive utdanningen. Det var også store forskjeller når det gjaldt prioritering av utdanning av grunnleggende enkeltmannsferdigheter kontra fagtjenesten som var spesifikk for den respektive bataljon. Disse forskjellene i utdanning ble meget synlige når HBS samlet kullene til felles moduler på Rena, hvor blant annet stridsteknikk var på agendaen (Kvilvang, 2011). Dette samsvarer med informasjonen som fremkom under flere intervjuer, med dette sitatet som eksempel:

«Det var en to-delning – uten å nevne avdelinger her – hvor man hadde vellykkede lokale varianter. Og så hadde man varianter hvor man så at det var store hull når de møtte opp på Rena.»

Intervjuobjekt 3 (KS)

En annen faktor som sto sentral i argumentasjonen for en omorganisering av befalsutdanningen var et ønske fra daværende GIH om å styrke profesjonskulturen i Hæren. Revidert handlingsplan for forsvarssektoren for perioden 2009-2012 beskriver en økt prioritering av profesjonsidentiteten i Forsvaret for blant annet å øke bevisstheten rundt et stadig mer profesjonalisert forsvar og de forpliktelser og ansvar dette medbringer overfor samfunnet (Forsvarsdepartementet, 2009). Flere av intervjuobjektene trekker frem at GIH var bekymret for den desentraliserte

utdanningsmodellens evne til å prege befalselevne innenfor dette aspektet. I dette lå det også en bekymring om at befalselevne utviklet en større identitetstilhørighet til den enkelte avdeling enn de hadde til Hæren, noe dette sitatet representerer:

«Han [GIH] var nok ikke happy med at han opplevde at sersjanter kommer ut og har en mye større identitet med sin bataljon enn i forhold til det å være sersjant i Hæren.»

Intervjuobjekt 1 (Eval)

5.1.2 Dannelse av endringskoalisjon

Det teoretiske grunnlaget taler for at organisasjoner i en endringsprosess er tjent med at det dannes en allianse som har nødvendig støtte og makt til å gjennomføre prosessen, og som om nødvendig kan motvirke motstand. Intervjuer med de som var involvert fra Krigsskolens side viser at oppdragsdialogen mellom GIH og sjef KS startet sensommer og høst 2012, med innledende tilbakelesing av oppdraget august 2012 (Opperud, 2012). Videre opplyses det om at det overordnet var en tett dialog mellom GIH, sjef KS, sjef HBS og at dette var den «indre kretsen» i hva man kan omtale som den formelle delen av endringskoalisjonen.

Teorien omtaler også viktigheten av ikke bare å ha en endringskoalisjon som dekker over det hierarkiske aspektet av organisasjonen, men også omfatter personer med mer uformell makt og innflytelse (Jacobsen, 2012). Intervjuobjektene ved KS peker på at det også ble «etablert» en gruppe basert på kunnskap, interesse og posisjon som hadde en slik funksjon. Disse besto hovedsakelig av personell fra Krigsskolen, Hærens befalsskole, Hærens våpenskole samt de man anså å være blant de dyktigste HBS-offiserer og befalskoletroppssjefer rundt i bataljonene. Det vises til at viktigheten av å ha slike personer med på laget ble identifisert under analysen man gjorde på KS når man fikk oppdraget om å gjennomføre omorganiseringen. I sin innledende tilbakelesing av oppdraget til GIH, kommer det dessuten frem at sjef KS er gitt fullmakt til å benytte seg av ressurser fra blant annet brigaden og HVS, samt anmode om deltagelse fra aktuelle avdelinger ut fra utredningens behov (Opperud, 2012).

5.1.3 Etablering og formidling av visjon

Forskning har vist at ledelsen i en organisasjon spiller en sentral rolle for å gjøre den klar for endringen og at manglende ledelse kan resultere i økt motstand mot endringen (Armenakis & Harris, 2009). Vårt utvalg av teori tilsier at formidling av visjonen for endringen er sentral for å få til «opptiningen» av organisasjonen.

Kvilvangrapporten understreker i sine konklusjoner viktigheten av en visjonsformidling for omorganiseringen av HBS:

«For å lykkes med en omlegging av modellen anses det som nødvendig at det etableres en felles forståelse i Hæren av hvorfor man evt. gjør en omlegging. Dette peker mot behovet for en klar informasjonsstrategi.»

(Kvilvang, 2011, s. 81)

Med dette ser man at formidling av visjon var identifisert som en av de nødvendige forutsetningene for at omorganiseringen skulle kunne skje på en god måte allerede før omorganiseringen ble besluttet iverksatt. Det er videre interessant å se at denne faktoren også kan ses i notatet som omfatter Sjef Krigsskolens oppdragsanalyse for omorganiseringen (Opprud, 2012). Som ett av fem punkter nevnes det at en informasjonskampanje i Hæren blir viktig for å muliggjøre felles forståelse for ordningen. Videre viser oppdragsanalysen at det ble sett på som en risiko dersom det ble en mangelfull forankring av omstillingen i Hæren, da dette kunne føre til svak rekruttering. Oppsummert kan det derfor sies at visjonsformidling var identifisert som en viktig faktor for å lykkes med omorganiseringen.

Etter å ha fått bekreftet at formidling av visjon ble identifisert som viktig i omleggingen, vil det være interessant å se i hvilken grad man lyktes med å gjennomføre dette i praksis. En av troppssjefene fra HBS beskriver at han selv fikk informasjon rundt omleggingen i starten av 2013 i forbindelse med at han ønsket å bytte tjenesteområde fra Nord-Norge til Østlandet. En kollega som jobbet innenfor HBS-systemet tipset ham om stillingen, og det ble etter hvert til at han fikk stilling som troppssjef med tilsetning april 2013. Han beskriver at han og flere andre på HBS brukte tid på å reise rundt for å rekruttere vernepliktige til å søke befalsskolen. Selv om det i denne sammenheng ikke var informering som var myntet på de ansatte i Hærens avdelinger, så ble dette ofte et tema i de uformelle situasjonene. Troppssjefen beskriver at han ofte måtte bruke mye

tid på å forsvare den nye ordningen overfor de ansatte. Sitatet under beskriver en sosial tilstelning hos en av bataljonene i Hæren:

«Hele øl-timen⁸ gikk med på å bare forsvare den her sentraliseringen av befalsskolen. De var særs, særs misfornøyde med det. Men jeg føler at vi fikk snakket ut om det. Jeg tror de aller fleste er jo enige om det på et visst nivå, men det er bare det at måten det er kommunisert på og måten det er blitt gjort på som har gjort at det har blitt litt keitete.»

Intervjuobjekt 6 (Trsj)

Uttalelsen til troppssjefen gir et inntrykk av at det i den aktuelle avdelingen var en betydelig skepsis til omorganiseringen, men han gir gjennom sitatet og videre i intervjuet uttrykk for at disse møtene med de ansatte hadde effekt med tanke på å skape forståelse for omorganiseringen. Troppssjefen understreker imidlertid at disse uformelle samtalene ikke var resultat av en føring han hadde fått av HBS, men et initiativ som ble tatt av ham selv.

Intervjuobjektet fra Kvilvangrapporten startet i etterkant av prosjektarbeidet i ny stilling som seksjonssjef i en av bataljonsstabene i Hæren. I intervjuet kom det frem at han opplevde at informasjonen rundt omorganiseringen av HBS nærmest var fraværende i tiden frem mot omorganiseringen:

«Jeg satt i staben i [en av Hærens bataljoner] og hørte ikke en dritt for å si det rett ut. Vi snakket ikke om GBU i det hele tatt.»

Intervjuobjekt 1 (Eval)

Intervjuobjektet legger også til at han i retrospekt også tror at omorganiseringen av GBU til en viss grad kom «i skyggen» av arbeidet rundt det som skulle bli ordning for militært tilsatte (OMT). Han opplever at Hæren som organisasjon opplevde det som et større problem at avdelingsbefalet og de vervede hadde for kort ståtid før de sluttet, kontra å gjøre noe med befalsutdanningen isolert sett. I retrospekt mener han at Hæren var for dårlige til å kommunisere den åpenbare sammenhengen mellom de to. Intervjuobjekt 2 (KS) viste også til at ideen rundt OMT ikke var klar nok ennå, og at det i liten grad ble sett i sammenheng med omorganisering av GBU.

⁸ Øl-timen: I Hæren arrangeres det ofte en åpning av barene i de militære messene, rett etter at arbeidet er over på fredager.

Disse funnene indikerer at det kan ha vært lav kjennskap til visjonen for omleggingen av HBS blant Hærens avdelinger i perioden fra beslutning til gjennomføring ble iverksatt. I denne sammenheng ønsker vi å legge til en betraktning vi selv gjorde med tanke på informasjonen rundt omleggingen av HBS. Begge forfatterne tjenestegjorde i den aktuelle tidsperioden på tropps- og kompaninivå i to forskjellige bataljoner i Hæren, og vår opplevelse var også at det var lite informasjon rundt omleggingen av HBS.

