

UNIVERSITETET I AGDER

Grimstad

Masteroppgave

Endringsledelse i brannvesen

I hvilken grad har norske brannvesen tilstrekkelig kunnskap til å drive suksessfull endringsledelse?

Eirik Evensen

Veileder

Ivar Amundsen

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, vår 2016

Handelshøgskolen ved UiA

Forord

Denne masteroppgaven representerer avslutningen på mitt masterstudium i innovasjon og kunnskapsutvikling ved Universitetet i Agder. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og er utført våren 2016.

Mye av bakgrunnen for at jeg har lagt ned så mye tid på dette er tosidig. Det ene er at brannvesenet i fremtiden, både grunnet endringer i samfunnet og sammenslåinger av enheter, vil oppleve flere og hyppigere endringsprosesser. Som leder vil det være viktig å fremskaffe kunnskap om slike prosesser for bedre å kunne lede dem formålstjenlig. En annen og kanskje vel så stor motivasjonsfaktor er at det av private årsaker har vært en viktig tankeflukt fra virkeligheten som er omgjort til en fornuftig sfære fremfor mindre konstruktive tilnærminger. Denne oppgaven og studiet i sin helhet har derfor i stor grad bidratt på flere områder for meg, karrieremessig og personlig.

Det har vært lærerikt og engasjerende å arbeide med problemstillingen i denne oppgaven, til tross for at det har vært utfordringer underveis. Jeg sitter igjen med mye ny kunnskap som jeg kan ta med meg videre i arbeidslivet. Studiet har vært engasjerende og lærerikt og det er med beundring jeg har fulgt flere forelesninger som har holdt høyt faglig nivå.

Studiearbeidet har vært i særdeleshet krevende og tidsoppfyllende da jeg har vært i fullt arbeid hele tiden. Det har blitt mange og sene kvelder og helger.

Jeg ønsker å takke veilederen min Ivar Amundsen for god veiledning, for ideer og innspill til oppgaven.

Jeg vil også få takke respondenter i brannvesen og min arbeidskollega Helge Hansen som har piska meg når jeg har trengt det.

Ikke minst så ønsker jeg å takke mine barn for forståelse, tålmodighet, oppmuntring og glede underveis.

Grimstad, mai 2016

Eirik Evensen

Sammendrag

Det blir stadig mer press og fokus på sammenslåing av enheter for å skape mer kunnskap og større robusthet i organisasjoner. Gevinster som trekkes frem ved slike prosesser er økt kunnskap, bedre håndterings- og samhandlingsevne i kompliserte hendelser, og større bredde i kunnskap. Samfunnets trusselbilde har også de senere år endret seg ved økte menneskeskapte hendelser og blitt en del av oppgavene brannvesen må forberede seg på.

I denne forbindelse er det naturlig å spørre seg om eksisterende kunnskap i norske brannvesen i tilstrekkelig grad ivaretar kunnskapsnivået som kreves for gode og vellykkede prosesser ved organisasjonsendringer. Kriterier for ansettelse i lederstillinger setter ikke opp formalkrav til kunnskap om endringsledelse. Det interessante er derfor om brannvesen er robuste nok, og i hvilken grad de har nok kunnskap, for å drive vellykket endringsledelse. Markante trender eller holdepunkter for dette vil søkes visualisert gjennom spørsmål som; har norske brannvesen potensial for endringsledelse? Har brannvesenets ledelse tilstrekkelig kunnskap for å drive endringsledelse? Og sist; er ledelsen i brannvesenet reflektive nok til å bygge broer over diskurser?

Ved hjelp av formålstjenlige metodevalg søkes fenomenet belyst. Problemstillingen i denne oppgaven legger til grunn at designet faller på en kvalitativ art. Det foreligger lite harddata materiale for kvantitative undersøkelser. Det vil bli nyttegjort triangulering i metoder gjennom spørreundersøkelse og intervju. Gjennom prinsipper for intervju faser og grad av strukturering blir det gitt rom for en komparativ analyse.

Faget endringsledelse er ikke noe nytt tema og det er i de senere år fremkommet mange nye tilskudd til denne litteraturen. Her finnes litterære, faglig tunge akademiske verk, til mer populærvitenskapelige oppskriftsløsninger. Dette er drøftet i oppgaven og resultatene er drøftet opp mot de mest sentrale skikkelsene innen denne sjangeren.

Resultatene viser at norske brannvesen har tilstrekkelig kunnskap om ledelse av endringsprosesser, men ikke adekvat kunnskap på området. Paradokset om at de institusjonelle rammene som ligger til grunn for lederkunnskap vil medføre lite kunnskap på området blir falsifisert. Det blir derimot verifisert gjennom undersøkelsene at det faktisk finnes tilfredsstillende kunnskap på endringsledelse dog ikke adekvat for at graden av vellykkethet kan sies å være oppnådd. Videre viser drøftingen at norske brannvesen til tross for formelle krav til kunnskap i den naturvitenskapelige leiren, så er det diverse kunnskapsbaser etablert i brannvesen. Dette er markert mer utbredt i små brannvesen enn i store-, men allikevel verifiserer resultatene og diskusjonen at brannvesen evner å bygge broer over diskurser ut mot samfunnet og danne formålstjenlig samhandling.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	ii
Sammendrag	iii
Innledning	1
Problemstilling.....	3
Teoretisk avklaring	4
Vitenskapsteori/forskningsdesign	4
Metodologi	4
Metodevalg.....	5
Datakilder.....	7
Transformering av data	8
Diskurs	8
Relevant forskningslitteratur.....	11
Endringsledelse som fag.....	11
Endringsledelse i det offentlige.....	14
Rammeverk for diskusjon	16
Elementer i endringsprosesser	16
Trestegsmodell for endringsprosesser	20
En normativ tilnærming til endringsprosess	21
Interrelasjonær litteratur om endringsprosesser	24
Case.....	26
Resultater	29
Resultat fra spørreundersøkelsen	29
Resultat fra intervjuene	30
Differensiering av små- og store brannvesen.....	30
Utdanningsnivå ledere.....	31
Organisatorisk diversitet i profesjonsbakgrunn.....	32
Avgrensninger.....	33
Drøftelse.....	34
Institusjonelle rammebetingelser.....	34
Grad av vellykket endringsledelse	38
Følelse av nødvendighet	39
Etablere maktkoalisjon	41

Skape visjon (sensemaking)	43
Formidle visjon (sensegiving)	45
Delegere makt for å handle i tråd med visjon.....	47
Planlegge delmål.....	50
Kontinuerlig fremdrift	51
Institusjonalisere endring.....	53
Konklusjon.....	56
Feilkilder	59
Min rolle som forsker i eget fagmiljø.....	59
Reliabilitet og validitet	60
Forskningsetikk	61
Litteraturliste.....	64
Vedlegg.....	71
Vedlegg 1 - Personvernombud.....	71
Vedlegg 2 – Mal for datainnsamling.....	73

Innledning

I samfunnet i dag, og i særdeleshet innenfor det offentlige Norge, er det blitt mer fokus på sammenslåinger for å skape mer kunnskap og større robusthet i organisasjoner. Dette banker også på døren til brannvesenet og har i det siste blitt aktualisert ved brannstudien som hadde som mandat å se på brann- og redningsvesenets organisering og ressursbruk i desember 2013 (DSB 2013b). I brannstudien finner vi blant annet at; *”Dagens fragmenterte og dels svært små brannvesen skaper utfordringer. Det er gjennomgående vanskelig for de minste brann- og redningsvesenene, de det er flest av, å ivareta sine oppgaver på en like god måte som de større med mer robuste fag- og kompetansmiljøer”* (DSB 2013b: 13). Stikkord som kan trekkes frem i denne sammenhengen er kunnskap, håndterings- og samhandlingsevne for større hendelser, større bredde i kunnskap samlet sett i forhold til mer komplisert infrastruktur som lange tunneller, samt en forventet økning i naturskapt hendelser.

I økende grad har også trusselbildet de senere år endret seg ved økte menneskeskapt hendelser som terrorhandlinger blitt en del av hva slags oppgaver brannvesen må forberede seg på. Konkrete resultater etter terroren 22. Juli 2011 er blant annet nasjonal prosedyre for felles samhandlende innsats med andre innsatsetater i hendelser. Prosedyren skal danne grunnlag for en bedret nasjonal beredskap for å håndtere hendelser der det utøves livstruende vold (DSB 2015). Dette arbeidet synliggjør at brannvesens innsats beveger seg ut av det ordinære farebildet og inn i et nytt, mer komplekst og fremmed farebilde. Dette genererer dermed krav til økt kunnskap internt i brannvesen og økt interorganisatorisk samhandlingskunnskap.

Utviklingstrekket i brannorge er at fler og fler brannvesen står ovenfor sammenslåingsprosesser, både grunnet robusthetskrav til kunnskap, men også robusthet til at det er flere å spille på i organisasjonen og at disse har dette som fulltidsjobb.

Med dagens forskriftsfestede krav til kunnskap i de forskjellige stillingene i brannvesenet, vil det være naturlig å spørre seg om denne kunnskapen i tilstrekkelig grad ivaretar kunnskapsnivået som kreves for gode og vellykkede prosesser ved organisasjonsendringer. Kriterier for ansettelse i lederstillinger setter ikke opp formalkrav til kunnskap om endringsledelse, ei heller ledelse på et mer generelt plan (DSB 2003). Hva så med pålagt etterutdanning? Det er slik at en del kurs kun kan tas etter ansettelse ved Norges brannskole. Det er imidlertid ingen tema på noen kurs som fanger endringsledelse som fag. Kursene er fagrelaterte og berører akutt beredskapsledelse i hendelser og ikke strategiske organisasjonsendringer for å lede sammenslåingsprosesser eller implementering av nye organisatoriske endringer. En slik endring er eksempelvis innføring av et nytt ledelsesstyringssystem, enhetlig innsatsledelse (ELS). ELS setter andre organisatoriske krav til organisasjonen enn det tradisjonell ledelse i brannvesen gjør. ELS er tema på en del kurs, men det er ikke lagt opp til hvordan dette kan implementeres i egen organisasjon på en best mulig måte. Som Hennestad (2002) fremholder er en av de viktigste årsakene til at endringsprosjekter ikke bærer frukter, at endringsprosessene faktisk ikke ledes. Og som Hennestad uttrykker det: *”Det er ofte fordi endring og endringsledelse ikke er definert som en konkret oppgave og utfordring”* (Hennestad 2002: 1). Det å skape en ny

organisasjonsvirksomhet og at dette blir varig er hva endringsledelse faller ned på. Endringsledelse dreier seg om at noe nytt skal etableres og at en har en visjon og tro på at det er mulig å lede organisasjonen mot denne nye virkeligheten (Farbrot 2007).

Det vil derfor være naturlig å spørre seg om dette henger sammen på en tilstrekkelig måte. Altså ønsker Direktoratet for Samfunnssikkerhet og Beredskap (DSB) større brannvesen for å etablere tilstrekkelig kunnskap og robusthet. Men det er gitt sterke institusjonelle føringer i regelverket for utdanning, samt utarbeidet læreplaner for etterutdanning ved brannskolen, som er underlagt DSB, som ikke favner ledelse av slike prosesser. Som Jacobsen (2012) fremholder; *”For å tilpasse seg endrede rammevilkår, hevde seg i konkurranse med andre og holde tritt med utviklingen trengs det innsikt og kompetanse om endring”* (Jacobsen 2012: 22).

Det vil av denne grunn være interessant å diskutere dette dypere for å undersøke om dette i praksis gir noen uønskede implikasjoner eller på annen måte belyser utfordringen brannorge står ovenfor. Et naturlig spørsmål blir da om brannvesen er robuste nok og i hvilken grad de har nok kunnskap på dette området, for å drive vellykket endringsledelse. Oppgaven vil videre søke å diskutere graden av kunnskap om endringsledelse i brannvesen for å avdekke om det er mulig å avdekke noen markante trender eller holdepunkter.

Problemstilling

Problemstillingen og tema i masteroppgaven er:

- I hvilken grad har norske brannvesen tilstrekkelig kunnskap til å drive suksessfull endringsledelse?

Forskerspørsmålet for å belyse denne problemstillingen er:

- Har norske brannvesen potensial for endringsledelse?
- Har brannvesenets ledelse tilstrekkelig kunnskap for å drive endringsledelse?
- Er ledelsen i brannvesenet reflekterende nok til å bygge broer over diskurser (forskjellig profesjonsbakgrunn/formalutdanning)?

Når det gjelder tema vil ELS og den ledelsesorganiseringen/-endringen dette medfører, bli nyttet som case og vil gjennomsyre innsamlingen av data og diskusjonen. Noen brannvesen har også vært igjennom omorganiseringer og dette fremkommer også i noen spørsmål i datainnsamlingen.

Teoretisk avklaring

Aktuell vitenskapsteoretisk tilfang for denne oppgaven blir i det følgende presentert.

Vitenskapsteori/forskningsdesign

Vitenskapsteorien skal sikre at kunnskapsutviklingen har en retning og form, som sikrer en systematikk og struktur på forskningen. Skapelse av kunnskap i vitenskapsteorien er karakterisert av at innsamlede data er dokumenterbare og etterprøvbare. At forskningen er åpen og eksternalisert, og at den evner å se det unike i komplekse fenomener og treffer målområdet (Arbnor og Bjerke 2009; Johnsen 2014).

Forskjellige forskningsdesign kan derfor ha fordeler og ulemper i forhold til det fenomenet de skal undersøke. Metodologien vil således være en vesentlig faktor som må vurderes med hensyn til det fenomenet som skal undersøkes (Arbnor mfl. 2009; Jacobsen 2012).

Metodologi

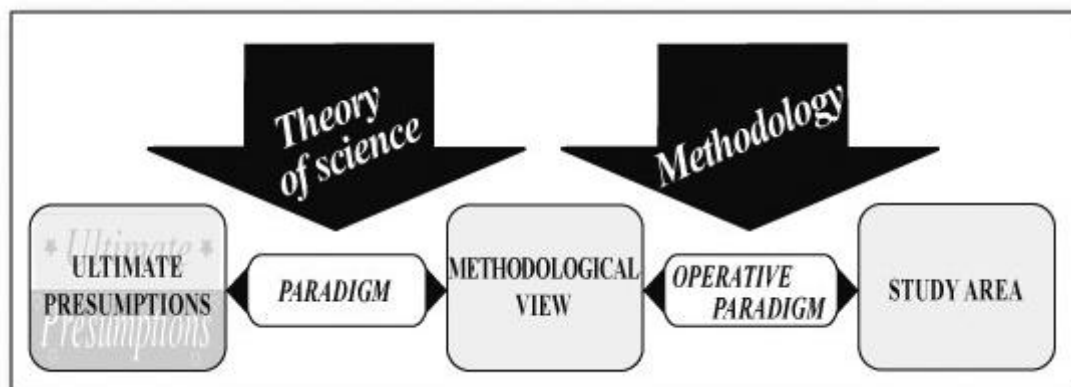
Grunntuftene til forskning er at det skal skape kunnskap om fenomener. Enten ved å skape ny kunnskap, utfordre eksisterende- eller dypdykke i allerede kjent kunnskap (Johnsen 2014). Før det tas fatt på slik kunnskaping må forskeren bestemme seg for hvordan han ønsker å tilnærme seg fenomenet som skal undersøkes, hvilke metoder som bør benyttes, og hvilken grad av påvirkning til prosessen som bør eller ikke bør velges. Arbnor og Bjerke (2009) fremholder at det er slik at metodevalg avhenger av fenomenet som skal undersøkes. Forskningsteorien kan tufte på allerede eksisterende teorier (deduktivt) eller forskningen kan ha om mål å skape nye (induktivt) teorier. Forskerens virkelighetsoppfatning av verden og hvordan virkeligheten er oppbygd vil påvirke metodevalg i forskningen og motsatt (Arbnor mfl. 2009). En slik ontologisk virkelighet vil være forskjellig og noen oppfatter at verden er en ekstern og objektiv prosess, hvor mennesket ikke er signifikante nok til å endre noe. Mens andre igjen er av den oppfatning at virkeligheten er en sosial konstruksjon hvor subjektivitet er fundamentet for menneskelig handling som forklarer hvordan virkeligheten henger sammen (Arbnor mfl. 2009).

Metodologien vil således ofte ha sitt utspring i noen ”ultimate presumptions,” forskerens iboende ontologi, holdninger, normer og verdier. Disse uformelle institusjonelle føringene vil kunne være bestemmende for hvilken tilnærming som vil være mest formålstjenlig, samt at valget av metode vil måtte hensynstas, som Arbnor mfl. (2009) fremholder; *“The picture of the problem will be influenced not only by ultimate presumptions, but also by the methods used”* (Arbnor mfl. 2009: 9-10).

Enhver forsker vil ha sin forutinntatthet og spesielle oppfatning av hvordan verden henger sammen. Over tid kan imidlertid metoder, teori og ontologi endre seg. Essensen i forskningens er nettopp at stadig ny kunnskap genereres og fenomener blir diskutert under annet lys. Likevel er det slik at hvis forskerens uformelle institusjoner eller paradigme skal endres, så må det dyptgående hendelser til; *“Such total shifts of paradigm often take place quickly and radically after a long time of paradigmatic contradictions and deviations. So,*

this may be associated with deep personal crisis...”(Arbnor mfl. 2009: 11). Dette underbygger at forskerens paradigme er relativt fastlagt, og at det er mye som skal til før forskerens livssyn endres og det vil være naturlig å anta at forskerens ”ultimate presumptions” ikke endres vesentlig i løpet av et prosjekt.

Figur 1 viser disse institusjonelle føringene som sterke krefter i forskerprosessen som må hensynstas, og det må utøves en refleksivitet over bruken av metoder og teknikker for kunnskapsutviklingen. Både før, under og etter prosessen for å sikre validitet og et forskningsdesign hvor det ikke stilles tvil til reliabilitet i etterkant (Arbnor mfl. 2009).



Figur 1: Forskningsteori og metodologi, (Arbnor mfl. 2009: 15).

Forskerdesignet består av flere emner og må ses på som en sammensatt lenke hvor hvert ledd er viktige brikker for å forstå helheten, eventuelle svakheter og tilnærminger til feltet med fenomener (Arbnor mfl. 2009).

Metodevalg

I et forskerperspektiv vil forskjellige metodiske tilnærmelser til prosessen representere en signifikant rolle, for å få frem ekte og pålitelige funn. Det vil være viktig å bruke den mest formålstjenlige metoden i forhold til hva vi vil undersøke, da forskjellige metoder vektlegger faktorenes uttrykk forskjellig; *”What might be essential data to one view can be completely irrelevant to another”* (Arbnor mfl. 2009: 6). En forsker må således tilpasse metodevalget til forskningen og ikke inneha noen prinsipiell lojalitet mot en bestemt metodebruk (Repstad 2014). Det vil imidlertid være mulig for forskeren å kombinere forskjellige metodologiske retninger ved triangulering, for å sikre at viktige data fremkommer og verifisere fremkomne data slik at reliabiliteten blir ivaretatt på en god måte. I denne oppgaven vil det gjøres bruk av to kvalitative metoder som skal sikre at reliabiliteten blir ivaretatt ved å se på sammenfall, uoverenstemmelser eller direkte motsetninger. På bakgrunn av dette vil det være mulig å diskutere oppgavens reliabilitet avslutningsvis (Johnson, Onwuegbuzie og Turner 2007).

Kunnskapsutviklingen forskningen genererer skal fremskaffe mest mulig informasjon om et fenomen og det kan derfor tidvis være fruktbart å krysskoble forskerperspektiver for å sikre at verdifull informasjon rundt fenomenet blir avdekket og ikke går tapt. Slik krysskobling eller

bruk av mixed methods kan som Arbnor mfl. (2009) uttrykker det medføre økt kunnskapelse omkring fenomenet; ”...*let the three methodological views as approaches creatively supplement each other and exceed themselves,*” (Arbnor mfl. 2009: 329; Johnson mfl. 2007). En slik komplementaritet vil i noen tilfeller kunne avdekke mer informasjon om fenomenet enn det som ellers ville vært tilfellet. Eksempelvis vil et forskerperspektiv i den analytiske enden av skalaen med harddata innsamling ikke kunne hente ut vesentlig informasjon mer utdypende enn de dataene som faktisk fremkommer i undersøkelsen. I noen tilfeller vil det være hensiktsmessig med mer dyptgående undersøkelser på spesielle områder for å avdekke ytterligere informasjon som ellers kunne gått tapt. Dialektiske aksjonsforskningsmetoder kan således være utfyllende og gi viktigere bidrag til kunnskapsutviklingen enn en rendyrket årsak-/virkningsmodell. Det stilles imidlertid krav til forskeren om at slik kombineringsmetode er preget av sideveier og ikke at de tar over som hovedvei. Hovedlinjene for perspektiver og paradigmer må følges, men med avstikkere til sideveier for ytterligere kunnskapsutvikling i prosessen. Som Arbnor mfl. (2009) fremholder; ”...*we do not think it is possible to straight off combine our three methodological views, because that would lead to an eclectic maze – a lack of consistency, stringency and credibility when creating knowledge*” (Arbnor mfl. 2009: 329).

Problemstillingen i denne oppgaven legger grunnen for at designet faller på en kvalitativ art. Det foreligger lite harddata materiale for kvantitative undersøkelser. Dette begrunnes med at caset i norsk kontekst først ble offentlig implementert i 2011, og at eventuelle data fra andre land ikke er direkte sammenliknbare. Dette på bakgrunn av at organisasjonene støttes av andre og til tider ulike institusjoner, det vil være en annen grad av tillit og det faktum at brannvesen i opprinnelseslandet USA er statlig styrt og opererer i en liberal markedsøkonomi, mens det i Norge er et kommunalt ansvar i en koordinert markedsøkonomi (Nahapiet og Goshal 1998; Jacobsen 2012). Dette underbygges av en rekke forskere på området, og arbeidene til Hall og Soskice (2001) fremstår sentrale her; ”*in any national economy, firms will gravitate toward the mode of coordination, for which there is institutional support*” (Hall og Soskice 2001: 8-9). Noe som tydeliggjør at det under forskjellig institusjonell støtte vil vokse frem ulike reaksjoner og mønstre. Dette innebærer en tanke om at enhver bedrift, organisasjon eller samfunn vil tendere til å bevege seg mot det som støtter opp under foretakets strategi, noe som vil komme til uttrykk på forskjellige måter i ulike kapitalistiske system (Hall mfl. 2001).

Av grunner nevnt over vil intervju som kvalitativ metode vil sannsynligvis sikre fyldige og detaljerte beskrivelser av fenomenet. Temaet bør ikke fremstå som noe følsomt eller på andre måter utfordrende, slik at det er sannsynlig at ærlig og ekte informasjon fremkommer. For å sikre dette ytterligere vil ikke gruppeintervjuer bli benyttet. Prosesser og dannelser av strategier blant informantene vil være komplekse og kan medføre en fare for at verdifull informasjon ikke fremkommer (Arbnor mfl. 2009; Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010b). Av ren prosessuell art ville gruppeintervjuer også blitt utfordrende metodisk da informantene befinner seg på forskjellige geografiske steder i landet.

I forbindelse med intervjufasene vil Bourdieu (1999) sine strukturprinsipper legges til grunn. Dette fordi det skal utføres en komparativ analyse og av denne grunn bør det være en viss struktur og kohensrens over de forskjellige intervjuene, slik at validiteten av resultatene opprettholdes. En rent iterativ intervjuopprosess hvor spørsmålene er veldig åpne og forskeren løpende justerer seg inn etter nye forhold eller sågar velger nye intervju objekter, synes ikke å passe i dette komparative forskningsdesignet. Det vil allikevel være en avveining i intervjufasen hvilke funn som må dykkes mer ned i og det fremstår som om struktur vil være mer formålstjenlig enn grensesprengende fleksibilitet under intervjuet. Bourdieu (1999) fremlegger syv stadier i et intervjuopprosjekt, dette er:

- Tematisering
- Design
- Intervju
- Transkripsjon
- Analyse
- Verifikasjon
- Rapportering

Intervjuopprosessen tilstrebes å følge denne strukturen (Brinkmann og Kvale 2012). Johannessen mfl. (2010b) bygger også opp rundt disse strukturene og beskriver ytterligere detaljert om hvordan disse strukturene på en best mulig måte kan ivaretas (Johannessen mfl. 2010b).

Datakilder

Brannvesenet er hierarkisk styrt og det vil være lederen i hvert brannvesen (brannsjef) som bestemmer hvorvidt ELS skal iverksettes eller ikke (DSB 2003). Av den grunn vil det være formålstjenlig å intervju brannsjefen/varabrannsjefen da andre i organisasjonen ikke innehar hierarkisk myndighet til å bestemme en slik iverksetting.

Intervjuene struktureres i den grad at intervjueren ønsker å få frem en reell fortolkning av hvordan intervjuobjektene ser på ELS som ledelsesprinsipp, og hvilke utfordringer eller barrierer dette skaper for lederen eller organisasjonen. Av den grunn må spørsmålene være av slik art at intervjuobjektene evner å beskrive sin ontologiske oppfatning av hvordan de opplever innføringen av ELS. Som beskrevet i forrige kapittel vil det altså være formålstjenlig med en intervjuguide som intervjueren forholder seg til, men som han kan bevege seg frem og tilbake i samtidig som han kan ”dykke” ned i temaer som dukker opp og ønskes grundigere undersøkt. En semistrukturering av intervjuet fremstår således best egnet (Johannessen mfl. 2010b).

Det vil imidlertid være viktig for styrken til oppgaven at det nyttes forskjellige metoder i datainnsamlingen for å luke ut eventuelle systemiske eller andre prosessuelle feilkilder. Det vil av den grunn bli lagt opp til både direkte intervjuer samt spørreundersøkelser. Bruken av

triangulering vil således tilføre oppgaven pålitelighet som tidligere nevnt, men også medføre større grad av validitet (Johnson mfl. 2007). En mulig ulempe kan være at jo mindre grad av strukturering og standardisering, desto mer utfordrende vil det bli å avdekke eventuelle mønstre eller trender i materialet. Dette vil følgelig bli en del av diskusjonen. Men utgangspunktet er at spørreundersøkelser og semistrukturerte intervjuer skal gi resultater som det kan trekkes slutninger fra (Johannessen mfl. 2010b). I tillegg vil det ikke bli så ustrakt bruk av forskjellige metoder at det vil være gjenstand for diskusjon hva gjelder de store paradigmatisk forskjellene. Det vil foregå en triangulering innenfor det kvalitative paradigme (Brinkmann mfl. 2012).

Transformerings av data

I kvalitative prosesser vil det fremkomme datamengder og graderinger av det en ønsker å undersøke som på mange måter ikke er så tydelige å formidle, de er verbale og det er ofte mye data. Det vil være en utfordring å formidle og trekke ut essensen av disse på en enkel og oversiktlig måte. Forskerens arbeid vil være å trekke slutninger og sammenlikne for å finne særegne trekk ved fenomenet som undersøkes. I naturvitenskapelig forskning med tydelige kausale sammenhenger vil slike fremstillinger og trender som regel kunne illuderes ved hjelp av tabeller og figurer i sin kraft av harddata. I kvalitativ forskning er dette mer utfordrende, da det ikke alltid er like enkelt å finne kvantifiserbare data, da tanken først og fremst er å finne et meningsinnhold og se det i en kontekst. For å gjøre dette enklere og tydeligere for leseren, vil det i denne oppgaven bli utført en gradering på hvor godt de forskjellige respondentene "treffer" i forhold til forskerspørsmålet. Rent praktisk vil dette medføre at respondentenes svar vil bli vektet med siffer fra 0 – 3.

