

Disiplinærmyndighet som lederverktøy

- Hvilken relevans har disiplinærmyndigheten for kompanisjefer i Hæren i dag, og på bakgrunn av dette, i hvilken grad praktiseres prinsippet "likhet for loven" i Hæren?

Kadett Stian Dale (HEMS)



KRIGSSKOLEN

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt

Krigsskolen

Høst 2011

Forord

Utformingen av denne bacheloroppgaven har vært en tidkrevende prosess. Jeg ønsker å rette en takk til Generaladvokat Arne Willy Dahl og Krigsadvokat Joachim Nordgreen for velvilje og svært nyttige innspill i den innledende prosessen med oppgaven, samt tilgang til rapporter og statistikk. Videre ønsker jeg å takke min sjef, major Trond Sebak for svært nyttig sparring da skrivesperren slo til for fullt. Til slutt må jeg takke min veileder på Krigsskolen, major Are Eidhamar for meget god veiledning og tilbakemelding underveis i skriveprosessen.

Jessheim, desember 2011

Stian Dale

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	5
1.1 BAKGRUNN	5
1.2 PROBLEMSTILLING	5
1.3 AVGRENSNINGER	6
1.4 DEFINISJONER.....	6
2. METODE.....	8
2.1 METODEVALG	8
2.2 METODEBESKRIVELSE.....	8
2.3 METODE OG KILDEKRITIKK	10
3. TEORIGRUNNLAG.....	13
3.1 LOVVERK OG REGLEMENT	13
3.2 FORSVARETS LEDELSESFILOSOFI.....	14
3.3 OPPDRAGSBASERT LEDELSE OG UTVIKLING AV LEDELSESTEORIER	15
4. PRESENTASJON AV FUNN.....	18
4.1 INNLEDENDE STATISTIKK- OG DOKUMENTANALYSE	18
5. DISIPLINÆRMYNDIGHETENS RELEVANS SOM LEDERVERKTØY I DAG	20
5.1 INNLEDNING.....	20
5.2 KOMPETANSE.....	21
5.3 HÆRENS UTVIKLING	23
5.4 UTVIKLING I LEDERKAP	25
5.5 LIKHET FOR LOVEN?.....	27
6. KONKLUSJON.....	30

6.1	RELEVANS.....	30
6.2	LIKHET FOR LOVEN.....	30
6.3	VEIEN VIDERE.....	31
	KILDELISTE.....	32
	VEDLEGG	34

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Disiplinærmyndighet, eller refselsesmyndighet, følger av kommando og er et sett med sanksjoner som kompanisjef og høyere sjefer kan iverksette i den hensikt å opprettholde disiplin, orden og god oppdragelse i sin avdeling (Hegdal, 1994). Dette er ett av mange lederverktøy som sjefen kan nytte i utøvelsen av sitt lederskap.

Forsvaret speiler samfunnet forøvrig. Man kan si at Forsvaret er et snitt av den norske befolkningen. Teorier om hva som er god ledelse er stadig under utvikling. Forsvarets grunnleggende ledelsesfilosofi er oppdragsbasert ledelse (FFOD, 2007). Oppdragsbasert ledelse går i kort ut på at sjefer på alle nivå løser sine oppdrag basert på intensjonen til overordnet sjef, altså hva som ønskes oppnådd og hvorfor dette ønskes oppnådd. Dette innebærer stor grad av tillit til at underordnet sjef er i stand til å løse oppdraget han er gitt, uten at han detaljstyres. Vi finner igjen dette tillitsforholdet mellom leder og medarbeider i teorien om transformasjonsledelse (Bass og Avolio, 1994).

1.2 Problemstilling

Lov om militær disiplinærmyndighet i Forsvaret i dagens form trådte i kraft i 1988. Som en direkte følge av dette ble samme år Disiplinærreglementet utgitt av Forsvarssjefen.

Reglementet sier noe om hvordan disiplinærloven skal håndheves i Forsvaret. Loven og reglementet baserer seg i stor grad på et invasjonforsvar, med en stor vernepliktshær. Dette kan jeg si ut ifra tidspunktet disse er skrevet. Faktum er at Hæren har endret seg radikalt de siste 10–15 årene. Fokuset i dag er ikke invasjonforsvaret, men vi er transformert til ett innsatsforsvar, med en mye høyere grad av profesjonalisering. I tillegg til dette har ledelsesidealet endret seg i Forsvaret i takt med samfunnet forøvrig. Dagens moderne ledere har stort fokus på medarbeiderne og det å legge tilrette for at medarbeiderne kan levere optimalt. Jeg ønsker derfor å se på disiplinærmyndigheten som lederverktøy i Hæren i dag. På hvilken måte blir den brukt? Problemstillingen blir da som følger:

Hvilken relevans har disiplinærmyndigheten for kompanisjefer i Hæren i dag, og på bakgrunn av dette, i hvilken grad praktiseres prinsippet ”likhet for loven” i Hæren?

