



Utdanningsrapportering i Artilleribataljonen

*Gjenspeiler troppssjefens utdanningsrapport de faktiske forhold, eller
gjenspeiler den bare Artilleribataljonens organisasjonskultur?*

Joachim Eriksen Halleraker
Bachelor i militære studier, ledelse og landmakt
Emne fordypning
Krigsskolen
2018

Denne siden er blank med hensikt

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn	1
1.2	Problemstilling.....	2
1.3	Avgrensninger	2
2	Metode.....	3
2.1	Valg av metode	3
2.2	Datainnsamling	4
2.3	Utvelgelse av informanter	4
2.4	Validitet og reliabilitet og objektivitet.....	5
2.5	Data- og kildekritikk.....	6
3	Teori	6
3.1	Valg av teori	6
3.2	Organisasjonskultur	7
3.2.1	Artefakter	8
3.2.2	Verdier.....	8
3.2.3	Normer	8
3.2.4	Grunnleggende antakelser	9
3.3	Styrker og svakheter ved organisasjonskultur	9
4	Drøfting	11
4.1	Hvorfor utdanningsrapportene ikke gjenspeiler de faktiske forhold	11
4.1.1	Hvordan påvirker dette toppsjefene?.....	14
4.2	Hvorfor utdanningsrapportene gjenspeiler de faktiske forhold	16
4.3	Hvordan påvirker dette toppsjefen?.....	17
5	Oppsummering og konklusjon	19
	Litteraturliste	21
	Vedlegg	22

Denne siden er blank med hensikt

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

De siste årene har det i media blitt skapt et bilde av at Hæren er i økonomisk krise. I 2012 slo bataljonssjefene i 2. bataljon, Panserbataljonen og Telemark bataljon alarm om tilstanden i Hæren (Gulldahl, 2012). De pekte spesielt på at man hadde for lite ressurser til å drive utdanning, trening og skarpskyting med mannskapene. Siden den gang har Hærens budsjett sunket med ytterligere 1,1 milliarder NOK (Forsvaret, 2015) og det har dukket opp en rekke nyhetsartikler som forsterker bildet av at de økonomiske rammene i Hæren er svært trange (Bentzrød, 2014a), (Bentzrød, 2016). I den samme perioden har Hærens avdelinger fortsatt å rapportere at de når utdanningsmålene sine på en tilfredsstillende måte (Gjørsv, 2018, s.1). At avdelingene i Hæren rapporterer at de stort sett klarer å nå sine utdanningsmål, samtidig som tre bataljonssjefer har sett seg nødt til å slå alarm i media fordi de mener situasjonen er uholdbar, fremstår som et paradoks.

Arbeidet med å vurdere om avdelingene har nådd sine utdanningsmål starter på troppsnivået i Hæren. Den enkelte troppssjef er ansvarlig for å evaluere hvordan troppen ligger an i forhold til fastsatte utdanningsprogrammer (Hæren, 2012a, s.2). Gjennom året skal det leveres ukentlige, månedlige og kvartalsvise rapporter som beskriver i hvilken grad man har lyktes med å nå utdanningsmålene, samt eventuelle avvik som kan ha oppstått underveis. Utdanningsrapportene som produseres på troppsnivået danner grunnlaget for kompaniets, bataljonens, og videre brigadens vurdering av måloppnåelse. De skal videre danne grunnlag for ressursdialog, både internt og eksternt (Hæren, 2012b, s.1). Nettopp fordi det danner grunnlag for viktige prosesser i Hæren er det viktig at innholdet i troppssjefenes utdanningsrapporter gir et korrekt bilde av de faktiske forhold. Nettopp fordi det danner grunnlag for viktige prosesser i Hæren er det viktig at innholdet i troppssjefenes utdanningsrapporter gir et korrekt bilde av de faktiske forhold.

En utfordring ved dagens utdanning er at kravene ofte kan være uklare eller lite konkrete å forholde seg til (Gjørsv, 2018, s.1). Troppssjefens evaluering av måloppnåelse blir derfor ofte en subjektiv vurdering basert på egen erfaring og intuisjon. Videre sliter flere avdelinger med å gjennomføre hele utdanningsprogrammet grunnet mangel på tid, og de ser seg derfor nødt til å prioritere «den viktigste utdanningen» (Gjørsv, 2018, s.2). Hva som utgjør den viktigste utdanningen baserer seg ofte på den enkelte troppssjefs subjektive vurderinger. Man kan dermed ende opp med at to avdelinger – som på papiret har fullført og bestått det samme utdanningsprogrammet – kan ha gjennomført ulik utdanning og blitt målt opp mot ulike standarder. Når utdanningsrapporteringen i så stor grad baserer seg på avdelingsjefenes subjektive vurderinger kan altså føre til at det skapes et feilaktig bilde av de faktiske forhold.

At utdanningsrapporteringen foregår innenfor en organisatorisk kontekst kan bidra til ytterligere forvrengning av bildet. Organisasjonskulturen vil kunne påvirke hvordan mennesker oppfatter, tenker og føler omkring ulike forhold, herunder utdanning og rapportering. Dette kan føre til at troppssjefene systematisk feilrapporterer den ene eller andre

veien. At enkelte sider ved organisasjonskulturen i Hæren kan føre til at utdanningsrapportene ikke gjenspeiler de faktiske forhold er ikke usannsynlig. Frem til 2013 presenterte for eksempel den øverste ledelsen av Forsvaret et «glansbilde» som i ettertid har vist seg å være fjernt fra virkeligheten (Bentzrød, 2014b).

Er det virkelig slik at vi klarer å nå utdanningsmålene på en god måte i dag? Eller presenterer vi bare et glansbilde?

1.2 Problemstilling

Oppgaven har til hensikt å undersøke om organisasjonskultur kan være en mulig forklaring på paradokset mellom synkende ressurser i Hæren og fortsatt rapportert måloppnåelse innenfor utdanning. Av praktiske årsaker rettes undersøkelsen til å omfatte kun én av Hærens avdelinger, Artilleribataljonen, og kun det laveste nivået av som skriver utdanningsrapporter.

Problemstillingen blir derfor: *På hvilken måte kan organisasjonskulturen i Artilleribataljonen påvirke troppssjefens rapportering av måloppnåelse innenfor utdanning?*

1.3 Avgrensninger

Det er mange faktorer som bør tas hensyn til når utdanning skal evalueres, og det kan være flere ulike årsaker til hvorfor avdelingene har fortsatt å rapportere måloppnåelse til tross for at de har fått mindre ressurser til å drive utdanning enn tidligere. Det kan for eksempel ikke utelukkes at en tidligere har hatt et overskudd av ressurser, og at dagens tildeling i større grad gjenspeiler avdelingenes reelle behov. En kan også tenke seg at kvaliteten på dagens vernepliktlige og befal har blitt høyere ettersom det er flere egnede kandidater i begge disse gruppene. I 2008 byttet Hæren til en nye personlig våpen med moderne siktemidler. Det er ikke usannsynlig at disse våpnene er enklere å beherske, og at en dermed klarer å utdanne like gode skyttere med mindre ammunisjon. Dette er bare noen av faktorene som kan ha hatt innvirkning på hvordan troppssjefene vurderer måloppnåelse innenfor utdanning.

En bacheloroppgave gir begrensede rammer for å gjøre undersøkelser. Jeg velger derfor å avgrense oppgaven til kun å fokusere på hvordan organisasjonskultur kan ha påvirket utdanningsrapportering i Artilleribataljonen.

