



FORSVARET
Forsvarets høgskole

Disiplinærmyndigheten

Er refselse en del av lederskapet?

Sverre Robert Haugsdal

Masteroppgave
Forsvarets høgskole

Vår 2020



Forord

Denne oppgaven markerer slutten på tre års deltidsstudier ved Forsvarets høgskole. Å få muligheten til å kunne fordype meg i fag, er et privilegium jeg normalt ikke rekker i en travel arbeidshverdag.

Jeg vil gjerne takke informantene som gjorde denne masteroppgaven mulig. Dere satte av tid i en hektisk hverdag som kompanisjefer og svarte så godt det lot seg gjøre.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder, generaladvokat Sigrid Redse Johansen. Hun har gitt meg faglig veiledning og gode diskusjoner, samt uttrykt tro på at dette skulle la seg gjøre. En takk til mine sjefer oblt Trond Albert Fure og oblt Terje Myhre for å tilrettelegge arbeidshverdagen slik at jeg har fått gjennomført dette studiet. En takk også til Steinar Baar for gjennomlesning, innspill og retting i oppgavens aller siste fase.

Å finne balansen mellom hjemmebane, full jobb og samtidig være masterstudent har vært utfordrende. Derfor fortjener min kjære Gro den aller største takken. Du har hjulpet, støttet og oppmuntret meg når det har gått litt trått. Det hadde ikke gått uten deg, Gro.

De siste månedene har vært preget av Corona-virus, med fjernkontor, hjemmeskole og smittevernstiltak. Det gjør nok at jeg kommer til å huske avslutningen på denne oppgaven ekstra godt. Takk også til Leah og Norah for deres tålmodighet. Nå blir det mindre skjermtid på oss alle, men den skal erstattes med utetid på ferie i Norge. Jeg gleder meg til å gjøre flere ting sammen igjen.

Sammendrag

Denne studien undersøker bruken av disiplinærmyndigheten som en del av lederskapet hos kompanisjefer i Hæren. Problemstillingen i oppgaven består av tre deler. En del er å finne ut hvordan Forsvaret mener at disiplinærmyndigheten skal brukes som en del av lederskapet. En del er å finne ut hvordan kompanisjefene faktisk bruker disiplinærmyndigheten som en del av sitt lederskap. Siste del er å finne ut om Forsvaret har satt kompanisjefene i stand til å bruke disiplinærmyndigheten.

Selve undersøkelse består også av tre deler. Første delen består av en undersøkelse av lover og forskrifter som understøtter militær ledelse ved bruk av juridisk metode. Andre delen er gjennomført som dokumentstudier av relevante lederskapsdokumenter i Forsvaret for å se om bruken av disiplinærmyndigheten er beskrevet som en del av hvordan kompanisjefene skal utøve sin ledelse. Tredje del er kvalitativ undersøkelse, der studien gjennom semistrukturerte intervjuer finner hvordan kompanisjefer i Hæren bruker disiplinærmyndigheten.

Analysen av Forsvarets dokumenter for ledelse viser at de ikke beskriver hvordan disiplinærmyndigheten skal brukes i ett militært lederskap. Studien viser at de kompanisjefene som velger å bruke disiplinærmyndigheten, bruker den for å korrigere adferd, for å opprettholde militær orden og disiplin. Studien viser at de som ikke velger å bruke myndigheten, oppfatter den som en type lederskap de ikke ønsker å benytte seg av.

Studien viser at kompanisjefene i Hæren ikke får utdanning i bruken av disiplinærmyndighet som en del av sitt lederskap. Det er opp til den enkelte kompanisjef å skaffe seg kunnskap om den praktiske bruken av den og hvordan de skal bruke den som en del av sitt eget lederskap.

Summary

This thesis examines the use of the disciplinary authority as part of the leadership for company commanders in the Norwegian Army.

The thesis question consists of three parts. One part is to find out how the Armed Forces dictates that the disciplinary authority should be used as part of leadership. One part is to find out how the company commanders use the disciplinary authority as part of their leadership. The last part is to find out if the Norwegian Armed Forces have enabled the company commanders to use the disciplinary authority.

The study itself also consists of three parts. The first part consists of a study of laws and regulations that support military leadership using legal methodology. The second part is carried out as document analysis of relevant leadership documents in the Norwegian Armed Forces. The third part is conducted as a qualitative research, through semi-structured interviews, by examining how company commanders in the Army use their disciplinary authority.

The analysis of the documents for leadership in The Norwegian Armed Forces shows that they do not describe how the disciplinary authority should be applied as part of a military leadership. The study shows that the company commanders who choose to use the disciplinary authority, use it to correct behavior, and to maintain military order and discipline. The study shows that those who do not choose to use the disciplinary authority, perceive it as a type of leadership they do not want to use.

The study shows that the company commanders do not receive adequate education in how to use of disciplinary authority as part of their leadership. It is up to the individual company commander to acquire knowledge about its practical use and how to use it as part of their own leadership.

Innhold

1 Innledning	8
1.1 BAKGRUNN.....	8
1.2 PROBLEMSTILLING	8
1.3 OPPGAVENS OPPBYGNING.....	9
1.4 HVA ER DISIPLINÆRMYNDIGHET	9
1.5 AVGRENSNINGER.....	10
1.6 OPPGAVENS AKTUALITET OG RELEVANS	11
2 Metode	12
2.1 VALG AV METODE.....	13
2.2 TRANSKRIBERING.....	15
2.3 ANALYSE AV INTERVJUER	15
2.4 PÅLITELIGHET OG TROVERDIGHET	16
3 Teori.....	18
3.1 LEDELSESTEORI.....	18
3.2 STRAFFERETTSTEORI.....	20
4 Militær disiplin	22
4.1 MILITÆR DISIPLINS ROLLE FOR KOMMANDOMYNDIGHETEN	22
4.2 MILITÆR DISIPLINS ROLLE GJENNOM NYERE HISTORIE	24
4.3 VERNEPLIKT OG MILITÆR DISIPLIN I NORGE FOR 100 ÅR SIDEN.	26
5 Lovhjemler for lederskap.....	28
5.1 MILITÆR STRAFFELOV	29
5.2 DISIPLINÆRLOVEN	32

5.3 LOV OM POLITIMYNDIGHET I FORSVARET	37
5.4 HVA MENER LOVGIVER?	38
6 Forsvarets dokumenter for ledelse	39
6.1 FORSVARETS FELLEOPERATIVE DOKTRINE	40
6.2 FORSVARSJEFENS GRUNNSYN PÅ LEDELSE	42
6.3 KONSEPT FOR LEDELSE OG LEDERUTVIKLING I HÆREN.....	43
6.4 HÆRENS SERSJANTER	44
6.5 UTDANNINGSDIREKTIV 3 – 1	46
6.6 PENSUM VED OFFISERSUTDANNING.....	47
6.7 HVA MENER FORSVARET OM DISIPLINÆRMYNDIGHETEN?	51
7 Hærens kompanisjefer	53
7.1 UTDANNING	53
7.2 KUNNSKAP	56
7.3 LEDERSKAP	60
8 Konklusjon	64
8.1 OPPGAVENS FUNN	64
8.2 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	65
9 Litteraturliste.....	67
10 Lover og forskrifter	70
11 Vedlegg A Informasjonsskriv med samtykkeerklæring	71
12 Vedlegg B - Intervjuguide	73
13 Vedlegg C – Godkjenning fra NSD.....	75
14 Vedlegg D – Godkjenning fra berørt avdeling	76

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Forsvaret forvalter statens ultimate maktmiddel for å oppnå politiske mål. Dette skiller denne organisasjonen fra alle andre typer organisasjoner. De militære sjefene er de som forvalter dette maktmiddelet. Militære sjefer gis derfor makt til å ta, eller ofre, andres liv i krise eller krig, og må i slike situasjoner utøve et mye større ansvar og under helt andre omstendigheter, enn det de gjør i fredstid. Gjennom kommandomyndigheten har militære sjefer stor makt over de underordnede og er sjefer innenfor en organisasjon som har sterk lydighets- og lojalitetskultur.

Antallet refselsener har hatt en betydelig nedgang over det siste 20 – 25 årene. I 1995 var det 2127 refselsener i Hæren, mens det 20 år senere, i 2015 kun var 215 refselsener. (Eilertsen 2015) Til sammenligning var det 12 432 refselsener i gjennomsnitt pr år i perioden 1972 til 1978 (NOU 1980:58). Dette kan isolert sett bety at den militære disiplinen har blitt bedre, og at militære sjefer ikke lenger trenger å bruke refselse som et virkemiddel i sitt lederskap. Samtidig vet man at det er langt færre soldater som kalles inn pr. år nå, sammenlignet med tidligere. De som kommer inn, er i større grad motivert og har søkt seg inn til førstegangstjeneste. Formålet med refselse er beskrevet i Forskrift om disiplinærreglement for Forsvaret, del A, § 1.

Refselse er et middel som kan nyttes for å skape og opprettholde militær moral og disiplin og derigjennom fremme effektiviteten i det militære forsvar. Refselse bør bare nyttes når andre virkemidler så som motivering, veiledning, opplæring, ros mv ikke fører frem eller ansees utilstrekkelige. (Forsvarsdepartementet 1988)

1.2 Problemstilling

Er disiplinærmyndigheten ment å være en del av lederskapet for kompanisjefer i Hæren, bruker de den slik den er ment og er de satt i stand til å bruke den?

1.3 Oppgavens oppbygning

Problemstillingen i oppgaven består av tre deler. En del er å finne ut hvordan Forsvaret mener at disiplinærmyndigheten skal brukes som en del av lederskapet. En del er å finne ut hvordan kompanisjefene faktisk bruker disiplinærmyndigheten som en del av sitt lederskap. Siste del er å finne ut om Forsvaret har satt kompanisjefene i stand til å bruke disiplinærmyndigheten.

For å svare på problemstillingen vil jeg først finne relevant teori som støtter opp om bruken av disiplinærmyndighet som en del av lederskapet for kompanisjefene. Jeg vil deretter se til nyere militær historie for å finne utviklingstrekk i hvordan militær disiplin har hatt en rolle i militært lederskap og i effektiviteten til militære avdelinger. Etter dette vil jeg studere relevante lover og forskrifter, for å finne ut hvordan disse setter kompanisjefene i stand til å få effektive militære avdelinger. Deretter vil jeg se på hvordan Forsvaret har implementert bruken av disiplinærmyndighet, ved å se på hvordan dette gjenspeiles i dokumenter om lederskap og i lederskapsutdanningen for kompanisjefer i Hæren. Til slutt vil jeg undersøke hvordan kompanisjefene selv bruker disiplinærmyndighet som en del av sitt lederskap, og om de er satt i stand til å bruke den.

1.4 Hva er disiplinærmyndighet

Disiplinærmyndighet, eller refselsesmyndighet er militære sjefers adgang til å ilegge sine undergitte disiplinære reaksjoner, også kalt refselse. Refselse kan ilegges for forhold som innebærer brudd på disiplinærloven, ved at man overtrer eller forsømmer militære tjenesteplikter, eller militær skikk og orden. Refselse kan også ilegges den som gjør seg skyldig i borgerlig straffbare forhold på militært område, ovenfor andre militære personer, eller ved bruk av/mot militær materiell. (Disiplinærloven (Displ.) § 1).

Refselse kan brukes mot vernepliktige inne til tjeneste og militært tilsatte. Den kan også brukes mot krigsfanger og internerte. (Displ. § 2) Som refselsesmiddel kan det brukes irettesettelse, bot, frihetsinnskrenkning og arrest. (Displ. § 3.)

Myndighet til å refse er gitt offiserer som er fast eller midlertidig beordret inn som kompanisjefer, eller avdeling av tilsvarende størrelse. (Displ. § 12). Myndigheten bør kun brukes dersom andre virkemidler så som motivering, veiledning, opplæring, ros med videre ikke fører frem eller ansees utilstrekkelige.

Den som utøver disiplinærmyndigheten, skal sørge for at saken er tilstrekkelig opplyst før han tar sin avgjørelse. (Displ. § 14) Den som blir etterforsket har rett til å forklare seg muntlig eller skriftlig om forholdet, og kan også la seg bistå av tillitsperson. (Displ §§ 17, 18) Den som blir refset har mulighet til å klage på ilagt refselse, til nest høyere sjef og deretter til klagenemnda. (Displ §§ 23, 28).

1.5 Avgrensninger

Jeg har valgt å gjøre undersøkelsen i Hæren, fordi det er den største forsvarsgrenen og er den grenen som utdanner flest offiserer og har flest vernepliktige soldater. Selv om det er relativt få refselsener i Forsvaret, er Hæren den som bruker disiplinærsystemet mest. Selv om det hadde vært interessant å gjøre et bredere utvalg, ville dette kunne skapt en større usikkerhet rundt resultatene, fordi kultur, utdanning og forskjeller i avdelingsstørrelse kunne gjort det vanskeligere å gjøre tydelige funn.

Jeg har ikke gjort undersøkelser over første ledd av disiplinærmyndigheten. Det vil si at jeg har undersøkt på nivået kompanisjef eller tilsvarende, hvor det er sannsynlig at sjefene har sin første erfaring med bruken av disiplinærmyndigheten. Dette er fordi jeg ønsket å se i hvilken grad sjefene er satt i stand til å bruke disiplinærmyndigheten gjennom utdanning og erfaring, før de får sin første stilling hvor de innehar disiplinærmyndighet. De aller fleste som tjenestegjør som kompanisjefer har ikke hatt tilsvarende stilling tidligere. De tjenestegjør normalt i to til tre år som kompanisjefer, slik at det er sannsynlig at jeg vil få informasjon fra offiserer som ikke har hatt mye erfaring med disiplinærmyndighet. Det normale vil være at de er kompanisjefer fem til åtte år etter at de har gjennomført Krigsskolen.

Oppgaven vil ikke behandle folkerettens krav til å utøve ansvarlig kommando, med visse unntak i kapittel 5.2. Dette gjøres for å holde oppgavens størrelse og kompleksitet på et forsvarlig nivå.

1.6 Oppgavens aktualitet og relevans

Jeg har valgt et tema som faller inn under det jeg har jobbet mest med i min militære karriere, nemlig lederstøtte i form av etterforskning av militære straffesaker og disiplinærsaker. Dette kan skape noen utfordringer, fordi jeg er ingen forsker, men en offiser som har ledet avdelinger som har støttet militære sjefer i deres utøvelse av disiplinærmyndighet. Jeg har ofte måttet forklare for disse sjefene om hva som er intensjonen bak militær straffelov, disiplinærloven, og lov om politimyndighet i Forsvaret, fordi de ikke har hatt noe forhold til dette. Sjefene har forklart at de har fått begrenset opplæring i bruken av disiplinærmyndighet, og har ikke vært kjent med hvordan de skal gjøre de praktiske håndgrepene disiplinærloven og disiplinærreglementet krever for å kunne anvende disiplinærmyndigheten. Noen sjefer har videre gitt uttrykk for at de ikke har sett behovet for å ha muligheten til å reagere disiplinært og at å reagere disiplinært ikke er hvordan de har ønsket å utøve sitt lederskap.

Jeg har derfor ønsket å undersøke hvilken opplæring som gis i forvaltningen rundt disiplinærmyndigheten for kompanisjefer i Hæren, men først og fremst finne ut om de ser på bruken av disiplinærmyndighet som et verktøy i eget lederskap.

Forsvaret har endret seg siden avslutningen av den kalde krigen. Antallet vernepliktige som er inne til førstegangstjeneste er gått ned fra 35.000 i 1993 til ca. 7.000 i 2018. (Gjeseth 2008 s. 192 og Forsvaret.no). De siste seks årene har den sikkerhetspolitiske situasjonen for Norge endret seg igjen. Russlands annektering av Krim i 2014, deres støtte til utbryterrepublikkene i Øst-Ukraina, blokaden av Kertsjstredet i 2018 og simulerte angrep på norsk / alliert infrastruktur, svekker norsk tillit til Russland og deres intensjoner ovenfor småstaten Norge. (Forsvarssjefen (Fsj.) 2019 s. 14) I 2019 gjennomførte Russland omfattende skarpskytinger utenfor vestkysten av Norge. Russland har vist en evne og vilje til å utnytte gråsonen mellom fred og krig. De har også vist betydelig evne og vilje til å bruke militærmakt. Dette gir samlet sett en økt regional ustabilitet og risiko for mellomstatlig konflikt. Regional ustabilitet og

risiko for mellomstatlig konflikt er igjen blitt relevante problemstillinger i vår del av verden. Norge har igjen fått økt strategisk verdi for stormaktene. (Fsj. 2019 s. 14)

Forsvarssjefen mener at Norges sikkerhetspolitiske utfordringer kan møtes gjennom å styrke Forsvaret. I Forsvarsjefens råd 2019 til regjeringen anbefaler han derfor blant annet at antallet vernepliktige skal økes fra 8000 til 15800 pr år. Han anbefaler også at man øker antall ansatte med 8500. Han anbefaler videre en mindre økning av Heimevernet. (Forsvaret.no) Ved det laveste ambisjonsnivået i Forsvarsjefens råd er det altså en økning på ca. 50 % av antall vernepliktige som skal inn til førstegangstjeneste. Så vil det være opp til politikerne å beslutte om, og eventuelt hvordan, Forsvaret skal styrkes. Men det er grunn til å anta at antallet vernepliktige soldater nå vil gå opp, etter mange år med reduksjon.

En økning av antallet vernepliktige vil føre til at større deler av årskullene vil kalles inn til førstegangstjeneste. De siste årene har man kunnet kalle inn personell som gjennom sesjon har vist seg å ha gode fysiske og psykiske egenskaper til å gjennomføre førstegangstjenesten, samt har hatt motivasjon til å bruke ett år av livet i Forsvaret. Ved å utvide verneplikten til også omfatte kvinner, har andelen soldater som kalles inn til førstegangstjeneste fra hvert årskull blitt betydelig lavere enn for 30 år siden. Men en ny økning av andelen soldater som kalles inn vil dermed kunne gi mindre motiverte soldater. Dette kan også bety at offiserer og befal må bruke disiplin og disiplinærmyndigheten på en annen måte enn i dag, og mer likt slik den ble brukt på 70-tallet og frem til slutten av 80-tallet.

2 Metode

I metodekapittelet vil jeg beskrive fremgangsmåten som er brukt for å finne svar på problemstillingen. Fordi jeg ønsker at resultatet av forskningen skal ha vitenskapelig verdi, må jeg gjennom studien frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. (Jacobsen 2015 s. 15-16). Metodekapittelet vil derfor beskrive og begrunne oppgavens vitenskapsteoretiske utgangspunkt, vise hvilket undersøkelsesdesign som er brukt, og gi en vurdering av oppgavens pålitelighet og troverdighet.

2.1 Valg av metode

For å finne utgangspunktet for mine videre undersøkelser, ønsket jeg å finne lederskapsteorier som ligger bak forsvarets ledelsesfilosofi, samt lederskapsteori som kan forklare noe om hvordan straff/refs kan ha en posisjon i lederskap. Dette kunne jeg bruke i intervjuguiden og drøftingen av respondentenes svar senere. Jeg ønsket også å finne teori om hvordan det er ment at refselse skal fungere for å regulere enkeltpersoners forhold til andre.

Deretter ønsket jeg å finne ut hva militær disiplin er og hvordan man historisk har sett på disiplinenes rolle for utøvelsen av kommandomyndighet, og dermed disiplinærmyndigheten. Dette gjorde jeg gjennom å lese pensum innenfor masteremnet «Militærmakt i et vitenskapelig og samfunnsvitenskapelig perspektiv». Deretter brukte jeg bibliotekets søkemotorer for å finne andre kilder innenfor temaet. Relevante funn beskrev jeg deretter i oppgaven.

Jeg brukte deretter en kombinasjon av juridisk metode og dokumentstudier ved gjennomgangen av relevante lover og forskrifter. Juridisk metode betegnes ofte som rettskildelære, hvor målet er å svare på hva en regel går ut på, og hvordan regelen skal anvendes. (Boe 1996) Dette for å oppdage og forstå hvordan lov, forskrift, og reglement er tenkt å støtte opp militær kommandomyndighet, gjennom blant annet disiplinærmyndigheten. Her tok jeg for meg de mest relevante lovene, så på tidligere lover, forarbeider og eventuelle endringer som kunne gi svar på hva lovgiver har ment var formålet til lov/forskrift, og hva dette betyr for disiplinærmyndigheten.

Jeg tok deretter for meg dokumenter i Forsvaret som gir retningslinjer for hvordan ledelse i Forsvaret skal fungere, gjennom å utføre dokumentundersøkelse av disse.

