



FORSVARET
Forsvarets høgskole

Ledelse i endring?

*En studie av forventninger til ledelse i Hæren ved
innføring av ny ordning for militært tilsatte*

Hårek Torbjørnsen

Masteroppgave
Forsvarets høgskole
Høst 2016

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på ett og et halvt lærerikt år ved Forsvarets stabsskole. De siste fire månedene har vært dedikert til denne oppgaven og bidratt til ytterligere innsikt i det som er en av de største kulturelle endringene i moderne norsk militær historie. Innsikten har gitt tid til refleksjon over egen profesjonsidentitet som offiser.

Tiden var knapp når tematikken for masteroppgave skulle velges, og jeg hadde mange store tanker i hodet. Ledelse og militærordningen var ikke øverst på listen, men det var noe med denne nye ordningen som skurret og pirket i offisersidentiteten min. Hærens ensidige retorikk og fokus på spesialistkorpset skapte innledningsvis en kombinasjon av ergrelse, undring og usikkerhet. Fire måneder og noen-og-tjue-tusen ord senere har jeg fått et mer balansert syn på saken. Jeg tror ordningen kan føre noe godt med seg, men det er fortsatt et monumentalt arbeid som gjenstår før Hæren er i mål.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder, førsteamanuensis Torunn Laugen Haaland, for hennes uvurderlige bidrag til denne studien. Uten hennes kyndige, tålmodige og reflekterte støtte er jeg ikke sikker på om jeg hadde kommet i mål med dette prosjektet. I tillegg vil jeg takke både offiserer og spesialister i Telemark bataljon, Etterretningsbataljonen og ved Garnisonen i Sør-Varanger (GSV) som tok seg tid til å bidra med sitt oppriktige, ærlige og reflekterte engasjement i diskusjonene som har muliggjort denne studien.

Det er noen som jeg vil takke spesielt. Min søster Cat: for gode innspill og moralsk støtte. Arild Kubban: din støtte, refleksjoner og blide vesen har en inspirasjon gjennom hele studiet. Per, Nina og Tamara på biblioteket ved FHS: for hjelp med litteratur og sending av bøker til alle landes kanter der jeg har funnet en skrivepult å bruke.

Til slutt må jeg takk min kjære Sigrun for tålmodighet og støtte.

Hårek Torbjørnsen

Jessheim, 28. november 2016

Sammendrag

Denne studien undersøker hvilke *forventninger* offiserer og spesialister i Hæren har til *ledelse* ved innføring av ny ordning for militært tilsatte (militærordningen). Ordningen ble formelt iverksatt i Forsvaret 1. januar 2016 og markerer opprettelsen av et nytt personellsystem med to komplementære gradsstrukturer. Innen 2024 forventes det at 70 prosent av militært personell skal være *spesialister* (OR, *other ranks*) mens de resterende 30 prosentene skal være *offiserer* (OF, *officer*).

Det har naturlig nok vært lite forskning på militærordningen ettersom implementeringen pågår for fullt i hele Forsvaret. Å si noe sikkert om hva militærordningen innebærer for ledelse i Hæren, vil være vanskelig før ordningen er tilstrekkelig implementert. Derimot vil kunnskap om offiserenes og spesialistenes *forventninger* til *ledelse* i Hæren kunne gi verdifull innsikt som kan nyttes i den videre implementeringen av militærordningen.

Studien har gjennomført seks gruppeintervjuer med offiserer og spesialister i tre bataljoner. Resultatene fra disse gruppeintervjuene viser at det er motstridene forventninger blant offiserene og spesialistene som kan påvirke den videre implementeringen og hvorvidt man oppnår intensjonen med militærordningen.

Funnene i denne studien peker på at det primært er to utfordringer knyttet til innføringen av den nye ordningen. For det første tyder funnene på at man ikke har tatt tilstrekkelig høyde for den eksisterende hærkulturen. Ordningen oppfattes til dels å være i strid med grunnleggende verdier noe som bidrar til at offiserer og spesialister konkurrerer om de gjeveste oppgavene. Selv om Hæren har uttrykt at innføringen vil kreve en kulturendring, kan det virke som viktigheten av kulturaspektet så langt er undervurdert.

For det andre er selve måten ordningen har blitt innført på et undervurdert aspekt.

Kommunikasjonen fra ledelsen i Hæren og det ensidige fokus på spesialistkorpset har bidratt til å skape skepsis spesielt blant offiserene. Dette har gitt følgefeil som kan bidra til å gjøre implementeringen av ordningen vanskeligere. I avdelinger hvor man har hatt en grundig prosess som involverer begge gruppene, er skepsisen langt mindre.

Summary

On 1 January 2016, the Norwegian Armed Forces reintroduced non-commissioned officers (NCOs) in all service branches, having had a single rank tier since 1975. The new military rank structure is based on NATO-standard. By 2024, 70% of enlisted personnel are expected to fall into the Specialist Corps (OR, other *ranks*), while the remaining 30% will be part of the Officer Corps (OF, *officer*).

This thesis examines the *expectations* among officers (OF) and NCOs with regards to leadership in the Norwegian Army as the new rank structure is implemented. Naturally, as the implementation is still ongoing throughout the Norwegian Armed Forces, research into this new ranking system is sparse. Until the system is more widely implemented making any kind of bold statement about what the new structure will entail with regard to leadership in the Norwegian Army would be presumptuous. However, insight into expectations held by these officers and specialists would be valuable as the process of implementation continues.

During the study, six group interviews with officers and specialists from three separate battalions have been carried out. The results indicate contradicting expectations which may affect the chances of successfully obtaining the intended benefits of implementing the structure.

The findings suggest two prominent challenges. One is that the existing culture within the army has not been sufficiently accounted for. The new rank structure is regarded as contradictory to the basic values held by army personnel, resulting in officers and specialists competing for the more popular tasks. Thus, the cultural aspect seems to have been underestimated so far.

The second aspect which seems to have been underestimated is the manner of which the structure has been implemented. The communication from the Norwegian Army management and the perceived singular focus on the Specialist Corps has given rise to unease amongst officers in particular, which has resulted in further problems which may contribute to increased difficulty as the implementation is brought forward. Divisions where both groups have been involved in thorough processes, display a notably more positive expectation.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSING	2
1.2 VEIEN FRAM TIL MILITÆRORDNINGEN	4
1.3 FORSKNING PÅ MILITÆRORDNINGEN OG INNEN LEDELSESFELTET	5
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR	7
2 Teoretisk rammeverk	9
2.1 BEGREPSAVKLARING	9
2.2 MILITÆRORDNINGEN OG LEDELSE	11
2.2.1 Grunnlagsdokumentene og ledelse	11
2.2.2 Ledelsesbegreper	14
2.2.3 Dynamikken mellom lederskap og styring	19
2.2.4 Militærordningen og balansen mellom styring og lederskap	20
2.3 FORSVARETS GRUNNSYN PÅ LEDELSE	23
2.3.1 Oppdragsfokus	25
2.3.2 Utviklingsorientering	25
2.3.3 Samspill	26
2.3.4 Rollemodell	26
2.3.5 Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse og grunnlagsdokumentene	26
3 Metode	29
3.1 UTVIKLING AV PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSDESIGN	29
3.2 GRUPPEINTERVJU SOM METODE	31
3.3 UNDERSØKELSESOBJEKT OG UTVALG AV INTERVJUDELTAERE	33
3.4 GJENNOMFØRING AV INTERVJU OG ANALYSE AV RESULTATER	35
4 Resultater	37
4.1 LEDELSE OG DEN PRINSIPIELLE ROLLEFORDELINGEN	37
4.1.1 Offiserens forventinger til ledelse	38
4.1.2 Spesialistenes forventinger til ledelse	39
4.1.3 Oppsummering prinsipiell rollefordeling	41
4.2 PROBLEMOMRÅDER SOM KAN KOMME TIL Å OPPSTÅ	41
4.2.1 Offiserens forventinger til problemområder	41
4.2.2 Spesialistenes forventinger til problemområder	46
4.2.3 Oppsummering av problemområder	50
4.3 KOMPETANSE	51
4.3.1 Oppsummering av forventinger og kompetanse	55
4.4 REELL ENDRING?	55
4.4.1 Oppsummering	56
4.5 FORVENTINGER TIL BALANSEN I MODELLEN FRA FGL	57
4.5.1 Oppsummering	58
4.6 OPPSUMMERING AV RESULTATER	58
5 Drøfting	61
5.1 LEDERSKAP OG STYRING	61
5.2 KULTUR OG IDENTITET	65
5.3 FORSVARETS GRUNNSYN PÅ LEDELSE	68
5.4 MÅTEN DET ER INNFØRT PÅ SPILLER EN ROLLE	69
6 Avslutning	73
Litteraturliste	75
Vedlegg A: Forkortelser	1
Vedlegg B: Intervjuer	2
Vedlegg C: Intervjuguide	3
Vedlegg D: Informasjonsskriv/Samtykkeerklæring	7

Figurer

Figur 1: Funksjonelle forskjeller (Hæren, 2015, s. 11)	11
Figur 2: Todeling av ledelse (Luftforsvarsstaben, 1995, s. 27).....	16
Figur 3: Lederskap og styring langs to dimensjoner (Vabo & Ladegård, 2010, s. 25).....	20
Figur 4: Dokumentanalysen og balansen mellom lederskap og styring for OR/OF	22
Figur 5: Balanse i lederadferd FGL (Forsvarsstaben, 2012, s. 13)	24
Figur 6: Dokumentanalysen og balansen mellom lederskap og styring for OR/OF	62
Figur 7: Spesialistenes forventinger	63
Figur 8: Offiserenes forventinger	63
Figur 9: Balanse i lederadferd FGL (Forsvarsstaben, 2012, s. 13)	68

Tabeller

Tabell 1: Gradsbetegnelser OR/OF	10
Tabell 2: Karakteristikker for OR/OF (Forsvarsdepartementet, 2014, s. 48)	13
Tabell 3: Generiske forskjeller på roller, ansvar og myndighet (Hæren, 2015, s. 17-18).....	14

1 Innledning

Den 12. juni 2016 vedtok Stortinget ordning for militært tilsatte (militærordningen) og satte dermed rammene for hvordan Forvaret skal utvikle riktig kompetanse og bedre balansen i personellstrukturen. Hensikten med militærordningen er å sikre en personell- og kompetansesammensetting som skal styrke Forsvarets operative evne. Vedtaket innebærer at Norge innfører en ny ordning med to komplementære gradsstrukturer for militært personell bestående av et offiserskorps og et spesialistkorps. Disse to systemene gjenspeiler standarden i NATO og skiller *Officers* (OF) fra *Other ranks* (OR). I all hovedsak skal offiserskorpset ivareta og representere breddekompetansen og helhetsforståelsen basert på militær akademisk utdanning, mens spesialistkorpset skal ivareta dybdekompetansen og kunnskap om detaljene med utgangspunkt i erfaringsbasert kompetanse eller funksjonsrettet akademisk utdanning.

Militærordningen er et svar på endrede rammevilkår innen den sikkerhetspolitiske situasjonen i tillegg til forandringer i Forsvarets oppgaver og kompetansebehov. Dagens og framtidens komplekse konfliktscenarier innebærer operasjonsmetoder som er stadig mer krevende. I tillegg til den militærteknologiske utviklingen, innebærer dette at det stilles høyere krav til personellens kompetanse (Prop. nr. 111 LS, 2014-2015, s. 15).

Ordningen skal også rette opp i ubalansen i alders- og gradsstrukturen som eksisterte med den nylig avviklede enhetsbefalsordningen. Denne ordningen ivaretok Forvarets behov for produksjon av store mengder offiserer til mobiliseringsforsvaret, og var tuftet på en likhetstankegang. Til tross for gjentatte revisjoner, klarte enhetsbefalsordningen ikke å tilpasse seg og sikre kompetansebehovet etterhvert som Forsvaret utviklet seg i retting av et innsatsforsvar.

Implementeringen av militærordningen skal være ferdig innen 2020, og det forventes at man innen 2024 har en fordeling av militært ansatte i størrelsesorden 30 prosent offiserer og 70 prosent spesialister (Forsvarssjefens fagmilitære råd (FMR), 2015, s. 27-28). Innføringen av det nye systemet er i startgroen, og det er mange praktiske detaljer som fortsatt er uklare med tanke på fordeling og avklaring av roller, ansvar og myndighet.

Overgangen til to gradsstrukturer er ikke bare en strukturell organisasjonsendring.

Militærordningen bærer i seg viktige kulturelle aspekter som vil påvirke implementeringen og hvordan den nye ordningen vil fungere over tid. I tråd med norske likhetsidealer legges det

vekt på at ordningen ikke skal føre til et klasseskille og at systemet skal være preget av gjensidig avhengighet, basert på tillit og respekt (Prop. nr. 111 LS, 2014-2015, s. 36).

1.1 Problemstilling og avgrensning

Som hæroffiser og student ved Forsvarets Stabsskole i perioden 2015-2016 har jeg sittet på skolebenken og betraktet oppstarten av reformprosessen i Hæren sett fra sidelinjen. Dette har gitt grobunn for mange spørsmål. Hva innebærer innføringen av to komplementære karrieresystemer og personellkategorier for kulturen innad i Hæren generelt sett, og med særlig vektlegging av ledelse?

Overgangen fra den gamle enhetsbefalsordningen til et system med to komplementære gradsstrukturer griper inn i selve grunnlaget som Hæren har basert sin ledelse og oppdragsløsning på de siste førti årene. Hærens grunnlagsdokument for militærordningen framholder at «det viktigste offiserene og spesialistene har til felles er at de er ledere, men de skal ha ulike arbeidsoppgaver og roller i to komplementære systemer» (Hæren, 2015, s. 8-11). Hva innebærer dette for ledelse i Hæren? Hvordan skal denne rolle og ansvarsfordelingen foregå i praksis?

Å si noe sikkert om hva militærordningen innebærer for ledelse i Hæren, vil være vanskelig før ordningen er tilstrekkelig implementert. Derimot vil kunnskap om offiserenes og spesialistenes *forventninger* til ledelse i Hæren kunne gi verdifull innsikt som kan nyttes i den videre implementeringen av militærordningen. Forventninger i denne sammenhengen kan ses på som antakelser om eller innstillinger til ledelse i Hæren innføring av militærordningen. Forventningene etableres gjerne gjennom informasjon og erfaring (Svartdal, 2013).

Reformen påvirker hverdagen til alle militært tilsatte, og deres innstillinger til militærordningen er derfor avgjørende for en vellykket implementering. Kjennskap til deres forventninger vil dermed kunne si noe om hvilke vanskeligheter omleggingen kan støte på, noe som i tur og skole gir anledning til å forebygge eventuelle problemer.

Med utgangspunkt i dette vil denne studiens problemstilling være:

Hvilke forventninger har offiserer og spesialister i Hæren til ledelse ved innføring av militærordningen?

For å kunne besvare denne overordnede problemstillingen, er det nødvendig å bryte den ned i fire konkrete forskningsspørsmål:

-
1. Hvilke forventninger har *offiserene* til sin egen og til spesialistens lederrolle og lederadferden i Hæren?
 2. Hvilke forventninger har *spesialistene* til sin egen og til offiserens lederrolle og lederadferd i Hæren?
 3. Hvordan harmonerer forventningene mellom de ulike avdelingene og mellom offiserer og spesialister?
 4. I hvilken grad samsvarer offiserenes og spesialistenes forventninger til ledelse med grunnlagsdokumentene for militærordningen og Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse?

Oppgaven vil også drøfte mulige forklaringer på de funnene som blir presentert, og avslutningsvis komme med noen betraktninger knyttet til hva funnene sier om hvorvidt selve innføringen av og intensjonene med militærordningen vil lykkes.

Sentralt i studien er begrepet ledelse. Dette vil bli utdypet i kapittel 2, men i kort legger denne oppgaven til grunn at ledelse er et fenomen som handler om påvirkningsprosesser som skal forsterke målrettet arbeid og i Forsvaret handler dette som oftest om hvordan en leder påvirker undergitte for å løse oppdraget (Forsvarsstaben, 2012, s. 6).

Videre vil denne oppgaven fokusere på ledelse et adferds- og rolleperspektiv. Studien vil dermed ikke se på ledelse som en funksjon av personlighet eller trekk ved lederen, men konsentrere seg om hva lederen *gjør*, hvilke oppgaver lederen fokuserer på og hvordan lederoppgavene er knyttet til ulike lederroller i organisasjonen.

Denne studien er en *eksplorerende* studie. Dette skal utdypes nærmere i metodekapittelet, men innebærer i korthet at studien ønsker å undersøke militærordningen og forventningene til ledelse på en mest mulig åpen måte uten forhåndsdefinerte kategorier.

Studien avgrenses til det taktiske nivået i Hæren, nærmere bestemt kompani- og bataljonsnivået. Med bare én brigade igjen i Norge, er dette nivået det der det skapes operativ evne gjennom produksjon av mannskaper, militære kampenheter og oppdragsløsning. På dette nivået finner man også et mangfold av ulike avdelinger, med ulike oppdrag, ulik personellsammensetting og geografisk spredning som gir forskjellige kontekster for ledelse. Samtidig som det er ulike kontekster, er det noen kulturelle rammer som skaper en form av enhet i den militære ledelsen gjennom en befalsutdanning som er bygget på samme lest. Det er tidvis langt fra de overordnede styringsdokumenter til hverdagen ute i avdelingene, det være seg på den norsk-russiske grensen, på Setermoen i indre Troms eller på Rena i

Østerdalen. På veien er det mange ulike faktorer som kan påvirke forventningene til ledelse, og nettopp dette som gjør det taktiske nivået spesielt interessant å studere.

Oppgaven bruker i utgangspunktet begrepene *offiser* og *spesialist* og knytter disse to personellkategoriene til lederrolle og lederadferd. Ikke alle offiserer og langt fra alle spesialister har lederansvar. Når jeg bruker begrepene offiserer og spesialister i oppgaven og i intervjuene, så ligger det implisitt at dette handler om det personellet som har lederoppgaver i de to gradssøylene. Som metodekapittelet vil vise har respondentene som deltar i intervjuene i all hovedsak ha lederoppgaver. Ytterligere detaljer rundt begrepene *offiser* og *spesialist* blir nærmere omtalt i kapittel to.

1.2 Veien fram til militærordningen

Norge er det siste av NATOs medlemsland som innfører en OR/OF-ordning. Riktignok har Forsvaret hatt personellordninger som minner om dagens militærordning som strekker seg tilbake til opprettelsen av Hæren i 1628. Den gang ble betegnelsene under-offiser og over-offiser benyttet. Selv om systemet ikke hadde til hensikt å skape et klasseskille førte samfunnsutvikling på 17-1800-tallet til et tydeligere skille. På starten av 1900-tallet ble Forsvaret påvirket av samtidens egalitære politiske ideer, og begrepene offiser og underoffiser ble erstattet av enhetsbefal ved innføringen av Hærordningen av 1927. Ordningen fungerte ikke slik den var tiltenkt og varianter av underoffiserskorpset eksisterte helt fram til midten av 1970-tallet (Fog, 2016, s. 6).

Enhetsbefalsordningen gjennomgikk flere revisjoner på 80- og 90-tallet, men skapte utfordringen for balansen og personellstrukturen i Forsvaret. Det var for få offiserer på lavt nivå og utover 2000-tallet ble dette forsøk rettet på. I forbindelse med Stortingsproposisjon nr.45 (2001-2002) *Omlegging av Forsvaret i perioden 2002-2005* anbefalte et utvalg ledet av Arne Røksund, å innføre en form for et spesialistkorps med lavere pensjonsalder. På grunnnet den pågående pensjonsreformen var dette politisk uakseptabelt og løsningen ble et kompromiss. Stortingsproposisjon nr. 42 (2003-2004) *Den videre moderniseringen av Forsvaret i perioden 2005-2008* opprettet avdelingsbefal som en ny personellkategori. Avdelingsbefalet fikk tilsetning fram til fylte 35 år, til tross for et ønske fra Forsvarets side om en høyere aldersgrense (Bade, 2012, s. 20).

Avdelingsbefalsordningen ble innført i 2005, men evalueringer i 2008 og 2011 viste stor grad av misnøye blant avdelingsbefalet. En for stor del fullførte ikke sin kontraktid og et

gjennomsnittlig avdelingsbefal sluttet i Forsvaret i en alder av 26 til 27 år. Dette var langt tidligere enn det avdelingsbefalsordningen la opp til og skapte negative konsekvenser spesielt for Hæren. Det ble derfor viktig å utvikle et bærekraftig konsept for ivaretagelse av spesialistkompetanse samt å legge til rette for karriereløp som sikrer både avdelingsbefalets og Forsvarets behov på en god måte (Prop. 73S, 2011-2012, s. 122).

Dette ble videreført med Stortingsmelding nr. 14, *Kompetanse for en ny tid (Kompetansemeldingen)* og Forsvarsdepartementet fikk i oppdrag å utrede fremtidige personellordninger, herunder muligheten for et spesialistkorps (Meld. St. 14, 2012-2013, s. 56). Stortingets vedtak om innføring av et system med to komplementære gradsstrukturer markerte dermed innføring av et spesialistkorps og et offiserskorps i Norge. Militærordningen erstattet dermed tidligere befalsordninger og ordningen for vervet personell (Prop. nr. 111 LS, 2014-2015, s. 7).

1.3 Forskning på militærordningen og innen ledelsesfeltet

Militærordningen ble vedtatt i 2015, og det jobbes p.t. intensivt med implementeringen som er meget omfattende og krever en systematisk og langsiktig tilnærming (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 3). Nærhet i tid kan forklare hvorfor det ennå ikke er publisert mange studier utover utredningsarbeidet om temaet i Norge. Utdanningsinstitusjonene i Forsvaret begynner nå imidlertid å fatte interesse for ordningen. Forsvaret Høgskole har for tiden en doktorgradsstipendiatstilling som er direkte knyttet til militærordningen. I tillegg er det flere av mastergradsstudentene ved FHS som i skrivende stund, høsten 2016, forsker på ordningen. Disse blir imidlertid ikke publisert før denne oppgaven skal levers. På bachelornivå har et titalls kadetter ved Krigsskolen skrevet sine oppgaver knyttet til militærordningen og OR/OF. Én masteroppgave ble levert våren 2016. Med tittelen *Offiseren – hva nå?* undersøker Bernard Fog hvordan offisersrollen påvirkes av militærordningen. Han konkluderer i sin studie med at offiseren vil bli utfordret av spesialistens uformelle makt og autoritet. Offiseren er imidlertid også avhengig av spesialisten for å lykkes. I tillegg peker Fog på indikasjoner for at offiseren i den nye ordningen vil bruke mer tid på kontoret enn på direkte lederskap.

En annen relevant studie som berører militærordningen er prosjektoppdraget OMT – roller i endring som ble utgitt sommeren 2016. Prosjektoppdraget var et *internship* i Hæren som ble gjennomført av Helene O. Kjerstad og Magnus H. Pettersen. I sin studie gjennomførte de

intervjuer med flere personer som har vært sentral i implementeringen, og vurderte på hvilken måte offiserens rolle og funksjon blir påvirket av militærordningen.

Som nevnt ovenfor, er forskning på ledelse et er et svært omfattende fagfelt med ulike perspektiver som berører og overlapper hverandre. Disse har utspring i ulike fagområder som psykologi, økonomi, pedagogikk og sosiologi. Felles mål for mye av forskningen har vært å finne generelle trekk ved god ledelse på tvers av fagfelt (Martinsen, 2015, s. 15, 91).

Et sentralt spørsmål som har opptatt forskere er hva som kjennetegner effektive ledere. Forskningen har gitt omfattende kunnskaper om både fenomenet og funksjonen ledelse, samt jobben som leder. Fra midten av 1940-tallet har toneangivende forskere fokusert på å studere ledernes væremåte og adferd. Mye av forskningen har dreid seg om hvilke adferdsformer eller væremåter som ledere benytter. I tillegg har man undersøkt om disse formene for adferd har sammenhenger med gunstige reaksjoner i organisasjoner (Martinsen, 2015, s. 124).

En styrke ved forskningen er at man i mange tiår systematisk har hentet inn informasjon. Dette gjør at ledelsesforskningen kan betraktes som en sammenstilling av mange ulike erfaringer rundt temaet ledelse. Gjennom utallige studier har medarbeidere vurdert sine overordnede. Analyser som forskere foretar av de mange ledervurderingene, bidrar til å finne fellestrekkene i erfaringer om ledelse. Likevel er det ikke til å stikke under en stol at denne forskningen nok har vært relativt ensidig gjennom det å inneha hovedfokus på hvordan ledere påvirker sine medarbeidere. Ledere blir eksempelvis påvirket av sine medarbeidere, og dette har fått mindre oppmerksomhet i forskningen (Martinsen, 2015, s. 104).

Selv om man i dag vet ganske mye om hva som kjennetegner effektive ledere, er det noen utfordringer ved ledelsesforskningen. I følge den anerkjente forskeren Gary Yukl ved er hovedutfordringen for forskningen på ledelse kanskje at den har slitt med å finne en vitenskapelig definisjon på begrepet ledelse. . Begrepet er derfor vanskelig å skille fra andre ledelsesbegreper som makt, autoritet, styring og kontroll (Yukl, 2013, s. 18).

Forskning på effekter av ledelse er svært vanskelig, og det store mangfoldet av forskning på feltet har gjort at resultatene ofte har blitt oppfattet som ikke-konsistente og tvetydige. Det som vanskeliggjør forskningen er at det finnes et utall forskjellige perspektiver, klassifiseringer og beskrivelser av lederegenskaper, lederferdigheter og lederadferd. Dette gjør det til en krevende øvelse å validere kausale sammenhenger mellom disse forholdene og den effekten ledelse har. Det kan derfor stilles kritiske spørsmål til flere ledelsesteorier og hvorvidt forskningen har klart å gjøre tilstrekkelig gode målinger. I tillegg arbeider både leder

og medarbeidere under svært ulike forhold, noe som forsterker vanskeliggjøringen av forskningen. Martinsen oppsummerer det hele ved å slå fast at: «å forske på ledelse er å håndtere kompleksitet» (Martinsen, 2015, s. 106-107).