Eksempelvis er intervjuguide og spørreundersøkelse tuftet på en dedikert teori rundt hva som skal til for å oppnå vellykket endringsledelse. I spørreundersøkelsene blir det spurt flere spørsmål innenfor samme tema. I etterkant vil fremkomne data bli gjenstand for en vurdering om disse treffer litteraturen i det hele tatt (0), har liten kunnskap- (1), noe kunnskap- (2) eller god kunnskap om endringsledelse (3). På denne måten vil det bli mulig å se trender og et tydeligere bilde på en illustrativ måte. Som Johannessen mfl. (2010d) diskuterer er det i kvalitative metoder ofte mye datamateriale og det vil være utfordrende å avdekke mønstre eller trender i mengden av informasjon. Det finnes flere metoder for å kode, kategorisere eller fortolke slikt materiale, og i hvilken grad intervjuguide og spørreundersøkelse er forberedt på dette vil påvirke denne muligheten. I denne oppgaven er dette søkt ivaretatt ved å kategorisere allerede i forberedelsene. Det vil da være legitimt å fortolke hver svarkategori og vekte denne i forhold til hvor godt svaret treffer forskerspørsmålene som vist over (Johannessen mfl. 2010d).

Diskurs

Kvalitative undersøkelser kan innebære at relasjonen mellom intervjuer og informant blir førende for hva slags informasjon som fremkommer. Det vil derfor være viktig å vekte dette

forholdet samtidig som informantens livs-/arbeidssituasjon må vektlegges (Johannessen mfl. 2010b).

Forskerens refleksjon omkring forståelsen av at fenomener og hendelser ikke nødvendigvis er lik mellom forsker og respondent må søkes ivaretatt. Det fremstår derfor viktig for kvalitative undersøkelser å etablere en ideell samtale. En samtale hvor subjektiv refleksivitet medieres på en slik måte at intervju konteksten ikke farges av strategibyggning eller underliggende agendaer (Johnsen 2014b). I tillegg er det slik at det ikke er alltid språket gir det hele og fulle bildet. Diskursen må derfor vektes og vurderes for å få et mest mulig valid resultat (Arbnor mfl. 2009; Johnsen 2014b). Dette underbygges også av diskursanalytikere som Cruickshank (2012): “..., *language is subordinate and does not hold an independent role in the making of society*” Cruickshank (2012: 40). Noe som anskueliggjør enda tydeligere at språket alene eller motsatt ikke er monopolistisk som informasjonsgiver.

Kroppsspråk og adferd vil bli vektlagt, men samtidig vil ikke observasjon som metode bli benyttet. Det vil bli vektlagt fordi, som Repstad fremholder er kvalitative metoder egnet til å få frem; “...*the actor’s point of view*” (Repstad 2014: 19). Helheten fremkommer med andre ord som en symbiose mellom språk og handling.

I kvalitative metoder ligger induksjonsbegrepet fremme, altså blir fenomenet avledet til en teori. Forskeren vil da følge “oppdagelsens vei”. Forskeren studerer fenomenet uten å ha forankret forskningen i foreliggende teorier og vil ut i fra de empiriske data som fremkommer om fenomenet utlede en teori (Arbnor mfl. 2009; Patel og Davidson 1999). Det er imidlertid viktig å være bevisst over at forskeren blir en deltaker i prosessen og dermed svært synlig. Det må legges til grunn at forskeren er reflektert over dette (Johnsen 2014b; Patel mfl. 1999; Skjervheim 1976). Innehar forskeren tilstrekkelig kunnskap til å delta i prosessen så nært, eller vil forskeren påvirke resultatene i en uønsket retning? Denne selvrefleksjonen over egen institusjonell realisme, kunnskap og tilstedeværelse og ikke minst selve intensjonen med forskningsprosessen er viktig å være bevisst under intervjuene (Arbnor mfl. 2009; Johnsen 2014b). Hawthorne effekten illustrerer dette, da den viser at det ble arbeidet hardere bare ved det faktum at arbeiderne var klar over at de var i fokus. Det vil altså rent psykologisk være en tillatelse til adferdsendring. Det vil med andre ord være slik at intervjuets intersubjektive rom ikke alltid vil gi rett bilde i intervjufasen over de paradigmene eller diskursene intervjuobjektet besitter. Det vil derfor også være nyttig å ha fokus på observasjon for å kunne si noe om intervjuobjektets faktiske holdning eller oppfatning til spørsmål og temaer som blir berørt (Johannessen mfl. 2010a). Eller som Repstad sier; “*Det kan også tenkes at forskerens tilstedeværelse forstyrrer ’naturlig’ opptreden*” (Repstad 2014: 35).

Det er lagt opp til tentative intervjuobjekter for et antall på 5 stykker, noe som angis i andre undersøkelser antas vil kunne gi tilstrekkelig tilfang av informasjon. Skulle ikke en slik informant mengde være tilstrekkelig kan det utvides (Johannessen mfl. 2010c). Datakildene er valgt ut til å være en representativ del av populasjonen, det er noen små- og noen store brannvesen og det antas at de sammen vil gi et representativt utvalgsbilde. Slike utvalg må imidlertid drøftes i forhold til mulighetene for generalisering av resultatene for hele gruppen (Blaikie 2010; Johnsen 2014c). Å velge ut datakildene på denne måten er viktig da Norge består av veldig forskjellige organisatoriske omfang på brannvesen. Noen er store og dekker

nedslagsfelt på flere hundre tusen mennesker, mens andre igjen dekker kanskje små bygder på et par tusen mennesker. Seleksjonen er gjort intensjonelt for å få et mest mulig adekvat og valid resultat som det kan vurderes å trekke slutninger fra. Som Repstad (2014) fremholder er dette viktig å være fokusert på dette slik at ikke undersøkelsen får en elitistisk tendens. Det er på den motsatte hånd viktig og ikke bli for selektiv i en slik utvelgelse, da undersøkelsen kan bære preg av å være styrt eller på andre måter fremstå med partsinteresse fra forfatterens side (Repstad 2014: 60).

Det er rimelig å anta at et antall spørreundersøkelser til ledere i brannvesen på rundt 15 vil gi et representativt bilde. Totalt med intervjuer vil det være 20 organisasjoner som blir berørt og det antas at dette vil gi tilstrekkelig informasjonstilgang for oppgaven. I spørreundersøkelsen legges det opp til nøytrale start- og slutt spørsmål. Rene ja og nei spørsmål unngås og det søkes å utvikle spørsmål som dekker den presiserte problemstillingen (Patel mfl. 1999).

Relevant forskningslitteratur

I det følgende vil litteratur som er viktig for forskerområdet bli trukket frem og belyst. Det blir gjengitt hovedlitteratur for oppgaven.

Endringsledelse som fag

Innenfor faget endringsledelse finnes det, som på mange andre områder, forskjellige utgangspunkt og forskjellige rammer for å beskrive ledelse av endring. Det finnes som man ofte sier både hummer og kanari, alt fra vitenskapelige velbegrunnede artikler via enkeltledere sine bokverk og forkjærling av egen vellykkethet, til mer oppskriftsbaserte løsninger tuftet på erfaringslæring fra både praksisfeltet og academia (Klev og Levin 2009). Her er i tillegg språklige betydninger av diskurser og kontekster med og endrer bildet slik at det ikke til enhver tid er generaliserbare løsninger på tvers av landegrenser eller sågar mellom dalfører. Som Knudsen (2011) fremholder er regionale brytninger, nedarvet etter familiemønstre og kultur, med på å gjøre at velgjørende incentiver eller institusjonell støtte i en region nødvendigvis ikke er det riktige stimuli i en annen region (Knudsen 2011). Dette er også i tråd med andre forfatterverk som fremholder at ulike endringsstrategier og ulike måter å lede endring på kan være like effektive, men i ulike situasjoner (Hall mfl. 2001; Jacobsen 2012).

Endringsledelse i praksis må med andre ord tilpasses den kontekst det utøves i og det vil være nødvendig å kjenne institusjonelle føringer, kultur i organisasjonen, tidligere historier som preger organisasjonen og andre forhold som kan skape implikasjoner (Jacobsen 2012). For å kunne bedømme om en organisasjon har kapasiteter eller kunnskap nok til å lede endringer, vil det derfor ofte utkrystallisere seg noen slags kjøreregler som vil være nyttige å forholde seg til, på tross av at det er vidt forskjellige implikasjoner i forskjellige organisasjoner. For å generalisere og nyttegjøre seg litteratur slik at den er komparativ til en viss grad, vil anerkjente forfatterverk kunne bidra som et verktøy for å diskutere endringsledelse og kunnskap omkring dette. Det vil imidlertid være viktig å bruke verktøyene kritisk. I dagens internettssamfunn med hurtig kunnskapsspredning vil det måtte hensynstas at noen slike verktøy kan være en "hype" som ikke nødvendigvis viser et formålstjenlig teoretisk rammeverk for diskusjon, men snarere er en motetrend innenfor endringsledelsesfaget. Som Klev mfl. (2009) beskriver det; *"Endringsledelse er åpenbart en "fad" for hvordan ledelse skal utøves, ..."* (Klev mfl. 2009: 65).

Samtidig vil det kunne være formålstjenlig å nytte slike verktøy i den videre prosessen. Så til tross for at eksempelvis John P. Kotters bok for vellykket endringsledelse fremstår uten referanser, er skrevet for praktikere og er en normativ fremstilling av feltet, så vil den fasilitere et robust rammeverk for å vurdere en organisasjons evner til å lede endringsprosesser. Som Kotter (2012) fremholder vil tid være avgjørende i endringsprosesser. Det må repeteres, lages delmål, arbeides med kultur og mer til som tydelig bevitner at han er av den oppfatning at endringsledelse har ikke noen rask vei som kokebokoppskrift på hva som må gjøres. Allikevel er det noen sentrale temaer og øvelser som må utøves reflektert om man ønsker at en styring av endringer skal bli vellykket (Kotter 2012). Men igjen skal man

som forsker ha en kritisk distanse til dette. Som Goshal (2005) diskuterer i sine arbeider, er det i samfunnsforskningen et mylder av nye ledelsesteorier, og det blir stadig utferdiget nye retninger. Til sist vil dette kunne medføre mer uoversiktlig og ineffektiv styring av organisasjoner (Goshal 2005). Som Klimoski fremholder i Goshal (2005); *”There is nothing as dangerous as a bad theory”* (Goshal 2005: 74). Og som han videre diskuterer har fremvekst av mange forskjellige management teorier medført dysfunksjonelle organisasjoner som fostrer lite formålstjenlig styring og taktisk ledelse.

I denne sammenheng må vi innom et litterært skille på hva som er ledelse og hva som er administrasjon (management). Flere forfatterverk fremholder management til å være den daglige ledelse eller koordinering av ressurser, mens ledelse handler om visjoner og strategi. Som illustrert under ser vi et bilde på innsatsledelse i brannvesen, hvor det er tydelig et begrenset tidsvindu før ledelsen opphører igjen.



Figur 2: Management i brannvesen, NOU (2012: 8).

Som figuren viser vil hendelsen etterhvert avsluttes og graden av visjonært og strategisk lederskap er mer eller mindre fraværende. Dette vil med andre ord, sammen med andre forvaltningsoppgaver i brannvesen sortere under management begrepet.

Typisk vil omorganiseringer sortere i et mer strategisk tidsvindu (ledelse) enn mer rutiniserte, innarbeidede beslutninger av taktisk art (administrasjon) (Jacobsen 2012). Som Kotter (2012) sier det: *”Management is a set of processes that can keep a complicated system of people and technology running smoothly,”* mens han fremholder ledelse som; *“Leadership is a set of processes that create organizations in the first place or tries to adapt them to significantly changing circumstances”* (Kotter 2012: 28). Ledelse vil altså være noe som foregår over et lengre tidsvindu.



Figur 3: Ledelse krever planlegging og bevisst strategivalg, (DSB 1995: 23).

Som figuren over illustrerer er ledelse planlagt over et lengre tidsvindu, og planer og visjoner blir utarbeidet for fremtiden.

Det vil derfor i fortsettelse være viktig å ha dette blikket på ledelse og administrasjon. Ledelse fremstår som et momentum for å nå nye mål, mens administrasjon mer er bevegelse omkring inertia, eller bevegelse av mer inkrementell art. Organisasjoner vil alltid være dynamiske og det vil alltid være et visst felles grensesnitt mellom ledelse og administrasjon. Klev mfl. (2009) trekker opp linjene hvor det fremholdes at endringsledelse egentlig handler om ledelse på generell basis, hvor faktisk endring er en del av arbeidet som leder og ikke nødvendigvis noe særegent og spesielt (Klev mfl. 2009). På den annen side viser forfatterverket til Busch, Johnsen og Vanebo (1999) ledelse delt opp i hele ni lederroller, hvor målsetninger er en funksjon av problemløsningsmetode. Det fremstår imidlertid tydelig hvordan økende grad av endringer benevnes som utvikling-, strategi- og feltherrerolle og følger som en rød tråd i endrings ledelseslitteraturen (Busch mfl. 1999: 109). Men igjen som Kotter (2012) fremholder vil det være et snitt i endringsprosesser på 80 % ledelse og 20% administrasjon. Det vil være rimelig å anta at det er naturlig å skille ledelse og administrasjon på denne måten. Ledelse vil bli behandlet som et strategisk verktøy mens administrasjon vil bli behandlet som daglig drift i denne oppgaven.

Endringsledelse i det offentlige

Mye av endringsledelseslitteraturen er bygd opp rundt tanken om at det finnes et marked og at organisasjoner må avstemmes og endres i forhold til dynamikken som utspiller seg. Organisasjoner må tilpasse seg markedet, endre seg, være innovative eller opphøre. For å ivareta denne dynamikken og tilpasse seg de finansielle svingningene tilbud og etterspørsel skaper, er det vokst frem ulike tanker om hva som er suksess kriterier for endringsledelse. Markedet vil dermed katalysere slike organisasjonsendringsprosesser. Brannvesenet har ikke et slikt finansielt marked, men krav til endring vil allikevel kunne komme til uttrykk som krav eller forventninger fra brukerne, styret i interkommunale selskaper (IKS), politikere og interne krav til helse, miljø og sikkerhet. Det er imidlertid utfordrende å få klare tilbakemeldinger fra en slik kontekst hvor markedet er fraværende eller i beste fall vagt. Spørsmålet som dukker opp er følgelig at det vil kunne være vanskelig å vurdere behovet for endring (Jacobsen 2012).

Kundene eller mottakerne av brannvesenets tjenester kan imidlertid også sette krav til bedre kvalitet, noe som vil kunne være innovasjonsfremmende. Økte kvalitetskrav vil medføre gjennomgang og granskning og vil kunne medføre endringer (NOU 2011:11). Det vil derfor være rimelig å anta, eller se analogien til, at kundekrav eller andre institusjonelle omgivelser kan sette krav til endring i et ellers delvis eller helt fraværende marked. Dette er også i tråd med Jacobsens tanker om endring i offentlig virksomhet, hvor han fremholder at de institusjonelle omgivelser vil kunne virke konserverende på organisasjoner, men igjen ved loveendringer som eksempelvis den nylig innførte sykehusreformen vil endringer måtte utøves i stor grad (Jacobsen 2012). Eller som for brannvesenets del, innføringen av dimensjoneringsforskriften i 1995. Noe som medførte etablering av forebyggende personell over hele landet (DSB 1995; DSB 2003).

Gitt det faktum at markedet ikke er tilstedeværende vil konkurransefaktoren bli skadelidende i form av det ikke vil befestes seg en konkurranse om økonomiske fortrinn og overlevelse i markedet. Det er imidlertid rimelig å anta at det foregår konkurranse brannvesen imellom i form av å drive sikkert, fremstå kunnskapsrike samt utføre de oppgaver som dukker opp på en profesjonell måte. Denne arenaen fremstår som en arena man brynes på og som man ønsker å fremstå skarpest på. Det vil ikke være unaturlig å anta at dette er analogt med markedsmekanismer og tilhørende konkurranse (Bessant og Tidd 2014a). Vi vet at konkurranse fremmer innovasjon og at konkurranseelementer ikke bare defineres på den økonomiske arena. Det fremstår konkurranseelementer likeså nedfelt i bedre effektivitet (rask innsats), økt kvalitet (kunnskap), kundeopplevd kvalitet på tjeneste eller andre bransjespesifikke faktorer (Abelsen, Isaksen og Jakobsen 2013; Jacobsen 2012). En slik differensiering fra de andre brannvesen i regionen vil fremstå som en kime for innovasjon og vil dermed kunne utløse uformelle krav til kunnskap om endringsledelse.

Det er også en tydelig tendens de senere årene at offentlige tjenester er vesentlig representert i endringsarbeid. Jacobsen viser til at over en 20 årsperiode er statlige forvaltningsorganer redusert med en tredel og at det organisatoriske mangfoldet i norske kommuner har økt betydelig i løpet av en 10 årsperiode (Jacobsen 2010: 18 – 22). Det er med andre ord rimelig

å anta at det offentlige Norge endrer seg og at tanken om at organisasjoner er stabile og statiske systemer ikke holder vann i dagens samfunn.

Rammeverk for diskusjon

I arbeidet med å belyse utfordringer og suksesskriterier for å diskutere og vurdere brannvesens potensiale for å lede endringsprosesser, må det foretas et omfattende litteratursøk hva gjelder endring og ledelse av endring. Innovasjon vil ligge som et bakteppe og danne grunnmur for en del av teoritilfanget samtidig som ledelse av endringsprosesser vil være mer direkte rettet mot oppgaven. Innovasjonslitteratur tar generelt fatt i problemstillinger om at innovasjon skal skape større økonomisk vekst eller bedre konkurranseevne.

Innovasjonsforskningens utgangspunkt om at bedrifter opererer i et marked vil ikke automatisk være analogt å henføre til offentlige virksomheter med et ikke eksisterende finansielt marked. Det vil allikevel anses legitimt å anta at innovasjonslitteraturen gjør seg gjeldene også i offentlig forvaltning som redegjørelsen i forrige avsnitt diskuterte (Busch mfl. 1999; Bessant og Tidd 2014b). Eller som Utbult fremhever: ”*Måste innovasjoner vara av metall?*” (NOU 2011: 11).

Begrepet innovasjon har sin opprinnelse i det latinske ordet *innovare* som betyr å fornye eller å skape noe nytt. Noen beskriver at innovasjon er en nyvinning som medfører bedre sluttresultat (Wikipedia 2014). Andre igjen som Stortingsmelding nr. 7 (2008 – 2009) definerer innovasjon som følgende: ”*En ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier*”. Innovasjon blir med andre ord definert litt forskjellig og på ulike måter i enkeltland, akademiske miljøer, EU og OECD (Stortingsmelding nr. 7 2008: 2.1). I begrepet endringsledelse vil imidlertid kjernen av innovasjonsbegrepet ligge som en rød tråd idet en fast tilstand endrer seg og blir noe nytt. Endringsledelse handler om styring av slike prosesser.

Andre forskere som Weick (1993) viser ytterligere til hvordan brannvesenets organisering i innsatssammenheng bærer tydelige preg av likheter i strukturer som det finnes mye av i entreprenørmiljøer, altså miljøer hvor nyutvikling, endring og dynamisk organisering er en del av hverdagen. Som han diskuterer ligger det et sett med strukturer i bunn, mens den aktive planleggingen av arbeidet ofte foregår intuitivt, erfaringsbasert og kontekstuel. Eller som han fremholder: “*...., meaning that the plans are generally a direct ‘extension of his own personality’*” (Weick 1993: 633).

Sett i forhold til ovenstående vil dermed innovasjonslitteraturen fremstå som et gjennomsyrende bakteppe for faget endringsledelse, og det synes adekvat for privat sektor såvel som for offentlig virksomhet generelt og brannvesen spesielt.

I tillegg vil også litteratur rundt forskningsmetodikk som Arbnor mfl. (2009) og Patel mfl. (1999) beskrive, bli en del av oppgavens bakenforliggende ramme og gjennomsyre de metodiske valgene som blir gjort.

Elementer i endringsprosesser

Det er flere forhold, både eksterne og interne, som vil påvirke organisasjoner og hva som er hemmende eller fremmende for endringsarbeid (Abelsen mfl. 2013; Jacobsen 2012). Flere forfatterverk har beskrevet mangt om dette, noen gjør dypdykk i organisasjonskultur og

hvordan dette påvirker endring og omstilling, mens andre igjen ser på eksterne institusjonelle rammer som kapitalistisk styresett, markedskrefter, reguleringer mv. For å se nærmere på dette er det viktig å ha et bilde på hva en organisasjon er. En organisasjon er en gruppe eller samling mennesker som arbeider sammen mot felles mål. Eller som Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer det; *”Et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål”* (Jacobsen og Thorsvik 2013: 18). Flere fenomener i og rundt en organisasjon kan således hemme eller fremme endringsarbeid, både formelt og uformelt.

Dette viser oss at organisasjoner er dynamiske og at målsetninger tilsynegjør tidsaspektet som en viktig parameter. Skal man betrakte en organisasjon er det av betydning å se den innenfor et startpunkt og et sluttunkt slik at det er mulig og pinpointe endringer i løpet av en definert periode. Dette blir en teknisk manøver for å etablere sammenlikningsgrunnlag for før og etter. Det vil i mange tilfeller, kanskje spesielt innenfor kvalitetsstyringslitteraturen, bli noe kunstig da hensikten er å se på organisasjoner er dynamiske og hele tiden arbeider for å bli bedre. Som Aune (1996) beskriver om total kvalitetsledelse; *”En kvalitetsstyrt bedrift tar altså meget godt vare på kundene og det skjer hele tiden innovasjoner og forbedringer i hele organisasjonen”* (Aune 1996: 35).

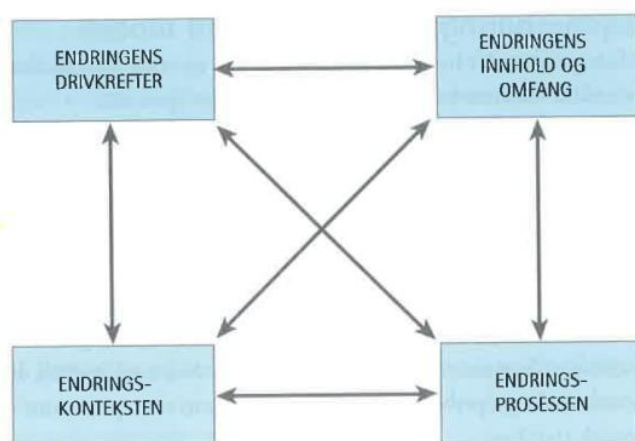
Flere forskere påpeker også endringsprosessers sin unikhet. Det er vanskelig å trekke generelle linjer for hvordan endringsprosesser forløper og ikke minst grad av måloppnåelse. Dette er fordi endringsprosesser er mangefasettete og komplekse. De foregår i forskjellige kontekster, er i varierende grad preget av sin historie og konjunkturnivå i perioden. Implikasjonene til endringsinitiativet blir således en krevende øvelse å spå utfallet av. Det er imidlertid flere elementer en leder kan arbeide med for å søke å styre en slik prosess i ønsket retning (Jacobsen 2012; Kotter 2012).

Endringsprosesser har en del fellestrekk som lederen må konsentrere seg om å stimulere eller ikke belønne slik at prosessen kan påvirkes mot målet. Som sagt over vil en endring skje i en spesiell kontekst. Dette kan være intern kontekst mellom organisasjonens medlemmer eller organisasjonens eksistens i forhold til sine omgivelser. Videre vil det alltid være noen drivkrefter, eller som Jacobsen (2012) fremholder, endringsagenter, som trykker på for at endring skal skje. Dette kan også være motstand mot endring eller som Jacobsen (2012) er inne på; sparringspartnere for å teste ut endringen. Kanskje motstanden avdekker at endringsforslaget er lite realistisk, lite fornuftig og ikke har evner å se det totale bildet av kausale sammenhenger. Dette medfører at motstand vil være en viktig kime som hypotesetester og som faktisk kan avdekke store svakheter før det blir brukt for mye energi på endringen (Jacobsen 2012).

Til vanlig er det normalt å betrakte mennesker som trygghetssøkende. Det å reprodusere strukturer, ha etablerte belønningssystemer og skape stabilitet medfører fremvekst av kultur som gir trygghet, felleskap og mindre usikkerhet. Som Weick (1993) diskuterer kan man se på det å være trygg som et *déjà vu*, mens kaos, altså bortfall av strukturer og forutsigbarhet kan benevnes som *vu jàdé*; *”I’ve never been here before, I have no idea where I am, and I have no idea who can help me”* (Weick 1993: 633 – 634). Denne motsatsen til hvorfor

endring fremtvinges vil således være et viktig element å fokusere på. Et annet element her er endringens innhold, hvorfor ønsker noen at det skal skje en endring og enda mer i hvilket omfang. Er det en radikal omveltende endring vil dette få andre implikasjoner i prosessen enn mindre inkrementelle endringer. Prosessen, hvor organisasjonen endrer seg fra en tilstand til en annen, er fylt av hendelser og handlinger som vil være avgjørende for endringens måloppnåelse. Det vil forekomme interesser som er i konflikt med hverandre i slike prosesser. Mennesker har forskjellig virkelighetsoppfatning, perspektiver, følelser og agenda i en slik prosess. Det vil derfor være høyst komplekst å forutsi utfallet av slike prosesser med god treffsikkerhet. Det kan sågar hende at det skjer utilsiktede endringer som er noe helt annet enn målet med endringen (Jacobsen 2012).

Noe de fleste enes om er at i forbindelse med endringsprosesser øker betydningen av ledelsen. Det er ledelsen som trekker opp visjoner for fremtiden og som kan rydde opp i et tilsynelatende kaos eller tilpasse organisasjonen til nye krav. For å forsøke å billedliggjøre dimensjonene rundt endringsarbeid har Jacobsen utarbeidet en modell som skal formidle dette. Modellen skisser opp fire sentrale elementer som må ivaretas ved planlagt endring og viser deres relasjon i dimensjoner (Jacobsen 2012).



Figur 4: Sentrale elementer i en teori om planlagt endring, (Jacobsen 2012: 32).

Modellen er et rammeverk for å prøve å forstå virkeligheten, den er ikke normativ eller basert på empiri, men snarere en illustrasjon på hvor komplekst og mangekantet en slik planlagt endringsprosess kan forløpe. Det ses av modellen at elementene er relasjonære og endring av en parameter i ett element kan få implikasjoner i alle de andre og i tillegg med forskjellig kraft. Det kan fremkomme synergieffekter og motkrefter som jevnes ut. Kort sagt er poenget å fremstille at planlagt endring krever dedikert kunnskap for om mulig ha mulighet til å styre en prosess i riktig retning (Jacobsen 2012).

Lederstilen vil følgelig påvirke dette forholdet, og Jacobsen (2012) splitter ledelse opp i to stiler. Han fremholder disse ytterkantene som modell E og O. Lederstil E er en instruerende lederstil hvor kommandoer, instruksjoner og ordregivning er sentrale elementer. Lederstil O derimot, ser på individet i organisasjoner og bygger på antakelsen av at menneskene i en organisasjon har felles interesser, mål og virkelighetsoppfatning. Denne lederstilen ligger mer

over i sosioteknisk/human relations tradisjonen i motsetning til lederstil E som har en mer tayloristisk bakgrunn. De to lederstilenes egenskaper og kvaliteter er summert opp tabellarisk under.