Dokumentundersøkelser som gjerne kalles dokumentstudier, og er velegnet der for eksempel beslutningstakere eller myndighetspersoner har blitt byttet ut eller ikke lenger er tilgjengelige, eller at det av andre årsaker vil være vanskelig å benytte intervju til å samle inn informasjon. I denne oppgaven ble det derfor naturlig å gå gjennom pensum ved læringsinstitusjoner for å se hvordan disse skal støtte opp om kommandomyndigheten, samt dokumenthierarkiet innenfor ledelse ned til Hæren.

For å samle inn data til denne oppgaven mente jeg at det var to forskjellige metoder som kunne være aktuelle. Jeg kunne brukt kvantitativ metode, ved å samle inn data gjennom spørreskjema, eller kvalitativ metode gjennom bruk av intervjuer.

Dersom jeg hadde valgt kvantitativ metode ville jeg kunne fått flere respondenter samt større og bredere utvalg. Dette kunne jeg gjort ved å lage et spørreskjema som den enkelte kompanisjef hadde svart på og krysset av, eller svart mer utdypende på enkelte spørsmål. Ulempen ved å gjøre det på denne måten, ville vært at man ikke ville fått utdypet spørsmålene eller fått en større forståelse av hvordan kompanisjefene forstår og bruker disiplinærmyndigheten som en del av sin ledelsesplattform.

Jeg valgte derfor å bruke kvalitativ metode, ved å gjennomføre enkeltintervjuer hvor jeg kunne gå mer i dybden for å forstå respondentenes ledelsesplattform. For å kunne svare på problemstillingen var jeg avhengig av å få respondentens refleksjoner utfra hvilket standpunkt den enkelte hadde. Dette var gjerne ut fra en forventning om at refs og straff ikke nødvendigvis ville være noe de selv ville plassert i sin ledelsesplattform på bakgrunn av erfaring og utdanning.

Det som kan kjennetegne kvalitativ metode, er at man forsøker å innhente mye data, fra et mindre antall informanter. Jeg vurderte å gjennomføre intervjuene som gruppesamtaler, for å få mer data til bruk i analysen. Etter å ha jobbet med intervjuguiden fant jeg ut at behovet for refleksjon fra den enkelte var viktig og at gruppesamtaler ville gi fare for påvirkning mellom respondentene, som igjen kunne påvirke eventuelle funn. Jeg valgte derfor å gjennomføre enkeltintervjuer i stedet.

Kvalitative intervjuer er en samtale med informanten med struktur og et formål, hvor hensikten er å få inn beskrivelser fra informanten som man kan tolke i drøfting. Jeg gjennomførte intervjuene som semistrukturerte intervju, men med en intervjuguide som gav meg mulighet for progresjon avhengig av informantens svar. Jeg ønsket å ha en dialog med informantene fordi jeg mente at en mer romslig intervjuguide ville kunne fremskaffe kunnskap og refleksjon som ellers ikke kom frem intuitivt fra informanten. (Kvale og Brinkman 2015)

Jeg utviklet intervjuguiden gjennom å bruke den dataen jeg hadde funnet gjennom dokumentstudiene og juridisk metode. Dette gjorde at jeg kunne utforme relevante spørsmål for å belyse temaene i problemstillingen. Intervjuguiden ble da en liste over temaer og generelle spørsmål som ville gjennomgås i intervjuet. Jeg tok lydopptak av intervjuene og lagret dem elektronisk, før jeg startet transkribering av dem.

Respondentene ble valgt ut ved at jeg tok kontakt med respondentenes sjefer og ba den nominere aktuelle kandidater som hadde tid og mulighet. Deretter tok jeg et tilfeldig utvalg av disse.

2.2 Transkribering

Med transkribering menes det hvordan gjøre et lydbåndopptak om til en tekst. Det er utfordrende å gi en nøyaktig beskrivelse av hvordan ting blir sagt, og uansett hvor nøyaktig man forsøker å være, vil man aldri klare å dekke all informasjon skriftlig. Selv den mest nøyaktige transkripsjonen vil ikke bli helt dekkende for informasjonen som formidles gjennom levende, muntlig tale. (Kvale & Brinkmann 2015).

Alle intervjuer ble transkribert relativt kort tid etter hvert intervju. Ved å gjøre det på denne måten var det lettere huske resonnementer og tankeprosesser underveis i intervjuet. Fordi jeg brukte semistrukturerte intervju, anså jeg dette som ekstra viktig. Jeg beholdt lydopptakene på diktafonen og hørte gjennom med ved å spole frem og tilbake samtidig som jeg skrev informasjonen inn i en Word-fil. Etter å ha transkribert ferdig hørte jeg gjennom intervjuet gjennomgående for å justere eventuelle feil og mangler.

2.3 Analyse av intervjuer

For å kunne bruke intervjuene til forskning måtte jeg analysere og tolke svarene. Det fantes da flere ulike analyseformer å velge mellom. Tre sentrale analyseformer som benyttes i forskningsintervju, er meningskodning, meningsfortetning og meningsfortolkning. (Kvale og Brinkmann 2015) Jeg valgte en kombinasjon av disse tre.

Meningskodning og kategorisering er en tilnærming man benytter seg av i en tekstanalyse. Ved å kode en tekst innebærer det at man knytter ett eller flere nøkkelord til tekstavsnittene med henblikk på å senere kunne identifisere uttalelsene. (Kvale og Brinkmann 2015) Fordi jeg gjennomførte semistrukturert intervju, vil svarene jeg fikk, ikke nødvendigvis komme i den rekkefølgen intervjuguiden legger opp til. Analysen kunne derfor ikke tas spørsmål for spørsmål, men ble gjort i forskjellige kategorier, slik det kommer frem av intervjuguiden. Jeg gikk derfor gjennom intervjuene og kodet svarene inn i de underkategoriene jeg hadde valgt for analysen.

Meningsfortetning betyr at man forkorter noen av respondentenes uttalelser til kortere formuleringer. Lange setninger blir derfor komprimert til kortere, slik at den fortolkede meningen i hva som svares, blir gjengitt med få og overordnede ord. (Kvale og Brinkmann 2015) Ved å meningsfortette kunne jeg skape mer flyt i tolkningen og gjøre det lettere for leseren å forstå sammenhengene mellom intervjuobjektene.

Meningsfortolkning av intervjutekster strekker seg utover å strukturere meningsinnholdet i det som ble sagt, og omfatter en dypere og mer kritisk fortolkning av respondentenes svar. Jeg går da utover det som blir sagt direkte, og finner frem til egne meningsstrukturer og betydningsrelasjoner som ikke fremtrer umiddelbart i en tekst. (Kvale og Brinkmann 2015).

2.4 Pålitelighet og troverdighet

En svakhet ved å gjennomføre semistrukturerte intervjuer vil være at kvaliteten på dialogen mellom meg og informantene kan avgjøre om den informasjonen som kommer frem, blir valid. Jeg som forsker vil kunne påvirke dialogen og dermed også informantenes svar. Min bakgrunn og væremåte kan i så henseende få direkte påvirkning på resultatet av forskningen. På tross av de disse svakhetene har jeg valgt kvalitative intervjuer fordi jeg gjennom å intervju utvalget semistrukturert, vil kunne få frem informasjon jeg ellers ikke ville hatt tilgjengelig. I forkant av intervjuene testet jeg fremgangsmåten på intervjuene på kollegaer med tilsvarende utdanning som informantene. Dette gjorde at jeg kunne justere intervjuguiden, og min opplevelse ble at dette var den beste metoden for å innhente dataen jeg trengte til denne forskningsoppgaven.

Både informantene og jeg jobber i Hæren, men jeg har kun brukt informanter jeg ikke har truffet tidligere. Jeg gjennomførte intervjuene på lånte kontorer og jeg gjennomførte intervjuene mens jeg selv hadde på sivil tøy. Dette fordi jeg har høyere grad enn informantene samt at jeg normalt bærer uniform som tilsier at jeg er militærpoliti. Jeg valgte dette fordi jeg ikke ønsket å skape et inntrykk av jeg forventet en viss type svar, og fordi jeg ønsket at informantene skulle føle at de kunne være ærlige. Jeg gjennomførte ett av intervjuene på videokonferanse. Det fungerte overraskende bra, og det ble en vel så god dialog som i de resterende intervjuene. Dette sa også respondenten uoppfordret.

Hvordan informantene opplever meg som forsker og intervjuer, vil også kunne påvirke studien. Gjennom min arbeidserfaring har jeg kunnskap om hvordan man skal stille åpne spørsmål, og hvordan man ikke skal stille ledende spørsmål. Det er fort gjort å havne i en bekreftelsesfelle der man former spørsmålene utfra hvilke svar man forventer eller ønsker. Jeg var derfor svært forsiktig med å lede informantene med spørsmål som kunne påvirke dataen som skulle brukes videre i forskningen.

Som nevnt tidligere vil denne studien medføre noen utfordringer for meg, fordi jeg har jobbet innenfor dette fagfeltet hele min militære karriere. Dette vil kunne påvirke min egen oppfatning og tolkning av de svarene jeg fikk av informantene. Videre må ikke intervjuguiden være forutinntatt eller ha fordommer som skal bekreftes gjennom informantenes svar. Jeg har derfor hatt et bevisst forhold til hvordan jeg skal utnytte min egen kompetanse i studien, samtidig som jeg greier å distansere meg og gjennomføre forskningen på en objektiv måte.

Etter at jeg hadde kontaktet respondentene pr telefon merket jeg at det var noen av dem som brukte tiden frem til intervjuet for å lese seg opp på emnet. Dette kan ha påvirket kvaliteten på resultatet. Jeg merket at jeg i disse intervjuene måtte spisse spørsmålene i større grad for å ikke få det jeg oppfattet som forberedte svar. En av respondentene spurte om han kunne få tilsendt intervjuguiden på forhånd. Fordi dette var et semistrukturert intervju og fordi jeg ønsket å få svar som ikke var forberedte, ble jeg enig med respondenten om at han ikke skulle lese spørsmålene på forhånd.

3 Teori

For at jeg skulle kunne utvikle en intervjuguide som gir svar på problemstillingen, hadde jeg et behov for å finne ut om det fantes lederskapsteorier som understøttet bruken av tvang, myndighet og disiplin som en del av lederskap. Jeg startet derfor med pensum innenfor lederskapsfaget på masterstudiet, hvor jeg etter hvert fant at teoriene om transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, passet best. Jeg ble også ledet dit av ansvarlig for emnet Ledelse ved Forsvarets høgskole, Rino Bandlitz Johansen. Jeg valgte derfor å finne mer litteratur omkring disse teoriene, slik at jeg kunne bruke den i intervjuguiden og senere drøfte hvor respondentene plasserte disiplinærmyndigheten i ledelsesteorien.

Deretter ønsket jeg å finne relevant teori fra strafferetten som kunne forklare formålet med straff, slik at jeg også der kunne bruke teorien under utarbeidelsen av intervjuguiden. Deretter kunne jeg bruke teorien i kapittel 7, for å drøfte hvordan respondentene bruker disiplinærmyndigheten i henhold til disse teoriene.

3.1 Ledelsesteori

Transaksjonsledelse er ingen selvstendig ledelsesteori, men er en samlebetegnelse for de ledelsesteoriene som man anså mest brukt før transformasjonsledelse ble den ledende ledelsesteorien.

Transaksjonsledelse vektlegger det som skjer mellom leder og undergitte i organisasjonen, hvor lederen ovenfor sine underordnede forklarer hvilke krav og forventninger som ligger til grunn, og hvilke belønninger og betingelser som foreligger når krav og forventninger innfris. (Glasø og Thomson 2013) Lederen får ting gjort ved å gi og oppfylle løfter om anerkjennelse, økte lønninger og avansement til ansatte som utfører arbeidet på en god måte. Motsatt blir ansatte som ikke oppfyller kravene, straffet. (Martinsen 2009) Dersom en undergitt aksepterer en slik form for ledelse, beskrives dette som føyelighet. Den ansattes motivasjon er kun motivert av belønning eller straff. Det beskrives videre at ledelse kan være understøttet av fem

forskjellige kilder til makt; belønningsmakt, tvangsmakt, legitim makt, referansemakt og ekspertmakt. (Martinsen 2009 s. 246)

Dersom belønningsmakt kan kalles gulroten, kan tvangsmakt kalles pisken. Tvangsmakt er basert på evnen til å skape frykt hos andre, og trusselen om straff kan være en sterk måte å fremkalle føyelighet på. Anvendelse av tvangsmakt krever god sosial dømmekraft. I mange tilfeller forventes det av en leder at han utøver makt basert på tvang. For eksempel forventes det reaksjon når en underordnet gjør feil eller overtramp mot andre undergitte. Likevel må tvangsmakt utøves forsiktig, og dersom man bruker vilkårlig straff overfor undergitte, vil det sannsynligvis gå ut over moralen og effektiviteten. Uavhengig av disse potensielle negative effektene har tvangsmakt ligget som grunnlag for mye av den rutinemessige føyeligheten man finner i organisasjoner. Å følge lover, regler, forskrifter og bestemmelser som ligger til grunn for jobben man skal gjøre, kan ofte knyttes til frykten for å bli oppsagt, latterliggjort eller refset. Om det er riktig eller galt blir tvangsmakt uansett hyppig brukt i de fleste organisasjoner. Legitim makt er gjerne det makt som tildeles gjennom stilling eller posisjon. Disse tre kildene til makt kalles gjerne formell makt. (Martinsen 2009 s. 248)

Bernard M. Bass mente at transaksjonsledelse er en resept på middelmådighet. (Martinsen 2009 s. 75) Dette gjaldt særlig hvis lederen baserer seg på en passiv ledelse basert på aksept, og bare griper inn i situasjoner der prosedyrer eller rutiner ikke blir fulgt. Han mente at denne ledertypen kan komme til å bruke disiplinære trusler for å få en arbeidsgruppe til å yte som forventet. Denne teknikken mener han er ineffektiv og vil i det lange løp motvirke produktivitet.

Nettopp Bass sto i bresjen for forskning som utviklet transformasjonsledelse ut fra flere studier som ble gjort på 1990-tallet. Lederen skal inspirere, utvikle, utfordre og skape gode relasjoner. Han mener at transformasjonsledere gjør mer enn utvekslinger og å sette opp avtaler, slik han begrenser transaksjonsledelse til. Transformasjonslederne leder på bestemte måter for å høyne engasjementnivået hos underordnede.

Bass argumenterer for at det finnes fire lederaktiviteter som kjennetegner et vellykket transformasjonslederskap. Karismatisk ledelse / idealisert innflytelse, inspirerende stimulering, intellektuell stimulering og individualiserte hensyn. (Martinsen 2009 s. 75)

Karismatisk ledelse / idealisert innflytelse betyr at transformasjonslederen er karismatisk gjennom at medarbeiderne identifiserer seg med og streber etter å etterligne lederen. De undergitte ønsker å bidra med det de kan for å skape resultater fordi de identifiserer seg med lederen. Lederen skaper effektivitet ved å gi de undergitte en visjon og ved å fremme følelsen av klare målsetninger, tillit, stolthet og respekt. Inspirerende stimulering betyr at lederen forsøker å være inspirerende ved å kommunisere høye forventninger, samt gi undergitte utfordrende oppgaver med mening og betingelser. Lederen uttrykker viktige mål på en enkel måte. Intellektuell stimulering betyr at lederen stimulerer medarbeiderne intellektuelt ved å la dem utvide sine evner kreativt og fritt. Lederen er villig og i stand til å vise sine ansatte nye måter å angripe gamle problemer på, å lære dem å se vanskeligheter som problemer som kan løses, samt å legge vekt på fornuftige løsninger. Individualiserte hensyn kjennetegnes ved at lederen er veileder og mentor for de undergitte som har behov for det. Det vil si at lederen ser den enkelte undergitte, men samtidig gir lederen dem oppdrag som har til hensikt å utvikle dem. (Martinsen 2009 s. 76)

3.2 Strafferettsteori

Selv om formålet for refselse er et annet, vil man være ute etter noen av de samme effektene ved bruk av refselse som man ønsker ved bruk av straff. Jeg har derfor brukt strafferettsteori for å forklare mulige ønskede effekter som en del av lederskapet.

Forskrift om disiplinærreglement i Forsvaret, pkt. 2 (Forsvarsdepartementet 1988) er tydelig på at refs ikke er straff og skal heller ikke betegnes som slik. En refselse har ikke samme formål som straff, men bærer karakter av straff. (Generaladvokaten 2016) En refselse kan blant annet gå ut på at refsede blir satt i arrest eller ilagt bot. Formålet er å skape og opprettholde militær moral og disiplin, samt gi en ubetinget reaksjon ment for å opprettholde ro og orden i rekkene.

Store norske leksikon (SNL) bruker følgende beskrivelse for refselse,

Refselse er en strafflignende reaksjon som, uansett om den blir foretatt av en offentlig myndighet, rettslig sett ikke er straff og ikke forutsetter rettergang og dom. I lovspråket brukes refselse bl.a. om tiltak i skolene, i militære forhold og i fengsler. (SNL 2014)

Justisdepartementet skriver i sine forarbeider til disiplinærloven,

Man pålegger et individuelt onde – refselse – for derved å skape motforestillinger mot senere forgåelser mot regelverket i Forsvaret.

Refselse er ikke straff i lovgivningens forstand selv om reaksjonssystemet har visse trekk felles med den alminnelige rettshåndhevelse. (Justisdepartementet 1986-87 pkt. 5)

For resten av dette underkapittelet behandler jeg derfor refselse som straff i strafferettsteorien. Strafferettsteori er teorier om straffens begrunnelse og formål. Det er vanlig å inndele dem i to hovedgrupper, de absolutte og de relative, og begge finner man igjen i norsk straffelovgivning. De absolutte straffeteorier omtales også gjerne som gjengjeldelses- eller soningsteorier. (Andenæs 2005 s.67)

Fremtredende i de absolutte straffeteorier er at man skal oppnå rettferdighet ved at skyld sones. Straffen blir altså begrunnet med at rettferdig og forholdsmessig gjengjeldelse av et lovbrudd, er berettiget og nødvendig. Relative straffeteorier blir også omtalt som nytte teorier. Her settes nytteverdiene i rettferdighetens og forholdsmessighetens sted. Straffens begrunnelse vil dermed være de positive virkningene straffen vil ha for samfunnet, i et lengre perspektiv. Etter de relative straffeteorier brukes straffen derfor som et middel for å forebygge fremtidige lovbrudd. Innenfor relativ straffeteori deles nyttevirkningene av straff tradisjonelt inn i allmennprevensjon og individualprevensjon. (Andenæs 2005 s.81)

Formålet med allmennprevensjon er å forhindre allmennheten fra å gjøre noe. I straffeteoretisk sammenheng er det uønsket adferd som skal forhindres. Et middel som kan hjelpe til med dette, er en trussel om straff. Da mener man både at straffetrusselen eksisterer og at den håndheves. Når individet blir straffet, er en del av hensikten å sende et signal til de andre individene om at de vil bli straffet på samme måte dersom de viser samme adferd. Den enkeltes straff skal med andre ord påvirke og endre adferden til resten. (Andenæs 2005 s.84).

Den individualpreventive virkning er straffens evne til å påvirke den enkelte lovbrøyer til ikke å begå nye straffbare forhold. Straffen skal derfor føles så ubehagelig og avskrekkende på lovovertrederen at denne i fremtiden avstår fra å gjøre det samme igjen.

4 Militær disiplin

For å svare på om disiplinærmyndigheten er ment å være en del av lederskapet for kompanisjefer i Hæren, må jeg først finne militær disiplins rolle for kommandomyndigheten. Jeg vil deretter se på hvordan man gjennom historien har sett på disiplin som en del av formingen av effektive militære avdelinger.

4.1 Militær disiplins rolle for kommandomyndigheten

Disiplinbegrepet har vært gjenstand for mange vurderinger og tolkninger opp gjennom tiden. Det er naturlig å tro at man, avhengig av kunnskap og erfaring, har forskjellig syn på hvor viktig militær disiplin og militær disiplinshåndhevelse er, for en militær styrke og for de oppdrag styrken skal løse.

Personellet til Forsvaret rekrutteres i Norge gjennom verneplikten (Jfr. forsvarsloven § 6) og frivillige søknader til skoler og utdanninger som gir personellet en rolle i Forsvarets struktur. Således vil personellet i Forsvaret i stor grad gjenspeile folket. Selv om Forsvaret har sine særegenheter, er tilværelsen i Forsvaret ikke ulik hvordan det er å ferdes i resten av samfunnet. Det er et sett av normer og regler som regulerer hva man kan og ikke kan gjøre, samt det fins regler for hvordan man skal forholde seg til andre. Samlet sett vil dette settet av normer og regler sette premissene for hvilken handlefrihet det enkelte individ har. Forsvaret har et konkret oppdrag hvor dets effektivitet er målbart for om det klarer å beskytte Norge mot eksterne trusler i krise og krig. Evnen til å løse dette oppdraget vil være summen av effekten som personell og materiell samlet gir. Dette systemet er en styrkestruktur hvor man helt ned til enkeltmann er gitt et sett av oppgaver som skal gi en viss militær kapasitet. Når man setter sammen enkeltpersoner til enheter som patrulje, gruppe, lag, tropp og kompani m.m., og deretter gir disse enhetene definerte kapasiteter, vil sjefene av disse forskjellige militære

størrelsene, kunne bruke dem for å oppnå ønsket effekt. For at laget skal fungere, må altså enkeltmann fungere slik han skal. For at troppen skal fungere, må laget fungere som det skal. Bak den spisse enden, står det også større eller mindre strukturer som er til støtte for at organisasjonen, i dette tilfellet den spisse enden, skal fungere effektivt. Dette kan være etterretning, logistikk, samband, militærpoliti, artilleri osv. Disse avhengighetene gjør at strukturenes samlede effektivitet kan hvile på enkeltmanns evne til å gjøre sin del av jobben. Satt på spissen kan dette innebære at Forsvaret vil mislykkes hvis en soldat ikke gjennomfører vedlikehold, sover på vakt, mister sitt kompass, eller nekter å utføre ordre.