1.4 Oppgavens struktur

Denne studien deles inn i seks kapitler. I herværende innledning forklares problemstillingen for studien med tilhørende forskningsspørsmål og hvorfor dette er av interesse. I tillegg beskrives nødvendige avgrensinger. Dette første kapitlet bidrar også til å sette konteksten for studien gjennom å redegjøre for hovedtrekkene i militærordningen, veien fram til militærordningen samt greie kort ut om forskning innen ledelsesfeltet og forskning på militærordningen i Norge.

Kapittel to utdyper det teoretiske rammeverket for studien. Jeg starter med å definere sentrale begreper. Deretter analyseres grunnlagsdokumentene for militærordningen i forhold til relevante ledelsesbegreper som igjen utdypes ved bruk av aktuell ledelsesteori og Forsvarets policydokumenter innen ledelse. Dette rammeverket danner videre grunnlaget for gruppeintervjuene, resultatene samt den senere drøftingen.

I det tredje kapitlet forklares og begrunnes valg av metode for denne eksplorerende studien. Gruppeintervjuet som metode blir forklart samt dets fordeler og ulemper blir diskutert. I tillegg redegjøres det videre i kapitlet for undersøkelsesobjekt, respondenter og gjennomføringen av intervjuene, samt analysen av resultatene.

I kapittel fire presenteres resultatene fra gruppeintervjuene, og her vil det bli forsøkt å besvare de to første forskningsspørsmålene knyttet rundt forventningene til ledelse blant offiserer og spesialister.

Kapittel fem drøfter funnene fra kapittel fire opp mot det teoretiske rammeverket, og i oppgaven vil det her bli søkt å svare på to siste forskningsspørsmålene: Hvordan harmonerer forventningene mellom de ulike avdelingene samt mellom offiserer og spesialister. I tillegg vil det bli belyst i hvilken grad offiserenes og spesialistenes forventinger til ledelse samsvarer med grunnlagsdokumentene for militærordningen og Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse. I oppgaven vil det også bli drøftet mulige forklaringer på funnene som blir presenteres.

I det avsluttende kapitlet av oppgaven vil det bli trukket en konklusjon som baseres på drøftingen. I tillegg vil det i avhandlingen komme noen betraktninger som knytter seg til funnene om hvorvidt selve innføringen av og intensjonene med militærordningen vil lykkes.

2 Teoretisk rammeverk

Hva kjennetegner god ledelse og dyktige ledere? Dette er spørsmål som ledelsesforskningen har jobbet systematisk med i mange tiår, og som er tidløse og fundamentale spørsmål for militærmakten. Som nevnt innledningsvis fokuserer denne oppgaven på ledelse innenfor et rolle- og adferdsperspektiv. Rolle i denne sammenheng knyttes til den funksjon en person eller leder kan inneha i en gitt sammenheng. Adferd knytter seg til de handlinger og oppgaver som utføres i funksjonen. Dette forskningsperspektivet vil utgjøre deler av grunnlaget for det teoretiske rammeverket som denne oppgaven bygger på. Innledningsvis i kapittelet vil jeg starte med en generell introduksjon og begrepsavklaring knyttet til militærordningen, for så å definere og belyser relevante begreper knyttet til ledelse og problemstillingen. Deretter beskriver og analyserer oppgaven militærordningen slik den framstår i styringsdokumentene, da med særlig fokus på aspekter som direkte eller indirekte omhandler ledelse. Funn samt sentrale begrep i dokumentanalysen, tas med videre. Disse funnene beskrives ytterligere ved hjelp av relevant ledelsesteori i kombinasjon med Forsvarets ideal og tilnærming til ledelse som fenomen. Dette utgjør grunnlaget for intervjuene samt den påfølgende drøftingen av hvilke forventninger offiserer og spesialister i Hæren har til ledelse ved innføring av militærordningen.

2.1 Begrepsavklaring

For de som ikke kjenner Forsvaret og militærordningen så godt går oppgaven inn på noen begreper for å klargjøre disse for leseren.

Med *enhetsbefal* menes alt personell som hadde befals- og krigsskoleutdanning. Etter 2005 var enhetsbefalet hovedsakelig delt inn i kategoriene yrkes offiser og avdelingsbefal.

Begrepene enhetsbefal, yrkesbefal og avdelingsbefal forsvinner med innføring av militærordningen.

I tillegg til avdelingsbefal og yrkesoffiserer var det en stor personellgruppe av militært tilsatte som var vervet personell. Disse ble kalt grenaderer i Hæren. De ble rekruttert etter gjennomført førstegangstjeneste og tilsatt på kontrakter av tre års varighet. Maksimalt kunne grenaderene få tre kontraktperioder. I militærordningen videreføres begrepet *grenader*.

I militærordningen brukes betegnelsen OF eller *offiser* om personellet som vil tilhøre det nye offiserskorpset. I Hæren har offiserer gjennomført grunnleggende offisersutdanning (GOU)

ved Krigsskolen eller oppnådd tilsvarende status gjennom Krigsskolen kvalifiseringskurs (KS KVAL). Offiserene har grader fra fenrik til general og følger NATO-standarder med inndelingen fra OF-1 til OF-9. Offiser har tilsetning til de er 60 år (T-60).

Med *spesialist*, eller OR, menes personell som tilhører spesialistkorpset. Dette er tidligere grenaderer, avdelingsbefal og et antall yrkesoffiserer som konverteres til spesialister. OR står for *other ranks* og har spennet OR-1 til OR-9. Vernepliktige mannskaper vil ha graden OR-1 og grenaderer OR 2-4. Gradene fra OR 5-9 omtales som befal og har fellesbetegnelsen sersjant, hvorav sersjantmajor (OR 9) er den høyeste graden. Disse har gjennomført grunnleggende befalsutdanning (GBU) og vil etterhvert også få videregående befalsutdanning (VBU). Felles for spesialistene i den nye ordningen er at de i utgangspunktet har tilsetning til fylte 35 år (T-35). Avhengig av kompetanse og Forsvarets behov, vil noen av spesialistene kunne tilsettes til fylte 60 år (T-60).

Tabell 1 er en oversikt over de to gradsstrukturene og gradsbetegnelse.

Offisersgrader		Spesialistgrader	
OF-9	General	OR-9	Sersjantmajor
OF-8	Generalløytnant	OR-8	Kommandørsersjant
OF-7	Generalmajor	OR-7	Stabssersjant
OF-6	Brigader	OR-6	Oversersjant
OF-5	Oberst	OR-5+	Sersjant klasse 1
OF-4	Oberstløytnant	OR-5	Sersjant
OF-3	Major	OR-4+	Korporal 1. klasse
OF-2	Kaptein	OR-4	Korporal
OF-1	Løytnant	OR-3	Visekorporal 1. klasse
OF-1	Fenrik	OR-2	Visekorporal
		OR-1+	Ledende menig
		OR-1	Menig

Tabell 1: Gradsbetegnelse OR/OF

Militærordningen innebærer at det opprettes nye ledelsesstrukturer i Forsvaret. Offiserene vil være avdelingssjefer på ulike nivå. På samme måte som det er sjefer blant offiserene utpekes det sjefer blant spesialistene. Disse omtales som sjefssersjanter og mestersersjanter.

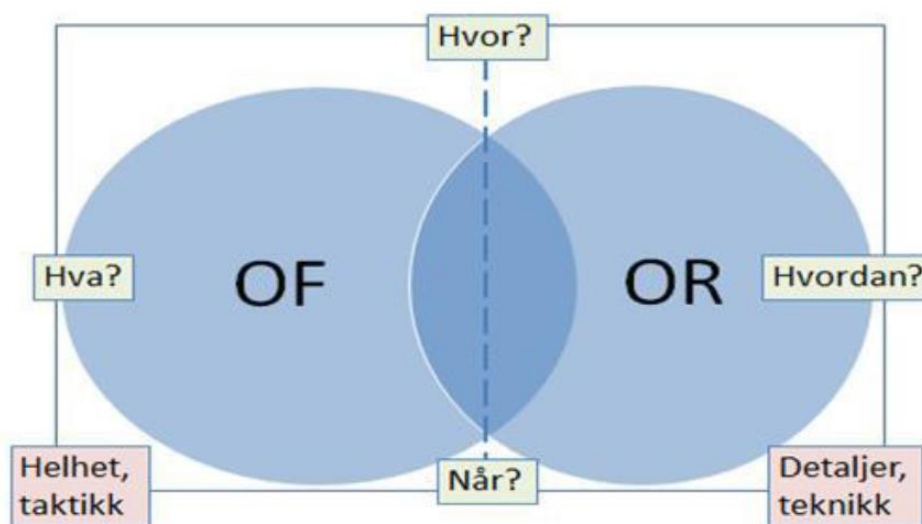
Sjefssersjantene tjenestegjør ved avdelinger mens mestersersjantene jobber ved våpenskoler.

Tradisjonelt har det vært en rapporteringslinje mellom sjefer på de ulike nivåene i Forsvaret.

Denne rapporteringslinjen kalles kommandolinjen. På tilsvarende måte opprettes det en rapporteringslinje mellom sjefssersjantene og kalles sjefssersjantlinjen (SSL). SSL skal være

underordnet kommandolinjen, og er en parallell rapporteringslinje fra topp til bunn i strukturen. Det forventes at mange saker som ikke oppnår nødvendig prioritet i kommandolinjen skal kunne løses raskt i SSL (Hæren, 2015, s. 14-19).

I sitt grunnlagsdokument for militærordningen beskriver Hæren at en forutsetning for å lykkes er at offiserer og spesialister må ha gjensidig respekt for hverandres komplementære kompetanse. De skal være likeverdige, utfyllende, og har forskjellige arbeidsoppgaver og roller. Offiseren skal ha fokus på helheten, *hva* som skal gjøres og *hvorfor* det skal gjøres. Spesialisten skal ha fokus på detaljer og *hvordan* oppgavene skal løses (Hæren, 2015, s. 11). Denne fordelingen er prinsipielt framstilt i figur 1.



Figur 1: Funksjonelle forskjeller (Hæren, 2015, s. 11)

2.2 Militærordningen og ledelse

2.2.1 Grunnlagsdokumentene og ledelse

Styringsdokumentene som er lagt til grunn for analysen er Stortingsmelding nr. 14 (2012-2013), Forsvarsdepartementets utredning og faglige anbefaling for personellordninger (2014), Stortingsproposisjon 111 LS (2014-2015) og Hærens grunnlagsdokument for militærordningen (2015). Stortingsmeldingen nr. 14 og Stortingsproposisjon 111 LS har begge blitt behandlet i Stortinget, og sikrer en bred politisk plattform for reformen. Disse dokumentene bygger på hverandre og danner en logisk rekkefølge i arbeidet med

implementeringen av militærordningen. Stortingsmelding nr. 14, *Kompetanse for en ny tid (Kompetansemeldingen)*, beskriver behovet for en personell- og kompetansereform i Forsvaret for å sikre framtidig kampkraft og operativ evne (Meld. St. 14, 2012-2013). Meldingen omhandler en ny fase i en lang omstillingsrekke i Forsvaret, der kompetanse blir satt i sentrum. Kompetansemeldingen sier blant annet at Forsvaret har behov for færre generalister og flere spesialister, samt en større andel befaler med et horisontalt karriereløp (Meld. St. 14, 2012-2013). Etter at Kompetansemeldingen ble behandlet i Stortinget, startet Forsvarsdepartementet (FD) sitt utredningsarbeid siste kvartal i 2013. Den faglige anbefaling fra FD legger deretter det videre grunnlaget for Stortingsproposisjon 111 LS.

Dokumentene på nasjonalt nivå har et overordnet strukturelt preg og argumenterer for endrede kompetansebehov samt innføringen av militærordningen basert på NATO standard. Hærens grunnlagsdokument har et annet fokus og forsøker å operasjonalisere den vedtatte ordningen gjennom å etablere helhetlige perspektiver på hvordan militærordningen bør utøves i Hæren. Dokumentet støtter implementeringsprosessen, og er å betrakte som et styrende dokument for Hærens innretning i arbeidet med militærordningen (Hæren, 2015, s. 4). Dette dokumentet blir derfor sentralt i denne studien.

Det er viktig å poengtere at reformen og implementeringen av militærordningen skal bøte på utfordringer knyttet til Forsvarets kompetansebehov. Dokumentene argumenterer for at framtidens Forsvar er i behov av flere personer som innehar erfaringsbasert kompetanse og færre med akademisk basert kompetanse. I så måte er ledelseskompetanse ikke noe reformen tar til orde for å forbedre. Men likefullt er det grunn til å anta at en slik kompetansedreining bidrar til nye dynamikker og forventinger innenfor ledelse som er av stor interesse for å studere nærmere.

Styringsdokumentene på nasjonalt nivå tar opp prinsipielle forskjeller mellom offiserer og spesialister, uten at begrepene utdypes i noen særlig grad. Riktignok beskriver Stortingsproposisjon 111 LS at spesialistene (OR 5-9) skal være bindeleddet mellom offiserene, grenaderene og de vernepliktige soldatene (Prop. nr. 111 LS, 2014-2015, s. 27). Dette peker på at offiserene skal ha en noe mer tilbaketrasket sjefsrolle og ikke være så direkte involvert med soldater på grunnplanet. Dette er en rolle som i større grad er forbeholdt spesialisten. Tabell 2 er hentet fra FDs faglige anbefaling og viser de ulike rollene, funksjonene og karakteristikken for de to komplementære men distinkte karrieresøylene.

OF 1-9 Offiserer	OR 5-9 Befal	OR 2-4 Grenaderer og matroser
Militær profesjon	Militær profesjon	Militær profesjon
Ledelse, kommando og kontroll	Utøvende lederskap	Oppfølgende lederskap (OR4)
Breddekompetanse	Dybdekompetanse	Dybdekompetanse
Militær akademisk utdanning	Fagutdanning eller funksjonsrettet akademisk utdanning	Fagutdanning eller funksjonsrettet akademisk utdanning
Fagkompetanse	Fagspesialister	Fagspesialister
Vertikal karriere	Horisontal- og fagkarriere	Horisontal- og fagkarriere
Moderat rotasjon	Lav rotasjon	Lav rotasjon
Lav turnover	Lav til moderat turnover	Moderat turnover
Lav andel aldersavhengig kompetanse	Moderat andel aldersavhengig kompetanse	Høy andel aldersavhengig kompetanse
Sette sammen og føre kommando over flere funksjonelle enheter	Utvikling og ledelse av funksjonelle enheter	Del av funksjonelle enheter
Operasjonell kompleksitet	Faglig kompleksitet	Faglig kompleksitet

Tabell 2: Karakteristikk for OR/OF (Forsvarsdepartementet, 2014, s. 48)

Varianter av denne tabellen finnes i tillegg i dokumentene som er produsert etter FDs faglige anbefaling og som benyttes for å illustrere skillet mellom offiserer og spesialister.

I tabellen benyttes ulike begreper knyttet til begrepene ledelse og lederskap. Disse begrepene er uthevet og trenger ytterligere presisering. De andre karakteristikkene som skiller OR og OF i tabellene, vil sannsynligvis også sette sitt preg på ledelse, men da høyst sannsynlig på noe lengere sikt. Hvis det i fremtiden utvikles et tydeligere skille mellom personell med akademisk kompetanse og personell med erfaringsbasert kompetanse, er det rimelig å anta at dette påvirker måten ledelse utøves i de respektive kompetansesøylene. Denne effekten vil trolig ikke komme før etter at nye utdanningsordninger har blitt implementert og etter at ordningen har virket over tid. Like fullt vil det beskrevne utdannings- og kompetanseskillet kunne forme forventningene til ledelse hos både OR og OF. Dette vil være et interessant diskusjonstema under gruppeintervjuene.

Som nevnt tidligere slår Hærens grunnlagsdokument fast at det å være leder er det viktigste offiserene og spesialistene har til felles (Hæren, 2015, s. 8). I sin operasjonalisering av militærordningen har Hæren i sitt grunnlagsdokument beskrevet og definert generiske forskjeller mellom roller, ansvar og myndighet til sjef og sjefssersjanter uavhengig av hvilket nivå man jobber på (tabell 3).

Generisk sjef	Generisk sjefssersjant
Fokus på helhet	Fokus på detaljer
Forstå detaljenes viktighet	Forstå helhetens viktighet
Ta beslutninger basert på fakta	Sørge for at sjefen har riktige fakta og status
Ta beslutninger og gi ordre til avdelingen	Kvalitetssikre ordre og beskrive konsekvensen av dem
Lede gjennom tjenestevei	Lede og kontrollere gjennom faglinjen
Ledelse	Lederskap
Søke råd	Rådgi
Trene og øve avdelingen	Trene og øve enkeltmenn og lag (primært tr-kp)
Beslutte hva som skal gjøres	Beslutte hvordan det skal gjøres, omsette til handling og følge opp
Veiledning av undergitte offiserer	Veiledning av undergitte OR
Beslutte standarder	Følge opp standarder
Langtidsplanlegging	Current (her og nå) drift
Motta føringer og rapportere tjenestevei	Motta føringer og rapporter på faglinjen(informere sjef)
Skape overordnede rammer for å nå mål	Utnytte egne ressurser og nå fastsatte mål

Tabell 3: Generiske forskjeller på roller, ansvar og myndighet (Hæren, 2015, s. 17-18)

Tabell 3 er på mange måter en utdypping av karakteristikkene som ble presentert i tabell 1 og beskriver hvordan Hæren ser for seg at offiseren og spesialisten skal være komplementære og utfylle hverandre i sin ledelsesfunksjon. Det vil være av interesse å se om denne rollefordelingen gjenspeiles i forventningene ledelse i de respektive gruppene.

I begge tabellene er det beskrevet at offiseren skal utøve ledelse og spesialisten skal utøve lederskap. Disse begrepene er det nødvendig å klargjøre ytterligere ved bruk av ledelsesteori, Forsvarets lærebøker og Forsvarets policydokumenter for ledelse.

2.2.2 Ledelsesbegreper

Som allerede nevnt er den viktigste fellesnevneren mellom offiserene og spesialistene at de er ledere (Hæren, 2015, s. 8). Offiserene skal ifølge styringsdokumentene, primært fokusere på «ledelse og kommando og kontroll (K2)». Til sammenlikning skal spesialistene i all hovedsak fokusere på «utøvende og oppfølgende lederskap». I tillegg skal offiserer «føre kommando over flere funksjonelle enheter» mens spesialistene skal stå for «utvikling og ledelse av funksjonelle enheter». Jeg velger å starte med begrepet «kommando og kontroll (K2)», for deretter å utdype forskjellen mellom det «å føre kommando» og det «å lede en funksjonell enhet». Avslutningsvis kommer jeg inn på de viktige begrepene «ledelse» og «lederskap».

K2 er et begrep som varierer mellom nasjoner og organisasjoner. Både teorien rundt K2 og begrepet i seg selv framstår som uklart, komplekst og forvirrende ifølge sjef for Brigade

Nord, Brigader Eldar Berli (Berli, 2012, s. 5-6). Den enkleste forståelsen av K2 finner i Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) som definerer K2 som det militære begrepet for planlegging og ledelse av operasjoner (Forsvaret, 2014, s. 222). Denne forståelsen vil ligge til grunn for den videre oppgaven. På bakgrunn av at oppgaven har til hensikt å diskutere fenomenet ledelse, er det av den grunn ikke behov for å diskutere og problematisere ytterligere rundt begrepet K2.

FFOD poengterer videre at i militær sammenheng baseres ledelse formelt på den kommandomyndighet delegert til militære sjefer med den hensikt å dirigere, koordinere og kontrollere militære operasjoner (Forsvaret, 2014, s. 164). Normalt sett er det kun offiserer som har myndigheten med å føre kommando over avdelinger. I praksis medfører dette at spesialistene som hovedregel ikke vil lede avdelinger på tropps- eller høyere nivå (Hæren, 2015, s. 10). Sett i lys av grunnlagsdokumentene for militærordningen er ledelse ikke en prosess som nødvendigvis er koblet sammen med kommandomyndighet. Dette vil den videre redegjøringen belyse. Ledelse utøves av andre enn den formelle sjefen, og jeg vil derfor nå klargjøre de sentrale begrepene «ledelse» og «lederskap».

For folk flest er nok de to begrepene ofte synonyme og begrepene benyttes gjerne oversatt fra det engelske begrepet *leadership* i ledelseslitteraturen. En studie fant hele 221 definisjoner av begrepet fra 1920- til 1990-årene. De tidligste definisjonene vektla lederens evne til å påtvinge sin vilje på andre, mens de senere definisjonene derimot vektla mer gjensidige forhold mellom lederne og dem som ble ledet (Nye, 2008).

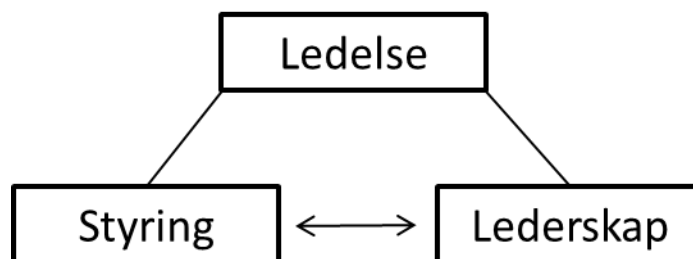
Som tidligere nevnt hevder den anerkjente forskeren Gary Yukl at begrepet *leadership* er hentet fra dagligtale og mangler en tilfredsstillende vitenskapelig definisjon (Yukl, 2013, s. 18). Yukl velger en bred tilnærming til fenomenet når han definerer *leadership* som «...prosessen med å påvirke andre til å forstå og enes om hva som skal gjøres og hvordan det skal gjøres, samt legge til rette for individuell og kollektiv innsats for å nå felles målsettinger» (Yukl, 2013, s. 23). Denne definisjonen har mye til felles med måten man definerer ledelse på i Forsvaret. FFOD sier at: «Ledelse er en aktivitet hvor man på ulike måter forsøker å nå mål gjennom andre» (Forsvaret, 2014, s. 164). Policydokumentet, *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* (FGL), har en annen men ikke helt ulik definisjon av ledelse som «Ledelse innebærer å påvirke underordnede til å løse oppdraget» (Forsvarsstaben, 2012, s. 6).

Det er klare likheter i forståelsen hos sentrale forskere og Forsvaret mellom begrepene *ledelse* og *leadership*. Felles for definisjonene av ledelse er at fenomenet handler om

påvirkningsprosesser som skal forsterke målrettet arbeid. I denne sammenhengen forstås påvirkning som den påvirkningen, direkte eller indirekte, en leder retter mot en medarbeider eller en gruppe. Andre former for påvirkning faller dermed utenfor ledelsesbegrepet.

Hvor kommer så begrepet lederskap inn? Lederskap er rent språklig en direkte oversettelse av begrepet *leadership*. Er det forskjell i begrepene eller er ledelse og lederskap synonymmer? I norsk forskningslitteratur benyttes begrepene gjerne litt om hverandre avhengig av hva de ulike forskerne legger i begrepene. Noen behandler de som synonymmer og noen legger ulike betydninger av de to begrepene. Siden tabellene i styringsdokumentene har til hensikt å illustrere prinsipielle forskjeller, legger oppgaven til grunn at det er et bevisst ordvalg der man ønsker å kommunisere en forskjell mellom begrepene *ledelse* og *lederskap*.

I Forsvaret er det ikke uvanlig å legge ulik betydning av begrepene *ledelse* og *lederskap*, selv om man ikke er konsekvent i begrepsbruken i etaten. I *Håndbok i lederskap for Luftforsvaret* (1995) skiller man mellom begrepene, og ledelse forstås som en disiplin som består av de to komponentene *styring* og *lederskap*. Denne boken har vært benyttet i grunnleggende lederutdanning i hele Forsvaret, og ikke bare i Luftforsvaret. Todelingen er fremstilt i figur 2.



Figur 2: Todeling av ledelse (Luftforsvarsstaben, 1995, s. 27)

Dette skillet er heller ikke uvanlig i forskningslitteratur (Johnsen & Lunde, 2011). I Luftforsvarets håndbok legges det til grunn at lederskap innbefatter «den delen av lederoppgavene som har med mennesket å gjøre, de sosiale og mellommenneskelige forhold». Styring på sin side «er de lederoppgavene som ikke direkte innebærer kontakt og samhandling mellom leder og medarbeidere. (Luftforsvarsstaben, 1995, s. 26-27). Som figuren viser er det et skille mellom lederskap og styring men det er en gjensidig avhengighet mellom aktivitetene. Boken poengterer at skillelinjen mellom lederskap og styring kan være diffus fordi lederoppgavene både er avhengig av og griper inn i hverandre. I all hovedsak er likevel

lederoppgaver du kan gjøre alene inne på kontoret forstått som styringsaktiviteter, og lederskap er de lederoppgavene som skjer i møte med medarbeidere (Luftforsvarsstaben, 1995, s. 28).

Skillet mellom lederskap og styring er også beskrevet i Hærens grunnlagsdokument for militærordningen. Dokumentet beskriver at ledelse består av lederskap og styring, der lederskap er «den mellommenneskelige relasjonen mellom leder og undergitt både på individ- og gruppenivå som fører til at oppdraget løses og undergitt personell ivaretas på en forsvarlig måte (Forsvarsstaben, 2014; Hæren, 2015, s. 9). Styring er ikke definert på samme måte i Hærens dokumentet utover at styring er en del av ledelsesbegrepet men skiller seg fra lederskap.

Men selv om grunnlagsdokumentene kommuniserer et skille mellom ledelse og lederskap, er ikke denne begrepsbruken entydig i etaten. Eksempelvis benytter FGL (2012), som det overordnede policydokumentet for ledelse i Forsvaret, begrepene om hverandre. Dette kan bidra til å skape uklarheter i begrepsbruken og kan bli et moment i gruppeintervjuene når deltakerne diskuterer. For studien blir det en utfordring i å få klarhet i hvorvidt begrepene som nyttes av respondentene virkelig representerer de begrepene som oppgaven har til hensikt å studere og belyse. Det er likevel viktig å poengtere at denne oppgaven ikke har til hensikt å legge opp til noen omfattende begrepsdiskusjon i gruppeintervjuene. Dette vil bli nærmere kommentert i metodekapittelet.

Innad i Forsvaret og i ledelseslitteraturen finnes det uklarheter i begrepsbruken. Likevel tar oppgaven utgangspunkt i begrepene slik de er forstått i *Håndbok i lederskap for Luftforsvaret*. Ledelse et overordnet begrep bestående av elementene «lederskap» og «styring». Dette skille er allikevel av en prinsipiell karakter og i praksis kan det være vanskelig å skille. Det vil være behov for å utdype noe om dynamikken og forholdet mellom begrepene, selv om begrepet «styring» og aktiviteter knyttet til dette i liten grad er beskrevet i grunnlagsdokumentene.