2 Metode

2.1 Valg av metode

Man kan angripe spørsmål og problemer fra ulike kanter og med ulike metoder (Dalland, 2017, s.114). Å bestemme seg for hvilken metode en skal nytte for å svare på oppgaven eller problemstillingen innebærer derfor at det må foretas en rekke valg. Summen av disse valgene utgjør forskningsdesignet, altså hvilken fremgangsmåte en skal benytte seg av for å finne svar på problemstillingen. Forskningsdesignet beskriver «hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres» (Johannesen, Tuft & Christoffersen, 2015, s.69). Hvilke metoder en bør velge bestemmes hovedsakelig av problemstillingen, og hvilken informasjon man trenger for å besvare den (Johannesen et al, 2015, s.95).

Samfunnsvitenskapelig metode kan deles inn i to hovedretninger, kvalitativ og kvantitativ. Noe forenklet kan kvantitativ tilnærming beskrives som tallenes tale, mens kvalitativ tilnærming beskrives som tekstenes tale (Johannesen et al, 2015). En sentral forskjell mellom de to tilnærmingene er hvilke data som legges til grunn for undersøkelsen (Dalland, 2017, s.112). Innenfor samfunnsvitenskapene skiller man ofte mellom "harde" og "myke" data. Harde data er informasjon som kan kvantifiseres ved hjelp av tall, mens de myke dataene foreligger i stedet som tekster, lyd eller bilder (Johannesen, 2015, s.33). Å skille mellom «hard» og «myk» virkelighet kan også være nyttig (Johannesen, 2015, s.33). Disse begrepene knytter seg til hvor enkel virkeligheten er å observere og registrere. Hvilken atferd en person utviser kan være forholdsvis lett å observere, og er således den harde virkeligheten. Motivene bak atferden, den myke virkeligheten, kan det være vanskeligere å si noe om.

Oppgaven omhandler hvordan organisasjonskultur kan påvirke individer. Denne påvirkningen foregår på flere ulike nivåer, hvor den «harde virkeligheten» — som er enkel å observere — kun representerer toppen av isfjellet. For å kaste lys over den underliggende påvirkningen er individets virkelighetsoppfatninger og opplevelser som medlem av organisasjonen interessante. Denne informasjonen er vanskelig å kvantifisere, og går derfor innunder kategorien myke data. Videre søker oppgaven å gi økt innsikt og forståelse om en sak, fremfor å bevise en årsakssammenheng eller utbredelse av et fenomen. Oppgaven egner seg derfor bedre til å besvares med en kvalitativ tilnærming framfor en kvantitativ (Johannesen et al, 2015, s.95).

Innenfor den kvalitative tilnærmingen er det flere mulige måter å finne svar på en problemstilling. Jeg har valgt å gjennomføre oppgaven som en casestudie ettersom den har til hensikt å studere noen få tilfeller inngående (Johannesen et al, 2015, s.80). Et casedesign kjennetegnes ved at man avgrenser oppmerksomheten til en spesiell «case» eller kontekst, samtidig som man gir en mest mulig detaljert beskrivelse av saken (Johannesen, 2015, s.80).

2.2 Datainnsamling

Jeg har valgt å benytte kvalitative intervju som datainnsamlingsmetode. Denne metoden kan gi inngående og detaljerte beskrivelser om det vi studerer (Johannesen et al, 2015, s.145). «Målet er å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden.» (Dalland, 2017, s.140). Folks erfaringer og opplevelse av verden er relevant for å få innsikt i organisasjonskulturen, og denne metoden er derfor en hensiktsmessig datainnsamlingsmetode.

Kvalitative intervju kan være strukturerte med faste svaralternativer, ustrukturerte eller befinne seg en plass mellom disse ytterpunktene (Johannesen et al, 2015, s.147). I arbeidet med å samle inn data til denne oppgaven har jeg valgt å gjennomføre to typer intervjuer. Innledningsvis gjennomførte jeg semi-strukturerte én-til-én intervjuer med fire informanter. Dette ga meg mulighet til å oppklare eller undersøke videre de tingene som kom frem underveis i intervjuet. En ulempe med slike intervjuer er at informasjonen som kommer ut av intervjuet kan avhenge av relasjonen mellom forsker og informant (Johannesen et al, 2015, s.158). Dette vil kunne påvirke oppgavens troverdighet.

Jeg valgte derfor å også gjennomføre skriftlige intervjuer med ytterligere tre informanter. Å benytte seg av flere metoder for datainnsamling er kjent som metodetriangulering (Johannesen et al, 2015, s.232). Dette kan øke sjansen for at resultatene i forskningen er troverdige. Relasjonen mellom forsker og informant vil trolig spille en mindre rolle under slike intervjuer. Ulempen er at forskeren har mindre mulighet til å oppklare eller utdype ting underveis.

2.3 Utvelgelse av informanter

Totalt har syv informanter deltatt i undersøkelsen. Det ble gjennomført muntlige intervjuer med fire av informantene, mens tre gjennomførte skriftlige intervjuer. Utvelgelse av informanter til undersøkelsen har vært strategisk. Dette innebærer at man først definerer hvilken målgruppe som er nødt å delta i undersøkelsen før man velger ut informanter innenfor denne målgruppen (Johannesen et al, 2015, s.119). På bakgrunn av oppgavens problemstilling ble derfor målgruppen «troppssjefer i Artilleribataljonen». Dette reduserte antallet potensielle informanter til sytten.

Innenfor denne målgruppen ble det tatt et bekvemmelighetsutvalg, hvor fire personer ble forespurt om å stille opp på én-til-én intervju. Bekvemmelighetsutvalg innebærer at forskeren velger ut informanter basert på hva som er enklest eller mest bekvemmelig (Johannesen et al, 2015, s.122). Denne utvalgsmetoden ble valgt ettersom Artilleribataljonen har sitt hovedsete i Troms, noe som medførte at forskerens tilgang til intervjuobjekter ble svært begrenset. Intervjuene måtte gjennomføres i løpet av to dager, og de valgt informantene var dem som var tilgjengelige for å stille til intervju. Øvrige personer innenfor målgruppen ble forespurt om å delta på et skriftlig intervju via e-post, hvorav tre informanter responderte.

2.4 Validitet og reliabilitet og objektivitet

Den interne validiteten beskriver i hvilken grad framgangsmåte og funn samsvarer med undersøkelsens formål, og i hvilken grad de representerer virkeligheten (Johannesen et al, 2015, s.232). Dette er også kjent som troverdighet. Oppgavens troverdighet kunne vært styrket ved å benytte seg av flere ulike datainnsamlingsmetoder. Det er ingen garanti for at informasjonen som fremkommer i kvalitative intervjuer er korrekt. Troverdigheten kunne også vært styrket ved å øke antallet informanter til oppgaven, da dette vil kunne gi en mer utfyllende og nyansert beskrivelse av «virkeligheten». Å gjennomføre en omfattende kartlegging var ikke realistisk innenfor de gitte rammene, og det var derfor nødvendig å begrense antall informanter og innsamlingsmetoder. Ettersom antallet informanter representerer en forholdsmessig stor andel av målgruppen (7 av 17), og at det har blitt gjennomført ulike typer intervjuer, mener forskeren likevel at oppgavens troverdighet er ivaretatt på en god måte.