Formålet til Forsvaret gjør at man må ha en organisasjon som er proaktiv og reaktiv. Organisasjon må ha høy evne til å løse de oppdrag den blir gitt på en effektiv måte, hvor vanskelige beslutninger må tas og følges i et høyt tempo. De aller fleste militære strukturer er derfor satt opp hierarkisk hvor det er overtydelig hvem som har myndighet til å beslutte hva. Kommandostruktur er gitt gjennom grad, ansiennitet eller hvilken funksjon stillingen har. Dette innebærer at hvert lavere nivå i kommandokjeden har en tjenesteplikt å utføre de rettmessige ordrene som gis fra nest høyere enhet. (Forskrift om ansiennitet og kommandomyndighet for befal i Forsvaret, del A, pkt 1)

Dersom det lavere nivået unnlater, forsømmer eller nekter å utføre ordrer som gis fra det høyere nivået, eller at man på annen måte unnlater å følge de satte militære normer og regler som er gitt, vil det kunne være behov for forføyninger i form av straff eller refselse. (Mil strl § 46)

Disiplinærmyndigheten krysser ett sted mellom kommando og lederskap. Dette synliggjøres med sitatet fra den kanadiske generalen Ray Crabbe som var sjef for FN-operasjonene på Balkan, hvor kommando og kontroll treffer det menneskelige aspektet i lederskap.

Kommando i krig handler om å forplikte unge mennesker til strid der de kanskje aldri kommer hjem eller kommer hjem lemlestede. Det handler både om å ta liv og redde liv. Kommando både i fred og krig, handler om å etablere moralske standarder og sette rammen for hvordan man skaper oppfører seg mot hverandre og samfunnet ellers. Sjefen følger opp disse standardene personlig. Kommando handler derfor om påvirkning. I ytterste konsekvens må en militær sjef være i stand til å få militære styrker til å virke effektivt mot fienden på vegne av staten. (Johansen, Fosse og Boe 2019 s. 32).

Utdanningsdirektiv 3–1 (Forsvarsdepartementet 1974) beskriver disiplinens rolle i det militære systemet som noe som skal gi organisasjonen effektivitet og tydelighet samt tilfredsstillende menneskelige behov. Direktivet beskriver at man er avhengig av at alle innordner seg under de gjeldende lover, regler og krav som gjelder. Dette er nødvendig for at den enkeltes innsats skal bidra best mulig til målets oppnåelse. (Hærstaben, 1974, s 24). Det beskrives videre at de krav og påkjenninger den enkelte kan bli utsatt for, kan være av en slik karakter at de ordrer som gis, må adlydes fullt ut og med en gang, uten rom for tolkning eller nøling i utførelsen. For å motvirke dette kreves det en fast disiplin og soldatenes lydighet til sine foresatte. Til slutt beskrives det at system og orden er et menneskelig behov, og ved at hver enkelt kjenner sin plass og oppgave, bidrar det til økt trivsel. Mangel på disiplin vil kunne føre til nervøsitet, opphisselse, irritasjon og mangel på likevekt. Dette kan ødelegge muligheten til å skape et samhold og tilhørighet til avdelingen. (Hærstaben, 1974, s 24).

UD 3 – 1 skiller mellom en indre og ytre form for disiplin, hvor den ytre kjennetegnes av at man følger de lover og regler som fins, mens den indre formen beskrives av at man utfører oppgaver og ordrer også under store påkjenninger eller når foresatte ikke er til stede.

Militær disiplin er evnen den enkelte soldat har til å fungere effektivt i et system, ved å overholde de regler, normer og krav som er satt av sjefen. Soldatens evne til å utøve sine foresattes ordrer kan få store konsekvenser for effektiviteten til avdelingen og dens evne til å løse oppdrag. Militær disiplin er både det å følge de ordrer som blir gitt, og det å opptre effektivt når foresatte ikke er til stede.

4.2 Militær disiplins rolle gjennom nyere historie

Historisk har rollen til disiplin i et militært system endret seg i takt med utviklingen av samfunnet for øvrig. Jeg vil derfor kort redegjøre for opplysningstidens påvirkning på hvordan disiplin ble anvendt for å oppnå militær effektivitet.

Frem til det 17. århundret var håndhevelsen av militær disiplin nokså primitiv, i form av brutale og barbariske avstraffelser. I de fleste land skjedde rekrutteringen av soldater ved tvangsutskrivning av bønder og kriminelle, eller ved forskjellige former for verving av byens

fattigste befolkning, der alkohol og lureri i forskjellige blandingsforhold spilte en viktig rolle. (Hobsen 2013 s. 96 – 98) Under Preussenstyret på 1800-tallet organiserte man denne rekrutteringen ved at alle bønder som ikke var direkte uunnværlige i matproduksjonen, ble tvangsinnskrevet og måtte tjenestegjøre i 3 måneder i regionale regimentene. (Hobsen 2013 s. 96 – 98). Disse var i liten grad lojale til et militære som var styrt av offiserer som kom fra adelen. Noen av soldatene ved regimentene kunne til en viss grad være lojale i de saker som gjaldt lokale styringsforhold, men i mye mindre grad for de større politiske forhold. De var ikke drevet av patriotisme og ble heller ikke behandlet som likeverdige borgere som måtte ta sin del av byrden ved å stå til tjeneste i statens hær. Slike institusjoner kunne best beskrives gjennom sin avhengighet av brutale og hensynsløse disiplin for å få soldatene til å utføre de ordrene som ble gitt. Soldatene hadde ikke en naturlig patriotisme og lojalitet ovenfor staten, og måtte derfor tvinges til å stå imot krigens redsler med de mest brutale midler. For å kunne trene opp en tvangsutskrevet bonde til en god soldat, regnet man tre års hensynsløs disiplinering. Formålet med disiplineringen var å gjøre bonden til et tankeløst vesen som kunne være et redskap for offiserene i deres oppdragsløsning. (Hobsen 2013 s. 99)

Fredrik den Store, som regjerte i Prøyssen fra 1740 til 1786, kom i denne perioden med de famøse ordene om at soldatene måtte frykte sine egne offiserer mer enn fienden. (Best 1982 s. 32). I instruksene til prøysserne gjorde man det klart at dersom man så mye som så etter en utvei fra kamplinjen, så skulle underoffiseren som sto bak soldaten, stikke han i ryggen med bajonetten. Prøysserdisiplin har blitt et begrep som oftest brukes om svært streng disiplin.

I Frankrike, derimot, gjorde den franske revolusjonen at soldatenes motivasjon ble styrket av nasjonalisme, og byrden/tvungen til å delta ble mer rettferdig gjennom allmenn verneplikt. Den enkelte borgers mulighet til deltagelse og medbestemmelsesrett for hvordan staten skulle styres, gjorde at det ble en plikt for enhver å bidra. Borgerne var frie vesener, og landet tilhørte borgerne. Med dette kom plikten og motivasjonen til også å utføre sine plikter.

Grunntendensen i Europa gjennom 1800-tallet var en overgang til det konstitusjonelle hierarkiet og en parallell gradvis utvidelse av deltagelse i det politiske liv, gjennom stemmeretten, organisasjonslivet, opinionens voksende betydning og verneplikten. (Hobsen 2013 s. 196) Demokratisering av statene ga muligheten til å rekruttere soldater som hadde

mulighet til å delta i beslutninger og samtidig avgjøre hvordan staten skulle styres. Dette ga soldatene en annen motivasjon til å delta som en del av maktapparatet, siden de da også hadde mulighet til å påvirke hvem som hadde denne makten, og hvordan den ble brukt. Metodene for å opprettholde militær disiplin ble derfor også endret tilsvarende.

Senere kunne Napoleon utnytte denne nyvunne grunnmotivasjonen til soldatene ved at han i mindre grad behøvde å bruke tvang og straff for å få soldatene til å utføre ordre. (Hobsen 2013 s. 144). Soldatene ville ikke lengre måtte underkastes beinhard disiplin for å forhindre at de deserterte. De ville heller ikke desertere dersom de ikke fikk betalt, slik som profesjonelle soldater ville gjøre. Dette var bindinger som tidligere gjorde at man ikke kunne operere raskt og effektivt. Sammen med verneplikten medførte dette at man nå hadde større hærer enn tidligere, man kunne marsjere raskere, og man kunne tåle større tap uten at denne medførte at hæren ble liggende med brukket rygg.

4.3 Verneplikt og militær disiplin i Norge for 100 år siden.

Verneplikt og militær disiplin har vært regulert gjennom lover og regler. I tillegg til dette har jeg forsøkt å finne dokumenter som beskriver hvordan lover og regler er operasjonalisert historisk i Norge, gjennom å se på soldathåndbøker som kan si noe om disiplinens posisjon i militær ledelse.

I 1911 beskrev Forsvarsdepartementet i Soldatens bok, om plikten til å utføre verneplikt slik,

[...] når sønnen vokser frem til fuld legemlig modenhet. Den unge har til da nytt godt av hjem og samfund uten vederlag. Hos en sund slegt vokser derav trangen til at gi noget igjen, til at vise i gjerning at den duer, og her reiser kravet seg, et krav for ungdommen at fyldestgjøre med al sin friske følelse og ydetrang, et krasom ss at si utfylder et personlig begjær hos ham, fordi det indvarsler han en ny retstilling i samfunnet som mand og forsvarer. (Forsvarsdepartementet (FD) 1911)

Pliktene en norsk soldat hadde, ble bundet opp i hans mulighet til å gi noe igjen til sitt fedreland. Det ble også beskrevet hvordan denne plikten medførte at man gikk fra å være ungdom til å bli voksen, ved at man fikk stemmerett og muligheten til å delta i samfunnet med alle rettigheter. Man knyttet plikten til verneplikt i et svært billedlig språk, hvor gevinsten av å gjennomføre sin plikt var,

Når en mand ser sine forældre og hjem brutalt krenket av fremmed voldsmann, da tenker han ikke paa hvad han mulig kan vinde eller tape ved at skride ind, han hjælper ut fra sin umiddelbare følelse med ethvert middel og under enhver risiko. (FD 2011 s.55)

Kapittelet omkring verneplikt er beskrevet retorisk, med stor vekt på å beskrive hvorfor verneplikten og det å stille opp for staten var det eneste rette, og på mange måter beskriver motivene for at soldaten skal gjøre sin plikt og hvorfor han skal underkaste seg en militær organisasjon.

Soldatens bok har også et eget kapittel om soldatens plikter. I et eget avsnitt beskrives betydningen av disiplin - «Den første og største av alle soldatpligter er derfor lydighet – diciplin». (FD 1911 s, 144). Mot og tapperhet er sekundært i forhold til disiplin. Likevel beskrives det at man ikke bare skal følge de ordrer som gis, men ha vilje til å gjennomføre de befalinger man får. Man slår fast at de unge soldatene er utålmodige av natur og de vil danne egne meninger og fort bli stående i en opposisjon. De beskriver videre at dette er svært farlige egenskaper hos soldater, og at krigens krav ikke tillater at alle befalinger skal grunngis,

Man faar en ordre, og den maa tages som en skjæne og efterkommes med opbyden av al evne uanset vanskelighet; der man maa ikke være plads for nogen kritik eller spørger hvorfor, lydigheten maa være ubetinget. (FD 1911 s. 144)

De er tydelig på at krigens krav gjør at man ikke kan trene på mot og tapperhet i fredstid, og at man derfor i fredstid i stedet må trene/øve på å følge de ordrer man blir gitt. Bare slik vil man gå inn i situasjoner hvor mot og tapperhet har sviktet, mens man likevel gjennomfører de ordrer som blir gitt. Det er også her gitt i et veldig billedlig språk at man må kunne forvente å gjennomføre ordrer under en slik risiko at livet går tapt, men at den ikke vil være forgjeves. Dette skulle vise andre at man har mot og tapperhet som gir en forsterket krigersk kultur. Soldatene og offiserene måtte altså bli fortrolige med tanken på at de i slaget i prinsippet skulle ofre seg selv, og at det på mange måter var om å gjøre å ta med seg flest mulig fiender i døden.

Kapittelet om militær disiplin avsluttes med 17 opplistede punkter som soldaten plikter å følge, samt en kort opplisting fra militær straffelov om hva som er skjer dersom man ikke

følger sine plikter. Dette er skrevet ni år etter at militær straffelov er satt i kraft og må sees i denne sammenheng.

Soldatens bok er bygget opp slik at den først beskriver motivasjon som bør ligge hos den enkelte soldat, deretter hvorfor soldaten likevel er nødt til å adlyde ordrer man ikke nødvendigvis er enig i, og til slutt en del som beskriver konsekvensene ved straff og refselse dersom man ikke gjennomfører sine plikter.

Opplysningstiden har endret behovet for streng militær disiplin. Uten samhold og lojalitet til systemet var behovet for streng og brutal disiplin større. Lojalitet til egen stat, og plikten man skapte til egen stat, gjorde at motivasjon til den enkelte soldat ble større. For 100 år siden ble Soldatens bok brukt til å forklare krigens krav og betydningen av militær disiplin for at avdelingen skulle være effektiv.

I gjeldende «Soldathåndboken» (Forsvarets personell- og vernepliktsenter (FPVS) 2015) er det et eget avsnitt hvor soldatens rettigheter er opplistet. Her er det en kort gjennomgang av militær straffelov, disiplinærloven og lov om politimyndighet i Forsvaret. Boken er ment som en informasjon til soldatene samt være et slags oppslagsverk dersom de lurer på noe. Boken går ikke noe lenger i beskrivelsen om hvorfor disse lovene finnes, utover at de beskriver lovenes innhold og hva dette betyr for soldaten. Den er i mindre grad pedagogisk, ved at den ikke forklarer hvorfor man har disse pliktene. Det eneste funnet av argumentasjon for bruk av refselse er sikkerheten (safety) til soldatene ved at det beskrives hvordan påvirkning av rusmidler kan utgjøre en fare for de andre soldatene. (FPVS s 72). Det beskrives dermed i liten grad hvorfor man har en militær straffelov og en disiplinærlov.

5 Lovhjemler for lederskap

For å svare på hvordan disiplinærmyndigheten er tenkt brukt, vil jeg her finne ut hvordan lovgiver har utformet lover og forskrifter for å understøtte disiplinærmyndigheten, kommandomyndigheten og militær politimyndighet.

Fordi den militær straffelov er snart 120 år gammel, mens lov om politimyndighet og disiplinærloven er over 30 år gammel, vil jeg legge vekt å finne eventuell historisk utvikling for å se på om endringene kan forklare en eventuell endret bruk av disiplinærmyndigheten hos kompanisjefene i Hæren. Jeg vil også se om jeg finner formålet i rettskildene, og i hvor stor grad man klarer å finne sammenhengen mellom straff/refs til militær disiplin, lederskap og effektivitet. Til slutt vil jeg drøfte om lovene er relevante for kompanisjefene i Hæren.

5.1 Militær straffelov

Grunnlaget for utviklingen av norsk Militær straffelov (Mil strl) og disiplinærlovgivning på slutten av 1800-tallet ble lagt i hovedsak under innflytelse fra tysk militær rett (NOU 1980. s 11). Innflytelsen fra den franske revolusjonen og tankene bak verneplikten tvang frem en selvstendig norsk lovgivning som skulle beskrive rettsstillingen til den norske soldat. Den første norske militære straffelov kom 23. mars 1866.

I 1896 ble det så satt ned en egen komite som skulle se på revisjonen av militær straffelov med tilhørende reglement for disiplinærmyndigheten. Resultatet ble den militære straffelov av 22. mai 1902. (NOU 1980)

I militær straffelovs første del gis de alminnelige bestemmelsene for hvor loven gjelder, hvem den gjelder for, hvilke straffer som kan ilegges, og hva som eventuelt er straffefrihetsgrunner. Allerede her forstår man at loven gir normer for hva som forventes av en foresatt, og hva som forventes av en undergitt, og hva som evt. er konsekvensen dersom man ikke følger de normene som er satt. Militær straffelov har ingen klar formålsparagraf som forteller hva loven er tenkt å beskytte. Man må derfor gå inn i hver enkelt paragraf og tolke hvordan disse skal støtte opp om formålet.

I andre del gir straffebudene normer for militære plikter og hva som skjer dersom man unnlater å gjøre sine militære plikter. Andre del har et eget kapittel med paragrafer om unnlattelse av å følge den militære underordning og hva som skjer dersom den militære sjef misbruker sin myndighet.

Tredje del omhandler stort sett straffeskjerpene straffebud for bruk i krigstid og egne straffebud som omhandler overgivelse uten kamp.

Selv om formålet ikke er beskrevet, vil man gjennom tolkning av straffebudene se hvordan militær straffelov støtter lovligheten av kommandomyndighet. Selve kommandomyndigheten er ulovfestet, men gitt i forskrift. (Forsvarstilsatteforskriften § 3) Straffeloven § 109 gir også et kommandoansvar, ved at den foresatte vil være strafferettslig ansvarlig dersom hans undergitte gjennomfører forbrytelser som en følge av at han ikke har hatt tilstrekkelig kontroll på dem. Dette ansvaret er dog begrenset for kapittel 16 i straffeloven, men har overføringsverdi til blant annet militær straffelov § 58.

Mil strl § 6, beskriver hva en foresatt er, ved å si at den som er berettiget til å gi en befaling, er foresatt for det personell som skal adlyde slik ordre. Samme paragraf beskrives også at en overordnet er en som i hierarkiet har en høyere grad enn den som er underordnet.

Foresattbegrepet er relatert til kommandomyndighet, mens begrepet underordnet er relatert til krav om respekt, jfr. § 38. (Fleischer s. 32). Allerede her ser vi loven beskriver kommandomyndigheten indirekte ved å plassere myndighet til å gi ordre hos foresatt og plasserer plikt til å adlyde ordre hos undergitt.

Mil strl § 24 gir straffefrihet eller lavere straff dersom det er befalets ordre som gjør at man foretar en straffbar handling. Hovedregelen er altså at ordre skal følges. Også her støtter straffebudet indirekte opp om kommandomyndigheten ved at undergitte i stor grad kan være trygge på at deres foresatte gir ordre som er lovlige, og at det fritar dem for straffeansvar dersom det skulle vise seg at den handlingen man gjennomfører er straffbar. Dette skaper et mer effektivt kommandoforhold, da den undergitte ikke er nødt til å forholde seg til lovligheten av handlingene, så fremt han ikke overskrider befalingen, eller måtte ha innsett at den var ulovlig. Diskusjonen i kampens hete unngås, og den undergitte vet at han evt. er straffefri dersom han følger ordre (Fleischer s. 66).

Mil strl § 25 er direkte knyttet til opprettholdelse av militær disiplin og den offentlige orden. Brudd på ellers straffbare forhold vil kunne være straffefri, eller gi lavere straff (Strl § 80), dersom handlingen har skjedd som følge av nødverge eller nødrett. (Strl §§17, 18) Mil strl gir

altså straffefrihet for handlinger som gjøres i nød eller fare, for å få ordre til å adlydes. Fleischer gir følgende beskrivelse for å synliggjøre hva som menes med denne paragrafen: «Under fektning vil det kunne forekomme at nedskyting av dem som viser feighet er det eneste middel til å få de øvrige til å holde stand.» (Fleischer s. 68). Her er det altså likegyldig om nødrett brukes for å forhindre et ellers straffbart angrep eller om det brukes for å fremtvinge lydighet ved lovlig gitte ordre. Paragrafen forutsetter selvfølgelig forholdsmessighet, ved at effekten man får av nødvergen/nødretten overgår midlet man tar i bruk. Mil strl § 25 er den paragrafen som tydeligst viser hvor langt kommandomyndigheten rekker rettslig sett, og som også tydeligst viser rekkevidden av konsekvenser når undergitte ikke følger ordre under pågående kamphandlinger.