Ledelseslitteraturen er det vanlig å skille mellom begrepene *management*¹ og *leadership*, på norsk oversatt til styring og ledelse. Uansett hvordan begrepene oversettes, så er det noen fellestrekk i skillet som har paralleller til Forsvarets skille mellom lederskap og styring. Den

¹ På engelsk brukes begrepet management. På norsk har ikke et fullgodt begrep som dekker det samme meningsinnholdet. Management betyr på et vis å håndtere oppgaver. Siden «håndtering» ikke er et passende uttrykk ender litteraturen opp med ulike norske begrep. Martinsen (2015) bruker begrepet administrasjon. Jeg velger å koble management til begrepet styring.

prinsipielle forskjellen beskrives ofte som at lederskap² er personorientert mens styring er systemorientert (Kotter, 2015, s. 58; Røvik, 2007a, s. 146; Vabo & Ladegård, 2010, s. 17-18). Lederskap er personorientert i den forstand at lederen som person og skjønnsutøver er sentral. Lederens skjønn utfyller på denne måten den systemorienterte styringen, som har til hensikt å skape orden, forutsigbarhet og stabilitet i komplekse systemer for å gjøre påvirkning uavhengig av person (Vabo & Ladegård, 2010, s. 19-20). Det er viktig å poengtere at skjønn er noe som trolig er like viktig for styringsaktiviteter som lederskapsaktiviteter. Det kreves skjønn når man skal følge regler.

Sørhaug (1996) beskriver dynamikken mellom lederskap³ og styring det på følgende måte:

Det helt spesifikke ved ledelse avdekker seg imidlertid gjennom dens makt til å bestemme over unntaket eller det ikke-regulerte. (...) Så lenge en organisasjon kan følge sine regler, trenger den strengt tatt ikke ledelse. Men i det øyeblikket noe uforutsett og uregulert oppstår, så oppstår også behovet for en ledelse som setter en retning og om nødvendig skaper regler (Sørhaug, 1996, s. 25).

Sørhaug sitt perspektiv om behovet for lederskap når det uforutsette skjer, harmonerer med militærmaktens utfordring med å takle krigen kaos og friksjon. På en annen side er hans påstand om at organisasjoner ikke trenger lederskap så lenge de kan følge sine regler, fjernt for de fleste med moderne militær operasjonserfaring. Den regelstyrte og ordrebaserte ledelsesformen har gradvis blitt redusert i den norske militære ledelsesmentalitet i kjølvannet etter skredulykken i Vassdalen i 1986. Erkjennelsen av at usikkerhet ikke kan fjernes åpnet opp for en desentralisert og intensjonsbasert ledelsesform som bemyndiger den med best situasjonsforståelse til å bruke skjønn og handle etter sjefens intensjoner. Men det skal sant sies at militær ledelse er mye mer en ledelse av operasjoner. En så stor organisasjon som Forsvaret er, på lik linje med andre offentlige etater, gjennomregulert i tillegg til at den fortsatt er preget av regelstyring og detaljerte ordrer i hverdagen.

Ledelsesforskeren Dr. John P. Kotter beskriver den spennvidden som militær ledelse operer innen på en utmerket måte når han beskriver forskjellen mellom lederskap og styring:

En hær i fredstid kan vanligvis klare seg med god styring og administrasjon oppover og nedover i hierarkiet, i kombinasjon med godt lederskap konsentrert helt på toppen. En hær i krigstid, derimot, trenger kompetent ledelse på alle nivåer. Til nå har ingen funnet ut hvordan man på en effektiv måte kan administrere mennesker inn i kamp; de må ledes (Kotter, 2015, s. 58-59).

² I de refererte kildene (Kotter, 2015; Røvik, 2007a; Vabo & Ladegård, 2010) benyttes begrepet ledelse og ikke lederskap om det personorienterte aspektet av fenomenet.

³ Sørhaug bruker begrepet ledelse om fenomenet som denne oppgaven omtaler som lederskap.

Nå har tilsynelatende Dr. Kotter ikke noen særlig grad av hverken militær erfaring eller militærfaglig tyngde, men like fullt har utsaget noen valide poeng. Kontekst og situasjon har betydning for dynamikken mellom lederskap og styring. I noen sammenhenger er det behov for mye styring og i andre er det behov for mye lederskap. Et interessant spørsmål blir da om det ene handlingssystemet utelukker eller konkurrerer med det andre?

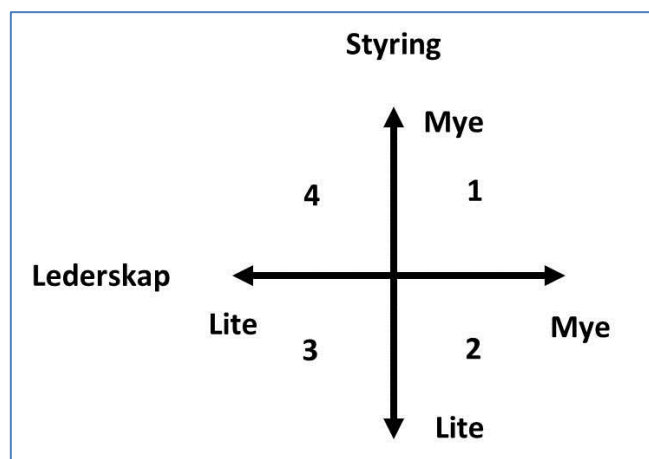
Hvis man støtter seg på tidligere forsvarssjef Harald Sunde som i forordet til FGL (2012) skriver «Forsvarets ledelsesfilosofi finner sted i spenningsfeltet mellom operative prinsipper (drevet av krigens krav) og administrative prinsipper (drevet av sivile markedsmekanismer)» (Forsvarsstaben, 2012, s. 3). Hvis man tolker dette inn i rammen av lederskap og styring slår FGL på mange måter fast at det er en spenningsforhold og derfor en viss motstand mellom begrepene. Jeg vil nå belyse dette spenningsforholdet nærmere.

2.2.3 Dynamikken mellom lederskap og styring

Hvis et fenomen består av to elementer, er det kanskje rimelig å anta at summen av elementene utgjør helheten i fenomenet. Selv om lederskap og styring betraktes som to ulike aspekter i denne oppgaven, er det ikke gitt at det ene handlingssystemet fortrenger eller konkurrerer med det andre. Dette er noe som professor Kjell Arne Røvik⁴ (Røvik, 2007a) argumenterer for når han diskuterer trendene innenfor organisasjonsidéer i nyere tid. Han støttes av Vabo & Ladegård⁵ som påpeker at lederskap og styring kan forstås langs to dimensjoner (Vabo & Ladegård, 2010, s. 25). Som vist på Figur 1 kan det tenkes at det finnes kontekster som innebærer store innslag av både lederskap og styring (1), mens det i andre settinger er lite av begge (3). Samtidig åpnes det opp for at lederskap og styring kan erstatte hverandre (2 og 4).

⁴ Røvik bruker begrepet ledelse om fenomenet som denne oppgaven omtaler som lederskap

⁵ Vabo & Ladegård bruker begrepet ledelse om fenomenet som denne oppgaven omtaler som lederskap



Figur 3: Lederskap og styring langs to dimensjoner (Vabo & Ladegård, 2010, s. 25)

Lederskap og styring kan dermed ses på som tyngdepunkter i en bevegelig helhet. Dette innebærer at det kan oppstå tre prinsipielle dynamikker som skaper bevegelse i helheten mellom lederskap og styring. De kan *erstatte hverandre, konkurrere med hverandre* eller *betinge hverandre* avhengig av kontekst og situasjon (Vabo & Ladegård, 2010, s. 25-28). Forståelsen av denne dynamikken mellom begrepene vil bli lagt til grunn når oppgaven analyserer styringsdokumentene og forsøker å forstå rollene og funksjonene til offiserer.

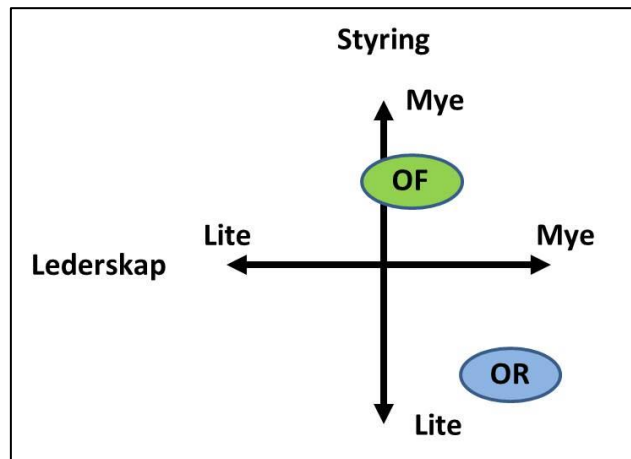
2.2.4 Militærordningen og balansen mellom styring og lederskap

Oppgaven har hittil belyst at ledelse forstås som et overordnet begrep som innebærer styring og lederskap. Lederskap er personorientert i den forstand at lederen som person og skjønnsutøver er sentral. Lederens skjønn utfyller på denne måten den systemorienterte styringen, som har til hensikt å skape orden, forutsigbarhet og stabilitet i komplekse systemer for å gjøre påvirkning uavhengig av person. I Forsvaret har begrepene sterke knytninger til aktivitet som skjer med eller uten interaksjon med andre mennesker. Styring er lederoppgaver som typisk utføres alene på kontoret. Lederskap er aktiviteter som innebærer en personorientert påvirkningsprosess. Lederskap og styring har dermed til felles at begge betegner virkemidler, men de opererer i de to ulike handlingssystemer som avhengig av at situasjon og kontekst kan erstatte hverandre, konkurrere med hverandre eller betinge hverandre. Sammen utgjør disse virkemidlene ledelse; en prosess hvor lederen påvirker en gruppe til å nå et felles mål.

Ved å vektlegge figur 2 når styringsdokumentene skal analyseres, samt forsøke å forstå rollene og funksjonene til offiserer og spesialister, fremheves det at det er to komplementære systemer som skal utfylle hverandre. Offiserene og spesialistene betinger i så måte hverandre, og skal i utgangspunktet ikke erstatte og konkurrere med hverandre. Likevel kan det argumenteres for at styringsdokumentene legger opp til en viss spenning og konkurranse mellom offiserene og spesialistene.

Som grunnlagsdokumentene peker på skal offiserene hovedsakelig fokusere på ledelse og spesialistene på lederskap. Basert på begrepsredegjørelsen er det grunn til å anta at offiseren skal ha ansvar for styringsaktivitetene og de mer systemorienterte aspektene ved ledelse. Offiseren skal dermed ha en mer tilbaketrukket rolle, siden spesialisten skal representere bindeleddet mellom offiserene og grenaderene og de vernepliktige soldatene. Spesialistene skal på tilsvarende måte fokusere på lederskap og de personorienterte ledelsesaktivitetene. Ordene «utøvende lederskap» og «oppfølgende lederskap» er adjektiver som forsterker dette argumentet.

Med utgangspunkt i modellen til Vabo & Ladegård vil jeg oppsummere dokumentanalysen. Figur 4 er min tolking av hvordan balansen mellom styring og lederskap for offiserer og spesialister framstår i styringsdokumentene. Spesialistene skal i hovedsak fokusere på lederskap, som denne oppgaven forstår som den personorienterte delen av ledelse. Offiseren skal fokusere mer på helheten og vil dermed ha et større innslag av styring og det systemorienterte aspektet av ledelse. Denne balansen gir også et bilde min tolking av hvordan grunnlagsdokumentene ser på rolle- og ansvarsfordelingen mellom offiserer og spesialiser. Som tidligere nevnt er styringsbegrepet og tilhørende aktiviteter ikke beskrevet i nevneverdig grad i grunnlagsdokumentene.



Figur 4: Dokumentanalysen og balansen mellom lederskap og styring for OR/OF

Det er viktig å presisere at modellen illustrerer min tolkning av balansen i grove trekk med utgangspunkt i grunnlagsdokumentene. Grunnlagsdokumentene representerer en generisk forståelse av rollene til offiserer og spesialister. Denne studien skal fokusere på kompani- og bataljonsnivået i Hæren, og ledelse på dette taktiske nivå ofte dreier seg om direkte og personlige leder-medarbeiderforhold (Forsvarsstaben, 2012, s. 5).

En studie fra 2016 av offisersrollen i Sambandsbataljonen i Hæren, understøtter i stor grad forståelsen av balansen mellom styring og lederskap som beskrevet i figur 4. Den konkluderte med en klar forventning om at offiserene skal inneha en mer styringsorientert lederrolle med utgangspunkt i kontoret. Spesialistens lederrolle blir av respondentene i studien til Fog oppfattet som direkte og «å lede fra front» (Fog, 2016, s. 52). Riktignok kommenterer Hærens grunnlagsdokument faren ved å sette generelle merkelapper på hva slags ledelse henholdsvis offiserer og spesialister skal utøve, og presiserer at Hæren bør vokte seg for å trå feil (Hæren, 2015, s. 9). Begge innspillene illustrerer at det vil kreves ytterligere forventnings- og rolleavklaringer i tiden som kommer og at dette vil være forhold som gruppeintervjuene må berøre.

Figur 4 vil utgjøre en del av det teoretiske rammeverket som holdes sammen med resultatene fra intervjuene og drøftes i kapittel fem.

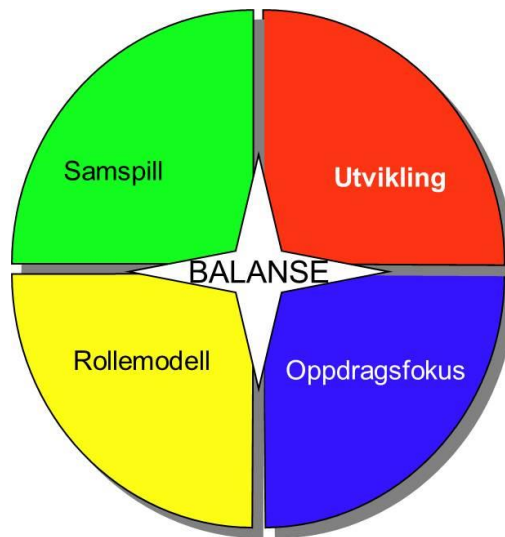
2.3 Forsvarets grunnsyn på ledelse

Begrepet ledelsesideal forekommer i liten grad i ledelseslitteraturen (Johnsen & Lunde, 2011). Generelt sett kan man si at et ideal er et fullkomment mønsterbilde eller det høyeste mål for noe man strekker seg mot. I denne oppgaven forstås ledelsesideal som et normativt bilde på hvilke atferdstyper en leder bør anvende når vedkommende utfører sine ledelsesoppgaver. Disse idealiserte normene representerer det som anses som et omforent syn på god ledelse. God ledelse i denne forbindelse har paralleller til effektiv ledelse. I en rasjonell kontekst betyr gjerne at noe som er effektivt er virkningsfullt og at det virker på tilsiktet måte. God ledelse kan dermed forstås som en prosess der en bevisst og tilsiktet lederadferd påvirker medarbeidere på en slik måte at graden av måloppnåelse økes.

Ledelsesidealet i Forsvaret har stort sett endret seg i takt med utviklingen innen ledelsesforskningen, dog med en viss forsinkelse. Hvorvidt ledelsesidealet er et resultat av ledelsesteorier eller *visa versa*, er imidlertid vanskelig å fastslå. Ledelsesidealene i Forsvaret har, i tiden etter andre verdenskrig og fram til i dag, beveget seg fra sentralisering mot desentralisering, fra adlydelse mot fokus på medvirkning, fra å være opptatt av rutiner mot å oppmuntre til initiativ, og fra fokus på handlinger til fokus på virkninger. (Johnsen & Lunde, 2011). Fokuset på virkninger kan i denne sammenhengen forstås som at Forsvaret i dag er opptatt av at riktig handling til riktig tid skal bidra til felles måloppnåelse (Forsvarsstaben, 2012, s. 7).

Oppgaven legger til grunn at dagens ledelsesideal i Forsvaret er beskrevet i Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (FGL) fra 2012, og er en normativ felles plattform som skal ligge til grunn for utøvelse av ledelse i etaten. Dokumentet er skrevet før militærordningen ble vedtatt, og hvorvidt det faktisk representerer den lederadferden som utøves i Forsvaret, belyser denne oppgaven i analysekapittelet. Det kan også tenkes at dagens ledelsesideal varierer noe mellom ulike våpengrener og mellom ulike avdelinger avhengig av lokale kulturer og særpreg. I så måte det kan ikke utelukkes at dokumentet behøver en revisjon etter hvert som militærordningen får rotfeste i forsvarskulturen.

FGL representerer altså Forsvarets syn på hva som kjennetegner god ledelse og beskriver dette som å balansere mellom å være rollemodell, ha utviklingsorientering, være samspillorientert og ha oppdragsfokus på en naturlig og troverdig måte (Forsvarsstaben, 2012, s. 12-13). Denne foreskrevne balansen er illustrert i figur 5.



Figur 5: Balanse i lederadferd FGL (Forsvarsstaben, 2012, s. 13)

Denne modellen beskriver dermed balansen i ledelse på en annen måte enn den som ble presentert i forrige avsnitt. En slik balansert lederadferd bærer med seg viktige elementer med røtter i militær kultur og tradisjon og støtter seg på ledelsesforskning.

For det første inkluderes det gamle militære prinsippet «løs oppdraget – ta vare på dine menn» gjennom oppdrags- og relasjonsfokus. Dette prinsippet har lenge blitt omtalt som selve kjernen i militært lederskap (Bangstad & Forsvarets overkommando, 1974, s. 90). For det andre omfattes situasjonsbestemte ledelse (SBL) av den foreskrevne balansen mellom de ulike adferdene. SBL fikk sitt fotfeste som ledelsesideal på 1970-tallet og er fortsatt et viktig prinsipp blant militære ledere (Johnsen & Lunde, 2011). For det tredje beskriver modellen viktige aspekter ved det å være rollemodell og lede gjennom eksemplets makt. Det å «lede fra front» utgjør et av fundamentene i militært lederskap og knyttes til viktigheten av mot. Mot og det «å lede fra front» knyttes i denne sammenhengen både til fysisk mot og moralsk mot blant militære ledere (Forsvarsstaben, 2012, s. 12).

I tillegg til å ha dype militærhistoriske røtter, er modellen i FGL også godt forankret i ledelsesforskningen. SBL er en populær modell som stammer fra 60-tallet og har blitt revidert og forbedret flere ganger helt fram til i dag (Thompson, 2015, s. 170). Viktigst er likevel at FGL støtter seg på den svenske forskeren Göran Ekvall og hans kollega Jouko Arvonon (1991) som var de første som mente at en tredelt adferdsinndeling ville representere et

dekkende syn på optimal ledelse. Tredelingen var en videreutvikling av et todelt konsept som opprinnelig ble forsket på og utviklet ved universitetet i staten Ohio, USA. Ekvall og Arvonen la endringsorientert adferd til de to opprinnelige dimensjonene fra Ohio studiene; strukturerende/oppgaveorientert og omtanke/relasjonsorientert lederadferd. De fikk etterhvert støtte for denne tredelingen av blant annet forskeren Gary Yukl (2013) og forskerne Bass og Bass (2008) som av mange anses for å være blant de fremste innen ledelsesforskningen. Også norske vitenskapelige studier (Martinsen 2004, 2013) har anerkjent tredelingen, og funnet støtte i et stort antall ledervurderinger, hvor både lederne selv, deres medarbeidere, deres kollegaer og overordnede har gjennomført vurderingen i såkalte 360-graders vurderinger. (Martinsen, 2015, s. 130, 144-145).⁶

Modellen som er beskrevet i FGL utgjør også utgangspunktet for et 360-graders lederutviklingsprogram som er tilpasset Forsvaret kalt 360°MIL. I *Håndbok 360°MIL Lederutviklingsverktøy* (2015) utdypes hva som ligger i begrepene oppdragsfokus, utviklingsorientering, samspill og rollemodell (Forsvarsstaben, 2015).

2.3.1 Oppdragsfokus

Den oppdragsorienterte atferden bidrar i all sin hovedsak til å organisere arbeidet effektivt og skape pålitelige arbeidsprosesser og struktur. Dette inkluderer planlegging, personell disponering og fordeling av andre ressurser for å styre og gjennomføre oppgaver. Andre eksempler på slik lederatferd er klargjøring av mål og standarder, forklare regler og bestemmelser, oppfølging av arbeid og kvalitet på utførelse, samt iverksette tiltak og løse problemer som oppstår underveis (Forsvarsstaben, 2015, s. 24-25).

2.3.2 Utviklingsorientering

Den utviklingsorienterte atferden skal bidra til å øke avdelingens fleksibilitet, kreativitet og nytanking. Dette innebærer blant annet å fokusere på omgivelsene for å identifisere trusler og muligheter. Denne adferden inkluderer iverksetting og ledelse av utvikling, endringer for å møte nye situasjoner, oppmuntre til kreativ tenkning og nye ideer, samt legge til rette for kollektiv læring. Utviklingsorienterte ledere som oftest også interessert i å utvikle seg som ledere (Forsvarsstaben, 2015, s. 24-25).

⁶ Koblingen mellom FGL og ledelsesforskningens grunnlag er forøvrig godt beskrevet i *Håndbok 360°MIL Lederutviklingsverktøy* (Forsvarsstaben, 2015)

2.3.3 Samspill

Samspillorientert lederatferd er rettet mot å utvikle de menneskelige ressursene. Den skal bedre relasjonene i avdelingen og legge forholdene til rette for samarbeid. Det gjøres gjerne gjennom å anerkjenne og styrke deres kunnskaper og ferdigheter, skape tilhørighet og samhold. Samspillorientert atferd innebærer også å motivere og inspirere gjennom god og tydelig kommunikasjon, tydelige krav- og forventningsavklaringer og ved å involvere mennesker i beslutninger som berører deres ansvarsområde. Gjennom å delegerer oppgaver og bemyndige medarbeidere i kombinasjon med å gi støtte og oppfølging, utvikles medarbeiderne til ansvarsfulle kollegaer. Dette bidrar til at medarbeidere opplever jobben sin som meningsfull (Forsvarsstaben, 2015, s. 24-25).

2.3.4 Rollemodell

Eksemplets makt og solid verdigrunnlag står sentral i det å være leder i Forsvaret. Lederadferd knyttet til rollemodell bidrar primært til å bygge organisasjonslojalitet, skape læringsvilje gjennom å vise vilje til egenutvikling og vise integritet gjennom å være troverdig i rollen som leder. Adferd som viser at man er en rollemodell innebærer at man er et forbilde for sine medarbeidere og demonstrerer at lederen strekker seg etter Forsvarets verdier og prinsipper i sitt virke. Det vil si at lederens adferd viser at det er samsvar mellom liv og lære. Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot står sentralt i denne sammenhengen (Forsvarsstaben, 2012, s. 11-13).

2.3.5 Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse og grunnlagsdokumentene

Hvis man sammenholder modellen presentert i figur 5 med grunnlagsdokumentene, er det grunn til å anta at spesialister og offiserer skal fokusere på ulike ledelsesområder. Grunnlagsdokumentenes beskrivelser og tabell 1 og 2 indikerer for eksempel at offiseren skal ha et fokus på utvikling gjennom langtidsplanlegging, mens spesialisten skal fokusere på det som skjer her og nå. Samtidig beskriver Hærens grunnlagsdokument viktigheten av at spesialisten er rollemodell og kulturbærer (Hæren, 2015, s. 16). Med utgangspunkt i dette kan man derved hevde at balansen mellom de fire områdene i figur 5 vektlegges ulikt i de to gradsstrukturene. Figur 5 vil være en modell som nyttes i intervjuene som grunnlag for å undersøke hvilke forventninger respondentene har til ledelse og balansen mellom oppdragsfokus, utviklingsorientering, samspill og rollemodell. Funnene vil presenteres i kapittel 4 og drøftes i kapittel 5.

Det er viktig å poengtere at FGL ble formulert før militærordningen ble vedtatt innført. Modellen bygger på blanding av forskningsbasert ledelsesteori og militær tradisjon og erfaring. Det er derfor godt mulig at inndeling av lederne i offiserer og spesialister ikke innebærer noe annet enn det idealet som er beskrevet i FGL. Det kan eksempelvis være mer naturlig å se for seg at lederadferden beskrevet i FGL fortsatt skal utgjøre summen av ledelse som skal utøves i Forsvaret, men at balansen eller fordelingen av adferd fordeles på en ny måte mellom offiserer og spesialister. For hvis begge lederkategoriene er tiltenkt samme lederadferd, hva er da hensikten med å skille lederne i to korps?

3 Metode

Innenfor forskning kan begrepet metode forstås som en måte å gå fram på, for å samle inn empiri om virkeligheten. Metode sett i denne sammenheng er teknikker som anvendes for å tilegne seg gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 15-23). I tillegg til å fremskaffe relevant (valid) og pålitelig (reliabel) empiri, må metoden som benyttes være gjennomførbar innenfor de rammer som ligger til grunn for studien.

I dette kapittelet redegjør jeg for de metodiske valgene som er gjort for å sikre at empirien i størst mulig grad er valid og reliabel. Det er viktig å presisere at alle slike prosesser er beheftet med feil, svakheter og manglende presisjon (Jacobsen, 2015, s. 17). Kapittelet skal derfor også redegjøre for mulige svakheter knyttet til undersøkelsen, som påvirker kvaliteten av resultatene. Innledningsvis presenteres fremgangsmåten for utviklingen av problemstillingen og forskningsspørsmål. Deretter vil jeg presentere og begrunne valg av undersøkelsesdesign samt valg av metode. I det neste avsnittet vil jeg redegjøre for valg av undersøkelsesobjekt og gi en begrunnelse for sammensetningen av utvalget, for så å beskrive hvordan jeg foretar innsamlingen av de kvalitative dataene. Deretter følger en presentasjon av hvordan bearbeidelse og analyse av data vil bli gjennomført, før jeg avslutningsvis gir utfyllende kommentarer og betraktninger knyttet til validitet og reliabilitet. Metodiske valg og konsekvenser av valg vil også kommenteres underveis i kapittelet.