LEDERSTIL E	LEDERSTIL O
Kartlegg motstand og støtte.	Se den enkelte.
Kartlegg maktbaser.	Tilfør ressurser og energi.
Knytt allianser.	Motivasjon av den enkelte.
Identifiser sentrale «slagmarker».	Delegering og støttende atferd.
Definer «brohoder» og kamper.	Funger som bindeledd.
Overvåk prosessen.	Funger som «lærer».
Vær villig til å bruke trusler og tvang.	

Figur 5: De sentrale elementene i lederstil E og lederstil O, (Jacobsen 2012: 209).

Det fremstår av ovenstående at den ene lederstilen omtenkssom og empatisk i forhold til individet, mens den andre er mer maskinistisk i sin form. I sin enkelhet er det imidlertid et uttrykk for forskjellig bruk av makt og stimuli for å oppnå ønsket adferd i organisasjonen (Jacobsen 2012).

Trestegsmodell for endringsprosesser

Endringsprosesser er ikke et nyskrevet blad i litteraturen. Karl Lewin beskrev allerede på 1950 tallet hvordan endringsprosesser i organisasjoner fremsto, og søkte å løfte frem elementer som var med og påvirket prosessene (Klev mfl. 2009). En av hans hovedteorier var at mennesker og sosiale systemer som organisasjoner søker stabilitet, herunder forutsigbarhet. Men samtidig er det også slik at endring skjer og at de sosiale systemene igjen søker stabilitet (Jacobsen 2012). I denne prosessen er det både drivkrefter og motkrefter som brynes mot hverandre før det hele stabiliseres igjen. Lewin sine tanker rundt dette var nettopp at slike dialektiske krefter oppstår, er i bevegelse og faller til ro igjen. Slike ulike faser ved en endringsprosess er kanskje en av de mer kjente og klassiske modellene i litteraturen for å beskrive endringer. Lewin sin trestegs modell deler endringsprosessen inn i faser:

1. Opptining/unfreeze
2. Endring/change
3. Nedfrysing/refreeze

I opptiningsfasen må ledelsen skape og få organisasjonen til å innse at det er et behov for endring. Man må forsøke å få menneskene i organisasjonen til å oppfatte endringen som viktig, riktig og god. Man “tiner opp” organisasjonen, og forsøker å oppnå et ønske om å ville endre seg. I endringsfasen iverksetter man den planlagte endringen. Her skapes det ny atferd, nye holdninger samt nye måter å handle og samhandle på. I denne fasen er det viktig med både læring og avlæring. I denne fasen kan det også oppstå motstand mot endringen. Det er derfor helt nødvendig å bruke god tid på å implementere. Man må fortløpende gjennomføre evalueringer, for å sikre at prosessen er på vei i riktig retning. I nedfrysingsfasen blir det som er implementert eller endret fryst ned og stabilisert, og er med dette en del av den nye hverdagen. Det er viktig at alle i organisasjonen er klar over den nye situasjonen, og at den er bygget inn i mer eller mindre stabile strukturer, prosedyrer og samhandlingsmønstre (Jacobsen 2012). Og som Lewin diskuterte i sine arbeider er det ikke noe som er mer praktisk enn en god teori. Av den grunn er hans tilnærming til endringsteorier preget av at organisasjoner er sosial samhandling med individer og derav tuftet på tanken om at menneskets samhandling og sosiale kultur vil påvirke utfallet av prosesser (Goshal 2005).

Modellen skisserer et kontinuum, altså at det er en tidsakse gjennom fasene slik at man må gå gjennom fasene i riktig rekkefølge. Eksempelvis vil det å gå rett på endring uten å være gjennom opptiningsfasen mest sannsynlig føre til at man ikke får med seg de ansatte eller og møter kraftig motstand (Jacobsen 2012).

Disse arbeidene og tankene til Lewin finner vi igjen som bakteppe i mange litterære verk om endringsledelse. Eksempelvis fremkommer det mange likheter i senere tids mer normative og oppskriftsmessige utviklede tilnærminger til faget. Et anerkjent og populært verk på dette området er arbeidene til John P. Kotter (2012). Hans tanker og systematisering av endringsledelse vil være en tilnærming i denne oppgaven som en hovedstruktur å diskutere ut ifra.

En normativ tilnærming til endringsprosess

Når det gjelder endringsledelse vil hovedtyngden av strukturen på oppgaven legges rundt forfatterverket til John P. Kotter - *leading change* (2012). Denne litteraturen fremlegger åtte viktige anerkjente parametre for hva som bør gjøres og i hvilken rekkefølge de bør gjøres for å oppnå suksessfull endring. Kotter (2012) har i flere tiår forsket på suksesskriterier for vellykket ledelse av endringer og har i dette arbeidet identifisert, trukket frem og utviklet en åtte stegs prosess:

1. Beredskapsvilje, følelse av akutt behov for endring
2. Skape en slagkraftig ledelseskoalisjon
3. Utvikle en god visjon og strategi
4. Kommunisere på alle nivå denne visjonen
5. Bemyndige og delegere i et vidt spekter
6. Lage kortsiktige vinninger
7. Befeste fordeler og produsere mer endring på bakgrunn av tidligere endringer
8. Forankre endringene i kulturen

I det følgende vil jeg kort beskrive innholdet i Kotters åttestegsprosess.

Beredskapsvilje/behovskapning - Først og fremst må det skapes eller fremstå som nødvendig at det er noe som må endres, enten fordi det fungerer lite formålstjenlig eller simpelthen fordi rammebetingelser som marked, eller i offentlig virksomhets regi, lovverk eller politiske beslutninger, medfører at endring må skje. Fra eldre tider hvor ofte stillstand, stabilitet og lite påvirkning fra global økonomi var i høysetet, og tanker som; *"if it ain't broke, don't fix it"* (Kotter 2012: 20) var rådende, er det i dag dynamiske omgivelser og høy grad av global påvirkning på organisasjoner. Det er derfor essensielt å utfordre denne tilfredsheten med nå situasjonen for å motivere til forandring og skape handling. Det må tilrettelegges for at organisasjonen er motivert for, og oppfatter situasjonen slik at krisen eller den situasjonen organisasjonen er i nå må endres.

Etablere en prosjektgruppe/team – Det må samles sammen mennesker i organisasjonen som har energi, styrke og makt til å lede en felles prosess mot endringen. Denne koalisjonen må ha tydelig ledelse og oppnå støtte hos nøkkelpersonell i organisasjonen. En slik tydelig ledelse må ikke bare ha hierarkisk toppfundament, uformelle og sterke ledere må også få innpass og vil være viktige bærere av motivasjon for resten av organisasjonen. Det må med andre ord etterstrebtes å skape et team sammensatt av relatert diversitet både når det gjelder makt og kunnskapsbaser (Isaksen 2013). Det vil være viktig med strategisk ledelse og ikke bare daglig administrasjon. Koalisjonen må således bli mest mulig sammensveiset for å skape samhold, felles front og kontinuitet mot målet.

Visjonsskaping – Kotter (2012) hevder at det å danne en strategi mot et definert mål er en vesentlig faktor for suksess. Det må fremarbeides en strategi med et tydelig og klart mål for hvor man skal med prosessen og hvordan prosessen mot dette målet skal styres. I starten vil det være mange ideer og tanker og det er derfor viktig at det meisles ut et klart definert mål

med arbeidet. Menneskers ontologi vil ofte være svært varierende, et tydelig mål vil hjelpe og styre prosessen i riktig retning (Arbnor mfl. 2009). Eller som Kotter (2012) fremholder at det eksisterer et stort antall dialektiske oppfattelser om virkeligheten. Det er derfor av stor viktighet for prosessen at utarbeidelsen av en visjon er:

- Planlagt
- Utformet enkelt og forståelig
- Forankret både i organisasjonens verdigrunnlag og økonomiske handlingsplaner
- Forankret i ledelseskoalisjonen
- Utformet på bakgrunn av krisefølelsen

Og som Kotter (2012) fremholder videre, kan det i motsatt fall medføre at en etablert visjon er verre enn ingen visjon i det hele tatt (Kotter 2012: 84).

Kommunikasjon av visjonen – For å oppnå fremdrift og frukter av prosessen er det av avgjørende betydning at hele organisasjonen kjenner til arbeidene. Visjonen må bekjentgjøres og spres i hele organisasjonen. Det vil ikke være tilstrekkelig at kun ledelsen eller prosjektteamet kjenner til målet med arbeidet. Det synes essensielt at visjonen spres og at de ansatte blir overbevist om at det er viktig at denne endringen gjennomføres. Visjonen vil få sterk konkurranse av daglige gjøremål og utfordringer, og må derfor kommuniseres i mange sammenhenger. I tillegg må den henge sammen med adferden til teamet og ledelsen. Ved å la visjonen gjennomsyre og integreres i daglige utfordringer vil den etter hvert bli en del av organisasjonen og prosessen dit blir lettere. Visjonen må ikke være alienert og spesiell, men en del av daglig drift. Dette mener Kotter (2012) vil gi resultater. Som han fremholder må man *”walk the talk”* (Kotter 2012: 97).

Bemyndige og delegere – I dette ligger det at visjonen som er skapt og kommunisert skal møte så få hindringer som mulig. Ved å la organisasjonens medlemmer handle etter visjonens intensjon så vil dette gjøre hindrene lavere og færre. Strukturer som ikke stimulerer den nye visjonen bør unngås og fjernes, og det bør bygges støtte til den nye visjonen. Ved å bryte ned de gamle strukturer vil mennesker som støtter visjonen bli styrket og disse menneskene vil bli viktige brikker for å drive endringsprosessen videre. Bemynding og andre incentiver som bygger opp om visjonen vil kunne være avgjørende å oppdage for å overvinne hindringer som ligger i veien for endringen. I motsatt fall vil det ofte medføre at organisasjonens medlemmer blir bakoverlent og lite engasjerte; *”Disempowered, they gave up trying to implement the new vision”* (Kotter 2012: 108).

Lage kortsiktige mål – En måte å motivere til måloppnåelse og skape *”stayerevne”* på vil være å lage kortsiktige mål og knytte disse opp mot endringsprosessen. Det kan være midtveis evalueringer eller andre statusoppnåelser underveis som det rettes ekstra oppmerksomhet mot. Det er anerkjent at suksess skaper motivasjon og vil spire til ytterligere innsats på området at delmål og evalueringer pinpointes som suksess underveis. Det motsatte medfører kritikk og negative tanker som kan skade endringsprosessens forløp. For å få til

dette bør god endringsledelse skape kortsiktige mål som er oppnåelige, men også realistiske, med stor treffprosent. Mennesker som hjelper til med å oppnå slike delmål bør belønnes da de representerer adferd som er i tråd med visjonen.

Befeste fordeler og produsere mer endring – For at prosessen skal fremskride bør alle fordeler med endringen markeres og det må bygges videre på endringer som viser fruktbarheten. Det at kortsiktige mål markeres og gis oppmerksomhet er bra, men det er desto viktigere at prosessen videre gis moment og akselererer ytterligere. Det må arbeides for at de kortsiktige målene er underveis mål og at visjonen er målet. Forbedringer vil hele tiden være et fokus område, kan det gjøres bedre? Og kan det trekkes veksler på andre enn de som allerede er i teamet? Slike tanker bør gjennomsyre endringsprosessen for å sikre bevegelse mot visjonen.

Forankre endringer i kulturen – Forandringen må institusjonaliseres, det må bli en del av organisasjonen daglige liv og kultur, først da er det en suksess. Det må fremheves at ny adferd har vært med å skape organisatorisk suksess. Undersøkelser har vist at flere forsøk på endringsledelse har sviktet helt eller delvis grunnet at kulturen er for lite hensynstatt (Hennestad 2012). Bedriftskultur er i særdeleshet en viktig bærebjelke og ta tak i for å forankre og skape endring. Som Hennestad beskriver; *”Culture eats strategy for breakfast”* og er beskrivende for hvor viktig det er å ivareta dette steget i endringsprosessen (Hennestad 2012: 1). Det vil derfor være viktig å fortsette å støtte mennesker hvis adferd er i tråd med endringen og også selv skape troverdighet rundt endringens vellykkethet.

Interrelasjonær litteratur om endringsprosesser

Som det fremgår av endringsledelseslitteraturen er det flere likheter og sentrale elementer som anses som viktige. Noen er utpreget normative, detaljerte og stegvise mens andre igjen er mer konseptuelle og situasjonsbetinget. To anerkjente tilnærminger til endringsprosesser er Lewins trestegsprosess og Kotters åttestegsprosess. Hvis vi undersøker disse to kan vi raskt avdekke at Kotters steg 1 – 4 er tydelig gjenkjennbare i Lewins opptiningsfase, Kotters steg 5 – 6 i endringsfasen og Kotters steg 7 – 8 i innfrysings-/institusjonaliseringsfasen. Det fremstår altså som to relativt like oppfattelser over viktige faser for endringsprosesser, hvor Kotter (2012) splitter opp og øker detaljgraden i Lewins tanker. Man skal imidlertid være klar over at mange slike nyvinnende oppskrifter på god og vellykket endringsledelse sannsynlig i stor grad er tuftet på tidligere arbeider som Lewins trestegsmodell (Jacobsen 2012).

En skal imidlertid heller ikke automatisk erkjenne Lewins mer eller mindre klassiske trestegsprosess som enerådende og ufeilbar. Det er flere forskere som kritiserer Lewins modell til å være for statisk og ikke være fleksibel nok i den forstand at hvis det tas et valg, så vil handlingsrommet innsnevres (Jacobsen 2012). Organisasjoners virkelighet er dynamisk og i stadig påvirkning fra indre og ytre krefter slik at det å vekke eller tine opp en organisasjon, endre og deretter fryse til igjen er et forenklet bilde av virkeligheten (Jacobsen 2012). Kanskje større i dag enn når Lewin diskuterte frem denne modellen.

I likhet med Kotter (2012) fremholder også Weick (1993) tilsvarende elementer i endringsledelse som viktige. Det å forklare hvorfor endring er viktig og hvordan dette kommuniseres til de involverte i organisasjonen, er av Weick (1993) sett på som en krumtapp for å gjennomføre vellykkede endringsprosesser. Weick (1993) beskriver at det må skapes en visjon (sensemaking) og at endringen skal føre til noe (sensegiving) (Jacobsen 2012). Weicks teorier har tyngdepunkt rundt rundt Kotters steg 3 som er å skape en visjon eller skape mening (sensmaking), og Kotters steg 4 som er å formidle eller etablere mening (sensegiving) (Weick mfl. 2005). Som Weick (1993) i sine tidligere arbeider er inne på er det av vesentlig betydning at organisasjoner vet hvor de er og hvilken retning de arbeider mot, for at de skal oppleve trygghet eller kosmos som han diskuterer (Weick 1993). Dette diskuteres ytterligere av Weick (2007) hvor vanskelighetsgraden i det å forlate noe kjent til fordel for noe nytt synes svært utfordrende. Disse diskusjonene har mye av sitt utspring i brannmiljøet og kan således regnes som svært treffende for konteksten i denne oppgaven. Som Weick (2007) fremholder; *“Learning to drop one’s tools to gain lightness, agility, and wisdom tends to be forgotten in an area where leaders and followers alike are preoccupied with knowledge management, acquisitions, and acquisitiveness”* (Weick 2007: 6). Disse sonderingene er igjen støttet av Lewin som fremholder at grunnmuren for de fleste organisatoriske endringer er individer og sosiale systemer som har en påfallende tendens til å søke stabilitet og kosmos (Jacobsen 2012). Dette også i tråd med Johnsen sine arbeider, hvor det fremholdes; *“Weicks term sensemaking refers to the mental process of developing mental scripts”* (Johnsen 2014: 146). Det fremstår som om litteraturen på området viser en viss koherens, med tyngdepunkt på forskjellige steder i prosessen.

For å etablere en større bredde og forståelse av endringslitteraturen kan Busch mfl. (1999) sin modell for endringsfaser trekkes inn. Disse fasene er representert ved eksponerings- og erkjennelsesfasen, klargjøringsfasen, omdanningsfasen og stabilliseringsfasen. Som vi raskt

gjenkjenner er dette i tråd med Lewins modell hvor Busch mfl. (1999) har splittet opp opptiningsfasen i en erkjennelses- og klargjøringsfase. Dette underbygger ytterligere at det er slående likheter for hva som er viktig i endringsprosesser. Mange av teoriene innbefatter som vi ser de samme eller liknende parametre, dog farget av respektive bumerker.

Videre vil vi kunne se på ytterligere andre måter arbeide med endringsprosesser på at de har mange fellestrekk. Et mer normativt eksempel er gitt ved konsultentselskapet Booz&co som peker på ti elementer i en endringsprosess (Jones J., Aguirre D. and Calderone M. 2004):

1. Systematisk arbeid med menneskelige ressurser
2. Start øverst i hierarkiet (implementering og støtte)
3. Involver alle lag
4. Ha det formelle på plass (visjon)
5. Skap eierskap (involvering)
6. Kommuniser budskapet (gjentakene)
7. Vurder det kulturelle landskapet
8. Arbeid eksplisitt med kultur
9. Vær forberedt på det uventede
10. Snakk til den enkelte

Dette er en noe mer i ytterkant normativ og populærvitenskapelig tilnærming og presenterer det Klev mfl. (2013) kaller for svakt empirisk tuftet og lite substansiell litteratur. Slik litteratur blir allikevel ofte populær da den ofte er lettlest og blir oppfattet som enkle oppskrifter for endringsledelse. Det skal imidlertid ikke vurderes som verdiløst da den helt tydelig bygger på kjente verk innen sjangeren.

Hittil har jeg omtalt endringsledelse og faser i dette uten i stor grad å være innom at organisasjonene lever et liv omgitt av andre. Flere av de enklere modellene som er gjengitt over har lagt begrenset vekt på ytre institusjonelle rammer og vil således representere en litt ”skadeskutt” form for oppskrift. Omgivelsene og institusjonelle rammer organisasjonene virker i må klart medtas i en endringsmodell, kanskje spesielt i offentlig virksomhet da eksempelvis lovendringer kan medføre radikale endringer av organisasjoners tjenesteyting. Slike konseptuelle rettesnorer for vellykkede endringsprosesser fremkommer i større grad hos Jacobsen (2012) og Weick mfl. (2005) enn i andre forfatterverk.

Og ikke minst vil tidsaspektet være en vesentlig parameter i endringsprosesser. Lewins metaforiske ordbruk i trestegsmodellen vil som sådan beskrive dette på en god måte, hvor den første fasen tydeliggjør en modningsperiode hvor det knas og kommuniseres om formål til endring. Dette er også vesentlig i Kotters (2012) modell hvor det legges vekt på å forankre prosessen med stadige gjentakelser og delmål underveis i prosessen. Tid er tydelig en essensiell parameter som må hensynstas i endringsprosesser og ikke som Jones mfl. utbasunerer: *”Tools and techniques to help companies transform quickly”* (Jones mfl. 2004). Man må faktisk som Jacobsen (2012) fremholder betrakte endring som; *”...endring skjer ikke momentant, men er noe som utvikler seg over tid”* (Jacobsen 2012: 117).

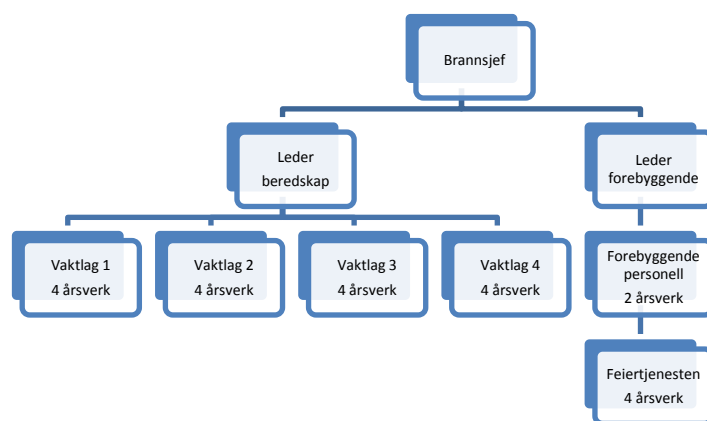
Case

Det vil bli benyttet et case for å operasjonalisere og tydeliggjøre begrepet endringsledelse i brannvesen. Hensikten er at det kan kaste bedre lys over brannvesens potensiale og kunnskap om å lede endringsprosesser som organisasjonsendringer. Jeg vil i denne oppgaven trekke frem en ledelsesendring som er gjennomsyrende for alle landets brannvesen og som de må forholde seg til. Dette fordi det ikke er alle brannvesen som har erfart endringsprosesser som eksempelvis sammenslåingsprosesser eller andre organisasjonsendringer. Det vil av denne grunn være nyttig å diskutere implementering av ELS, da dette er en ledelsesutfordring alle må forholde seg til (DSB 2011). På bakgrunn av innsamlede data fra denne endringsprosessen er tanken at det kan være mulig å trekke ut generelle slutninger som kan si noe om oppgavens forskerspørsmål og problemstilling.

Norske brannvesen har tradisjonelt organisert og dimensjonert seg ut fra myndighetskrav om minimumsbemanning, med unntak av noen få kommuner som har dimensjonert brannvesenet mer robust enn minimumskravet (DSB 2003). Sistnevnte kommuner er imidlertid i mindretall og kan i utgangspunktet neglisjeres hvis en betrakter den generelle organisering og dimensjonering av landets brannvesen. Landet består av 428 kommuner og 295 brannvesen hvor majoriteten er små enheter hvor brannfolkene har andre fulltidsjobber enn arbeid i brannvesenet – deltidsbrannvesen (DSB 2013b).

Dimensjoneringen tar utgangspunkt i antall folkeregistrerte innbyggere i tettstedet. Et markert skille her går ved 20 000 innbyggere i tettsted. Forenklet kan en fremholde at det under dette antallet det ikke er faste mannskaper på brannstasjonen, men hjemmevakter (de kan være hjemme i egen bolig). Motsatt er det ved over 20 000 innbyggere i tettsted kasernerte mannskaper. Det vil si minimum fire brannmenn på vakt døgntkontinuerlig på brannstasjonen, såkalt profesjonelt brannvesen. Dette er forankret i forskrift om organisering og dimensjonering av brannvesen (dimensjoneringsforskriften) (DSB 2003).

Brannvesenets ledelsesapparat følger det samme mønsteret, hvor det ved 20 000 innbyggere i kommunen er krav til full stilling for å lede forebyggende avdeling og full stilling til å lede beredskapsavdelingen. Dette skal da ledes av en toppleder i full stilling, en brannsjef. Samtidig er krav til minimumsbemanning ett årsverk forebyggende pr 10 000 innbygger i tillegg til feiertjenesten som typisk vil ligge på fire årsverk ved 20 000 innbyggere (avhengig av kommunens risiko- og sårbarhetsanalyse). Figur 6 viser en typisk organisering i en kommune med 20 000 innbyggere i tettsted.



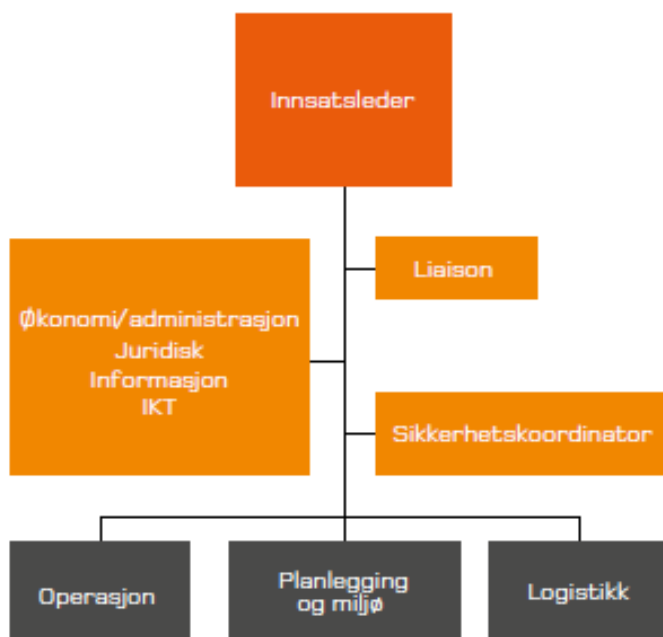
Figur 6: Typisk organisasjonskart for norsk brannvesen med 20 000 innbyggere i tettsted, (DSB 2003).

Overordnet ledelse og et vaktlag skal håndtere de hendelser som inntreffer, ved større hendelser kalles det inn flere til bunnlinjen. Ledelsesorganiseringen har fra tidligere ikke hatt noen tydelig innsatsledelsesorganisering. Dette er heller ikke beskrevet i dimensjoneringsregelverket for brannvesen. En innsatsorganisering vil derfor bestå av vakthavende brannsjef og vaktlaget, ytterligere ressurser som blir tilkalt støtter ikke opp om robusthet rundt toppleddet (DSB 2003). På et eller annet tidspunkt i store hendelse vil kontrollspennet bli for stort for en leder og denne mangelen på robusthet har gitt grobunn for kritisk blick (DSB 2011). Eller som Klev mfl. (2009) uttrykker det; ”...før det blir så uoversiktlig at det blir nødvendig med et nytt ledernivå” (Klev mfl. 2009: 29).

Tydighet og robusthet i forhold til innsatsorganisering har vært savnet og noen ildsjeler eller innovative entreprenører i fagmiljøet, har utforsket innsatsorganisering utenfor landets grenser. Dette har medført en idealisering av det amerikanske ledelsessystemet Incident Command System (ICS), hvorpå dette har blitt ”fornorsket” og implementert som system i Norge. ICS startet i California på 1970 tallet hvor flere store skogbranner fikk kritisk søkelys grunnet dårlig håndtering. Kimen til en ny struktur for ledelse ble unnfanget og er siden stadig utviklet og tilpasset og kjent som ICS. Kunnskapsoverføring til Norge har skjedd med utvekslinger med USA siden 1999 (Aagaard og Mæhlumsveen 2012; Botnen og Haagenrud 2012; Eidsnes H., Sørmoen H. og Vassbotn H. 2008).

Etter hvert er organiseringen anerkjent av DSB og fremholdt som måten å organisere seg på under innsats. Enhetlig innsatsledelse (ELS) er det norske begrepet som anvendes av DSB, Kystverket og Klima- og forurensningsdirektoratet.

Fornorskingen har ligget i språklige og systemiske endringer, av den grunn at det amerikanske samfunnet er organisert annerledes enn i Norge. Den største forskjellen innebærer at det i USA inntreer en ny statlig innsatsleder når hendelsen får en gitt størrelse. I Norge vil samme leder, det vil med andre ord bety vakthavende brannsjef, være ansvarlig helt til hendelsen er håndtert og avsluttet.



Figur 7: Organisasjonskart for innsatsledelse etter ELS prinsipper, (DSB 2013a).

Figur 7 viser en innsats organisering etter ELS prinsipper utbygd med flere hjelpefunksjoner for ledelse. Det er inkorporert særfunksjoner som skal ivareta de forskjellige funksjoner for lederen og støtte opp rundt toppledet. I en standard norsk innsatsorganisering er det ment at øverste leder ivaretar alt dette alene (DSB 2003).

Denne implementeringen vil således være forskbar og det vil være naturlig å anta at det vil være mulig å nytte dette som en indikator og måleparameter for i hvilken grad det er potensial i norske brannvesen til å drive med vellykket eller formålstjenlig ledelse av endringer. Dette på bakgrunn av at det er gjort gjeldene for alle landets brannvesen og innføringen representerer en endring som er lik for alle.