1.3 Avgrensninger

Jeg kommer kun til å se på to hæravdelinger i denne oppgaven. Det ville også vært relevant å se på eventuelle forskjeller mellom forsvarsgrenene. Da dette blir for omfattende for denne oppgaven vil jeg kun se på Hæren i denne omgang. Videre er det kun kompani (kp) /eskadronsnivået (esk) jeg undersøker i denne oppgaven. Jeg har altså unnlatt å se på bataljonssjefenes eller høyere sjefers utøvelse av disiplinærmyndigheten. Dette har jeg gjort fordi jeg mener at man finner mest ulik praksis på laveste nivå som fører kommando (kp/esk), da det er sjefenes første møte med denne spesielle myndigheten. I tillegg er det på kompaninivå det gjennomføres flest refselsler.

Jeg vil heller ikke gjøre noen dypere analyse av den enkelte paragraf i lovverket, men se på disiplinærloven og disiplinærreglementet i stort som dokumenter som er styrende for utøvelsen av myndigheten.

Jeg vil ikke diskutere hvilke typer refselsmidler som blir brukt, da dette ikke har relevans for å besvare problemformuleringen. Dette vil dog kunne ha interesse for senere forskning, for å bevisstgjøre hvilke trender som her foreligger.

1.4 Definisjoner

Med begrepet ”likhet for loven” mener jeg her ikke den rene juridiske fortolkningen av begrepet, men mer et allmenngyldig prinsipp man skal strebe mot for å oppnå så rettfærdig behandling som mulig når man nytter disiplinærmyndigheten. Likhet for loven er idealet som kjennetegner en rettsstat og et demokrati.

Med lederverktøy mener jeg her konkrete redskap den enkelte leder bør ha i sammenheng med utøvelse av sin lederrolle. Eksempler på slike verktøy kan være kommunikasjon, motivasjon, tilbakemelding, delegering, medarbeidersamtale og stressmestring. Jeg vil være tilbøyelig til å hevde at noen av de viktigste verktøyene i moderne ledelse er motivasjon,

bevege seg ut (management by walking around), tilbakemelding og delegering. For militære ledere er etter min mening disiplinærmyndigheten et viktig lederverktøy for også å kunne gi negative sanksjoner for å korrigere uønsket atferd.

2. Metode

I dette kapittelet vil jeg innledningsvis gjøre rede for hvilken metode jeg nytter for å belyse problemformuleringen i oppgaven min. Deretter vil jeg beskrive hvordan jeg har gått fram i undersøkelsene gjennom metodebeskrivelsen. Avslutningsvis vil jeg gjøre rede for muligheter og begrensninger den valgte metode gir meg i denne oppgaven.

2.1 Metodevalg

Metode betyr å følge en bestemt vei mot målet, altså tilnærmingen og fremgangsmåten du bruker for å forstå, eller ”komme til bunns” i et problem. I samfunnsvitenskapen skiller man gjerne mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Begrepene kvalitativ og kvantitativ henviser til spesielle egenskaper. Kvalitet betyr beskaffenhet og viser til egenskaper ved fenomener. Kvantitet viser til mengde eller antall (Johannesen, 2010).

Jeg har valgt å belyse problemformuleringen gjennom å benytte en kvalitativ tilnærming. Jeg har både gjennomført intervjuer og gjennomført dokumentstudier, også med kvantitative tilsnitt gjennom enkle statistikkanalyser. Dermed kan man si at jeg til en viss grad har brukt metodetriangulering, ved at jeg gjennom analyse av kvantitative data, har kommet fram til oppfølgingsbehov gjennom kvalitative metoder som intervju og dokumentstudier (Johannesen, 2010). Dette gir meg mulighet til å forstå hvordan disiplinærmyndigheten nyttes blant dagens kompani- og eskadronssjefer i Hæren, og hvorvidt den nyttes forskjellig.