3.1 Utvikling av problemstilling og forskningsdesign

Denne studien er en kvalitativ studie basert på dokumentstudier og gruppeintervjuer. Dokumentstudiene i kombinasjon med ledelsesteori utgjør rammeverket som danner grunnlaget for gruppeintervjuene samt tolkningen av disse. Som nevnt i innledningen er jeg student ved Forsvarets Stabsskole. Som hærøffiser har jeg betraktet oppstarten av reformprosessen sett fra sidelinjen. Likefult har jeg en nærhet til Hæren som gjør at jeg selv har utviklet forventinger til hvordan militærordningen vil utvikle seg. Mitt forhold til nærheten til det jeg studerer og de jeg intervjuer vil bli kommentert utover i kapittelet.

Som tidligere nevnt er det av naturlige årsaker ikke hittil forsket så mye på militærordningen. Hæren og Forsvaret står i skrivende stund midt oppe i implementeringen av denne ordningen. Da det ikke er så mye dybdekunnskap om militærordningen, ei heller innsikt i hva den vil innebære for ledelse, taler dette for at denne studien bør velge et eksplorerende design. Å eksplorere betyr å oppdage, og eksplorerende opplegg benyttes der hvor problemstillingene

er forsket lite på (Ringdal, 2007, s. 103). Denne utforskende typen undersøkelser brukes ofte når man skal forske på noe nytt og man ikke helt er sikker på hva man finner eller hvordan man skal analysere dette. Designet innebærer også at man på mange måter lærer kontinuerlig ved at man gradvis får økt innsikt i problemstillingen.

Problemformuleringen i denne studien har tatt utgangspunkt i at det nærmest er umulig på nåværende tidspunkt å måle effektene ordningen har på ledelse og lederadferd. Det er derimot mulig å gjennomføre valide og reliable undersøkelser av forventningene hos de som blir berørt av ordningen. Ved å kartlegge forventningene i de ulike avdelingene og søylene og analysere dette opp mot grunnlagsdokumentene kan den nyervervede kunnskapen nyttes i den videre implementeringen av militærordningen, eller så kan funnene nyttes til videre forskning. På denne måten utfyller problemformuleringen og det eksplorerende designet hverandre.

Læringsprosessen i denne studien er ikke en lineær prosess. Metoden og prosessen med å besvare problemstillingen i denne studien vil befinne seg i det som omtales en hermeneutisk spiral.

Begrepet refererer til at all fortolkning man gjør beveger seg mellom en forståelse av deler, og en forståelse av helhet (Jacobsen, 2015, s. 198). Det er i så måte en forbindelse mellom det man skal fortolke, ens forforståelse og den konteksten det fortolkes i (Gilje & Grimen, 1993, s. 153). Denne dynamikken vil påvirke fortolkningen av hvordan militærordningen påvirker ledelse og lederadferd etterhvert som studien skrider fram. Forforståelsen som jeg opparbeider gjennom dokumentstudiene vil danne grunnlag for intervjuguiden og påvirke resultatene av intervjuene. Samtidig vil intervjuene påvirke tolkningen av og forståelsen av begrepene i grunnlagsdokumentene som igjen påvirker tolkningen av intervjuene. Parallelt mens studien pågår, utvikler og modner reformen seg og konteksten rundt militærordningen er i kontinuerlig endring. Forskningsprosessen lever derfor i et kontinuerlig spenningsfelt mellom å forstå deler og helhet av fenomenet.

Internasjonal forskning innenfor feltet ledelse er i all hovedsak kvantitativ (Martinsen, 2015, s. 99). Jeg vurderte lenge å benytte en kombinasjon mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Innenfor tidsrammen viste det seg ikke å være tilstrekkelig med tid til å utarbeide og validere egnede spørreskjema som var egnet for problemstillingen. Utfordringen var da å finne en annen metode som i størst mulig grad kunne ivareta oppgavens behov for validitet og reliabilitet innenfor gitte rammer uten at problemformuleringen måtte endres i noen særlig grad. Etter nøye overveielser falt valget falt på gruppeintervju.

3.2 Gruppeintervju som metode

«Gruppeintervju⁷ er en kvalitativ forskningsmetode som går ut på at flere mennesker sammen diskuterer et tema med en forsker som leder og ordstyrer» (Brandth, 1996, s. 145). Metoden er relativt ny innen samfunnsvitenskapelig forskning og ble tidligere primært benyttet innen markedsforskning og produkttesting. I dag har metoden utviklet seg og blitt ansett som en vanlig og akseptert metode innenfor samfunnsforskningen (Jacobsen, 2015, s. 159-160). Men hva egner denne metoden seg til, og hvorfor harmonerer nettopp denne metoden med min studie?

Gruppeintervju egner seg til å utforske nye tema der målet er å tilegne seg ny kunnskap. På lik linje med andre kvalitative metoder blir gruppeintervju ofte brukt i innledende faser av større forskningsprosjekt. I så måte passer metoden godt i og med at ulike aspekter ved militærordningen er relativt ny og utforsket.

Der hvor ønsket er synspunkter på noe spesifikt innenfor et relativt avgrenset tema, bli også gruppeintervju ansett som en god metode. Større temaer medfører ofte stor spredning i synspunkter og bidrar til at intervjuene og sammenhengene blir vanskelig å analysere. I dette studiet er temaet relativt begrenset, og fordelene med å kartlegge meninger innad i de ulike gruppene er at de kan nyansere forskerens syn på tema samt bringe fram nye perspektiver. Metoden er isolert sett ikke nødvendigvis bedre enn det individuelle intervjuet til å belyse synspunkter, men har derimot evnen til å få fram hvorfor mennesker har et spesielt synspunkt (Brandth, 1996, s. 147; Jacobsen, 2015, s. 160). Gruppediskusjonen kan bidra til å starte en tankeprosess der den enkelte bearbeider sine erfaringer i løpet av intervjuet. Det skjer en fortolkningsprosess der gruppemedlemmene hjelper hverandre med å forstå ulike aspekter ved tematikken og til å forstå et fenomen. Gruppemedlemmene tvinges med andre ord i større grad til å argumentere for sine synspunkter.

Disse diskusjonene bidrar til at denne studien oppnår en annen gunstig effekt gjennom at man får fram felles synspunkter, i motsetning til individuelle synspunkter. Gruppediskusjonen bidrar til at gruppen utvikler en felles forståelse, og individuelle synspunkter har en tendens til å tones ned (Jacobsen, 2015, s. 161). Dette kan bidra til at funnene i undersøkelsen har større forklaringskraft og overføringsverdi til andre avdelinger i Hæren. Nå er det viktig å presisere

⁷ Gruppeintervju omtales også som fokusgruppeintervju eller bare fokusgruppe i forskningslitteraturen (Jacobsen, 2015, s. 159). I denne oppgaven benyttes begrepet gruppeintervju.

at det er ikke noe mål i seg selv at gruppen skal komme til enighet om tematikken som diskuteres. Ulike synpunkter er positivt og kan bidra til å konkretisere et abstrakt tema som eksempelvis ledelse og militærordningen.

Det er en fare for at resultatene av gruppeintervjuene gjenspeiler de makt- og dominansforhold som eksisterer i gruppene. Gruppens mening kan i noen tilfeller bli et resultat av en gruppeprosess hvor de mest dominerende deltakerne former andres meninger. Noen vil prate mye og undertrykke andres synpunkter gjennom alt fra latterliggjøring og andre hersketeknikker (Jacobsen, 2015, s. 161). I en hierarkisk struktur der det eksisterer et kommandoforhold mellom for eksempel kompanisjefen og bataljonssjefen, kan det ikke utelukkes at enkelte av kompanisjefene legger bånd på seg i en diskusjon med bataljonssjefen. Selv om det ikke er denne studiens fokus og hensikt, vil gruppeintervjuene si noe om relasjonene i de ulike gruppene. Som forsker må jeg være bevisst på nettopp dette, og bidra til å underbygge et tillitsforhold som kan berike diskusjonen. Som utgangspunkt må jeg legge til grunn at det eksisterer grunnleggende tillit i både offisers- og spesialistgruppen. Konteksten med gruppesamtaler burde være kjent gjennom debriefinger og «hot washup» der åpenhet og diskusjon er ønsket.

Forskerens rolle som ordstyrer og moderator er viktig i gruppeintervju. Dette var noe som jeg var veldig bevisst på under den praktiske gjennomføringen. Som hæroffiser kjenner jeg flere av de som deltok i intervjuene, uten at jeg har noen nær personlig relasjon til disse. På den ene siden bidrar dette til tillitt og nærhet, men på en annen side kan det påvirke både svarene fra respondentene. Siden jeg er offiser selv kan det ikke utelukkes at jeg vil bli oppfattet ulikt i de to gruppene. For å motvirke dette valgte jeg å gjennomføre intervjuene i sivilt for at jeg i større grad skulle bli sett på som en forsker og ikke som en offiser. Min rolle som forsker ble også ytterligere presisert ved gjennomgang og utfylling av samtykkeskjema (vedlegg D).

Som intervjuguiden i vedlegg C viser ble det stilt åpne spørsmål knyttet til knyttet til militærordningen og ledelse for å sette diskusjonene i gang. Gruppene ble også utfordret på om de forventet problemområder med mellom offiserer og spesialister. På denne måten ville diskusjonene gi innsikt i oppgavens problemformulering. Underveis i intervjuene ba jeg deltakerne utdype momenter hvis jeg mente innspillene trengte en konkretisering eller en ytterligere forklaring. På denne måten forsøkte jeg å la gruppene diskutere mest mulig fritt så lenge de holdt seg innenfor tema.

Som ordstyrer opplevde jeg tidvis at gruppedeltakerne henvendte seg til meg for å få mine reaksjoner på argumentene som var presentert. Dette opplevde jeg mest i spesialist- og offisersintervju nummer 3, der romoppsettet var av en slik karakter at deltakerne i større grad snakket til meg som ordstyrer enn at det ble en diskusjon. Jeg skal innrømme at det tidvis var utfordrende å ikke bli en aktiv deltaker i diskusjonen, men jeg mener at jeg lyktes med å holde tilbake og ikke farge diskusjonene med mitt eget syn.

I enkelte av gruppene var det som forventet noen som fremhevet seg mer snakket mer enn andre. I ettertid ser jeg at jeg kunne vært flinkere til å inkludere alle i gruppen. Dette gjaldt spesielt i spesialistintervju nummer 2, men også delvis i offisersintervju nummer 2. Dette begrenset bredden i diskusjonen noe, men som funnene i kapittel fire viser var det mye engasjement i gruppene og bredden oppfattes som ivaretatt.

Som ordstyrer var jeg også veldig bevisst å ikke ta min begrepsforståelse inn i gruppediskusjonene. Deltakerne fikk diskutere fritt og etter råd fra veileder ble det et bevisst valg å unngå noen grad av begrepsdiskusjoner i intervjugruppene. Dette mener jeg var gunstig, spesielt med tanke på hva deltakerne mente om begrepene lederskap og styring. På denne måten kunne deltakerne diskutere sine forventinger, uavhengig av deres kjennskap til grunnlagsdokumenter og ledelsesteori.

3.3 Undersøkellesobjekt og utvalg av intervjudeltakere

Objektet som skal undersøkes i denne studien er Hæren, en avdeling jeg har rimelig grei kjennskap til ettersom jeg selv er hæroffiser med litt over 20 års fartstid. Hæren har blitt valgt ikke bare fordi jeg har et nært forhold til våpengrenen, men også fordi militærordningen i hovedsak er drevet fram av Hærens behov. I utgangspunktet ønsket hverken Luftforsvaret eller Sjøforsvaret å innføre denne ordningen, da de ikke innså behovet for denne endringen.

På bakgrunn av dette er det av den grunn er det rimelig å anta at Hæren har kommet lengst i prosessen med å implementere ordningen. I Hæren vil det potensielt dermed også være enklere å gjennomføre en studie som knytter seg til ledelse og militærordningen. Men hvilke avdelinger og på hvilket nivå vil det være hensiktsmessig å gjennomføre innhenting av empiri?

Med bare en brigade igjen og noen få selvstendige bataljoner i Hæren ble det fort klart at studien burde fokusere på ledersjiktet på bataljons- og kompaninivå. På dette nivået finner man de operative sjefene og spesialistene som på mange måter utgjør kjernen i Hæren. Ved å

gjennomføre målinger her vil det trolig kunne gi størst overføringsverdi til andre elementer i Hærstrukturen. For den uinnvidde leser så består en bataljon i Norge i fredstid av mellom 300 og 800 kvinner og menn. Et kompani består som regel av rundt 50 til 150 kvinner og menn. Størrelsen avhenger blant annet av hvilke oppdrag avdelingen har. Uavhengig av størrelse så ledes bataljonene i Hæren av ledere som er relativt homogene med tanke på alder, utdanning og erfaring. Naturlignok varierer dette noe og avhenger av oppdragene til de ulike bataljonene. Det samme kan sies for kompaniene i Hæren. Så hvilke bataljoner vil være best å velge?

Valget falt på tre forskjellige avdelinger med ulike oppdrag, ulik sammensetting og geografisk spredning. Telemark bataljon (TMBN) er den mest profesjonaliserte kampavdelingen og utgjør selve spydspissen i Hæren. Avdelingen har de siste årene bred erfaring fra utenlandsoppdrag og skarpe operasjoner. Avdelingen består kun av vervet personell og avdelingen har vært en pilotavdeling i forbindelse med innføringen av militærordningen. For å balansere utvalget har jeg valgt Etterretningsbataljonen (EBN) som har en helt annen personellsammensetning og et helt annet oppdrag enn TMBN. Avdelingen skal levere etterretningsstøtte til beslutningstakere i Hæren. Denne avdelingen og også erfaring utenlandsoppdrag og skarpe operasjoner. I denne avdelingen vil man finne mye større innslag av spesialister med akademisk og teknisk basert kompetanse. Følgelig vil ledelse fortone seg noe annerledes i denne avdelingen. Den siste avdelingen som er valgt ut er Grensevakten ved Garnisonen i Sør-Varanger. Denne avdelingen har et mye større innslag av vernepliktige i sin avdeling. Avdelingen er Norges grensevakt mot Russland og har som hovedoppgave å bevokte den 196 km lange grensen mot øst. Panserbataljonen (PBN) var også en periode aktuell å undersøke. Den er relativt lik TMBN, men har et større innslag av vernepliktig mannskap. I så måte ville den vært et ideelt motstykke til TMBN, men av praktiske årsaker var det ikke mulig å finne tid til å gjennomføre undersøkelser. Det er viktig å presisere at utvalget som deltok i studien representerer en større bredde i Hæren, ved å velge en avdeling som ikke kommandomessig ligger under Brigade Nord. Resultatene gir dermed et trolig et større mangfold og omfang. Totalt ble seks grupper intervjuet, tre av hver kategori.

Gruppestørrelsen vil ha stor innvirkning på hvordan utvekslingen av synspunkter foregår. Hvis gruppen er for liten vil det begrense meningsutvekslingen og hvis gruppen er for stor kan det føre til inaktivitet eller splittelse i gruppen (Jacobsen, 2015, s. 161). Så hva er en stor og hva er en liten gruppe i denne sammenhengen?

Forskning basert på denne type grupper indikerer at optimal gruppestørrelse er mellom fem og åtte deltakere. I praksis har empiriske undersøkelser vist at de fleste gruppene består av mellom fem og ni deltakere. Men optimal størrelse vil helt klart avhenge av flere forhold. Forskning gjennomført av Krueger & Casey (2014) har kommet fram til at det er tilrådelig med færre deltakere hvis problemstillingen er eksplorerende og eller forestående eller hvis temaet som tas opp er komplekst og vanskelig. Likeså trekker det mot færre deltakere hvis deltakerne er meget erfarne og/eller spesialister (Jacobsen, 2015, s. 161-162).

Da forespørselen om deltakelse ble sendt til de tre avdelingene, ble det anmodet om at offisersgruppene skulle bestå av Bataljonssjef og/eller NK bataljon og 3 til 4 kompanisjefer. På tilsvarende måte ble det anmodet om at spesialistgruppen skulle bestå av bataljonssersjant og 3-4 kompanisersjanter.

Oppmøtet til gruppeintervjuene ved de ulike avdelingene var relativt bra, men varierte noe, blant annet avhengig av hvem som var på jobb. I all hovedsak møtte de personene som det var anmodet om, men i alle avdelingene var det vanskeligst å finne spesialister som kunne delta. Disse var gjerne enten på avspasering eller ute på øvelse. De deltakerne som møtte bidro til å finne noen som var representative og kunne delta i diskusjoner. På denne måten mener jeg at størrelsen på gruppene ble tilstrekkelig for å sikre en god meningsutveksling samt tilstrekkelig dybde i diskusjonen. Størrelse og sammensetting på gruppene står spesifisert i vedlegg B.

Sammensettingen av gruppene var i all hovedsak menn. Av 27 deltakere fordelt på 6 grupper var det kun 1 kvinne. Dette innebærer naturlig nok at funnene i studien representerer i all hovedsak synspunktene til mannlige ledere på kompani- og bataljonsnivå i Hæren. Selv om prosentandelen kvinner er lav, utgjør den trolig et representativt bilde på kjønns sammensetningen i lederstillinger blant offiserer og spesialister i de tre avdelingene som deltok i intervjuene.

3.4 Gjennomføring av intervju og analyse av resultater

Denne studien er registret hos Personvernombudet for forskning, som er en del av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Personvern og lagring av datamateriale er ivaretatt etter NSDs retningslinjer. Intervjuene ble gjennomført i uke 40, 41 og 42 i 2016. I forkant av intervjuene fikk deltakerne tilsendt samtykkeskjema og informasjon om bakgrunnen for studien og problemstillingen. Alle deltakerne signerte samtykkeskjema.

Som jeg allerede har beskrevet i avsnittene ovenfor, gikk intervjuene bra og det var mye engasjement i alle gruppene. Kunnskapen jeg tilegnet meg under de første intervjuene ble benyttet som grunnlag for oppfølgende spørsmål til neste gruppe. På denne måten utviklet studien seg kontinuerlig og ga ny innsikt.

I analysearbeidet startet jeg med en grovtranskribering umiddelbart etter gruppeintervjuene var gjennomført for å identifisere hvor i de enkelte intervjuene at det kom fram interessante momenter. I midlertid viste dette seg ikke å være tilstrekkelig og jeg måtte til stadig tilbake til lydopptakene. Etterhvert som jeg identifiserte uttalelser som var av interesse, ble disse forsøkt kategorisert. I første omgang ble materialet forøkt organisert etter hva offiserene og spesialistene var enige og uenige om og da gjerne med fokus på problemområdene som var diskutert. Etter hvert ble funnene organisert etter overskriftene i kapittel fire. Avsnitt en som omhandler forventinger til ledelse, avsnitt to som omhandler problemområder og avsnitt fem som omhandler modellen fra FGL var veldig naturlig basert på spørsmålene som var i gitt til gruppene. Avsnitt 3 som omhandler kompetanse og avsnitt 4 som stiller spørsmål om ordningen innebærer en reel endring kom opp på grunn av tematikken. Kompetanse viste seg å være noe som respondentene snakket mer eller mindre uoppfordret om. Det samme gjaldt for dette med endring. Siden militærordningen dreier seg nettopp om kompetanse og endring er dette funn som ble tatt med videre.

Alle sitatene som er benyttet i oppgaven er i sin helhet transkribert, og konteksten de er kommet fram i er forsøkt forklart. Alle deltakerne og avdelingen er anonymisert, slik at ingen uten videre skal kunne identifisere hvem som har kommet med de ulike uttalelsene.

4 Resultater

I dette kapitlet presenteres hovedfunnene fra gruppeintervjuene som ble gjennomført. Funnene tar utgangspunkt problemstillingen med fokus på de to første forskningsspørsmålene:

1. Hvilke forventninger har offiserene til egen og spesialistens lederrolle og lederadferden i Hæren?
2. Hvilke forventninger har spesialistene til egen og offiserens lederrolle og lederadferd i Hæren?

Resultatene av diskusjonene var ikke entydige og var preget av lokale forhold i de ulike avdelingene. Men til tross for den variasjon som ligger i utvalget av avdelinger gjennom ulike oppdrag, ulik funksjon og sammensetting og geografisk spredning, kom fra aspekter og forventninger som peker i samme retting. I første avsnitt presenteres offiserens og spesialistenes forventninger til ledelse og den prinsipielle rollefordelingen mellom offiserer og spesialister. I det andre avsnittet presenter offiserenes og spesialistenes forventninger til problemområder i forbindelse med rollefordeling og ledelse ved innføringen av militærordningen. Når oppgaven kommer til det tredje avsnittet presenteres forventninger til kompetanse i forbindelse med implementeringen. Kompetanseområdet ligger litt på siden av oppgavens hovedfokus, men diskusjonene kom mer eller mindre av seg selv og tas derfor med i denne eksplorative studien. Videre vil oppgaven i det fjerde avsnittet presenteres funnene og forventningene som gir grunnlag for å stille spørsmål om militærordningen egentlig innebærer noen reell endring. I kapittel fem presenteres funn som knytter seg til forventningene blant offiserer og spesialister og den foreskrevne balansen mellom oppdragsfokus, samspill, utviklingsfokus og rollemodell før det avsluttende avsnittet oppsummerer funnene i dette kapitlet.

4.1 Ledelse og den prinsipielle rollefordelingen

I gruppeintervjuene ble det stilt åpne spørsmål knyttet til militærordningen og ledelse i Hæren med hovedfokus på kompani- og bataljonsnivået. Deltakerne ble spurt om hvordan rollefordelingen mellom offiserer og spesialister skal forgå i praksis og de ble bedt om å konkretisere hva offiseren skal lede og hva spesialisten skal lede. Videre ble deltakerne bedt om å spesifisere og skille mellom ledelse knyttet til operasjoner og øvelser på den ene siden,

og ledelse knyttet til garnisonstjeneste, stabsarbeid, utdanning og trening på den andre siden. Gruppene ble også utfordret på om de så for seg noen problemområder med overlappende eller uklare oppgavefordelinger mellom offiserer og spesialister. Disse funnene vil bli presentert i neste avsnitt men henger sammen med dette avsnittets hovedfokus.

Til sammen ville disse spørsmålene gi grunnlag for diskusjoner som ville gi innsikt i hvilke forventninger offiserer og spesialister i Hæren har til ledelse ved innføring av militærordningen.

4.1.1 Offiserens forventinger til ledelse

Kommentarene og diskusjonene i gruppene hadde ulikt preg og det kom fram mange forskjellige nyanser. I de fleste gruppene startet riktignok diskusjonen med at deltakerne forsøkte å konkretisere noen prinsipielle forskjeller mellom offiserer og spesialister innen ledelse. En offiser beskrev det prinsipielle skillet på følgende måte:

Alt vi gjør har forhåpentligvis et utspring i et oppdrag et sted. Og innenfor det oppdraget er det en OR leder. Når du må håndtere avvik som får konsekvenser for løsning av oppdraget eller som ikke lenger ligger innenfor det regisserte oppdraget, så begynner du å krysse en grense og må vurdere hvem som har myndighet til det. Og da vil jeg se for meg at det typisk vil kreve en eller annen OF.⁸

Sitatet er beskrivende for en felles forventning og oppfatning som gikk igjen i alle offisersgruppene: Spesialisten skal iverksette det lederskapet som offiseren har bestemt. Derfor kan spesialistens ledelse ses på som en konsekvens av offiserens ledelse. Offiseren er fortsatt sjefen og er den som definerer og setter rammene for spesialistens ledelsesrom. I så måte kan det ikke oppstå en ledelse hos spesialisten som ikke er forankret hos offiseren.

I offisersgruppene ble det diskutert rundt hvilken rolle, ansvar og myndighet som skulle tilligge spesialisten. Enkelte av offiserene framhevet at ansvar for en avdeling ligger hos offiseren og at dette ansvaret ikke er mulig å delegere. Myndighet til å lede, kunne derimot delegeres til spesialisten, som i så måte ville få «ansvaret» for utførelsen. Totalansvaret ville likevel bestandig ligge hos offiseren som sjef for avdelingen.

Nettopp poenget med at offiseren er sjef for en avdeling, ble dratt fram i alle offisersgruppene. I en av offisersgruppene ble gjort et poeng ut av distinksjon mellom offiseren i rollen som sjef

⁸ OF intervju nummer 2

for en avdeling og spesialisten i rollen som en leder. Denne distinksjonen og rolleforskjellen mellom offiseren og spesialisten ble kommentert og nyansert av en av offiserene:

Der er du inne på dekomponering av sjefsbegrepet. Hva er det ved å være sjef som er viktig? Er det å få til endring og ha makt til å påvirke? Eller er det å ha det formelle ansvaret? Evnen til å påvirke, hvis det er det som gir tilfredsstillelse så vil den sannsynligvis være like stor over alt. Kommer aldri til å bli sånn at det bare er sjefene som påvirker og OR-korpset bare gjør uten noen påvirkning, snarer tvert imot, enorm påvirkningskraft.⁹

Som sitatet peker på, nyansers rolleforskjellen mellom offiseren og spesialisten i lys av deres muligheter for å påvirke. Selv om offiseren setter rammene for spesialistens ledelse er ikke det gitt at disse rammene begrenser påvirkningskraften til spesialistene. Offiseren argumenterte videre for sine betraktninger om påvirkningskraft:

Det vi må lære oss og skjønne at det kan hende jeg har bestemt meg for å bli på do'er nivået, men jeg er fortsatt verdt å lytte til og jeg har også en karriere i den OR-linjen. Så neste gang du treffer meg så kan hende jeg er OR på et nivå over. Og da har jeg fortsatt mye jeg skal si der. Men det er noe med hvor du henter påvirkningskraften din fra og identiteten din fra. Og ikke at OR er mennesker som har kommet dit og så skal de bare gjøre og ikke har noen påvirkning. Og det er beviselig feil. Sånn var det ikke før og sånn kommer det ikke til å være.¹⁰

Andre offiserer valgte å dele lederoppgavene mellom offiserer og spesialister på annen måte. Offiserens primæroppgave ble beskrevet som å fokusere ut av avdelingen mot eksterne forhold, mens spesialisten skal fokusere innover i avdelingen. Offiseren sitt ansvar ble beskrevet som «å få systemet til å fungere», mens spesialistens ansvar ble presentert som «å få individene til å virke i systemet». Offiseren har hovedansvaret for å planlegge, mens spesialisten skal håndtere det som skjer i nuet og gjennomføre planene til offiseren. På denne måten vil offiseren ha ansvaret for helheten, mens spesialisten har ansvaret for detaljene. I ledelse av operasjoner innebærer det at offiseren formulerer hensikten og slutttilstand for operasjonen, mens spesialisten ivaretar metoden som skal nyttes og planen for dette¹¹.