Inntrykket vi har dannet oss gjennom vår forskning, samt uformelle samtaler med ansatte i Hæren angående dette emnet, er at de fleste visste om at sentraliseringen var besluttet og at nye HBS skulle bli etablert på Rena, men det er tilsynelatende få som hadde fått god informasjon om hvorfor og hvordan omorganiseringen skulle skje.

Det var øyensynlig gode argumenter for å gjøre endringer på den desentraliserte modellen, både gjennom Kvilvangrapporten og gjennom en generell oppfattelse i Hæren om at den daværende utdanningsmodellen ikke fungerte optimalt. I tillegg tyder våre funn på at en forankring i Hæren var identifisert som viktig. Med dette som bakgrunn blir det videre interessant å kunne peke på mulige årsaker til at kjennskapet til visjonen for omorganiseringen av HBS kan ha vært lav i Hærens avdelinger.

Som tidligere nevnt⁹ ga Hærstaben oppdraget om gjennomføring av omorganiseringen til Krigsskolen høsten 2012, og oppdragsanalysen viste at en informasjonskampanje i Hæren var et suksesskriterium for å få en god forankring av omorganiseringen. Intervjuene med personellet tilknyttet Krigsskolen tyder på at arbeidet med å sørge for denne forankringen var i gang bare uker etter man hadde avklart hvordan oppdraget skulle løses. Videre forteller informantene at Krigsskolen prioriterte denne oppgaven høyt og gjorde et bevisst valg på å primært kjøre informering og forankring i kommandolinjen. Dette innebar at avdelingssjefene i Hæren var de man søkte å påvirke, med intensjon om at informasjonen skulle tilkomme avdelingene for øvrig gjennom de respektive sjefer. Det ble videre sett på som et klart sjefsansvar å informere og forankre endringen videre nedover i organisasjonen.

⁹ Se pkt 5.1.2.

Avdelingssjefer i Hæren hadde dermed en viktig rolle med å sørge for forankring nedover i sine underavdelinger. Intervjuene peker mot at avdelingssjefene sto fritt til å velge hvordan man gjennomførte dette, og at graden av gjennomføring var avhengig av sjefenes vektlegging av oppdraget, noe disse to sitatene illustrerer:

«Før jul i 2012 var jeg sammen med sjef Befalsskolen, og så kjørte vi en inforunde [med Hæravdelingene]. Men det var krevende tidlig, for det gikk fort. Hvorvidt det lyktes eller ikke, handler i praksis om hvordan de respektive bataljonssjefene valgte å ta sitt ansvar på alvor, og om de var enige eller ikke enige i den endringen som kom.»

Intervjuobjekt 3 (KS)

«Jeg har vært gjennom mange omstillingsprosesser de siste ti årene. Og det som er litt bekymringsfullt syns jeg er at man sitter i ledergrupper og får tredd nedover all informasjon man trenger, for det nytter jo ikke for en prosjektoffiser å stå og forkynne dette til hver enkelt mann i alle avdelinger. Her har jo avdelingssjefene et mandat, og det ivaretar de ikke på en god nok måte. Og det ble ikke gjort godt nok i denne prosessen heller. Det vet jeg.»

Intervjuobjekt 4 (HBS)

Avdelingssjefenes ansvar med å forankre omorganiseringen ned i sine underavdelinger er noe som kommer frem i flere av intervjuene. Sitatet ovenfor peker imidlertid også mot at avdelingssjefenes mening om omorganiseringen var en faktor i denne sammenheng.

Prosjektgruppen bak Kvilvangrapporten (2011) gjennomførte i forbindelse med prosjektet både innsamling av erfaringene med den eksisterende modellen fra Hærens avdelinger og intervjuer av avdelingssjefene. Intervjuobjektet 1 (Eval) opplyser om at når han reiste rundt for å gjennomføre undersøkelser i forbindelse med rapporten, hadde han en generell oppfatning av at Hærens personell hovedsakelig var positive til at man «endelig» skulle gjøre en endring på den daværende modellen, men at det var en større skepsis blant flere av bataljonssjefene. Dette understøttes av intervjuene vi gjorde med personell fra KS. Her kommer det frem at de fleste bataljonene var imot den nye ordningen, men at det var enkelte bataljoner som hadde en del utfordringer med utdanningen som var positive til en endring. Mange av avdelingene så nemlig en klar fordel med å ha befalsutdanningen internt i egen bataljon. På denne måten hadde de i

stor grad mulighet til å prioritere utdanningen ut ifra avdelingens eget behov. Konturene av en sentralisert modell med en fellesperiode på 9 måneder og en fagspesifikk periode på 3 måneder ble sett på som utfordrende for mange av avdelingene. Dette var spesielt gjeldende for de avdelingene som hadde behov for lange fagspesifikke utdanningsløp (Kvilvang, 2011). I forlengelsen av dette forteller informantene i våre intervjuer at avdelingene også så det som veldig «behagelig» at de fikk sersjanter som var arbeidskraft fra første dag. Den gamle ordningen ga avdelingene personell som kjente til rutiner og personell og allerede hadde avdelingskulturen indoktrinert. Den nye modellen ville trenge mer av det andre året til å få sersjantene opp på et godt nivå på den fagspesifikke delen av tjenesten. Dette ble også sett på som en utfordring blant flere av avdelingene (Kvilvang, 2011).

Intervjuobjekt 1 (Eval) viser også til at bataljonene kunne bruke befalsutdanningen som en «brekkstang» for å få ressurser til sin avdeling, noe dette sitatet er et eksempel på:

«Selv om man ikke sier det direkte, kanskje, så er det klart det at hvis en bataljonssjef i et møte med ledergruppen i brigaden – nå tar jeg Artilleri som et eksempel – sliter med skyts, får ikke reparert fort nok på Setermoen Tekniske Verksted. Hvis han da sier til brigadesjefen at dette betyr at befalsskoleelevene ikke er operative kanonkommandører når de kommer ut om tre måneder, det er klart at det er et pressmiddel for å få ressurser ... Og så kommer det en bieffekt av det gjennom at han kan bruke de samme to skytsene med de vernepliktige.»

Intervjuobjekt 1 (Eval)

Funnene tyder på at flere av bataljonssjefene var tilhengere av den desentraliserte modellen, noe som vi med bakgrunn i teorikapittelet kan beskrive som en mulig kilde til motstand mot endringen.

5.1.4 Delkonklusjon Opptining

Selv om det var misnøye med den desentraliserte modellen flere steder i Hæren, peker vår forskning mot at det i hovedsak var Generalinspektøren for Hæren (GIH) som identifiserte behovene for omorganiseringen, noe som relaterer mest til strategi E. Selv om mandatet for evalueringen av HBS (Kvilvang, 2011) nevner økonomi som en av

faktorene som skulle bli vurdert, peker vår forskning på at dette ikke var dimensjonerende. Målet ved omorganiseringen kan i hovedsak sies å ha vært motivert gjennom et behov for å løfte nivået på befalsutdanningen, samt å heve profesjonskulturen i Hæren. I dette aspektet kan det derfor sies at målet var preget av en O-strategi. Det er i denne sammenheng viktig å nyansere med at dette målet skulle nås gjennom en endring i organisasjonsstrukturen, som på sin side trekker mot strategi E. Det ble dannet en endringskoalisjon bestående av GIH, sjef Krigsskolen og sjef HBS, samt også en uformell endringskoalisjon blant personellet tilknyttet GBU-utdanning. Den formelle endringskoalisjonen baserte seg på forankring gjennom sjefslinjen i Hæren. Våre funn tyder på at flere av Hærens avdelinger så klare fordeler med å videreføre den eksisterende utdanningsmodellen. Dette kan med bakgrunn i det teoretiske rammeverket omtales som mulig årsak til motstand mot endringen. Denne motstanden mot omorganiseringen kan være med på å forklare en svak forankring i Hærens underavdelinger. Tydelig informasjon og forankring i Hæren ble sett på som viktig for å få gjennomført endringen i henhold til intensjonen. Det kan således argumenteres for at det kan ha vært problematisk å få full effekt gjennom å primært basere seg på forankring gjennom avdelingssjefene i Hæren når mange av disse var motstandere av endringen.

5.2 Endring/Gjennomføring

Oppsummeringen av teorikapittelet viser til forskjeller i endringens tidshorisont. Strategi E tenderer mot en kort tidshorisont med styrte prosesser i tid og rom. Strategi O fremmer en romsligere tidshorisont som muliggjør endringsprosess gjennom eksperimentering. Begge strategier taler imidlertid for å sette taktiske delmål som kan nås under omorganiseringen. Hensikten med disse er å kunne peke mot måloppnåelse og for å opprettholde momentet i endringsprosessen.