Mil strl § 26 er på mange måter en motvekt til borgerlig straffelovs §§ 17 og 81. Den skal passe på at soldaten ikke unnlater å gjøre det han skal i en stridshandling fordi det finnes en risiko for liv og helse. Det ligger i krigshandlingers natur at man utsettes for risiko, og at man som soldat må gjennomføre tjenestehandlinger selv om dette skjer med fare for eget liv og egen helse. Normen som settes frem i mil strl § 26 er dermed at det ikke gis straffefrihet dersom man unnlater å gjøre det som er forventet fordi man er redd for eget liv og helse.

Mil strl §§ 39, 42, 43 og 44 er alle paragrafer som beskriver hvordan undergitt vil straffes dersom han utviser uvilje, kommer med uriktig anklager, utøver vold mot foresatt eller i noen tilfeller en overordnet. Paragrafene understøtter kommandomyndigheten direkte ved at det ligger en straffetrussel bak handlinger som direkte undergraver forholdet mellom foresatt og undergitt.

Mil strl § 46 dekker både ordreunnlattelse og ordrenekt, og er kanskje det straffebudet som brukes mest for å regulere forholdet mellom foresatt og undergitt. Ordreunnlattelsen er den stilltiende unnlattelse av å gjennomføre den ordre man har fått. Ordrenekten er i de tilfellene man tar til motmæle og gjør til kjenne at man ikke har til hensikt å gjennomføre den ordre man er gitt.

Mil strl §§ 56 – 61 er på mange måter motsatsen til Mil strl §§ 39, 42, 43 og 44. Her er normene at foresatte ikke skal misbruke sin myndighet, gjennom å gi dem ordre om noe som

er ulovlig, unnlater å behandle sine undergitte slik han skal, eller på andre måter utfører straffbare handlinger mot sine undergitte.

Mil strl §§ 58 og 65 balanserer bruken av disiplinærmyndigheten ved at foresatte kan straffes for å unnlate å bruke myndigheten, og han kan straffes for å bruke den urettmessig. Den urettmessige bruken av disiplinærmyndigheten, ved at man bruker myndighet man ikke har, bruker refselsesmidler som ikke er tillatt, eller overskrider de grensene som er satt, er nok lettere å bevise i etterkant. Unnlatelse av å bruke disiplinærmyndigheten er vanskeligere å tenke seg, fordi dette i stor grad handler om foresattes subjektive vurdering om formålet for bruk av refse er til stede, som en del av lederskapet sitt. Disiplinærloven og disiplinærreglementet gir nettopp dette rommet for skjønnsmessig vurdering for sjef med disiplinærmyndighet. Nest høyere kan ikke pålegge undergitt sjef å refse, men kan overprøve undergitte sjef og velge å refse selv, jf. displ § 14. Normen i norsk lovgivning er ikke å gi påbud i straffebestemmelsene slik det er gitt her, men det finnes unntak. Vegtrafikkloven er et eksempel på dette.

5.2 Disiplinærloven

Den norske militære disiplinærordningen har sitt utspring i den militære strafferett og henger nøye sammen med denne. Grunnlaget for utviklingen norsk militær straffelov og disiplinærlovgivning på slutten av 1800-tallet, ble lagt i hovedsak under innflytelse fra tysk militær rett. (NOU 1980 s 11) Innflytelsen fra den franske revolusjonen og tankene bak verneplikten tvang frem en selvstendig norsk lovgivning. Den første norske militære straffelov kom i 23 mars 1866.

Denne loven hjemlet et eget reglement for disiplinærrett og det ble gitt ut egne reglement for Hæren og Marinen. Reglene her var slik at disiplinærmyndigheten kunne delegeres helt ned til yngste befalingsmann. Kritikken som reiste seg raskt, var at reaksjonen ovenfor enkeltpersoner ble for inngripende til at man kun kunne ha dette regulert i bestemmelser, og ikke i en egen lov. I 1896 ble det så satt ned en egen komite som skulle se på revisjonen av militær straffelov med tilhørende reglement for disiplinærmyndigheten. Resultatet ble den Militære straffelov av 22 mai 1902. (NOU 1980)

I denne loven ble det laget et eget kapittel som regulerte hvordan disiplinærmyndigheten skulle utføres. Disse reglene gjorde at samspillet mellom militære sjefer og militærjuristene ble lovpålagt og at alle disiplinære reaksjoner ble behandlet i samsvar med ordinære rettsprinsipper. Gjennom forarbeidene til den nye loven kan man lese høringsvarene fra de forskjellige avdelingene som fantes i Norge på den tiden. (Justis- og politidepartementet. 1899-1900). Gjengs for svarene var at disiplinærdelen av loven ikke tok inn over seg hvor viktig militær disiplin og respekt var for stridsevnen,

Kommandoen advarer paa det alvorligste mod disse Svagheder i Udkastet og fremholder nødvendigheden af, at dette rettes og at Befalet gives den fornødne Støtte i sine bestræbelser for at grundlægge i fredens Dage den Diciplin, som skal være Armeens Grundpille og mindst kan undværes i Krig, naa samholdet og Troppens Moral skal staa sin alvorlige prøve; der vil da falde et tungt ansvar paa dem, der maatte have medvirket til at svække Diciplinen og respekt og derved den Tillid til Førerne, som er en unndværlig Betingelse for et gunstig resultat. (Justis- og politidepartementet. 1899-1900 s. 12).

I 1921 ble kapittelet om disiplinærmyndigheten opphevet og erstattet av en egen lov «Lov om den militære disiplinær- og politimyndighet». Nytt var altså at man inkluderte politimyndigheten i loven. Det ble gjort mindre endringer i denne loven, helt til man i 1974 besluttet at den skulle revideres. Dette endte opp i en Norsk offentlig utredning i 1980, og ny lov ble fastsatt i 1988, disiplinærloven. Det tok altså 14 år fra man satte i gang prosessen til loven ble utgitt.

I forarbeidene til loven sies det noe om hvilke endringer i samfunnet som man måtte ta hensyn til i ny disiplinærlovgivning. Nytt avansert materiell satte større krav til befal og soldater. Nytt materiell innebar bl.a. større innsikt, utdanning og ansvarsfølelse hos den enkelte. Dette var nye forhold de som skulle utøve disiplinærmyndighet, måtte ta hensyn til. «Hensynet til innøving, opplæring og understreking av ansvarsfølelse vil måtte tillegges større betydning enn et krav om blind lydighet.» (NOU 1980:58 s.20)

En annen utfordring ny lovgivning måtte ta hensyn til, var at det var omtrent 35 000 stadig tjenestegjørende i 1974, men ca. seks ganger så mange sto i mobiliseringsforsvaret. Utvalget la derfor til grunn at store deler av alle menn, og noen frivillige kvinner, ville bli rammet av denne loven (NOU 1978:9 s.159). Man så for seg at konsekvensene ved denne loven ville

fremstå for enkelte som tvangsmessige, og derfor ville enkelte bygge seg opp en motvilje mot Forsvaret. Utvalget advarte derfor mot at en utstrakt bruk av refselsesmidler, i alle fall unødvendige, kunne svekke forsvarsviljen. Utvalget beskrev formålet med Forsvaret og hvordan disiplinærsystemet kunne brukes for å oppnå militær effektivitet,

For at disse oppgaver skal kunne løses, kreves det effektivitet innen styrkene. Det er flere midler som kan bidra til å skape, styrke og opprettholde denne effektivitet. Ett av disse midler er innøvelsen og opprettholdelsen av disiplinen. Dersom disiplinen svikter, må de ansvarlige innen Forsvaret ha midler som kan tas i bruk for å søke å stryke eller gjenopprette den. Hovedformålet med denne militære disiplinærutøvelsen blir således å fremme Forsvarets effektivitet. (NOU 1980:58 s.20).

Utvalget var likevel tydelig på at man skulle oppnå lydighet gjennom tillit, respekt og samvirke. Man skulle få den undergitte til å forstå hensikten og nødvendigheten av de oppgaver de ble satt til å løse. Det var derfor viktig at man benyttet positive virkemidler i sitt lederskap, som motivering, veiledning, instruksjon, øvinger, ros etc., men også kritikk. Det var når disse midlene ikke førte frem at de mente at det ville bli aktuelt å bruke straff eller refselse for å påvirke personelles handlemåte. Utvalget diskuterer også muligheten for å innta positive reaksjoner som en del av disiplinærloven, ved at man skulle kunne belønne også de som gjør en utpreget god jobb. De forkastet dette, med argument om at man ikke hadde behov for en lovhjemmel for å gi positive reaksjoner.

Et annet viktig poeng med bruken av disiplinærmyndigheten var at reaksjonen kunne ha en generalpreventiv (allmennpreventiv) effekt.

Utvalget diskuterte om loven skulle ha en formålsparagraf. En tidligere utredning hadde lagt inn et forslag om «*Denne lov gir adgang til å ilegge refselse som et middel til å holde nødvendig disiplin i det militære forsvar.*» (NOU 1980:58 s. 20) Utvalget forkastet dette med en begrunnelse om at dette vil uansett fremgå av de enkelte paragrafene i loven. Man ønsket ikke å ha med en formålsparagraf, fordi man trodde at dette kunne virke innskrenkende på hvordan loven ble brukt. Likevel gjentar de i denne diskusjonen at formålet er militær disiplin for å oppnå tilstrekkelig effektivitet. Formålet gis også ettertrykkelig i lovforarbeidene til Justisdepartementet,

Departementet har – som utvalget – forutsatt at det fortsatt skal være en militær disiplinærutøvelse til disposisjon for kommandomyndigheten som hjelpemiddel til å skape, opprettholde og styrke disiplinen i de militære styrker. (Justisdepartementet 1986-87 pkt 1.1.)

Disiplinærlovens § 1 beskriver hvem som kan refses, og hva de kan refses for. Dette skal være militære tjenesteplikter, brudd på militær skikk og orden, eller brudd på borgerlig straffelov hvor de disiplinære sidene ved handlingen er det vesentlige, ved at det skjer på militært område, mot militært personell eller mot/med bruk av militært materiell. I lovforslaget som ble sendt ut til høring, ønsket man også mulighet for å «under slike omstendigheter at Forsvarets anseelse eller effektivitet kan lide skade. (Justisdepartementet 1986-87 pkt 6.a.1.) Dette ble ikke tatt med i loven, med begrunnelsen at hovedregelen skulle være at slike ting skulle undergis sivil forfølgning. Forskrift om disiplinærreglementet for Forsvaret pkt 1 er tydelig på formålet med § 1.

Både utvalget og departementet er tydelige på at displ § 1 ikke skulle utformes slik som straffeloven, hvor man nøye beskriver de handlinger som skal få en reaksjon. Man ville derfor ha en romsligere lov, som ikke skulle beskrive alle tenkelige forseelser som skulle kunne refses. Det var fordi man ønsket enkelhet og at den som skulle avgjøre saken, lett skulle kunne konstatere om forholdet er refsbart eller ikke.

Disiplinærlovens §§ 3 og 4 beskriver at refselse kan brukes mot vernepliktige i tjeneste og militært tilsatte, så fremt det skjer i tjenestetiden. Tjenestetiden defineres så i lovens § 4. Displ § 3, annet ledd beskriver også at krigsfanger kan refses. Norge har forpliktet seg gjennom Geneve-konvensjonenes tilleggsprotokoll nr 1, art 43 å inneha et disiplinærsystem for blant annet å sikre at folkerettsreglene etterlevs av stridende i en militær konflikt.

Displ § 12 gir disiplinærmyndighet til offiserer som fører kommando over kompani størrelse eller tilsvarende. Utvalget hadde mandat til å se på om myndigheten burde tillegges kommandomyndigheten, eller om man skulle se en ordning der man hadde en disiplinærnemnd allerede i første instans. Dette mente de var uforvarselig, da bruken av myndigheten var avhengig av rask saksbehandling,

Dette er en ordning som synes naturlig. Den som fører kommando, plikter å sørge for at avdelingen blir en effektiv enhet. Til dette hører det også å opparbeide, styrke og opprettholde disiplinen innen rekkene. Gjennom retten til å utøve refselsesmyndighet, er vedkommende sjef gitt et middel i hånd til å makte oppgaven han er pålagt. Han blir i stand til å sette makt bak sine ord, og det kan i mange tilfeller være nødvendig, i alle fall overfor enkelte av de undergitte. (Justisdepartementet 1986-87 pkt 12.1.)

Utvalget konkluderte med at det var sterke grunner til å beholde disiplinærmyndigheten knyttet til kommandomyndigheten. De argumenterte for at den som kjenner sitt eget kompani, og som kjenner sine soldater, vil være best skikket til å forstå hvilken reaksjon som er riktig for å oppnå en effektiv avdeling. Dersom disiplinærmyndigheten kun skulle vært tuftet på prinsipper om rettssikkerhetshensyn, ville likevel en slik løsning ansees som problematisk, da samme mann som er «fornærmet» i saken, skal avgjøre den. Når man allerede har stadfestet at refselse ikke er straff, og at formålet med refselse er en annen, er det lettere å forstå at dette hensynet ikke gis avgjørende betydning. Man valgte derfor å heller avbøte en eventuell mangel på habilitet ved å lage klagemuligheter for den refsede. Fra høringene til loven er det verdt å merke seg at Forsvarssjefens innspill til denne paragrafen var at det var av vesentlig betydning å få en ordning som også kan virke i krig, og at freds- og krigstidsordningene ikke måtte fravike hverandre i for stor grad. Her ønsket man altså et system som gjorde at kompanisjefene hadde samme myndighet i fredstid og i krig, fordi disiplin trenes og utøves i fredstid, men vil først få avgjørende effekt i krig.

Displ § 15 gir sjefer mulighet til å få råd i enkle disiplinærsaker, og plikt til å søke råd i alvorlige disiplinærsaker. Utvalget slår fast at «Disiplinærutøvelse er militær rettshåndhevelse, og befalet som ikke forutsettes å ha juridisk utdanning, må treffe avgjørelser i juridiske spørsmål.» (Justisdepartementet 1986-87 pkt 15.1.) Forsvarssjefens høringsinnspill var tydelig på at sjefer på kompanisjefsnivå hadde slik innsikt og erfaring at man ikke måtte pålegge sjefer å forelegge sakene for jurist. Dette ville bli tungvint og byråkratisk, og ville virke mot sin hensikt med umiddelbar og hurtig reaksjon. Displ § 15 er således et kompromiss mellom effektiviteten en sjef ønsker, og rettsikkerheten til den enkelte soldat. De høyeste og mest inngripende refselsene måtte derfor forelegges general- og krigsadvokat før man ila dem.

Kapittel 4 i disiplinærloven beskriver mye av sakbehandlingsreglene. Disse er videre utdypet i Forskrift om disiplinærreglementet for Forsvaret og militært arrestreglement, del A.

Displ § 47 gir egne regler som gjelder kun i krig. Her listes det opp endringer som kun gjelder i krig. I stort er det endringer som gjør at det kan reageres strengere, saksbehandlingen forenkles, klagebehandlingen forenkles, og tiden som er tenkt brukt, forkortes. Den forrige disiplinærloven gjaldt under andre verdenskrig, og en erfaring derfra var at refselsmidlene ikke var strenge nok. Under andre verdenskrig ble derfor reglene midlertidig endret slik at man kunne ilegge strengere refselsener enn det loven tilsa,

Bakgrunnen for disse behov er krigens spesielle krav. Lydighetsplikten får et annet innhold, og opprettholdelse av disiplinen er helt avgjørende for at avdelingen skal kunne løse sine oppgaver. Det er her et behov for rask og streng reaksjon, og dette nødvendiggjør utvidelse av rammen for disiplinærutøvelsen både når det gjelder refsende sjefs kompetanse og refselsmidlenes omfang i det hele tatt. (Justisdepartementet 1986-87 pkt 12.1.).

Lovforarbeidene er altså her svært tydelig på at krig krever noe annet enn det vanlig lederskap gir. Lovgiver mener altså at i krig er raske og strenge reaksjoner avgjørende for å opprettholde militær disiplin og dermed være i stand til løse sine oppdrag. Formålet endres ikke, men forsterkes. Man endrer ikke metodene, men gjør noen deler av saksbehandlingen raskere, noe som kan tenkes å medføre dårligere rettsikkerhet for den enkelte soldat.

5.3 Lov om politimyndighet i Forsvaret

Militær politimyndighet var fra 1922 gitt i samme lov som disiplinærmyndigheten. I 1988 ble disse delt i hver sin lov. Argumentasjonen var at persongruppen som gis myndighet er så vidt forskjellig (NOU 1980:58). Kun kompanisjefer eller høyere sjefer skal ha disiplinærmyndighet, mens politimyndigheten skal gis til alle som normalt sett er foresatt. Derfor valgte man å skille dem i to forskjellige lover. Forarbeidene gir ellers lite informasjon om formål eller motiv bak lovteksten. Dette tolkes som at loven er så tydelig at man forstår hensikten bak den ved å lese lovteksten. Likevel tegner forarbeidene et bilde av at det både på og utenfor militært område er det den foresatte som skal gripe inn og bruke politimyndigheten, og hvis denne ikke er til stede, er det militærpoliti eller annen overordnet.

Lovens §§ 1 og 2 gir befal med sersjants grad eller høyere politimyndighet ovenfor alle på militært område og for undergitte utenfor militært område. § 3 beskriver myndigheten, ved å liste opp vilkårene for når myndigheten kan brukes og til hvilket formål.

Selv om verken forarbeidene eller loven oppgir dette eksplisitt, kan man tolke loven til myndighet for å opprettholde orden og disiplin. Loven bruker for det første «den alminnelige ro og orden» som vilkår for rett til å gripe inn. Den bruker for det andre «skyldig i alvorlig pliktstridig forhold» som hjemmel for pågrepelse og bruk av foreløpig arrest. Den bruker for det tredje «... eller har gjort seg skyldig i refsbart forhold og det er særlig grunn til å frykte for at vedkommende vil øve vold eller skadeverk, eller fortsatt gjør seg skyldig i grovt disiplinærbrudd» som hjemmel for pågrepelse og bruk av foreløpig arrest. Alle disse tre har ordlyd som faller inn under det å opprettholde militær moral og disiplin. Loven gir således foresatte myndighet, utover det kommandomyndigheten gir dem, til å håndheve at lover, regler, ordrer og befalinger følges undergitte.

5.4 Hva mener lovgiver?

Militær straffelov gir et meget godt rammeverk for kommandomyndigheten og derav hva disiplinærmyndigheten skal brukes til. Selv om ikke selve kommandomyndigheten er lovfestet i militær straffelov, beskrives det tydelig strafferettslige konsekvenser ved å gi urettmessige ordre, nekte å følge ordre og unnlate å føre ordre. Militær straffelov er derfor like relevant også for kommandomyndigheten i dag som den var for over 100 år siden. Loven beskytter foresattes myndighet til å gi ordrer, samtidig som den beskytter undergittes rett til å unnlate å følge rettstridige ordrer. Den gir på den ene side trussel om straff dersom man unnlater å bruke disiplinærmyndigheten, mens den på den andre siden gir mulighet for straff ved å misbruke den. Militær straffelov har flere straffebud som er opphevet gjennom 118 år, men man har likevel ikke fjernet straffebestemmelsene som beskytter kommandomyndigheten. Lovgiver mener altså at militær ledelse fortsatt krever lovmessig beskyttelse og undergitte skal vite at det er straffbart å nekte eller å unnlate å følge ordre. Dette skiller militær ledelse fra ledelse i en sivil bedrift. De ansatte kan si opp eller legge ned arbeidet sitt dersom de ikke er fornøyd med lederen. Men en soldat skal følge ordre, så fremt

den ikke er rettstridig, for at man skal ha en effektiv avdeling også når det er fare for eget og andres liv.

Disiplinærloven er svært rettet mot saksgang, rettigheter og plikter. Den mangler en formålsparagraf som beskriver hva det er ment å beskytte. Gjennom forarbeidene til tidligere lov og i reglementet kommer det likevel tydelig frem om hva som er formålet, og hvordan disiplinærmyndigheten er tenkt brukt. På den ene siden beskrives det at ledelse skal skje gjennom tillit, respekt og samvirke, mens man på den andre side har man disiplinærmyndigheten som et verktøy for å disiplinere uønsket oppførsel. Det er også et poeng at man forutsetter at kompanisjefene har erfaring og utdanning til å benytte seg av myndigheten, samtidig som det forventes at dette skal fungere likt i fredstid som i krig. Her kommer det delvis gjennom at dette systemet er noe annet enn et straff- /belønningssystem som en sivil bedrift kunne hatt. Disiplinærsystemet man også benytter i fredstid, er designet nettopp for å kunne gi effektive avdelinger i krig.

Lov om politimyndighet i Forsvaret gir rett til å bruke tvangsmidler og å sette makt bak kravene om disiplin. Loven gir en hierarkisk hjemmel for at foresatte kan gripe inn umiddelbart ovenfor undergitte når det er behov for det. Dette er de umiddelbare håndgrepene for å opprettholde disiplin, mens det er sjefen med disiplinærmyndighet som har mulighet til å gi en reaksjon i etterkant av hendelsen.