Resultater

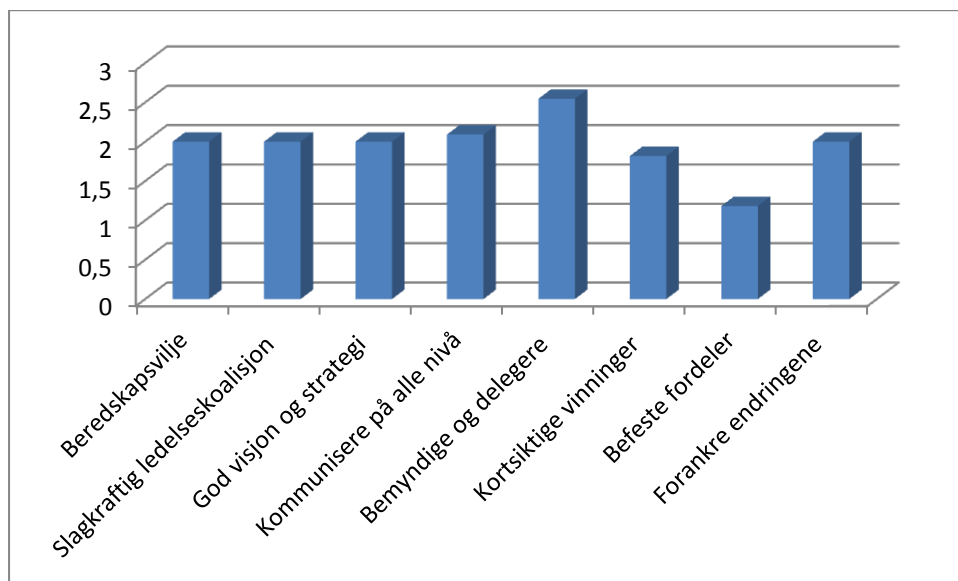
I de underliggende delkapitler blir resultatene fra undersøkelsene presentert.

Resultat fra spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 15 brannvesen, alt fra store organisasjoner til små, fra syd i landet til nord. Intensjonen med dette var å ivareta mangfoldet og sikre data fra forskjellige kontekster.

Undersøkelsene ble sendt ut elektronisk og det ble bedt om svar innen en gitt frist. Etter utløpet av denne ble de som ikke hadde svart, purret opp pr. epost og uken etter ble det i tillegg tatt telefonisk kontakt. Dette medførte at det totalt kom inn 11 svar på spørreundersøkelsen. Av de fire som ikke svarte var det to store- og to små brannvesen.

For å synliggjøre resultatene ble svarene vektet slik at det er illustrativt å fremstille dataene samt å observere eventuelle mønstre på en oversiktlig måte, se metodekapittel for utdypende forklaring. Det er først visualisert måloppnåelse for hvert tema, deretter er det presentert et snitt for grad av potensiale brannvesen har i forhold til målbærere for vellykket endringsledelse. Resultatene oppdelt etter Kotter (2012) sin inndeling ble slik:

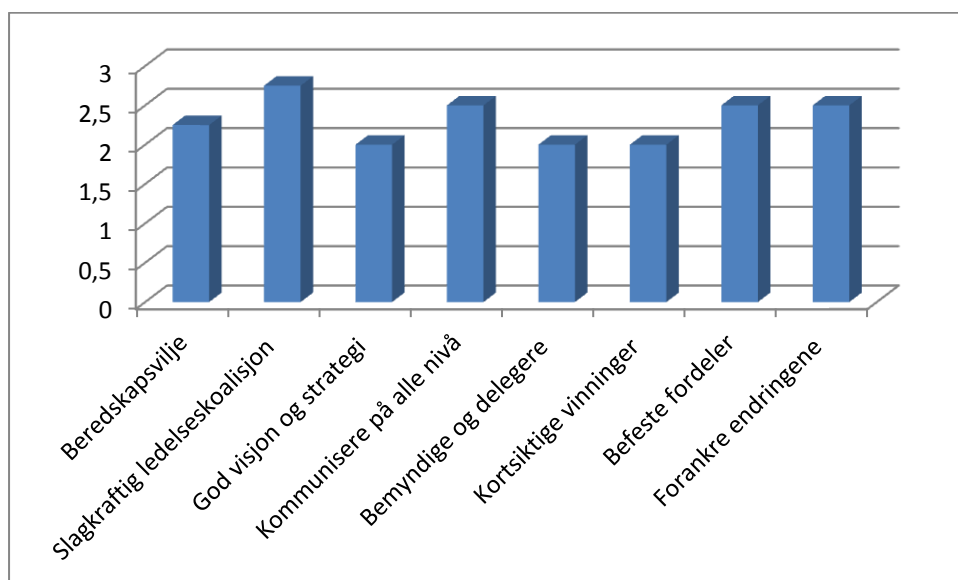


Tabell 1: Grad av potensiale for endringsledelse i brannvesen basert på spørreundersøkelse, n = 11.

Tabellen over viser score for hvert steg i Kotters (2012) modell med tallfesting fra 0 – 3, hvor 3 er full score. Samlet snittscore er 1,95 for i hvilken grad de innehar potensiale til å drive vellykket endringsledelse sett opp mot Kotter sitt rammeverk.

Resultat fra intervjuene

Intervjuene ble utført som tre vanlige intervjuer hos respondent, mens det ene intervjuet av praktiske årsaker ble gjennomført som telefonintervju. Det ble valgt ut fem brannvesen til intervju undersøkelser. Ett brannvesen skulle vise seg å være utfordrende å få gjennomført, både telefonisk- og vanlig intervju. Det ble derfor gjennomført fire av fem intervjuer. Av disse var det fire store brannvesen og ett lite. Det var ett stort brannvesen som det ikke lot seg gjennomføre datainnsamling med. Intervjuene varte i mellom 1,5 til 2 timer hver. Underliggende søylediagram viser grad av måloppnåelse etter intervjuer.



Tabell 2: Grad av potensiale for endringsledelse i brannvesen basert på intervjuer, n = 4.

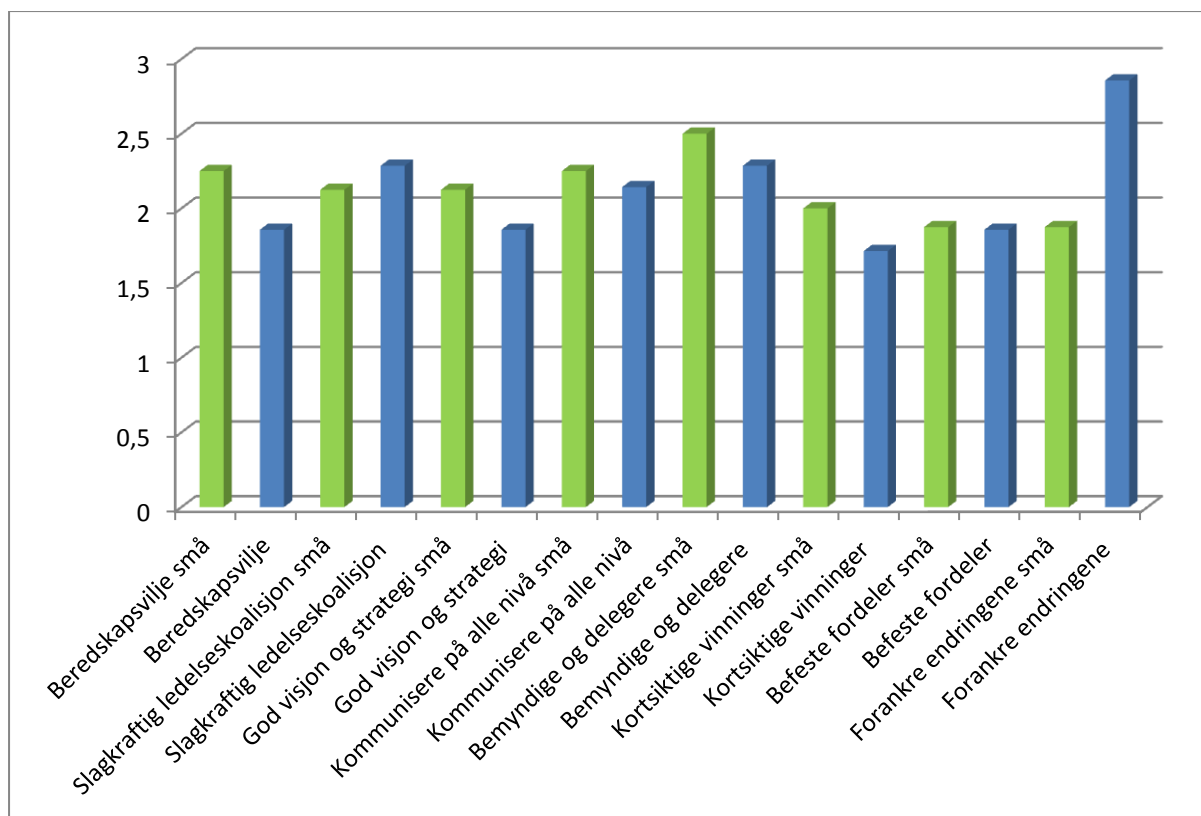
Tabellen over viser score for hvert steg i Kotters (2012) modell med tallfesting fra 0 – 3, hvor 3 er full score. Samlet snitt score er 2,31 for i hvilken grad de innehar potensiale til å drive vellykket endringsledelse sett opp mot Kotter (2012) sitt rammeverk.

Intervjuene gir som vi ser høyere totalscore på kunnskap om endringsledelse enn spørreundersøkelsene som var 1,95.

Differensiering av små- og store brannvesen

For om mulig å avdekke forskjeller i potensiale for endringsledelse i kraft av organisasjonsstørrelse, er det i det underliggende presentert resultater i forhold til store- eller små brannvesen. Skille er satt på 20 000 innbyggere, noe som representerer fulltidsstillinger eller deltidsstillinger, som beskrevet i casedelen av oppgaven.

Underliggende figur viser forskjellene, hvor grønne søyler representerer små- og blå søyler store brannvesen.



Tabell 3: Grad av potensiale for endringsledelse i små- og store brannvesen, data fra både intervju og spørreundersøkelse, små - n = 8, store - n = 7.

Gjennomsnittlig oppnår små brannvesen en score på 2,05, mens store - oppnår 2,11 på en skala fra 0 -3, hvor 3 er topp score, for i hvilken grad de innehar potensiale til å drive vellykket endringsledelse sett opp mot Kotters (2012) rammeverk.

Utdanningsnivå ledere

Ett av forskerspørsmålene tar opp graden av kunnskap i lederleddet, eller i denne sammenheng respondentene. Med bakgrunn i institusjonaliserte rammeverk til kunnskap for stillingene, er det undersøkt om det fremkommer data som kan avdekke om det er tilstrekkelig kunnskap for å drive endringsledelse. Undersøkelsene viser at det er flere ledere som ikke har den utdanningen som er nedfelt kravsmessig i aktuelle stillinger.

Kunnskapsspennt varierer mellom mesterutdanning til flere mastergrader og dette igjen varierer fra normgitte naturvitenskapelig bakgrunn til samfunnsvitenskapelig bakgrunn.

Graden av erfaringskunnskap fremkommer ikke i undersøkelsene. Det avdekkes heller ikke trender eller data som sier noe om dette i forhold til det å drive endringsledelse gjennom undersøkelsene. Men det avdekkes bedre kunnskaper og høyere score hos de som faktisk har vært igjennom en endringsprosess enn de som ikke har.

Organisatorisk diversitet i profesjonsbakgrunn

Det er gjennom undersøkelsene forsøkt å få frem om det eksisterer diversitet i kunnskapsbaser i brannvesenet, gitt at de institusjonelle føringene favoriserer en kunnskapsbase/-retning. Undersøkelsene viser at det er forskjeller i kunnskapsbaser brannvesen imellom.

Det fremkommer at brannvesen har flere typer utdanningsretninger representert i sine organisasjoner, til tross for sterke føringene gitt i dimensjoneringsforskriften. Videre viser undersøkelsene at dette gjelder for både lederstillinger, så vel som i bunntjenesten.

Resultater fra undersøkelsene viser også at det er mer varierende kunnskap i små brannvesen med deltidsstillinger, enn i store brannvesen med fulltidsstillinger. I resultatene fra ledersjiktet fremkommer det imidlertid ingen markante forskjeller formelt kunnskapsnivå. Det er både lavt formelt utdannede i lederposisjoner i store- så vel som i små brannvesen.

Undersøkelsene avdekker at flere brannvesen ser på diversitet i kunnskap hos de ansatte som positivt for organisasjonsutvikling og endringsvillighet. Funn som fremkommer er også at forebyggende avdeling og ansatte med samfunnsvitenskapelig bakgrunn, er markert mer positive til endringer enn øvrige deler av brannvesenet. Dette kan understrekes med uttalelsen; *”Glimrende personer som av og til bringer inn en ny dimensjon i undervisningen”* (spørreundersøkelse 2016).

Videre fremkommer det i resultatene at brannvesenet har en stor kontaktflate med mange forskjellige miljøer og mennesker på bakgrunn av motivasjons- og informasjonsplikten som er forankret i brannloven (DSB 2002). Brannvesen samhandler med alt fra barnehagebarn til større ingeniør- og advokatmiljøer, både i ordinært arbeid og i innsatssammenhenger. Denne eksponeringen mot andre profesjoner og diverse kunnskapsbaser er mer utbredt i store brannvesen enn små. Dette fremkommer gjennom resultatene og er en naturlig konsekvens av at små brannvesen ofte er preget av deltidsstillinger og av den grunn ikke har de samme ressursene til å drive med motivasjons- og informasjonsarbeid og heller ikke like mange hendelser (DSB 2003).

Avgrensninger

Oppgaven tar ikke sikte på å diskutere sosiale relasjoner og sosial interaksjon. Som litteraturen påpeker gir observasjon et direkte inntak av primærdata, mens spørreundersøkelser og intervjuer gir mer annenhånds informasjon. Adferd vil ikke bli neglisjert, men observasjon som metode vil ikke bli benyttet (Repstad 2014).

Det fremkommer i innovasjonslitteraturen at læring, og veien til den lærende organisasjon, er vesentlig for å bygge kunnskap og utnytte kunnskapen som finnes, både eksplisitt og taus. Nonakas (1994) arbeider bygger på dette og videreførelsen til Cohen og Levintals (1990) og begreper om absorbativ kapasitet i organisasjoner er således sentrale for kunnskapsutvikling i organisasjoner (Cohen og Levintal 1990). Dette er videre understreket av Teece og Pisano (1994) som argumenterer for at i et raskt skiftende marked er det av betydning at bedriften evner å snu seg rundt og rekonfigurere, kombinere eller tilpasse seg trusler fra markedet ved å inneha en dynamisk kapabilitet (Teece og Pisano 1994; Teece 2007). Hertil vil også Klev mfl. (2009) sine arbeider og diskusjoner rundt modell for samskapt læring og omgivelsenes rolle stå sentralt (Klev mfl. 2009). Denne oppgaven går ikke i dybden på dette området, da det representerer et eget forskningsfelt alene. Det vil imidlertid ligge som et bakteppe og komme til uttrykk implisitt i det potensiale brannvesen har til å drive vellykket endringsledelse.

Drøftelse

I det etterfølgende vil funnene blir drøftet og sett i forhold til litteratur og rammebetingelser som omgir brannvesenet.

Institusjonelle rammebetingelser

Brannvesenet er som tidligere nevnt berørt av sine omgivelser og kanskje i størst grad lovverket. Hovedføringen for brannvesenets virke ligger forankret i Lov om vern mot brann, eksplosjon og ulykker med farlig stoff og om brannvesenets redningsoppgaver (brann- og eksplosjonsvernloven). Loven er en sterk og forpliktende ramme for hvordan brannvesenet skal utøve sin forvaltning og hvilke fullmakter som følger av dette (DSB 2002). Det er flere tilhørende forskrifter til denne loven hvor en peker seg spesielt ut, dimensjoneringsforskriften (DSB 2003). Denne setter eksplisitte krav til utdanning i hver enkelt stilling i brannvesen, og det interessante i denne spesifikke sammenheng er kunnskapskrav til brannsjefen, som vil være lederen som er ansvarlig for organisasjonsendringer og ledelse av endringsprosesser. Forskriften sier at kunnskap i dette nivået skal være; *”Brannsjef i kommune eller region med inntil 20.000 innbyggere skal ha gjennomført yrkesutdanning i forebyggende brannvern, beredskapsutdanning trinn III og enten ha: - utdanning som ingeniør fra ingeniørhøgskole eller annen relevant høgskole,....”*. Det skiller litt i forhold til størrelse på region, hvor kunnskapsnivået i den største regionen er løftet til; *”eksamen fra teknisk høgskole eller annen relevant universitets-/høgskoleeksamen, ...”* (DSB 2003: 81). Videre er det mellomnivåer her hvor en kan komme inn i ledende posisjon fra underliggende stilling, som ofte vil være leder beredskap eller leder forebyggende som begge har krav til kunnskap; *”utdanning som ingeniør fra ingeniørhøgskole, annen relevant høgskoleutdanning eller særskilt brannteknisk utdanning på samme nivå, ...”* (DSB 2003: 80). Som vi ser tydelig så er det teknisk ingeniørbakgrunn som er hovedkunnskapen i disse stillingene. Det fremstår umiddelbart synlig at det er svært mangelfulle krav til å lede organisasjoner i endring. De naturvitenskapelige utdanningene har sågar til og med lite ledelses- og organisasjonsfag i utdanningsløpet. I rammeplanen for ingeniørutdanning er formålet beskrevet med; *”Grunnutdanningen i ingeniørfag er yrkesorientert og skal utdanne reflekterte yrkesutøvere som er kvalifisert for å ivareta teknisk relaterte oppgaver i hele samfunnet”* (UFD 2005: 3). Rammeplanen gjengir også flere delmål for utdanningen, og det nærmeste ledelsesorienterte målet gjengis relativt vagt og generelt som; *”...at de kjenner viktige prinsipper for ledelse og organisasjon”* (UFD 2005: 4).

Sett i lys av ovenstående vil det være rimelig å anta at en leder som er rekruttert inn i brannvesenet i tråd med reglene i dimensjoneringsforskriften vil ha kunnskapshull innenfor endringsledelsesfaget. Kurs som nevnt i dimensjoneringsforskriften, beredskapsutdanning trinn III, er imidlertid innom tema vedrørende organisasjon og ledelse i en av totalt 13 forelesningsbolker i et kurs med varighet på fire uker. Dette er imidlertid innsatsledelse og ikke endringsledelse eller prosjektledelse for den saks skyld. Kunnskap omkring ledelse av organisasjoner i endring blir med andre ord ikke tungt presentert (NBSK 2013). Som Norges brannskole (NBSK) selv sier; *”Kursplanen skal ivareta opplæring som gir kompetanse til*

funksjonen som fagleder brann i innsatssammenheng” (NBSK 2013: 4). Det vil derfor være en rimelig antakelse og hevde at de institusjonelle kravene til kunnskap som leder i brannvesen ikke er adekvate for å oppfylle kunnskap som leder av organisasjonsendringer tilstrekkelig.

Erfaringskompetanse eller rekruttering i strid med dimensjoneringsforkriften vil imidlertid kunne medføre annen type kunnskap eller kunnskap i tillegg til normkravene gitt i dimensjoneringsforkriften. Sett opp mot resultatene ser dette ut til å stemme godt. Resultatene viser at det er relativt høy score på hvor hvilken kunnskap brannvesen har til å drive endringsprosesser. Som de viser er scoren over 2 både for små- og store brannvesen av 3 mulige. Når dette ses i sammenheng med at mange brannvesen har ansatt personer med både lavere kunnskapsnivå og samfunnsvitenskapelig nivå kan dette være med på å verifisere resultatene. Det vil være rimelig å anta at utdanning/kunnskap i tråd med de normgitte krav ville gitt lavere score, da disse utdanningene har liten eller ingen utdanning på ledelsesnivå hva gjelder organisasjonsendringer. Resultatene er på denne måten litt overraskende og illustrerer egenrådighet fra brannvesenets side, som illustrert ved uttalelse; *”Har jeg bruk for en tankbilsjåfør så ringer jeg en tankbilsjåfør, ikke en motorsyklist”* (intervju 2016).

Sett i forhold til endringsledelseslitteraturen for hva som er ledelse, fremstår det tydelig at temaene NBSK har på agendaen er management og ikke ledelse. Det sammenfaller altså i stor grad med litterære verk på område som fremhever denne type ledelse til å være av mer administrativ art og ikke ledelse som strategisk verktøy (Kotter 2012; Jacobsen 2012). Antakelsen om at de institusjonelle rammene for endringsledelseskunnskap i lederposisjoner er mangelfulle synes med andre ord å være verifisert og samtidig forankret i teorien. Dette er også i tråd med funn igjennom undersøkelsene hvor fremkomne data påpeker at fokus er på situasjonsledelse og daglig drift, snarere enn strategisk ledelse av organisasjonsendringer. Som det fremkommer; *”Vi i brannvesen har for stort fokus på tekniske områder og lite på taktikk og strategi”* (spørreundersøkelse 2016). Men igjen, sett opp mot resultatene så er treffer faktisk brannvesen relativt høyt på barometeret hva gjelder kunnskap om endringsledelse.

Det vil selvsagt være en mulighet for at ledere i brannvesen også gjennom erfaringslæring opparbeider seg kunnskap i faget endringsledelse, og at de således kan bli kunnskapsrike på fagfeltet. På den annen side er det ikke sannsynlig at dette har grobunn i virkeligheten når vi betrakter brannvesenets som organisasjon over et større tidsvindu. Dette fordi det sannsynligvis vil skje svært få organisasjonsendringer i løpet av en arbeidskarriere som leder i brannvesenet. Brannvesen som blir slått sammen med nabobrannvesen vil med stor sannsynlighet ikke oppleve dette flere ganger, da det er et svært begrenset antall naboer man grenser mot. Som en respondent uttrykte det; *”Vi har vært gjennom en sammenslåingsprosess, så da skal vi ikke det mer”* (spørreundersøkelse 2016). Men som resultatene viser er det større kunnskap om endringsledelse i de brannvesen som har implementert ELS eller vært igjennom organisasjonsendringer.

I forlengelsen av dette er det i Norge en utstrakt oppfatning om at brannvesenet ikke skal legges ut på private hender. European Federation of Public Service Unions (EPSU)

understøtter dette i en oversikt over tendensen til privatisering av brann- og redningstjenesten i Europa og konkluderer med at; *”Private sector provision of firefighting and emergency services is relatively limited in Europe”* (Lethbridge 2009: 28). Dette bildet underbygges av undersøkelsene også, hvor det ikke eksisterer private brannvesen. Tendensen til dannelse av andre selskapsformer som interkommunale selskap og kommunale foretak ser imidlertid ut til å komme mer og mer på bekostning av vertskommune prinsippet. Det er imidlertid sannsynlig at slike selskapsformer er ønsket i sammenslåingsprosesser, da de minste kommunene ikke ønsker å gi fra seg råderetten til en større kommune. De små kommunene i en slik kontekst vil oppnå mer medbestemmelse gjennom styreverv og representantskap, dette er imidlertid ikke en del av denne diskusjonen. Men slutningen som er naturlig å trekke av ovenstående er at det skjer endringsprosesser og den kunnskapen som brannvesenet besitter, rent formelt ved inntreden i lederposisjonene, er begrenset hva gjelder faget endringsledelse. Det er imidlertid slik at brannvesenet som en del av kommunen som virksomhet, sannsynligvis har ressurser som er mer kunnskapsrike på dette området enn brannvesenet alene. Tendensen er imidlertid at det blir opprettet egne selskaper for å sikre lik medbestemmelse for de deltakende kommuner, ofte med det resultat at kunnskap på området må erverves på annen måte. Dette betyr ofte økte kostnader og sannsynlig kunnskap fra selskaper (konsulentselskaper) som ikke er der over tid, noe som vil være uheldig for å drive en vellykket endringsprosess (Kotter 2012; Jakobsen 2012; Weick mfl. 2005). Kostnadsdrivende aktiviteter i en slik prosess vil også arbeide motstrøms da noe av intensjonen ved sammenslåinger er at det skal danne et lavere kostnadsbilde, fordi duplisering av lederstillinger unngås. Dette medfører ofte at ny leder i selskapsbrannvesenet blir sittende som endringsleder selv. Og som vi har sett i ovenstående diskusjon er det rimelig å anta at det er medfører riktighet at det vil være et kunnskapsgap som må forseres.

Ovenstående diskusjon setter imidlertid ytterligere institusjonelle føringer til brannvesenet som må løftes frem. Det vil sannsynlig bli et økt fokus fra styret og representantskapet om og stille krav til effektiv drift og muligens i større grad enn kommunen selv gjør, øke betalingstjenestene eller andre gjøremål. I brannvesen i dag, og spesielt innenfor mindre brannvesen, er det slik at det blir utført mange andre oppgaver for kommunens innbyggere som ikke har med brannvesenets lovpålagte oppgaver å gjøre. Et styre vil sannsynlig kunne legge press på organisasjonen og som Jacobsen (2012) diskuterer; *”kanalisere ressurser eller unnlate å støtte opp om organisasjonen”* (Jacobsen 2012: 67). Dette kan selvsagt medføre generering av ny lederkunnskap og vil muligens være en kime til erfaringslæring i lederutøvelsen. Slike endringer vil dermed kunne fremholdes å bygge opp under endringsledelseskunnskapen. Dette er i tråd med Hall mfl. (2001) sine tanker om at en organisasjon vil tendere til å bevege seg mot det som støtter opp under foretakets strategi. Det er derfor sannsynlig at de institusjonelle føringene som fremmer eller hemmer organisasjonens dynamikk vil bevege den i en bestemt retning (Hall mfl. 2001).

Motsatt er det ikke slik at det i kommunale brannvesen er fraværende omgivelser som setter krav til brannvesenet. En kommunes politikere er selvsagt en førende ramme som kan endre brannvesenets oppgaver eller kunnskap på gitte områder. Politikerne kan legge mange oppgaver til brannvesenet, men det kan antas at slike oppgaver er av mer dagligdags art som tjenester for å bidra med ressurser til helsetjenesten, vann og avløpstjenesten eller

parkeringstjenesten. Slike omgivelser sin generering av ny kunnskap innenfor endring syner imidlertid begrenset. Noe kunnskap på området fra en leder sitt ståsted vil det allikevel være. Nye oppgaver utenfor brannmannsyrket vil medføre en slags innholdsmessig organisasjonsendring og det vil sannsynlig medføre noe motstand i implementeringsprosessen. Som Busch mfl. (1999) diskuterer vil det generere kunnskap i endringsledelse i sin kraft av at motstanden må kartlegges og maktbalansen bringes i orden; *”...det må etableres en gjensidig forståelse for hvor man vil hen, og hvordan man skal komme dit, og en felles forståelse av hvilket konfliktnivået man vil akseptere for ikke å sabotere strategisk utvikling”* (Busch mfl. 1999: 213). Det kan med andre ord ikke avskrives at også politikere som en institusjonell ramme vil kunne generere eller påvirke endringsledelseskunnskapen.