5.2.1 Endringens tidshorisont

Kvilvangrapporten (2011) gir i sine konklusjoner en anbefaling på tidsbruk for implementering av en ny utdanningsmodell. Denne sier at dersom man kom til å beslutte omorganisering av HBS våren 2011, så ville 2012 være absolutt første befalsskoleopptak til ny modell, men det legges til at dette absolutt ikke var å anbefale. Rapporten argumenterer for at en realistisk tidshorisont ville være opptak 2013, med

forutsetning om at infrastruktur var på plass. De vurderer også at 2013-perspektivet kunne innebære for kort tid for å få dette klart. Det presiseres i denne sammenheng at en implementering ikke ble sett på som tidskritisk ettersom Hæren nå hadde en GBU som var fungerende og ville fungere frem til ny ordning var på plass. Når vi ser på hvordan tidsplanen for omorganiseringen ble, så vet vi at den nye utdanningsmodellen trådte i kraft med en sentralisert HBS i 2013. Som tidligere nevnt i denne oppgaven, ble oppdraget fra GIH gitt KS i 2012¹⁰. Flere av informantene påpeker at Kvilvangrapporten «lå brakk» ett år før oppdraget om omorganisering ble gitt. Ut fra anbefalingene i rapporten innebar dette at man i praksis valgte den korteste tidsrammen, noe som ble frarådet. Sitatet under belyser poenget:

«Den modellen vi da hadde fungerte tross alt såpass bra, at det var ikke noen vits i å løpe rett i veggen igjen. Vi hadde noen erfaringer med at når vi plutselig sier omstilling og hopp, så hopper alle så utrolig fort, og det har gitt oss litt problemer før. Det var noe av problemet med modellen vi hadde, gjennom at dette skjedde så utrolig fort. Ingenting var jo klart. ... Jeg tenker at implementeringen [av desentralisert modell] kom i hvert fall ett år for tidlig, kanskje to. Fordi her hadde vi faktisk tid til å gjøre dette skikkelig.»

Intervjuobjekt 1 (Eval)

Det trekkes videre frem i både rapporten og intervjuet at EBA¹¹ (eiendom, bygg og anlegg), materiell og personell var de områdene som var kritisk å få på plass, og som talte for at man ikke burde forhaste seg i implementeringen. I denne sammenheng vil det være interessant å se på hvordan tidsaspektet i omleggingen fortonet seg på det som var det utøvende leddet i omorganiseringen – de ansatte ved HBS.

Troppssjef HBS beskriver tiden i den innledende perioden fra han fikk sin beordring til HBS i april 2013 frem mot FOS¹² (Felles Opptak og Seleksjon) som meget hektisk. Han vekslet i perioden mellom å være troppssjef ved sin gamle avdeling og troppssjef ved HBS med en fordeling på ca. 50% av tiden. I denne perioden ble tiden på Rena bruk til å klargjøre for mottaket av de nye befalelevne den kommende sommeren. Han erindrer at en av de største utfordringene var å få på plass personell til å fylle den nye

¹⁰ Se pkt 5.1.2

¹¹ EBA er en forkortelse på Forsvarssektorens eiendom, bygg og anlegg

¹² FOS er Forsvarets samlede opptak for utdanningssituasjonene. Hovedopptaket, hvor opptak til HBS blir gjort, skjer årlig i tidsperioden juni-juli.

organisasjonen på Rena. Sitatet under belyser hans oppfatning av at avdelingene i liten grad var villige til å sende fra seg personell til nye HBS på Rena:

«Avdelingene satt jo med bildekortene på hånda, de og nektet å gi dem fra seg. Mitt inntrykk var at man var litt snurt for at man avsluttet [desentralisert] GBU, og da var det ikke noen umiddelbar velvilje for å gi fra seg gode folk.»

Intervjuobjekt 6 (Trsj)

Intervjuobjekter fra troppssjefsnivået og stab HBS påpeker alle at tilflyt av kompetent personell til å fylle organisasjonen i forkant av utdanningsstart var den største utfordringen å få på plass tidnok. Et mindretall av den tidligere instruktørmassen som var tilknyttet befalsutdanning i den desentraliserte modellen ble med etter sentraliseringen. Løsningen ble at personellet i HBS i stor grad brukte bekjenskaper for å få en personellstruktur på plass til oppstart høsten 2013. Intervjuobjektet fra stabsnivå HBS opplyser om at prosessene som kreves for å tilsette personell oppfattes som tidkrevende, og selv om de fikk kjørt alle de formelle tilsettingsprosessene de skulle, så tror han at man kunne stått med et mye sterkere personelloppsett dersom de hadde hatt bedre tid.

Generelt beskriver han at det med tanke på tidsfristen i stor grad var snakk om å få løst de viktigste tingene frem mot oppstart, og at det var flere forhold de ikke klarte å få på plass i tide. Det kommer også frem at det på bakgrunn av tidsaspektet ble anmodet om å utsette oppstart av ny utdanningsmodell:

«Vi anbefalte jo egentlig ikke implementering på den datoen når vi så at vi kom i gang så sent, men det fikk vi ikke gehør for.»

Intervjuobjekt 4 (HBS)

Vi har i vår forskning prøvd å finne ut hvem som tok avgjørelsen om å ikke gi utsettelse på oppstart og begrunnelsen for dette, men har ikke funnet et klart svar.

Intervjuene med HBS stab og utdanningsrapporten fra 2013 (HBS, 2013) beskriver en meget høy arbeidsbelastning på flere av stillingene i HSB stab som var direkte tilknyttet omorganiseringsprosessen. Omstillingens tempo og arbeidspresset dette medførte nevnes som en konkret faktor til at ansatte ble sykmeldt i en lengre periode. HSB

utdanningsrapport fra 2014 viser også til svært høy slitasje på personellet gjennom første utdanningsår. Det vises til en årsakssammenheng med manglende utdanningsplaner, manglende rutiner og høy øvelsesaktivitet, hvorpå de to første årsakene kan relateres til tiden som var tilgjengelig under omstillingen.

Intervjuobjektene ved Krigsskolen er av den oppfatning at det hovedsakelig var tilstrekkelig med tid til omorganiseringen. Intervjuobjekt 3 (KS) informerer om at prosjektgruppen i starten av prosessen var usikre på om det var løsbart å komme i mål med prosjektet til august 2013, men at tidsplanen i oppdraget ble opprettholdt. På dette tidspunktet var det tydelige signaler fra GIH om at han ønsket en forsvarlig implementering, men så fort som mulig. Dette resulterte i en stram tidsplan, men man klarte å overholde den. Han opplyser imidlertid om at han kjenner til at det var utfordrende for HBS å operasjonalisere omorganiseringen gjennom våren 2013 og inn i selve utdanningen, spesielt med tanke på personellsituasjonen. Intervjuobjektene ved KS trekker begge frem at de største utfordringene å få på plass til tidsfristen var personell, EBA og materiell, med de formelle prosessene rundt tilsetting som den største.

Begge intervjuobjektene ved KS påpeker at de ikke tror at endringsprosessen nødvendigvis hadde blitt mer vellykket ved at man hadde utsatt oppstart for den nye utdanningsmodellen. Ett intervjuobjekt trekker frem det faktum at både sjef Krigsskolen og sjef HBS, i tillegg til flere andre nøkkelpersoner i omstillingen, var ferdige med tjenesten i sine stillinger sommeren 2013 og ville starte opp i nye jobber samme høst. I denne sammenheng anså han det som en styrke at implementeringen skjedde før det ble rotasjon av dette personellet. Det andre intervjuobjektet ved KS trekker imidlertid også frem at det samtidig var uheldig at det var få av de sentrale personene i prosjektet som ble med videre etter at omorganiseringen var satt ut i praksis.

Begge intervjuobjektene ved Krigsskolen påpeker at de ser det som en verdi at en omorganisering som denne gjennomføres hurtig, noe dette sitatet illustrerer:

«Jeg tror at endring sånn som det der, at det har en verdi å gjøre det hurtig så lenge du rekker de vesentlige delene. Og da er vi tilbake på det som kunne ha vært bedre: Info buy-

inn. Men jeg tror ikke at den nødvendigvis hadde blitt så mye bedre av å vente et år eller å seigpine greia. For til syvende og sist, det det handler om for å skape kredibilitet rundt en ordning, det er å se at den virker.»

Intervjuobjekt, prosjektgruppe KS

Våre funn tyder altså på at det var forskjell i oppfattelsen om det var nok tid til å gjennomføre omorganiseringen fra de involverte avdelingene. Funnene peker også mot at Forsvarets søknads- og disponeringssystem ble en faktor gjennom at flere av de som var sentrale skiftet stilling idet endringen tredde i kraft. I tillegg så man det som en fordel å gjennomføre endringen hurtig, noe som kan underbygges av teori, gitt at vi tidligere har definert endringen som et brudd. I tillegg taler Kotter (2012, s. 127) for at en kort tidshorisont kan være med på å opprettholde drivet i en endring og forhindre at organisasjonens følelse av nødvendighet svekkes over tid.