Den eksterne validiteten omhandler i hvilken grad resultatene fra et forskningsprosjekt er overførbare til lignende kontekster (Johannesen et al, 2015, s.232). Dette er også kjent som overførbarhet. Ettersom denne oppgaven har et begrenset antall informanter, og undersøkelsen begrenser seg til å omfatte informanter innenfor Artilleribataljonen, vil overførbarheten til andre kontekster være begrenset. Det er likevel enkelte faktorer som kan øke undersøkelsens overførbarhet. Lederutdanning er sentralisert i Hæren, noe som vil si at Krigsskoleutdannede troppssjefer i alle Hærens avdelinger har gjennomført lik utdanning og har likt profesjonsgrunnlag. Dette medfører også at selv om den enkelte avdeling i Hæren har sitt unike særpreg, så finnes det mange likhetstrekk i alle avdelingene. Enkelte funn vil derfor kunne ha en større overførbarhet enn oppgavens begrensede omfang tilsier.

Objektivitet, eller bekreftbarhet, beskriver i hvilken grad resultatene som fremkommer i undersøkelsen kan bekreftes av andre forskere gjennom lignende undersøkelser (Johannesen et al, 2015, s.234). En utfordring ved kvalitative undersøkelser er at dataene som samles inn er kontekststahengige og derfor ikke kan bli replisert av andre forskere (Johannesen et al, 2015, s.231). Åpenhet rundt forskningsprosessen blir da viktig, slik at leseren også kan evaluere metoden som ligger bak dataene. I kvalitative undersøkelser vil det også ofte være behov for å tolke informasjonen som blir samlet inn. Det kan være vanskelig, om ikke umulig, for en forsker å forholde seg hundre prosent objektiv eller nøytral. Forskeren kan dermed risikere å «forurene» resultatene med sine egne antagelser og fordommer. «Det er viktig at funnene er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskeren subjektive holdninger» (Johannesen et al, 2015, s.234). Åpenhet rundt egen subjektivitet blir dermed viktig, og jeg velger derfor å redegjøre for min egen forforståelse rundt problemstillingen.

Jeg har selv tidligere arbeidet som sersjant i Ingeniørbataljonen, og har der drevet med utdanning av vernepliktige soldater. Forskeren har derfor noe kjennskap til utfordringer knyttet til ressursmangel i Hæren. Mitt inntrykk er at menneskene som jobber i Hæren strekker seg svært langt for å klare å løse sine oppgaver, og at de sjelden lar seg stoppe av ressursmangler.

Det har også gitt forskeren innsikt i organisasjonskulturen gjennom én av avdelingene i Hæren. Dette vil kunne farge hvordan jeg oppfatter og tolker dataene som kommer frem i intervjuene, men det kan også være en styrke da jeg vil kunne ha bedre forutsetninger enn en utenforstående til å sette meg inn i og forstå de ulike sidene av kulturen.

2.5 Data- og kildekritikk

Opgavens data er inn gjennom kvalitative intervjuer, noe som vil medføre en viss risiko for at de ikke nødvendigvis samsvarer med virkeligheten. Intervjuobjektene kan ha sin egen opplevelse av hvordan ting er og de kan ha en agenda med informasjonen de oppgir. Dette kan gjøre det problematisk å kartlegge ulike sider ved organisasjonskulturen, og man risikerer å få inn data som ikke reflekterer virkeligheten.

Fire av intervjuene ble gjennomført muntlig, og samtalen ble tatt opp på lydopptaker. I arbeidet med å transkribere intervjuene var det behov for å omformulere enkelte setninger eller uttrykk. Hensikten med dette var å gjøre språkdrakten mer skriftlig, og dermed enklere å for leseren å forstå. Forskeren har tilstrebet å ikke forandre meningsinnholdet, og informantene har også fått mulighet til å lese gjennom og godkjenne det ferdige produktet. Det kan likevel ikke utelukkes at noe av meningsinnholdet har blitt borte gjennom denne prosessen.

3 Teori

3.1 Valg av teori

Organisasjonsteori er et enormt fagfelt som har utviklet seg i voldsomt tempo siden 1980-tallet. Innenfor temaet «organisasjonskultur» finnes det en rekke ulike perspektiver og modeller beskriver og utdyper fenomenet. Flesteparten av modellene beskriver de samme tingene men bruker forskjellige ord og uttrykk. For å kunne konkretisere hva organisasjonskultur er, har jeg derfor valgt å forholde meg til et av disse perspektivene.

Som hovedkilde har jeg valgt å benytte Edgar H. Scheins bok «Organisasjonskultur og ledelse». Hans definisjon på organisasjonsledelse er en av de mest refererte innenfor organisasjonslitteraturen, og hans modell for organisasjonskultur er anerkjent (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.130). Edgar Schein er professor ved MIT og har vært en sentral bidragsyter innenfor fagfeltet organisasjonspsykologi (Sagberg, 2017). Jeg har i tillegg valgt å benytte meg av to norske lærebøker for å supplere og nyansere hovedkilden.

Den første norske boken jeg har valgt å benytte meg av er «Hvordan organisasjoner fungerer» skrevet av Dag I. Jacobsen og Jan Thorsvik. Den er en av Skandinavias mest brukte lærebøker innenfor organisasjonsteori og er blant annet en del av pensumet på Krigsskolen. Den andre norske boken jeg benytter meg av er «Organisasjonsteori» av Henning Bang. Bang har en doktorgrad i organisasjonspsykologi fra UiO og boken er utgitt av Universitetsforlaget.

3.2 Organisasjonskultur

Begrepet *organisasjonskultur* har sin opprinnelse fra 1980-tallet da man søkte etter en forklaring på hvorfor den japanske bilindustrien tok over en stadig økende andel av det amerikanske og europeiske markedet. Japanerne produserte både bedre og billigere biler enn sine vestlige konkurrenter. At vestlige bedrifter betalte høyere lønninger til sine arbeidere, og at de måtte betale både høyere skatter og energikostnader enn sine japanske konkurrenter nyanserte bildet noe, men kunne ikke tilskrives hele skylden. Flere pekte derimot på den japanske bedriftskulturen som en avgjørende faktor bak deres suksess (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.126). Siden den gang har det blitt gjennomført en rekke studier av *organisasjonskultur* som har påvist en sammenheng mellom organisasjonskultur og effektivitet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.127).

Den prinsipielle forskjellen mellom kultur og organisasjonskultur er at organisasjonskultur oppstår og utvikles innenfor en organisasjonsmessig kontekst (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.129). For å beskrive hva organisasjonskultur er kan det derfor være hensiktsmessig å ta en nærmere kikk på begrepet kultur. En mye brukt definisjon på kultur innen populærvitenskapen er «måten vi gjør tingene på her hos oss» (gjengitt etter Bang, 2000, s.21). At denne definisjonen er noe vag kan sees på som både en styrke og en svakhet. Svakheten med denne definisjonen er at den i liten grad viser til hva organisasjonskultur *er* eller består av. Kultur er en kompleks helhet som favner om mange sider ved samfunnet. En «utfyllende» definisjon som beskriver fenomenet kultur vil derfor bli meget omfattende og til dels lite givende. Styrken med denne definisjonen er derfor at den tydelig viser til funksjonen som kultur utfører, altså at den regulerer atferden til medlemmene i et samfunn. Det kan sammenlignes med «dataprogrammer» som styrer atferden (Bang, 2000, s.21). På samme måte vil organisasjonskultur virke regulerende på de ansattes atferd.

For å beskrive hva kulturen består av er vi avhengige av å benytte en mer utfyllende definisjon. En av de mest sentrale teoretikerne innenfor organisasjonskultur, Edgar Henry Schein, definerer kultur som:

«Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene» (Schein, 1987, s.7).