2.2 Metodebeskrivelse

Med utgangspunkt i problemformuleringen gjennomførte jeg innledningsvis en dokumentanalyse av Generaladvokatens (GA) årsrapport over refselsler i Forsvaret (2009 og 2010). Samtidig gjennomførte jeg en enkel statistikkanalyse av GA's statistikk over refselsler i Forsvaret (2009 og 2010). De konkrete funnene blir omtalt i kapittel 4. Basert på de funn jeg gjorde her valgte jeg å gjennomføre intervjuer med totalt fire kompani- eller eskadronssjefer (heretter kalt informanter) i to bataljoner. Intervjuene ble gjennomført med to kompanisjefer i Hans Majestet Kongens Garde (HMKG), og med to eskadronssjefer i

Telemark Bataljon (TMBN). Grunnen til at jeg valgte disse to bataljonene var at de statistisk sett befant seg i hver sin ende av skalaen i forhold til hvor mange refselsler som var gitt. HMKG hadde suverent flest refselsler og TMBN hadde færrest refselsler.

Videre la jeg til grunn følgende kriterier for valg av de fire informantene:

- Minst 1 års aktiv tjenesteerfaring med utøvelse av disiplinærmyndigheten
- Egen lyst og vilje til å delta som intervjuobjekt

Dette ble beskrevet pr mail til bataljonssjefene i HMKG og TMBN, og disse valgte så ut hvem som til slutt ble mine informanter. Intervjuene er forberedt gjennom en intervjuguide (vedlegg 1). Intervjuguiden er validert før gjennomføring av intervjuene, ved at jeg testet ut intervjuguiden på tre offiserer ved egen avdeling, Forsvarets Militærpoliti Avdeling (FMFA).

Jeg har valgt å benytte meg av semi-strukturerte intervjuer for å avdekke meningsinnhold og dybdeforståelse av problemet (Johannessen, 2010). Det å gjennomføre et semi-strukturert intervju innebærer at jeg har hovedspørsmålene listet i en intervjuguide, men er ikke bundet til rekkefølge eller svaralternativer. Intervjuguiden er bygd opp med en innledende presentasjon av bakgrunn, tema og problemformulering, samt avklaring av formelle forhold rundt intervjuene. Informantene blir oppfordret til å svare så utfyllende som mulig. Deretter starter selve intervjuet med noen innledende, enkle spørsmål i den hensikt å ”bryte isen”. Videre er de aller fleste spørsmålene såkalte åpne spørsmål, slik at informantene må resonere rundt dem. I tillegg har jeg brukt stillhet aktivt som virkemiddel for å tvinge frem ytterligere utdyping rundt det enkelte svar, i tillegg til oppfølgingsspørsmål (Brinkmann, 2009). Hvert intervju tok i gjennomsnitt ca 1 time å gjennomføre. De viktigste funnene fra intervjuene presenteres i kapittel 5.

Problemformuleringen er forankret i teamet ledelse og lederverktøy. Jeg vil derfor se på utøvelsen av disiplinærmyndighet opp mot Forsvarets ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse, som er beskrevet i Forsvarets Fellesoperative Doktrine (FFOD, 2007). De sentrale funnene jeg har gjort gjennom den innledende dokument- og statistikkanalysen og intervjuene vil jeg videre drøfte opp mot utviklingen av lederskap i Forsvaret, kompetanse hos de som utøver disiplinærmyndigheten og Hærens utvikling over de siste 10–15 årene.

2.3 Metode- og kildekritikk

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i statistikk i den innledende analysen i denne oppgaven. Det å analysere statistikk har både styrker og svakheter rent metodisk. En klar fordel med den statistikken jeg har sett på, er at den kommer fra en primærkilde. GA's kontrollmyndighet, gjennom krigsadvokatene (KA), får månedlig tilsendt rapporter fra alle avdelinger i Forsvaret, hvor kontrolleksemplarene av refselsene som er gitt ligger vedlagt. Dermed er statistikken meget troverdig i seg selv. En klar svakhet ved statistikken er der hvor selve rapporteringen mangler eller rapporteres for seint fra noen avdelinger. Dette er tilfellet spesielt for statistikken jeg har tilgang på fra 2010. Her mangler det for eksempel 3 måneder med rapportering fra HMKG. Allikevel har ikke dette så stor betydning i dette tilfellet, da disse 3 månedene uansett bare kan styrke forskjellen mellom de to avdelingene jeg tar utgangspunkt i. Med dette mener jeg at antallet refselsener gitt i HMKG kun kan forbli uendret, dvs. ingen refselsener i de aktuelle månedene, eller øke ved at det er gitt refselsener i de aktuelle månedene. En annen svakhet ved statistikken jeg har tilgang til er de disiplinære forhold som det aldri blir reagert mot, altså der hvor avdelingssjefen velger å ikke refse forholdet, eller at han ikke blir kjent med forholdet i det hele tatt. Dette kan for eksempel bero på at saker løses på lavest mulig nivå. Statistikken gir derfor ikke noe komplett bilde over den disiplinære situasjonen i Hæren, men er det beste utgangspunktet som er mulig å framskaffe i forhold til tilgjengelig tid i denne oppgaven.