Lovgiver opprettholder altså lovene som er ment å hjemle foresattes ordrer, kompanisjefers bruk av refselse, bruk av straff og bruk av tvangsmidler. Lovgiver opprettholder også disiplinærmyndigheten og plasserer dette direkte inn i militære sjefers verktøykasse fordi man ser behovet for militær disiplin og for at kompanisjefer har mulighet til å disiplinere som en del av sitt lederskap.

6 Forsvarets dokumenter for ledelse

Jeg vil her gå gjennom dokumenter som beskriver hvordan ledelse skal utføres i Forsvaret. Jeg vil spesielt lete etter beskrivelser rundt lederskap som sier noe om kommandomyndighet eller militær disiplin, og evt. om det finnes beskrivelser som sier noe om hvordan

disiplinærmyndigheten er tenkt brukt i et militært lederskap. Her vil eventuelle manglende funn være viktig å beskrive.

6.1 Forsvarets fellesoperative doktrine

Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) ble første gang gitt ut i 2000, og er revidert tre ganger (2007, 2004, 2019), med gjeldende versjon revidert og utgitt i 2019. Jeg vil se først og fremst på gjeldende doktrine, men jeg vil også se på tidligere versjoner for å se om det har vært noen utvikling eller endring innenfor dette emnet siden første versjon. Felles for alle doktrinene er at de legger oppdragsbasert ledelse som sin ledelsesfilosofi. Dette har vært ledelsesfilosofien for Forsvaret helt siden 1986. (Johnsen og Lunde 2011)

I det innledende kapittelet beskrives grunnlaget for doktrinen og hvordan den er tenkt brukt av det norske Forsvaret. Setningene «Doktrinen er videre tiltenkt Forsvarets skoler og utdanningsmiljøer, ved at den er et grunnlagsdokument for utdanning og trening.» og «Doktrinene legger grunnlag for håndbøker og andre mer veiledende dokumenter.» (Forsvarsstaben 2019 s 14), plasserer FFOD øverst i dokumenthierarkiet i Forsvaret. Forsvarets fellesoperative doktrine er gjennom dette ment å være overordnet øvrige konsepter og styringsdokumenter som gjennomgås i dette kapittel. Doktrinen beskriver at oppdragsbasert ledelse skal være ledelsesfilosofien til Forsvaret. Doktrinen inneholder et kapittel om operativ ledelse, hvor man tydelig skisserer kommandomyndighetens rolle,

I militær sammenheng baseres ledelse formelt på den kommandomyndighet som er delegert til militære sjefer i den hensikt å dirigere, koordinere og kontrollere militære operasjoner. Dette gjøres primært gjennom tildeling av kommandomyndighet og et kommando- og kontrollsystem bestående av personell, materiell, metoder og prosedyrer» «Autoriteten som følger av tildelt kommandomyndighet, innebærer at en person tildeles myndighet til å fatte beslutninger innenfor et nærmere avgrenset saksforhold. (Forsvarsstaben, 2019, s 177)

FFOD er tydelig på at man i militær sammenheng skal ha en ledelse som er formelt basert på kommandomyndigheten. Det skal ikke være tvil om hvem som har hvilke roller og hvem som har ansvaret for at beslutninger tas, og hvem som skal følge dem. Dette tyder på et hierarkisk

system, uten at FFOD sier noe om dette. FFOD går derfor noe lengre i å antyde at en militær sjef er noe annet enn en sivil leder.

FFOD beskriver også hvordan forholdet mellom overordnet og undergitt er tenkt å fungere i en slik ledelsesfilosofi,

Effektiv autoritet understøttes av godt lederskap og forutsetter videre at de undergitte har vilje og evne til å effektivt utføre beslutningene. Svekket autoritet kan både være uttrykk for dårlig lederskap og for dårlig følgeskap, begge deler kan føre til at undergitte ikke evner eller vil omsette sjefens intensjon i konkret handling. Den militære kommandostruktur er avhengig av at egenskaper som lojalitet og lydighet holdes i hevd gjennom praktisk handling. I følgeskap ligger de positive kvalitetene som kreves av en undergitt leder innenfor rammene av oppdragsbasert ledelse. Følgeskap er ikke en servil underordning under formell autoritet, men en aktiv og ansvarlig etterlevelse av et oppdrags hensikt og sjefens intensjon, innenfor de normer og verdier Forsvaret representerer. (Forsvarsstaben, 2019, s 177 - 178).

Setningene beskriver her et syn om at dårlig ledelse eller dårlig følgeskap vil kunne få operativ konsekvens. Man beskriver blant annet at Forsvaret er avhengig av lojalitet og lydighet for å kunne være en effektiv organisasjon. Forsvarets valg av ledelsesfilosofi vil derfor kunne utfordre en autoritær «jeg vil, du skal»-mentalitet, og dermed gjøre skillet uklart mellom de tilfeller hvor undergitte ikke vil følge ordre, og hvor de valgte å ikke følge ordre fordi de mente dette var det smarteste. Disse setningene forsøker således å binde sammen tradisjonell hierarkisk ledelse fundamentert på militær lojalitet og lydighet, sammen med en ledelsesfilosofi som skal gi stort rom for å tenke selv, og for å finne løsninger på lavere/riktigere nivå.

En gjennomgang av FFOD 2019, FFOD 2014, FFOD 2007 viser at ingen av dem inneholder ord som ordreunntakelse, straff, militær disiplin eller disiplinærmyndighet.

For å se om noe har endret seg i revisjonene, gikk jeg gjennom de tre tidligere versjonene av samme dokument. Den første versjonen av FFOD (2000) går lenger i beskrivelsen av oppdragsbasert ledelse og beskriver at det ligger innenfor valgt ledelsesfilosofi at man skal dyrke frem undergitte som ikke er redd for å bryte ordre når man på grunn av bedre situasjonsforståelse bør bryte den for å oppnå mål som ligger innenfor sjefens intensjon.

Offiseren må ikke straffes for feil når han har en rimelig fornuftig forklaring på hvorfor han handlet som han gjorde. Den største feil vi kan begå, er ofte ikke å handle – ikke å ta initiativ. Ved å legge vekt på straff fremfor å belønne positive elementer som ligger i enhver handling, lammer vi viljen til både å ta initiativ og risiko. (Forsvarsstaben 2000 s. 54.)

Skal ordreunntatelsen være akseptabel, må de undergitte sjefene senere kunne forsvare sin handlemåte ved å henvise til sine foresatte sjefers intensjon. (Forsvarsstaben 2000 s. 55.)

Her diskuteres altså mulige konsekvenser ved å bruke straff og muligens også disiplinærmyndighet dersom man unnlater å følge ordre eller løser oppgaven sin feil. Det kan virke som man ønsker å fremdyrke offiserer som er risikovillige og forstår at de kan unnlate å følge ordre, dersom de mener det er riktig. Det legges også vekt på at man i denne ledelsesfilosofien legger et positivt menneskesyn til grunn, hvor alle ønsker å gjøre en best mulig jobb med de forutsetningene de er gitt. (Forsvarsstaben 2000 s. 55.) Det ligger likevel implisitt at man da faktisk skal kunne straffes, dersom man ikke klarer å forklare eller forsvare ordreunntatelsen på en fornuftig måte, eller med henvisning til sjefens intensjon. Likevel er teksten tydelig på at man ønsker risikovillige undergitte, og at man må forvente at disse unnlater å følge de ordre som er gitt, dersom dette er til det beste for oppdraget. Denne teksten var fjernet ved første revisjon til FFOD som ble utgitt i 2007, og finnes ikke i versjonene etter dette.

6.2 Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse

I 2012 utga Forsvarssjefen en policy, Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse, hvor han ville bevisstgjøre ansatte på hvilke prinsipper og verdier som skulle ligge til grunn for å jobbe sammen. Gjennom policyen ville han skape en felles forståelse for godt lederskap er gjennom å beskrive et felles ledelsesspråk, tenkesett og referanserammer. Denne er i stor grad tuftet på FFOD, men skal gi mer konkrete beskrivelser på utførelsen av militært lederskap. (Forsvarsstaben 2012 s. 4) FGL starter med å beskrive særegenhetene ved omgivelsene der det militære lederskapet utøves. Her settes det militære lederskapet inn i en kontekst som klart skiller det fra hva ledelse kan bety i andre organisasjoner. «En offiser må være forberedt på å stille med sitt eget liv som innsats for staten og politiske målsettinger, ta andres liv og gi

oppdrag som kan sette underordnedes og andres liv i fare». (Forsvarsstaben 2012 s. 5) Dette gir en god beskrivelse av hva konsekvensene ved militært lederskap kan være. Også godt militært lederskap vil altså kunne medføre vilje til å ta risiko og tap av menneskeliv i egen organisasjon.

FGL har et eget underkapittel som beskriver plikter. (Forsvarsstaben 2012 s. 13) Her beskrives det at plikt og tillit henger sammen, og at man skal ha tillit til at andre opplever samme grad av forpliktelse til arbeidsoppgavene som en selv. FGL er her tydelig på at plikt kan forstås som å følge en ordre. Men det legges særlig vekt på at en slik pliktfølelse skal skapes gjennom tilhørighet til et felleskap. Her beskrives det en pliktfølelse i hver enkelt soldat, som så skal omdannes til å bli en karakter av personlig overbevisning. Forpliktelse vokser ut av en opplevelse av tilhørighet til et felleskap og egen organisasjon og ikke til lederskapet til den foresatte. Det er denne pliktfølelsen som skal bidra til at man løser oppdrag selv under tvil og fare seg selv eller andre. Her bygger også FGL en bro fra pliktfølelsen til de nærmeste medarbeiderne/soldatene, og forankrer den helt opp til tilhørighet og plikter til Forsvaret og Norge som nasjon.

Også FGL fremhever lederens vilje til å ta risiko så fremt han har god situasjonsforståelse og har forstått sjefens intensjon. Det beskrives her et positivt menneskesyn gjennom at effektivitet skapes gjennom oppdragsfokus, samspill og utvikling av de ansatte.

En gjennomgang av FGL viser at dokumentet ikke inneholder ord som ordreunntatelse, straff, militær disiplin eller disiplinærmyndighet. Til en viss grad kan man si at det er brukt andre ord som plikt, pliktfølelse og tillit i stedet for militær disiplin.

6.3 Konsept for ledelse og lederutvikling i Hæren

Konsept for ledelse og lederutvikling i Hæren ble gitt ut i 2018 av sjef Hæren. Dokumentet er ment å være et konsept som gir føringer fra sjef Hæren til alle sjefer om å sette praktisk leder- og ledelsesutvikling på dagsorden i hverdagen. Dokumentet nevner blant annet to slutttilstander: «- Hærens ledere skal ta gode beslutninger, og ha evne til å skape oppslutning for å løse oppdraget på best mulig måte.» og «-Hærens ledere skal ha en balansert

lederatferd, og oppdragsbasert ledelse praktiseres i fred, krise og krig.» (Hæren 2018)

Dokumentet er i hovedsak basert på FFOD og FGL. Alle begreper er hentet derfra og sitert i dette dokumentet. Dokumentet bruker også balansert lederadferd og beskriver dette som samspill, oppdragsfokus, utvikling og å være rollemodell. Disse fire er pilarene for balansert lederadferd. En gjennomgang av dokumentet viser at det ikke inneholder ord som ordreunntatelse, straff, militær disiplin eller disiplinærmyndighet. Dokumentet har mest å bidra med innenfor lederutvikling, mens begrepene rundt ledelse virker kun å repetere det som gis av dokumenter høyere i dokumenthierarkiet. Dokumentet mangler også en beskrivelse for hva det betyr å være leder i Hæren. Lederskapet virker ikke å bli plassert i en militær kontekst for Hæren, og ville passet like greit inn i de andre forsvarsgrenene og med mindre tilpasninger, passet inn også som konsept i en sivil bedrift.

6.4 Hærens sersjanter

I 2016 ble det implementert ny ordning for militær tilsatte (Forsvarsdepartementet 2015, s. 24). OMT har som mål å sikre nødvendige rammebetingelser for å utvikle godt kvalifiserte profesjonsutøvere som dekker Forsvarets behov. Ved denne innføringen fikk man et sersjantkorps som skulle utøve ledelse, men ikke normalt være en del av den hierarkiske kommandolinjen. Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren referer til to dokumenter som ikke er utgitt enda, Hærens sersjanter og Hærens offiserer. I 2018 ble Hærens sersjanter gitt ut av sjef Hæren. Dette ble gitt ut til prøve, men dokumentet kalt Hærens offiserer er i skrivende stund ikke gitt ut enda. Det siste dokumentet hadde nok vært mest interessant for denne oppgaven. Men jeg ønsker likevel å se på dokumentet «Hærens sersjanter», fordi det kan gi et bilde på om ordbruken er annerledes i et dokument som er mindre akademisk og mer praktisk i sin utforming (Hæren 2018 s. 4).

Innholdet i dokumentet er i stor grad hentet fra dokumenter høyere i dokumenthierarkiet, og det er blant annet setninger som er direkte hentet fra FFOD, Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse og UD 3–1. Bruken og definisjonene av ordene oppdragsbasert ledelse, situasjonsforståelse, tillit, plikt og pliktfølelse er de samme. Likevel prøver man her å omsette noe av lederskapsfilosofiene og -modellene over til mer konkrete oppgaver og beskrivelser av

hva man faktisk mener, og hva dette betyr for sersjanten i Hæren. Ordet disiplin er nevnt 21 ganger i dokumentet. Militær disiplin er nevnt to ganger. Bruken av ordet disiplin er likevel brukt slik at man kan forstå bruken av det som militær disiplin.

Landstriden krever at vi er i stand til å skille mellom hva som er rett og hva som er galt i vanskelige, farefylte og anstrengende situasjoner. Dette medfører at profesjonen stiller ekstreme krav til disiplin, som igjen setter krav til orden og lydighet i Hærens avdelinger. (Hæren 2018 s. 6)

Her kommer det svært tydelig frem hvilken posisjon sjef Hæren mener at disiplin har for den militære profesjonen. Her knyttes orden og lydighet til disiplin, som igjen gis å være en forutsetning for at man skal kunne løse de oppdrag som Hæren har.

Dokumentet har også et eget punkt for nettopp disiplin. (Hæren 2018 s. 33) Her utdypes det at en av sersjantens ansvarsoppgaver er oppfølging av disiplin. Dokumentet gir også en definisjon for disiplin.

Disiplin er forbundet med militær ledelse og sersjantlinjas rolle i avdelingen. Disiplin kan defineres som «evnen til å utføre handlinger under ledelse av andre». Dette er dypt forankret i den militære tradisjon, men ordet kan i dag oppfattes som noe rigid og negativt. I det militære system er en viss grad av disiplin en nødvendighet. Betydningen av disiplin er likevel tonet ned i forhold til hva den var for noen år tilbake. (Hæren 2018 s. 33)

Her gis det en forklaring på hva disiplin er, at militær disiplin fortsatt er en nødvendighet, men at den kanskje ikke er like viktig som det var tidligere. Forklaringen på at det er tonet ned, er at man trenger tenkende soldater som handler ut fra intensjon og ikke bare følger ordre blindt. Så også her er det et positivt menneskesyn hvor tillit og ansvar delegeres, og hvor man sikrer innsats gjennom god moral og samhold. Dokumentet kommer også med påstanden om at ordet disiplin oppfattes nå som noe rigid og negativt. Likevel er sersjanten gitt rollen som den som skal sette krav, og følge opp at kravene blir fulgt opp. Han skal korrigere og påvirke, men ikke gjøre det på en slik måte at man viser manglende tillit til sine undergitte.

6.5 Utdanningsdirektiv 3 – 1

Veiledning i militært lederskap (Forsvarets utdanningsdirektiv 3–1 (UD 3–1)) fra 1974 er et dokument som fortsatt er gjeldende i Forsvaret, selv om det er over 45 år gammelt. UD 3–1 er skrevet av forsvarsansatte med genlt. Tønne Huitfeldt i spissen. Direktivet var sterkt inspirert av utviklingen av lederskap i det sivile samfunn på denne tiden, men kom til på grunn av flere offentlige straffesaker som omhandlet ordrenekt (Sunde 2013). Under arbeidet ble det gjennomført en rekke seminarer for å få befalets medvirkning. Disse førte så til de senere såkalte A-seminarer hvor veiledningens grunnsyn ble presentert og det situasjonsbetingede lederskap introdusert (Sunde 2013). UD 3–1 inneholder moderne tanker om ledelse på den tiden, med klare likhetstrekk til samtidens konsept – situasjonsorientert eller -bestemt ledelse. Grunnideen er at lederadferd må tilpasses situasjonen, herunder også soldatens kunnskaps-, erfarings- og modenhetsnivå. Man ønsket at undergitte skulle involveres i beslutningsprosesser, og at dette i mange situasjoner ville være det beste for å få løst oppdraget.

UD 3–1 definerer disiplin på følgende måte, «Man kan si at den innordning som faktisk finner sted under de felles regler, normer og krav, er det samme som man forstår med begrepene disiplin og lydighet.» (Hærstaben, 1974 s. 24). Direktivet har et eget kapittel som bruker ti sider på å beskrive disiplin og lydighet. Det beskrives et behov for disiplin både under trening, øvelse og i krig.

Den militære organisasjon har mål som i visse henseender atskiller seg fra målene til sivile organisasjoner og grupper. Det gjelder i første rekke i krig hvor målet, kravene og påkjenningen for den enkelte ikke har noen sivil parallell. Vi sier derfor at krigens krav er slik at det fordres en fast disiplin og en ubetinget lydighet. Med dette mener vi at de ordre som gis, må adlydes fullt ut og med en gang. Det må altså ikke være noe rom for tolkning av ordrene etter egne behov eller ønsker, eller noen nøling i utførelsen. Og dette gjelder selv om utførelsen innebærer de største farer og konsekvenser for den enkelte selv. (UD 3-1 pkt. 30.)

UD 3–1 operasjonaliserer her disiplin i en større ramme, for å beskrive hvorfor disiplin har en slik betydelig rolle for militære operasjoner. Direktivet beskriver videre at den ideelle formen for disiplin er den som bygger på samtykke, og som har selvdisciplin som grunnlag. Det

diskuteres videre at soldatene kan akseptere ordrene fordi befalet har mulighet til å ta i bruk maktmidler i form av belønning og straff. Hensikten med bruk av straff er ikke å skremme den undergitte, men å gjenopprette respekten for de reglene som er overtrådt. Altså gir ikke de negative sanksjonene reglene deres autoritet, men skal forhindre at de taper den. Teorien er altså at hvis ikke overtredelser eller unnlater blir påtalt, er det heller ikke mulig å opprettholde respekten for reglene over tid.

UD 3–1 balanserer det likevel med et positivt menneskesyn og med at militært lederskap er en målrettet mellompersonlig påvirkning som utøves gjennom kommunikasjon. Det gode lederskapet skal ta sikte på å oppnå de undergittes vilde lydighet, tillit, respekt og samarbeid.

UD 3–1 er fortsatt et gjeldende direktiv selv om det er 46 år gammelt. Det brukes ikke som pensum på befalsskole, krigsskole eller annen militær utdanning. Det fremstår likevel som et svært grundig og gjennomarbeidet direktiv, som balanserer lederadferd og gir åpninger for refleksjon rundt krigens krav og hva som skiller militært lederskap fra lederskap i sivile organisasjoner.

6.6 Pensum ved offisersutdanning

Jeg vil her gå gjennom pensumet innenfor ledelsesfagene ved Forsvarets høyskole for å se om militær disiplin har en rolle i hvordan Hærens offiserer skal utøve sitt militære lederskap. Hæren har to nivådannede utdanninger innenfor offisersøylen. Man gjennomfører treårig krigsskole på bachelornivå og man har toårig stabsskole på masternivå. Masterutdanningen kommer normalt etter at man har hatt kompanisjefstjeneste, men før man har bataljonssjefstjeneste.

På bachelorstudiet er det spesielt innenfor to emner man kan finne igjen ledelsesfaget. Dette er innenfor emnet “MILM1104 Offiseren som leder” og «LED2201 Ledelse i strid».

Ett av læringsmålene for emnet MILM 1104 er å «Kunne redegjøre for de rettslige rammene for militære sjefers utøvelse av kommandomyndighet, herunder regler om

kommandoansvar og militær straffe- og disiplinærrett, og engasjementsregler som verktøy for K2. (Forsvarets Høgskole 2019)

Her ligger det altså et krav om at kadettene skal kunne redegjøre for de rettslige rammene for kommandomyndighet og -ansvar, og militær straffe -og disiplinærrett. En gjennomgang av pensumlisten for faget tilsier ikke at det er noe fagstoff der hvor man kan lese noe om rammene for kommandomyndigheten, eller noe som sier noe om de rettslige rammene for bruken av kommandomyndighet. I bachelorstudiets pensum ligger boken «*Militær ledelse*» (Johansen mfl. 2019.). Her er det lagt inn kapittel 1 til 5 og kapittel 12 som en del av pensum. Kapittel 13 i samme bok har en beskrivelse av disse rettslige rammene for bruken av kommandomyndighet, og ville dekket læringsmålene til en viss grad.