Schein hevder altså at det er de grunnleggende antakelsene som er det essensielle ved kulturen. De grunnleggende antakelsene har ofte mistet sin plass i folks bevissthet, men de kommer til uttrykk gjennom verdiene og atferden som utvises av gruppens medlemmer (Schein, 1987, s.11). Et eksempel på en slik grunnleggende antakelse kan være hvilket menneskesyn en har. Dersom en tror at mennesket er grunnleggende godt vil dette gjenspeiles

både i verdiene du holder kjær og hvilken atferd du utviser. Basert på dette har Schein utarbeidet en modell som beskriver kulturens nivåer og samspillet mellom dem.

3.2.1 Artefakter

I følge Schein er det første og mest synlige nivået av kulturen artefakter. Artefaktene er de uttrykkene for kulturen som kan observeres og består av det mennesker gjør, det de sier, samt fysiske gjenstander (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.136). Artefaktene formidler viktig informasjon om kulturens underliggende elementer. Arkitektur, språk og klær vil for eksempel være observerbare uttrykk for organisasjonskulturen, altså artefakter. Å avdekke hvilke underliggende kulturelementer artefaktene representerer kan være utfordrende, spesielt for utenforstående (Schein, 2004, s.26). Hvilken betydning artefaktene tillegges er avhengig av hvordan de tolkes av individet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.137). Denne tolkningen samsvarer ikke nødvendigvis med den egentlige betydningen som ligger bak artefakten. Eksempelvis bygde både egypterne og mayaindianere pyramider, men pyramidene hadde ulik mening for dem.

3.2.2 Verdier

Det andre nivået av organisasjonskulturen er verdier. Verdier kan forklares som «en bred tendens til å foretrekke visse tilstander fremfor andre» (Bang, 2000, s.47). I Scheins modell knyttes ikke verdiene kun opp mot etiske overveielser, men også mot mer generelle betraktninger rundt hva som er rett og galt eller bra og dårlig. Verdiene sier altså noe om hvordan man mener ting burde være fremfor hvordan de virkelig er (Schein, 1987, s.13). Disse verdiene henger ofte direkte sammen med de grunnleggende antakelsene man har (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.134). Dersom en person har en grunnleggende antakelse om at mennesket er godt og ønsker å bidra vil han for eksempel kunne fremheve verdier som tillit og personlig handlefrihet.

Felles verdier blir til etter hvert som organisasjonen møter på og løser utfordringer. Når en organisasjon møter en ny utfordring vil de foreslåtte løsningene gjenspeile personenes egne verdier og overbevisninger (Schein, 2004, s.28). Dersom en person overbeviser gruppen om å følge løsningsforslaget som er basert på hans verdier og overbevisninger, og løsningen viser seg å fungere gang etter gang, vil dette etter hvert bli den foretrukne måten å løse lignende utfordringer. Verdiene som ligger bak løsningen vil dermed innlemmes i organisasjonens felles verdier (Schein, 2004, s.28). I følge Schein er det denne kulturelle læringsprosessen skiller de faktiske verdiene fra «forfektete verdier». Forfektete verdier kan sees på som tomme ord som ikke etterlevs i organisasjonen. De etterlevde verdiene kan faktisk være stikk motsatt av de forfektete verdiene (Bang, 2000, s.48).

3.2.3 Normer

Både Jacobsen & Thorsvik og Bang trekker normer inn som en sentral del av organisasjonskulturen. Jacobsen & Thorsvik presenterer verdier og normer som to bestanddeler på det samme kulturnivået (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.32), mens Bang ser på verdiene som én av fire kjerneelementer i organisasjonskulturen (Bang, 2000, s.58). Normene er ofte tett knyttet til verdier ved at de uttrykker hvordan man skal handle for å virkeliggjøre

verdiene (Bang, 2000, s.51). De kan beskrives som regler, uttalte eller ikke, som angir hva som er passende oppførsel i sosiale sammenhenger (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.135). De sier noe om hva medlemmene skal, bør, eller forventes å gjøre i ulike situasjoner. En viktig egenskap ved normene er at avvik fra forventet atferd som oftest medfører en eller annen form for sanksjon eller straff (Bang, 2000, s.51). De vil derfor kunne ha en sterk påvirkning på atferden til medlemmene i organisasjonen.

3.2.4 Grunnleggende antakelser

Det tredje nivået i Scheins kulturmodell er grunnleggende antakelser. Grunnleggende antakelser er ifølge Schein selve essensen i organisasjonskulturen (Schein, 2004, s.36). Antakelsene legger premisser for hvordan medlemmene i organisasjonen skal oppfatte, tenke og føle omkring ulike forhold (Schein, 2004, s.31). De grunnleggende antakelsene kan sammenlignes med et par briller som man ser verden gjennom. Brillene vil bestemme hva en ser og hvordan en ser det. En viktig egenskap med de grunnleggende antakelsene er at atferd som baserer seg på andre premisser vil være temmelig utenkelig for gruppens medlemmer (Bang, 2000, s.53). For eksempel vil den norske fengselsmodellen, hvor en grunnleggende antakelse er at rehabilitering er en av de viktigste funksjonene til et fengsel, fremstå som utenkelig for en amerikansk fengselsbestyrer som har en grunnleggende antakelse om at den viktigste hensikten med fengsel er å straffe og avskrekke andre fra å begå kriminelle handlinger. Dette kan være problematisk, spesielt dersom de grunnleggende antakelsene er gale.

De grunnleggende antakelsene oppstår gjennom den samme kulturelle læringsprosessen som verdiene, men over en lengre periode og i møte med flere utfordringer. Når man finner løsninger som virker, og som til stadighet brukes for å løse organisasjonens problemer, vil løsningene over tid tas for gitt av organisasjonens medlemmer (Bang, 2000, s.52). Med problemer menes det her at gruppen befinner seg i en «situasjon som ikke har noen ferdig løsning» (Bang 2000, s.53). Til slutt vil det som én gang bare var hypoteser og antakelser oppfattes som virkelighet for medlemmene (Schein, 2004, s.30). Grunnleggende antakelser er som oftest ubevisste blant medlemmene i organisasjonen (Thorsvik, 2013, s.133). Dette gjør det vanskelig å konfrontere eller å stille spørsmål ved dem (Schein, 2004, s.31). Forsøk på å forandre de grunnleggende antakelsene kan derfor være svært krevende.

3.3 Styrker og svakheter ved organisasjonskultur

Organisasjonskultur antas å kunne gi en organisasjon et konkurransemessig fortrinn (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.126). En sterk og tett organisasjonskultur kan blant annet føre til at samholdet blir sterkere og at de ansatte blir mer lojale ovenfor organisasjonen. Dette kan slå ut som mindre sykefravær og mer stabile og langvarige arbeidsforhold blant de ansatte. De ansatte har generelt høyere motivasjon for å arbeide mot organisasjonens og fellesskapets mål. Tillitsforholdet mellom de ansatte og ledelsen blir sterkere, slik at organisasjonen kan bruke mindre ressurser på kontroll og styring av sine ansatte. Samarbeid og koordinering er også enklere blant medlemmer innenfor samme kultur, blant annet på grunn av at de har utviklet en felles måte å kommunisere på og at de er gjensidig avhengige av hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.127-128).

At en sterk organisasjonskultur kan være en ressurs for organisasjonen er dog bare én side av saken. Studier har også vist at sterke organisasjonskulturer kan ha flere utilsiktede negative effekter (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.144). «At gruppen tilsynelatende trekker i samme retning hjelper lite hvis lasset trekkes i feil retning – mot stupet.» (Bang, 2000, s.110)

For det første kan organisasjonskulturen utvikle seg slik at den hindrer eller svekker effekten av formelle styringsmekanismer, eller at styringsmekanismene får utilsiktede konsekvenser (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.144). Eksempelvis prøvde franskmennene å utrydde rottebestanden i Hanoi på begynnelsen av 1900-tallet ved å utlove en dusør for hver rottehode som ble levert inn. Dette førte blant annet til at vietnameserne startet en storstilt import av rotter fra utlandet og at det ble etablert flere rottefarmer i utkanten av byen. Eksempelen er riktignok ikke hentet fra organisasjonsteorien, men det illustrerer hvordan ulike tiltak eller styringsmekanismer kan påvirkes av kulturen.