GA's årsrapporter over refselsener i Forsvaret tar også utgangspunkt i den samme statistikken og har derfor de samme styrker og svakheter som statistikken i seg selv.

Jeg har også vurdert å se på militærpolitiets statistikker over anmeldte og etterforskede saker, og sammenligne disse med GA/KA sin statistikk over fullbyrdede refselsener. Det har vist seg alt for komplisert å få til, fordi statistikkene ikke er bygd opp på samme måte, og derfor ikke er direkte sammenlignbare. Denne oppgavens omfang tillater ikke denne fremgangsmåten.

I kvalitativ metode er intervjuer en klassisk måte å innhente empiri på. Denne metoden har også sine styrker og svakheter. En fordel med å gjennomføre intervjuer er at jeg kan gå mer i dybden og få større helhetsforståelse av problemet. Det er derimot ingen garanti for fyldige svar. Det er helt avhengig av hvilke spørsmål som stilles, hvordan disse er utformet

og intervjuobjektets evne til å svare utdypende (Johannesen, 2010). Jeg har forsøkt å stille så åpne spørsmål som mulig, og vært aktiv med oppfølgingsspørsmål for å skape rom for refleksjon hos informantene. Jeg er også klar over at jeg har med meg min egen forforståelse og kunnskaper om temaet inn i oppgaven, slik at spørsmålene som stilles under intervjuene kan ha en viss grad av forutinntatthet og kanskje oppleves som ledende.

En annen svakhet ved intervjuer er i hvilken grad det er mulig å etterprøve resultatene i intervjuene. Johannesen (2010) mener at dette er nær sagt umulig, fordi man ikke kan reprodusere samme kontekst, menneskelige forhold osv. i den konkrete situasjonen. Jeg mener at selv om den enkelte intervjusituasjonen er unik i seg selv, vil mitt strategiske utvalg av informanter styrke resultatet. Jeg sier dette fordi jeg har intervjuet avdelingssjefer som helt klart må defineres som primærkilder i forhold til problemformuleringen.

Avdelingssjefene har tilnærmet samme erfaringsgrunnlag, kompetanse og utdanningsnivå som resten av avdelingssjefene i Hæren på samme nivå. Jeg mener derfor at svarene i stor grad er mulig å reprodusere, også med et annet utvalg av informanter, underforstått avdelingssjefer på kapteins- eller majorsnivå i Hæren.

Det har vært utfordrende å finne relevant teori til denne oppgaven. Jeg har valg å nytte disiplinærloven og disiplinærreglementet som primærkilder for disiplinærmyndigheten. For å supplere disse bruker jeg Hegdal (1994). Hegdals bok omhandler disiplinærmyndighet i Forsvaret og er skrevet i mer prosatekst enn hva tilfellet er for loven og reglementet. Hegdal er tidligere yrkesoffiser i Forsvaret i 13 år og har hatt stilling som KA og konstituert GA.

For å beskrive Forsvarets offisielle ledelsesfilosofi viser jeg til Forsvarets Fellesoperative doktrine fra 2007 (FFOD 07). Jeg benytter videre Martinsen (2010) for å se nærmere på transformasjonsledelse. Martinsen er dr.pilos og førsteamanuensis i organisasjonspsykologi ved Institutt for ledelse og organisasjon på Handelshøyskolen BI. Han gjengir Bernard M. Bass' teori om transformasjonsledelse fra boken *From Transactional to Transformational Leadership* (1990).

Jeg benytter meg også høyskolelektor Geir Lahnstein ved institutt for ledelse og organisasjon ved Handelshøyskolen BI. Han har laget et hefte som heter "*Noen oppsummeringer om ledelse og ledelsesteorier*" utgitt i faget Endringsledelse, team og coaching, hvor jeg var elev nylig. Hftet ble utgitt 21. september 2009. Dette vil jeg nytte som supplement for å beskrive utviklingen i ledelsesteorier. Han er å anse som en

sekunderkilde, men heftet hans er basert på primærkilder i beskrivelsen av den enkelte teori. Dette vil jeg utdype nærmere i neste kapittel.