4.1.2 Spesialistenes forventinger til ledelse

På tilsvarende som offiserene startet spesialistgruppene diskusjonen med å beskrive det prinsipielle skillet mellom lederoppgavene til offiserer og spesialister på følgende måte:

⁹ OF intervju nummer 2

¹⁰ OF intervju nummer 2

¹¹ OF intervju nummer 2

Sånn som jeg ser for meg det så er det fryktelig situasjonsbestemt egentlig. Det er jo offiseren som leder og har hovedansvaret, så er det jo, innenfor det ansvarsområdet som vi har fått tildelt, så er det naturlig at det er spesialisten som leder innenfor det.¹²

Forståelsen og forventningene hos spesialistene var på dette området så å si identiske med forventningene hos offiserene. Spesialistene framhevet også at det er offiseren som er sjef som setter rammene gjennom å beskrive hensikt og slutttilstand i løsning av oppdrag. Spesialisten som leder, tar seg av implementeringen og metoden som skal nyttes, gjennom å følge opp detaljene.

Flere av spesialistene framhevet sin egen rolle som lederstøtte for sjefen. Hva dette innebærer i praksis varierte både internt i- og mellom spesialistgruppene, og var avhengig av de respektive underavdelingenes sammensetting og oppdrag. En kompanisersjant beskrev lederstøtterollen i garnison og under trening som «å klargjøre verktøykassa til sjefen». Under operasjoner var rollen beskrevet som lederstøtte gjennom å oppdatere situasjonsbildet slik at sjefen kunne ta de riktige beslutningene. I tillegg var det en viktig oppgave å lede ulike støttefunksjoner i kompaniets bakre område fram til sjefen skulle benytte seg av kapasiteten lenger fram i striden.¹³

Andre spesialister fokuserte på rollen som rådgiver og veileder for offiseren:

Offiseren er sjefen. Han, den rangerer over uansett. Den bestemmer hva vi, altså OR skal gjøre. Og dette med naturlov inne i dette. Hvis at, hvis du bare gjør ting riktig så vil ting ordne seg. Det viktigste OR kan gjøre. Uansett hvor han sitter hen er å sørge for at det han gjør er helt riktig, helt rett. Sånn blir han en støttespiller for sjefen. En å støtte seg på. Står solid og støtt i sine oppgaver. Som er synlig for offiserskorpset. At det blir gjort rett. Det tror jeg er den største positive effekten ovenfor å rettlede, veilede offiserskorpset.¹⁴

I en annen spesialistgruppe ble sjefssersjantens lederrolle omtalt som:

Min rolle er å være operativ virksomhetskontroller. Det skal gjennomsyre alt jeg gjør og ha det fokuset. Skal ikke drive direkte med forvaltning, men påvirke forvaltningen slik at vi får mest mulig operativ effekt.¹⁵

Hovedoppgaven til sjefssersjantene i avdelingen var i følge denne gruppen å adressere og til en viss grad håndtere avvik i avdelingen og derigjennom bidra til at avdelingen når målene som er satt. Kontrollerbegrepet er lett gjenkjennbart med paralleller til offentlig

¹² OR intervju nummer 3

¹³ OR intervju nummer 1

¹⁴ OR intervju nummer 2

¹⁵ OR intervju nummer 3

virksomhetsstyring der en virksomhetskontroller gjerne har ansvaret for internkontroll og oppfølging av oppdragsløsning. En kontroller skal typisk følge opp både planlagt og faktisk ressursbruk sett opp mot resultatkrav og om nødvendig tverrprioritere oppdrag og innsatsfaktorer ved avdelingen.

4.1.3 Oppsummering prinsipiell rollefordeling

Resultatene peker på at både offiserer og spesialister forventer at offiseren i framtiden vil utøve ledelse i rollen som sjef, og at spesialisten rolle er å iverksette det lederskapet som offiseren har besluttet. Spesialisten er et verktøy for sjefen og er en viktig lederstøttefunksjon som skal bedre sjefens mulighet for å ta de riktige beslutningene. Offiseren har ansvaret for helheten og planen, mens spesialisten har ansvaret for detaljene og det som skjer i nuet. Viktige aspekter ved de ulike rollenes påvirkningskraft og identitet ble diskutert og disse områdene var også sentrale når problemområdene ble diskutert.

4.2 Problemområder som kan komme til å oppstå

Som jeg var inne på i forrige avsnitt ble gruppene ble utfordret på om de så for seg noen problemområder med overlappende eller uklare oppgavefordelinger mellom offiserer og spesialister. Dette fokuset henger nøye sammen med forventingen om hvem som skal lede hva, som ble presentert i forrige avsnitt. Jeg starter med offiserenes forventinger.

4.2.1 Offiserens forventinger til problemområder

Selv om intervjugruppene var relativt entydig i at offiserene er sjefen og at spesialistens rolle var en forlengelse av sjefens ledelse, ble det diskutert mulige problemområder i gruppene. Et av problemene var i følge en av offiserene måten militærordningen var introdusert på. Fokuset på å skape et skille samtidig som man brukte mye energi på diskusjoner og lønn, hadde ifølge denne offiseren slått feil ut:

Det var en brief her for ett år siden. Rune GIH og Rune Wenneberg som var på rundreise i Hæren for å proklamere dette her. Og da, skal være forsiktig med å sitere han, men det var noe i gaten at det er viktig å skape et skille. Viktig å drive OR og OF fra hverandre. Hensikten var å gi livsgrunnlag til OR'en. (...) Og jeg vet ikke hvor gjennomtenkt det var eller ikke, men hele greia fremstår rett og slett helt forferdelig. Alt annet man snakker om i Hæren er lag. Handler om joint ditt og samvirke datt og at ingen klarer seg alene. Plutselig skal man begynne å snakke individuelle forskjeller. For mitt vedkommende har dette vært en ekstremt dårlig start på innføring av det systemet her. Og jeg mener å

si at det har fått en følgefeil.(...)Det der tror jeg er lite produktivt at vi ikke ser de her to sammen.¹⁶

Offiseren fortsatte sitt argument:

Det sitter mennesker i stillinger den dag i dag, som har sittet der i flere år som bytter distinksjon, men som skal fortsatt gjøre det samme. Men så har man fokusert voldsomt på det visuelle og på distinksjoner. Og fokusert veldig på lønn. Og alle de rammene er på plass. For meg er det veldig bakstrevsk da når distinksjoner og lønn er på plass før arbeidsbeskrivelsen til vedkommende som skal gjøre jobben.¹⁷

Et annet moment som ble dratt fram som et poeng på hvorfor militærordningen hadde kommet dårlig ut og bygd et skille, var at det var kun spesialister som hadde deltatt i arbeidet med implementeringen. Offiseren hadde ikke blitt involvert i stor nok grad. En offiser uttalte:

Vi er nå der i dag at de arbeidsoppgavene ikke er definert annet til å være at de ikke skal ha noe ansvar og [en] fri rolle. Og nå blir mye av dette knyttet opp mot en [OR]8'er i avdeling. Men det jeg snakker om er ikke person, men jeg snakker om funksjonen. Rollen som denne personen skal ha. Det er det som er det store tema har. Og årsaken til at mye av det som blir oppfattet som litt, i hvert fall svært kritisk innstilling til OMT så langt er jo at vært manglende diskusjon og debatt blant OF-korpset sånn jeg ser det. Annet enn kaffekoppen mellom de to man tilfeldigvis møter på. Det er jo ikke tjent med.¹⁸

Offiseren fortsatte sitt resonnement og mente at offiseren hadde for liten kunnskap om militærordningen:

Men offiserer generelt vet lite om OMT selv om det gjelder for oss alle. Og det er jo en ganske stor utfordring vil jeg si. I tillegg når dette er GIH sin andre prioritet når det gjelder hva han skal gjøre. Så er det innføringen av ordningen militært tilsatte skal implementeres. Da tror jeg ikke at han bare mener at OR skal definere hva OR skal gjøre. Og OF skal holde på som før. Jeg tror ikke det er der vi vil ende opp. Og ballen ruller fort og vi er ikke med. For noen av de som sitter og er ansatt på OR 8 og 9, de har tid til å holde på med, de kan si: «vi skal». Mens vi[OF] må fortsatt få denne avdelingen til å gå. Og løse de oppdragene vi har fått tildelt pr i dag. Så det er et problem tror jeg.¹⁹

Dette skillet som lages mellom OR og OF skapte diskusjoner og forventinger i alle gruppene. Blant flere offiserer var det en forventning og bekymring for at militærordningen kunne skape konkurrerende mekanismer mellom de to søylene. En offiser var bekymret for hvordan lojaliteten i spesialistkorpset ville arte seg:

¹⁶ OF intervju nummer 1

¹⁷ OF intervju nummer 1

¹⁸ OF intervju nummer 1

¹⁹ OF intervju nummer 1

Når han som sitter som OR i 7 år har sett troppssjefer inn og ut annethvert år, så må det komme et sted der OR tenker at dette fikser jeg best selv. Jeg hører hva du sier, men jeg fikser det på min måte også er vi ferdig med det.²⁰

Som sitatet beskriver er det en antakelse om at offiserens ledelse og beslutninger kan bli utfordret spesialisten manglende lojalitet. På et eller annet tidspunkt forventes det fra offiserens side at spesialisten vil «gå lei» av nye og uerfarne offiserer, ignorere de pålegg som kommer og løse oppdraget på sin egen måte. Denne bekymringen ble også tatt opp en annen offisersgruppe:

Den alminnelige nordmann, alminnelig befal i midten av 20 til midten av 30 årene er ikke vant til å være en dønn 100 % lojal OR som støtter en idiotisk beslutning fordi han må, selv om han vet det er feil. Der ryggraden i systemet er at man har voldsom lojalitet til systemet oppover. Det er vi ikke flinke til i Norge. [Vi er]mer opptatt av at det skal være rett. Det er i utgangspunktet en positiv sak. Men [lojalitet er] avgjørende for at OR-korpset skal fungere. At vi ikke ender opp med to konkurrerende offiserskorps. For det er en reell sjanse for at vi gjør det. At vi ender opp med to søyler med forskjellig navn, men som sloss om de samme rettigheter.²¹

Sitatet beskriver, på lik linje med det forrige sitatet, en bekymring og forventning knyttet til OR-korpsets lojalitet. I tillegg beskriver sitatet at det er noen «rettigheter» som er attraktive for begge søylene. Hva disse «rettighetene» er ble ikke konkretisert av offiseren som kom med innlegget, men det ble fulgt opp av en av de andre offiserene i gruppen. «Rettigheter» ble i første omgang koblet til «attraktive arbeidsoppgaver». Dette ble konkretisert på følgende måte:

For det finnes attraktive arbeidsoppgaver i systemet vårt. Og det finnes mindre attraktive arbeidsoppgaver. Attraktive arbeidsoppgaver er operasjonsplanlegging, ledelse av operasjoner på tropps-, kompani- og bataljonsnivå. Mindre attraktive arbeidsoppgaver er oppfølging av grunnleggende standarder fra stridsteknikk, opptreden til antrekk, orden og ryddighet. Og så kommer forvaltning og økonomi et sted midt imellom.²²

Som sitatet viser ble det slått fast at lederoppgaver kan settes inn i en form for et hierarki, der noen oppgaver har høy anseelse mens andre har lav anseelse. Det var relativt stor enighet i denne offisersgruppen om denne inndelingen av lederoppgaver. De var litt uenige om hvor langt ned på lista forvaltning kom, men oppfølging av grunnleggende standarder var desidert

²⁰ OF intervju nummer 2

²¹ OF intervju nummer 1

²² OF intervju nummer 1

lavest på rangstigen. Utfordringen sett opp mot militærordningen er at det er en viss berøringsfrykt med de minst attraktive oppgavene i OR-korpset. Denne utfordringen ble beskrevet på følgende måte i offisersgruppen:

Det er liten frykt her også i at man er veldig redd for å pålegge OR-søylen oppgaver som oppfattes som mindreverdige og kjipe. Upopulære oppgaver som i utenlandske avdelingene er institusjonalisert nedarbeidet, men som i Norge er veldig fort skal bli at vi har fremdeles de samme oppgavene. Vi har mye fokus på uniform, lønn, oppgaver, alle har likt ansvar. Det er likhetstankegang som er vanskelig å kombinere med at her er det to søyler som skal på en måte utfylle hverandre.²³

Men utfordringene med å tildele OR-korpset lederoppgavene og ansvaret for oppfølging av grunnleggende standarder, handler ikke bare om frykten for å skape et klasseskille. Det handler, i følge den ene offisersgruppen, også om at OR-korpset mangler troverdighet i sitt lederskap som rollemodell. Dette ble av offiserene begrunnet med at OR-korpset har noen grunnleggende utfordringer som knytter seg til kultur og identitet:

Veldig kategorisk sagt er OR sin kultur det som tidligere ble omtalt som skyggestrukturen. Det er de som har gått i mørkerom og mumlet. Ikke tatt ting i det offentlige og heller survet der. Og nå er den [kulturen] dratt opp i lyset. Og den kulturen tåler ikke lyset. Så den er ikke videreførbar. Men den er gjort offisiell så dermed er man nødt til å omstrukturere hele måten man identifiserer seg selv på.²⁴

Denne skyggestrukturen ble av deltakerne også referert til som «fenriksjuntaen». I følge offisersgruppen hadde denne subkulturen stor påvirkningskraft og den hadde noen negative aspekter ved lojalitet ved seg:

De [juntaen] gikk rundt og mente ting. Og så stoppet det der. De kunne melde: «Ja, fy faen. Den sjefen. Det er en ræva kar», men det ble ikke sagt av han.²⁵

Offiseren poengterte at de sikkert ikke hadde vært bedre selv før de begynte på offisersutdanningen ved Krigsskolen i sin tid. Diskusjonen utdypet videre forventningene om at OR-korpset ville ha utfordringer knyttet til mangel på troverdighet i sitt lederskap som rollemodell:

Det er ordtak i OR-søylen som: gjør som jeg sier, ikke som jeg gjør.(...)Det er ting man i Norge ikke liker. Folk som sier noe og går og gjør noe annet. (...)Men jeg finner det ganske artig å se folk i dag som proklamerer at de har

²³ OF intervju nummer 1

²⁴ OF intervju nummer 1

²⁵ OF intervju nummer 1

begynt å stryke sin M04[uniform] og de pusser skoene. De slår uniformsreglement i bordet. Og de siste 10 årene har jeg sett dem, så har de knapt vært iført en militæreffekt. Og så over natten står de med det de antar er troverdighet og sier: «Jeg stryker ofte uniformen min jeg». Og det er et problem mener jeg, ikke bare ovenfor meg som offiser men også for OR[...]. Han [som er undergitt] har sittet i telt med disse. Sittet i telt og hørt disse fortelle om hvordan verden skal være. «Nei, de uniformene der er ræva, du må kjøpe sivilt. Det går ikke an å ha på seg det der». Og så bikker vi 1. august og så sitter samme fyren i teltet: «du kan ikke gå i det der [du har kjøpt sivilt]».²⁶

Forventinger og utfordringer til OR-korpsets troverdighet som rollemodell var et aspekt som ble diskutert i den ene offisersgruppen. Men også i en de andre offisersgruppene ble aspekter med det å være rollemodell diskutert. I en av de andre offisersgruppene ble dette diskutert i lys av hvilken adferd og hvilke lederoppgaver som gir anerkjennelse, heder og ære. En offiser beskrev dette spesialistens problemområde på følgende måte:

Når man er sjef i norsk sammenheng, så er man stjerna. På et eller annet nivå. Er den som står i front. De som går fast inn i OR må være komfortabel med at det er en annen som står foran avdelingen selv om du vet veldig godt at det er OR som har gjort hele jobben i mange sammenhenger. OF har vært på kontoret og skrevet reiseregning. Men det er han[OF] som står foran og får sunshine. Hvor henter man stoltheten sin fra? Hvor henter man anerkjennelsen sin fra? Hvilke ting er det man får anerkjennelse for?²⁷

I denne gruppen kom det altså fram noen aspekter i diskusjonen som belyser forventinger til potensielle konkurrerende mekanismer mellom offiserer og spesialister innenfor hva som gir anerkjennelse og stolthet i de respektive søylene. Offisersgruppen beskrev også offiserens problemområde:

Hvordan skal du [sjefen] greie å ikke være en sånn der enertype, alfahann som løper i fronten av bataljonen din i angrep. Hvordan skal du kombinere det med ydmykheten av å ha sersjanten i tillegg. Må komme, mange nye måter å forholde seg til å være makker på.²⁸

Gruppeintervjuene brakte også fram flere aspekter som viste ulike forventinger om rolle- og oppgavefordelingen mellom offiserer og spesialister. I en offisersgruppe var det helt klare forventinger til hvordan spesialisten best kunne støtte sjefen på ulike nivå:

Det ble tilsatt noen kompanisersjanter før jul og da refererte han til at det var gått kjempebra og alle var glade for nå. Mens kompanisjefen og NK satt på

²⁶ OF intervju nummer 1

²⁷ OF intervju nummer 2

²⁸ OF intervju nummer 2

kontoret, så kunne kompanisersjanten dra ut og være sammen med resten av avdelingen. Du spør om forventninger. Det er det 100 % motsatte av mine forventninger til hvordan dette skal fungere. Et av hovedansvarene som jeg tror OR må ta unna er en del forvaltningen. En av hovedfunksjonene må være å rydde av pulten for troppssjefer og hele veien oppover slik at de kan gjøre sin primærfunksjon som tross alt er å lede avdelingen ute i felten. Og det er ikke oppgaven til OR. Det må være et av OR'ens viktigste bidrag for å sette offiseren i bedre stand til å gjøre sin primærfunksjon. Men det tror jeg bryter kraftig i OR'en sine forventninger til hvordan fremtiden skal bli.²⁹

Offiseren beskriver her at det forventes at det vil bli utfordringer i framtiden som knytter seg til hvem som skal løse forvaltningsoppgavene som i dag tilligger sjefer på ulike nivå. I diskusjonen kom det fram at det i stort dreier seg om motstridende forventninger til hvem som skal sitte på kontoret og hvem som skal ute og lede avdelingen i felt.

Denne problemstillingen kom også fram i en av de andre offisersgruppene, der det ble poengtert at mange av forvaltningsoppgavene var så sammensatte og tidkrevende at man trenger en spesialist for å utføre oppgavene. Forventingene blant offiserene ble beskrevet som:

Det er to prosesser, prosjekter, ny militær ordning og det å dytte alle forvaltningsoppgaver inn i FIF³⁰. De er ikke synk'et som jeg ser det. Noen må se at det må synk'es. Vi må ta forvaltningsoppgaver vekk fra sjefen og over på noen andre. Da er det naturlig å tenke at noen andre er OR. For det krever erfaring over tid for å bli skikkelig god.³¹

Som de to siste sitatene viser så har offiserene forventninger til at spesialisten tar over forvaltningsoppgaver. Dette er, som det ble påpekt av den ene offiseren, trolig langt unna hva spesialistene forventer. Nettopp hvilke forventninger spesialisten har til problemområder bli derfor presentert som det neste.

4.2.2 Spesialistenes forventninger til problemområder

Før jeg ser nærmere på spesialistens forventninger til hvem som skal løse forvaltningsoppgaver, starter jeg med spesialistens kritiske bemerkninger til hvordan militærordningen var forsøkt innført på. En spesialist uttalte at:

Hva bør fokuset være når man skal innføre ordningen? Jeg mener at det er arbeidet. Det er ikke ordningen i seg selv. Med en gang man fokuserer på ordningen fokuserer man på det, da går blikket bort fra arbeidet vårt. Da går

²⁹ OF intervju nummer 1

³⁰ Forsvaret felles integrerte forvaltningssystem

³¹ OF intervju nummer 2

det til USA, til England og der gjør dem det sånn, ditt og datt. Og tilegner oss alle de dårlige tingene fra alle som har det systemet. Det ligger friskt i minnet hvordan har opplevd at amerikanere gjør det. Men så glemmer at er to forskjellig land og systemer. Og ja det systemet som andre har, vet ikke hvor mange ganger flere dem er enn oss. Det er så mange ganger at det er ikke noe artig en gang.³²

Som sitatet viser er spesialisten kritisk til at man ikke har fokusert på jobben og oppgavene som skal løses, men har sett mye på hvordan andre gjør det. Som spesialisten poengterte er så små i Norge, at det alle aspektene ved OR/OF er hensiktsmessig for oss.

Det ble også uttrykt forventinger og bekymringer for konkurrerende mekanismer mellom de to søylene. En spesialist tok opp ledelse og lojalitetskonflikt som et potensielt område:

Personlig mener jeg det er organisasjonen som er det viktigste, sørge for at man blir best mulig.(...) Det er det som er kjernen her og måten å gå fram på og akseptere at det er flere som bidrar i organisasjonen. Men det er særlig viktig for oss. Spesielt i sersjanttrekken, da hovedvirket vårt er å spille sjefen best mulig. Hvis ikke vi gjør det så har vi mislykkes. Hvis vi spiller sjefen dårlig, at alle hele tiden kommer til oss for å finne ut hva som egentlig skjer eller hva som egentlig er rett. Da har vi ikke lykkes med oppgaven. Da er det ikke kontinuitet. Og man har overtatt den funksjonen og da har man bommet.³³

Som sitatet peker på har spesialisten forventinger til at det kan oppstå konflikter med henblikk på ledelse og lojalitet. Både offiserer og spesialister må akseptere hverandres roller og framhever viktigheten av lojalitet til organisasjonen. På den ene siden må spesialistene være bevist i sin lederrolle og «spille sjefen god» og ikke bevisst eller ubevist forsøke å overta sjefens rolle. På den andre siden må sjefen akseptere at det er flere som er rollemodeller og viktige bidragsytere i en organisasjon.

Denne forventingen om endringer i sjefsrollen som offiserene må ta inn over seg ble utdypet videre:

Det som gjør dette her litt vanskeligere, det er at man føler man gir fra seg ansvar på mange måter. Man gir fra seg og delegerer myndigheten. Og da kan man gi fra seg makt. Følt makt. Og det er en utfordring. Og det er det vi har identifisert mye i starten her. Flere offiserer frykter eller er redd for at de ikke klarer å være den rollemodellen, at det er noen andre man ser på. At det er

³² OR intervju nummer 2

³³ OR intervju nummer 3

ikke den enhetslederen, det er flere her man kan støtte seg på. Og det skaper usikkerhet og litt frykt kanskje.³⁴

Som sitatene indikerer, ligger det viss dualisme i forventingene til spesialistene. Denne todelingen kom også til uttrykk i de andre spesialistgruppene der alle gruppene framhever viktigheten av at sersjanten understøtter sjefen. Samtidig som kom det fram forventinger om at offiseren som sjef må gi fra seg noe makt, ansvar og myndighet. Dette kom fram tydelig fram hos en av spesialistene:

Det er jo offiserene som må jo være villig til å gi fra seg noe av makten sin hvis du kan si det sånn. Det sies jo at du skal myndiggjøre kompanisersjanten din. Men det er ikke vits å innføre en ordning hvis de ikke får noen reell makt da. Da er det jo bare nok en mann. Han må jo myndiggjøres og få oppgaver på kompaninivå som kompanisjefen og NK gjør. Og et oppfølgingsansvar.³⁵

En spesialist i en annen gruppe forsøkte på en annen måte å beskrive sine forventinger til hva det er offiserene må oppgi til fordel for spesialistene:

De på OF-siden skal kanskje akseptere at det kommer noen og skal gjøre mye av den jobben som man har hatt selv da. (...) Praktiske, styring av praktisk aktivitet som gjerne er forbundet med litt sånn god følelse av å være militær og styre forskjellige feltaktiviteter. Der man får sett tingene i aktivitet og være den som sier: «Dette er mine, det er jeg som styrer!» Det har vært offiserer sitt privilegium som avdelingssjef, troppssjef og øvingsledere, aktivitetsansvarlige osv. Mye av grunnen til at man fortsatte karrieren sin var at man likte dynamikken i den type jobb da. Mens nå har man da en utdanning som sier at du skal slutte å tenke på det, du skal vende blikket opp og fram. Og makkeren din. Du skal gi han føringer på hvordan ting blir gjort. Hvordan bli fornøyd med det? Eller blir folk fornøyd med det? Vi sitter og har vært begge deler. Jeg kan smake på den hvordan det ville vært. Jeg hadde ikke synes det var festlig hvis man hadde tilhørt den andre delen. Et eller annet hadde det gjort med meg.³⁶

Som sitatet beskriver ligger det en forventning hos spesialistene at offiseren som sjef må oppgi flere ting som strekker seg ut over det som er knyttet til formelt ansvar, makt og myndighet. Først og fremst dreier dette seg om at offiseren må oppgi noen privilegier som tradisjonelt har gitt tilfredshet, anerkjennelse og styrket militære sjefers ego. Spørsmålet som stilles av spesialisten, men ikke besvares, knytter seg til hva som skal gi offiseren som leder tilfredshet

³⁴ OR intervju nummer 3

³⁵ OR intervju nummer 1

³⁶ OR intervju nummer 2

og anerkjennelse i framtiden ettersom det forventes at det er spesialisten sitter igjen med lederoppgavene som anses som attraktive.

Spesialisten fortsatte sitt argument og utdypet forventingen om at offiseren skal ta tilbake fokuset på utvikling:

Der er litt skummelt nå synes jeg etter at ting skiftet veldig. Skjøtt veldig fart fra 2000 av, eller det vil si 2005 – 2010, intops ting, mye aktivitet, all erfaring ble veldig konsentrert rundt utøvende nivå. Litt sånn hauset opp der. Litt sånn lua i hånden for offiseren som har passert muligheten til å være del av det. Litt for mye synes jeg. Hauset opp grenaderen som har skutt det første skuddet i utlandet liksom, halleluja. Og man glemmer ting. (...)Og det tilskriver jeg det faglige vakuuemet hos en del på saksbehandlernivå og skal utrede utvikling videre. (...)Det håper jeg at dette her klarer å få slutt på og at det plasserer et litt tydeligere ansvar på de som har, de som skal utrede og utvikle og tenke på framtiden at de faktisk gjør det.³⁷

Ikke bare sier sitat noe om en forventning til at offiseren tar tilbake ansvar for utvikling og saksbehandling. I like stor grad belyser spesialisten at det utøvende nivå i tilknytning til internasjonale operasjoner har fått litt mye oppmerksomhet og status. Denne trenden og kulturen til en viss grad har gått på bekostning av planleggings- og utviklingsfokuset i Hæren og ikke minst offiserens status og kompetanse.