For det andre kan det i grupper med en sterk og tett kultur oppstå et fenomen som kalles gruppetenkning (Bang, 2000, s.110). Gruppetenkning kjennetegnes ved at det danner seg en sterk ja-kultur, hvor det blir viktigere for gruppen å komme til enighet enn å komme frem til gode løsninger (Lai, 1999, s.275). I slike grupper utvikles det et sosialt press som kan medføre at den enkelte undertrykker sine egne motforestillinger og føyer seg etter andre for ikke å bli fryst ut av gruppen. Mangel på kritisk tenkning kan føre til at det tas ulogiske beslutninger med alvorlige konsekvenser.

For det tredje kan en sterk og tett organisasjonskultur føre til at det blir lite innovasjon og nytenkning i organisasjonen, ettersom alle ser virkeligheten på samme måte (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.146). Personer som stiller spørsmål ved eksisterende normer og verdier vil kunne møte sterke sanksjoner, som kan få dem til å forlate organisasjonen. Dette forsterker problemet gjennom at det blir stadig færre kritiske stemmer i organisasjonen.

4 Drøfting

I intervjuene kommer det frem flere funn som kan kaste lys over forholdet mellom organisasjonskulturen i Artilleribataljonene og troppssjefenes rapportering av grad av måloppnåelse innen utdanning. I det følgende kapittelet vil jeg legge frem de mest sentrale funnene som kan være relevante for problemstillingen. I den hensikt å besvare problemstillingen på en mest mulig nøytral måte, vil jeg strukturere kapittelet i to deler. I den første delen vil jeg redegjøre for de funnene som kan indikere at organisasjonskulturen fører til at troppssjefene ikke rapporterer de faktiske forhold. I den andre delen vil jeg redegjøre for funn som kan peke i retning av at organisasjonskulturen faktisk får troppssjefene til å rapportere de faktiske forhold.

4.1 *Hvorfor utdanningsrapportene ikke gjenspeiler de faktiske forhold*

Flere av informantene trekker frem at et sterkt oppdragsfokus preger menneskene som jobber i Artilleribataljonen. Et sterkt fokus på å løse oppdraget er ikke unikt for Artilleribataljonen, men preger hele den militære profesjonen. Å løse oppdraget er «kanskje det man setter aller høyest hos en militær operatør» (Høiback & Ydstebø, 2012, s.73), og man forventes i ytterste konsekvens å ofre sitt eget eller andres liv for å løse oppdraget. Fra første møte med Forsvaret innprentes viktigheten av å løse oppdraget, enten man er vernepliktig, befal eller offiser (Horn, 2014, s.239). Det å løse oppdraget til tross for dårlige forutsetninger har en spesielt høy stjerne i militæret. Soldater som har overkommet motgang og hindringer danner gjerne grunnlag for heltehistorier, eksempelvis Tungtvannsaksjonen på Vemork. Hvis man ikke har løst oppdraget, spiller det liten rolle hva man har gjort riktig. Man har uansett feilet (Horn, 2014, s.239).

Hæren er en «ja-organisasjon», og jeg opplever at det går stolthet i å oppnå resultater, og at avdelingene/enkeltmenneskene strekker seg meget langt for å oppnå disse resultatene.

(Informant 5)

Hæren, isolert sett, har en sånn kultur for at «vi løser alltid oppdrag, uansett». Det er liksom den kjente «løs oppdraget, ta vare på dine menn». Den er innprentet fra laveste nivå, så du taper på en måte ansikt ved å ikke få det til. (Informant 3)

Oppdragsfokuset er altså dypt forankret i den militære profesjonen generelt, og dataene peker i retning av at dette også er tilfellet i Artilleribataljonen. Troppssjefer og befal ønsker å løse oppdragene de blir tildelt, og de er villige til å strekke seg svært langt for å klare dette.

Det sterke oppdragsfokuset har flere likheter med det Schein beskriver som grunnleggende antakelser. For det første vil oppdragsfokuset kunne påvirke hvordan individene oppfatter, tenker og føler omkring ulike problemer. Handlemåter som ikke baserer seg på de

grunnleggende antakelsene vil ikke fremstå som reelle alternativer. Dersom den grunnleggende antakelsen er at «oppdraget må løses – uansett», vil oppmerksomheten rettes mot de handlemåtene som bygger på dette premisset. Denne antakelsen vil kunne rette medlemmenes oppmerksomhet mot handlemåter som løser oppdraget, og bort fra handlemåter som ikke gjør det. For det andre påvirker grunnleggende antakelser de øvrige nivåene av organisasjonskulturen. En vil derfor i større eller mindre grad kunne finne igjen de grunnleggende antakelsene blant organisasjonens normer og verdier.

Verdier omhandler hva som betraktes som bra eller dårlig i organisasjonen. En av verdiene som kommer frem i intervjuene følger naturlig av det sterke oppdragsfokuset. I Artilleribataljonen er det å løse oppdraget bra, mens det å ikke løse oppdraget er dårlig. De som klarer å fullføre oppdraget blir gjerne sett på som flinke og dyktige, mens de som ikke fullfører oppdraget kan bli sett på som inkompetente og dårlige i jobben sin. Som følge av dette kan troppssjefene oppleve det å ikke løse oppdraget som et nederlag, både i egne og andres øyne.

Samtidig liker jeg absolutt ikke å ha det på meg at jeg ikke har fått troppen min gjennom det den skal. Jeg føler at jeg har prioritert feil, at jeg ikke er effektiv nok og at jeg ikke har laget gode nok planer. (...) Redselen for å bli ansett som dårlig i jobben er nok der hos alle troppssjefer som føler de ikke har prestert i henhold til forventningene. (Informant 5)

Verdier vil også være retningsgivende for hva og hvem organisasjonen belønner. Informantene opplever at man i Artilleribataljonen belønner dem som klarer å løse oppdrag eller gjennomføre mest mulig utdanning, på bekostning av dem som ikke klarer det.

Hvis man ikke evner å gjennomføre GSU1 (Grunnleggende Soldat Utdanning) eller AUP (Artilleriets Utdanningsplan) for troppen sin, men de andre troppene eller batteriene klarer det, blir man stemplet som dårlig troppssjef eller batteri. (...) Dårlige troppssjefer blir ikke satset på videre. (Informant 6)

Vi ser jo det rundt oss hele tiden at de som blir satset på er de som alltid fikser det. Det er sjelden de som poengterer organisasjonsproblemer. (Informant 3)

Flere av informantene opplever også at det fokuseres på å få gjennomført mest mulig utdanning, og at dette går på bekostning av kvaliteten på det som blir gjennomført. Det kan virke som at kvantitet blir foretrukket over kvalitet, og at det har blitt viktigere å gjennomføre utdanning enn å sørge for at soldatene har nådd utdanningsmålene.