I forbindelse med gjennomgangen av pensumet innenfor ledelsesfaget tok jeg derfor kontakt med emneansvarlig, oberstløytnant Tom Erik Selstad. Han svarte at kadettene hadde hatt to timer undervisning med høgskolelektor/jurist Bødvar Ingvarsson. Selstad kjente ikke pensum for denne delen av undervisningen godt og ba meg ta kontakt med Ingvarsson. Selstad kunne videre fortelle at pensum for dette emnet var under revisjon. På spørsmål kunne Selstad bekrefte at bruken av disiplinærmyndighet ikke var med i andre deler av lederskapsundervisningen, caseer el.likn. Jeg fikk oversendt plansjene som ble brukt i disse undervisningstimene. I plansjene er militær straffelov, disiplinærloven og lov om politimyndighet dekket. Av tjue plansjer var én plansje om refselsler. Jeg tok deretter kontakt med Ingvarsson. Han kunne bekrefte at det ikke var noe i pensumlisten om de rettslige rammene for kommandomyndighet og –ansvar eller militær straffe -og disiplinærrett. Han fortalte at han likevel dekket dette gjennom sin undervisning. Han fortalte videre at pensumlisten var under revisjon, og at det ved neste gjennomføring ville være pensum som dekket dette temaet. Samtidig jobbet han og Jo Sannum med en bok hvor et av kapitlene i stor grad vil favne disse læringsmålene. (Sannem og Ingvarsson 2020)

Et annet funn fra pensumet er fra boken *Militær ledelse*, kap 1, der man stiller spørsmålet – «Hva er militær ledelse?» (Johansen, Fosse og Boe 2019). Gjennom å sammenligne militære ledelsedoktriner og veletablert ledelsesteori, fant man indikasjoner på at samtidens doktrinære definisjoner harmonerer med det som er anerkjent ledelsesteori. Forskjellen finnes

i hvilken kontekst ledelsen utføres. Altså at man her flytter lederskapet fra fredstid og ut i strid eller kamp. Også her gir pensum svar på at det er utviklet kunnskap som er karakteristisk for ledelse i et militært system. Eksempler på dette er situasjonsbasert ledelse og transformasjonsledelse. (Johansen, Fosse og Boe 2019 s. 39). Her brukes også modellen som deler konseptene lederskap, kommando og kontroll. De er nært beslektet, men samtidig forskjellig. Her plasseres «lovlig autoritet og posisjonsmakt» inn under kommando og ikke under lederskap. Her er forfatterne tydelig på at forskningsbasert kunnskap om kommando og kontroll er sterkt etterspurt, spesielt om den militære sjefens menneskelige komponent. I oppsummeringen av kapitlet beskrives det at Forsvarets ledelsesfilosofi befinner seg i spenningsfeltet mellom operative prinsipper drevet av krigens krav og administrative prinsipper drevet av sivile markedsmekanismer. I dette spenningsfeltet må militær ledelse analyseres og utvikles videre. (Johansen, Fosse og Boe 2019 s. 39). Kapitlet stiller et spørsmål om hva militær ledelse er, men både kapitlet og boken unnlater å svare på det. Først når ledelse settes inn i den militære konteksten, vil man kunne rettferdiggjøre å kalle det militær ledelse. Denne dimensjonen mangler. UD 3–1 setter denne lederskapet inn i denne konteksten, og derfor er det der lettere å se hvordan disiplinærmyndigheten passer inn i et lederskap som også omfatter å risikere undergittes liv for å løse et oppdrag.

På Forsvarets høyskoles masterstudie er det innenfor emnet «LED4101 Militær ledelse» hvor man kan forvente å finne noe som sier noe om disiplinærrettens rolle i militært lederskap. Det er ingen av læringsmålene som spesifikt ser på hvordan evt militær ledelse skiller seg fra ledelse. Det nærmeste man kommer, er at studentene skal «Kunne drøfte betydningen av godt lederskap og følgerskap i en militær kontekst, spesielt på mellomledernivå» og «Kunne redegjøre for forskning, trender og utviklingstrekk med konsekvenser for militært lederskap og styring». I pensum er det en artikkel publisert på MAGNA, kalt «Ledelsesidealer i Forsvaret» og er skrevet av Åge Johnsen og Stig Lunde (Johnsen og Lunde, 2011). I artikkelen redegjør de for utviklingen av ledelsesidealer i Forsvaret gjennom dokumentstudier. Ett av funnene deres er at Forsvaret i stor grad har fulgt utviklingen i ledelsesfaget, men med noe forsinkelse, og ikke uten motstand innenfor Forsvaret. Ledelsesidealene i Forsvaret har likevel beholdt dype røtter i de tradisjonelle, autoritære ledelsesformene. En årsak til å beholde disse er trolig hvordan krigføring, som er Forsvarets

kjerneaktivitet, og strid påvirker atferd. Ledelse i Forsvaret må kunne utøves i situasjoner preget av store fysiske og psykiske påkjenninger. (Johnsen og Lunde, 2011) De beskriver også hvordan militær disiplin og lydighet var en sentral del av ledelsesidealet for Forsvaret i perioden 1900 – 1945. I perioden 1945–1965 ble disse idealene utfordret, uten at de kunne finne at de var endret. I perioden 1965–1990 innførte Forsvaret situasjonsbetinget lederskap som lederskapsideal, men også her viste praksis at man gjennomførte noe annet enn det som var idealet. Siden denne artikkelen er pensum på masterstudiet, vil den kunne danne grunnlag for refleksjon og diskusjon omkring bruken av autoritær ledelsesform.

I forbindelse med gjennomgangen av pensumet innenfor ledelsesfaget tok jeg kontakt med emneansvarlig for dette emnet på Forsvarets stabsskole, Rino Bandlitz Johansen. Han fortalte at jeg ikke ville finne noe om kommandomyndighet eller disiplinærrett i pensumet. Det var han selv som hadde satt sammen innholdet i pensumlisten. Han fortalte at dette tidligere hadde vært en del av dette faget, men at man har valgt dette bort fordi man har måttet prioritere. Jeg spurte Johansen om hvilken plass han mente disiplinærmyndigheten hadde i ledelsesfaget. Han mente at bruk av refs eller straff som en del av ledelse var avleggs, og ikke noe man ville finne igjen i dagens ledelsesutdanning.

Jeg fremsatte et scenario for Johansen der man kalte inn reservepersonell til Heimevernet eller styrkestrukturen til resten av Forsvaret, fordi man hadde hatt store tap av menneskeliv i møte med en fiende. Jeg la til at man kunne se for seg at Forsvarets oppdrag kanskje ikke hadde støtte i folket og at man kunne havne i en situasjon der personellet som ble kalt inn, ikke hadde samme motivasjon og tjenestevilje som de soldatene man har inne til daglig. Johansen mente at man kanskje burde se på slike scenarioer igjen og at man hele tiden måtte vurdere om dette burde være en del av ledelsesutdanningen i Forsvaret. Han fortalte at erfaringer fra Forsvaret i dag, inkludert tjeneste i internasjonale operasjoner, viste at man ikke hadde behov for å bruke refs/straff for å opprettholde stridsevnen. Samtidig så han at dette kunne være annerledes i en situasjon der større masser av vernepliktige blir kalt inn og at man står ovenfor tap av menneskelig og større risiko for den enkelte soldat. Johansen mente derfor at dette temaet ville kunne bli mer relevant innenfor det militære ledelsesfaget fremover.

6.7 Hva mener Forsvaret om disiplinærmyndigheten?

Dokumenthierarkiet om ledelse i Forsvaret beskriver oppdragsbasert ledelse som den grunnleggende ledelsesfilosofien. Denne filosofien legger et positivt menneskesyn til grunn, hvor man må vise tillit til at undergitte har vilje og evne til å utføre de ordrer som gis. FFOD fra 2000 forsøker å balansere denne filosofien ved å beskrive at det fins en grense for hvor langt risikoviljen skal gå, og hvor langt man kan gå i å unnlate å følge ordrer. Denne drøftingen blir så borte i de neste utgavene av FFOD og fins ikke der i dag. Mangelen på dette avsnittet kan tolkes som at det ikke er behov for en slik tolkning lenger. På den ene side kan man tro at dette er fordi Forsvaret ikke mener det er behov for å sette dette inn i en ordrebasert ramme. Men på den andre siden kan man tolke dette som en utvikling som følger av en endret sikkerhetspolitisk situasjon. Man kaller kun inn soldater som ønsker å være i Forsvaret, og man har befal og offiserer som har søkt seg inn i Forsvaret. Man la ned mobiliseringsforsvaret, og Norge bidro med frivillige i internasjonale operasjoner. Man har satset på kvalitet foran kvantitet, fordi Forsvaret fikk endrede oppgaver. Det er derfor naturlig at måten man utøver ledelse på, tilpasses en slik ny situasjon. Men nå har sikkerhetssituasjonen endret seg igjen, man har fått avdelinger på mobilisering, man kaller inn større soldatkull, og man har færre oppdrag i internasjonale operasjoner. (Fsj. 2019). Det er derfor grunn til å tro at man også må endre lederskapet. Skal du bygge en ny brigadestruktur, tar det ca. 30 år å utdanne en ny brigadesjef. Man må utdanne soldater, befal og offiserer og opprette skoler, skoleplasser for flere nivåer og nye strukturer for at personellet skal få den utdanningen som kreves. I motsetning til med materiellet, som kan kjøpes, tar det tid å utvikle personellet som skal på plass. Dersom man i tillegg skal endre eller innføre en ledelsesfilosofi, så tar dette lang tid. Et annet relevant poeng er man kan ha forskjellige generasjoner av ledere på ulike nivåer som ikke har samme grunntankene for ledelse, som kan skape utfordringer for tilliten mellom sjefer på ulike nivåer. Dette argumenterer for at militær ledelse bør være gjenkjennbar uansett sikkerhetspolitisk situasjon.

Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse gir et tydelig bilde på hva som kan kreves av en militær leder. Det legges vekt på at plikt, pliktfølelse og tillit er det som får soldaten til å utføre oppdragene selv når de er farlige.

Dokumentet Hærens sersjantler gir inntrykk av at militær disiplin er noe som tilhører sersjantlinjen og ikke kommandokjeden. Et tilsvarende dokument for offiserer var tenkt publisert for to år siden, men er fortsatt ikke kommet. På den ene siden er det naturlig at sersjantlinjen er den som følger opp og veileder innenfor militær disiplin, men på den andre siden må det være en tydelig rød tråd i hvem som fører kommando og hvem som er berettiget til å gi ordre, og hvem som skal følge dem. Det kan hevdes kompani- og troppssersjantler gir ordre på vegne av sine sjefer, men satt på spissen kan nok dette diskuteres i tilfeller hvor disse divergerer fra opprinnelige gitte ordre. Det vil likevel være grunn til å tro at sersjantlinjen kan brukes som en kontrollfunksjon på at gitte ordre følges, og at de har myndighet til å sørge for at de blir iverksatt etter sjefens intensjon. Sersjanten kan på lik linje med kompanisjefen veilede, rettlede, rose og motivere, men han har ikke formell disiplinærmyndighet, og mangler den muligheten.

UD 3–1 er fortsatt et gjeldende direktiv for ledelse i Forsvaret, men når det ikke er pensum på noen av de formelle offisersutdanningene, er det kun for spesielt interesserte å lese og sette seg inn i det. Den fremstår likevel som et svært grundig og gjennomarbeidet direktiv som balanserer lederadferd og gir åpninger for refleksjon rundt krigens krav og hva som skiller militært lederskap fra lederskap i sivile organisasjoner. Fordi den er over 45 år gammel, er det forståelig at den ikke brukes som pensum, men den er heller ikke erstattet av noe. Dersom man reviderer innholdet slik at det er oppdatert til dagens forsvar og ledelsesfilosofi, kan den brukes i utdanningen av fremtidens offiserer.

Det mangler pensum på både bachelor- og masternivå i militære studier, innenfor bruken av disiplinærmyndighet som en del av militær ledelse. Fra lederskapsteorien er det transaksjonsledelse som kanskje best dekker bruken av refselse som et lederverktøy. Bass er tydelig på at denne type lederskap fortsatt finnes i de fleste organisasjoner, men at dette ikke er en form for ledelse som gir effektivitet. (Martinsen 2009 s. 246) Transformasjonsledelse løftes frem som den effektive ledelsesformen som har mange likhetstrekk med oppdragsbasert ledelse. Oppdragsbasert ledelse bygger på tydeliggjøring av sjefens intensjon sammen med desentralisering, slik at oppdragsutførelsen gis frihet innenfor gitte rammer. (Johnsen og Lunde 2011) Geir Ove Venemyr konkluderte i sin masteroppgave fra 2005 at «kjernen i

oppdragstaktikkens underliggende ledelsesfilosofi ligger svært nær kjernen i transformasjonsledelse. (Venemyr 2005 s. 92)

7 Hærens kompanisjefer

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere datamaterialet fra intervjuene av kompanisjefene i Hæren, ved å kategorisere dem i ulike temaer. Kategoriene er valgt for å gi oppgaven en struktur som gjør at man lettere kan se hvordan funnene svarer på oppgavens tema og problemstilling – Er disiplinærmyndigheten ment å være en del av lederskapet for kompanisjefer i Hæren, bruker de den slik den er ment og er de satt i stand til å bruke den?

Ved bruk av kvalitativ forskningsmetode og semistrukturerte intervjuer er det viktig for meg å få frem refleksjonene den enkelte respondent viser gjennom sine svar. Jeg transkriberte derfor svarene til den enkelte ordrett, men ryddet litt i setningene slik at muntlig språk gir mening når de tas ut fra et lengre svar på et spørsmål. Der det passer best vil jeg bruke sitater. Likevel vil jeg også bruke forenklete utdrag av lange svar for at det ikke skal tungt å lese. Bruken av sitater vil derfor være i de tilfellene jeg ønsker å eksemplifisere, nyansere eller konkretisere.

Kategoriene jeg har valgt er utdanning, kunnskap og lederskap.

7.1 Utdanning

Respondentene har hatt ulik tilnærming til hvordan de har satt seg inn i de rettslige rammene for militære sjefers utøvelse av kommandomyndighet, herunder reglene om kommandoansvar og militær straffe- og disiplinærrett. Alle har gjennomført Krigsskolen i Hæren og har en bachelor i militære studier. Denne utdanningen er i dag lagt organisatorisk under Forsvarets høgskole. Alle respondentene har også gjennomført obligatorisk kompanisjefkurs ved Hærens våpenskole. Ingen av respondentene har gjennomført kurs for påtroppende avdelingssjefer i regi av Forsvarets kompetansesenter for logistikk og operativ støtte. Kurset er ikke obligatorisk for å være kompanisjef i Hæren.

Fra utdanningen på Krigsskolen var R5 sikker på at han hadde noe undervisning om disiplinærmyndigheten. R3 mener han har hatt noe undervisning på Krigsskolen, men kunne ikke redegjøre for hva eller hvordan dette ble gjennomført. Han trodde ikke at undervisningen var en del av lederskapsutdanningen, men at det kanskje var en økt om hva disiplinærmyndighet dreide seg om. R1 og R4 mente at de ikke hadde hatt noe undervisning rundt disiplinærmyndighet på Krigsskolen. R2 kan ikke huske å ha fått noe utdanning om dette på Krigsskolen. R1 har reflektert av hvordan dette kunne vært gjennomført ved Krigsskolen.

Mye hadde vært løst dersom man hadde hatt en dag på krigsskolen. Skapt diskusjoner og gjerne invitert kompanisjefer med ulike tilnærminger til bruken av disiplinærmyndigheten til å diskutere dette. Dette er jo lederskap og dette ville vært en naturlig del av dannelsesreisen man får på krigsskolen, ved å ta inn over seg alle disse perspektivene. Kunne fått veldig mye ut av å ha en diskusjon, gjerne med de samme spørsmålene som stilles i dette intervjuet. Det er ikke en fasit her, men heller skape forståelsen av at dette er et verktøy i lederskapet, jfr. det sitatet som intervjuer kom med fra disiplinærreglementet. Da vil dette ha vært et verktøy man hadde hatt et mer bevisst forhold til og kan velge å bruke. (R1)

Det kan gå opp mot 8 – 10 år etter at man gjennomfører Krigsskolen, før man tjenestegjør som kompanisjef i Hæren. Det vil derfor ta lang tid fra man har undervisning her, til man eventuelt kan bruke disiplinærmyndigheten. Dersom dette ikke er noe som brukes, snakkes om og er en del av tjenesten, glemmer man fort. Hæren skal utdanne, trene, øve personell og avdelinger for å kunne være klar til strid. Vernepliktige utdannes til soldater, mens befal og offiserer har karrierer hvor man gjennom erfaring kvalifiserer seg til neste steg på karrierestigen.

Underveis vil flere av de rettslige rammene for kommandomyndighet, disiplinærmyndighet og militær politimyndighet kunne være en del av hverdagen for disse. Det dimensjonerende oppdraget er i ytterste konsekvens forsvar av Norge. Offiserene kan derfor bruke kunnskaper om sin myndighet, i sitt lederskap, lenge før de er kompanisjefer. Dette krever i så fall en grunnleggende forståelse om hvorfor befal og offiserer har militær politimyndighet, hvordan kommandomyndigheten er understøttet av militær straffelov og hvordan disiplinærmyndighet kan være en del av lederskapet. Dersom dette ikke er en del av utdanningen, kan det være vanskeligere å anvende disse kunnskapene i praksis i denne perioden. På den andre side, så er ikke dette en type lederskap offiserene ønsker å bruke i fredstid. Flere av respondentene

antyder at de ser det som et nederlag å bruke disiplinærmyndigheten, fordi de mener at da har det lederskapet de ønsker å bruke, mislyktes.

R2 beskrev at han ikke har hatt noen utdanning innenfor dette:

Ikke i form av hvordan dette skal brukes, eller hvordan dette skal være et effektivt verktøy. Jeg har i utgangspunktet en negativ følelse av bruken av ordet militær disiplin i den daglige driften. Jeg tenker på dette som negativt ladet, med refs og militærpoliti og den slags. Jeg er usikker på hva dette er. Dette er liksom en negativ greie. Nå skal militærpolitiet snakke om hva som er lov og ikke lov, og konsekvensene av det. (R2)

R2 beskriver at han har liten kunnskap om emnet, men sier også at dette ikke er et tema i hans avdeling. Han føler derfor at han ikke mangler noe utdanning innenfor dette, siden han har et effektivt lederskap allerede. Militær disiplin blir i stedet opprettholdt gjennom uformell ledelse gjennom sterke personligheter og i sersjantlinjen. Det skal være en del av kulturen ved avdelingen. Dette er også slik litteraturen for ledelse i Forsvaret beskriver at man ønsker å ha det, jf kapittel 6. Når R2 utfordres med spørsmålene om tap av menneskeliv og erstatningsmannskaper er han mer usikker på om kanskje disiplinærmyndigheten har en rolle.

R3 mener at man får for lite opplæring, men at dette for hans del har blitt kompensert gjennom å søke informasjon og å diskutere dette med krigsadvokaten. Selv om han mener at det burde vært mer formalisert utdanning rundt dette, reflekterer han om hvorfor dette ikke har større plass i lederskapsutdanningen.

Den indre motivasjon er der, så da trenger man ikke disiplinærmyndighet for å drive med endringer av holdninger og adferd. Dette var nok et større problem på 60- 70-tallet når rubbel og bit ble kalt inn. Da var jo sikkert andelen av de som ikke ønsket å være her mye større. Dersom man kaller inn personell som ikke har lyst inn i Forsvaret, så er det nok mer jobb for kompanisjefene. Og at man kanskje må bruke disiplinærmyndighet i større grad. Hadde man dratt inn en større del av årskullene, så kan det hende at man burde bruke mer tid på opplæring av kompanisjefene på bruken av disiplinærmyndighet. (R3)

R3 og R4 nevner begge at de burde hatt forvaltningskurs for påtroppende avdelingsjefer. Begge har hørt at dette skal være et tema på dette kurset, og tenker at de ved hjelp av dette kurset ville vært i bedre stand til å bruke og håndtere disiplinærmyndigheten. Begge har hørt om kurset, men det er ikke obligatorisk. R3 sier at ingen i Hæren har heller bedt han om å

søke på kurset og R4 sier at det ikke er noen tradisjon for at kompanisjefer i Hæren tar dette kurset. Fordelen med å ha et slik kurs nært opptil kompanisjefstjenesten er at dette er første stilling man har disiplinærmyndighet. Samtidig sier flere av respondentene at de rådfører seg meg troppssjefer som da nylig har gått på krigsskolen. Det kunne skapt en basis for diskusjon, deling av kunnskap, samt mulighet til å ha en kunnskapsbasert tilnærming til eventuell bruk av disiplinærmyndighet for å opprettholde god militær disiplin. Å bruke tid på dette på krigsskolen, ville gått ut over andre deler av undervisningen. Skal dette inn, må noe ut. Her har krigsskolen valgt å prioritere dette ned.