Gruppeintervjuene brakte også fram flere aspekter som viste ulike forventinger om rolle- og oppgavefordelingen mellom offiserer og spesialister. En spesialist var helt klar i sine forventinger til hvordan offiseren best ta ansvar for enkelte lederoppgaver og derigjennom gi støtte slik at spesialisten fikk gjort jobben sin:

Men sånn som det er i dag er det mye støy. Og det er det jeg tenker om forvaltning og administrasjon. Det er jo støy. Og hvordan man skal klare å forbedre det på noe vis. Hvis OF kan adressere dette, at dette skal vi ikke belemre gutta med.³⁸

Forventingen om at offiseren bør ta ansvar for lederoppgaver knyttet til saksbehandling, forvaltning og utvikling ble også kommentert av en annen spesialist:

Og i hverdagen for en kompanisjef (...) så vil framtidsting kanskje være den litt kjedelig veien. Saksbehandling. Utvikling. Hvor du må jobbe mye med lite håndfaste ting i starten. Kan ikke få gleden av å se det du begynner på, bli ferdig på fredag, sånn som OR får når hans skytekurs er ferdig. Når hans

³⁷ OR intervju nummer 2

³⁸ OR intervju nummer 2

opplegg er ferdig og full score. Det er offiseren vant til å ha. Man [offiseren] er i større grad vant til å være med på den.³⁹

Spesialisten argumenterte videre sine forventinger til fordelingen av lederoppgaver mellom offiserer og spesialister:

Grovt sett kan det ikke bli mer ut og lede troppene for offiseren(...). Det må heller bli mindre for at den andre parten skal ha noe eget som kan ledes. For blir det for lite, og alt er sagt på forhånd hvor ting skal være. Så er det lite rom igjen for å utøve ledelse eller styring.⁴⁰

Spesialistene i denne gruppen argumenterte i tillegg for at offiserene ikke nødvendigvis måtte tilbringe mer tid på kontoret, men at det fort kunne bli sånn. Dette synet ble også framhevet i noen av de andre spesialistgruppene. Men samtidig hadde de forventinger som pekte på at offiseren måtte gi avkall på ledelsesoppgaver for å gi et nødvendig ledelsesrom for spesialisten.

4.2.3 Oppsummering av problemområder

Felles for både offiserer og spesialister er at de forventer at det vil oppstå noen konkurrerende mekanismer ledelse i Hæren mellom de to søylene. Dette kan trolig oppsummeres som en konkurranse om hvem som skal løse attraktive og uattraktive lederoppgaver, noe som igjen knytter seg til hva som gir status og anerkjennelse i Hæren. Tydeligst kom det fram ulike forventinger til hvem som skal løse styringsrelaterte oppgaver knyttet til administrasjon og forvaltning. Disse oppgavene vil egentlig hverken offiserer eller spesialister løse.

I tillegg kom det fram forventinger om at det kan oppstå problemer og konkurranse om hvem som *de facto* bestemmer og de ulike søylenes påvirkningskraft. Spesialisten på sin side har forventning om at offiseren må avgi lederoppgaver, makt, myndighet og kontroll for å gi ledelsesrom til spesialisten. På den andre siden peker funn blant offiserene peker på at OR-korpset pr i dag kanskje mangler nødvendig troverdighet og lojalitet, som gjør det vanskelig å avgi makt og myndighet.

Funnene fra intervjuene viser at det var flere kritiske røster til hvordan militærordningen var forsøkt innført på. Flere mente at man har sett for mye på andre land sine idealmodeller, som nødvendigvis ikke passer for en liten nasjon som Norge. Det store fokuset på ordningen i seg selv har gått på bekostning selve arbeidet og oppdraget som avdelingene skal løse. I tillegg

³⁹ OR intervju nummer 2

⁴⁰OR intervju nummer 2

mente flere av offiserene at innføringen så langt ensidig har fokusert på OR-korpset og at offiserene ikke hadde engasjert seg og manglet kunnskap om militærordningen. Fraværet av offiserenes deltakelse i debatten og mangel på kunnskap om militærordningen skapte også diskusjoner om kompetanse.

4.3 Kompetanse

Avdelingens samlede kunnskap var gjenstand for diskusjon i flere av gruppene. Disse diskusjonene kom uten at det var rettet noe spørsmål om forventinger til kompetanse ved innføring av militærordningen. I noen av gruppene stilte ordstyrer riktignok oppfølgende spørsmål underveis for å få innsikt i forventinger til ledelse med utgangspunktet i at offiseren i fremtiden vil ha en «akademisk balast» og spesialisten en «erfaringsbasert balast». Selv om ikke oppgaven har til hensikt å belyse kompetanse i utgangspunktet, er funnet av interesse og tas med nettopp fordi det kom mer eller mindre uoppfordret.

En av offiserene satte situasjonen litt på spissen og hadde sterke meninger om militærordningen og hvorvidt ordningen ville bidra til forbedring av kompetanse:

Mye snakk om at forandring fryder, men ikke dermed sagt at det fører til forbedring. Jeg tror egentlig hensikten var å øke stå-tiden, men nå har man som du ser startet i feil ende og man har sett i andre land også lander man på nesten en arketypisk definisjon hvor man har en leder som sitter på kontoret og så har man en utøvende leder. En som administrator/manager, og en leder som driver med leadership. Og så har man definert hva de skal drive med og være i befatning med. Så virker det som måten man skal innrette den militærakademiske utdannelsen ved Krigsskolen er at vi må tilpasse offiseren så han er mest mulig inkompetent på det han var flink til før. Så det blir, complementery med de andre. Det blir et, de to delene, summen blir fortsatt den samme uten å få noen forbedring.⁴¹

Kommentaren fra offiseren kom som del av en rekke kritiske bemerkninger til militærordningen i denne offisersgruppen, og flere av offiserene var bekymret for kompetansen til det norske offiserskorpset. Som har sett i funnene i forrige avsnitt knytter offiseren også kritiske kommentarer til hvordan militærordningen er innført med henvisning til hvordan OR/OF-ordninger fungerer i andre land.

En annen offiser fra samme gruppe var tydelig i sine forventinger til norske offiserer i fremtiden:

⁴¹ OF intervju nummer 1

Min forventning er at vi om 10 år har et mye dårligere offiserskorps. Det er forventningen jeg har i dag.⁴²

Denne forventningen ble begrunnet på følgende måte:

Jeg leser gjennom linjene at OF'ens erfaringsbaserte kunnskap skal reduseres fra i dag(...). Jeg vil anta med gradsnedtrekk og tidligere inn på Krigsskolen så vil framtidens avdelingssjefer bli vesentlig yngre enn det som sitter her. Vesentlig yngre. Og det er litt begrenset hva du rekker da i akademisk utdanning før du sitter som kompanisjef i hvert fall hvis det fortsatt blir en stilling som bare skal skyfles gjennom, for å kvalifisere deg til kommende tjeneste.⁴³

Det store ankepunktet hos offiserene i denne gruppen var hvorvidt militærordningen i praksis ville bidra til økt kompetanse i avdelingene og derigjennom økt operativ evne. De argumenterte for at det offisers- og befalssystemet har er bra og har godt utdannede befal er fornuftige, de er reflekterte og tar gode beslutninger. De stilte kritiske spørsmål til hvorfor det må gå ut over offisersstanden for å skape plass til et OR-korps. Offiserene var også bekymret for at vilkårene for offiserene ble dårligere og ville bidra til å undergrave offisersstanden i framtiden:

I Norge er det nær sammenheng mellom utdanning, ansvar og lønn. Hvis du begynner å tukle med den balansen der så kommer ikke folk til å godta det.(...)De [offiserene] sitter med ansvaret. Går det til helvete så er det offiseren som blir stilt til veggen. Men de får ikke betalt for det. Det sitter andre som får betalt mye bedre, men som ikke har ansvaret⁴⁴

Flere av offiserene i denne gruppen var bekymret for at Forsvaret beveger seg i en retning der Hæren setter offiserer i posisjoner de ikke har nødvendig kompetanse for å lede avdelingen.

En offiser uttalte at:

Vi har aldri hatt en kultur i Norge, i Forsvaret, for å sette sjefer i posisjoner der de skal lede ting de ikke kan. Og det vet jeg ikke om vi er tjent med, å prøve å innføre en sånn kultur. Sjefen velger oppgaver og fordeler de på folk ettersom hva han tror de har faglig kunnskap og erfaringsnivå til å løse. Ellers kan det være at han fyren blir satt i en veldig dårlig situasjon som han ikke har forutsetninger til å løse. Mens det er jo dit vi, det er den retningen vi dreier oss. Sette folk i situasjoner, i stillinger for å løse en jobb de ikke har forutsetninger til å løse.⁴⁵

⁴² OF intervju nummer 1

⁴³ OF intervju nummer 1

⁴⁴ OF intervju nummer 1

⁴⁵ OF intervju nummer 1

Det ble også argumentert for at den norske Hæren er for liten til å tilrettelegge for bredde og generalisering slik at Hæren ikke ville få dette til. En offiser uttalte:

Så kommer det organisatoriske spørsmålet hvor vidt den norske Hæren eller Forsvaret for den sak skyld er dimensjonert for å tilrettelegge for bredde og generalisering når du eksempelvis ser en stridsvogneskadronsjef, som har i all hovedsak drevet med stridsvogn. Da har du vært stridsvogn troppssjef, de fleste har vært NK i stridsvogneskadron. Og så blir man stridsvogneskadronsjef. Det er de færreste som da har gått lett infanteri: [offiseren peker på en av de andre] «du har såpass bredde og drevet med logistikk som troppssjef, nå skal du bli eskadronsjef og det fikser vi på grunn av at vi skal satse på bredde og kompanisersjanten fikser det stridstekniske og det som er innenfor hans domene». Det får vi ikke til i den norske Hæren tror jeg.⁴⁶

Forventinger til spesialistens kompetanse i ble også diskutert i offisersgruppene. I en offisersgruppe ble utfordringer med stå-tid kommentert og hvorvidt Hæren klarer å dyrke fram kvalifiserte ledere i OR-søylen:

Det er utfordring for å få stå-tiden til å fungere lenge nok til at man bygger ledere på OR nivå. Det er en utfordring her hvis vi ikke klarer å holde folk lenge nok til å kvalifisere seg til lederstilling på ulike nivå.⁴⁷

Men dette var ikke bare blant offiserene at kompetanse ble diskutert. Også spesialistene hadde forventinger til kompetanse ved innføring av militærordningen. Flere spesialister var bekymret for framtidig offiserskompetanse og en spesialist beskrev sine forventinger på følgende måte:

Pr dags dato kan jeg diskutere fag med min sjef fordi min sjef kan fag. Om 15-20 år kan du nødvendigvis ikke diskutere fag med sjefen din fordi sjefen din ikke kan fag. (...) Jeg mener at veldig mye av det som er gjort for at vi har gode troppssjefer i dag er at de har erfaring fra lagsnivå, kanskje troppsnivå før Krigsskolen.⁴⁸

Som sitatet beskriver forventer ikke spesialisten at offiseren kan «faget» i framtiden. Hva «fag» i denne sammenheng betyr kom ikke tydelig fram i diskusjonen, men uttalelsen peker klart i retning en forståelse og forventning om at det kreves praktisk erfaring for å kunne være en dugelig diskusjonspartner.

⁴⁶ OF intervju nummer 1

⁴⁷ OF intervju nummer 2

⁴⁸ OR intervju nummer 1

Også andre spesialister var forventet at offiserskompetansen blir dårligere i framtiden. Men i samtidig var det en bekymring for at militærordningen ikke ville øke stå-tiden hos spesialistene. En spesialist uttalte at:

Hvis de innfører det som er forslaget så er jeg redd for at offiseren blir dårligere. Sett at stå-tiden ikke går opp hos OR'ene så går dette feil vei i forhold til det vi ønsker.⁴⁹

En spesialist i en annen gruppe delte noe av de samme bekymringene, men viklet utfordringene mer i retting av konsekvensene av å tilsette for uerfarne spesialister i krevende stillinger:

Blir for unge folk dyttet opp i OR-stillinger og stillingen blir for lett. Da hjelper det ikke at vi har et OR-korps som skal være faglige do'ere fordi offiserene er for tynne, for de har for tynn erfaring i forhold til det de hadde før. Og så kan vi risikere at hele ordningen, ikke bare OR- OF-ordningen, men hele ledelsesordningen faller på sin egen dårlige grunn.⁵⁰

Økt stå-tid ble sett på som er en av forutsetningene for at spesialistkorpset skal gi Hæren nødvendig erfaringsbasert dybdekompetanse og bidra til økt operativ evne. Det største hinderet for at man skal lykkes med dette ble diskutert blant spesialistene. Flere spesialister dro fram forventinger til at dårlige vilkår og rammefaktorene ville undergrave militærordningen og derigjennom kompetansen. En spesialist uttalte seg om sine forventinger:

Sånn som det er nå skal jeg sitte i samme lønnstrinn i 10 år. Det er veldig motiverende. Og så skal vi doble husleien din. Du får ikke fly gratis hjem til familien din én gang i året. De skal kutte i pendlerreisene dine. Vi fjerner uniformgodtgjørelsen din.(...) Det er sånne ting som kan, ikke slå foten under hele ordningen, men skaper en raskere rotasjon på et tidspunkt og nivå man ikke trenger det.⁵¹

I en annen spesialistgruppe ble utfordringer ved stå-tiden og forutsigbarhet dratt fram. Det ble argumentert for at all den tid Hærens tjenestesteder ligger fast vil dagens utfordringer med stå-tid videreføres inn i framtiden:

Målet er å skape en forutsigbarhet for OR-søylen. Litt som jeg nevnte i sted. Jeg ser det er veldig liten forskjell på han som var avdelingsbefal, løytnant og han som er OR-sjef i dag i forhold til forutsigbarhet i hans karriere. Det er åpnet noen små vinduer, men de er små og mange om de beina der. Jeg sliter med å si hvordan vi skal kunne identifisere folk i løpet av de 5 første årene i

⁴⁹ OR intervju nummer 1

⁵⁰ OR intervju nummer 2

⁵¹ OR intervju nummer 2

karrieren for å gi dem en langtidsplan som gjør at de har forutsigbarhet og at dem står lenge nok. Jeg er redd at dagens ordning ikke kommer til å endre noe særlig på stå-tiden annet enn på kort perspektiv for de som nærmer seg nå 10-års bonus nå som grenaderene har fått samme rettigheter som avdelingsbefal hadde før. Vi vil se det på kort sikt. Men usikker på hvordan det forgrener seg på lang sikt.⁵²

4.3.1 Oppsummering av forventinger og kompetanse

Oppsummert så var det flere grupper, både blant spesialister og offiserer som uttrykte bekymringer for hvordan militærordningen ville påvirke og utvikle kompetansen i avdelingene framover. Denne bekymringen var i all hovedsak todelt. På den ene siden var det bekymring for at Hæren ville få dårligere offiserer. Denne forventingen ble begrunnet med at offiserene i framtiden ville mangle kompetanse knyttet til erfaring og utførelse. Denne kompetansen ble sett på som viktig av både spesialister og offiserer. De med henviste til at dette var den norske offiserens styrke sammenliknet med andre land som nordmenn liker å sammenlikne oss med. På den andre siden var det en bekymring til hvordan spesialistene skulle klare å fylle dette kompetansesgapet. Spesielt blant spesialistene var det en forventning om at militærordningen ikke ville bidra til økt stå-tid blant spesialistene i noen særlig grad. Det ble argumentert for at vilkårene og forutsigbarheten som ligger i militærordningen ikke ville endre på dagens eksisterende stå-tidsutfordringer.

Resultatene fra gruppeintervjuene peker på at erfaringsbasert kompetanse har høyere status enn akademisk kompetanse i Hæren på nivået som er undersøkt i denne studien.

Erfaringsbasert kompetanse blir oppfattet som viktigere og definerer derfor om man «kan faget» i langt større grad enn akademisk kompetanse. Dette funnet sier noe om hva som gir anerkjennelse og status innenfor rådende profesjonskultur i Hæren.

4.4 Reell endring?

I et flertall av gruppene var det en forventning om at militærordningen på ikke ville påvirke lederrollen og lederadferden på kort sikt. Det ble argumentert for at militærordningen hadde bare innført nye begreper som i og for seg ikke innebærer noen forandring. En offiser omtalte det på følgende måte:

⁵² OR intervju nummer 1

Jeg ser egentlig ikke på dette som endring i lederskapet, det blir mer semantikk. Kjernen i ordningen handler for meg først og fremst om kontinuitet i stilling. Og den kontinuiteten kaller vi OR.⁵³

Det ble argumentert for at det tidligere også var sånn at enkelte offiserer valgte å sitte lenge i en stilling på et sted basert på eget ønske og fikk opparbeidet dybdekompetanse. Eneste forskjellen nå er at systemet i større grad tillater fagfolk å opparbeide seg dybdekompetanse og man slipper å bli presset oppover. Ledelse framover blir i dette perspektivet altså ikke forskjellig fra den måten Hæren tidligere har ledet fagfolk på.

En spesialist mente at Hæren ikke ville se endringer før kompetansen hadde endret seg:

Jeg tror ikke vi ser de store endringene før om 5-10 år når vi får de unge sersjantene som har kommet til oversersjant og skal lære opp nye fra KS som ikke har noe erfaring fra før.⁵⁴

En spesialist som i dag fyller funksjonen som kompanisersjant mente også at det ville ta tid før Hæren ville se at ledelse endret seg som følge av militærordningen. Han beskrev det på følgende måte:

Men fra det ble gitt distinksjoner så har ingen arbeidsoppgaver endret seg for min del. Jeg har ikke gjort noe annerledes siden jeg fikk distinksjonene enn det jeg gjorde for halvannet år siden og løste akkurat de samme funksjonene som kompanisersjant selv om jeg var offiser.⁵⁵

I en annen avdeling beskrev en spesialist forholdene i sin avdeling på en litt annen måte, men også her ble det poengtert at lederrollen hadde vært i endring over tid:

Egentlig har det ikke endret seg noe, forhåpentligvis har det bare øket sjefens evne til å ta de riktige beslutningene. Det er noe som har skjedd over tid dette her, hele tiden. Lederrollen har vært i endring lenge(...). Så gjennom 10-15 år nå har alle sjefer måtte lytte til flere enn seg selv for å ta de riktige avgjørelsene. Nå har han kanskje fått nytt verktøy i verktøykassen for å sørge for at han fatter beslutninger på best mulig grunnlag. Så ja. Lederrollen har endret seg underveis. Og det er bare å adaptere det videre. Det er en måte å se det på.⁵⁶

4.4.1 Oppsummering

Oppsummert var det et flertall av gruppene som mente at militærordningen ikke innebar noen endring på ledelse på kort sikt. Det var riktignok noe variasjon mellom gruppene. Noen mente

⁵³ OF intervju nummer 2

⁵⁴ OR intervju nummer 2

⁵⁵ OR intervju nummer 1

⁵⁶ OR intervju nummer 3

at det hele var semantikk og at ordningen hadde vært praktisert i flere år. Andre igjen mente at lederrollen hadde vært i endring over tid og at militærordningen var en videreføring av dette. Felles for de fleste var riktignok at det ville komme en endring, men at denne ville være avhengig av hvordan utdanningsordningene i Forsvaret ville bli.

4.5 Forventinger til balansen i modellen fra FGL

Mot slutten av diskusjonene ble modellen (figur 5 i kapittel 2) fra Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (FGL) presentert for gruppene. Gruppene ble spurt om balansen i modellen mellom oppdragsfokus, samspill, utviklingsfokus og rollemodell var ulik for offiserer og spesialister. Svarene fra de ulike gruppene var ikke entydige. Enkelte mente at modellen var så generell at den kunne brukes til å beskrive all type ledelse, mens andre igjen ikke klarte å relatere seg til modellen. En offiser beskrev det på følgende måte:

Den modellen er sikkert laget så generisk at den passer alle i gamle systemet og det kommer den også til å gjøre i det nye systemet. Det er en måte å se det på (...) Den er lite egnet for å skille offiser og underoffiser.⁵⁷

Likevel var det flere grupper som poengterte at utviklingsbiten av ledelse primært tilhørte offiserene og i mindre grad noe som spesialistene skulle fokusere på. En offiser uttrykte det på følgende måte når han så på modellen og svarte på spørsmålet:

[Jeg] tenker på utvikling. At offisersrollen er mer balansert, mens sersjanten mindre fokus på utvikling i hvert fall sånn som det står definert der. Han kan klart komme på idéer som handler om utvikling, men på lavere nivå.⁵⁸

En spesialist forklarte sine forventninger det på følgende måte:

OR skal ha fokus på oppdrag, fokusere på mennesker, være en rollemodell. Han skal ikke ha så mye på utviklingen av avdelingen. OF skal være den som driver de lange visjoner om hvor vi er om 10 år. OR skal ikke ha soldat 2040. Det er det offiseren som skal gjøre.⁵⁹

I et par av gruppene ble det også poengtert at spesialisten trolig ville den som hadde best relasjon til personellet. En spesialist argumenterte for at offiserene i mindre grad ville evne og skape samme grad av tillit og uttalte at:

⁵⁷ OF intervju nummer 2

⁵⁸ OF intervju nummer 3

⁵⁹ OR intervju nummer 2

Relasjon til personell er også noe som bygges over tid. En som har lengre ståtid har bedre relasjoner nedover i rekkene enn sjef som har mer kortere tidsvindu.(...) Så ivaretagelse av personellet blir viktig for OR.⁶⁰

I andre grupper ble denne forventingen tonet ned og heller beskrevet som at offiseren ville ha fokus på andre relasjoner enn spesialisten, men i sum ville det være like viktig for begge søylene.

4.5.1 Oppsummering

Hvis man skal oppsummere intervjugruppenes forventinger til ledelse og balansen mellom oppdragsfokus, samspill, utviklingsfokus og rollemodell, mente flertallet av deltakerne i gruppene at modellen enten ikke var relevant eller at modellen var så generell at den dekket alle former for ledelse. Likevel var det flere av gruppene som forventet at offiseren i framtiden skal ha et større utviklingsfokus enn spesialisten. Denne forventingen ble også poengtert i flere av gruppene før Forsvarets modell ble introdusert for intervjudeltakerne. Et mindretall av gruppene mente at spesialisten i større grad enn offiseren, ville ha relasjonsfokus. Dette argumentet ble avvist av andre grupper som mente at relasjonsfokuset var like viktig for begge søylene, men at offiseren og spesialisten ville være relasjonsfokuset mot ulike personellgrupper.

4.6 Oppsummering av resultater

I dette kapittelet har oppgaven presentert hovedfunnene som forelå fra gruppeintervjuene samt svart på studiens to første forskningsspørsmål. Disse spørsmålene handler om hvilke forventninger offiserene og spesialistene i Hæren har tillagt både sin egen og hverandres lederrolle og lederadferd ved innføring av militærordningen.

For det første peker resultatene på at både offiserer og spesialister forventer at offiseren i framtiden vil utøve ledelse i rollen som sjef, og at spesialistens rolle er å iverksette det lederskapet som offiseren har besluttet. Offiseren vil ha det overordnede lederansvaret. Spesialistens rolle utgjør en lederstøtterolle gjennom å bidra til at sjefen kan ta gode beslutninger. I tillegg skal spesialisten gjennom sin kunnskap, være den som støtter sjefen med å kontrollere utførelsen av pålegg og at gitte mål nås. Funnene peker også på viktige aspekter ved både offiserens og spesialistens påvirkningskraft og hvor de henter sin identitet og anerkjennelse fra.

⁶⁰ OR intervju nummer 1

For det andre peker funnene på at det er ulike forventinger til hvem som skal utføre de lederoppgaver som handler om styring og forvaltning. Offiserene mener at disse styringsoppgavene er så tidkrevende at det fratrar offiseren muligheten til å løse sin primærfunksjon: Å lede troppene i felt. Offiseren peker dermed på at spesialisten må ta over en del av disse oppgavene for å frigjøre kapasitet hos sjefen. Spesialistene mener på sin side at styringsoppgavene er «støy» og forventer at offiseren skal løse disse. Som funnene peker på, har uenigheten om ansvaret for styrings- og forvaltningsoppgavene sammenheng med at disse lederoppgaver har lav til middels status. Offiserene og spesialistene konkurrerer dermed om hvem som skal løse attraktive og uattraktive lederoppgavene. I forlengelsen av dette kjemper de begge om status, påvirkningskraft og anerkjennelse. Hverken offiseren eller spesialisten ønsker å bli lenket til skrivebordet.

For det tredje viser funnene at Hæren har en kultur som verdsetter det å være ute med troppene og lede de praktiske militære aktivitetene. I så måte peker funnene på at det personorienterte lederskapet som skjer utenfor kontorets fire vegger har høyere status enn de systemorienterte styringsoppgavene.

For det fjerde peker resultatene også på at erfaringsbasert kompetanse har høyere status enn akademisk kompetanse på kompani- og bataljonsnivå i Hæren. Erfaringsbasert kompetanse blir oppfattet som viktigere og definerer derfor om man «kan faget» i langt større grad enn akademisk kompetanse. På samme måte som at lederskap har høyere status enn styring, så har altså erfaringsbasert kompetanse høyere status enn akademisk kompetanse.

For det femte peker gruppeintervjuene på at flere offiserer og spesialister har reagert negativt på måten militærordningen så langt har blitt innført på. Funnene viser likevel at kritikken har ulik styrke og fokus, både mellom offiserer og spesialister og mellom de ulike avdelingene som har deltatt. Dette indikerer at metoden man velger å bruke ved innføring av ordningen har innvirkning på offiserenes forventinger til ledelse og militærordningen generelt.

Disse hovedfunnene peker på en kultur og en identitet med idealer som både offiserer og spesialister strekker seg etter. Disse idealene gir både offiserer og spesialister anerkjennelse og status og vil bli drøftet i neste kapittel. I tillegg vil oppgaven drøfte betydningen av måten militærordningen så langt er innført på.