5.2.2 Taktiske delmål

I våre dokumentstudier og intervjuer har det kommet frem at det er lite som tyder på at det ble satt taktiske mål slik teorien definerer dem. I perioden frem til den nye utdanningsmodellen trådte i kraft har delmål og milepæler innenfor omorganiseringen vært knyttet til parallelle løp for å få på plass de administrative forholdene rundt eksempelvis personell, økonomi, utdanningsplaner og materiell før 1. august 2013 (Sjef Krigsskolen, 2012). Vår forskning har ikke avdekket mål som har hatt til hensikt å vise til suksess i dette tidsrommet. Med tanke på perioden etter oppstarten i august 2013 har intervjuene heller ikke gitt indikasjoner på at det var definert klare taktiske delmål i denne delen av omorganiseringen. Intervjuene gir imidlertid et bilde av at HBS etter oppstarten til utdanningsmodellen hadde et sterkt fokus på ett hovedmål: å uteksaminere best mulige sersjanter i rammene av den nye ordningen. En av troppssjefene uttrykker det på denne måten:

«Det eneste delmålet som vi jobbet etter, som jeg kan huske, det var: Hva sier HVS når [elevene] går ut i fagperioden, og hva sier avdelingene når de har fått ut nye sersjanter?»

Intervjuobjekt 6 (Trsj)

Sitatet indikerer at man vurderte at suksessen til omorganiseringen ville avhenge av hvordan sersjantene av den nye modellen ville prestere når de startet opp ved ny

avdeling etter uteksaminering. I perspektivet av at perioden 2013-2016 ble definert som en innkjøringsperiode, så kan man argumentere for at uteksamineringen og et godt inntrykk av det første kullet under den nye ordningen kan tjene som et taktisk delmål gjennom å vise Hæren at utdanningsmodellen ga gode sersjanter.

5.2.3 Delkonklusjon Gjennomføring

Våre funn tyder på at det er forskjeller rundt oppfattelsen om det var tilstrekkelig med tid til å gjennomføre endringen. Krigsskolen oppfattet i hovedsak tidshorizonten for endringen til å være stram, men at den var tilstrekkelig. I den sammenheng oppfattet de det også som en styrke at endringen skjedde hurtig. En endringsledelse basert på strategi E kan understøtte dette gjennom at den definerer omfattende endring og tidspress som ideelle forutsetninger. HBS sin oppfattelse var at tidsplanen for omorganiseringen var for kort. Videre tyder våre funn på at tidsaspektet skapte utfordringer for gjennomføringen av omorganiseringen på det utøvende nivået, med tilsetning av personell og mangel på utdanningsplaner som de største konsekvensene. Vi har ikke klart å finne bruk av klare taktiske delmål slik teorien definerer dem. Krigsskolens delmål hadde fokus på det administrative forhold som måtte på plass før oppstart august 2013. Etter oppstart av utdanningen satte HBS imidlertid et sterkt fokus på at befelselevne skulle bli best mulig før de møtte til tjeneste hos avdelingene. Dette kan sies å ha hatt effekten til et taktisk delmål.

5.3 Nedfrysning

Som vi oppsummerte med i teorikapittelet, så taler strategi E for at organisasjoner som gjennomfører endringer er tjent med å gjennomføre tiltak som har til hensikt å konsolidere endringen og opprettholde momentet i endringsprosessen. Dette gjelder også for strategi O, men her ligger fokuset mer på å skape og forankre en ny kultur ved organisasjonen. Vårt teoretiske rammeverk påpeker også viktigheten av å evaluere i etterkant av at en endring er gjennomført. Dette i den hensikt å kunne vite om endringen har hatt ønsket effekt.

5.3.1 Forbedring og konsolidering av endring

Intervjuobjektene som var med fra oppstarten av ny utdanningsmodell i august 2013, forteller at en av de mest markante forskjellene fra første til andre utdanningsår, var at

utdanningsplanen ble mer konkret. En av troppssjefene forteller at han opplevde at han hadde stor frihet det første utdanningsåret til å tolke hvilken utdanning som måtte gjøres utenom de fastsatte modulene. I det andre utdanningsåret opplevde han at utdanningen var mer planmessig satt og synkronisert innad i HBS, noe han opplevde som en forbedring. Det samme gjaldt for flere av rutinene og prosedyrene for driften av utdanningen. Troppssjefen opplyser om at de gjennom det første året møtte på flere problemstillinger de ikke hadde oppdaterte prosedyrer og reglement for å løse. Eksempelvis gjaldt dette frabeordring av elever som ikke ble funnet skikket til å fortsette befalsutdanningen, samt klagesaker i forbindelse med eksamener. De årlige utdanningsrapportene til HBS (2014; 2015) underbygger disse forhold. Rapportene viser til at utvikling og oppdatering av styringsdokumenter var et hovedfokus gjennom de første årene med modellen. Spesielt nevnes en revidering av utdanningsplan med inkludering av nylig oppdatert grunnleggende soldatutdanning ¹³(GSU1) og revidering av eksamensreglement.

HBS utdanningsrapport fra 2015 viser til at den største utfordringen man så etter at avdelingenes tilbakemelding på det første kullet av ny modell, var forståelsen for lagførerrollen. Det viste seg at elevene i for liten grad evnet å skille mellom lagførerrollen i en operativ avdeling og det å fungere som en veileder for laget. Ny utdanningsmodell gjorde at elevene fikk se lite av befal som fungerte som lagførere. Befalet på HBS fungerte som instruktører, og det var dette som preget elevenes bilde av hvordan et befal skulle være. For å endre dette fokuserte HBS på at befalet skulle vise lagførerrollen gjennom eksempelets makt. Videre ble det fokusert på å øke mengden av aktivitet hvor elevene ble satt i en føringsrolle, samt «on the job training» (OJT) ute hos hæravdelingene. Utdanningsrapportene frem til 2017 viser at dette temaet har vært i fokus gjennom hele perioden, og at avdelingene opplevde en forbedring på dette området.

Omorganiseringen har også konsolidert seg gjennom flere forbedringer på personellfronten. Flere av intervjuobjektene opplyser om at anseelsen til HBS under den

¹³ Grunnleggende Soldatutdanning 1 er Hærens program for utdanning av personell inne til førstegangstjeneste.

desentraliserte modellen var synkende i HRS-miljøet¹⁴. Etter hvert som den nye utdanningsmodellen kom i gang, opplevde flere av intervjuobjektene at ble det en økt tilførsel av dyktig personell med høy anseelse og operativ erfaring. Dette medførte eksempelvis at Telemark Bataljon og HRS-miljøet etter hvert så på HBS som en mer aktuell arbeidsplass. Dette har medført at HBS har fått en god tilførsel av erfarent personell fra disse avdelingene. Det vises til at HBS sin plassering på Rena gjør at HBS er et naturlig sted for erfarent troppsbefal for å skaffe seg god breddeerfaring i en militær utdanningsinstitusjon før de returnerer til sine opprinnelige avdelinger, ofte i stillinger med økt lederansvar. Denne karriereordningen er noe som både HBS og avdelingene får godt utbytte av.

I intervjuene har det kommet frem at en av de store utfordringene HBS møtte på i overgangen til ny modell var et fravær av nøkkelpersonell når man startet opp ny utdanningsmodell i august 2013. Under omstillingen hadde flere av de ansatte i staben vært tett tilknyttet omorganiseringsprosessen og hadde god kjennskap til prosjekt og valgt metode. Når det første kullet av elever ble tatt opp etter å ha gjennomført FOS og var klare til å starte utdanning, var ingen av de som hadde vært tilknyttet prosjektet igjen ved HBS. Dette som resultat av at personellet hadde fått nye stillinger eller var langtidssykemeldte. Resultatet av dette var at HBS høsten 2013 hadde en seksjonssjef i staben som måtte fungere som både sjef og nestkommanderende (2014). Videre hadde de tre kompanier med erfaren ledelse, men som manglet utdanningsplaner, og det var ingen i HBS som hadde inngående kjennskap til prosjektet med ny utdanningsmodell. HBS rapporterte etter første året med ny modell at det hadde vært «urovekkende for avdelingen å se hvor vesentlig ledelse og styring er i en omstillingsfase, der HBS skulle drive utviklingsarbeid med god kvalitet og hadde behov for stabilitet» (2014). Totalt sett var det altså en meget stor utskiftning av personellet som var tilknyttet omstillingsprosjektet når utførelsen av ny utdanningsmodell skulle iverksettes, noe som HBS erfarte at hadde en negativ innvirkning på å konsolidere endringen inn i utførelsesfasen av denne. Det er i denne sammenheng relevant å nevne at i tillegg til store utskiftninger på HBS, så har det gjennom intervjuene fremkommet at både sjef Krigsskolen og KS prosjektoffiser for omorganiseringen byttet stilling sommeren 2013.

¹⁴ HRS: Hærens Hurtige Reaksjonsstyrke: Bataljonsstridsgruppe bestående av Telemark bataljon med samvirkeavdelinger fra resten av Hæren. Avdelingene består av vervet personell og har base på Rena.

Under intervjuene har det kommet fram at tilførsel av militært materiell til utdanning var en av de største utfordringene å få på plass under omorganiseringen. HBS på Rena hadde før omorganiseringen bestått av skoleledelse med stab, og hadde ikke materiell til å drive utdanning i en sentralisert modell. På bakgrunn av dette gikk det en prosess for å skaffe til veie dette materiellet etter at KS var gitt oppdraget. Denne prosessen blir beskrevet som meget utfordrende å få på plass i løpet av våren 2013.