Det blir viktigere å krysse av på «gjennomført» i et Excel-ark enn at soldatene faktisk har lært innholdet. Jeg opplevde dette som rekruttroppssjef etter rekrutten. Jeg satte meg ned med soldatene i troppen og gjennomgikk GSU1 rekruttperioden med soldatene. Mange punkter de hadde fått «gjennomført» på stemte ikke med deres kompetanse. (Informant 7)

Normer er ofte tett knyttet til verdier ved at de uttrykker hvordan man skal handle for å virkeliggjøre verdiene (Bang, 2000, s.51). Normene som kommer til uttrykk i intervjuene dreier seg om hvordan man skal handle for å klare å løse oppdraget. For eksempel opplever majoriteten av informantene at det er en divergens mellom arbeidstid og pålagte arbeidsoppgaver. For å håndtere gapet mellom arbeidstid og arbeidsoppgaver ser det ut til at det har utviklet seg en norm om at man skal jobbe gratis utover planlagt arbeidstid, slik at man likevel får fullført oppdraget.

(...) personlig har jeg opplevd at normen i avdelingen har vært at gratis arbeid var noe en ofte gjorde og at det nesten var pålagt eller oppfordret (ikke eksplisitt så klart), noe som resulterte i at alle måtte jobbe utover tildelt arbeidstid for å oppnå samme eller forventet resultat (Informant 5).

Troppssjefene er selv ansvarlige for å evaluere utdanningen, og har dermed stor frihet når de skal rapportere grad av måloppnåelse. En norm som fremkommer av intervjuene er at man gjennomfører utdanningen delvis, eller ikke i det hele tatt, på grunn av utilstrekkelige ressurser som for eksempel ammunisjon eller arbeidstid. Hvilken utdanning som nedprioriteres er ofte opp til troppssjefen selv å vurdere.

Det som er problemet er jo at vi tar og prioriterer. Vi har ikke lov til det, men vi må prioritere bort ting som vi utdanner folk på. (Informant 3)

Det er noen 100 prosent løsninger, også er det noen 70 prosent løsninger også er det noen ting vi rett og slett sløyfer. Det er visse ting vi bare ser på utdanningskontrollen at det her må vi bare hoppe over, dette får vi ikke gjort. (Informant 4)

I enkelte tilfeller kan dette gå på sikkerheten løs. Informant 6 forteller blant annet om en episode hvor en tropp ble presset til å gjennomføre utdanning på et nytt våpensystem i løpet av én dag. Dette skal ha resultert i at det ble avfyrt to vådeskudd i løpet av utdanningen.

4.1.1 Hvordan påvirker dette troppssjefene?

For det første vil en grunnleggende antakelse om at «oppdraget må løses – uansett» kunne ekskludere mange handlingsalternativer for troppssjefene. Dette vil i mange tilfeller kunne være en fordel for organisasjonen da grunnleggende antakelser tross alt har fungert tilstrekkelig bra over tid. I enkelte tilfeller kan dog være en ulempe. Handlemåter som ikke løser oppdraget vil fremstå som urealistiske eller lite gjennomførbare. Troppssjefenes oppmerksomhet vil således rettes mot å finne handlemåter hvor man klarer å løse oppdraget. Samtidig er personellet i Artilleribataljonen høyt motiverte og de er villige til å strekke seg svært langt for å løse sine oppdrag, også utover rammene som blir gitt fra ledelsen.

Når vi ser disse to forholdene i sammenheng, kan det oppstå måter å løse oppdraget på som har utilsiktede negative konsekvenser. Personellets høye motivasjon driver potensielt troppssjefene til handlemåter som ellers ikke ville vært gjennomførbare, eksempelvis utstrakt bruk av gratis arbeidskraft. Ved å gå utenfor rammene som gis kan troppssjefen klare å nå utdanningsmålene, selv om vedkommende ikke skulle ha de nødvendige ressursene tilgjengelig.

Dette kan på den ene siden tolkes i retning av at troppssjefene er realistiske når de rapporterer måloppnåelse på utdanningen. I de tilfeller hvor det oppstår utfordringer med å få gjennomført utdanning på grunn av manglende arbeidstid, har de mulighet til å kompensere med å jobbe gratis. På den andre siden kan dette være med på å skape et feilaktig bilde av de faktiske forhold ved at en tilsynelatende klarer å fullføre utdanningen innenfor rammene som er gitt. I realiteten kan det ligge mange timer med gratis arbeid bak resultatet. Normen om å jobbe gratis kan dermed skjule troppssjefenes opplevde divergens mellom arbeidsoppgaver og arbeidstid slik at systemet ikke fanger opp problemet. Når troppssjefene tilsynelatende klarer å fullføre utdanningen på en god måte innenfor de gitte rammene, blir det vanskelig å argumentere for at man har behov for økt ressurstildeling.

Fordi ressursene nå har blitt innskrenket så ser vi i mye større grad konsekvensen av å jobbe gratis for eksempel. For nå får vi mindre igjen for det. Det er illojalt ovenfor systemet, og ikke minst ovenfor de andre. Hvis jeg skulle jobbet gratis og levert kjempebra, og levert bedre enn dem som holder seg tro til rammene som gis, for eksempel på arbeidstid, så spiller jeg jo alle andre dårlig. (Informant 2)

For det andre er det en utfordring ved dagens modell for utdanningskontroll at troppssjefene har stor frihet til å vurdere og rapportere måloppnåelse selv. Fordelen med dette er at det gir troppssjefene fleksibilitet til å se bort fra offisielle krav godkjenne soldaters utdanning og hindrer at systemet er firkantet og fungerer som en hindring. Ulempen ved ordningen er at den er helt avhengig av den enkelte troppssjefs integritet.

Man er egentlig prisgitt integriteten til den enkelte troppssjefen, for det går fint an å lyve og si at alle soldatene fungerer utmerket selv om de ikke gjør det. Testene kan jo bestås med nok trening en uke i forkant. Det betyr ikke nødvendigvis at de har oppnådd varig læring, altså varig endring av atferd over tid, at det sitter og at de kommer til å huske det hvis de kalles inn fra Hærreserven året etter. (Informant 2)

Verdiene som kommer til uttrykk i intervjuene vil kunne påvirke i hvilken grad troppssjefenes utdanningsrapporter gjenspeiler de faktiske forhold. Når de som løser oppdraget blir verdsatt og berømmet, mens de som ikke løser oppdraget mister ansikt og blir sett ned på, vil det kunne være krevende for en troppssjef å innrømme nederlag. På lignende vis kan terskelen være høy for å rapportere at en enten ikke har fått gjennomført deler av utdanningsprogrammet, eller at utdanningen en har gjennomført ikke førte til måloppnåelse hos soldatene. En annen egenskap ved verdiene er at de ofte gjenspeiles i organisasjonens karrieresystem (Bang, 2013, s.334), noe intervjuene viser at også er tilfellet i Artilleribataljonen. I hvilken grad troppssjefene klarer å løse tildelte oppdrag eller å gjennomføre utdanningen kan derfor ha stor påvirkning på deres fremtidige karriere.

Det finnes altså flere overbevisende grunner for troppssjefene til å unngå å rapportere manglende måloppnåelse innenfor utdanning. Samtidig finnes det også gode grunner for troppssjefene å rapportere at de kommer i mål med utdanningen. I sum kan dette legge press på troppssjefenes integritet, og påvirke i hvilken grad de velger å rapportere den reelle måloppnåelsen hos sin tropp. Dette kan være en forklaring på hvorfor utdanning som ikke blir gjennomført, eller som bare blir gjennomført delvis eller med utilstrekkelige ressurser, fremdeles blir innrapportert med full måloppnåelse.