R5 mener han har hatt nok utdanning for å kunne bruke disiplinærmyndigheten på en effektiv måte. Han mente likevel at det ikke var Forsvaret som system som hadde ivaretatt dette, men hans egen evne til å søke informasjon og diskusjon/dialog med krigsadvokaten. De har også hatt krigsadvokaten på besøk for å undervise. Ulempen med en slik type utdanning kan være at man får kunnskapen undervist av jurister og dermed blir ikke undervisningen forankret som en del av militær ledelse, men kan bli marginalisert til å være juss. Undervisningen kan bli veldig fokusert på saksbehandlingen av disiplinærsaker og i mindre grad på militært lederskap. På den andre side, får man da undervisning fra de som jobber med dette til daglig, og som kan gi eksempler på hvordan andre sjefer bruker myndigheten.

7.2 Kunnskap

For å få et inntrykk av om kompanisjefene i Hæren bruker disiplinærmyndigheten som en del av sitt lederskap, ønsket jeg å se på hvilken kunnskap de hadde om de rettslige rammene for kommandomyndighet, disiplinærmyndighet og militær politimyndighet.

R1, R3 og R5 redegjorde for de rettslige rammene for kommandomyndigheten og at det kunne være forbundet med straff å ikke følge ordre. R4 resonerte seg frem til at det kunne være forbundet med straff, men erkjente at her var han på tynn is, og brukte ord som «tror» og «da må de vel det». R2 kjente ikke til dette i større grad.

Det har jeg ikke noe godt svar på, hvorfor det er sånn. Det er bare sånn man gjør. Jeg har jobbet så lenge i Forsvaret at det er bare sånn det er. Man følger jo kommando. Har aldri følt at det er noe jeg har lest noe om. (R2)

De andre respondentene brukte noe tid på å resonere rundt svarene sine. Tre av dem var inne på at det var regulert av militær straffelov. En av dem var også inne på at ordrene skulle være rettmessige. Selv om dette ikke har vært en større del av utdanningen deres har respondentene likevel god oversikt, men som de har skaffet gjennom egen interesse. For R2 har ikke dette vært av interesse og han har derfor liten kunnskap om de rettslige rammene for kommandomyndigheten.

Respondentene kjente i liten grad til hvorfor befal med sersjants grad og høyere har militær politimyndighet. R1 og R2 hadde ikke satt seg inn i dette og visste ikke at disse hadde militær politimyndighet. R3 var inne på at det kunne være for å opprettholde orden og militær disiplin, men så ikke for seg at den ble brukt slik. R4 resonerte seg til svaret:

Jeg tror, her er jeg er litt på gjetting, men jeg tror det er fordi en sersjant skal kunne gripe inn hvis noen under deg gjør noe galt. I eller i tilknytning av militært område. Jeg tror nesten at det er som i oppdragsbasert ledelse. I stedet for at MP skal gjøre alt dette her, så har man mulighet til å gjøre noe selv. (R4)

R5 mente at dette var noe som hengte igjen fra den tiden man hadde større andeler av vernepliktige inne til tjeneste, og at man kunne bruke militær politimyndighet innenfor forsvarets rammer dersom noe har skjedd og man ønsket å finne ut hva. R5 knytter dette spesielt til etterforskningen av disiplinærsaker.

Opplæringen rundt militær politimyndighet vil normalt sett komme på befalsskolen og er ikke noe som er forbeholdt en ren offisersutdanning. Men med dagens offisersutdanning, hvor man ikke gjennomfører befalsutdanning først, bør også offiserene ha noen form for kunnskap om hvorfor lovgiver har gitt dem denne myndigheten. En årsak kan være at ingen har følt behov for å utøve myndigheten, eller at man på forsvarets skoler ikke mener at dette er noe befalet og offiserene trenger å vite noe om. Et siste poeng kan være at man mener at det ikke er behov for politimyndighet for å opprettholde disiplin. Gjennom pensum på krigsskolen og på kunnskapene til respondentene virker det ikke å være prioritert at befal og offiserer skal ha kunnskap om dette.

Kunnskapene rundt disiplinærmyndighet var varierende hos respondentene. R1 redegjør for den allmennpreventive effekten av disiplinærmyndigheten.

Det er lett å tenke at jeg har disiplinærmyndighet for å straffe den enkelte, men det er jo ikke det som er hensikten. Hensikten er å disiplinere alle de andre. Ta vådeskudd som et eksempel. Der refser man for å vise at denne handlingen ikke er akseptabel. Da gjør man dette for å vise at dette aksepteres ikke, og det kommer en konsekvens. Effekt for den som har skutt vådeskuddet, men den viktigste effekten er for alle de andre som ser på. (R1)

R1 beskriver også hvordan han forsøker å bruke andre virkemidler enn refselse i de aller fleste tilfellene. Dette kan være samtaler på kontor, eller at de får advarsler for uakseptabel oppførsel. Han er også svært opptatt av at den som blir refset forstår hvorfor sjefen velger å refse. Dersom ikke den refsede forstår hvorfor, vil ikke formålet bak refselsen oppnås og adferden ikke endres. R1 sier mindre om hva han ønsker å oppnå ved å bruke refselse som virkemiddel.

R2 vet ikke hva han kan disiplinere, og har heller aldri gjort det. Han sier også at han aldri har hatt noen saker eller utfordringer der han mener å ha hatt behov for det. «Praktisk og formelt har jeg ingen kontroll. Hvis det skulle blitt aktuelt hadde jeg ringt noen som kan dette». (R2) Han ønsker heller å snakke med folk enn å refse dem. Han sier også at han heller vil gi personellet muntlige eller skriftlige advarsler. I ytterste konsekvens blir de oppsagt. Han tror ikke på at refselse vil fungere, fordi han tenker at det må sterkere virkemidler til.

Jeg er ikke interessert i å ha folk som må refses for at de skal forstå ting. Et vådeskudd kan skje alle, og da kan det hende at vi refser for å synliggjøre at sånn er det bare. Du må ta konsekvensene av det. Men det fører ikke til en oppsigelse. (R2)

R2 plasserer refselse som noe man bare må gjøre i noen saker. Han er tydelig på at man ikke bør bruke det på forsovelser eller at man kommer på jobb rett etter å ha tatt seg en fest. Men han kan godt refse noen for å sovne på fyringsvakt. Han plasserer bruken av disiplinærmyndigheten omkring noe som skjer i garnisonen.

R3 bruker disiplinærmyndigheten som et virkemiddel for å skape og opprettholde militær disiplin og orden, slik at avdelingen skal løse oppdrag. Enkeltpersoner skal vite at dersom de utfører handlinger som er brudd på verdigrunnlaget eller gjør ting de vet de ikke skal, så får dette konsekvenser. Han er også tydelig på at det skal gi en allmennpreventiv effekt og bruker dette i kommunikasjon med sine soldater enten på oppstillingsplass eller ved andre anledninger. Han er også opptatt av å ikke bruke refselse i saker der han ikke tror at det vil ha

ønsket effekt. Han har hatt enkelte ansatte hvor han har valgt å bruke rettledning og støtte i stedet for å vurdere bruk av refselse.

R4 har brukt disiplinærmyndigheten en gang mens han overlappet som kompanisjef og tenker at den kan brukes som ris bak speilet, og at man kan korrigere adferd ved bruken av den. Han tenker at disiplinærmyndigheten kan være en ytterst konsekvens av lederskapet. Han mener at dette er et virkemiddel han kan tas ut av skuffen når det er en hendelse der han må eller bør bruke virkemiddelet.

Disiplinærmyndigheten er ikke noe jeg går rundt og føler på at jeg har, men er noe jeg kan dra frem hvis jeg trenger det. Når alt annet ikke fungerer, så er det kanskje det jeg bruker da. Det kan være fordi jeg vet litt lite om det. Fordi det kan jo være at det er et mulighetsrom her som jeg ikke vet nok om. Det kan være. (R4)

R4 kan lite om det praktiske rundt disiplinærsaker, men sier han skulle fått det til ved hjelp av andre som kan dette dersom det ble behov. Svarene hans er derfor mer reflekterende enn det er basert på kunnskap.

R5 bruker disiplinærmyndigheten for å opprettholde ro og orden, og for å sette forskjellige standarder i kompaniet. Han bruker den som et verktøy for å korrigere adferd og for å sende ut et signal til resten om at det som er gjort her, ikke er greit. Han er opptatt av at refselsen skal tilpasses situasjonen og alvorligheten i den uønskede adferden som er vist. Dette kan være innenfor sikkerhet, men også ved slurv i operative situasjoner der manglende disiplin går utover oppdragsutførelsen. R5 bruker disiplinærmyndigheten for å sette en høyre- og venstrebegrensning for hva man har lov til å gjøre i hans avdeling.

Strafferettsteorien beskriver dette som en individualpreventiv virkning hvor straffen skal påvirke den enkelte lovbrøyer til ikke å begå nye straffbare forhold. R1, R2 og R5 snakker om at personellet skal vite hvor grensene går og at det får konsekvenser dersom noen likevel utfordrer disse grensene.

Når individet blir refset, så er en del av hensikten å sende et signal til de andre individene om at de vil bli straffet på samme måte dersom de viser samme adferd. R1, R3, R4 og R5 ønsker å bruke disiplinærmyndigheten for å påvirke og endre adferden til resten av kompaniet. R2 mener at en slik bruk av myndigheten kan slå begge veier, dersom noen velger å få refs

fremfor å utføre ordrer som er til fare for dem selv. Her er det i så fall viktig å skjelve til, at selv om man kan benytte refselse i slike saker, så er det også et straffbart forhold etter mil. strl. § 46, med inntil 10 års fengsel i krigstid, jfr. Mil strl § 97.

Det var tydelig at de som har brukt disiplinærmyndigheten, og som har hatt undervisningen med krigsadvokatene hadde mer kunnskap enn resterende. Dette gjaldt også for kommandomyndigheten og politimyndigheten. To at respondentene har brukt Generaladvokatens veiledning i disiplinærsaker aktivt, for å lære og forstå formalitetene rundt bruken. Likevel mente de andre respondentene at de ville finne ut av det dersom de hadde behov for det. Ut fra erfaringen til de andre respondentene så stemmer dette. Gjennom å snakke med kollegaer, vil man kunne få hjelp av dem eller av krigsadvokaten. Det som likevel synes klart, er at terskelen for å vurdere å bruke myndigheten er høyere dersom man ikke har kunnskap om den. De som hadde minst kunnskap valgte heller å bruke trussel om oppsigelse, og faktisk oppsigelse for å kvitte seg med undergitte som ikke fulgte regler og instruksjoner.

7.3 Lederskap

Alle respondentene gjorde rede for at Forsvaret har oppdragsbasert ledelse som gjennomgående ledelsesfilosofi. Flere av respondentene uttrykte at de ønsket å ha et lederskap som grovt sett er bygget på at ansatte var der av fri vilje og ønsket å gjøre en best mulig jobb, samtidig som at de vernepliktige hadde søkt seg inn og var høyt motivert.

Da R1 tok over som kompanisjef, fikk han inntrykk av at hans forgjenger hadde et lederskap som sa «gjør som jeg sier, eller så refser jeg dere.» R1 ønsket ikke å ha det slik, og ønsket ikke å ha dette som en del av sitt daglige lederskap. Han ønsket at hans undergitte skulle forstå viktigheten av oppdraget, og heller bruke disiplinærmyndigheten når den røde linjen krysses.

Jeg håper det er fordi de forstår hensikten bak de ordrene og de oppgavene vi skal løse. Mine ordrer gis for å løse oppdraget og for å ta vare på mine kvinner og menn. Det er det jeg ønsker og håper. Men så har du militær straffelov og disiplinærmyndighet som gir meg makt. Hvis jeg sier du skal gjøre sånn, og man velger å ikke følge den, så kan jeg bruke disiplinærmyndigheten for å refse. Den

ideelle grunnen er at de forstår hensikten, men så har du den strafferettslige grunnen. Men det er ikke det som styrer mitt lederskap. (R1)

R1 setter disiplinærmyndigheten inn i sitt lederskap, men ønsker at undergitte skal følge hans ordrer av andre årsaker, enn at de kan bli refset eller straffet dersom de unnlater å gjøre det. Han bruker oppdragsbasert ledelse aktivt, men er tydelig på at systemet rundt han ikke nødvendigvis gjør det samme. Han forsøker derfor å utfordre ordrer han ikke mener gir intensjon og hensikt. Dersom han ser at undergitte ikke følger hans intensjon, vil han bruke sersjantlinjen som kontrollfunksjon, slik at hans ordrer blir fulgt. R1 balanserer sitt lederskap på den måten at han gir tillit, men opprettholder kontroll dersom han må. Mye av essensen, men kanskje ikke ordrett, vil gjenkjennes i Hærens lederkonsept.

R2 er tydelig på at bruken av disiplinærmyndighet ikke skal være en del av hans lederskap.

Nei, det er ikke en del av mitt lederskap. Jeg er ikke fan av at disiplinærmyndighet skal være en del av mitt lederskap eller være en greie i hverdagen. Da mener jeg at jeg har trått feil. Det er noe med profesjonen å gjøre. Voksne mennesker må behandles som voksne mennesker. (R2)

R2 ønsker å ha en grunnleggende militær disiplin i sin avdeling, men vil at dette skal løses på andre måter enn ved å bruke disiplinærmyndighet. Han mener kulturen er så sterk i avdelingen at dersom man trår feil, så vil dette rettes opp av en sterk kultur, så man ikke trår feil igjen. Han tar en prat med vedkommende, og dersom dette ikke løser seg, så må han som kompanisjef jobbe med kulturen i avdelingen. Han vil heller bruke oppsigelse som virkemiddel, fordi han mener at refselse ikke vil fungere, fordi det ikke er et sterkt nok virkemiddel. R2 er også opptatt av at det finnes en kultur i hans avdeling på at disiplinærmyndighet er noe man ikke bruker. Han har valgt å ikke sette seg inn i dette, og er heller ikke gitt noen opplæring i bruken. Han har heller ikke savnet dette verktøyet. Ut fra dialogen og refleksjonen underveis i intervjuet mener han at dette er noe han føler seg usikker på og noe han burde kunne mer om. Bruken av den, og rammene rundt den, gir han også en negativ følelse og han mener dette er noe som ikke passer inn i hans lederskap.

Oppsigelse av ansatte vil kunne være tilsvarende virkemiddel som refselse i fredstid, men som har noen åpenbare svakheter i krise og krig. Trusselen om oppsigelse som et virkemiddel i fredstid vil fungere for ansatte som i utgangspunktet ønsker å være der. Utfordringen kommer

når man er i krise eller krig og de ansatte ikke har noe valg. De kan ikke slutte, og de kan ikke sies opp. Har de valgt å si opp i fredstid, kan de som vernepliktige likevel kalles inn som reserver. Lovgiver har derfor valgt å gi militære sjefer et umiddelbart virkemiddel som er ment å kunne skape umiddelbar effekt i sitt lederskap. På den andre siden har ikke Norge vært i krig på 75 år, og vi har hatt et stabilt, rolig forhold til våre naboland i 30 år. De oppdrag vi har hatt med profesjonelle soldater i utlandet har vært med soldater som søker seg til og som ønsker å tjenestegjøre for Norge i internasjonale operasjoner. Trusselen om oppsigelse vil være effektiv for de som virkelig ønsker en slik tjeneste. På den andre side har Forsvaret et system hvor man på alle søknader til stillinger, skole, kurs må oppgi om man er refset eller ikke. Hvor stor vekt dette blir tillagt er ikke en del av denne studien, men det kan øke effekten bak trusselen om refselse. Samtidig kan dette også øke terskelen for sjefer til å refse, basert på at de er redd for å ødelegge muligheten soldatene har for å få en karriere videre i Forsvaret.

R3 står i sterk kontrast til R2 i sin bruk av disiplinærmyndigheten. «Jeg prøver å korrigere holdninger og adferd før det blir et problem.» (R3) Han bruker den aktivt ved å kommunisere til soldatene at dersom man trækker feil fordi man ikke er skjerpet, så vil det få en konsekvens. Han knytter hendelser innenfor sikkerhet til skarpe situasjoner, ved å si at graden av kontroll bør være den samme, fordi konsekvensen vil være enda større i skarpe situasjoner. Han bruker tid på å forklare hvorfor han bruker refselse og knytter det til reelle ulykker og hendelser med våpen, ammunisjon og tyngre kjøretøy som han kjenner til fra Forsvaret. Han er likevel tydelig på at han ikke synes dette er et godt virkemiddel for å justere holdninger, særlig ovenfor befal. Da vil han bruke andre virkemidler først.

Hvis man må bruke disiplinærmyndigheten, så er man på minussiden av null. Og man kan dra det inn igjen til null, men for å få det på pluss, så må man bruke andre virkemidler. Fordi det er jo en straff. Så selv om man forklarer hvorfor også videre, så er det jo uansett en straff som gis der. Hvis du skal få folk til å yte mer enn det stillingsbeskrivelsen tilsier så må du jo klare å oppnå en indre motivasjon, og det gjøres jo gjerne ikke med en refselse. Det er gode forutsetninger for det, siden alle ansatte jo har valgt å være her. Siden vi også har et lavt antall vernepliktige er jo forutsetningene for de vernepliktige også veldig bra. (R3)

I sin refleksjon har R3 satt søkelys på den individualpreventive virkningen av refselse. Slik som R2 er han også inne på at de fleste har lyst til å være her, og at de har en indre motivasjon

til å gjøre sitt beste for Norge og for sine medsoldater, jfr. diskusjonen rundt verneplikt i pkt 4.3.

R4 tenker på disiplinærmyndigheten som noe man kan bruke når alt annet ikke fungerer. Det er ikke noe han tenker på i det daglige, og mener at dette ikke er et verktøy som passer inn i hans lederskap.

Jeg tror ikke det blir sett på som lederskap. Lederskap er mer sånn koselig greie vi snakker om. Jeg tror det er nyttig å diskutere hvordan man kan bruke dette verktøyet når man virkelig trenger det. Jeg kommuniserer ikke dette som en del av mitt lederskap. Jeg føler jeg ville bommet litt hvis jeg hadde tatt opp dette i min avdeling, fordi det er ikke en kultur for dette. (R4)

R4 har ikke hatt behov for å bruke disiplinærmyndigheten, og på grunn av manglende kunnskap og diskusjoner rundt bruken av den, så er det ikke noe han tenker på til daglig. Gjennom refleksjon sier han også at han ikke klarer å se hvordan overgangen mellom det tradisjonelle lederskapet man ønsker å ha, til et lederskap med bruk av straff og refs. Dette mener han at han burde lært mer om for å kunne bruke det effektivt. Gjennom å ha et semistrukturert intervju ble det interessant å se hvordan R4 reflekterte over nytten av disiplinærmyndigheten. Selv om han ikke hadde kontroll på all kunnskap, så stiller han noen vesentlige spørsmål omkring formålet bak, og hvordan dette skulle fungert i praksis. Dersom dette er noe som bare skal brukes dersom situasjonen eskalerer og kun brukes i situasjoner hvor undergitte står i dilemmaet – her dør jeg, eller så vil jeg bli stilt for krigsrett, da syns han det vil være for sent å bruke dette som et lederverktøy.

Han tar også opp at det ikke er noen kultur for å bruke disiplinærmyndigheten i hans avdeling. Kompanisjefer har normalt sine stillinger i to år. Dersom det ikke finnes noen kultur for dette i avdelingen, vil det naturlig nok være vanskelig å være en som kommer inn som ny og ta dette virkemiddelet i bruk. Mange ansatte kan ha vært i avdelingen lenge, og har forventninger til når og hvordan den blir brukt. Når man da i tillegg ikke har nok kunnskaper omkring bruken, så vil man i utgangpunktet gjøre det samme som forgjengeren din gjorde.

R5 bruker disiplinærmyndigheten på en litt annen måte enn de andre respondentene. Han er opptatt av at de undergitte skal forstå at å ikke følge instruksjoner og ordre vil kan få alvorlige

konsekvenser for oppdragsløsningen. Dersom man gjør feil på grunn av grov uaktsomhet eller bevisst unnlater å følge ordre, så vil han bruke disiplinærmyndigheten. Han skiller mellom et vådeskudd avfyrt i sikker retning og et vådeskudd som har skjedd fordi man trener og øver på et vanskelig moment med mye stress og kanskje over ferdighetsnivået til den enkelte. Det siste tar man høyde for i opplegget, og har man ikke gjort det så er det avdelingen som har gjort en feil. Selv om konsekvensene kan bli større enn ved et vådeskudd i sikker retning, så mener han det ikke har noe for seg å bruke refselse i de tilfeller der feilen skyldes lave ferdigheter eller usikkerhet.