Utdanningsrapportene argumenterer for at beslutningen rundt materielltildelingen i 2013 skjedde på et tidspunkt hvor sentralisert HBS ikke var opprettet, og at det derfor har vært behov for å justere denne. Videre viser rapportene til at HBS i årene etter omorganiseringen har lagt mye arbeid i å forbedre materiellsituasjonen og på den måten sikre at utdanningen skjer med relevant materiell som er det samme som elevene vil møte i sin første tjenestestilling.

Intervjuobjektene som var involvert med planlegging og implementeringen fra Krigsskolen forteller at det var et klart fokus i omorganiseringen at HBS som merkevare skulle bestå. I dette lå det en bekymring for at strukturendringen ville kunne redusere anseelsen til HBS og befalsskoleutdanningen gjennom at den kom i skyggen av Krigsskolen:

«Det var viktig at det skulle være Hærens Befalsskole, og den skulle ikke røres ved. Det var veldig viktig at vi ikke brandet dette som Krigsskolen, så den ble holdt helt utenfor når vi snakket om befalsskolen. Dette var vi veldig bevisste på ... Vi ønsket å ha dette som en selvstendig merkevare.»

Intervjuobjekt 2 (KS)

Arbeidet med å utvikle merkevaren og avdelingskulturen ble under omorganiseringen også satt fokus på i HBS. Intervjuene med HBS stab avdekket at man i mars 2013 involverte alle ansatte i gammel struktur i et seminar som hadde til hensikt å sette fokuset på omorganiseringen og hva det nye utdanningsløpet ville kreve av avdelingen. Man tok her utgangspunkt i HBS slagord: «Handlekraftige leder i et operativ miljø» og så på en videreutvikling av denne. Arbeidet i seminaret bunnet ut i utarbeidelsen av Hærens befalsskoles verdigrunnlag. Det informeres også om at

verdigrunnlaget fortsatt brukes ved HBS. En av troppssjefene erindrer at de på kompani- og troppsnivå hadde et betydelig fokus på bygging av merkevaren HBS og avdelingskulturen internt i kompaniet i den første tiden med ny utdanningsmodell. Han brukte mye tid på holdningsskapende arbeid med elevene. I dette lå ideen om at de med ny modell produserte sersjanter som hadde en veldig god grunnmur av militære ferdigheter, men som ville trenge tid til å tilegne seg de fagspesifikke kunnskapene og ferdighetene. Derfor ble det sett på som viktig å skape en kultur hvor man alltid skulle søke å lære, være ydmyk overfor det man ikke kunne og gjøre sitt ytterste for å bli best mulig.

På området organisasjonskultur finnes det også annen forskning som er relevant å henvise til. I 2015 ble det skrevet en masteroppgave som tok sikte på å kartlegge organisasjonskulturen blant de ansatte ved HBS etter omorganiseringen (Børte & Wik, 2015). Oppgaven tok for seg alle kompaniene i HBS og undersøkte hva som kjennetegnet kulturen og så om den daværende kulturen samsvarte med foretrukket organisasjonskultur. Denne konkluderte med at den daværende kulturen i avdelingen generelt var preget av en forholdsvis sterk markedskultur som kjennetegnes av sterk resultatorientering. Funnene viste at det var ulike oppfatninger av kulturen blant underavdelingene, men at det var stor grad av likhet når det gjaldt foretrukket kultur. Den foretrukne kulturen viste seg å bestå av et ønske om en fleksibel klankultur med vektlegging av gruppetilhørighet og personlig utvikling. Funnene i oppgaven ble presentert til HBS under et ledergruppeseminar våren 2015 og ga et utgangspunkt som kunne benyttes for kulturelt endringsarbeid ved avdelingen.

5.3.2 Evaluering av måloppnåelse

Intervjuene har avdekket at intern evaluering er ansett som en viktig del av arbeidet som gjøres ved HBS og at dette har direkte innvirkning på kvaliteten på utdanningen. Hvert år utarbeider HBS en årlig utdanningsrapport som blir sendt oppover i utdanningssystemet i Forsvaret. Rapporten har følgende rapporteringsområder, definert i bestemmelser fra Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT): Inntakskvalitet, rammekvalitet, programkvalitet, undervisningskvalitet, resultatkvalitet, styringskvalitet og relevans.

Når det er snakk om å evaluere utdanningen, så viser utdanningsrapporten fra 2014 til at det ble ansett som for tidlig å vurdere hvorvidt man traff med utdanningen på det tidspunktet rapporten ble ferdigstilt i september. Rapporten og intervjuer viser imidlertid at de innledende tilbakemeldingene fra mottagende avdelinger var veldig gode (HBS, 2014). Vinteren 2014-2015 gjennomførte HBS en spørreundersøkelse via Questback som gikk ut til det første kullet av ny modell som da var i tjeneste ved Hærens avdelinger. Undersøkelsen innebar også at kompanisjefene til sersjantene ble innlemmet for å undersøke validiteten i svarene. Denne type undersøkelse har blitt gjennomført som en fast del av evalueringen ved HBS for å undersøke relevansen i utdanningen og gi grunnlag for justering av innholdet fra år til år.

Hvordan har så utfallet av omleggingen blitt? Utdanningsrapportene i perioden 2014-2017 viser til resultatene som har blitt oppnådd og relevansen til utdanningen gjennom tilbakemeldingene fra Hæren. Her kommer det frem at avdelingene generelt sett er meget godt fornøyd og at sersjantene holder høy kvalitet. Spesielt fremheves det at sersjantene av ny utdanningsmodell oppleves å ha svært gode holdninger, noe som har vært et fokusområde og varemerke for HBS over flere år (HBS, 2017). Avdelingene opplever også at sersjantene de mottar generelt sett er faglige dyktige og har et godt nivå innen de bærende ferdigheter¹⁵. Det har vært et gjentakende tema i tilbakemeldingene at sersjantene har hatt utfordringer med å forstå sin rolle som lagfører kontra veileder, men at iverksatte tiltak har gitt effekt gjennom færre tilfeller av disse tilbakemeldingene. Når det gjelder skoleresultater vises det til at snittet for første kull under ny ordning var høyere enn de seks foregående årene under gammel ordning (HBS, 2014), og at det har vært en generell positiv utvikling i snittkarakter frem mot 2017 (HBS, 2017). HBS opplever generelt å ha tilstrekkelige rammer for utdanningen med en generell forbedring av status frem mot 2017, spesielt innenfor relevant materielltilgang ((HBS, 2014) (HBS, 2017)). På personellsiden vises det til at det har vært en positiv utvikling når det gjelder tilflyt av relevant personell. I denne sammenheng nevnes det at OMT har hatt en god effekt med tanke på å redusere personellrotasjon (HBS, 2017).

¹⁵ Bærende ferdigheter: Skyting, stridsteknikk, sanitet, samband og fysisk trening (HBS 2016)

Under våre intervjuer ble alle våre intervjuobjekt spurt om hvordan de opplevde at utfallet av omorganiseringen er blitt. Samtlige svarte at de generelt har et positivt inntrykk av hvordan utdanningsmodellen fremstår etter omorganiseringen. Under følger et utvalg av sitater som belyser dette:

«Alt det jeg har hørt er bare positivt ... Man har alltid noen innkjøringsproblemer, men det har vært på personellsiden, etter hva jeg har hørt. Det har vært utfordrende for Hæren å stille riktig kompetanse inn i befalsskolen for å få det til å fly skikkelig, men dette er ikke et HBS-problem eller KS-problem. Det er et hær-problem.»

Intervjuobjekt 4 (HBS)

«Jeg opplever isolert sett at utfallet var det som var målet. Det ble en samlet befalsskole på Rena. Produktet har utviklet seg i perioden. Jeg så selv de som kom fra utdanningen og det var jo en bedring der fra år til år, så sånn sett har målet blitt nådd.»

Intervjuobjekt 3 (KS)

«Jeg tror det er blitt bedre. I de tre årene etter omorganiseringen, så har jeg aldri hørt at det har kommet opp at de sersjantene som kommer ut nå ikke holder mål.»

Intervjuobjekt 2 (KS)

«Nå mener jeg at det har blitt ganske bra. Jeg mener at forutsetningene nå er til stede for at det skal være bra. Man har fått tid til å utvikle de tingene som var vanskelige under starten. Man har systemer og maler på plass. Og i litt større grad har det blitt et kvalitetsstempel å være der nå enn det det var når det ble sentralisert i 2013.»

Intervjuobjekt 6 (Trsj)

«Jeg opplever at utfallet har blitt bra, men at det tar tid og at det er viktig å ha fokuset på kvalitet. At man er opptatt av å evaluere kontinuerlig og ta det med seg videre og gjøre noe med det. Så jeg opplever at det har vært en progresjon fra 2013 og frem til i dag.»