Fordi at man tenker at det der er ikke så farlig, det er ikke et stort behov for at troppen gjennomgår den utdanningen der, det er ikke et tap, men vi grønner det ut så ser det greit ut. Så blir det sendt oppover, så blir ledelsen fornøyd også blir sjefen fornøyd også blir alle fornøyde. (Informant 4)

4.2 Hvorfor utdanningsrapportene gjenspeiler de faktiske forhold

Så langt har jeg kun presentert funn som kan tyde på at organisasjonskulturen fører til at troppssjefenes utdanningsrapportering ikke gjenspeiler de faktiske forhold. I intervjuene fremkommer det imidlertid flere forhold som peker i retning av det motsatte, altså at deler av organisasjonskulturen faktisk bidrar til at troppssjefene rapporterer de faktiske forhold.

For det første opplever samtlige av informantene at det er generelt stor åpenhet i Artilleribataljonen. Med dette menes det at det er rom for å prate om utfordringer og å diskutere uenigheter.

Jeg vil si at på batteri- og troppsnivå så er det ganske stor åpenhet, og jeg vil si at det er rom for å gi tilbakemeldinger. Det er en av de tingene som jeg verdsetter ved å jobbe i Forsvaret, at man kan gi direkte tilbakemeldinger, noe jeg ikke føler man kan i det sivile.

(Informant 3)

Ærlig og direkte kommunikasjon blir sett på som noe positivt og ønskelig i organisasjonen. Siden dette i større eller mindre grad blir trukket frem hos samtlige informanter, tyder det på at åpenhet og ærlighet er viktige verdier hos Artilleribataljonen. Flere av troppssjefene mener at det er forståelse for at man ikke alltid kommer i mål med utdanningen, og de er derfor ikke er redde for å melde fra om slike tilfeller. De opplever også at de får støtte og hjelp til å komme i mål med utdanningen dersom de melder fra.

Men man har også forståelse for at det skjer, og da er både kompani og bataljon åpen for å hjelpe. Det blir som regel ikke dårlig stemning. (Informant 1)

For det andre ser det ut til at personellet har en sterk indre motivasjon for å prestere, og at det legges mye stolthet i å levere et bra produkt. Flere av informantene trekker frem at denne indre motivasjonen for å prestere er spesielt sterk hos sersjantene deres.

Under troppssjefsnivået, befalsnivået, de vil bli gode. De har dette som yrke og profesjon, og de vil bli operative. De vil gjøre avdelingen operativ. De vil få til noe mer enn å bare utdanne dem. De tenker at «dette er noen vi skal gå i krig med» (Informant 2)

Som følge av at personellet er så sterkt motivert oppgir flere av informantene at det har vært vanlig å gjøre mye utover de faktiske kravene i utdanningsprogrammene. Det kan se ut til at personellets ønske om å gjøre en best mulig jobb har ført til en norm hvor man ofte justerer opp ambisjonsnivået i forhold til de offisielle kravene.

Altså, vi legger mer i utdanningen enn hva som det kanskje er stilt krav til. Der hvor det er stilt krav til "under ledelse", så ender vi opp med "kan selvstendig" fordi det er jo mye bedre, og det er et problem. (Informant 3)

Et siste forhold som bør nevnes er at flere av informantene oppgir at det har vært et stort fokus på at utdanningsrapportering skal bli mer nøyaktig. Spesielt det siste året kan det virke som at ledelsen har tatt tak i enkelte utfordringer. De har blant annet understreket at troppssjefene skal holde seg innenfor gitte rammer, at de skal være åpne om utfordringer og ikke minst at de skal ærlige når de vurderer grad av måloppnåelse i utdanningen.

Det som skal sies er at det i Artilleribataljonen det siste året har vært et stort fokus fra bataljonsledelsen på at gratis arbeid ikke skal forekomme, og at normal arbeidstid skal overholdes så langt det er mulig, og at målsetningen har begynt å vri seg mer mot å klare det vi kan med det vi har. (Informant 5)

Nå har batteriledelsen vært veldig på at vi gjør det vi kan med den tiden vi har fått, og det er veldig viktig at vi ikke gjør noe særlig over, at vi jobber for mye gratis, sånn at vi virkelig får påvist hva det har å si den lille tiden vi blir utdelt og vi får belyst problemer. (Informant 4)

Når det gjelder måloppnåelsen så har vi hatt et regime på å fylle ut utdanningskontrollen tett og rapportere nøyaktig. Holdningen er at vi har ingen problemer med å rapportere dårlig måloppnåelse, så lenge vi vet hvorfor. Det viktigste er jo å rapportere grunnen til at ting ikke er blitt gjort, sånn at det kan få konsekvenser senere. (Informant 2)

4.3 Hvordan påvirker dette troppssjefen?

Åpenhet og ærlighet blir trukket frem som sentrale verdier i Artilleribataljonens organisasjonskultur. Verdier kan forklares som «en bred tendens til å foretrekke visse tilstander fremfor andre» (Bang, 2000, s.47). Derfor vil formodentlig troppssjefene foretrekke å være åpne og ærlige i sine utdanningsrapporter for å virkeliggjøre organisasjonens verdier. De fleste troppssjefene opplever også at dette er verdier som etterleves i avdelingen, noe som blant annet kommer til uttrykk gjennom at det er forståelse for at det troppssjefene ikke alltid kommer i mål med utdanningen. Denne siden av organisasjonskulturen vil kunne senke

terskelen for at troppssjefene er ærlige og åpne i sine rapporter, slik at de i større grad gjenspeiler de faktiske forhold.

Så lenge det er en grunn, og den grunnen ikke er tjenesteforsømmelse, så føler jeg at det er total aksept. (Informant 2)

Videre ser det ut til at ledelsesnivåene over troppssjefene den siste tiden har hatt et fokus på flere av de utfordringene som blir nevnt i intervjuene. De har blant annet understreket at gratis arbeid ikke skal forekomme og at troppssjefene skal rapportere måloppnåelse, eller eventuelt mangel på det, så presist som mulig. Ledelsen har også tatt tak i normen hvor det har vært vanlig å heve ambisjonsnivået i forhold til de offisielle kravene i utdanningsprogrammene.

Vi skal ikke gjøre noe ekstra. Det er veldig vanlig at man gjør ting sånn som det alltid har blitt gjort, med beretløp og mye ekstra. I år har vi gjort et poeng av å kun gjøre det som står at skal gjennomføres i rekruttperioden, og det har fungert veldig bra. (Informant 2)

Organisasjonskultur kan påvirke medlemmenes atferd, men påvirkningen kan også gå motsatt vei. De ulike nivåene i kulturen skapes og utvikles etter hvert som organisasjonens medlemmer løser problemer i møte med omgivelsene. Ledere vil kunne ha større påvirkningskraft på organisasjonskulturen enn andre, ettersom de har makt til å bestemme eller påvirke hvilke løsninger gruppen velger for å mestre problemer. Når ledelsen i Artilleribataljonen velger å ta tak i disse utfordringene vil dette også kunne påvirke organisasjonskulturen, forhåpentligvis i en slik retning at det blir flere grunner for troppssjefene å rapportere ærlig og nøyaktig, og færre grunner til å pynte på sannheten.

I hvilken grad troppssjefenes utdanningsrapporter gjenspeiler de faktiske forhold kan altså påvirkes av hva lederne deres sier og gjør. I Artilleribataljonen ser det i hvert fall ut til at ledelsen sier at de vil ha åpenhet og ærlighet omkring utdanning. For at det ikke bare skal bli tomme ord, er det viktig at ledelsen også handler i tråd med hva de sier. Hvis ikke står de i fare for å bli forfektete verdier, altså verdier som gruppens medlemmer hevder at de tror på selv om de etterlever andre verdier. Hvis ledelsen sier at de ønsker åpenhet og ærlighet rundt utdanning men samtidig straffer de troppssjefene som rapporterer manglende måloppnåelse, vil det altså være et skille mellom de forfektete verdiene og de etterlevde verdiene.