I tillegg til vil jeg bruke flere kilder som er å anse som primærkilder. Det være seg *FSJ retningslinjer for utmåling av refselse ifm vådeskudd* (2008) og *FSJ veiledning for utmåling av refselse ifm vådeskudd* (2009) som supplement for å skape bredde i argumentasjonen min. Disse vil jeg komme tilbake til der hvor de omtales i oppgaven.

3. Teori

I dette kapittelet vil jeg kort gjøre rede for relevant teori som jeg mener er viktig sett opp mot problemformuleringen. Jeg vil først gjøre rede for lovverket og reglementet som styrer utøvelsen av disiplinærmyndigheten. Deretter vil jeg presentere Forsvarets offisielle ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse. Til slutt vil jeg sammenligne oppdragsbasert ledelse med utviklingen av ledelsesteorier siste århundre, med spesiell vekt på dagens moderne lederskapsteori, transformasjonsledelse.

3.1 Lovverk og reglement

Hensikten med disiplinærmyndigheten er å skape og opprettholde militær moral og disiplin i avdelingen. Lov om militær disiplinærmyndighet (heretter kalt disiplinærloven) slår fast at militære sjefer som fører kommando er gitt kompetanse til å ilegge undergitt personell refselsler. Refselsesmidlene listes som følger (Hegdal, 1994). Den første sanksjonen er *arrest*. Dette kan gis i inntil 20 dager i fredstid. Deretter følger *bot*. Bot på inntil 50 ganger tjenestetillegget (kr pr dag for en soldat) for befall og vervede og inntil 20 ganger tjenestetillegget for vernepliktig. Neste sanksjon er *frihetsinnskrenkelse*.

Frihetsinnskrenkelse kan gis i inntil 30 dager, og hva frihetsinnskrenkelsen består i må defineres nærmer i den enkelte sak. Den siste sanksjonen er *irrettesettelse*, som igjen er delt i *streng* og *mild* irrettesettelse. Mild irrettesettelse skal ikke komme fram på det militære rullebladet til den det gjelder. Alle de andre sanksjonene henføres på rullebladet i 10 år. Disiplinærmyndigheten er altså i sin helhet et negativt sanksjonsmiddel.

Som en forskrift til disiplinærloven ble disiplinærreglementet gitt ut i 1989, sammen med arrestreglementet. Disiplinærreglementet er bygd opp slik at det utdyper og kommenterer paragrafene i disiplinærloven. Det tar også for seg forholdet til annen relevant lovgivning. Det betyr at disiplinærreglementet er en operasjonalisering av disiplinærloven. Disse må sees under ett når saksbehandling av en refselse gjennomføres.

Refselse skal ikke regnes som straff etter grunnlovens definisjon, selv om refselse ilegges av samme grunn som samfunnet ilegger straff, altså brudd på en adferdsnorm. Det ble i 1955 avsagt en Høyesterettsdom som la til grunn at refselse ikke er å anse som straff. Til tross for

dette vil nok tiltaket i seg selv føles som straff for den som utsettes for det. I tillegg stilles det rent prosessuelt de samme krav til saksbehandling i en disiplinærsak som i en straffesak.

Avdelingssjef som fører kommando står fritt til å vurdere hvorvidt et forhold skal refses eller ikke. Høyere sjef kan ikke pålegge avdelingssjef å refse, men kan instruere vedkommende til å gjennomføre saksbehandling. Høyere sjef kan også overta saken og føre den selv. Dette er dog ikke nødvendigvis hensiktsmessig, da man må anta at avdelingssjefen er den som har best forutsetning til å vurdere forholdet.

Rettsikkerheten ivaretas gjennom kontrollinstansen som GA representerer, samt gjennom adgang til å påklage og anke avgjørelsen om refselse. GA/KA har rollen som rådgiver og kontrollorgan for disiplinærmyndigheten. Samtidig må saker med strenge reaksjoner, blant annet arrest utover 12 dager og frihetsinnskrenkelse over 15 dager, fremlegges GA/KA før endelig vedtak fattes. Generaladvokaten har også militær påtalemyndighet.