Intervjuobjekt 5 (HBS)

Evalueringen som det refereres til i HBS utdanningsrapporter er i all hovedsak interne analyser og vurderinger som først og fremst har til hensikt å undersøke relevans og forbedre utdanningen. Vi har gjennom vår forskning vært interessert i å finne ut om Hæren har gjennomført eller har planlagt å gjennomføre en helhetlig evaluering av GBU etter omorganiseringen av HBS. Evaluering av utdanningsmodellen anses som relevant, all den tid endringen nå er ferdig med det som ble omtalt som implementeringsperioden fra 2013 – 2016 (Sjef Krigsskolen, 2012). Flere av intervjuobjektene mente at det var

nærliggende å tro at det hadde blitt gjort en slik evaluering, men ingen kunne si å ha registrert at dette har blitt produsert. Vi har gjennom vår forskning heller ikke klart å finne noe som peker mot at en evaluering av utdanningsmodellen har blitt gjort, utover evalueringene gjort internt ved HBS og KS. I denne sammenhengen anses det også interessant å se om det har blitt gjort evalueringsarbeid av selve endringsprosessen. I HBS utdanningsrapport fra 2015 fremkommer det at Forsvarets Høgskole tidligere hadde rapportert at det var ønskelig med en evaluering av omstillingen som hadde vært ved HBS i 2013, men at dette ikke er blitt gjort fra HBS sin side. Vi har heller ingen andre funn som tilsier at slik evaluering har blitt gjort på et senere tidspunkt

På bakgrunn av endringene av Hærens befalsskoler siden 2003 ble det gjennomført GBU-evalueringer i 2005 (TRADOK), 2008 (TRADOK) og 2011 (Kvilvang). Det er i så måte interessant å se at sentraliseringen av HBS i 2013, som kan anses å være den største endringen siden 2003, ikke har resultert i en evaluering av utdanningsmodellen. Sitatet under peker mot at dette kan ha sammenheng med at Hæren er fornøyd med produktet, og at man derfor ikke ser behovet for å evaluere den:

«Det kan nok hende at det er noen som har snakket om at det burde ha vært gjort, men de tilbakemeldingene vi har fått både fra sjefsnivået i avdelingene og lavere ned, og for så vidt også Hærstaben og Sjef Hæren, så er på en måte alle enige om at man merker forskjell i kvaliteten og at man i hovedsak er godt fornøyd med det som leveres. Sånn at jeg tror at hvis man hadde vært mer misfornøyd, så hadde det kanskje vært mer naturlig at man hadde etterspurt en sånn evaluering.»

Intervjuobjekt 5 (HBS)

Sett i sammenheng med at OMT ble implementert i Hæren i 2016 og at intervjuene indikerer at man i liten grad så dette i sammenhengen med omorganiseringen av befalsutdanningen, kan det argumenteres for at det ville vært hensiktsmessig å gjøre en helhetlig evaluering av GBU rundt dette tidspunkt. I denne sammenheng er det interessant å se at HBS utdanningsrapporter fra 2016 og 2017 viser til at man da så konturene av en endring i utdanningssystemet i Forsvaret gjennom arbeidet med Langtidsplan for Forsvaret (LTP) og Utdanningsreformen i Forsvaret (URE). Her trekkes det i rapportene frem at det med dette grunnlag ble sett som lite hensiktsmessig å iverksette omfattende tiltak for de kommende årene, og at skoleåret 2017-2018 ville bli siste gjennomføring med eksisterende utdanningsmodell. Det er i så måte rimelig å anta

at Hærens erfaringer gjort under omorganisering og utdanning med desentralisert modell har vært nyttige i utarbeidelsen av forestående modell for befalsutdanning, men det er utenfor denne oppgavens rammer å undersøke dette. Det er imidlertid utsagn fra våre intervjuer som peker på at det er det økonomiske aspektet som er dimensjonerende i dette tilfellet:

«Vi går på en ny omstillingssak, trolig uten å ha sett på hva vi har gjort og hva det har gitt av effekt. Men det er ikke der det ligger. Det er ikke derfor denne omstillingen her kommer. Om det hadde vært verdens beste befalsskole, så hadde det fortsatt blitt presset på, på grunn av de overordnede politiske føringene ... Nå er det x antall hundre millioner i kutt. Fiks. Og da får du det du får.»

Intervjuobjekt 3 (KS)

5.3.3 Delkonklusjon Nedfrysning

Våre funn viser til at HBS har hatt et stort fokus på forbedringspotensialet og konsolidering av endringen etter oppstart med ny utdanningsmodell. I de første årene gjaldt dette spesielt forbedring av rammeverket rundt utdanningen, herunder utdanningsplaner og rutiner for driften av utdanningen. Sett i lys av tidligere funn vedrørende tidshorizonten til endringen, peker vår forskning mot at den stramme tidsplanen hadde en sammenheng med de utfordringene HBS møtte på etter oppstart med ny modell. Disse utfordringene, kombinert med en vanskelig bemanningssituasjon, medførte en svært høy arbeidsbelastning på personellet i de første årene. Med bakgrunn i forventningene vi presenterte i teorikapittelet, så inngår disse funnene i rammen av strategi E. Videre har vi imidlertid også funn som peker mot at bygging av merkevare rundt nye HBS og forankring av kultur blant befalelevne var i fokus, noe som faller inn under strategi O. Disse funnene indikerer at endringsprosessen i denne fasen bærer preg av sekvensering av strategi E og O gjennom et innledede fokus på de strukturelle endringene, for så å ta for seg de uformelle elementene. HBS har i perioden etter omorganiseringen drevet evaluering som en fast del av arbeidet for å heve kvaliteten og kontrollere relevansen på utdannelsen. Det har imidlertid ikke blitt utført en helhetlig evaluering av utdanningsmodellen slik det har blitt gjort ved de tidligere omorganiseringene av befalsutdanningen.

5.4 Uforutsette funn: «Hær-mentaliteten»

Til slutt i dette kapitlet vil vi presentere et funn vi gjorde gjennom vår forskning, som faller utenfor det teoretiske rammeverket, men som samtidig er relevant for forskningsobjektet vi har undersøkt.

Gjennom intervjuene fremkommer det at det er flere aspekter ved gjennomføringen av omorganiseringen hvor det som kan omtales som en «Hær-mentalitet» har hatt en betydning. I de fleste intervjuene kom dette opp uten at forfatterne tok opp emnet. Etter hvert som vi ble bevisst at flere anså dette som en faktor, så valgte vi å ta dette opp i intervjuet dersom respondentene ikke tok det opp selv.

For det første kommenterer flere av intervjuobjektene at de tror at hær-mentaliteten var representert når det gjaldt å være tro mot beslutningen om å gjennomføre omorganiseringen. Intervjuer og Kvilvangrapporten viser at flere var uenige i endringen, men intervjuene gir samtidig et inntrykk av at de fleste ikke opplevde motstanden som et problem under selve endringen. Flere trekker frem et prinsipp som de mener i stor grad står sterkt i Hæren: Man har lov til å være uenig og si sin mening, men når sjefen har tatt en beslutning så respekterer man denne og løser oppdrag. Sitatet under representerer dette synet:

«Det er jo sånn for de fleste hærfolk, at når man får en ordre, så er det «Mottatt. Slutt» ... Når beslutningen er tatt, da er man gjerne flink, i hvert fall sånn som jeg kjenner Hæren, gjennom at man da er med på å dra i den retningen beslutningen er tatt. Og sånn må det være. Hvis ikke, så må man finne seg noe annet å gjøre.»

Intervjuobjekt 4 (HBS)

Denne oppfatningen rundt det å være tro mot sjefens beslutning, kan være med på å forklare at motstand ikke ble oppfattet som et stort problem under omorganiseringen.

Et annet aspekt ved hær-mentaliteten som trekkes frem er at man har en stor vilje til å løse oppdrag, og at man i denne iveren kan tendere til å se forbi utfordringer og forutsetninger, på godt og vondt. Dette synet eksemplifiseres av dette sitatet:

«Vi i Hæren er jo kanskje litt sånn av natur at når oppdraget er gitt, da er det KILO – PAPA¹⁶, og så er det fokus på å løse det, og så tar vi problemene litt som de kommer»

Intervjuobjekt 1 (Eval)

Videre uttrykker flere intervjuobjekter at oppdragsfokuset og viljen til å løse oppdrag spesielt har kommet til uttrykk når det gjaldt å få på plass ny utdanningsmodell til oppstart i august 2013 og gjennom de første utdanningsårene. Faktoren har sannsynligvis vært av betydning gjennom hele linjen i Hæren, men det er spesielt på HBS-nivået at det blir tydelig, noe sitatet under belyser:

«Jeg tenker at [hær-mentaliteten] er en forklaring på hvorfor man landet så greit som man gjorde. For hvis man ikke har personellet som har den innstillingen, så vil du ikke komme i mål med de rammene som gjaldt. Så det er helt avgjørende at man har den viljen til å yte det ekstra som skal til, selv om man kanskje burde hatt andre forutsetninger.»

Intervjuobjekt 5 (HBS)

Sitatet nyanseres imidlertid gjennom at det nevnes at dette nødvendigvis ikke er bra for den enkeltes helse, noe tidligere nevnt personellslitasje og sykefravær i HSB er et eksempel på.

¹⁶ Fonetisk uttale av bokstavene K og P. I Hæren er dette et uttrykk for «Kjør på!».