8 Konklusjon

Problemstillingen jeg ønsket svar på var – Er disiplinærmyndigheten ment å være en del av lederskapet for kompanisjefer i Hæren, bruker de den slik den er ment og er de satt i stand til å bruke den?

8.1 Oppgavens funn

Første del av problemstillingen var å finne ut hvordan Forsvaret mener at disiplinærmyndigheten skal brukes som en del av lederskapet. Analysen av Forsvarets dokumenter for ledelse viser at de ikke beskriver hvordan disiplinærmyndigheten skal brukes i ett militært lederskap. Det beskrives at militær disiplin er viktig for Forsvaret og for militære avdelinger, men studien viser ingen funn som sier noe om bruken av disiplinærmyndigheten som en del av kompanisjefens lederskap. Det har dermed vært opp til den enkelte kompanisjef å bruke disiplinærmyndigheten slik han mener det passer i sitt lederskap.

Andre del av problemstillingen var å finne ut hvordan kompanisjefene faktisk bruker disiplinærmyndigheten som en del av sitt lederskap. Studien viser at de kompanisjefene som velger å bruke disiplinærmyndigheten, bruker den for å korrigere adferd, for å opprettholde militær orden og disiplin. Dette er slik bruken er ment fra lovgivers side. Studien viser at de som ikke velger å bruke myndigheten, oppfatter den som en type lederskap de ikke ønsker å

benytte seg av. Dette sammenfaller med de kompanisjefene som også har lavest kunnskaper om disiplinærmyndigheten.

Siste del av problemstillingen var å finne ut om Forsvaret har satt kompanisjefene i stand til å bruke disiplinærmyndigheten. Studien viser at kompanisjefene i Hæren ikke har fått utdanning i bruken av disiplinærmyndighet som en del av sitt lederskap. Det er opp til den enkelte kompanisjef å skaffe seg kunnskap om den praktiske bruken av den og hvordan de skal bruke den som en del av sitt eget lederskap.

Studien indikerer at disiplinærlovens motiver og reaksjoner bør revideres slik at de passer inn i moderne militær ledelsesteori. Funnene i studien indikerer videre at Forsvaret bør beskrive i sine dokumenter om ledelse, noe om hvorfor og hvordan kompanisjefer kan bruke disiplinærmyndigheten som en del av sitt militære lederskap. Studien indikerer at det må utvikles lærebøker som kan brukes som pensum på militære skoler og utdanninger, hvor det beskrives hvordan disiplinærmyndigheten kan brukes som en del av lederskapet, som et middel for å skape og opprettholde militær moral og disiplin og derigjennom fremme effektiviteten i det militære forsvar. UD 3-1 fra 1974 gjelder fortsatt, men er ikke i bruk under utdanningen av offiserer i Hæren. En revisjon av denne, som plasserer den inn i gjeldende lederskapsteorier og inn i ett moderne militært lederskap som skal fungere i fred, krise og krig ville kanskje gitt ønsket effekt. Studien indikerer at Hærens kompanisjefer i liten grad blir satt i stand til å forstå de rettslige rammene for bruken av kommandomyndighet, disiplinærmyndighet og militær politimyndighet.

8.2 Forslag til videre forskning

Denne oppgaven har synliggjort et behov for å forske på hvordan disiplinærmyndigheten kan brukes som en del av et militært lederskap. Boken «Militær ledelse» (Johansen, Fosse og Boe 2019 s. 34-35). beskriver hvordan det trengs mer forskning på ledelse i norsk kontekst hvor kommando og kontroll, med de menneskelige aspektene i det, settes inn i konteksten strid- eller kampsituasjoner. Her vil muligens disiplinærmyndigheten ha en plass.

Denne oppgaven har kun tatt for seg bruk av disiplinærmyndighet i Hæren. Selv om det er Hæren som har flest refselsler i Forsvaret, kan man ved å undersøke de andre forsvarsgrenene se om det er et annet syn på hvordan man kan bruke disiplinærmyndigheten som en del av lederskapet, og om kunnskapen og utdanningen er annerledes der. Det kan kanskje være forskjeller som skyldes størrelsen på enhetene, hvordan man er organisert, forskjeller i kultur og hvilket syn man derfor har på hvordan uønsket adferd skal reageres på.

9 Litteraturliste

Andenæs, Johs. (2005). *Alminnelig Strafferett, 5.utgave* ved Georg Fredrik Rieber-Mohn og Magnus Matningsdal, Oslo: Universitetsforlaget.

Best, Geoffrey. (1982). *War and Society in Revolutionary Europe, 1770–1870*. McGill-Queen's University Press.

Boe, Erik. (1996). *Innføring i juss - juridisk tenkning og rettskildelære*. Aschehoug.

Bjørkholt L. (2017). *Generaladvokatens årsrapport 2016*. Hentet fra <https://www.generaladvokaten.no/dokumenter-lenker-1>.

Eilertsen, Marit. (2015. 23. Jan.) *Soldater refses langt sjeldnere enn før*. NRK.no. Hentet fra <https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/soldater-refses-langt-sjeldnere-enn-for-1.12168284>.

Forsvarsdepartementet. (1911), *Soldatens bok*. Grøndahl & Sønns boktrykkeri.

Forsvarets høgskole. (2020). *Studieplan for Bachelor i militære studier med fordypning i landmakt*. Forsvaret. Hentet fra <https://utdanning.forsvaret.no/nb/program/bachelor-i-milit%C3%A6re-studier-med-fordypning-i-ledelse-og-landmakt/studieplan>.

Forsvarets høgskole. (2020). *Studieplan for Master i militære studier*. Forsvaret. Hentet fra <https://utdanning.forsvaret.no/nb/program/master-i-milit%C3%A6re-studier-15-%C3%A5rig-studieprogram/studieplan>.

Forsvarets overkommando/Hærstaben. (1974). *UD 3-1. Veiledning i militært lederskap*. Forsvarets overkommando/Hærstaben.

Forsvarets personell- og vernepliktsenter. (2015). *Soldathåndboken*. FPVS.

Forsvarssjefen. (2019). *Et styrket forsvar, Forsvarssjefens fagmilitære råd 2019*. Forsvaret.

Forsvarsstaben. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Forsvarsstaben.

-
- Forsvarsstaben. (2000). *Forsvarets fellesoperative doktrine 2000*. Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine 2007*. Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine 2014*. Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine 2019*. Forsvarsstaben.
- Glasø, L og Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Hobson, Rolf. (2005). *Krig og strategisk tenkning i Europa 1500–1945*. Cappelen Damm Akademisk.
- Hæren. (2018). *Konsept for leder og ledelsesutvikling i Hæren*. Hærstaben.
- Hæren. (2019). *Hærens sersjanter*. Hærstaben.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Høyskoleforlaget.
- Johansen, R. B., Fosse, T. H. & Boe, O. (2019). *Militær Ledelse*: Bergen: Bokforlaget.
- Johnsen, Å. & Lunde, S. (2011). *Ledelsesidealer i Forsvaret*. Artikkel i Magma1/2011. Econa. Hentet fra <https://www.magma.no/ledelsesidealer-i-forsvaret>.
- Justisdepartementet. Odelstingsproposisjon nr. 82. (1986–1987). *Om lov om militær disiplinærmyndighet og om lov om politimyndighet i det militære forsvar*. Justisdepartementet.
- Justis- og politidepartementet. (1899-1900). Angaaende Udfærdigelse af en militær straffelov. (Oth. Prp. No. 4.). Papirkopi utlånt fra Generaladvokatembetet.
- Kvale, S. og Brinkman, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk.
- Li, J. Z. (2013). *Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse* i Glasø, L og Thompson, G. (Red.), *Transformasjonsledelse* (s. 11-40). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- NOU 1978:9. *Forsvarskommisjonen av 1974*. Oslo/Bergen/Tromsø: Universitetsforlaget. Hentet fra https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2011062106007?page=1.

NOU 1980:58. *Militær disiplin- og politimyndighet*. Oslo/Bergen/Tromsø: Universitetsforlaget. Hentet fra https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2013120205186?page=1.

NOU 1986:20. *Skredulykken i Vassdalen 5. mars 1986*. Oslo/Bergen/Tromsø: Universitetsforlaget. Hentet fra https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2014020405018?page=1.

Sannem, Jo og Ingvarsson, Böðvar. (2020). *Del 4. Særegenheter ved militær ledelse*. Gyldendal Akademisk, utgis 1. august 2020.

Store norske leksikon (2020). *Refselse*. Hentet 28. mars 2020 fra <https://snl.no/refselse>.

Sunde, Hjalmar I. (2013). *Disiplinær uro og lederskap i Forsvaret, et personlig tilbakeblikk*. Norsk Militært Tidsskrift 183 nr. 1, s. 30-34. Oslo. Hentet fra <https://docplayer.me/4530518-Norsk-militaert-tidsskrift.html>.

Tilleggsprotokoll til Geneve-konvensjonene av 12-08-1949 hva angår beskyttelse av ofre for internasjonale væpnede konflikter (Protokoll I)

Forsvaret (2019) Statistikk over personell i Forsvaret. Hentet fra <https://forsvaret.no/aarsrapport/statistikk/personell>

Store norske leksikon (2016) – Refselse Hentet fra <https://snl.no/refselse>.

Venemyr, Geir Ove (2005). *Transformasjonslederen – Forsvarets Lederideal?* Bergen: Norges Handelshøyskole.

10 Lover og forskrifter

Disiplinærloven. (1988). Lov om militær disiplinærmyndighet. (LOV-1988-05-20-32). Hentet fra <https://lovdata.no/lov/1988-05-20-32>.

Forsvarsloven. (2016). Lov om verneplikt og tjeneste i Forsvaret. (LOV-2016-08-12-77). Hentet fra <https://lovdata.no/lov/2016-08-12-77>.

Lov om politimyndighet i Forsvaret (1988). Lov om politimyndighet i Forsvaret (LOV-1988-05-20-33). Hentet fra <https://lovdata.no/lov/1988-05-20-33>.

Militær straffelov. (1902). Militær straffelov. (LOV-1902-05-22-13). Hentet fra <https://lovdata.no/lov/1902-05-22-13>.

Straffeloven. (2005). Lov om straff. (LOV-2005-05-20-28). Hentet fra <https://lovdata.no/lov/2005-05-20-28>.

Forskrift om disiplinærreglementet i Forsvaret. (1988). Forskrift om disiplinærreglementet for Forsvaret og militært arrestreglement. (FOR-1988-12-16-1033). Hentet fra <https://lovdata.no/forskrift/1988-12-16-1033>.

Forskrift om ansiennitet/kommandomyndighet. (1957). Forskrift om ansiennitet og kommandomyndighet for befall i Forsvaret. (FOR-1957-10-18-9092). Hentet fra <https://lovdata.no/forskrift/1957-10-18-9092>.

Forsvarstilsatteforskriften (2017) Forskrift om tjeneste for militært tilsatte og for sivilt tilsatte i Forsvarsdepartementet og underliggende etater (FOR-2017-06-24-997). Hentet fra <https://lovdata.no/forskrift/2017-06-24-997>.

11 Vedlegg A Informasjonsskriv med samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Fungerer disiplinærmyndigheten slik den er ment?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut om disiplinærmyndigheten fungerer slik den er ment. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Intervjuene vil være en viktig del av innsamlingen av data for finne ut hvordan disiplinærmyndigheten benyttes på kompanisjefsnivå i Hæren. Prosjektet skal forsøke å gi svar på om disiplinærmyndighet er en naturlig del av lederskapet på kompanisjefsnivå. Prosjektet er en del av en masteroppgave som skal leveres våren 2020.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forsvaret Høgskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er valgt ut fordi du tjenestegjør som kompanisjef i Hæren, og dette er normalt første stilling hvor man innehar disiplinærmyndighet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Undersøkelsen vi gjennomføres som et semistrukturert intervju. Jeg vil ta opp intervjuet på lyd, og notere underveis. Dersom du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du setter av ca 60 minutter for å svare på en del spørsmål.

Du vil være en av flere kompanisjefer i Hæren som intervjues. Intervjuene vil bli anonymisert og lydopptakene vil slettes når undersøkelsen er ferdig.

Det skal ikke gis informasjon i intervjuene som er taushetsbelagte. Dette vil være et felles ansvar mellom respondent og intervjuer.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene fra deg til det formålet jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg og min veileder som vil ha tilgang på lydfilene. Lydfilene tas opp på en lydopptager og overføres til en lagringsenhet uten nettilgang for oppbevaring inntil prosjektet er ferdig.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.10.20. Alt av personopplysninger og lydfiler vil da slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

-
- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
 - å få rettet personopplysninger om deg,
 - få slettet personopplysninger om deg,
 - få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
 - å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Forsvarets høyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Prosjektet er godkjent av Forsvarets forskningsnemnd og stabssjef i Hærstaben.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Sverre Robert Haugsdal, tlf 95490474
- Sigrid Redse Johansen 98641566
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Sigrid Redse Johansen
Prosjektansvarlig
Veileder

Sverre Robert Haugsdal
Masterstudent

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen gitt i dette skrevet om prosjektet «Fungerer disiplinærmyndigheten slik den skal?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca 01.10.20.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

12 Vedlegg B - Intervjuguide

Intervjuguide

Innledning

- Kort om meg selv og oppgaven
- Er disiplinærmyndigheten ment å være en del av lederskapet for kompanisjefer i Hæren, bruker de den slik den er ment og er de satt i stand til å bruke den?

Kort om formalia

- Samtykkeerklæring
- Kan trekke seg når som helst
- Anonymisering
- Godkjent av NSD, Forsvarets forskningsnemnd og stabssjef Hærstaben.

Om intervjuet

- Bruk av lydopptaker og ta notater underveis
- Tar ca 60 minutter
- Ugradert

Myndighet

1. Hva legger du i kommandomyndighet, og hvorfor er dine undergitte nødt til å følge dine kommandoer?
2. Hvorfor har befal militær politimyndighet? Hvordan brukes denne i praksis?
3. Hvorfor har kompanisjefer disiplinærmyndighet? Hvordan brukes den?
4. Hva tenker du er formål og hensikt bak disiplinærmyndigheten?

Bakgrunn og erfaring

5. Hvor lenge har du hatt stillinger med disiplinærmyndighet.
6. Har du brukt disiplinærmyndigheten din? Fortell kort om hvordan du evt har vurdert i de sakene du har vurdert å bruke disiplinærmyndigheten.
7. Hvilken utdanning/opplæring har du i bruken av disiplinærmyndighet? Hva har du eventuelt gjort for å skaffe deg informasjon om dette?
8. Var disiplin, militær politimyndighet og refs/straff en del av din lederskapsopplæring?

Lederskap og disiplin

9. Hvordan opprettholder du ro og disiplin i din avdeling? Hvorfor velger du å gjøre det slik?
10. Er disiplin og bruk av disiplinærmyndigheten en del av ditt lederskap? På hvilken måte og hvorfor?
11. Har du hatt utfordringer med offiserer, befal eller soldater som ikke har fulgt ordre? Hvordan løste du det? Hvordan mener du man bør løse det?
12. Hvordan kan oppdragsbasert ledelse skape utfordringer i de tilfeller du ikke har tillit til at dine undergitte ønsker ta den risiko som er nødvendig for å løse oppdraget?
13. Kan du se for deg situasjoner hvor straff/refs kan bli en del av lederskapet ditt?

«Refselse er et middel som kan nyttes for å skape og opprettholde militær moral og disiplin og derigjennom fremme effektiviteten i det militære forsvar. Refselse bør bare

nyttes når andre virkemidler så som motivering, veiledning, opplæring, ros mv ikke fører frem eller ansees utilstrekkelige»

1. Hvorfor er det viktig for en militær avdeling å opprettholde militær moral og disiplin?
2. Hvilken effektivitet er det man ønsker fremmet gjennom å bruke disiplinærsystemet?

Caser/Scenarier

Se for deg et scenario der avdelingen din har tatt store tap på oppdrag med høy risiko, men du ser at oppdraget løses, og brigaden har fremgang. Personellmessige tap er erstattet av soldater og befal som ikke kjenner hverandre fra før og risikoen i fremtidige oppdrag er forventet å være like høy.

3. Hvordan påvirker dette lederskapet ditt?
4. Hva gjør du dersom du oppdager at troppssjefer, evt lagførere unnlater å ta den risikoen som du mener må tas for å løse oppdraget? Hvordan løser du dette?
5. Hva gjør du dersom egne soldater eller befal nekter å gjennomføre de ordre som du gir?

Selv om du løser kompaniets oppdrag og dette gir brigaden fremgang, mener du selv at risikoen som tas er for høy, og at forventede tap er for høy.

6. Hvordan løser du dette? Kan du unnlate å følge ordre? Kan du velge å løse oppdraget på en annen måte, selv om du vet at dette vil stanse brigadens fremgang?
7. Kan dine undergitte nekte å utføre ordre som påfører dem høyere risiko?

Avslutning

8. Hvordan opplever du at bruken av disiplinærmyndighet har vært en del av din lederskapsutdanning?
9. Hvordan opplever du at disiplinærmyndighet skal være en del av ditt lederskap som kompanisjef?
10. Opplever du at befal og soldater i din avdeling, forstår hvorfor og hvordan du bruker din disiplinærmyndighet?
11. Har du fått nok opplæring i den praktiske bruken av disiplinærmyndighet?

13 Vedlegg C – Godkjenning fra NSD

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

about:blank



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Fungerer disiplinærmyndigheten slik den skal?

Referansenummer

354562

Registrert

23.02.2020 av Sverre Robert Haugsdal - shaugsdal@fhs.mil.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Sigrid Redse Johansen, srjohansen@mil.no, tlf: 98641655

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Sverre Robert Haugsdal, sverrerobert@hotmail.com, tlf: 95490474

Prosjektperiode

01.01.2020 - 01.10.2020

Status

25.02.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

25.02.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 25.02.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

14 Vedlegg D – Godkjenning fra berørt avdeling

svrerr robert@hotmail.com

Fra: Ommundsen, Frode
Sendt: onsdag 4. mars 2020 12:11
Til: Haugsdal, Sverre Robert
Kopi: Myhre, Terje Ludolf; Walløe, Helene Lindblad; Kieding, Stig
Emne: Godkjenning fra berørt avdeling
Vedlegg: Informasjonskriv responder.doc; Prosjektbeskrivelse - Haugsdal.docx; 2020-02-25 NSD Vurdering.pdf

Sverre,
jeg tenker at denne undersøkelsen er svært nyttig for Hæren. Interessant tema.

Godkjent fra min side. Lykke til.

(Kopi: sj FMFA, Hærens jurist og Hærens personvernkoordinator).

Mvh

Frode Ommundsen
brigader
stabssjef Hærstaben

E-post: fommundsen@mil.no
Telefon: 7762 8601/0580 8601
Mobil: +47 92863967

Fra: Haugsdal, Sverre Robert <shaugsdal@mil.no>
Sendt: onsdag 4. mars 2020 10:30
Til: Ommundsen, Frode <fommundsen@mil.no>
Kopi: Myhre, Terje Ludolf <tmyhre@mil.no>
Emne: Godkjenning fra berørt avdeling

Brigader,

Jeg jobber i disse dager med min masteroppgave i militære studier ved Forsvarets høgskole. Ifm prosjektet (prosjektbeskrivelse vedlagt) har jeg sammen med min veileder funnet av oppgaven vil stå sterkere, ved å samle empiri fra offiserer som sitter som kompanisjefer i Hæren, gjennom intervju. I den forbindelse kreves det en godkjenning av berørt avdelingen [jfr «Bestemmelse om utlevering av personopplysninger fra registerdata, og søknad om gjennomføring av spørreundersøkelser i Forsvaret»](#), når jeg søker til Forsvarets forskningsnemd. Jeg ønsker muligheten til å intervju respondentene fra Brig N, HMGK og muligens KP Ø ved HVS. Derfor løfter jeg godkjenningen til deg. Jeg forventer å intervju 5 – 8 respondenter, med ca 1 til ½ time pr respondent. Jeg vil være svært fleksibel ovenfor eventuelle deltagere og avdelinger, slik at det blir minst mulig belastning for den enkelte og for avdelingene.

Prosjektet vil ikke behandle fortrolig eller sikkerhetsgradert informasjon.

Respondentene vil jeg finne ved å ta kontakt med bataljonssjefene, som peker på offiserer som har tid og mulighet til å delta. Det er selvfølgelig frivillig å delta for respondentene og de vil signere en samtykkeerklæring. Respondentene vil bli anonymisert i oppgaven.

Prosjektet er godkjent (Vedlagt) av Norsk senter for forskningsdata, som er personvernombud for Forsvarets høgskole.