Brannvesenet som organisasjon vil også være en del av den strukturelle konteksten som må diskuteres. Tradisjonelt er ikke akkurat brannvesenet vært ansett som en organisasjon som responderer raskt på endringer og skifter i omgivelsene. Tatt i betraktning at vann som slökkemiddel har vært gjeldene siden steinalderen, og at de første sprinkleranlegg var vannfylte bambusrør med bivoks i enden, er det rimelig å anta at brannvesen oppleves som byråkratiske organisasjoner som ikke snur seg rundt med det første. Det vil ikke være urimelig å kategorisere brannvesen som en J-form organisasjon, fast organisering med faste rammer, snarere enn en Adhocrazy organisering (løs, ofte begrenset i tid) (Fagerberg, Mowery og Nelson 2013; Thomassen og Strand 2000). Det er imidlertid et mer komplekst bilde enn dette. I det daglige når det ikke er innsatshendelser som brannvesenet må håndtere, vil organiseringen likne på en J-form struktur. På den annen side vil det ved innsatshendelser ofte bli etablert team, lederstøttegrupper eller andre subgrupperinger som har dedikerte oppgaver over en kortere tidsperiode. Eller som belyst i caset, etablering av en ELS organisering. Sett i lys av ovenstående fremstår derfor brannvesen med bein i begge leire. Det vil altså være en struktur i det ene øyeblikket for organisering som stimulerer til lange arbeidsforhold, samarbeid og inkrementelle innovasjoner (J-form). I neste øyeblikk vil det være arbeidsskifter, hurtige endringer, fremvekst av nye oppgaver/metoder og større aksept for risiko som er hovedingredienser (Adhocrazy) (Fagerberg mfl. 2013; Thomassen mfl. 2000). Dette understøttes også av Weick (1993) som diskuterer at det i brannvesenets innsatsorganisering finnes flere likheter med entreprenørielle strukturer og at det av den grunn er et godt fundament for kunnskaping (Weick 1993). I sine senere arbeider diskuterer han imidlertid at det allikevel vil være en stor terskel for å etterlate noe kjent og trygt for å møte noe nytt og fremmed. Som han fremholder; *”....when you have a hammer, the entire world turns into things that need to be nailed.....If you drop your hammer, then the world is no longer a world of mere nails”* (Weick 2007: 11). Det han søker å uttrykke er at fokuset lett kan bli låst til den man er vant til, og at ved å fjerne disse rammene vil det være lettere å se helheten og andre, nye løsninger. Endringspotensialet vil med andre ord være større. Noe som igjen underbygges av arbeidene til Thomassen mfl. (2000) som argumenterer for at man må være åpne for endring av snevre holdninger og gammelt tankegods om man ønsker å være endringsvillig (Thomassen mfl. 2000). Resultatene synliggjør også denne utfordringen hvor det uttrykkes i den ene enden av skalaen at; *”Vi vet hva som kommer til å skje og vi ordner det”* (intervju 2016) til; *”Har alltid vært sånn”* (spørreundersøkelse 2016). Det er med andre

ord rimelig å anta at brannvesen med sin organisatoriske semistruktur innehar potensiale til endring samtidig som det kan være utfordrende å slippe opp etablerte mønstre og utstyr.

Grad av vellykket endringsledelse

I det følgende vil resultatene bli drøftet opp mot Kotter (2012) sitt arbeid rundt hva han fremholder som viktig for grad av vellykkethet i endringsprosesser. Kotter (2012) beskriver interorganisatoriske forhold og deler endringsprosessen opp i faser for hva en skal gjøre for å oppnå varig og adekvat endring. Omgivelser og kontekst er ikke i stor grad medtatt, noe som er diskutert i foregående kapittel. Organisasjonene Kotter (2012) diskuterer opererer også i et marked hvor tilbud og etterspørsel er en hovedmekanisme for endringsinitiativ og endringsledelse. Analogien til det offentlige er drøftet tidligere i oppgaven og det er sannsynliggjort at dette er overførbart til brannvesen i stor grad. Markedet er dog ikke av samme finansielle karakter, men allikevel vil det i all hovedsak være ytre påvirkninger som generer endringsinitiativet.

Organisasjonsstørrelse er imidlertid ikke drøftet dyptgripende. Det fremstår i Kotters (2012) arbeid at organisasjonene erfaringsmateriale og kunnskapen er tuftet på, representerer store multinasjonale selskaper som er vesentlig større enn brannvesen i Norge, selv de største. I tillegg er flere av norske brannvesen av en slik organisatorisk art at de har svært få heltidsansatte. Selv om det er 30 ansatte i et brannvesen kan dette dreie seg om stillingsprosent per ansatt i størrelsesorden fem – ti prosent. Det er dermed nærliggende å spørre seg om dette faktisk er sammenliknbart. Sett i et sosialantropologisk lys er det imidlertid mennesker som bygger organisasjonen. Disse er like, eller tilsvarende ulike, i alle organisasjoner uansett størrelse, og de sosiale interaksjonene som danner kultur og fasiliteter adferd, vil ikke være signifikant divergerende hva gjelder størrelse (Klev mfl. 2009). Det vil dermed ikke være urimelig å anta at Kotters (2012) faser for grad av vellykket endringsledelse vil gjøre seg gjeldene på små organisasjoner så vel som store, selv om vekten på de forskjellige fasene kan bli noe varierende. Det vil for eksempel rent praktisk bli færre representert i en maktkoalisjon i et deltidsbrannvesen med en til tre heltidsansatte, enn det vil bli i General Motors. Sett i forhold til Weick (2005) sitt utgangspunkt om at organisasjoner består av mennesker som gjennom arbeidet utvikler en forståelse for det arbeidet de utfører (sensemaking), og samtidig at organisasjoner er dynamiske, vil dette sammen være med å underbygge ovenstående. Dette fordi denne forståelsen dannes gjennom samspill, eller adferdstimuli som er påvirket av kulturen i organisasjonen (Weick 2005).

I det følgende vil jeg drøfte igjennom Kotters åtte faser, for om mulig kunne trekke noen slutninger i forhold til brannvesenets grad av kunnskap innenfor endringsledelse. Litteraturen er som vist i teorikapitlet noe sammenfallende. Som vi har sett er Kotters fase en – fire en opptiningsfase hvor status quo blir utfordret (Lewins fase en), fase fem til seks er introduksjon/implementering av endring (Lewins fase to) og til sist er fase syv til åtte institusjonalisering/forankring av endringene (Lewins siste fase) (Kotter 2012). Det vil imidlertid være glidende overganger i disse fasene og som Gioia og Chittipeddi (1991) argumenterer for, vil det i hele endringsprosessen være av vesentlig karakter at det er fokus

på at endringen er formålstjenlig og fornuftig. Noe som også sammenfaller med Weick (1993) sine teorier om endringsledelse. Med denne kunnskapen vil det være sannsynlig at endringsprosessen bærer frukter eller blir mer vellykket (Gioia og Chittipeddi 1991; Weick 1993).

Videre fremkommer det konsistens i resultatene i forhold til sammenfallende resultater i undersøkelsene. Det ses av resultatene at det ved direkte interaksjonsmetoder som intervju vil det være lettere å få frem innholdet i spørsmålet hvis ikke respondenten forstår det, ved å komme med tilleggsforklaringer og utdypende informasjon. Dette sannsynliggjør at scoren her er noe høyere enn i spørreundersøkelsene. Det er ikke vesentlig markert, men tydelig. Dette kan også bekreftes ved svar i spørreundersøkelsene som; *”forstår ikke spørsmålet”* (spørreundersøkelse 2016). Det er med andre ord rimelig å anta at resultatene er pålitelige i det de fremstår koherente ved forskjellig metodebruk for datainnsamling. Dette understøttes av litteraturen på området (Johnson mfl. 2007).

Følelse av nødvendighet

Som litteraturen fremhever er det vesentlig for endringsvilligheten eller potensialet for endring at det er beredskapsvilje for endring. Det er essensielt at en leder innser behovet og forplikter og engasjerer seg i endringen. Lederen må vise vei og overbevise eller skape en forståelse at endring må skje (Kotter 2012). Endringsinitiativet initieres imidlertid sjelden av brannvesenets leder, det hender at det finnes ildsjeler som enten av faglig overbevisning eller selviske årsaker igangsetter slike endringsprosesser som sammenslåinger, men det er ikke vanlig skal vi feste lit til resultatene. Dette har sin bakgrunn i at det ofte ved en slik prosess vil bli færre personer som skal inngå i en vaktordning, noe som medfører en vesentlig mindre godtgjørelse eller innflytelse for den saksskyld, da vaktordningen for noen bortfaller (DSB 2003). Men det forekommer selvsagt mennesker som initierer slik usikkerhet. Det er derimot grunn til å tro at de tilhører mindretallet. Det er overveiende sannsynlig at et slikt endringsinitiativ er institusjonelle krav fra politikere, påtrykk fra staten, økonomi eller lovverksendringer som får implikasjoner for det stedlige brannvesen. Innføringen av ELS som er presentert i caset er en slik institusjonell implikasjon som det stedlige brannvesen må ta inn over seg. Det er derfor på generell basis rimelig å anta at en skapelse av krise eller beredskapsvillighet for endring ikke er skapt av lederen selv, og det vil derav være naturlig å anta at graden av forpliktelse og innlevelse i dette vil være en utfordring (Jacobsen 2012). Som det fremkommer i resultatene vises dette ved uttalelser i en sammenslåingsprosess som; *”Nå var jeg uenig i flere av konsulentens konklusjoner i denne saken, så det ble ikke bare misjonering av konsulentens rapport”* (spørreundersøkelse 2016). Dette viser at et endringsinitiativ som ikke danner enighet i toppledelsen, og som deretter skal formidles ut i organisasjonen, ikke nødvendigvis vil bygge opp under krisefølelsen for at endring må skje. Innføringen av ELS er også en ovenfra og ned implementering, som vil gjøre det vanskelig å skape beredskapsvilje til endring. Dette er også i tråd med resultatene fra undersøkelsene som fremholder; *”Brannvesen er gode på omstilling og endring, men det må komme frivillig – nedenfra og opp!”* (intervju 2016). Og som andre igjen fremholder i undersøkelsene, er informasjon og veiledning rundt implementeringen av ELS mangelfull og at det hele startet

som et motebegrep. Det er derfor rimelig å anta at ledelsens engasjement blir skadelidende og at følelsen av nødvendighet blir redusert når lederen ikke selv har tro på endringen. Men på motsatt side fremholdes det i resultatene at profesjonelle brannvesen må evne og være i endring og utvikling fordi samfunnet er i stadig endring i et raskere tempo enn tidligere. Som det fremholdes; *”Dette innebærer at vi må forvente å håndtere risikoer og oppgaveløsninger som vi ikke tidligere har hatt, samtidig som vi må samarbeide mer med andre”* (spørreundersøkelse 2016). Det kan derfor antas at det er forskjellig utgangspunkt for hvordan en ser på dette og hvordan forskjellige ledere opplever fremtiden og de oppgavene som ligger der.

Dannelse av krisefølelse vil allikevel være forskjellig avhengig av hva endringens innhold. I noen tilfeller vil det være dramatiske endringer med total omveltning av arbeidsoppgaver eller sågar bortfall av disse, mens det i andre tilfeller vil være endringer av mindre dramatisk art. Denne forskjellen i nå situasjon og fremtidig ønsket situasjon vil dermed være varierende i forhold til omfanget av endringen. Eller som Senge fremholder i Jacobsen (2012); *”En kreativ spenning er et gap mellom visjon og den nåværende tilstand”* (Jacobsen 2012: 191). Hvor den kreative spenningen er et mål på, eller inspirator for endring og vil dermed skape en beredskapsvilje for å endre seg mot noe bedre. Det vil følgelig være forskjellig hvor mye arbeid som skal nedlegges for å skape beredskapsvilje til endring i forhold til hvor dramatisk endringen vil være.

Det fremstår imidlertid av resultatene at det å etablere en følelse av nødvendighet for endring er noe brannvesenets ledere har et forhold til, men ikke nødvendigvis har nok kunnskap om. Resultatene legger seg i området rundt 2 som score, noe som bekrefter at de ikke er fremmed for at det er viktig å skape en følelse av nødvendighet, men heller ikke at dette er noe de er kunnskapsrike på. Det er i tråd med hva Weick (2007) fremholder, at det og tre ut av trygge rammer (drop your tools), og villigheten til å gå ut av rammeverket, ikke nødvendigvis er like stor til enhver tid. Weick (2007) diskuterer empiriske hendelser hvor nødvendigheten for endring av faste rutiner har vært av eksistensiell betydning, men hvor endringen fortsatt ikke har vært inkorporert. Dette synliggjør at behovet for å få formidlet følelsen av nødvendighet er sterkt (Weick 2007).

I en fase hvor lederen skal skape en følelse av behov for akutt endring vil det i et offentlig perspektiv med institusjonelle påvirkninger som lovendringer, tiltak mot endret samfunnsbilde mv., bli en relativt lang tidshorison. Caset og undersøkelsene sammenfaller på den måten at det er tydelig flere av respondentene som enda ikke har inkorporert ELS som styringsverktøy i sine respektive organisasjoner. Dette vil sannsynligvis medføre at krisefølelsen blir svekket med det resultat at initialfasen for endring kulminerer eller i det minste blir utfordrende å lede (Jacobsen 2012). Tidsperspektivet vil være en utfordrende øvelse og som vi ser i teorien vil for kort tidsvindu også forrykke beredskapsviljen eller evnen til å endre adferd (Weick 1999). Det er rimelig å anta at det å skape krisefølelse i brannvesen kan være en utfordring på flere måter.

Etablere maktkoalisjon

Når endringer skal implementeres er det som nevnt over viktig å overbevise at det er nødvendig med endring. Som Kotter (2012) fremhever er det vesentlig med et sterkt lederskap og støtte fra maktpersoner i organisasjonen. Dette kan være både formelle ledere og uformelle maktsenter (Kotter 2012). For å få til dette vil det være nødvendig å sette sammen en gruppe eller en maktkoalisjon av innflytelsesrike mennesker i organisasjonen, for å gjennomføre endringsprosessen. Han fremholder videre at det vil være smart å trekke med mennesker fra alle avdelinger og hierarkisk nivå i denne koalisjonen. I undersøkelsene er det spurt om i hvilken grad dette er utført. Det fremstår naturlig at det i mindre brannvesen som kanskje kun har en fast ansatt på jobb, mens alle andre ellers er deltidsstillinger, vil være brannsjefen alene som er i en slik koalisjon. Det vil dermed bli utfordrende å sette sammen en koalisjon, som det uttales i resultatene; *”Alle avdelingene er representert, men jeg representerer alle!”* (spørreundersøkelse 2016). Dette er faktisk speilende for mange brannvesen i dette landet og representerer sannsynligvis majoriteten av hvordan den faktiske tilstanden er. Det er derfor rimelig å anta at brannvesen på denne størrelsen ikke vil oppfylle Kotter (2012) sine tanker og forankring og maktbalanse for å sette i gang endringsprosesser. Men allikevel vil man kunne anta, som det fremkommer i resultatene av flere av respondentene når det er kommunalt brannvesen, at man kan spille på andre fagpersoner i kommunen. Dette vil medføre at koalisjonen i det minste favner en faglig bredde på tvers av fagdisipliner. Det kan imidlertid fremholdes som sannsynlig, at dannelse av koalisjoner for å samle drivkreftene for endringsprosesser i særdeleshet vil være begrenset. Uansett vil det som Kotter (2012) fremholder være muligheter for at en svak maktkoalisjon kan fungere i omgivelser som er stabile og endrer seg lite. En slik tilnærming vil imidlertid alltid gå til grunne i raske skiftende miljø ifølge Kotter (2012). Det er derfor en mulighet for at svake maktkoalisjoner i spesielt små brannvesen kan fungere. Men sett i samfunnsutviklingsspeilet er det grunn til å anta at endringene i samfunnet også påvirker brannvesen, og at brannvesen faktisk blir berørt og ikke opererer i et statisk miljø på den samme måten som tidligere.

I større brannvesen er det imidlertid et litt annerledes bilde. Her fremkommer det at mange har med seg mennesker fra alle avdelinger, på alle nivå i koalisjonen. I tillegg er tillitsmann og verneombud alltid med. Sistnevnte kan sannsynligvis spores til arbeidslivsorganiseringen i Norge generelt, da denne representerer autonome organisasjoner med kort avstand mellom leder og ansatt (Klev mfl. 2009; Johnsen og Pålshaugen 2013). Det kan diskuteres om dette er noe som skjer særegent i disse organisasjonene fordi de representerer offentlig forvaltning, og at de av den grunn er sterkere bundet av lovverk som lov om meroffentlighet eller andre institusjonelle rammer for korrekt forvaltning, eller om det faktisk er tilfelle at brannvesen som organisasjon er dyktige på dette området. Denne oppgaven har ikke undersøkt privat sektor, men det er rimelig grunn til å anta at det ikke i samme grad av automatikk der til at tillitsmannsverk, verneombud og andre blir invitert med. Som eksempel på dette kan Expert sin nylig avblåste strid bevitne. Her ville ledelsen i kjeden ikke følge offentlig tariff avtale for sine ansatte, noe som i offentlig sektor ville vært uhørt i det hele tatt å foreslå.

Men bildet som fremkommer er tydelig på at det i større brannvesen er vanlig å medta ressurspersoner, både hva gjelder fag, men også uformelle maktpersoner, for å sikre en bredt

sammensatt gruppe. Det er dermed rimelig å trekke slutningen om at dannelsen av en sterk endringskoalisjon er tilstedeværende i større brannvesen. Viktigheten av dette understrekes av Kotter (2012) på den måten at en leder, uansett hvor karismatisk og kunnskapsrik, vil få utfordringer med å bevege organisasjonens status quo eller inertia mot noe nytt, hvis ikke dannelsen av en sterk koalisjon er tilstede. Dette vil som Kotter (2012) fremholder til og med bli enda mer utfordrende hvis koalisjonen er svak. Som han fremholder; *”weak committees are usually even less effective”* (Kotter 2012: 6). Av dette er det derfor sannsynlig å trekke slutningen om at en skinnetablering av grupper vil være verre enn ingen grupper i det hele tatt. Det vil med andre ord muligens fungere bedre med endring i små brannvesen uten dannelsen av maktkoalisjon, enn etablering av en tilsynelatende koalisjon som ikke har makt i større brannvesen.

I en maktkoalisjon understreker Kotter (2012) viktigheten av en dedikert og engasjert leder som har tro på endringene. For at endringsprosessen og tankene eller krisefølelsen som er skapt skal ha tillit og troverdighet må lederen vise at dette har han tro på. Motsatt vil det bli som Kotter (2012) billedlig uttaler det; *”...equivalent of an eighteen-wheeler being propelled by a lawn mover engine”* (Kotter 2012: 56). Dette sett i forhold til hvordan de store endringene i brannvesen oppstår, danner et bilde av en organisasjon hvis endringsinitiativet ikke er dannet av lederen selv, men snarere de institusjonelle rammene rundt organisasjonen. Sammenligningsprosesser, implementering av ELS og etablering av forebyggende avdeling er alle generert fra omgivelsene. Det er med andre ord ikke lederen selv som har sett nytten ved å endre seg. Det vil derfor være nærliggende å trekke slutningen om at lederen som endringsagent står ovenfor en utfordrende øvelse for å drive endringsledelse i den kraft at han kanskje ikke er enig i det hele tatt med målet for endringen. Slike endringsprosesser vil med andre ord kunne bli en stor utfordring å bifalle, spesielt om det berører lederens individuelle rettigheter i fremtiden. Dette kan imidlertid fungere da det er sannsynlig at noen er svært engasjert i endringen. ELS er et slikt eksempel hvor noen karismatiske ledere har ansett dette som et uovertruffent verktøy, mens andre igjen ikke ser den samme nytten og forblir som de er. Det vil dermed bli vanskelig eller umulig å innføre ELS for eksempel. Dette kan illustreres med følgende utsagn i forhold til ELS; *”Ikke etablert styringsgruppe, er ikke vits å trene på noe som ikke skjer!”* (intervju 2016).

Kotter (2012) understreker også viktigheten av at både ledelse og administrasjon er representert i maktkoalisjonen. Implikasjonene av dette i brannvesen er at brannsjef og minimum en avdelingsleder må være representert i koalisjonen. Sett i forhold til undersøkelsene er dette tilfellet for alle store brannvesen, men naturlig nok fraværende i en del små brannvesen, da de ikke har fulle stillinger som ledere for hver avdeling. Dette bekreftes også av undersøkelsene og kan ses av sammenlikningstabellen i resultatene. Det scores imidlertid ganske bra også på dette steget i Kotters (2012) oppsett for vellykket endringsledelse. Det viser at brannvesenets ledere har riktige tanker rundt ledelse av endringer, men at det i noen tilfeller vil være for tynne organisasjoner til å få gjennomført det.

Skape visjon (sensemaking)

Resultatene viser at det er noe mer tilbøyelighet for å skape en visjon i små brannvesen enn i de store. Dette er imidlertid ganske likt og det er sannsynlig at det ikke er trender som kan trekkes ut, men i større grad skyldes stokastiske variabler eller prosessuelle tilfeldigheter. Det fremgår som om det er relativ lik grad av evne til å utforme visjon i de store som de små. Resultatene viser imidlertid at tilbøyelighetene til faktisk å etablere en visjon er tilstede og i majoriteten av endringsprosesser, utformer brannvesenet visjon for hva de ønsker eller mål med endringen. Poenget som Kotter (2012) fremholder med visjonen er at en klar visjon skal hjelpe organisasjonen til å forstå hvorfor de skal tenke og gjøre ting annerledes enn før. Den skal sørge for motivasjon og samtidig samle menneskene rundt det nye fremtidsbildet (Kotter 2012; Weick i Klev mfl. 2009: 43). Evner brannvesenet virkelig dette? Har de dedikerte tanker om det, eller er det en del av spillereglene i arbeidslivet? Svarene i undersøkelsen tyder på at det spriker noe, noen gjør det fordi sånn har de blitt opplært, mens andre har velformulert tankegods i bunn når en visjon meisles ut. Som beskrevet tidligere er beredskapsvilje og dannelse av en maktkoalisjon helt nødvendige grep å gjennomføre for å berede grunnen for endring. Det er imidlertid utilstrekkelige grep hvis ikke det ikke er etablert og uttalt en fornuftig visjon for hvor organisasjonen skal. Som Kotter (2012) fremholder vil det uten en passende visjon kunne medføre at endringen munner ut i;

“...easily dissolve into a list of confusing, incompatible, and timeconsuming projects that go in the wrong direction or nowhere at all” (Kotter 2012: 8). Dette understreker viktigheten av å etablere en visjon og dermed beskrive hva man strekker seg mot. Dette er også i tråd med hva Weick mfl. (2005) beskriver, da han fremholder viktigheten av at visjonen må være ærlig og logisk bekreftende fremfor detaljert og mindre funksjonsorientert. Dette vil bidra til at diskurser også lettere overkommes, da funksjonsmål er lettere å forstå for alle involverte enn detaljert fagspråk. Vi har sett i resultatene at det finnes divers kunnskapsbakgrunn i brannvesenet. Dette medfører forskjellig opplevelse av virkeligheten og det vil nødvendigvis være andre fortolkninger av virkeligheten i denne sfæren enn det nødvendigvis en leder antar. Dette er i utgangspunktet bra for endringsinitiativ. For som Weick (1988) beskriver i forhold til opplevelse av hva som skjer rundt en, spesielt i krisesituasjoner, vil graden av spesifikk kunnskapsbakgrunn påvirke i hvilken grad en greier å oppdage helheten og det fulle bildet;

“...operators who have specialized expertise do not see ‘the big picture’ as crisis develop and therefore miss key events” (Weick 1988: 311). En likt utdannet organisasjon vil sannsynligvis ikke være kapabel til å se hele bildet og visjonsskaping synes derfor like vesentlig for en ensartet- som en divers organisasjon med tanke på kunnskapsbakgrunn eller ontologisk virkelighet. Refleksivitet over denne hermeneutiske verden vil altså være viktig, og det å meisle ned et mål vil på en bedre måte tegne et bilde av hvor vi skal. Bildet under illustrerer samhandling på tvers av fagdisipliner, noe som er brannvesens hverdag.



Bilde 1: Samhandling på tvers av profesjongrensler, foto Silje Grøsle (DSB 2005b: 18).

Antakelsen om at en omforent visjon vil sikre bedre retning og delmål i en slik prosess er dermed rimelig å hevde. Eller som Kotter (2012) bemerker, at vi må skape en; *”....sense of direction”* (Kotter 2012: 8). Det er derfor rimelig å anta, sett i forhold til scoren i resultatene at brannvesen har evner til å overkomme en slik barriere. Dette er også i tråd med andre forfatterverk på området som beskriver; *”Utvikling av en delt visjon innebærer å skape prosesser som utvikler en felles visjon blant medlemmene i organisasjonen”* (Klev mfl. 2009: 98).

Det å lede og utforme en visjon eller strategi kan gjøres på flere måter, og organisasjonsteorien har flere klassiske retninger for ledelse. Alt fra Human Relations tradisjonen til Taylorismen, fra autoritær og detaljstyrt til autonom og medbestemmende. Dette vil følgelig påvirke i hvilken grad tillit og tilhørighet oppnås, og samtidig vil det si noe om de ansattes følelse av forpliktelse til strategien. Som Kotter (2012) er inne på vil hverken autoritær- eller detaljstyrt ledelse fungere særlig vellykket, heller ikke på enkle situasjoner. Det er derfor rimelig å anta at en konservativ militær lederfilosofi vil fungere dårlig for utmeisling av tydelige og involverende visjoner. Tradisjonelt har slik lederutdanning stått sterkt i rekruttering til brannvesen, men synes de senere år å ha blitt mindre interessant. Dette bildet speiles i resultatene da det er svært få med militær lederbakgrunn, og det er sannsynlig at dette også kommer til uttrykk i scoren da den sannsynlig ville vært lavere ved flere lederstiler med autoritært og detaljstyrt fokus. Teorien underbygger dette bildet, samtidig som det i det offentlige arbeidslivet i Norge er preget av et autonomt, samhandlende og egalitært arbeidsklima, noe som vil være i motsetningsforhold til slike lederstiler (Abelsen mfl. 2013; Jacobsen 2012). Lederstiler som skal overvinne krefter som arbeider for status quo, bør ikke være autoritære eller detaljstyrte. Visjonære lederskap synes å bryte disse inertia kreftene og drive organisasjonen mot nye mål. Det fremstår i resultatene som om dette er tilfelle i brannvesenet. Men samtidig viser resultatene ved uttalelser som; *”Må ikke glemme jobben til brannvesenet – må slukke branner og håndtere bilulykker – kan ikke organisere oss bort!”* (intervju 2016), at den visjonære lederstilen også har et stykke vei å gå. Undersøkelsene avdekker også den andre ytterkant hvor det uttales at det er særdeles viktig som leder og la dem som berøres av visjonen også delta i utformingen. Noe som vil sikre forankring på alle nivåer og sikre større grad av deltakelse. Det er av denne grunn rimelig å anta at lederstilen i brannvesen bygger opp under en stil som representerer god matjord for endringsinitiativ. Resultatene bekrefter i all hovedsak dette selv om det finnes lederstiler hvor endringsinitiativets krybbe inneholder mer næringsfattig jord. Litteraturen underbygger også

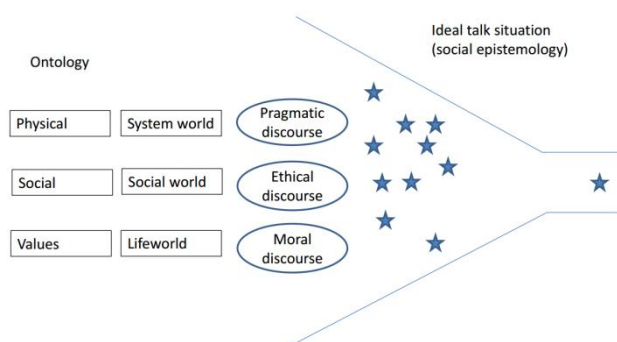
dette, da det fremheves at utstrakt maktbruk i egalitære kulturer ikke vil lykkes (Jacobsen 2012: 114). Og videre som Jacobsen (2012) argumenterer er det ofte formålstjenlig med en hybridløsning, kanskje spesielt i brannvesen som er preget av kommandostrukturert ledelse i innsatssammenheng, men en mer demokratisk nedenfra og opp i daglig drift. Tidselementet er som Jacobsen (2012) diskuterer ofte bestemmende for hvilken lederstil som foretrekkes. Sett i forhold til Kotters (2012) faser ser vi at fasene inneholder elementer fra begge lederstilene. Det fremkommer tydelig at topplederens rolle er viktig samtidig med at uformelle ledere og ressurspersoner tas med i en ledelseskoalisjon. Dette bildet med strategibyggning og utmeisling av visjoner samtidig med utstrakt bruk av delegering viser tydelige egenskaper fra både lederstil O og lederstil E (Jacobsen 2012). Sett i forhold til brannvesenets struktur og organisering samt dynamiske lederstil, vil det være naturlig å trekke slutningen om at brannvesen har elementer fra begge lederstiler og vil således være kapabel til, som Jacobsen (2012) argumenterer for; ”...å hente det beste fra to verdener” (Jacobsen 2012: 223).