6 Konklusjon

Formålet med vår oppgave var å se på hvordan prosessen med omorganiseringen av HBS i 2013 ble utført. Vi ønsket å se på teorien knyttet til endring og endringsledelse og sammenligne denne med praksisen tilknyttet vårt forskningsobjekt. Vår problemstilling har vært:

*Hvordan ble prosessen for omorganiseringen av Hærens Befallsskole i 2013 gjennomført?
Hva ble utfallet av denne prosessen? Hva kan forklare utfallet?*

I vår forskning har vi intervjuet 7 personer som var tilknyttet omorganiseringen på forskjellige tidspunkt og hierarkiske nivåer i Hæren. Vi har også benyttet oss av dokumentstudier, hvor evalueringsrapporten av Hærens GBU fra 2011 og dokumentene som har regulert plan og utførelse av omorganiseringen har stått sentralt.

Bakgrunnen for endringen var at Hæren så en stor forskjell på hvordan avdelingene prioriterte befalsutdanning i den desentraliserte utdanningsmodellen, noe som skapte store forskjeller i nivået på basisferdighetene på sersjantene i Hæren. Samtidig så Generalinspektøren for Hæren også et behov for å styrke profesjonskulturen i Hæren og fokusere mot en mer felles kultur i Hæren, kontra kulturer som var forankret i den enkelte avdeling. Forankring av visjonen for omorganiseringen ble sett på som en forutsetning i planarbeidet. Funnene peker likevel mot at det kan ha vært en svak forankring nedover i avdelingene i Hæren, noe som kan ha sammenheng med at flere av avdelingssjefene så klare fordeler med å beholde en desentralisert utdanningsmodell. Forankring av endringen ble primært gjort i sjefslinjen med klar forventning om at avdelingssjefene forankret endringen nedover i sine organisasjoner. Motstanden mot endringen hos flere av avdelingssjefene kan derfor være en årsak til lav forankring i Hæren.

Omorganiseringen ble utført med en stram tidsplan, og det er forskjeller i oppfattelsen om man hadde tilstrekkelig med tid, avhengig av hvor man befant seg i organisasjonen. HBS opplevde at det ikke var nok tid til endringen, med påfølgende konsekvenser spesielt innenfor personell, utdanningsplaner og materiell. Det har vært lite bruk av taktiske delmål under omorganiseringen. Delmålene i planleggingsfasen var kun

innrettet mot de administrative forholdene som måtte på plass før oppstart av utdanningsmodellen. Når utdanningsmodell hadde trådt i kraft, ble det imidlertid et sterkt fokus mot at første utdanningskull måtte svare best mulig til Hærens forventinger, noe som kan sies å ha effekten til et taktisk delmål. HBS har hatt et sterkt fokus på konsolidering og utbedring av forbedringspotensial med ny modell i etterkant av omorganiseringen. Funnene peker mot at den stramme tidsplanen under innføringen har sammenheng med flere av utfordringene som måtte løses. Dette gjaldt spesielt innenfor personell, rammeverk for utdanningen og materiell. I forbindelse med omorganiseringen produserte HBS et verdigrunnlag som fremdeles er i bruk. I etterkant av omorganiseringen har HBS også satt fokus på å bygge en kultur blant befalsskoleelevene som tar utgangspunktet i gode holdninger og vilje til å lære.

Utfallet av omorganiseringen har i hovedsak oppfylt det som var målet med endringen. Hæren har gjort den strukturelle endringen med samlingen av skolevirksomhet under én felles ledelse. Funnene viser videre at personellet som har gjennomført GBU i Hæren i etterkant av omorganiseringen holder et høyt nivå innen basisferdigheter, noe som kan sies å ha vært hovedmålet med omorganiseringen. Dette utfallet vil kunne falle inn under det vi avslutningsvis i teorikapittelet definerte som et «smalt effektbegrep».

Våre funn peker mot at «hær-mentaliteten» har hatt betydning for utfallet av endringsprosessen. Dette gjelder spesielt operasjonalisering av modellen ved HBS, hvor et sterkt oppdragsfokus har bidratt til å overkomme korte tidsfrister og til dels manglende forutsetninger og rammeverk for utdanningen. Personellslitasjen og sykmeldingene som kan relateres til dette funnet kan defineres som en uintendert effekt i et «utvidet effektbegrep»

HBS gjennomfører grundige årlige evalueringer av egen utdanning på bakgrunn av avdelingenes tilbakemeldinger på uteksaminerte kull. Det har imidlertid ikke blitt gjennomført en helhetlig evaluering av utdanningsmodellen i etterkant av omorganiseringen. Funnene peker mot at Hæren er fornøyd med produktet befalsutdanningen gir, og at en evaluering av ordningen derfor ikke prioriteres. Fravær av evaluering kan også ha sammenheng med at Hæren så konturene av en totalendring av utdanning i Forsvaret gjennom Utdanningsreformen som kom i 2017.

Våre funn indikerer at omorganiseringen av HBS i 2013 i hovedsak var en endring som faller inn under strategi E. Vi har imidlertid to funn som drar endringen mot strategi O. For det første var hovedmålet med endringen fra Hærens side å endre de menneskelige ressursenes (befalsevenes) evne til å lære (basisferdigheter). En styrket profesjonskultur og konsolidering av en felles kultur i Hæren faller også inn under denne strategien. For det andre viser funnene våre at det er blitt utført tiltak som har hatt til hensikt å forankre en ny kultur ved HBS etter at den strukturelle endringen var gjort. Med utgangspunkt i vårt teoretiske rammeverk kan vi derfor si at det har skjedd en sekvensering av endringsstrategi. Det er imidlertid verdt å nevne at det er ikke er noe ved våre funn som tyder på at dette har vært planlagt i forkant av omorganiseringen, men at det nærmest har skjedd som en naturlig konsekvens av de strukturelle endringene. I lys av dette så kan det i dette tilfellet være formålstjenlig å heller omtale strategi E og O mer som «endringstyper», da dette i større grad muliggjør å bruke begrepene uten å tillegge de egenskapen av å være planlagt.

6.1 Kommentarer til oppgaven

Vår forskning har basert seg på teorier omkring endringer hvor endringer deles inn i faser. Noen teoretikere argumenterer for at det er umulig å dele inn endringer i faser da en endringsprosess vil være for kompleks og unik fra gang til gang. Vi har i vår forskning allikevel klart å finne frem til punkter som vi kan relatere til en inndeling i faser og vi vurderer derfor at teoriene er anvendbare. Et annet aspekt ved vår forskning er at vi kun har intervjuet 7 respondenter. Hadde vi hatt mer ressurser ville vi valgt å intervjuer enda 2-3 personer for å øke den indre validiteten. Det at vi har fått tilgang til å benytte interne saksdokumenter som direkte sier noe om både gjennomføringen og utfallet av prosessen vurderer vi som en styrke ved vår oppgave.

6.2 Videre forskning

Vår oppgave har ikke hatt til hensikt å generalisere. Med dette menes at oppgaven er en analyse av en enkelt avgrenset endringsprosess i Hæren. Med tanke på videre forskning vil det være interessant å gjøre et komparativt forskningsdesign knyttet til en annen endringsprosess i Hæren. På denne måten kan man kanskje klare å trekke paralleller mellom endringsprosessene. Dette vil kunne gi en oppgave hvis eksterne validitet vil være god og noe som kan utfylle vår forskning. Det kan også være interessant å forske

på en endringsprosess som har blitt gjort i en av de andre forsvarsgrenene for å kunne belyse eventuelle likheter og forskjeller internt i Forsvaret.

7 Referanseliste

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009, April 29). *Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice*. Hentet Mars 2018 fra Journal of change management 9:2:
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14697010902879079>
- Børte, G., & Wik, K. (2015). *Hærens befalsskole – En kulturkartlegging*. Tromsø: Norges arktiske universitet.
- Beehr, M., & Nohria, N. (2000, Mai-Juni). *Cracking the Code of Change*. Hentet fra Harvard Business Review: <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Christensen, T., Lægroid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Forsvarsdepartementet. (2009). *Revidert handlingsplan for forsvarssektoren for perioden 2009-2012*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Forsvarsdepartementet. (2012, juni 28). *Iverksettingsbrev til forsvarssektoren for langtidsperioden 2013–2016*. Hentet fra IVB LTP 2017–2020. Her er sist oppdaterte Iverksettingsbrev (IVB) og tillegg til dette (PET):
<https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/innsikt/ltp-og-ivb/ivb-ltp-20132016/id2356380/>
- Forsvarssjefen. (2017). *Forsvarssjefen gjennomføringsplan for utdanningsreformen*. Oslo: Forsvarsstaben.
- GIH. (2005). *GIHs beslutningsnotat 1/2005 - grunnleggende befalsutdanning i Hæren*. Oslo: GIH.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet - En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm Akademisk.
- Harold, L. J. (1965, Mars). *Leavitt's Diamond*. Hentet fra MindTools Club:
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1769799/mod_resource/content/3/exto%201%20-%20Leavitts%20Diamond%20-%20An%20Integrated%20Approach%20to%20Change.pdf
- HBS. (2013). *Utdanningsrapport for Hærens befalsskole (HBS)*. Rena: Hærens befalsskole.
- HBS. (2014). *Utdanningsrapport for Hærens befalsskole (HBS)*. Rena: Hærens befalsskole.
- HBS. (2015). *Utdanningsrapport for Hærens befalsskole (HBS)*. Rena: Hærens befalsskole.
- HBS. (2016). *Utdanningsrapport for Hærens befalsskole (HBS)*. Rena: Hærens befalsskole.
- HBS. (2017). *Utdanningsrapport for Hærens befalsskole (HBS)*. Rena: Hærens befalsskole.