3.2 Forsvarets ledelsesfilosofi

FFOD (2007) sier følgende om Forsvarets ledelsesfilosofi:

Forsvarets grunnleggende ledelsesfilosofi er oppdragsbasert ledelse. Den innebærer at sjefer på de ulike nivåene styrer gjennom å angi hva som skal oppnås, og hvorfor det skal oppnås (FFOD, 2007:163)

Dette betyr at oppdragsløsningen skal være styrt av høyere sjefs intensjon. Videre innebærer ledelsesfilosofien at *initiativ* kan tas på alle nivåer og at delaktighet på alle nivåer gir størst *robusthet* i møte med stridens friksjoner. Poenget er å skape en kultur av profesjonalitet og gjensidig tillit.

Hvordan skal man så skape denne kulturen? FFOD (2007:163) lister følgende punkter:

- *Myndighet desentraliseres så langt som mulig og forsvarlig*
- *Alle sjefer tildeler de ressursene til sine underordnede som trengs for å løse oppdraget*

-
- *De underordnede skal så langt som mulig få mulighet til å selv bestemme hvordan oppdraget gjennomføres*
 - *Det legges vekt på kontinuerlig trening i å ta ansvar og utvikle dømmekraft*

Dette betyr ikke at sjefene ikke kan nytte styringsretten gjennom kommando, men fordrer en fleksibilitet til å nytte begge former for ledelse gitt situasjonen man står overfor.

Desentralisert ledelse er basis.

3.3 Oppdragsbasert ledelse og utvikling av ledelsesteorier

Fra starten av forrige århundre har utviklingen i ledelsesteorier vært enorm. Det finnes i dag et utall av forskjellige ledelsesteorier. Jeg vil først i grovt presentere de store linjene innen utviklingen av ledelsesteorier det siste århundret, fordi jeg mener det er relevant for å vise bakgrunnen for at vi har den ledelsesfilosofien vi har i Forsvaret i dag. Jeg vil knytte kommentarer opp mot dagens oppdragsbaserte ledelse til den enkelte teori. Slik vil jeg vise at teoriene ikke avløser hverandre, men blir heller delvis konkurrerende teorier, eller teorier som lever side ved side. Jeg trekker fram fem sentrale teorier.

Industrialiseringen av samfunnet på starten av 1900 tallet, førte til større krav om struktur og formalisering av arbeidet. Taylor (1911) lanserte en teori som var preget av en svært autoritær lederstil, som i ettertid har blitt kalt taylorismen. Dette innebærer en svært stor avstand mellom leder og medarbeider. Tanken var at medarbeideren ikke kunne gjøre jobben uten svært stor grad av detaljstyring og instruksjon fra lederen. Det å prate på jobben var forbudt. Man kan si at det innebar et svært negativt menneskesyn. Lederen kan alt og vet alt, mens medarbeideren ikke kan noe som helst. Taylorismen betraktes også som opphavet til de klart definerte rollene i arbeidslivet, leder og medarbeider. Slik jeg selv har erfart finner vi fortsatt den dag i dag svært autoritære ledere i Forsvaret, som henter elementer av sin filosofi fra Taylor. Men de er, etter min mening, heldigvis ikke mange og de blir færre og færre.

Elton Mayo (1933) betraktes som opphavsmannen til teorien om Human Relations Management. Grunnlaget for teorien ble lagt gjennom flere lyseksperiment ved Hawthorne fabrikk til konsernet Western Electric på slutten av 1920 tallet. Her påviste Mayo at

mennesket er følende og tenkende vesener. Han mente at mennesker kan påvirkes og at de helst bør påvirkes på en positiv måte. Dermed ble relasjonen, og da den positive relasjonen mellom leder og medarbeider sentralt. Gjensidig respekt, åpenhet, trygghet og tillitt er viktige elementer i teorien. Dette står i skarp kontrast til taylorismen. Faren med å overdrive relasjonsaspektet er at det kan bli for mye prosess og ”koseprat”, og for lite resultat. Vi ser at de sentrale elementene fra Mayo fortsatt er gjeldende i Forsvaret i dag.