5 Drøfting

I dette kapitlet drøftes resultatene som ble presentert i forrige kapittel i lys av oppgavens problemformulering og det teoretiske rammeverket, med fokus på de to siste forskningsspørsmålene:

3. Hvordan harmonerer forventningene mellom de ulike avdelingene og mellom offiserer og spesialister?
4. I hvilken grad samsvarer offiserenes og spesialistenes forventninger til ledelse med grunnlagsdokumentene for militærordningen og Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse?

I første avsnitt diskuteres funnene knyttet til deltakernes forventninger den prinsipielle rolle- og ansvarfordelingen samt forventninger til balansen mellom lederskap og styring. Deretter i avsnitt to vil funnene drøftes i lys av kultur og profesjonsidentitet i Hæren. I kapitlets tredje avsnitt drøftes funnene opp mot modellen i Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (FGL). I det fjerde og siste avsnittet drøftes funnene og betydningen av måten man har innført militærordningen på.

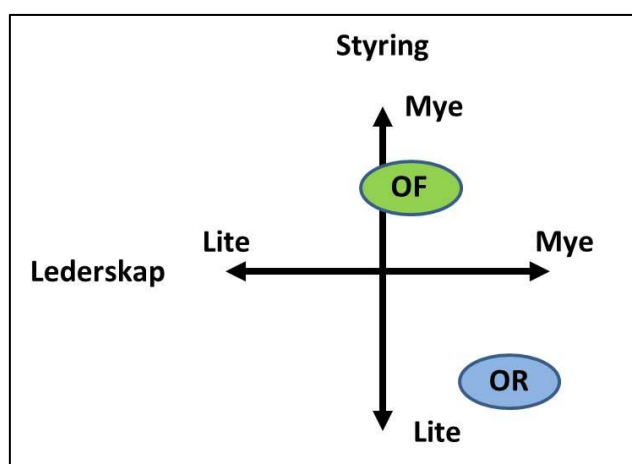
5.1 Lederskap og styring

Som funnene viser, er det stor grad av enighet mellom de deltagende offiserene og spesialistene i alle avdelingene med henblikk på den mer overordnede og prinsipielle rolle- og ansvarfordelingen mellom de to gradsstrukturene. Dette underbygges av flere forhold. For det første forventet alle at offiserene i framtiden vil utøve ledelse som sjef for sine respektive avdelinger. Riktignok var det kommentarer og vendinger som pekte på mulige lojalitetskonflikter, men respondentene fokuserte i all hovedsak på viktigheten av å understøtte avdelingssjefen. For det andre var det bred enighet om at spesialistens lederskap må ses på som en forlengelse av sjefens ledelse, og som et verktøy som sjefen kan nyttiggjøre. For det tredje hadde begge kategoriene en nærmest identisk forventning om at offiseren skal ha ansvar for helhet og taktikk, mens spesialisten skal ha ansvaret for detaljer og teknikk. Offiseren er den som skal definere hensikt og slutttilstand, og fokusere på «hva» og «hvorfor» i sin ledelse. Spesialisten på sin side skal konsentrere seg om metode og «hvordan» man på best mulig måte omsetter offiserens beslutning i sin ledelse. Forventningene samsvarer således med hovedtrekkene både fra FDs faglige anbefaling (Forsvarsdepartementet, 2014) og Hærens Grunnlagsdokument for militærordningen (Hæren, 2015) jamfør figur 1 og tabell 1 og

2 presentert i kapittel to. Til tross for denne harmonien i prinsipielle og sentrale spørsmål, kan det virke som enigheten i forventningene blant respondentene stopper der.

Litt symptomatisk, men heller ikke uventet, var det en tendens til at både offisers- og spesialistgruppene snakket positivt om og forsvarte sin egen søyles lederrolle, samtidig som man i større grad rettet kritikk mot «den andre» søylen. Den største forventningsbristen mellom offiserene og spesialistene knyttet seg til hvem som skal ha ansvar for styringsaktivitetene forvaltning og administrasjon. Selv om offiserene og spesialistene var uenige og hadde ulike forventinger, har de en ting til felles. Ingen av dem ønsker å bli «lenket til skrivebordet».

I det teoretiske rammeverket ble det presentert en modell for ledelse som beskrev dynamikken mellom lederskap og styring langs to dimensjoner. Min tolking av hvordan balansen mellom styring og lederskap for offiserer og spesialister framstår i styringsdokumentene kunne grovt sett illustreres slik figur 6 viser. Figur 6 er identisk med figur 4 presentert i kapittel to.



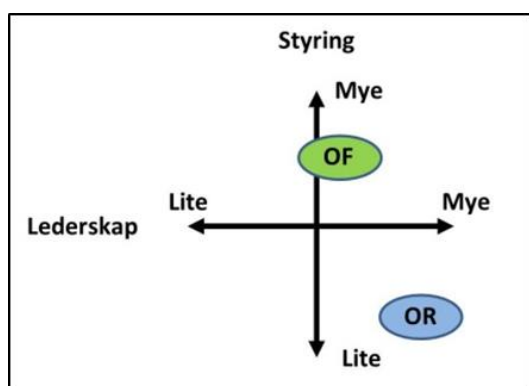
Figur 6: Dokumentanalysen og balansen mellom lederskap og styring for OR/OF

Forvaltnings- og administrasjonsoppgaver utgjør en stor del av styringsoppgavene innenfor feltet ledelse. Selv om styring som begrep ikke ble diskutert i gruppeintervjuene, er det mye som tyder på at både offiserene og spesialistene har samme forståelse som det som legges til grunn i *Håndbok i lederskap for Luftforsvaret*. Her forstås styringsaktiviteter som noe man kan gjøre alene på kontoret, og det innebærer alt fra å studere rapporter til å arbeide med budsjetter, planlegging og saksbehandling.

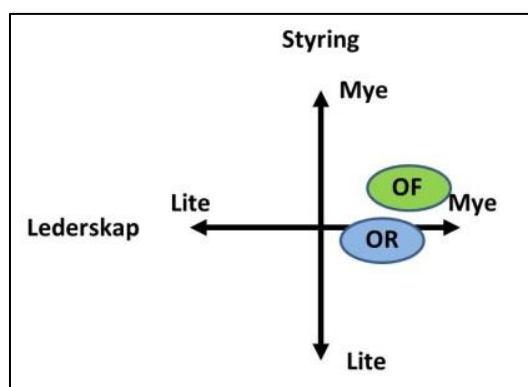
Selv om hverken offiserene eller spesialistene ønsker å bli lenket til kontorpuhlen, er det behov for å nyansere kontoraktivitetene opp mot forventningene i intervjugruppene. Idealet og

forventningen hos offiserene er at avdelingssjefen skal tilbringe mer tid ute med troppene og utøve på sin primærfunksjon som troppfører. Hvis sjefen skulle være *forhindret* fra dette på grunn av operasjonsplanlegging, så er det akseptabelt å være på kontoret. Er det derimot forvaltningsoppgaver i tilknytning til FIF⁶¹, så er det ikke ansett som greit å befinne seg bak kontorpulten. Som funnene fra intervjuene peker på, kan dette forklares med at operasjonsplanlegging har høyere status enn forvaltning blant ledere i Hæren.

Forventinger til ledelse mellom offiserer og spesialister kan dermed illustreres med utgangspunkt i modellen som beskriver dynamikken mellom lederskap og styring. Vektingen mellom lederskap og styring gir et bilde av forventingene til lederrolle og lederadferd blant offiserer og spesialister. Figurene er ment å illustrere hovedtrekkene og skal ikke oppfattes som noen fasit med matematisk presisjon. Spesialistenes forventinger til lederrolle og lederadferd er illustrert i figur 7. På tilsvarende måte er offiserenes forventinger presentert i figur 8.



Figur 7: Spesialistenes forventinger



Figur 8: Offiserenes forventinger

Figurene illustrerer det relative forholdet mellom offiserer og spesialister samt balansen mellom styring og lederskap slik det framkommer i gruppeintervjuene. Figurene illustrerer at spesialistene har omtrent samme forventinger til ledelse som det som framkommer i styringsdokumentene. Spesialistene skal fokusere på utøvende lederskap, mens offiserene skal fokusere på ledelse og derigjennom styring. Offiserene derimot forventer at spesialistene skal løse flere oppgaver innen styring og at offiserene skal utøve mer lederskap enn det styringsdokumentene framholder. Offiserene forventer også å utøve litt mer lederskap enn spesialistene. Både spesialister og offiserer har et ønske og en forventning om primært å utøve lederskap heller enn styring, da lederskap gir økt status og anerkjennelse i Hæren.

⁶¹ Forsvarets integrerte forvaltningssystem

Nå er det viktig å poengtere at styringsbegrepet slik det ble presentert i kapittel to i utgangspunktet handler om langt mer enn forvaltning og administrasjon. Styringsbegrepet bærer i seg viktige elementer av systemorienterte lederoppgaver som handler om å skape orden, forutsigbarhet og stabilitet i komplekse systemer. Denne forståelsen av styring innebærer trolig at mye av offiserenes fokus på «å få systemet til å virke» faktisk vil passe inn under begrepet styring. På samme måte vil spesialistens fokus på å være en «operativ virksomhetskontroller» og håndtere avvik også kunne dekkes av styringsbegrepet. Poenget er ikke nødvendigvis om den ene eller andre lederoppgaven kan puttes i kategorien lederskap eller styring. Det essensielle som denne studien har avdekket, er at forvaltnings- og administrasjonsoppgavene er meget tidkrevende styringsaktiviteter på kompani- og bataljonsnivået i Hæren. Disse lederoppgavene har lav til middels status og går gjerne på bekostning av muligheten til å utføre det direkte og personorienterte lederskapet. Lederskap har en betraktelig høyere status enn styring blant ledere på dette nivået og er noe som både offiserer og spesialister forventer å utøve i sin profesjon.

Forvaltnings- og administrasjonsoppgavene utgjør dermed et udekket område som ingen egentlig vil ta ansvar for, og offiserene og spesialistene peker her på hverandre. Grunnlagsdokumentene diskuterer heller ikke i særlig grad hvilken søyle som skal løse disse oppgavene. Riktignok framheves det i Kompetansemeldingen at administrasjon- og forvaltningsoppgaver er noe som kan løses av personell med sivil kompetanse. Dette personellet kan eventuelt gis nødvendig militær kompetanse i de avdelingene det er nødvendig (Meld. St. 14, 2012-2013, s. 9). Denne muligheten var det ingen som trakk fram i gruppediskusjonene.

Hva kan forklare at spesialistens forventninger samsvarer med styringsdokumentene, mens offiserens forventninger i stor grad avviker? Er det så enkelt som at spesialisten har «riktig forventning» og at offiseren har «feil forventning», eller er det andre årsakssammenhenger som kan forklare dette?

Som det ble poengtert i kapittel 2, presenterer grunnlagsdokumentene en generisk forståelse av rollene til offiserer og spesialister. Siden fokus i denne studien er på ledelse på taktisk nivå, som ofte preges av direkte og personlige leder-medarbeiderforhold, er det ikke unaturlig at forventningene her skiller seg fra den generelle forståelsen som grunnlagsdokumentene presenterer. Men selv om dette kan forklare offiserens *avvik*, forklarer det ikke hvorfor spesialistenes forventninger *samsvarer* med grunnlagsdokumentene. Begge personellgruppens

forventninger og ønsker om primært å utøve lederskap i sin funksjon peker i retning av en kultur som har noen idealer som gir anerkjennelse og status. Det kan virke som om både offiserene og spesialistene kjemper om og ønsker å identifisere seg med disse statusidealene.

5.2 Kultur og identitet

Funnene tyder altså på at det er en kultur i Hæren som anerkjenner og verdsetter «det å være ute med troppene», det å kjenne på «godfølelsen» av å komme seg ut av kontoret og være der den «egentlige» militære profesjonen utøves i praksis. Lederoppgaver som knytter seg til personorientert lederskap har mye høyere status enn lederoppgaver som handler om systemorientert styring. Denne forståelsen underbygges av FGL som fremhever den militære lederen som går først i striden, har omsorg for sine soldater og tar et personlig ansvar for tildelte oppdrag. Funnene som viser den erfaringsbaserte kompetansens høye status er også i samsvar med FGL som framhever viktigheten av erfaring som grunnlag for personlig autoritet (Forsvarsstaben, 2012, s. 6-10).

Ledelsesidealet i Hæren minner således mye om Morris Janowitz' beskrivelse av den heroiske krigeren i klassikeren *The Professional Soldier. A Social and Political Portrait* (1960). Janowitz delte militære ledere i tre kategorier: den heroiske krigeren, den militære administratoren eller planleggeren, og den militære teknologen. Janowitz argumenterte for at den heroiske krigeren var en utdøende art da han skrev boken i 1960, men det ser altså ut til at dette profesjonsidealet fortsatt utkonkurrerer og har høyere status enn «den militære administratoren og planleggeren» i Hæren anno 2016. Torunn L. Haalands doktoravhandling fra 2008 underbygger disse funnene. Haaland viser hvordan ledere i Forsvaret etter den kalde krigens slutt i mindre grad en tidligere identifiserer seg med gjeldende sivile samfunnstrender og dreier stadig mer mot de verdier og kodekser som er særegne for Forsvaret; de ser seg nå først og fremst nettopp som krigere (Haaland, 2008, s. 7). Denne rollen og identiteten som både offiserer og spesialister strekker seg etter er den samme rollemodellen som er beskrevet i Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (FGL).

Denne profesjonsidentiteten utgjør selve fundamentet for kulturen i Hæren som tilsier at man er en kriger, snarere enn at man jobber som en kriger. Kjernen i den militære profesjonen er utøvelse av militærmakt som det ytterste sikkerhetspolitiske virkemiddel. Offiserer og spesialister er således tillagt et spesielt ansvar for å skape sikkerhet for staten, befolkningen og samfunnet. Profesjonsidentitet handler derfor om offiserenes og spesialistenes

identifisering med Forsvaret og dets eksklusive status i samfunnet. (Forsvaret, 2007, s. 157; Prop. nr. 111 LS, 2014-2015, s. 6).

Det er med andre ord en kamp om profesjonsidentiteten som man aner konturen av når man ser at både offiserer og spesialister konkurrerer om de samme idealene med røtter i en felles Hærkultur. Funnene i studien peker på flere forhold som underbygger dette.

For det første viser funnene fra intervjuene at det eksisterer nærmest en berøringsangst hos både offiseren og spesialisten for styringsaktiviteter som knytter seg til forvaltning. Disse tidkrevende oppgavene står i et prioriterings- og konkurranseforhold til lederoppgaver knyttet til lederskap. Begge gradsturene ønsker å være der «den egentlige» utøvelsen av den militære profesjon skjer.

For det andre tyder funnene på at det eksisterer en kultur som gir heder og ære til de som faktisk har gjort jobben ute i felten. Intervjuene peker på at det er vanskelig å akseptere at noen andre krever æren for noe som selv har gjort. Det rimer ikke at offiseren som har sittet på kontoret høster heder og ære for noe det egentlig er spesialisten som har utført. Offiserene og spesialistene er enige om at offiseren er sjefen, men forventningene peker mot at det er en kamp om hvem som skal gjøre de attraktive oppgavene og ikke minst hvem som ikke skal gjøre de minst attraktive oppgavene. Så hvem er det som skal få anerkjennelse, status og «sunshine» for at avdelingen er profesjonell og kan løse sine oppdrag? Er det offiseren som har ansvaret eller spesialisten som i praksis har gjort jobben?

For det tredje viser intervjuene at erfaringsbasert kompetanse er mer verdt enn akademisk kompetanse i hærkulturen. Forventingen blant både spesialister og offiserer om at nå vil få dårligere offiserer i framtiden underbygger dette argumentet. Til tross for at flere som har vært sentrale i implementeringen av militærordningen i Hæren har tatt til orde for at vil få dyktigere offiserer (Kjerstad & Pettersen, 2016, s. 9), er ikke dette noe som gjenspeiles i de forventningene som denne studien har avdekket. Bekymringen blant både offiserer og spesialister er at bortfall av erfaring i verste fall vil bli oppfattet som en degradering av offiserens rolle, autoritet og påvirkningskraft. Dette argumentet underbygges i så måte av Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse (FGL) som fremholder at lederens autoritet kommer fra to kilder: En formell og offisiell kilde som dreier seg om rang og posisjon. Og en personlig kilde som bygger på erfaring, karakter, omdømme, personlig eksempel og påvirkningskraft.

På den andre siden er det funn i studien som peker på viktigheten av skoleinstitusjonene og den akademiske kompetanse. Som forventningene viser, er noen som mener at det er elementer

i OR-korpset som mangler den nødvendige modenheten som gjerne kommer med utdanning. Likefullt peker intervjuene på at erfaringskompetansen generelt blir høyere verdsatt enn akademisk kompetanse på dette nivået. Offiserene hevder også at lønns- og rammevilkårene i militærordningen viser at erfaring er viktigere enn utdanning. Spesialistene får, ifølge offiserene, uforholdsmessig godt betalt i forhold til offiseren, til tross for at spesialisten har både mindre ansvar og lavere utdanning. På dette området avviker Forsvaret fra gjeldende sivile samfunnstrender og genererer dermed en motstand i offiserskorpset mot militærordningen og spesialistene.

For det fjerde så viser funnene fra intervjuingene at kulturen i Hæren vektlegger fleksibilitet og pragmatisme foran det prinsipielle. Intervjuene har vist forventninger blant offiserene om at den nye ordningen vil medføre at Hæren vil miste fleksibilitet og at ikke har et stort nok forsvar til å legge til rette for bredde og generalisering. Med dagens ordning der alle kan 'alt' står avdelingen meget sterkt dersom uventet situasjoner skulle oppstå eller personell av ulike årsaker skulle falle fra. Det vil alltid være noen som kan påta seg de nødvendige oppgavene. Dersom den enkelte bare har et avgrenset sett med ferdigheter, frykter begge gruppene at dette vil kunne medføre store problemer i små eller isolerte avdelinger. Når alle kan alt blir det mindre viktig hvem som utfører den enkelte oppgaven, og man kan fokusere på at resultatet skal bli riktig heller enn nøyaktig hvordan man har kommet dit.

I tillegg peker funnene på noen spesifikke kjennetegn ved den norske kulturen som kan være en del av forklaringen. Den norske egalitære samfunnsstrukturen som framholder likeverd, skaper utfordringer for den nye ordningen. Som offiserene kommenterte kan man er det en viss frykt for å be spesialistene om å gjøre det som anses som «drittoppgaver».

Likhetstankegangen står sterkt og frykten med å tildele lavstatus oppgaver til spesialistene vitner om redselen for å skape et klasseskille der noen står hevet over andre med referanse til avskaffelsen av underoffiserskorpset i sin tid.

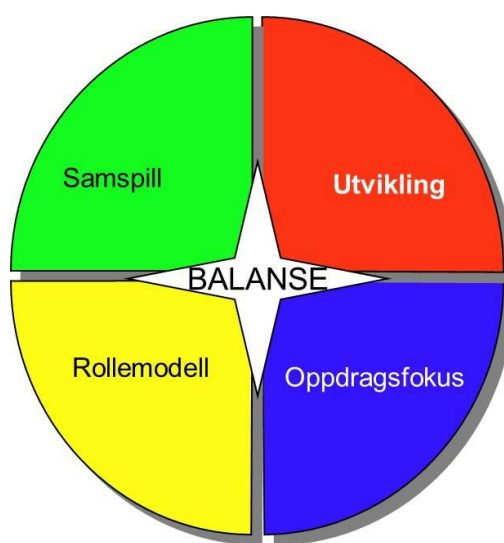
Samtidig er det et paradoks i funnene som må kommenteres. Forventingene til ledelse og graden av skepsis til militærordningen varierer ikke bare mellom offiserer og spesialister men også veldig tydelig mellom de ulike avdelingene som deltok. Det er mye som tyder på at de avdelingene som har mest erfaring fra utenlandsoperasjoner også hadde det største engasjementet og uttrykte størst skepsis i sine forventinger til militærordningen. Det paradoksale med dette er at i grunnlagsdokumentene er det Forsvarets militære erfaringer fra utlandet som blir brukt som et av hovedargument for hvorfor det er behov for to

komplementære gradsstrukturer. En mulig forklaring på dette tilsynelatende paradokset kan være offiserenes og spesialistenes frykt for at det norske systemet skal bli for likt OR/OF-systemene mange av dem har opplevd blant våre allierte i utlandet. Kritikken i gruppeintervjuene var således ikke rettet mot OR/OF-systemet i seg selv, men heller mot forventningen om at offiserene skal miste sin erfaringsbaserte kompetanse i framtiden.

Riktignok blir det understreket at ordningen må være en «norsk modell» basert på Forsvarets behov (Prop. nr. 111 LS, 2014-2015, s. 26). Dette synet har Hærens sersjantmajor Rune Wenneberg også understreket viktigheten av. Han poengterer at flere allierte land som valgte å adoptere en amerikansk eller britisk modell, fraråder nå dette og at det norske systemet må bygges på vår egen egalitære samfunnsstruktur som bygger på likeverd mellom gradsstrukturene (Fog, 2016, s. 5). I gruppeintervjuene kom det fram en oppfatning av at denne likhetstankegangen er vanskelig å kombinere med to gradsstrukturer som skal utfylle hverandre.

5.3 Forsvarets grunnsyn på ledelse

I det teoretiske rammeverket så ble det presentert en modell fra FGL, og Forsvarets syn på hva som kjennetegner god ledelse. I følge modellen er god ledelse å balansere mellom å være rollemodell, ha utviklingsorientering, være samspillorientert og ha oppdragsfokus på en naturlig og troverdig måte (Forsvarsstaben, 2012, s. 12-13).



Figur 9: Balanse i lederadferd FGL (Forsvarsstaben, 2012, s. 13)

Funnene fra intervjuene peker i all hovedsak på at denne modellen ble oppfattet så generell at den dekket alle former for ledelse og dermed ikke var relevant eller egnet til å skille mellom ledelse blant offiserer og spesialister. Dette betyr ikke nødvendigvis at modellen er dårlig eller uegnet i seg selv. En mulig forklaring på funnet er at modellen er vanskelig å relatere seg til uten forhåndskunnskap og at metoden som ble benyttet ikke får fram budskapet i modellen og således ikke gir grunnlag for diskusjon. Ved presentasjon av FGL modellen ble begrepene rollemodell, oppdragsfokus, samspill og utviklingsorientering kort forklart for respondentene. Modellen ble vurdert ulikt av respondentene, men det er interessant å merke seg at de som hadde forhåndskunnskap om modellen fra Krigsskolen eller lederutviklingsprogrammet 360°MIL, var i de som i størst grad pekte på at spesialistene i mindre grad enn offiserene skulle ha et utviklingsfokus.

I dokumentanalysen ble det pekt på en antakelse om at spesialistene skulle ha større fokus på det å være rollemodell. Fokus på rollemodell som et kjennetegn i spesialistkorpset var ikke noe som kom fram i nevneverdig grad da modellen fra FGL ble presentert. Derimot kom det, som funnene peker på, kraftige kommentarer på spesialisten manglede troverdighet som rollemodell i en av offisersgruppene. Disse funnene viser at det foreløpig er langt fram til den situasjonen som beskrives i Stortingsproposisjon 111 LS og Hærens grunnlagsdokument for militærordningen som framholder at spesialistkorpset er ryggraden i ethvert forsvar (Hæren, 2015, s. 13; Prop. nr. 111 LS, 2014-2015, s. 25). I den grad disse funnene er representative for Hæren som helhet, vil det ta tid før man får effekt av spesialistkorpset.

5.4 Måten det er innført på spiller en rolle

Som har vært inne på, var det de avdelingene som har mest erfaring fra skarpe operasjoner som uttrykte større grad av skepsis. En mulig forklaring på disse variasjonene, er betydningen av hvordan man innfører en ny organisasjonsidé.

Spesielt er det verdt å trekke fram at kritikken og problemområdene var i mindre fokus i en av de avdelingene som deltok i undersøkelsen. Diskusjonene i spesialistgruppen og offisersgruppen i denne avdelingen bar preg av man i begge søylene hadde en positiv og gjensidig forståelse for hverandres rolle i militærordningen. Selvsagt var det kritiske bemerkninger til hvordan militærordningen ville fungere på sikt, men alt i alt var det et større innslag av harmoni mellom intervjugruppene og færre indikasjoner på konkurrerende mekanismer. I denne avdelingen virket det som om man i større grad hadde gjennomført en

grundig implementeringsprosess der både offiserer og kommende spesialister hadde vært involvert i diskusjonen om militærordningen. De ulike rollene med tilhørende ansvar, myndighet og problemområder var sådan blitt håndtert på en god måte.

Paradoksalt nok var det i de to avdelingene der man i størst grad framholdt at militærordningen på kort sikt ikke innebar noen reell endring at den største skepsisen og de fleste problemområdene ble diskutert. I disse avdelingene ble det i større grad kommunisert og diskutert at ledelse ikke hadde endret seg og at oppgavene var de samme som før. Satt på spissen så var militærordningen kun en innføring av nye grader og distinksjoner og ikke en endring i oppgaver og ansvar.

Forklaringen på dette er nok et sammensatt bilde. Funnene peker likevel på at offiserene hadde vært nærmest fraværende i diskusjonen og implementeringen av militærordningen så langt. I denne avdelingen hadde OR-siden i større grad forsøkt å definere roller, ansvar og myndighet uten at offiserene var blitt engasjert. I tillegg framhevet offiseren at det var manglende kunnskap blant offiserene om militærordningen.

Denne kritikken peker på betydningen av metoden man har valgt ved innføringen av militærordningen i Hæren og hvordan dette har blitt oppfattet ulikt i avdelingene som har deltatt i studien. Man har ikke lykkes helt med å «oversette organisasjonsidéen» OR/OF til norske forhold og den norske konteksten. Det ble oppfattet som en dårlig start at Generalinspektøren for Hæren (GIH) og Hærens sersjantmajor (HSM) fokuserte på viktigheten av å skape et skille da ordningen ble introdusert. For enkelte offiserer bidro dette til å skape negative forventninger til militærordningen. Viktigheten av «god translatørkompetanse» ved overføring av organisasjonsidéer er en kritisk suksessfaktor i moderne organisasjoner ifølge professor Kjell Arne Røvik. Han argumenterer for at det ikke bare dreier seg om språk, men i like stor grad om det å overføre organisasjonsidéer mellom ulike kontekster (Røvik, 2007b, s. 319).