5 Oppsummering og konklusjon

Hensikten med denne oppgaven har ikke vært å kartlegge organisasjonskulturen i Artilleribataljonen, men å undersøke hvordan denne kan påvirke troppssjefens rapportering av måloppnåelse innenfor utdanning. Jeg har derfor valgt å trekke frem og redegjøre for de mest sentrale punktene som kommer til uttrykk i intervjuene. Videre har jeg sett på hvordan de ulike forholdene kan påvirke troppssjefene.

Det første forholdet som legges frem er at personellet i Artilleribataljonen har et enormt fokus på å løse oppdraget. Dette kan tolkes som en grunnleggende antakelse som vi også kan finne igjen i andre deler av kulturen, for eksempel i flere normene og verdiene. Oppdragsfokuset retter oppmerksomheten bort fra enkelte handlemåter, og mot andre handlemåter. Dette kan føre til at troppssjefene ikke ser eller vurderer handlingsalternativer som ikke bygger på de grunnleggende antakelsene. Det sterke oppdragsfokuset innebærer også at personellet har en sterk motivasjon til å løse oppdraget, og de er villige til å strekke seg langt for å klare dette.

Det andre forholdet som presenteres er verdier som knytter seg til det å løse oppdraget eller å gjennomføre mest mulig utdanning. Å løse oppdraget er bra, mens å ikke løse oppdraget er dårlig. Å nå utdanningsmålene er bra, men det å ikke nå dem er dårlig. Implisitt tolkes dette som at personer som løser oppdraget er gode mens de som ikke klarer det er dårlige. For troppssjefene kan det derfor være krevende å innrømme ovenfor seg selv og andre at han eller hun ikke har klart å komme i mål med utdanningen.

For å klare å løse oppdrag eller å nå utdanningsmålene har det utviklet seg ulike normer hos troppssjefene. For det første har det vært en uformell forventning om at en skal arbeide gratis utover planlagt arbeidstid. En har dermed kunnet kompensere for manglende tildelt arbeidstid ved å jobbe gratis. For det andre har det blitt vanlig å gjennomføre utdanning på kortere tid eller uten nødvendige ressurser, men likevel rapportere at utdanningsmålene er nådd. En tredje norm som kommer til uttrykk er at troppssjefene selv vurderer hvilke deler av utdanningsprogrammet som er viktig og hvilken utdanning de mener er unødvendig og kan hoppes over.

De ovennevnte forhold vil kunne påvirke troppssjefenes rapportering av måloppnåelse slik at den i mindre grad gjenspeiler de faktiske forhold. Troppssjefene og personellet deres er villige til å strekke seg langt for å løse oppdraget og kan derfor ofte gå utenfor rammene som er gitt av ledelsen, uten at dette kommer fram i utdanningsrapportene. Dette skaper et bilde av at nåværende ressurstildeling er tilstrekkelig, selv om det for eksempel ligger mange gratis arbeidstimer bak resultatet.

Når troppssjefene i stor grad vurderes på bakgrunn av om de klarer å løse oppdraget eller ikke, finnes det mange gode grunner for troppssjefen til å pynte på sannheten. Det kan for eksempel påvirke deres fremtidige karriere. Dette kan være et problem ettersom troppssjefene har stor frihet til å vurdere og rapportere måloppnåelse selv. Hvorvidt troppssjefen velger å rapportere åpent og ærlig er avhengig av personens integritet. Dette kan føre til at troppssjefenes utdanningsrapporter i mindre grad gjenspeiler de faktiske forhold.

Det kommer også frem forhold ved organisasjonskulturen som kan påvirke troppssjefene den andre veien, altså på en slik måte at de i større grad rapporterer de faktiske forhold. For det første trekker informantene frem åpenhet og ærlighet som viktige verdier i Artilleribataljonen. De opplever at det er rom for å prate om og diskutere utfordringer, og at det er aksept for at de ikke alltid klarer å komme i mål med soldatutdanningen. Dette kan senke terskelen for å rapportere manglende måloppnåelse i utdanning.

For det andre har ledelsen i Artilleribataljonen hatt et økt fokus på at utdanningsrapportene skal gi et korrekt bilde av situasjonen. De har blant annet slått ned på enkelte av normene i avdelingen, for eksempel den utstrakte bruken av gratis arbeidstid og at en har hevet ambisjonsnivået i forhold til kravene i utdanningsprogrammene. Ledelsens ord og handlinger vil kunne påvirke organisasjonskulturen i en retning hvor det blir lettere for troppssjefene å rapportere de faktiske forhold, forutsatt at ord og handling stemmer overens.

I intervjuene kommer det altså frem forhold ved organisasjonskulturen som kan påvirke hvordan troppssjefen rapporterer måloppnåelse innenfor utdanning. Enkelte av forholdene fremmer en nøyaktig og ærlig rapportering, mens andre forhold kan virke hemmende. Det kan likevel se ut til at de hemmende forholdene, blant annet oppdragsfokus og frykt for fremtidig karriere, veier tyngst for troppssjefene når troppssjefene skal rapportere grad av måloppnåelse innenfor utdanning, eller at det i hvert fall har vært slik de siste årene.

Litteraturliste

- Bang, H. (2000). *Organisasjonskultur*. (3.utg) Oslo: Tano Aschehoug AS.
- Horn, B. (2014). *Journal of Military and Strategic Studies*, 14(15), 229-249. A reflection on leadership: A comparative analysis of military and civilian approaches.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4.utg) Bergen: Fagbokforlaget.
- Høiback, H. & Ydstebø, P. (2012). *Krigens vitenskap – en innføring i militærteori*. Oslo: Abstrakt
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. (3.utg) San Fransisco: Jossey-Bass
- Schein, E.H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse – Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media Forlag.
- Lai, L. (1999). *Dømmekraft*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2017). *Metode- og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Sagberg, I. (2017). Edgar Schein. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra https://snl.no/Edgar_Schein
- Bentzrød, S.B. (2016, 20. januar). Forsvaret beordrer soldater og offiserer til å levere inn pistolene sine. *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/norge/i/K8BX/Forsvaret-beordrer-soldater-og-offiserer-til-a-levere-inn-pistolene-sine>
- Bentzrød, S.B. (2014a, 27. april). Får skyte ett skudd hver tredje dag. *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/norge/i/dd0QJ/Far-skyte-ett-skudd-hver-tredje-dag>
- Bentzrød, S.B. (2014b, 16. januar). Den nye ledelsen erkjenner forskjønnnet bilde av Forsvaret. *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/norge/i/vmR0l/Den-nye-ledelsen-erkjenner-forskjonnet-bilde-av-Forsvaret>
- Gulldahl, G. (2012). Kriserop i Hæren. *Folkebladet*. Hentet fra <https://www.folkebladet.no/nyheter/article331759.ece>
- Forsvaret. (2015). *Driftsutgifter for forsvarsgrenene i perioden 1998 – 2015*. Hentet fra <https://forsvaret.no/ifs/ForsvaretDocuments/Utvikling%20driftutgifter%20forsvarsgrener%201998-2015.pdf>
- Hæren. (2012a). *Hærens utdannings- og treningsbestemmelser (HUT)*.
- Hæren. (2012b). *Hærens utdannings- og treningsbestemmelser (HUT), Vedlegg G: Utdanningsrapportering*.

Ingen vedlegg