Human Resource Management er en teori som ble lansert av McGregor (1960), og er en videreutvikling av Mayo’s relasjonstenkning. McGregor var inspirert av Maslow’s behovspyramide (1954), og da spesielt toppen av pyramiden, selvrealisering. McGregor var opptatt av hvordan man kunne finne og utvikle de skjulte talentene som er iboende i ethvert menneske. Teorien går ut på å ha et positivt menneskesyn og å ha troen på alle. Dette kaller han teori Y. Det motsatte vil være å ha et negativt menneskesyn og å tro at alle er unnasluntrere. Dette kaller han teori X. Uansett hvilken tilnærming man har vil dette bli en selvoppfyllende profeti, i følge McGregor. Derfor er det opplagt å velge teori Y. McGregor mente at trivsel i seg selv ikke var nok (Mayo), men at mennesket i tillegg har behov for selvrealisering. I Forsvaret offisielle ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse, er det å ha troen på sine medarbeidere sentralt. Tillit og det positive menneskesynet går igjen i oppdragsbasert ledelse.

Det er først på 1990-tallet at teoretikerne begynner å definere og stille krav og til medarbeideren. Tidligere teorier har stort sett ensidig fokus på lederen. Teoriene om selvledelse og transformasjonsledelse er gode eksempler på dette, hvor fokuset på hva som kreves også av medarbeiderne er definert. Selvledelse kjennetegnes blant annet ved en jegerorientering. Lederen tilrettelegger for faglig utvikling og kompetanse for medarbeideren. Resultatet er at medarbeideren blir faglig sett dyktigere enn lederen. Medarbeideren ansvarliggjøres og blir selvledet, han leder sin egen ressurs og kompetanse. Dette betyr at det er medarbeideren selv som eier oppgaven og han løser den. Sims & Lorenzi (1992) regnes som opphavsmenn til teorien om selvledelse. Teorien bryter med taylorismen ved at medarbeideren er den faglige ressursen, ikke lederen. Lederen fungerer mer som en coach, som får det beste ut av den enkelte. Sammenlignet med oppdragsbasert ledelse, ser vi at selvledelse er sentralt, gjennom blant annet delegering av oppgaver og ansvarliggjøring. Videre kan vi trekke paralleller til spesialistene i Forsvaret i dag, avdelingsbefalet. De overgår i stor grad lederens kompetanse på sitt spesialfelt.

Transformasjonsledelse (Bass & Avolio, 1994) kan betraktes som en tvillingteori med selvledelse. Når medarbeideren er selvledet får lederen en ny rolle. Denne rollen innebærer å formidle visjoner, mål og strategier. Gjennom å være en god rollemodell, synlig og tydelig i sin formidling skaper lederen en sterk vi-kultur. Denne balanserer ut jeg-kulturen i selvledelsesteorien i følge Bass og Avolio. Transformasjonsledere er karismatiske, inspirerende, intellektuelt stimulerende og tar individuelle hensyn (Martinsen, 2010)

Man finner mange likhetstrekk mellom oppdragsbasert ledelse og transformasjonsledelse. Begge teorier trekker frem den selvstendige ledelsen, hvor lederen er tilrettelegger for underordnet sjef eller medarbeider. Lederens visjon, mål og strategier i transformasjonsledelse gir uttrykk for en overordnet retning. Intensjonsstyringen i oppdragsbasert ledelse kan etter min mening sammenlignes direkte og har de samme egenskapene ved seg. Delegering av oppgaver og ansvarliggjøring er elementer som er sentrale i begge ledelsesteoriene. Lederen fremstår som en god rollefigur, og motiverer sine medarbeidere gjennom å gi faglig utfordring, tillit og være en god sparringspartner. Fokuset ligger på gode teamsammensetninger og det å ha komplementære ferdigheter i teamet.

Videre ser vi at oppdragsbasert ledelse også har mange elementer fra andre tidligere teoretikere. Teoriene i seg selv ”shopper” ofte det beste fra tidligere teorier og utvikles videre basert på det og nyere forskningsresultater. Det samme har etter min mening Forsvaret gjort gjennom oppdragsbasert ledelse. Dermed ser man at Forsvaret følger med i tiden og er moderne ved at man har tilpasset seg utviklingen av ledelsesteoriene det siste århundre.

4. Presentasjon av funn

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for de mest sentrale funnene jeg har gjort. Jeg starter med statistikk- og dokumentanalysene jeg har gjort i forbindelse med refselsler. Gjennom dette vil jeg vise hva som er grunnlaget for oppgaven og problemformuleringen min.

4.1 Innledende statistikk- og dokumentanalyse refselsler

GA presenterer årlig sin rapport over refselsler gitt i Forsvaret. I denne rapporten diskuterer han sentrale trender basert på statistikk. GA viser også til historiske trender gjennom flere år i disse årsrapportene, slik at det er mulig å se utvikling over de siste 10-15 år. Jeg har altså valgt å analysere rapportene fra 2009 og 2010. Dette gir meg et meget godt grunnlag for å se trender over flere år.