Samtidig som man ikke har lykkes helt med å oversette OR/OF til den norske konteksten, peker funnene på at Hæren sett under ett har hatt et noe ensidig fokus på OR-korpset. Denne kritikken mot implementeringen av militærordningen i Hæren er i så måte ikke ny. HSM Rune Wenneberg har tidligere uttalt at dette lang på vei skyldes at offisersrollen har blitt underkommunisert. Han har videre uttalt at Hæren skal ha en *ny* offisersrolle og ikke bare en justert rolle, uten at dette blir utdypet noe mer (Kjerstad & Pettersen, 2016, s. 7). Selv om intervjuene viser at bedre informasjon og kommunikasjon kunne ha bidratt til å minske

motstanden hos offiserene, har Hæren ikke lyktes å engasjere offiserene tilstrekkelig i implementeringen. Dette har vært et bevisst valg fra Hæren som i sitt grunnlagsdokument beskriver direkte at «fokuset er lagt på den nye spesialistordningen da det er denne som per i dag innebærer den største endringen» (Hæren, 2015, s. 4). Denne studien viser imidlertid at dette ikke er riktig, at det nettopp er offiserene som opplever de største endringene. Det noe ensidige fokuset kan dermed ha bidratt til å skape skjevheter i deler av Hæren, noe som det tidlig ble advart mot i FDs faglige anbefaling. «Et ensidig fokus på OR eller OF vil derfor være gjensidig ødeleggende. Det er samspillet og den gjensidige avhengigheten mellom dem som skaper en velfungerende militær organisasjon» (Forsvarsdepartementet, 2014, s. 50). Denne studien indikerer at denne advarselen dessverre ikke har blitt tatt til følge.

6 Avslutning

Den nye militærordningen er et resultat av endrede rammevilkår i den sikkerhetspolitiske situasjon og forandringer i Forsvarets oppgaver og kompetansebehov. Forsvaret har behov for personell som kan håndtere komplekse konfliktscenarier, krevende operasjonsmetoder og avansert militærteknologisk utstyr. Den tidligere personellordningen hadde som mål å produsere et stort antall personer til et mobiliseringsforsvar mange ganger større enn det som var aktivt i fredstid. I dette lå et behov for et stort antall offiserer til å bekle sjefsstillinger i denne strukturen og utdanningssystem og karrierevei var tilpasset dette behovet. Den risiko som da oppsto ved at de lavere nivåer i organisasjonen ikke var basert på samme erfaring som i land med profesjonelle styrker ble ansett som akseptabel siden systemet først og fremst skulle brukes i forsvar av Norge i tilfelle eksistensiell krig.

Ved overgangen til et innsatsforsvar med stadige deltakelse i internasjonale operasjoner var imidlertid ikke denne ordningen tilfredsstillende for å adressere behovet for personell med spesialist- og dybdekompetansekompetanse. Den nye militærordningen skal ved å sette kompetanse i sentrum innføre to gjensidig avhengige gradsstrukturer og gjennom dette sikre Forsvarets framtidig kampkraft og operativ evne.

Innføringen av militærordningen er ikke bare en strukturell organisasjonsendring. Den innebærer også at viktige kulturelle aspekter blir påvirket både gjennom implementeringen og hvordan ordningen vil fungere over tid.

Funnene i denne studien peker på noen forhold som sier noe om hvorvidt man vil kunne oppnå intensjonene med den nye militærordningen. Studien har vist at det primært er to utfordringer knyttet til innføringen av den nye ordningen. Den første er knyttet til kulturen og profesjonsidentiteten i Hæren. Den andre hovedutfordringen gjelder selve innføringsprosessen.

For det første tyder funnene at man ikke har tatt tilstrekkelig høyde for den eksisterende hærkulturen. Profesjonsidentiteten i Hæren er fortsatt i stor grad knyttet til enhetsbefalet som tilsynelatende «kan alt», er best blant likemenn og vet hvor skoen trykker. Blant offiserer og spesialister er oppfatningen at den «nye» offiseren ikke lenger tilfredsstiller dette idealet. Det gjør at ordningen oppfattes til dels å være i strid med grunnleggende verdier, med utgangspunkt i en norsk likhetstankegang og æres den som æres bør. Videre peker funnene på at offiserer og spesialister ikke bare konkurrerer om de gjeveste oppgavene men de er også

uenige om hvem som skal ha ansvar for oppgaver med lavere status. Spesielt har funnene pekt på utfordringer knyttet til ansvaret for forvaltningsoppgaver, uten at noen nevnte muligheten for å bruke sivil kompetanse for å dekke disse behovene. Til tross for erkjennelsen fra Hæren om at militærordningen innebærer en kulturendring, virker det som kulturaspektet så langt er undervurdert.

Et annet undervurdert aspekt er selve måten ordningen har blitt innført på. Budskapet i styringsdokumentene som indikerer at offiserene skal ha en mer tilbaketrukket lederrolle, har sammen med kommunikasjonen fra Hærens øverste ledelse gitt grobunn til skepsis og motstand spesielt blant offiserene. Hærens ensidige fokus på spesialistkorpset og fravær av en helhetlig og systematisk involvering av offiserene, har bidratt til å undergrave prinsippene om at gradsstrukturene skal utfylle hverandre og bygge på gjensidig respekt. Det uttalte målet om at militærordningen skal være tuftet på norske verdier, har i for liten grad blitt utdypet og konkretisert så langt i prosessen og bidrar til å skape uklarheter i rekkene. Til sammen har dette gitt følgefeil som kan bidra til å gjøre implementeringen av militærordningen i Hæren vanskeligere. Det er likevel verdt å merke seg at skepsisen til militærordningen er langt mindre i de avdelinger hvor man har hatt en grundig prosess som involverer begge gruppene. Skal Hæren nå målsettingen og intensjonen med militærordningen er det behov for å fokusere på prosessen med å påvirke offiserer og spesialister til å forstå og enes om både *hva* som skal gjøres og *hvordan* det skal gjøres. Det kreves med andre ord god ledelse.

Litteraturliste

- Bade, T. S. (2012). Why not professionals? : A qualitative study about the process of reintroducing a professional Other Ranks (OR) structure into the Norwegian Army today. Oslo: Forsvarets høgskole.
- Bangstad, O. J., & Forsvarets overkommando, H. (1974). *Veiledning i militært lederskap*. Oslo: Forsvarets overkommando. Hærstaben.
- Berli, E. (2012). Å lede strid med uklar kommando. *Norsk militært tidsskrift*.
- Brandth, B. (1996). Gruppeintervju : perspektiv, relasjoner og kontekst. Oslo: Universitetsforl., 1996.
- Fog, B. (2016). *Offiseren - Hva nå? En studie av militærordningens implikasjoner for offisersrolen på avdelingsnivå*. Forsvarets Høgskole, Fog, Bernhard, Oslo.
- Forsvaret. (2007). Forsvarets fellesoperative doktriner : 2007fra: Reprint Edition)|. Hentet.
- Forsvaret. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktriner (FFOD)*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsdepartementet. (2014). *Utredning av personellordninger, herunder befalsordningen - Faglig anbefaling*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Forsvarsdepartementet. (2015). *Implementerings- og milepælsplan ordning for militært tilsatte*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Forsvarssjefens fagmilitære råd (FMR). (2015). *Et Forsvar i endring* Oslo: Forsvarsstaben Hentet fra <https://forsvaret.no/fakta /ForsvaretDocuments/EtForsvariEndring-Nett.pdf>.
- Forsvarsstaben. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2014). *Direktiv for HR-området*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2015). *Håndbok 360 MIL Lederutviklingsverktøy*. Oslo: Forsvaret.
- Gilje, N., & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger : innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi* ([3. prøveutg.]. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hæren. (2015). *Hærens grunnlagsdokument for militærordningen*. Bardufoss: Hæren.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johnsen, Å., & Lunde, S. (2011). Ledelsesidealer i Forsvaret. *1/2011*, 40-49. Hentet fra <https://www.magma.no/ledelsesidealer-i-forsvaret> doi:15. september 2016
- Kjerstad, H. O., & Pettersen, M. H. (2016). OMT-Roller i endring.
- Kotter, J. P. (2015). Lederens virkelige oppgave. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 57-67). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Luftforsvarsstaben. (1995). *Håndbok i lederskap for Luftforsvaret* ([Ny utg.]. utg. Vol. 400-1). S.l.: Luftforsvarsstaben.
- Martinsen, Ø. L. (Red.). (2015). *Perspektiver på ledelse* (4. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Meld. St. 14. (2012-2013). *Kompetanse for en ny tid*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Nye, J. S. (2008). *The powers to lead*. Oxford: Oxford University Press.
- Prop. 73S. (2011-2012). *Et Forsvar for vår tid*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Prop. nr. 111 LS. (2014-2015). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.

-
- Røvik, K. A. (2007a). *Moderne organisasjoner- Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007b). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Svartdal, F. (2013). Forventning: psykologi. I Store norske leksikon. . doi: Hentet 26. november 2016
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse : makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforl.
- Thompson, G. (2015). Situasjonstilpassing som ledelsesstrategi. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 152-178). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Vabo, S. I., & Ladegård, G. (2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed. utg.). Boston, Mass: Pearson.

Vedlegg A: Forkortelser

BRIG-N	Brigade Nord
EBN	Etterretningsbataljonen
FD	Forsvarsdepartementet
FFOD	Forsvarets fellesoperative doktrine
FGL	Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse
FIF	Forsvarets felles integrerte forvaltningssystem
FIH	Forsvarets ingeniørhøgskole
FMR	Forsvarssjefens militærfaglige råd
GBU	Grunnleggende befalsutdanning
GIH	Generalinspektør for Hæren
GOU	Grunnleggende offisersutdanning
GSV	Garnisonen i Sør-Varanger (Grensevakten)
HSM	Hærens Sersjantmajor
K2	Kommando og Kontroll
KS	Krigsskolen (Hæren)
KS KVAL	Krigsskolens kvalifiseringskurs
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NCO	Non-commissioned officer
NK	Nestkommanderende
OF	Officer/Offiser. Gradsbetegnelse for offiserer
OMT	Ordning for militært tilsatte (Militærordningen eller OR/OF-ordningen)
OR	Other ranks. Gradsbetegnelse for spesialister
SBL	Situasjonsbestemt ledelse
SSL	Sjefssersjantlinjen
T-35	Tilsetning til fylte 35 år
T-60	Tilsetning til fylte 60 år
TMBN	Telemark bataljon
VBU	Videregående befalsutdanning

Vedlegg B: Intervjuer

Det ble gjennomført totalt seks gruppeintervjuer i tre av Hærens bataljoner. Avdelingene som deltok var Grensevakten ved Garnisonen i Sør-Varanger, Etterretningsbataljonen på Setermoen i Troms og Telemark bataljon på Rena i Østerdalen. Det var en offisersgruppe og en spesialistgruppe per bataljon.

Offisersintervju nummer 1

Gruppeintervju med 4 offiserer på kompani- og bataljonsnivå. Samtlige offiserer har krigsskoleutdanning og har i tillegg mye ledererfaring. Gjennomført 5. oktober 2016. Referert til som Offisersintervju nummer 1.

Spesialistintervju nummer 1

Gruppeintervju med 4 spesialister på kompani- og bataljonsnivå. Noen av deltakerne var fortsatt offiserer men identifiserte seg med spesialistrollen og var tiltenkt en slik rolle i framtiden. Gjennomført 5. oktober 2016. Referert til som Spesialistintervju nummer 1.

Offisersintervju nummer 2

Gruppeintervju med 7 offiserer på kompani- og bataljonsnivå. Samtlige offiserer har krigsskoleutdanning eller Krigsskolens kvalifiseringskurs og har mye ledererfaring. Gjennomført 11. oktober 2016. Referert til som Offisersintervju nummer 2.

Spesialistintervju nummer 2

Gruppeintervju med 4 spesialister. Noen av deltakerne var fortsatt offiserer men identifiserte seg med spesialistrollen og var trolig tiltenkt en slik rolle i framtiden. Gjennomført 12. oktober 2016. Referert til som Spesialistintervju nummer 2.

Offisersintervju nummer 3

Gruppeintervju med 5 offiserer på kompani- og bataljonsnivå. Samtlige offiserer har krigsskoleutdanning og har mye ledererfaring. Gjennomført 17. oktober 2016. Referert til som Offisersintervju nummer 3.

Spesialistintervju nummer 3

Gruppeintervju med 3 spesialister. Alle deltakerne var spesialister og en av disse hadde Krigsskoleutdanning. Gjennomført 18. oktober 2016. Referert til som Spesialistintervju nummer 3.

Vedlegg C: Intervjuguide

Ledelse og lederrolle i endring?

- En studie av forventninger til lederrolle og lederadferd i Hæren ved innføring av ny ordning for militært ansatte.

Problemstilling

Hvordan påvirker innføringen av OR/OF ordningen forventningene til ledelse i Hæren?

Foreløpige forskningsspørsmål

1. Hvilke forventninger har ledere i Hæren til lederroller og lederadferd ved innføring av OR/OF ordningen innenfor variablene: oppdragsfokus, utviklingsorientering, samspill og rollemodell?
 - a. Hvilke forventninger har offiserer til egen lederrolle og lederadferd?
 - b. Hvilke forventninger har offiserer til spesialistens lederrolle og lederadferd?
 - c. Hvilke forventninger har spesialister til egen lederrolle og lederadferd?
 - d. Hvilke forventninger har spesialister til offiserenes lederrolle og lederadferd?
2. Hvordan harmonerer disse forventningene mellom de ulike avdelingene og mellom OR/OF?
3. Hvordan (eller i hvilken grad) samsvarer forventningene med grunnlagsdokumentene?

Bakgrunn

Den 24. april 2015 ble Stortingsproposisjon 111LS *Ordnningen for militært ansatte og endringer i forsvarspersonelloven m. m (militærordningen)* godkjent i statsråd.

Ordnningen skal styrke operativ evne og innebærer at det innføres to komplementære karrieresystemer som skal ivareta behovet for både dybdekompetanse og breddekompetanse. Disse to systemene gjenspeiler standarden i NATO og skiller *Officers* (OF) fra *Other ranks* (OR). I hovedsak skal OR-korpset ivareta spesialistrollen gjennom erfaringsbasert dybdekompetanse mens OF-korpset ivaretar og representerer breddekompetansen og helhetsforståelsen basert på militær akademisk utdanning.

Innføringen av det nye systemet er i startgropen og det er mye som fortsatt er uklart. Felles for OR og OF er at de begge skal lede, men de skal ha ulike roller i to komplementære søyler. Av grunnlagsdokumentene kommer det fram forskjeller som knytter seg til ledelse og lederrollen.

Deltakere

Oppgaven fokuserer på forventninger til lederadferd og lederrolle i Hæren blant ledere i Hæren ved innføring av militærordningen. For å få et bredt mulig perspektiv på problemstillingen vil det bli gjennomført gruppeintervju med offiserer og spesialister i tre av Hærens bataljoner. Dette vil kunne gi empirisk grunnlag for å si noe om forventningene i et utvalg av avdelinger i Hæren. Gruppeinndelingen vil være lik i de tre bataljonene. Bataljonene deles i to grupper som vil bestå av:

- Offisersgruppen bestående av bataljonssjef og/eller nestkommanderende sammen med 3-4 kompani/eskadronsjefer.
- Spesialistgruppen bestående av bataljonssersjant og 3-4 kompani/eskadronsersjanter.

Gruppeintervju

Gruppeintervju er egnet for datainnsamling om abstrakte tema. Både ledelse og OR/OF ordninger er abstrakte tema som er forsøkt konkretisert i ledelseslitteratur og styringsdokumenter. Det er fortsatt flere uklarheter, spesielt nå i startfasen av implementeringen.

Hensikten med intervjuene er å avdekke forventinger til lederadferd og lederrolle i noen av Hærens bataljoner. Dette gjøres gjennom den enkeltes refleksjon og deltakelse i diskusjon. Intervjuene er åpne men struktureres ved hjelp av noen samtalepunkter som skal bidra til å konkretisere hva deltakerne mener. Samtalepunkter har framkommet gjennom dokumentstudier av styringsdokumenter for ordningen, ledelsesteori og policydokumenter for ledelse i Forsvaret. Synspunkter utover dette vil selvsagt være av stor verdi for undersøkelsen, og kan bidra til å belyse momenter som ikke er tenkt på.

Jeg vil fungere som ordstyrer. Av hensyn til analysen vil det gjøres lydopptak av intervjuene. Se samtykkeskjema.

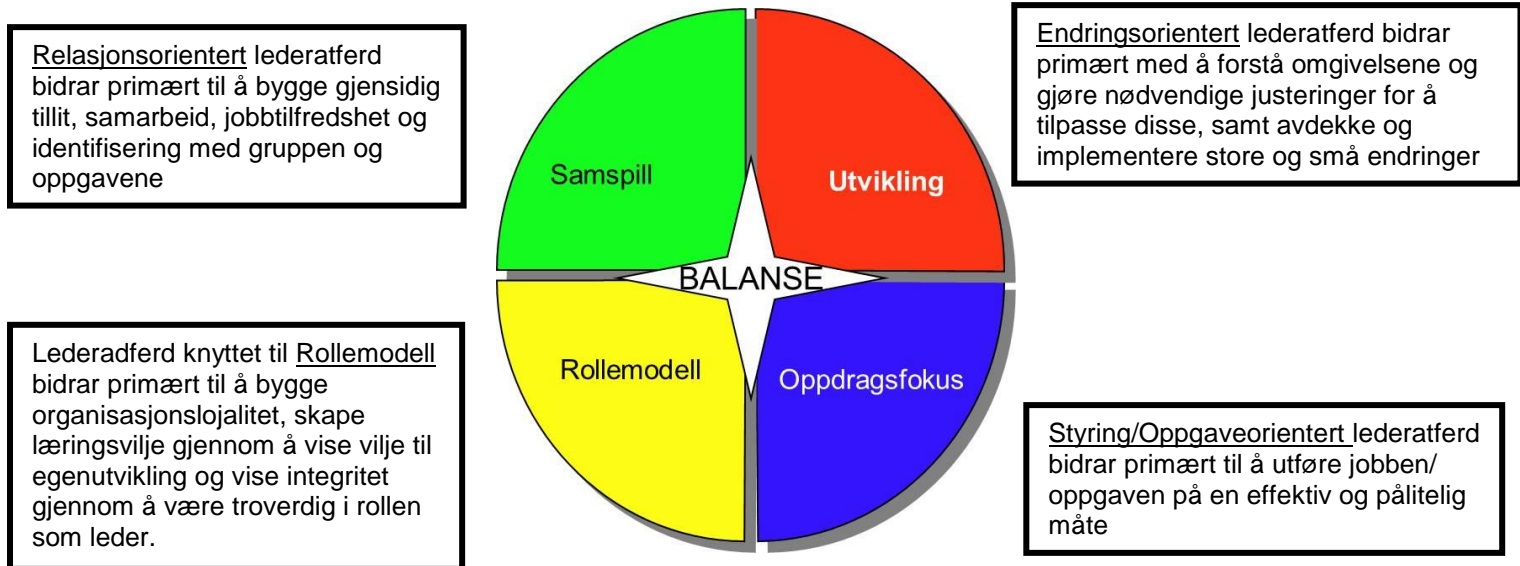
Spørsmål

I grunnlagsdokumentene slås det fast at «felles for OR og OF er at begge skal lede, men de skal ha ulike roller i to komplementære søyler».

1. Hvordan ser dere for dere at den rolledelingen skal foregå i praksis? Hva skal OR lede? Hva skal OF lede?
 - a. I «hverdagen» i leir/trening/stabsarbeid
 - b. Under øvelse og operasjoner
2. Ser dere for dere noen problemer, i form av uklar arbeidsfordeling/overlappende ansvarsfordeling, som kan komme til å oppstå med den nye ordningen?
3. Hvor har meningene dine sitt opphav? Dokumenter, ideer, etc?

Spørsmål/samtalepunkter knyttet til forventninger til lederrolle og lederadferd dersom diskusjoner uteblir

1. Hvordan vil kompetanse på sikt påvirke lederadferd
 2. Hva innebærer pragmatisk lederskap?
- Forsvarssjefens grunnsyn definerer god ledelse til å handle om balansen mellom de fire dimensjonene i figuren.



- Er det forskjeller i balansen til offiserens og spesialistens lederrolle og lederadferd?
- Hva innebærer dette i praksis?
- Hvem skal gjøre mest av hva?

- Presenter ordsky med basis i 360 mil. Hva kjennetegner OR ledelse og hva kjenneteger OF ledelse? Velg ut tre oppgaver som tilligger OR og tre oppgaver som tilligger OF.

OR	OF	Oppgaver
		Monitorerer ytre omgivelser for å oppdage trusler og muligheter
		Påvirker andre til å støtte endring
		Studerer konkurrenter og andre for å få ideer til forbedringer
		Billedliggjør spennende nye muligheter for organisasjonen
		Oppmuntrer folk til å se problemer eller muligheter på andre måter
		Utvikler innovative nye strategier koblet til kjernekompetansen i org.
		Oppmuntrer til-, og fasiliterer innovasjon og entreprenørskap i org.
		Oppmuntrer til-, og fasiliterer kollektiv læring i org.
		Eksperimenterer med nye vinklinger for å oppnå mål
		Annonserer og feirer fremgang når man implementerer endring
		Organiserer arbeidet effektivt
		Fordeler arbeidsoppgaver
		Tydliggjør krav til utførelse/forventninger
		Setter mål og standarder
		Forklarer regler og bestemmelser
		Dirigerer og koordinerer arbeidet
		Planlegger med kort horisont
		Yter støtte og oppmuntring til dem med vanskelige oppgaver
		Uttrykker tillit til medarbeiderne
		Sosialiserer for å bygge relasjoner
		Verdsetter bidrag og produkter
		Veileder når hensiktsmessig
		Konsulterer med andre om oppgaver som angår dem
		Lar folk selv bestemme hvorledes oppgaver skal løses
		Informerer
		Bistår i å løse konflikter
		Bygger team
		Går foran som et godt eksempel

Områder som ikke har dekket som deltakerne mener er av interesse

- Er det noe ikke har dekket?
- Noe dere vil utdype eller ta opp igjen?

Vedlegg D: Informasjonsskriv/Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet Ledelse og lederrolle i endring?

Bakgrunn og formål

Denne undersøkelsen er av en masteroppgave ved Forsvarets høyskole høsten 2016. Temaet for oppgaven er innføringen av OR/OF systemet sett opp mot ledelse og lederrolle.

Ordnningen skal styrke operativ evne og innebærer at det innføres to komplementære karrieresystemer som skal ivareta behovet for både dybdekompetanse og breddekompetanse. Disse to systemene gjenspeiler standarden i NATO og skiller *Officers* (OF) fra *Other ranks* (OR). I hovedsak skal OR-korpset ivareta spesialistrollen gjennom erfaringsbasert dybdekompetanse mens OF-korpset ivaretar og representerer breddekompetansen og helhetsforståelsen basert på militær akademisk utdanning.

Innføringen av det nye systemet er i startgroppen og reformen vil ta tid å implementere og finne sin form. Felles for OR og OF er at de begge skal lede, men de skal ha ulike roller i to komplementære søyler. Av grunnlagsdokumentene kommet det fram forskjeller som knytter seg ledelse og lederrollen.

Problemstilling

Hvordan påvirker innføringen av OR/OF ordningen forventningene til ledelse i Hæren?

Foreløpige forskningsspørsmål

- Hvordan vil ordningen påvirke lederens makt og autoritet?
- Hvilke forventninger har ledere i Hæren til lederroller og lederadferd ved innføring av OR/OF ordningen innenfor variablene: oppdragsfokus, utviklingsorientering, samspill og rollemodell?
- Hvordan (eller i hvilken grad) samsvarer forventningene med grunnlagsdokumentene?

For å få et bredt mulig perspektiv på problemstillingen vil det bli gjennomført gruppeintervju med offiserer og spesialister i tre (av ni) bataljoner i Brigade Nord. Dette vil kunne gi empirisk grunnlag for å si noe om forventningene i kjerneavdelinger i Hæren. Gruppeinndelingen vil være lik i de tre bataljonene. Bataljonene deles i to grupper som vil bestå av:

- Offisersgruppen bestående av bataljonssjef og/eller nestkommanderende sammen med 3-4 kompani/eskadronsjefer.
- Spesialistgruppen bestående av bataljonssersjant og 3-4 kompani/eskadronsersjanter.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i undersøkelsen innebærer at du som respondent deltar i et gruppeintervju som forventes å var i 2-3 timer. Intervjuet vil utarte seg som en samtale/meningsutveksling om hvordan militærordningen påvirker forventninger til ledelse i Hæren. Jeg vil gi noen åpne spørsmål og fungere som ordstyrer dersom nødvendig. Målet er å få en god dialog rundt temaet og få flest mulig meninger og synspunkter fram. Det er et moment å forsøke å være på konkret som mulig i diskusjonen og begrense bruken av «honnørord». Av hensyn til analysen av intervjuene i ettertid vil det bli tatt lydopptak av intervjuet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger om deg blir behandlet fortrolig. Det er kun undertegnede og veileder for oppgaven som vil ha tilgang til lydopptaket av intervjuet under oppgaveskrivingen. Listen over respondenter vil oppbevares separat fra lydopptaket. Det vil med andre ord ikke ligge ved en navneliste som kan identifisere deg direkte.

Du vil ikke bli navngitt i oppgaven, men du kan bli identifisert til å være en del av offisersgruppen eller spesiallistgruppen i en av bataljonene. Eventuelle sitater fra deg vil ikke kunne knyttes direkte til deg.

Prosjektet skal avsluttes 28. november 2016. Lydopptaket vil slettes etter sensur har falt medio desember 2016.

Frivillig deltakelse

Du deltar frivillig i studien og kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom du har spørsmål til studien kan du ta kontakt med Hårek Torbjørnsen på telefonnummer 907 53 291. I studentprosjekter skal kontaktopplysninger til veileder/daglig ansvarlig påføres. Min veileder er førsteamanuensis Torunn Haaland ved IFS. Hun kan kontaktes på torunn.haaland@ifs.mil.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD – Norsk senter for forskningsdata AS

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av deltaker, dato)