Endringsagenter eller ildsjeler fremkommer som spesielt viktige i arbeidet med å drive prosessen mot et mål. Dette diskuteres av Jacobsen (2012) og er også kommet til uttrykk i undersøkelsene som viktige faktorer å ha med på banen i skapelsen av visjoner (Jacobsen 2012). Som Jacobsen (2012) fremholder vil det i land hvor avstanden mellom leder og ansatt er kort, være mer formålstjenlig å drive endringsprosesser etter lederstil type O, altså utstrakt bruk av medbestemmelse, deltakelse og delegering, enn å drive med autoritær og kommandørliknende ledelse (type E) (Jacobsen 2012). Dette er i tråd med resultater i undersøkelsene, og fremstår således som en bekreftelse på at brannvesen innehar lederstil for utmeisling av visjoner som bygger opp under det litteraturen beskriver som formålstjenlig for vellykket endringsledelse (Kotter 2012; Jacobsen 2012; Weick mfl. 2005).

Formidle visjon (sensegiving)

Resultatene viser at brannvesen er bedre til å formidle en visjon eller kommunisere den i alle ledd enn det å skape en visjon. Det er marginal forskjell mellom store- og små brannvesen og det anses ikke relevant å diskutere forskjellen, da det er sannsynlig det kan dreie seg om tilfeldigheter og ikke et mønster. Det er fremkommet en score på 2,2 for oppnåelse av kunnskap for å drive suksessfull endringsledelse totalt. Dette viser at brannvesen har potensiale for å gjennomføre en vellykket prosess, men at det hefter ved mangler for å inneha adekvat kunnskap. Som beskrevet i forrige delkapittel er det vesentlig når en skal kommunisere til alle, at budskapet eller visjonen når frem og blir forstått. Kommunikasjonen må tilpasses konteksten og mottakerne. Hvis budskapet skal spres i et miljø preget av positivism vil dette nødvendigvis forløpe seg annerledes enn om budskapet skal formidles i et miljø bestående av variert eller divers kunnskap. En leders oppgave vil således i stor grad være avhengig av evner til reflektere over dette og skape lik forståelse på tvers av diversitet. Evnen til å mediere motsetninger og etablere en arena for felles retning, synes derfor vesentlig (Johnsen 2014). Det finnes eksempler på at hvis motsetningene er tilstrekkelig store så vil hele arenaen bryte sammen og vi oppnår stillstand. For å imøtekomme disse barrierene og kommunisere visjonen bredt, er det essensielt at det finnes et slags lim for å binde de

forskjellige paradigmatisk virkelighetene sammen. En slik bro vil være å skape et samarbeidsklima til tross for stor ontologisk diversitet – en kommunikativ rasjonalitet for å bryte barrierer, kommunisere omforent mål og etablere samhandling (Johnsen 2014). Under illustreres dette med hvordan kunnskapsarenaen er med å skape en ideell lærings situasjon med gjensidige tilpasninger hvor resultatet er ment å gi økt felles forståelse for målet.



Figur 8: Kommunikativ rasjonalitet som brobygger i det diskursive regime, (Johnsen 2015).

Motsetninger er nødvendigvis barrierer, men refleksivitet rundt utfordringen kan i stedet nyttes til å drive kunnskaping på tvers av disse kunnskapsregimene (Johnsen 2014). Bessant mfl. (2013) fremholder også diverse kunnskapsregimer som utfordrende; ”...the differences between technical and marketing cultures are well documented, and are a major barrier to communication within an organization” (Bessant mfl. 2013: 485). Og enda mer utfordrende hvis samhandlingen skjer mellom ulike organisasjoner; ”...interaction of groups with different cultures, whether within or beyond the boundaries of the organization, is a potential source of learning and innovation” (Bessant mfl. 2013: 484). Dette synliggjør i stor grad at brannvesenet må ha kunnskap og evne til å kommunisere strategier og visjoner på tvers av profesjoner og utdanningsbakgrunner. Sett i lys av ovenstående samt resultatene fra undersøkelsene er det rimelig å anta at brannvesenet har kunnskap om, og evner til å formidle visjoner og strategier ikke bare internt i egen organisasjon, men også på tvers av organisasjoner med annen profesjon enn dem selv.

Som det fremkommer av resultatene er det slik at kravene til informasjons- og motivasjonstiltak gitt i brannloven medfører at det i større brannvesen hvor det er heltidsansatte, gir økt kontaktflate med samfunnet og organisasjonens omgivelser (DSB 2002). Det fremstår derfor at informasjonsarbeid mot risikogrupper som rus, nye landsmenn, helse mv. vil generere økt forståelse for, og bedre refleksjon over andre sin livsverden. Det vil være rimelig å anta at dette vil medføre at kommunikativ rasjonalitet bygges opp, da slike møter med andres oppfattelser av virkeligheten vil generere mediering av egen oppfattelse for å formidle et budskap forståelig (Johnsen 2014). Det er ikke sannsynlig at små brannvesen i samme grad vil reflektere over dette i den kraft at arenaen er mer eller mindre fraværende. Slutningen av dette vil med andre ord være at store brannvesen sannsynligvis er mer kunnskapsrike på å samhandle med andre fagdisipliner eller mennesker med avvikende oppfattelse av virkeligheten, enn små brannvesen.

For at visjonen skal forankres godt og gjennomsyre organisasjonen er det viktig som Kotter (2012) fremholder at informasjonen gjentas. Brannvesen har innebygd i ryggmargen at det skal øves og terpes på de samme oppgavene for stadig å forbedre dem. Det er derfor rimelig å anta at kommunisering av en visjon faller inn under brannvesenets ordinære arbeidsrutiner. Resultater fra undersøkelsene underbygger dette og synliggjøres i uttalelser som; *”evaluering fasiliterer og modner endringsvilligheten”* (intervju 2016). For som Kotter (2012) hevder vil ikke en gallon med ny informasjon komme tydelig til uttrykk når den blir dumpet ut i en elv av dagligdags og rutinemessig informasjonsflyt, da vil den fort utvannes (Kotter 2012: 90). Det fremstår imidlertid som om kanalene med informasjonsflyt er tilstede i brannvesenet og at de evner å bruke dem. Dette er ytterligere understreket av Jacobsen (2012) som fremholder at organisasjoner med stor evne til å innovere ofte er preget av redundans og tette koblinger i organisasjonen (Jacobsen 2012: 99).

Litteraturen legger opp til at for å forankre og kommunisere dette på alle nivå så må flere informasjonskanaler benyttes. Resultatene tyder på at dette er tilfelle, men det fremstår et markert skille på dette når det gjelder stor- og små brannvesen. Små brannvesen har ikke så mange kanaler til sine ansatte. Disse har som regel ansatte som arbeider kun deltid og befinner seg ikke i miljøet fast. Her er fremkommer det i undersøkelsene at det er en utfordring med å nytte flere kanaler. I store brannvesen derimot er det lettere å nytte seg av oppslagstavler, korridorprat, møter mv. Så til tross for at scoren er relativ lik for både store- og små brannvesen, så vil de store- ha flere reelle formidlingskanaler enn de små brannvesen. Et sitat som illustrerer at brannvesen har kunnskap på dette området er; *”Poenget er at det skal være like naturlig å spre visjonen som å sjekke brannbilen”* (spørreundersøkelse 2016).

En mulig manglende implikasjon her er lederens forpliktelse og tro på visjonen. Det vil som Kotter (2012) fremholder være viktig og ’walk the talk’, altså å være tro mot visjonen. Er det innkjøpsstopp er det ikke greit om lederen erverver seg ny ipad eller annet relativt unødig utstyr. Lederens, eller maktkoalisjonen gjøren og laden må henge sammen med den uttalte visjonen for at tillit til denne skal opparbeides. Det kan tenkes at dette vil være utfordrende i brannvesenet da flere av endringene som oppstår, genereres av ytre krefter. Etablering av nytt lovverk, politiske beslutninger om sammenslåinger vil ikke alltid være forenlig med en leders oppfatning om hva som vil være det mest formålstjenlige for organisasjonen eller kanskje lederen selv. Det er rimelig å anta at til tross for eksternt genererte prosesser så vil lederen allikevel utøve sin funksjon lojalt mot de institusjonelle rammene og vi kan dermed anta at majoriteten av ledere vil ’walk the talk’ og fremstå med potensiale, om enn ikke full score, til å formidle og kommunisere endringen i organisasjonen.

Delegere makt for å handle i tråd med visjon

Stor involvering er i følge Kotter (2012) en kjerneparameter for vellykket endringsledelse, og som han fremholder, jo flere involvert desto bedre for prosessen. Umiddelbart kan det fremstå som om organisering og struktur i en norsk kontekst vil bygge opp under at det er potensiale for at mange lett kan bli involvert på bakgrunn av egalitære og autonome forhold

(Abelsen mfl. 2013; Jacobsen 2012). Dette fremkommer også av resultatene som viser en score på 2,4 for måloppnåelse i denne fasen. Det er rimelig å anta at dette både kan henføres generelt til organisasjonsstruktur i en norsk kontekst, men ytterligere i en beredskapsorganisering. Dette kan antas fordi det er utstrakt bruk av delegering og ansvarliggjøring nedover i organisasjonen. Oppgaver som blir delegert er også av en art som ofte er av kritisk karakter og det følger derfor stor grad av tillit i en slik delegering. Det er rimelig å anta at resultatene er korrekte og bekrefter teorien omkring at den organisatoriske strukturen er på plass for å oppnå medbestemmelse (Abelsen mfl. 2013; Jacobsen 2012).

Det at mennesker involveres og er delaktige i prosessen vil også medføre at visjoner og endringsinitiativ får testet seg og det kan fremkomme nye og bedre ideer, noe som ytterligere vil fasilitere potensialet for endringsvillighet. Som Kotter (2012) fremholder vil en god gjennomføring av fasene før vi når hit, allerede ha medført at menneskene etablerer en følelse av at de innehar medbestemmelse, og det vil være nærliggende å hevde at fundamentet er allerede påbegynt (Jacobsen 2012; Kotter 2012). Som fremkommet i resultatene; *”Den viktigste mekanismen er at de ansatte får en følelse av at de blir involvert”* (intervju 2016).

For å iverksette endringsprosesser mot et mål vil det være nødvendig å forberede seg til den dagen man er kommet dit, man må som Kotter (2012) fremholder, øve og forberede seg på å utføre de oppgavene endringen medfører. I forhold til brannvesenets struktur forbereder man selvsagt det kjente, men man må også forberede seg på det ukjente. De færreste hendelser er helt like og det vil være potensial i brannvesen for å møte ukjente fenomener uten og nødvendigvis miste trygghet og forutsigbarhet. Som Weick (1993; 2007) diskuterer er det imidlertid ikke alltid prosessen er forutsigbar til tross for øvelse, og det kan fremkomme hendelser og fenomener som en på forhånd har tenkt på eller forutsett (Jacobsen 2012), men ikke evner å handle etter (Weick 1993; Weick 2007). Det fremkommer imidlertid i resultatene at øvelse på det 'nye' er svært mangelfullt. Generelt bærer resultatene preg av at det blir øvd for lite på ny hverdag etter en endring. Case eksempelet illustrerer dette godt da en endringsprosess er konkretisert og det muliggjør refleksjonene rundt et spesifikt tema og danner grunnlag for spesifikke spørsmål rundt nettopp dette. Spesifikke spørsmål omkring opplæring rundt denne endringen viser tydelig at det ikke handles i tråd med visjonen. Dette står ikke i sammenheng til resultatet, som gir høy score. En sannsynlig årsak til dette kan være at brannvesenet er øvet for å møte det ukjente. I tillegg er det overveiende sannsynlig at brannsjefen som kommunal leder har møteplikt i lederfora i kommunen generelt, og av denne grunn oppnår økt kunnskaping rundt endring, omstilling og innovasjon fra andre sektorer. Dette vil kanskje også i enda større grad gjøre seg gjeldene for små brannvesen enn de store. Dette fordi et lite brannvesen vil ha en mindre egenrådige rolle som sektor enn et stort. De små brannvesens ledere har i flere tilfeller flere hatter på som øker bredden i lederutøvelsen, noe de store ikke vil ha, da de sannsynlig vil ha nok å gjøre under eget tak. Andre selskapsformer i brannvesenet vil heller ikke oppnå disse impulsene og kunnskapingen i samme grad. Det kan derfor hevdes som sannsynlig at de små brannvesen har vel så stort potensiale for endringsledelse, og kanskje til og med bedre, enn de store brannvesen og selskapsformer som ics organiseringer. Dette kan underbygges med et sitat fra et lite brannvesen i spørreundersøkelsen; *”Det kan oppfattes som ledere i kommunale brannvesen har fått en*

større fordel ved at de er en del av kommunens ledergrupper og blir derved delaktige i prosesser og kurs innen ledelse og omstilling, herunder innovasjonsprosesser” (spørreundersøkelse 2016). Det kan slås fast at målrettet øvelse er viktig eller som Kotter (2012) uttaler; *“...it needs to be the right kind of experience”* (Kotter 2012: 113).

Strukturene vil som Jacobsen (2014) fremholder være fasilitator for endringspotensiale. Som det er diskutert over ligger den formelle organisasjonsstrukturen til rette for dette. Diversitet i kunnskapsbaser vil også danne rammer for dette potensialet og det fremkommer av undersøkelsene at det i små brannvesen er større kunnskapsmangfold enn i de store. Dette er ofte med bakgrunn i at det i små brannvesen er andre hovedarbeidsgivere til brannmannskapene enn brannvesenet alene. Det vil dermed som Jacobsen (2014) fremholder bli økt mangfold i kunnskap, ansatte kan ha kunnskap som i gitte tilfeller er vesentlig, struktur preget av overlapping og rotering (turnuser og vakter), tette bånd internt og til samfunnet samt en sveisende kultur (Jacobsen 2014: 229). Som han fremholder er dette kvaliteter som kjennetegner organisasjoner med høy kapasitet til endring. Det er av denne grunn rimelig å anta at brannvesen som organisasjon har stor grad av potensiale for å drive endringsprosesser.

Noe av motstand for endring vil ofte dukke opp ved det Kotter (2012) kaller brysomme mellomledere. Det vil ofte være noen i en organisasjon som av en eller annen grunn er negativ til endring og skaper motkrefter i en slik prosess. Dette kan ha mange årsaker som ikke diskuteres her, men viktigheten av at de håndteres og omvendes, eventuelt omplasseres er vesentlig. Slike mennesker kan ofte ha stor påvirkningskraft og kunne spre betydelig negativitet til endringsperspektivet. Bakgrunnen for dette kan sannsynlig henføres til søken etter trygge rammer og det kan ofte, kanskje spesielt i brannvesen, være utfordrende å ta tak i dette. Som regel er dette en kollega, som man til tider har stolt på med sitt liv i innsatssammenhenger, og det kan være utfordrende og gjennomføre en ærlig og åpen samtale som sannsynlig vil såre eller på andre måter forrykke det forholdet man har etablert (Kotter 2012). Men som det fremkommer i undersøkelsene fremstår det som om graden av kunnskap og forståelsen av et endret og mer komplisert samfunnsbilde bygger opp under forståelsen av at endring er blitt en del av hverdagen. Det fremkommer at det er færre og færre slike tilfeller i brannvesen. Som det uttales; *“De få ’negative’ mannskapene har nå sluttet eller gått av med pensjon, så det er en ’ung’ og ivrig sammensetning av mannskaper”* (spørreundersøkelse 2016).

Det fremgår av resultatene at de små brannvesen scorer høyere på dette området enn de store. Dette kan ha sin årsak i at det i mange av de små brannvesen så er ikke det å være brannmann hovedarbeidet. Dette er en deltidsjobb hvor de møtes til branner og ulykker samt øvelser og kanskje et møte eller to i året. En leder innføring av endringsprosesser kan muligens forløpe lettere her, da mannskapene ikke har det samme avhengighetsforholdet til arbeidet. De er ikke økonomisk avhengig av brannmannsjobben og det kan sannsynliggjøres at en eventuell motstand av den grunn blir mindre, enn om brannvesen er hovedarbeidsgiver, implikasjonene blir mindre. Utfordringen på den annen side er imidlertid å få etablert den samme kontakten og kunnskapsmiljøet som hos de større brannvesen. Det er ikke en tydelig forklaring på dette ut ifra resultatet i undersøkelsene, og sett i forhold til antallet kan det faktisk henføres som

naturlig avvik eller varians i datamaterialet også. Men det vil allikevel være sannsynlig at det er at det stemmer.

En siste og viktig parameter i denne fasen er utøvelse av ledelse. Jacobsen (2012) grovindeler lederstilene og det er helt markante forskjeller mellom dem. Selv om mange muligens har en oppfatning om at ledelse i brannvesenet er kommandoorientert, er dette ikke det fulle bildet. Det største kontaktpunktet mot samfunnet er i håndteringen av hendelser ute og dette er jo et mer ordregivende, kort og konsist språk. Dette er imidlertid en nødvendighet for å ivareta tidsaspektet hvor det ikke er rom for de store demokratiske beslutningsprosessene. I det daglige derimot er ledelsesorienteringen annerledes og det er, i tråd med den norske konteksten som beskrevet tidligere, utstrakt bruk av samhandling hvor autonomitet og de demokratiske prosesser blir dyrket frem. Jacobsens (2012) lederstil type O er således en lederstil som best beskriver ledelse og administrasjon i brannvesen, sett bort fra ledelse under hendelser (Jacobsen 2012). Dette er også i tråd med datainnsamlingen som bygger opp under deltakelse, involvering, endringsinitiativ må komme nedefra og opp og andre typiske kjennetegn på lederstil type O. Sett opp mot Kotters (2012) tanker om endring og forankring av en ny varig hverdag vil dette også henge på greip med teorien på området. Som Jacobsen (2012) fremholder om type E lederstil; *”Mennesker endrer dermed sin adferd, uten at de nødvendigvis ønsker det”* (Jacobsen 2012: 203). Det vil dermed kunne by på utfordringer å institusjonalisere/fryse til endringen som en ny og varig hverdag, hvis menneskene er ’truet’ ved hjelp av belønningssystemer for å komme dit. Som Jacobsen (2012) fremholder må individet i organisasjonen ses og motiveres slik at endring blir ønsket av alle (Jacobsen 2012). Det er imidlertid sannsynlig at det må nyttes virkemidler fra begge leire for å utøve mest formålstjenlig ledelse. I noen tilfeller, som vist over, vil det være nødvendig med en instruerende lederstil, mens det i andre sammenhenger bærer mer frukter å møte og se den enkelte, for å motivere til egenkritikk og dyrke frem endringspotensialet. Dette er også i tråd med hva Jacobsen fremholder i litteraturen og det vil være rimelig å anta at brannvesenet utøver ledelse som bygger opp under viktige parametre for vellykkethet i ledelse av endringsprosesser (Jacobsen 2012).

Planlegge delmål

I litteraturen finner vi at selv om det etableres visjoner som er klare og oppnåelige vil endringsprosesser allikevel være sårbare i forhold til tidsaspektet. Det er nødvendig å sikre fortsatt momentum rundt endringen for at følelsen av at organisasjonen fortsatt er på rett vei oppleves. Små og inkrementelle underveismål må derfor markeres (Kotter 2012). Resultatene viser at brannvesen ikke er flinke til dette, det planlegges ikke delmål og er heller ikke noe fokus på å markere slike. Resultatene viser en liten forskjell fra små og store brannvesen, og det fremstår som om de små er bedre på dette enn de store. Fra litteraturen understrekes viktigheten av å holde oppe motivasjon samt markere en bekreftelse på at hovedmålet er riktig, for å bygge opp under at det blir en vellykket endring (Kotter 2012). Uttalelser fra undersøkelsene på spørsmål om det er utarbeidet delmål fremkommer det svar som; *”Ingen delmål, nei, vi gjorde ikke det...”* (spørreundersøkelser og intervju 2016). Dette viser i stor grad at denne fasen er forsømt og gjenstand for store utfordringer i en endringsprosess. Bildet

er imidlertid ikke ensidig, resultatene bekrefter også at noen brannvesen har kunnskap om dette, noe som illustreres ved utsagnet; *”Mitt inntrykk er at brannvesen er opptatt av en definert start og slutt, men vi kan ikke undervurdere viktigheten av ’milestones’ underveis”* (intervju 2016). Slutningen som kan dras ut av dette er at brannvesen som andre organisasjoner, er preget av kunnskapen de besitter, hvor noen er gode på dette, mens andre er mindre gode. Det generelle trekket er imidlertid tydelig på at brannvesen ikke er spesielt gode på og planlegge å markere delmål.

Det at scoren i denne fasen er så lav kan derimot også skyldes at det i undersøkelsen er spurt om incentiv mulighetene for personer som aktivt driver prosessen. Rent strukturmessig vil ikke lønn eller bonusordninger i kommunal regi være virkemiddel som er tilgjengelig. Resultatene fra datainnsamlingen viser at ingen brannvesen, uavhengig av organisasjonsform, har økonomiske ytelser tilgjengelig som belønningsincentiv. Dette kan ha påvirket scoren i undersøkelsene i negativ retning. Undersøkelsene viser derimot at belønning utføres som ros og anerkjennelse eller deltakelse i team og andre former for involvering, noe som skaper kunnskap, økt uformell makt og utviklings- og karrieremuligheter (spørreundersøkelser og intervju 2016). På den andre siden vil det, som fremkommet i spørreundersøkelsen; *”...oppnår de anerkjennelse av det de gjør i form av prestasjoner, informasjon og direkte ovenfor publikum i form av profesjonalisert innsatsutførelse og øvelser”* (spørreundersøkelse 2016). Slik belønning trenger ikke stå til side for økonomiske belønninger og må ikke avskrives som uvesentlig. Snarere kan slike belønningsincentiver være en sterkere drivkraft for endringsvillighet enn harde økonomiske incentiver. Som illustrert ved uttalelse fremkommet i datamaterialet; *”Det oppfattes som mannskaper opplever at vi oppnår positiv progresjon på tross av krevende kommuneøkonomi, som de fleste andre brannvesen”* (spørreundersøkelse 2016). Slutningen om at det i brannvesen forefinnes tilstrekkelige belønningssystemer er således sannsynlig, selv om incentivene ikke er tilstede rent økonomisk art.

Dette er ytterligere med på å verifisere at det i brannvesen er en kime til innovasjon og endring tuftet på tanken om å fremstå kunnskapsrike og profesjonelle. Dette ble diskutert tidligere i forhold til tanken om at brannvesen opererer i et miljø uten marked. Innovasjoner og endring må derfor ha rot i andre forhold enn svingninger i markedet (Abelsen mfl. 2013). Det kan imidlertid antas at selv om litteraturen beskriver delmål og stadige oppmerksomheter rundt dette som svært positivt så har brannvesen ikke spesielt mye kunnskap på dette området. Som Jacobsen fremholder; *”Gjennom en god sekvensering av kan det skapes et psykologisk klima som støtter opp under endringsprosessen”* (Jacobsen 2012: 126). Det er dermed grunn til å anta at det er et tydelig potensial her for å bli bedre på denne fasen (Jacobsen 2012; Kotter 2012).

Kontinuerlig fremdrift

For at organisasjonen skal befeste sine fordeler og sikre fortsatte drivkrefter i endringsprosesser må ikke seieren tas på forskudd. Som Kotter (2012) fremholder vil motstand ligge latent og vente på muligheter til å komme på banen igjen. Det er derfor viktig

og kontinuerlig overvåke og tilpasse strukturer og prosesser slik at de er med å underbygger endringen. På denne måten vil uønskede effekter og strukturer kunne termineres, mens støttende fenomener kan underbygges og fores (Kotter 2012). Resultatene viser at det ikke er noen forskjell på hvor kunnskapsrike små- eller store brannvesen er på dette området. Det scores heller ikke spesielt godt i denne fasen og det viser at brannvesen er svake på kunnskap omkring å sikre fremdrift og bevegelse. Dette henger muligens sammen med at det for brannvesenets del er relativt fastlåst hva man kan gjøre med organisatoriske strukturer. Man kan gjerne ønske flere mennesker i organisasjonen, eller færre for den saks skyld, men det institusjonelle rammeverket setter en markant stopper for dette. Dimensjoneringsforskriften er determinant i at det skal være et dedikert minimumsnivå med spesifikk kunnskap og i tillegg vil kommuneøkonomien sette en effektiv stopper for å utvide organisasjonen utover minimumskrav satt i forskrift (DSB 2003). Brannvesenet vil altså være i en kontekst der organisatorisk fleksibilitet innenfor egen kommune vil være svært fastlåst. Som Kotter (2012) fremholder; *"Whenever you let up before the job is done, critical momentum can be lost and regression may follow"* (Kotter 2012: 139). Det er derfor naturlig å trekke slutningen at de strukturelle rammene er utfordrende å endre. Det vil av den grunn være rimelig å anta at brannvesen er relativt fastlåst på dette punktet.

Det kan også fremheves at brannvesen i kommunal sammenheng er knyttet sterkt opp mot kommunen for øvrig, med oppgaver og forvaltningsoppgaver for andre avdelinger. Dette kan eksempelvis være flaggheising, postkjøring, trygghetsalarmmottak mv. Dette synliggjør at brannvesenet som organisasjon har en gjensidig avhengighet med resten av kommunen i den kraft at brannvesenet nytter seg av andre avdelinger også. Eksempelvis vil dette være merkantile- økonomi-, juridiske fagdisipliner blant annet. Dette bygger opp om at brannvesen vil operere i et organisatorisk inertia hva gjelder endring, med mindre det arbeides mot sammenslåingsprosesser med andre brannvesen. Det er imidlertid rimelig å anta at selskapsformer som IKS vil ha mindre hemmende avhengighetsforhold som bygger opp under dette organisatoriske inertia. Imidlertid vil dette avhengighetsforholdet kunne fungere som en stor hovedstruktur det vil være mulig å bevege seg rundt i, og dermed speile at det i kommunale brannvesen vil være potensial for å knytte til seg strukturer som oppmuntrer til endringsprosesser og dermed mer kunnskapsrike på endringsledelse.