- Hennestad, B. W., & Revang, Ø. (2009). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Herzberg, F. (2003, Januar). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Hentet 2018 fra Harvard Business Review: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendring og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change, With a New Preface by the Author*. Brighton: Harvard Business Review Press.
- Kvilvang, N. (2011). *Evaluering av Hærens GBU - Prosjektrapport*. Hærstaben.
- Lewin, K. (1997). *Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science*.
- Milton, N. (2010). *The lessons learned handbook: Practical approaches to learning from experience*. Oxford: Chandos publishing.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Moxnes, P. (2000). *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet*. Oslo: Forlaget Paul Moxnes.
- Nagl, J. A. (2005). *Learning to Eat Soup With a Knife. Counterinsurgency Lessons From Malaya and Vietnam*. Chicago & London: The University of Chicago Press.
- Nesheim, I. (2016). *Lærer den norske Hæren av erfaringer?* Oslo: Universitetet i Oslo.
- Opperud, A. (2012). *Notat oppdragsanalyse – Utarbeid en plan for samling av Hærens Befalsskole*. Oslo: Krigsskolen.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001, August). *Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research*. Hentet fra The Academy of Management Journal Vol. 44, No. 4: https://www.jstor.org/stable/3069411?seq=1#page_scan_tab_contents
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold - samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Fagbokforlaget.
- Schein, E. H. (1980). *Organisasjonspsykologi*. Oslo: Tanum. Oslo: Tanum.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests, 3rd ed.* Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline - The Art and Practice of the Learning Organization*. USA: Doubleday.

- Sjef Krigsskolen. (2012). *Anbefalte plan for samling av Hærens befalsskole under Krigsskolen*. Oslo: Krigsskolen.
- Statskonsult. (2006, juni). *Omstillingen av Forsvaret 2002-2005*. Hentet fra <https://www.difi.no/sites/difino/files/2006-07.pdf>
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New Brunswick & London: Transactions publishers.
- TRADOK. (2005). *Evaluering av prøveordning grunnleggende befalsutdanning 2003-2005*. Oslo: HÆREN.
- TRADOK. (2008). *Evaluering av grunnleggende befalsutdanning i Hæren*. Oslo: Hæren.
- (2014). *Utdanningsrapport for Hærens befalsskole (HBS)*. Rena: Hærens befalsskole.
- Wikipedia. (2017, April 6). Hentet Mai 2018 fra Hærens befalsskole: https://no.wikipedia.org/wiki/Hærens_befalsskole

8 Figurliste

Figur 1: Organisering av befalsutdanning i Hæren før 2013	5
Figur 2: Organisering av befalsutdanning i Hæren etter 1. august 2013.....	7
Figur 3: Sentrale faser i en planlagt endringsprosess (Jacobsen, 2012, s. 38).....	9
Figur 4: Organisasjoners evne og mulighet til å endre seg som en funksjon av indre og ytre forhold (Jacobsen, 2012)	14
Figur 5: Ideelle forutsetninger for strategi E og O	18
Figur 6: Kotter sin 8-steps modell.....	18
Figur 7: Forventinger til funn.....	21
Figur 8: Intervjuobjektets relevans.....	26
Figur 9: Dokumenter brukt i dokumentstudiet.....	27

Vedlegg 1: Intervjuguide

Spørsmål forankret i teori:

Endringsledelse

Når hørte du for første gang om at HBS skulle endres i 2013?

Hva var målet/målene for endringen?

Etter ditt syn, ble det etablert en klar følelse av nødvendighet for endringen?

- Internt i din organisasjon?
- I Hæren?

I endringsprosesser blir det ofte dannet en *endringskoalisjon* med sentrale personer i organisasjonen for å sikre innflytelse og støtte. Disse blir ofte valgt på bakgrunn av autoritet, kompetanse, kunnskap eller ferdigheter, og kan også være utenfor hierarkiet.

Ble det dannet en endringskoalisjon under omorganiseringen av HBS?

- Internt i din organisasjon?
- I Hæren?

Etter ditt syn, ble det skapt en klar visjon for endringen som skulle gjøres?

I hvilken grad ble visjonen formidlet til organisasjonen?

- Internt i din avdeling?
- I Hæren?

I hvilken grad ble det planlagt for å raskt nå enkelte delmål som kunne synliggjøre tidlig suksess for endringsprosessen?

- Hva var disse målene, og når var de tiltenkt å være nådd?

I hvilken grad ble Hærens avdelinger involvert i utarbeidelsen av analyser og løsningsforslag for endringen?

Etter ditt syn, i hvilken grad har det blitt jobbet kontinuerlig med fremdriften av endringsprosessen gjennom å sette fokus på forbedringspotensialet?

I hvilken grad har man, etter at endringen ble gjennomført, fokusert på konsolidering av endringen? Eksempelvis med små justeringer for å bringe endringen videre?

Kjenner du til om det er planlagt eller gjennomført evaluering av endringen i den hensikt å undersøke måloppnåelse?

Endringen

Etter ditt syn, i hvilken grad hadde man tilstrekkelig med tid til å gjennomføre endringen?

- Hvordan påvirket dette endringsprosessen?

Etter ditt syn, i hvilken grad opplevde man oppslutning rundt endringsprosessen?
Hva tror du var årsaken til oppslutningen?

Etter ditt syn, i hvilken grad opplevde man motstand mot endringsprosessen?

Hva tror du var årsaken til motstanden?

Hvilke problemer dukket opp under endringsprosessen, og hva tror du var årsaken til dette?

I hvilken grad ble organisasjonskultur (avdelingskultur) en faktor under endringen?

Hvordan opplever du at utfallet av endringen har blitt?

Hva tror du kan forklare det?

Er det andre ting du føler er relevant som bør nevnes ang endringen av HBS i 2013?

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Omorganisering av Hærens befalsskole (HBS)

Bakgrunn og formål

Vi er to studenter som gjennomfører en erfaringsbasert masterstudie ved Universitet i Tromsø. Studiet heter Master of Business Administration – erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi. Begge forfatterne er utdannet ved Krigsskolen og har jobbet i Hæren i over ti år. Vi vurderer utdanningen av nytt befall til å være svært viktig for Hæren. Forsvaret er i disse dager i ferd med å innføre en ny spesialistordning for befall og vervede. Dette gjør at viktigheten av en god befalsutdanning sannsynligvis har blitt enda mer relevant enn tidligere siden den nå skal legge til rette for et livslangt løp som fagspesialist.

Oppgaven vår dreier seg om den siste omleggingen av HBS som ble gjennomført i 2013. Med bakgrunn i relevant organisasjonsteori, dokumentstudier og intervju søker vi å besvare følgende problemstilling:

Hvordan ble prosessen i omorganiseringen av Hærens Befalsskole i 2013 gjennomført? Hva ble utfallet av denne prosessen? Hva kan forklare utfallet?

Du er forespurt til å delta i denne studien på bakgrunn av en uformell henvendelse til deg. Gjennom din stilling og kjennskap til omleggingen av HBS innehar du opplysninger som er et verdifullt bidrag til vår studie. Vi håper du har tid og anledning til å delta.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i denne studien vil bestå av å stille opp på 1 intervju som vil ha 60-90 minutters varighet. Det er ønskelig å gjennomføre intervjuet med lydopptaker, men dette kan du selvfølgelig reservere deg imot. Dersom dette ikke er ønskelig vil vi ta skriftlige notater underveis i intervjuet. Du vil ha mulighet til å lese gjennom oppgaven i forkant av innlevering. Begge studentene gjennomfører dette studiet uavhengig av våre arbeidsforhold. Hverken utdanningen eller valg av tematikk er i regi av Forsvaret.

Spørsmålene vil omhandle:

- Planlegging av omleggingen
- Kommunikasjon før, under og etter omleggingen
- Gjennomføring av selve omleggingen
- Evaluering

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun vi to studenter som vil ha tilgang til personopplysninger. Intervjuobjekter vil kun bli knyttet opp mot avdeling og tjenestefunksjon. (Eks: HBS stab) Dette gjør imidlertid at lesere som selv har detaljert kjennskap til prosessen og de involverte, kan potensielt klare å identifisere deltakere på bakgrunn av svarene som gis.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai 2018. Personopplysninger vil da bli anonymisert eller slettet.

Frivillig deltakelse

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

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Thomas Neple (908 49 676) eller Aleksander Solhøi Lutz (996 45 210). Vår veileder ved UiT er Even Nerskogen (470 29 242).

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS. Det er hentet inn tillatelse fra Forsvarets Høgskole for å bruke Forsvaret som forskningsobjekt.

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)