I sammenslåingsprosesser eller andre større endringsprosesser hvor utenforstående kunnskap nyttes i form av konsulenter, vil det som regel ofte være begrensende hvor lenge man kan la disse følge prosessen. De vil sannsynlig bli benyttet i en forfase og en implementeringsfase, typisk i Kotter sine faser fra 2 til 5 eller i hvert fall i området her. Kommunens begrensede midler vil sannsynlig medføre begrensning av konsulenter tidsbruk i slike prosesser. Det er overveiende sannsynlig at beredskapsviljen eller krisefølelsen allerede er skapt/initiert før konsulentene kommer inn, og det er rimelig grunn til å tro at engasjementet blir avsluttet idet det ser ut til å gå bra, altså rundt fase fem og seks. Det er dermed rimelig å anta at grepene for å sikre kontinuerlig fremdrift, uansett selskapsform, vil være begrensende for endringsprosessens grad av vellykkethet (Kotter 2012). Som Kotter (2012) fremholder; *"Premature victory celebration stops all momentum"* (Kotter 2012: 14).

Allikevel er det kunnskap om dette i brannvesen. Det viser seg i undersøkelsene at det er kunnskap om befesting av fordeler, arbeide for de rette strukturene og undertrykke eventuelle motstandere; *”Det er som en saueflokk, Jeg går føre og de følger etter – en sau stikker ut av flokken – jeg stikker og henter den mens resten venter – vi går videre samlet – samme sau stikker igjen – da må sauen bort!”* (intervju 2016).

Ut i fra ovenstående vil det speile seg et bilde om at det kan antas at de kommunalt driftede brannvesen er bedre til å utnytte strukturer, samt å bevege seg rundt i denne enn andre selskapsformer. I disse andre selskapsformene kan imidlertid økonomien være en kime til at mangelen på en stor organisasjon oppveies, fordi en har større økonomisk handlingsrom som det fremholdes i undersøkelsene.

Institusjonalisere endring

Når endringen blir en del av holdningene og verdiene til en organisasjon er det rimelig å hevde at det er blitt en del av kulturen. Det er dette som tilstrebes for å oppnå en varig endring (Kotter 2012). Av resultatene ser vi at det scores høyt på denne fasen eller aktiviteten i brannvesen. Det er den fasen, sammen med det å skape en sterk ledelseskoalisjon og bemynding eller delegering, som faktisk gir høyest uttelling i forhold til måloppnåelse for vellykket endringsledelse etter Kotter (2012) sine begreper. I likhet med de allerede nevnte synes det rimelig å anta at dette er en naturlig konsekvens av brannvesen sin strukturelle og rutiniserte arbeidshverdag sett opp mot at det skjer hendelser vi ikke er familiære med. Altså er det i organiseringen bygget inn et sterkt mønster for å løse utfordringer samtidig som utfordringene ikke alltid er kjent. Det rutiniserte fundamentet vil sannsynligvis fungere som en trygg tuft og bygge videre på, selv ut i det ukjente. Dette viser også Weick (2007; 1999) sine arbeidere, hvor det er sannsynliggjort at dette er tilfelle, men samtidig vil det være svært utfordrende og hoppe av fundamentet for å løse oppgaver (eller som Weick (1993) diskuterer – redde sitt eget liv) som ikke skjer innenfor rammen av denne kjente grunnmuren. Det er uansett rimelig å anta at brannvesen har god kunnskap om rutinisering og det å befeste nye metoder og utførelser, dog vil det finnes utfordringer på området.

Det fremstår videre i resultatene at det er større grad av kunnskap vedrørende institusjonalisering av endringer i store brannvesen enn små. Dette kan antas å ha sin bakgrunn i at de store brannvesen får større grad av informasjon rundt endringen, og at dette bidrar til å trygge rammene i større grad. Det er hevet over enhver tvil at informasjonsflyten er større i et stort- enn et lite brannvesen. I de store brannvesen vil det automatisk være mer ’smalltalk’ eller korridorprat, enn i de små-, ganske naturlig grunnet at de er mer sammen i et stort brannvesen enn i et lite- som til tider muligens bare møter hverandre fem – seks ganger per år utenom hendelser. Dette underbygges også i datainnsamlingen. Sågar har til og med noen store en strategi på å bygge opp under ’smalltalk’, og uttaler at; *”De uformelle kanalene er minst like viktig som de formelle”*. Når det gjelder små brannvesen kommer det frem uttalelser som at de ikke vet om det foregår ’smalltalk’ eller at innholdet helst dreier seg om damer og fest. Dette illustrerer både kunnskapsnivået om temaet, men også hvor ofte de møtes (intervju og spørreundersøkelse 2016). For at ny kunnskap skal bli en del av den nye

hverdagen er organisasjonen avhengig av møtearenaer og repetering av endring (Klev mfl. 2009). Først når ting er repetert nok ganger og overlært vil vi kunne si vi har institusjonalisert noe (Kotter 2012).

Det er rimelig å anta at brannvesenets rutiniserte og repeterende dynamikk er med på og bygge opp under denne fasen. Brannvesenet har en natur i å repetere og evaluere øvelser og hendelser. Dette viser at hvis noe nytt blir implementert og dette skal etableres, så vil det bli gjentatt og øvd på slik at en blir ekspert på det. Det er imidlertid en viktig erkjennelse at endringsprosesser skal sørge for et nytt inertia eller en kontinuerlig forbedringsspiral. For at dette skal skje er det et avhengighetsforhold til organisasjonens kultur og endring av denne. Det vil derfor være et omfattende arbeid og et godt stykke vei å gå, da organisasjonskultur ikke endres over natta (Kotter 2012; Hennestad 2012).

Gjennom undersøkelsene er det spurt om det er slik at brannvesen har fått inntrykk av at ildsjeler eller karismatiske ledere har stått for innføring av ELS. Tanken er å se om det fremkommer forestillinger om at endringen er innført av noen få 'sterke' mennesker i brannmiljøet, uten tilstrekkelig kulturforankring. Som Kotter (2012) fremholder; *"Smart people miss the mark here where they are insensible to cultural issues"* (Kotter 2012: 14). Svarene i undersøkelsene spriker noe, men det er en overvekt på at det oppleves som dette er tilfelle. Sett i forhold til prosessen med innføring ovenfra-og-ned er det rimelig å hevde at kulturelementet er lite vektlagt. Det er imidlertid en score i denne fasen fra resultatene som ikke bevitner dette. Dette kan selvsagt skyldes at majoriteten i Norge består av deltidsbrannvesen og at disse i mindre grad enn de store har utviklet en sterk organisasjonskultur eller at kulturen faktisk bygger opp under utfordringer i å løse nye oppgaver.

Det er også sannsynlig sett i forhold til de foregående fasene at brannvesen er relativt kunnskapsrike på endringsprosesser. Hvis antakelsen stemmer og det nye som innføres ikke er vesentlig ulikt eksisterende kultur, så kan kulturene sameksistere. Men det er sannsynlig at hvis ikke opprettholdes moment og trykk som bygger opp under endringen, så vil kulturen fort omfavne det gamle eksisterende igjen. Som det fremkommer i undersøkelsene vitner uttalelser som; *"konsulent fra byen (redigert for anonymisering)...., slokk brann – ikke bruk tid på organisering!, Ikke behov for endring i ett brannvesen som fungerer...,har alltid vært sånn..."* (intervju og spørreundersøkelser 2016), på at det er en eksisterende kultur for å omfavne inertia. Undersøkelsene viser også at det er stor endringsvilje og at den stadig søkende etter og blir mer profesjonell er sterkt tilstede i brannvesen som organisasjon, store eller små. Poenget vi kan trekke ut av dette er at kultur som fenomen markerer normer og delte verdier som organisasjonen omfavner. Fenomenet er ikke like lett og verken avdekke, henvende seg til eller påvirke, samtidig har det en kraftfull påvirkning og styring på menneskers adferd. Fasen vil derfor ha en sterk betydning for at endringstiltaket skal feste grepet og bli varig. Det er imidlertid ikke slik at fasen om verdier og normer bør utsettes til slutt. Kulturoppmerksomhet må ha fokus og stimuleres i riktig retning hele veien i prosessen. Ved å ha slikt fokus, ikke minst på å gjenkjenne og lese kulturen, vil sannsynligheten for frukthøsting i endringsprosesser/-ledelse lykkes bedre (Kotter 2012). Det er rimelig å anta at brannvesenet, som er en organisasjon hvor medarbeiderne jobber nært, i situasjoner som til

tider kan ha et eksistensielt preg, vil ha en god kulturmåling på hva som er innenfor og utenfor gjeldene normer. Dette kan muligens forklare at scoren i denne fasen er såpass høy og det vil være rimelig å trekke slutningen om at brannvesen er kunnskapsrike på å institusjonalisere endringer. Dette understøttes også av Jacobsen (2012) som viser til studier hvor sterk kultur er en vesentlig faktor for organisasjoner som opplever suksess. Kulturen må imidlertid favne endring som noe positivt, alternativt vil man oppleve at endring vil bli svært vanskelig og omfattende. Jacobsen (2012) beskriver dette som det kulturelle paradoks (Jacobsen 2012: 105). Resultatene i undersøkelsene tyder på at det er en sterk kultur i brannvesenet og at lederene er av den oppfatning at denne kan nyttes positivt i forhold til endringsprosesser.

Konklusjon

Som det fremgår i drøftingen av resultatene innehar norske brannvesen kunnskap om å drive endringsledelse. Det fremstår ikke som om kunnskapsnivået er adekvat for slike prosesser, men allikevel fremkommer det at brannvesen har stor grad av kunnskap dette feltet. Dette til tross for paradokset om institusjonelle krav til teknisk ingeniørbakgrunn som er hovedkunnskapen i disse stillingene. Kunnskapshull innenfor endringsledelsesfaget fremstår overkommet ved samhandling med andre profesjoner samt strukturelle organiseringsforhold, spesifikke for brannvesenet. Stimuli omgivelsene skaper, både av inkrementell og radikal art, fremstår som en kime til ytterligere kunnskap om endringsledelse. I tillegg til dette fremstår det som at de ledere som har vært igjennom endringsprosesser og implementert dette har bedre kunnskap om endringsledelse enn de som ikke har implementert noe nytt.

Rekruttering inn i brannvesen i tråd med dimensjoneringsforskriftens krav vil sannsynlig gi dårligere kvalitet og kunnskap på ledelsesnivå hva gjelder organisasjonsendringer. Det er overveiende sannsynlig at mye av resultatene kan tilskrives rekruttering som ikke er i tråd med dimensjoneringsforskriften. Brannvesen øker dermed grad av kunnskap til å lede endringsprosesser på bekostning av å følge forskriftskrav.

Sett i et sosialantropologisk lys er det rimelig å anta at Kotters (2012) faser for grad av vellykket endringsledelse vil gjøre seg gjeldene på små organisasjoner så vel som store (Kotter 2012; Weick 2005). På bakgrunn av dette nyttegjøres Kotters (2012) åtte faser som klangbunn for å undersøke i hvilken grad brannvesen har kunnskaper om endringsledelse. Det fremstår på generell basis at en skapelse av krise eller beredskapsvillighet for endring ikke er skapt av brannvesens ledere, og det vil derav være naturlig å anta at graden av forpliktelse og innlevelse i dette vil være en utfordring, noe som illustreres ved caset i oppgaven (Jacobsen 2012). Tidsvinduet ved endringsinitiativ forrykker også beredskapsviljen (Weick 1999). Det fremstår av resultatene at det å etablere en følelse av nødvendighet for endring, er noe brannvesenets ledere har et forhold til, men ikke nødvendigvis har nok kunnskap om.

Sammensetninger av formålstjenlige maktkoalisjoner fremstår utfordrende i små brannvesen, da det ikke er ansatte med sitt daglige virke i samme grad som i store brannvesen. Forankring og maktbalanse for endringsprosesser er allikevel representert i små brannvesen på lik linje med store brannvesen, fordi de små i større grad spiller på andre ressurser i kommunen. Slutningen om at dannelsen av en sterk endringskoalisjon er tilstedeværende i brannvesen er bekreftet gjennom undersøkelsene. Dette viser at brannvesenets ledere har riktige tanker rundt ledelse av endringer, men at det i noen tilfeller vil være en begrensning i tynne organisasjoner for å få gjennomført det.

Etablering av visjoner er tilstede i brannvesen og i majoriteten av endringsprosesser, utformer brannvesenet visjon for hva de ønsker eller hvilke mål de har med endringen. Det er tydelig at brannvesen har strategiske tanker i ledelsen og det fremkommer også divers kunnskapsbakgrunn, noe som litteraturen fremholder som gunstig for endringsprosesser (Bessant mfl. 2013; Isaksen 2013).

Det fremstår i resultatene at brannvesenet har visjonært lederskap som synes å bryte inertia krefter og drive organisasjonen mot nye mål. Men samtidig viser resultatene at den visjonære lederstilen også har et stykke vei å gå. Lederstilen i brannvesen bygger opp under en stil som representerer god matjord for endringsinitiativ. Brannvesen har elementer fra både lederstil O og lederstil E (Jacobsen 2012). Sett i forhold til brannvesenets struktur og organisering samt dynamiske lederstil være positivt for å drive endringsledelse (Kotter 2012; Jacobsen 2012; Weick mfl. 2005).

Brannvesen har potensiale for å gjennomføre en vellykket formidling av visjon, men mangler litt for å ha adekvat kunnskap på området. Formidlingen på tvers av profesjoner fremstår det som om brannvesen har kunnskap om. Spesielt er dette synlig i store brannvesen som har større kontaktflate enn små, mens de små igjen har mer divers utdanning. Det fremstår derfor at brannvesen generelt er kunnskapsrike på å samhandle med andre fagdisipliner og mennesker med avvikende oppfattelse av virkeligheten.

Organisering og struktur i en norsk kontekst bygger opp under at det er potensiale for at mange lett blir involvert på bakgrunn av egalitære og autonome forhold (Abelsen mfl. 2013; Jacobsen 2012). Utstrakt bruk av delegering og ansvarliggjøring nedover i organisasjonen underbygger dette. Resultatet på delegering av makt gir høy score, men det er sannsynlig en konsekvens av organisering i en norsk kontekst og det at brannvesenet er øvet for å møte det ukjente. I tillegg er det overveiende sannsynlig at brannsjefen som kommunal leder har møteplikt i lederfora i kommunen generelt, og av denne grunn oppnår økt kunnskaping rundt endring, omstilling og innovasjon fra andre sektorer. De små brannvesen har vel så stort potensiale for endringsledelse som de store, og kanskje til og med bedre, enn de store brannvesen og selskapsformer som iks organiseringer, grunnet at lederutøvelsen i de små ofte besitter flere hatter (kunnskap) enn bare leder for brannvesen. Diversitet i kunnskapsbaser bygger også opp potensialet og det fremkommer av undersøkelsene at det i små brannvesen er større kunnskapsmangfold enn i de store.

Kvaliteter som struktur preget av overlapping og rotering (turnuser og vakter), tette bånd internt og til samfunnet samt en sveisende kultur kjennetegner organisasjoner med høy kapasitet til endring (Jacobsen 2014). Deltakelse, involvering, endringsinitiativ er typiske kjennetegn på lederstil type O og innsatsledelse mer som lederstil E. Slik hybrid ledelse bygger opp under viktige parametre for vellykkethet i ledelse av endringsprosesser (Jacobsen 2012).

Norske brannvesen planlegger ikke delmål eller inkrementelle underveis mål i endringsprosesser i stor grad. Men det er allikevel tilstrekkelige belønningssystemer, selv om incentivene ikke er tilstede av rent økonomisk art. Det er et tydelig potensial for å bli bedre på denne fasen (Jacobsen 2012; Kotter 2012).

Brannvesen er også svake på kunnskap omkring å sikre fremdrift og bevegelse. Strukturene og daglig management rundt inertia synes å beskrive brannvesen, disse strukturelle rammene er utfordrende å endre. Men det fremstår allikevel som om avhengighetsforhold til andre kommunale funksjoner i kommunale brannvesen vil stimulere til kunnskapsutvikling som

oppmuntrer til endringsprosesser og dermed kunnskapsrik endringsledelse. Men samtidig vil slutningen være at det er begrensende for endringsprosessens grad av vellykkethet (Kotter 2012). Det fremstår som om de kommunalt driftede brannvesen er bedre til å utnytte strukturer, samt å bevege seg rundt i diverse kunnskapsbaser enn andre selvskapsformer.

Forankring og fastlåsing av nye aktiviteter er brannvesen gode på. Dette sammen med det å skape en sterk ledelseskoalisjon og bemynding eller delegering gir høyest uttelling i forhold til måloppnåelse for vellykket endringsledelse (Kotter 2012). Dette har sin rot i brannvesen sin strukturelle og rutiniserte arbeidshverdag sett opp mot at det plutselig skjer hendelser de ikke er familiære med. Brannvesen har god kunnskap om rutinisering og det å befeste nye metoder og utførelser. Brannvesenets rutiniserte og repeterende dynamikk er med på og bygge opp under institusjonalisering av nye aktiviteter. Når noe nytt blir implementert og etablert, så vil det bli gjentatt og øvd på slik at en blir ekspert på det. Brannvesen har en sterk kultur og det er tydelig i resultatene at denne er med å stimulere til at brannvesen er kunnskapsrike på å institusjonalisere endringer.

Undersøkelsene viser at erkjennelsen av et endret og mer komplisert samfunnsbilde bygger opp under forståelsen av at endring er blitt en del av hverdagen. Brannvesen har i stor grad kunnskap for å drive endringsprosesser. Det er forskjeller mellom små og store, men ikke markerte forskjeller. Kunnskapen er tilstrekkelig både i små og store brannvesen, men ikke adekvat nok til å gjennomføre en suksessfull endringsprosess. Brannvesen i Norge fremstår mer kunnskapsrike på daglig ledelse (management) enn på ledelse på strategisk nivå (leading). Det vil være vesentlig å benytte, ikke bare intern stegvise prinsipper for endringsledelse etter Kotters (2012) begreper, men også i stor grad involvere kontekst og ytre institusjonelle rammer for å oppnå en vellykket endringsledelse (Jacobsen 2012).

Feilkilder

I det etterfølgende vil det bli diskutert i hvilken grad oppgaven har gyldighet og hvor pålitelige resultatene er.

Min rolle som forsker i eget fagmiljø

Som beskrevet i metode delen vil det være en mulighet for at det svares taktisk i ved bruk av kvalitative metoder og nærhet i forskerprosessen (Repstad 2014; Arbnor mfl. 2009; Johannessen mfl. 2010b). At forskeren er reflektert og har kunnskap omkring dette er viktig for å sikre valide og reliable data, slik at drøftingen blir reell og ikke bærer preg av en skinndrøfting som ikke får tak i nerven i fenomener. Observasjon har ikke vært benyttet som metode, men det å ha fokus rundt at det verbale som fremkommer stemmer med konteksten er vesentlig å fange et bilde av (Johannessen 2010a; Repstad 2014). Et slikt inntrykk av informantenes paradigmer eller diskurser vil medføre en mer adekvat vurdering av resultatene.

I dette intersubjektive bilde må min bakgrunn belyses, da denne kan føre til at respondentene kan svare taktisk eller som Repstad (2014) hevder; *”...de begynner å frisere sin egen adferd”* (Repstad 2014: 44). Jeg som forsker er leder i et brannvesen som i fremtiden kan bli gjenstand for omorganiseringer med noen av respondentene. Dette kan selvsagt påvirke deres svar i undersøkelsen, hvor det kan tenkes at de holder igjen opplysninger eller på annen måte svarer taktisk slik at ikke reelle svar fremkommer. Rent konkret vil dette kunne gjøre seg gjeldene i to av intervjuene, da disse er nabobrannvesen og vil kunne stå ovenfor en omorganisering. Noe som kan medføre en konkurransesituasjon i forhold til nye stillinger i en sammenslåingsprosess i fremtiden. Når man mister noe av denne akademiske distansen er det lett som Repstad fremholder; *”to go naive”* (Repstad 2014: 39). Dette er imidlertid en grunn til at jeg ikke har valgt egen organisasjon å forske i, slik at feilkilden blir en mindre signifikant parameter i prosessen.

Det kan også tenkes at en feilkilde kan fremkomme ikke bare i forhold til en fremtidig konkurranse situasjon, men også i forhold til min rolle/posisjon i brannorge. Dette fordi det er sannsynlig det er skapt et bilde av meg og mitt tidligere arbeid som en kunnskapstygde i miljøet grunnet flere landsdekkende prosjekter (DSB 2005a; Evensen 2005; Evensen 2007; Evensen 2011; Olsen 2004). Dette kan medføre at den intersubjektive settingen kan bli preget av et skjevt kunnskapsforhold noe som også kan medføre taktisk eller på annen måte data som er farget. En slik statusunderlegenhet vil kunne medføre at datakildene ikke stiller opp i det hele tatt da de føler at de ikke har noe faglig å bidra med. Det vil imidlertid være fordeler og ulemper med statusskjevhet i både den ene og andre retningen. Det er imidlertid lagt vekt på åpenhet og ærlighet fra min side slik at respondentene ikke skal føle noe mystifiserende eller at det er noen bakenforliggende perspektiver på dette i datainnsamlingen. Dette er i tråd med hva Repstad (2014) hevder kan gi utfordringer, men igjen som han fremholder; *”...like barn leker best”* (Repstad 2014: 68).

Nå er riktignok ikke mine tidligere prosjekter sammenfallende med utfordringene i denne oppgaven og i tillegg er stort sett respondentene av lik eller høyere hierarkisk rang. Det kan således tenkes at denne temavariansen og likheten medvirker til at spørsmål faktisk blir møtt med åpenhet og tillit. Slik tematisering vil avhjelpe forskersituasjonen og sannsynligvis skape en tillitsfull og ærlig arena for datainnsamling (Repstad 2014). Tidligere kjente prosjekter er heller ikke noe politisk betente, snarere er de seriøst tuftet rundt mannskapers sikkerhet i sin jobbutførelse. Som det fremkommer hos Repstad (2014); *”...vekselvirkning kan være fruktbart begge veier”* (Repstad 2014: 66).

På den andre side vil denne nærheten også bedre fasiliterer en adekvat og pålitelig vurdering av respondentenes data, da forskeren kjenner miljøet. Det mest formåltjenlige i kvalitative metoder er jo nettopp å skape et langt datainnsamlingsvindu og skape nærhet samt direkte kontakt med respondentene. Som Repstad (2014) fremholder er dette; *”...et sentralt ideal i kvalitativ metode”* (Repstad 2014: 18). På denne måten vil det være rimelig å anta at det ikke vil være stor tyngde av taktiske svar eller på annen måte uærlig svargivning.

Reliabilitet og validitet

Slike undersøkelser som dette er som mye annet heftet ved usikkerheter og hermeneutiske forklaringsmodeller som både kan bygge opp under resultatenes gyldighet, men også forsterke deres ugyldighet. Ofte vil dette være tett sammenvevd med undersøkelsenes grad av pålitelighet. Drøfting av resultatene med støtte i teoretisk perspektiv, begrepsrammeverk, tidligere forskning samt edruelige forhold til forskningsetikkens mange skanser, vil medføre valide og reliable resultater (Arbnor mfl. 2014; Johnsen 2010; Patel mfl. 1999; Ruyter 2003).

Det finnes feilkilder i denne forskningen, blant annet ble spørreundersøkelsen sendt ut per elektronisk post. Dette medførte at alle som fikk spørreundersøkelsen, fikk kjennskap til hvem som var med i undersøkelsen i den kraft at de var notert i adressefeltet på utsendelsen. Det kan tenkes at respondenter har hatt kontakt med hverandre og sammenhandlet. Det antas imidlertid at dette ikke er tilfelle på bakgrunn av at brannvesenene som var med er relativt spredt og ikke har stor kontaktflate i det daglige. I tillegg kan det antas at en utbrytning i forhold til utlevering av sin organisasjon ikke oppleves interessant, og unngås. Det tyder i hvert fall på i resultatene at det ikke er noen som har frisert svarene sine i noen spesiell grad. Men det ble verifisert at en av respondentene brukte 'svar til alle' funksjonen i retur av spørreskjemaet som første respondent. Dette kan følgelig ha påvirket resultatene, og i denne sammenhengen påvirket dem i positiv retning i forhold til forskerspørsmålene. Dette fordi vedkomne respondent er kjent i miljøet og en av ildsjelene for innføring av ELS. Det er imidlertid grunn til å tro, sett i forhold til svarene at dette ikke er tilfelle. Det er derfor nærliggende å anta at resultatenes validitet og derav reliabilitet allikevel har en stor grad av sannhetsgehalt.

Som omtalt tidligere mister man kroppsspråk ved bruk av telefonintervju og spørreundersøkelser. Det var imidlertid nødvendig rent prosessuelt å gjennomføre ett telefonintervju. Det er imidlertid som tidligere omhandlet, sannsynlig at validiteten og reliabiliteten av undersøkelsene er troverdig og samstemte med virkeligheten, tatt i

betraktning det faktum at forskeren i dette tilfelle kjenner miljøet og fagfeltet. Det fremstår som om det er fremkommet ærlige og oppriktige svar til tross for mangel av et flerdimensjonalt uttrykk av respondentene i alle undersøkelsene.

Det viste seg også at det skulle bli utfordringer med å få gjennomført intervju med ett brannvesen. Etter gjentatte forsøk og kontakt via forskjellige medier ble tiden etter hvert for knapp til å få gjennomført dette intervjuet. Det er altså gjennomført fire av fem intervjuer. Vedkomne brannvesen er en av ildsjelene og motorene i å få på plass ELS. Det vil derfor være rimelig og anta at hvis dette hadde påvirket resultatene, så ville de blitt påvirket i positiv retning. På den annen hånd ville en slik besvarelse vært 1 av 15 datakilder så rent statistisk ville det ikke vært stor påvirkningskraft på resultatene uansett. Det at scoren uten disse dataene faktisk er relativt høy, medfører det at det vil være ytterligere begrenset hvor stort innslag disse eventuelle dataene ville fått. Det er derfor rimelig å anta at oppgaven reliabilitet og validitet ikke i vesentlig grad berørt av dette forholdet. Siden jeg forsker i eget miljø er dette til en viss grad analogt med hva Patel mfl. (1999) beskriver som interbedømmerreliabilitet. Egentlig to til å gjennomføre en datainnsamling hvor en noterer ned data, hvorpå den andre kontrollerer mot sine observasjoner i etterkant. Altså vil jeg som forsker i eget miljø, som vet hvilke egenskaper forskjellige aktører besitter, kunne trekke en slik slutning som over (Patel mfl. 1999). Samlet sett er det grunn til å tro at forskningen har stor grad av validitet og at den fremstår reliabel.

Forskningsetikk

Vitenskapsteori er som nevnt i teoridelen både uskrevne og eksternaliserte normer som skal sikre forskningens legitimitet og etterrettelighet. Ved å forske i tråd med dette institusjonaliserte systemet med algoritmer og uformelle rettesnorer for god forskningsetikk oppnås legitimitet i forskningen. Forskeren må altså utøve en adferd og etikk som er understøttet av vitenskapsteorien, og handle i tråd med dette (Johnsen 2010). Alternativet er at forskningen vil kunne bli anklaget for rettmessig kritikk og ikke oppnå den anerkjennelse vitenskapelig forskning skal ha. Som Arbnor mfl. (2009) uttrykker det; *“The methodics is to be in harmony with the chosen view, the methods and the study area. Lack of harmony either in methodological procedures or in methodics leads to scientifically weak results,”* (Arbnor mfl. 2009: 18).

Et kritisk blikk på hvor nært forskeren er i prosessen vil være signifikant, samtidig som formålet og oppdragsgiver må ses i sammenheng. Mye forskning er jo finansiert av en oppdragsgiver som ønsker å undersøke et spesifikt fenomen og har mest interesse i at utfallet er i oppdragsgivers favør. I noen sammenhenger kan det tenkes at oppdragsgiver er inne og påvirker hvor i landskapet resultatene skal plasseres. Det er av denne grunn viktig å tilstrebe objektivitet rundt kunnskapsdannelsen. Dette er sentrale spørsmål som forskeren må danne en kritisk distanse til, for å sikre resultatenes validitet (Arbnor mfl. 2009; Ruyter 2003). I denne oppgaven er det ingen ”bestiller” andre enn forskeren selv. Det kan imidlertid hevdes at hvis forskeren ønsker en retning på resultatene kan ovenstående være gjeldende. Det er derimot i denne oppgaven søkt å holde en kritisk distanse og objektiv tilnærming i feltarbeidet. Som

diskusjonen tidligere har vært inne på vil dette kunne være svært utfordrende hvis forskeren er kunnskapsrik på området slik at vi oppnår statusoverlegenhet. Det kan selvsagt ikke utelukkes at dette har påvirket respondentene, men det er grunn til å anta at det er fremkommet ærlige og oppriktige svar. Motsatt vil min kjennskap til faget også fort avsløre hvis respondentene friserer sine uttalelser for mye. Som Repstad (2014) fremholder; ”*Det kan være kunstig å stille kolleger naive spørsmål*” (Repstad 2014: 68). Dette fremkommer tydelig i datainnsamlingen hvor svar som; ”☺ Gjett...” eller ”*hva tror du?*” (spørreundersøkelse og intervju 2016).

Undersøkelsene fremstår målrettet i hvor de vil med kunnskapsdannelsen i den henseende at det er gjennomført er semistrukturert datainnsamling. Dette underbygges også av Ruyter (2003) som fremhever at forsvarslinjer for god vitenskapelig forskningsetikk må vies oppmerksomhet. Det at forskeren har et ansvar for samfunnsmessige implikasjoner av forskningen og respondenter i datainnsamlingen er vesentlig å erkjenne (Ruyter 2003). Denne oppgaven har en mulig implikasjon på kunnskap om endringsledelse i brannvesen, men det fremstår imidlertid ikke kontroversielt eller på annen måte følsomt.

Det at respondentene har et frivillig informert samtykke til datainnsamlingen er også av stor valør. Respondentene i denne oppgaven har vært underlagt et slikt regime, men det kan imidlertid ha forekommet at respondentene har følt en slags kollegial tilhørighet til forskeren og av den grunn har hatt høyere terskel for å unnlate å svare. Respondentene har i tillegg blitt purret på svar, så det er en viss mulighet for at det kan ha fremkommet høyere svarprosent av den grunn. På den annen side vil sannsynligheten for at svarene blir frisert hvis man noe motvillig eller forpliktende responderer være tilstede. Det er derfor grunn til å tro at dette ikke svekker validiteten i noen grad. Det er imidlertid potensial for at reliabiliteten blir noe skadelidende og at man ikke oppnår samme treffsikkerheten med resultatene. Dette er i tråd med Repstad (2014) som fremholder at åpne, dialektiske kvalitative metoder er den vanligste formen til tross for at autentisk adferd og skildringer fremkommer best gjennom skjult observasjon over tid. Det er imidlertid etiske betenkeligheter ved bruk av slike metoder og det er heller ikke benyttet i denne oppgaven (Repstad 2014).

Som Ruyter (2003) fremholder er det viktig å danne seg et bilde av respondentenes ontologi, slik at vi som forskere erkjenner at den gruppen vi skal forske på ikke representerer et særegent, spesielt eller kanskje har et svekket syn på virkeligheten og hvordan denne henger sammen. Arbnor mfl. (2009) diskuterer hvordan vi som mennesker oppfatter verden på mer generell basis i forhold til om den er objektiv eller subjektiv som vi var inne på i teoridelen. Ruyter (2003) diskuterer dette i forhold til gjenkjennende trekk som eksempelvis hvis respondentene representerer en spesielle grupper som fanger, institusjonaliserte eller på andre måter sårbare grupper/mennesker. Det er på det rene at brannfolk muligens er gjenkjennbare, men de vil ikke sortere under terminologien; ”*den nedadstigende rekke av tillatelighet*” (Ruyter 2003: 28). Det er derfor grunn til å hevde at dette ikke vil påvirke verken validiteten eller reliabiliteten til oppgaven.

Videre fremholder Ruyter (2003) forsvarslinjer i forhold til hvilken risiko forskningen innebærer sett opp mot hvilken nytteverdi den gir. Dette er tydelig i medisinsk, militær eller

industriell forskning, mange forskningsresultater her vil bety stor innsats på mange plan med liten gevinst eller nytte for samfunnet for øvrig. Det er imidlertid ikke et slikt forhold mellom kost nytte i denne oppgaven. Ytterligere er det i de siste skansene lagt føringer for at forskningen kan bære uavhengig kontroll og at den er åpen og ærlig (Ruyter 2003). Dette stadfestes ytterligere i vedlegg 1 av personvernombudet for forskning i forbindelse med innsending av informasjon og aksept for samtykke. Åpen og ærlig forskning har vært en rød tråd gjennom hele oppgaven og det er derfor sannsynlig at dette ikke vil hemme oppgavens egenverdi eller sannhetsgehalt.

Sett i forhold til ovenstående er det rimelig å anta at denne oppgaven på en selvstendig, ryddig og god måte ivaretar forskningens krav til god etikk og det vil således være etablert en solid grunnmur under oppgaven på dette området.

Litteraturliste

Aagaard Ole K. og Mæhlumsveen T. (2012): Studiereise til USA høsten 2012.

http://www.nblf.no/MineFiler/Dokumenter/Nyhet/Rapport_USA_2012_forkortet.pdf

Abelsen B., Isaksen A. og Jakobsen S. E. (2013): Innovasjon – organisasjon, region, politikk: Cappelen Damm.

Arbnor I. og Bjerke B. (2009): Methodology for Creating Business Knowledge, 3rd. edition: Sage publications.

Aune A. (1996): Kvalitetsstyrte bedrifter. 2 utgave: Ad Notam Gyldendal.

Bakken H. (2009): Brannmannen nr. 6: Fyrverkeri, Oslo brannkorpsforening, JA A trykkeri:

<http://www.brannmannen.no/arkiv.aspx?M=NewsV2&PID=17&NewsID=119>

Bessant J. og Tidd J. (2014a): Kap. 5. Innovation as a Process, i bok av Tidd og Bessant om Strategic Innovation Management. Wiley publications.

Bessant J. og Tidd J. (2014b): Managing Innovation – Integrating technological, market and organizational change, 5th. Edition: Wiley publications.

Botnen D. og Haagenrud N. E. (2012): Skogbrannopplæring. Studietur til NIFC og NAFRI
http://www.nblf.no/MineFiler/Dokumenter/Nyhet/Rapport%20NWCG%202012_NEH%20D B.pdf

Brinkmann S. og Kvale S. (2012): Det kvalitative forskningsintervju. Gyldendal akademisk. Kap. 6 – 17.

Cohen W.M. og Levinthal D. A. (1990): Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. Administrative Science Quarterly, 35, p. 128-152.

Cruickshank J. (2012): The role of qualitative interviews in discourse theory. Cadaad Journal Vol. 6 (1). Side 38 – 52.

DSB (1995): Veiledning til forskrift om dimensjonering og organisering av brannvesen. , sept. 1995. HR – 1071. Tønsberg.

DSB (2002): Lov om vern mot brann, eksplosjon og ulykker med farlig stoff og om brannvesenets redningsoppgaver (brann- og eksplosjonsvernloven). Justis- og beredskapsdepartementet 2002.

<http://www.dsb.no/no/Rettskilder/Regelverk/Oppslagsverket/4360/?c=28>

DSB (2003): Veiledning til forskrift om dimensjonering og organisering av brannvesen. Capella Media, Tønsberg.

<http://www.dsb.no/Global/Publikasjoner/2003/Veiledning/veilorgdimensavbrannv2003.pdf>

DSB (2005a): Farlig gods håndbok. Utarbeidet som beslutningsstøtteverktøy i akuttfasen for nødetatene. Utgitt av DSB november 2005, ISBN 82-7768-086-4. Fornyet oktober 2014 ved ISBN 978-82-7768-349-2.

<http://www.dsbinfo.no/DSBno/2014/Andre/haandbokfornoedetatene/>

DSB (2005b): GIS i samfunnssikkerhet og arealplanlegging, Vestlands-prosjektet. Samarbeid mellom fylkesmannen i Hordaland, -Rogaland, -Sogn og fjordane og statens kartverk. DSB 2005. http://www.dsb.no/Global/Publikasjoner/2005/Andre/veileder_gis.pdf

DSB (2011): Veileder om enhetlig ledelsessystem - ELS, ved håndtering av hendelser innen brann, redning og akutt forurensning. ISBN 978-82-7768-254-9. Erik Tanche Nilssen AS, Skien. <http://www.dsb.no/Global/Publikasjoner/2011/Tema/ELS.pdf>

DSB (2013a): Gress- og lyngbrannen på Vårlivarden – Erfaringer og læringspunkter.

<http://www.dsb.no/Global/Brannvern/Dokumenter/Gress-%20og%20lyngbrannen%20p%C3%A5%20V%C3%A5rlivarden%20-%20Erfaringer%20og%20l%C3%A6ringspunkter.pdf>

DSB (2013b): Brannstudien. Rapport fra arbeidsgruppe som har vurdert brann- og redningsvesenets organisering og ressursbruk. Avgitt av DSB i desember 2013, ISBN 978-82-7768-327-0. <http://www.dsb.no/Global/Brannvern/Dokumenter/Brannstudien.pdf>

DSB (2015): Nasjonal prosedyre - Nødetatenes samvirke ved pågående livstruende vold – PLIVO. Fastsatt av Helsedirektoratet, Politidirektoratet og Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap 16. februar 2015 – Versjon 1.0.

<http://www.dsb.no/Global/Brannvern/Dokumenter/Nasjonal%20prosedyre%20for%20n%C3>

[%B8detatenes%20samvirke%20ved%20p%C3%A5g%C3%A5ende%20livstruende%20vold%20PLIVO.pdf](#)

Eidsnes H., Sørmoen H. og Vassbotn H. (2008): Rapport fra RUU-studietur til Boise, Phoenix, San Diego og Washington DC for å lære mer om ICS i bruk under små og store innsatser i amerikanske brannvesen.

http://www.nblf.no/MineFiler/Dokumenter/Nyhet/Utveksling_08_rapport.pdf

Evensen E. (2005): Brannmannen Nr. 5. Acetylen – beskytning – en tryggere måte, Oslo brannkorpsforening, JA A trykkeri.

<http://www.brannmannen.no/arkiv.aspx?M=NewsV2&PID=17&NewsID=736>

Evensen E. (2007): Brannmannen nr. 4. Beskytning av acetylenflasker, Oslo brannkorpsforening, JA A trykkeri.

<http://www.brannmannen.no/arkiv.aspx?M=NewsV2&PID=17&NewsID=464>

Evensen E. (2011): Brannmannen 27-06-2011. Acetylen - Beskytning - en tryggere måte, Oslo brannkorpsforening, JA A trykkeri.

<http://www.brannmannen.no/arkiv.aspx?M=NewsV2&PID=17&NewsID=169>

Fagerberg J., Mowery D. C. og Nelson R. R. (2005 reprinted 2013): The Oxford Handbook of Innovation. Oxford university press.

Farbrot Audun (2007): Slik lykkes du med endringsledelse. Handelshøgskolen BI.

<http://forskning.no/samfunn-ledelse-og-organisasjon-naeringsliv/2008/02/slik-lykkes-du-med-endringsledelse>

Gioia Dennis A. og Chittipeddi Kumar (1991): Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. Strategic Management Journal; sep. 1991; 12, 6; ABI/inform Global. Pp. 433 – 448.

Goshal S. (2005): Bad management Theories Are Destroying Good Management Practices. Academy of Management, learning and education. Vol. 4. No. 1, 74 – 91. George Mason Univeristy.

Hall Peter A. og David Soskice (2001): *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. New York. Oxford University Press.

Hennestad Bjørn W. (2012): Endringsledelse og sticky culture. *Magma* 8/2012, 57 – 67.

Hennestad Bjørn W. (2002): Endringsledelse som implementering - sentrale utfordringer. *Magma* 3/2002.

Isaksen A. (2013): Regional innovasjon. I Abelsen B., Isaksen A. og Jakobsen S. E. 2013. *Innovasjon – organisasjon, region, politikk*: Cappelen Damm.

Jacobsen D. I. (2012): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, 2. utgave. Fagbokforlaget.

Jacobsen D. I. og Thorsvik J. (2013): *Hvordan organisasjoner fungerer*, 4 utgave. Fagbokforlaget.

Johannessen A., Tufte P.A. og Christoffersen L. (2010a): Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. *Observasjon*. Abstrakt forlag. Kap. 7. Side 121 – 141.

Johannessen A., Tufte P.A. og Christoffersen L. (2010b): Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. *Kvalitative intervjuer og gruppesamtaler*. Abstrakt forlag. Kap. 8. Side 135 – 162.

Johannessen A., Tufte P.A. og Christoffersen L. (2010c): Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. *Analyse i casestudier*. Abstrakt forlag. Kap. 13. Side 199 – 213.

Johannessen A., Tufte P.A. og Christoffersen L. (2010d): Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. *Datareduksjon, analyse og fortolkning av kvalitative data*. Abstrakt forlag. Kap. 9. Side 163 – 171.

Johnsen Hans Chr. G. (2014): *The New Natural Resource: Knowledge, Society and Economic*. Farnham. Gower.

Johnsen Hans Chr. G. (2010): *Hvordan skrive term paper i organisasjon og ledelse fag*. Institutt for arbeidsliv og innovasjon. Universitetet i Agder.

Johnsen Hans Chr. G. og Pålshaugen Ø. (2013): *Hva er innovasjon, perspektiver i norsk innovasjonsforskning bind 2*: Cappelen Damm.

Johnson R. B., Onwuegbuzie A. J. og Turner L. A. (2007): Toward a definition of mixed methods research. *Journal of mixed methods research* vol. 1, Nr. 2. Sage Publications.

Jones J., Aguirre D. and Calderone M. (2004): 10 Principles of Change Management – Tools and techniques to help companies transform quickly. Booz & Company.

Klev R. og Levin M. (2009): Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling. Bergen. Fagbokforlaget.

Knudsen Jon P. (2011): Innovation, culture and politics – An outline for investigating crisscrossing Nordic Cleavages. Universitetet i Agder, Grimstad.

Lethbridge J. (2009): Privatisation of ambulance, emergency and firefighting services in Europe – a growing threat? Paper prepared for European Federation of Public Service Unions (EPSU). http://www.fagforbundet.no/sst/brann-og-redningspersonell/?article_id=42870

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998, April): Social capital, intellectual, and the organizational advantage. *Academy of management review*, ss. 242-266.

NBSK (2013): Kursplan beredskapsutdanning trinn 3. Versjon 1/2012: Fastsatt av Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap i juli 2012. Versjon 1-02 / 2013: Justert NBSK i november 2013. <http://www.nbsk.no/pdf/kursplaner/kursplan%20ber-3%20justert%20nov2013.pdf>

Nonaka I. (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, p. 14 - 37.

NOU (2011): Innovasjon i omsorg. Utredning fra utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon av 26. juni 2009, avgitt til Helse- og omsorgsdepartementet 16. juni 2011. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/nouer/2011/nou-2011-11/6.html?id=646850>

NOU (2012): Ny utdanning for nye utfordringer— Helhetlig utdanningsmodell for fremtidig personell i brannvesenet. Del 3. Fremtidig kompetansebehov Fremtidens oppgaver, kompetansebehov og utdanning. Utredning fra utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 17. desember 2010. Avgitt til Justis- og beredskapsdepartementet 29. februar 2012. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-8/id673322/?ch=4>

Olsen T. (2004): Brannmannen nr. 4: Skarp øvelse med gassflasker i brann, Oslo
brannkorpsforening, JA A trykkeri:

<http://www.brannmannen.no/arkiv.aspx?M=NewsV2&PID=17&NewsID=843>

Patel R. og Davidson B. (1999): 2. opplag oversatt av Larsen F-B. Forskningsmetodikkens grunnlag. Universitetsforlaget Oslo.

Repstad Pål (2014): Mellom Nærhet og Distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag 4 utg. Universitetsforlaget.

Ruyter W. K. (2003): Forskningsetikk, beskyttelse av enkeltpersoner og samfunn. Gyldendal Norsk forlag AS.

Skjervheim H. (1976): Deltakar og Tilskoder og andre essays, Tanum-Norli, Oslo 2976.

Stortingsmelding nr. 7 (2008-2009): Et nyskapende og bærekraftig Norge. Del 1 Innovasjon i Norge. Nærings- og fiskeridepartementet. Oslo.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/?q=&ch=2>

Teece David J. (2007): Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic management journal, ss. 1319-1350.

Teece David J. og Pisano Gary (1994): The dynamic capabilities of firms: An introduction. Industrial and corporate change, ss. 537-556.

Thomassen Å. og Strand P. O. (2000): Ledelse i politiet. Universitetsforlaget.

Utdannings- og forskningsdepartementet (UFD) (2005): Rammeplan for ingeniørutdanning. Toårig og treårig ingeniørutdanning. Fastsatt 1. desember 2005 av Utdannings- og forskningsdepartementet.

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/kd/pla/2006/0002/ddd/pdfv/269378-rammeplan_for_ingeniorutdanning_05.pdf

Weick Karl E. (1988): Enacted Sensemaking in Crisis Situations. Journal of management Studies 25:4 July 1988. Pp. 305 – 317.

Weick Karl E. (1993): The Collapse of Sensemaking in Organizations. The Mann Gulch disaster. Administrative science quarterly; Dec 1993; 38, 4; ABI/inform Global. Pp. 628 – 652.

Weick Karl E. (2007): Drop your tools: On reconfiguring management education. Journal of management education, vol. 31. No. 1. Februar 2007. Pp. 5 – 16.

Weick Karl E., Sutcliffe Kathleen M. and Obstfeld David (2005): Organizing the Process of Sensemaking. Organization Science vol. 16. No. 4. July - August. Pp. 409 – 421.

<https://no.wikipedia.org/wiki/Innovasjon>

Vedlegg

Vedlegg 1 - Personvernombud

Personvernombudets tilbakemelding etter avsluttet saksbehandling av prosjektmeldingen:



Ivar Amundsen
Institutt for arbeidsliv og innovasjon Universitetet i Agder
Serviceboks 422
4604 KRISTIANSAND S

Vår dato: 26.04.2016 Vår ref: 47924 / 3 / MSS Deres dato: Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 11.03.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>47924</i>	<i>Endringsledelse i brannvesen</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Agder, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Ivar Amundsen</i>
<i>Student</i>	<i>Eirik Evensen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering.

Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 26.05.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen
Kontaktperson: Marie Strand Schildmann tlf: 55 58 31 52

Vedlegg: Prosjektvurdering

47924

Behandlingsansvarlig

Daglig ansvarlig

Student

Endringsledelse i brannvesen

Universitetet i Agder, ved institusjonens øverste leder

Ivar Amundsen

Eirik Evensen

Kjersti Haugstvedt

Marie Strand Schildmann

Kopi: Eirik Evensen eirik.evensen@grimstad.kommune.no



Personvernombudet for forskning

Prosjektvurdering – Kommentar

Prosjektnr: 47924

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Noen av spørsmålene i spørreundersøkelsen er formulert slik at det vil kunne fremkomme opplysninger om tredjepersoner. Personvernombudet anbefaler at det tilføyes i spørreundersøkelsen at det ikke er ønskelig at personer navngis i svarene.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Universitetet i Agder sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal sendes elektronisk, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 26.05.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres.

Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)

Vedlegg 2 – Mal for datainnsamling

Intervjuguide samt spørreundersøkelse.

Spørreundersøkelse om endringsledelse i brannvesen.

Spørreundersøkelsen er et forarbeid til masteroppgave innenfor innovasjon og kunnskapsutvikling. Problemstillingen og tema i masteroppgaven vil bli:

- Innehar norske brannvesen tilstrekkelig kunnskap til å drive suksessfull endringsledelse?

Forskerspørsmålet for å belyse denne problemstillingen er:

- Har norske brannvesen potensial for endringsledelse?
- Er brannvesenets ledelse robust nok for å drive endringsledelse?
- Er ledelsen i brannvesenet reflekterende nok til å bygge broer over diskurser (forskjellig profesjonsbakgrunn/formalutdanning)?

Undersøkelsen er av kvalitativ art og det er ønskelig med utfyllende svar og betraktninger. Det bes om ærlige og oppriktige svar for å få belyst problemstillingen, slik at virkeligheten i stor grad fremkommer.

Undersøkelsen med tilhørende rapport vil bli anonymisert i forhold til deltakende brannvesen.

Når det gjelder tema vil ELS og den ledelsesorganiseringen/-endringen dette medfører bli nyttet som case og vil gjennomsyre spørsmålene. Noen brannvesen har også vært igjennom omorganiseringer og dette fremkommer også som tema i noen spørsmål.

Innledende spørsmål:

Hvor mange innbyggere er det i området brannvesenet dekker?

Hva slags selskapsform drives brannvesenet etter (kommunalt, vertsbrannvesen KF, IKS)?

Er selskapsformen ung eller har det vært sånn en tid og ”gått seg til”?

Har brannvesenet erfart større skifter eller omveltninger som; organisasjonsendringer og implementering av ELS?

Hvordan opplevde du endringen? Opplevde du noen barrierer eller hemmere og hva opplevde du som positivt/katalysatorer?

Har dere ansatt personer med annen bakgrunn enn naturvitenskapelig (ingeniør) eller fagbrev?

I så fall, hvordan oppleves kommunikasjonen med dem?

Hva er din høyeste formale kompetanse og innenfor hvilket området?

1. Grad av nødvendighet med ELS som eksempel

Har dere etablert ledelse etter ELS prinsipper?

Er ELS implementert som en del av deres styringsverktøy?

Hvordan er din oppfatning av hvordan brann Norge er involvert i implementeringen av ELS?

I hvilken grad oppfatter du at det er blitt gitt veiledning og kunnskap rundt innføringen av ELS?

Har dere fått inntrykk av at det er behov for ELS?

Eller har dere inntrykk av at det er tilstrekkelig organisering som det er?

Er det nødvendig med endring?

Kan vi møte fremtiden som små brannvesen?

Hvis nei, hvorfor ikke?

2. Styringsgruppe

Er det etablert noen gruppe eller team i sammenhengen med implementering av ELS?

Er det kun ledere som er med i gruppen?

Er det representert fra flere avdelinger i gruppen (feier, beredskap, forebyggende)?

Blir sentrale makt personer medtatt (uformelle makt personer i organisasjonen)?

Hvordan motiverer du dine ansatte til å arbeide mot ELS som nytt styringsverktøy?

Hvordan motiverer du for organisasjonsendringer?

Hva slags motivasjons incentiver rår dere over?

Er de sterke/tilstrekkelige nok i dagens arbeidsmarked?

3. Utvikle visjon

Hva skal vi med ELS?

Har DSB tydeliggjort formålet? Hva er formålet?

Oppfatter du at ildsjeler (karismatiske personer) har medført at det tros på ELS som et uovertruffent verktøy og at det ikke er utprøvd tilstrekkelig i Norge?

Oppfatter du ELS til å være et nyttig ledelsesverktøy?

Har dere etablert ELS ved hendelser i deres brannvesen?

Vil antallet hendelser medføre at det er utfordrende og vedlikeholde ELS kunnskap?

Kan du si noe om brannvesenets evne til omstilling og endring?

I forbindelse med organisasjonsendringer og innføring av eksempelvis ELS, har dere greid å tydeliggjøre visjon for hvorfor, hvilken retning det skal, kvalitet eller innhold i endringen?

Har du noen tanker om hvordan ledelsen kan påvirke prosesser som implementering av ELS eller sammenslåinger?

Endringsprosesser som sammenslåinger er det i mange sammenhenger talt varmt for, hvis du har vært i en slik prosess, hvordan opplever du det å skape en visjon for en bedre fremtid som leder?

4. Formidle denne visjonen

Hva slags kommunikasjonskanaler går slik informasjon igjennom (tavler, møter, mail etc)?

Får alle ansatte tilgang på informasjonen?

Blir informasjonen gjentatt/repetert?

Har dere noen strategi på hvor ofte?

Skaper visjonen deltakelse mot felles mål?

Ved eventuelle omorganiseringer eller samarbeid med nabobrannvesen. Blir dette formidlet tidlig til de ansatte? Og i så fall i et klart og enkelt språk som beskriver fordeler og ulemper?

Norge består mange deltidskorps, hvordan oppleves formidlingen ut til dem?

5. Involvering – delegering av myndighet

Ved endring er det ledere (utrykningsledere eller andre) som ikke viser vilje til å endre og omstille seg?

Spres negativitet, skapt av mellomledere eller andre, nedover i organisasjonen (formelt og uformelt)?

Hvem opplever du som mest positiv til endringsprosesser?

For å skape handlekraft, får de ansatte noen reell makt til å handle etter ELS prinsipper (hvem bestemmer at det styres etter ELS)?

Finnes det noen avhengighetsfaktorer i organisasjonen som vanskeliggjør organisasjonsendringer (historie, kunnskap, troublesome supervisors, økonomisk handlingsrom etc)?

6. Underveis mål

Er det i prosessen med implementering av ELS eller organisasjonsendringer fremlagt noen kortsiktige mål/delmål underveis?

I hvilken grad er dette forsøkt?

Ble disse delmålene nådd?

Belønnes personer i organisasjonen som bidrar aktivt til endringen?

Har organisasjonen økonomiske muskler til å iverksette slike incentiver?

7. Kontinuerlig fremdrift og evaluering

Er det noe spesielt deres brannvesen er gode på/fremhever seg på (spesielle kunnskapsområder)?

Har det skjedd noe tidligere som har vært positivt i forbindelse med organisasjonsendringer?

Kan det bygges på dette?

Brannvesen er ofte preget av en sterk samholdskultur, kan dette nyttes som felles front mot endringer?

Har organisasjonen 'stayerevne' nok eller er robust nok til å være standhaftig i forhold til implementeringen av ELS?

8. Forankre endringene

På hvilken måte arbeides det med at endringene gjennomsyrrer hele organisasjonen?

Blir de nye verktøyene/holdningene institusjonalisert (varig endring)?

Blir resultatet for bedre håndteringsevne koblet med et mer formålstjenlig ledelsesverktøy?

I hvilken grad benyttes enhver anledning til å fremheve ELS som styringsverktøy aktivt?

I hvilken grad benyttes ELS prinsippene i daglig drift for å skape en god ELS organisasjon ved reelle hendelser?

Er det kun gjennom formelle kanaler, eller tas det også opp i small talk sammenhenger i vognhallen eller korridoren at endringen er vellykket?