Rapportene er bygd opp på lik måte for 2009 og 2010. Innledningsvis er det et sammendrag og hovedkonklusjoner. Videre er det en nærmere gjennomgang av antall refselsler og hvilke refselsesmidler som er benyttet. Kapittel 3 i rapportene er viet til klagesaksbehandling, mens siste del omhandler GA's uttalelser i klage- og kontrollsaker (Dahl, 2009 og 2010). Jeg vil videre presentere de mest sentrale trendene som jeg synes er interessante å finne svar på.

- GA uttrykker bekymring for at disiplinærmyndigheten ikke prioriteres tilstrekkelig i Forsvaret, og peker på lavt kunnskapsnivå hos de som utøver myndigheten.
- GA beskriver en generelt fallende kurve på antall refselsler gitt til vernepliktige i Forsvaret de siste 10 årene. Dette har falt fra stabilt rundt 15 % i årene 1994-2002. Etter 2002 har tallet ligget noenlunde stabilt på rundt 6 % av mannskapsmassen.
- Samtidig har andelen av befal og vervede i Forsvaret som refses økt fra rundt 2 % i 2006 og 2007 til nærmere 7 % i 2010.

Oppsummert ser vi at det totale antallet refselsler, sett opp mot det totale antallet soldater og befal i Forsvaret har falt forholdsvis dramatisk etter 2002. GA peker på at lav kompetanse på området er en mulig årsak til dette. Videre har andelen befal og vervede som refses økt betraktelig de siste årene. Disse trendene vil jeg drøfte i kapittel 5.

GA har i tillegg til sin årsrapport en statistisk oversikt over antall refselsler fordelt på avdeling, type overtredelse og utmåling. Disse er igjen delt på forsvarsgren. Jeg har sett nærmere på Hærens statistikk over refselsler i 2009 og 2010. De mest interessante funnene i forhold til problemformuleringen er som følger:

- Ca 53 % av alle refselsler i Hæren i 2009 ble gitt i HMKG. Samme år har TMBN og Etterretningsbataljonen (EBN) ingen refselsler.
- Ca 31 % av alle refselsler gitt i Hæren i 2010 ble gitt i HMKG. Her mangler dog innrapportering for totalt 3 måneder, så det er grunn til å anta at totalantallet i HMKG er høyere. Samme år har TMBN ca 3 % og EBN ca 0,35 % av alle refselsler i Hæren.
- Det vanligste brudd på disiplinærreglementet i Hæren gjelder vådeskudd. Her er andelen ca 23 % av alle refselsler gitt i 2009, og ca 32 % av alle refselsler i 2010. Dette er en tydelig økning fra 2004-2007, hvor andelen lå på ca 11 %
- Deretter følger alkoholrelaterte hendelser. Andelen er ca 19 % av alle refselsler i Hæren i 2009 og ca 29 % av alle refselsler i Hæren i 2010.
- I tillegg er andelen refselsler gitt i forbindelse med vaktforsømmelse forholdsvis stor. Andelen i 2009 var på ca 21 %, og falt ned til ca 9 % av alle refselsler i Hæren i 2010.

Oppsummert ser vi at HMKG og TMBN/EBN er i hver sin ende av skalaen i forhold til antall refselsler de siste årene. Videre ser vi at refselsler i forbindelse med vådeskudd har økt mye etter 2007. På bakgrunn av disse funnene laget jeg en intervjuguide for få en dybdeforståelse av problemformuleringen. I kapittel 5 vil jeg drøfte de viktigste funnene som ble gjort under intervjuene.

5. Disiplinærmyndighetens relevans som lederverktøy i dag

I dette kapittelet vil jeg drøfte noen sentrale faktorer jeg mener er meget relevante for hvordan disiplinærmyndigheten utøves i Hæren i dag. Drøftingen baserer seg på funn jeg har gjort gjennom intervjuene. Jeg vil innledningsvis drøfte faktoren kompetanse. Deretter vil jeg se nærmere på faktoren Hærens utvikling siste 10-15 år. Videre vil jeg drøfte hvilken innvirkning utviklingen i lederskap har hatt i forhold til disiplinærmyndigheten. Til slutt vil jeg forsøke å oppsummere drøftingene ved å se på hvorvidt prinsippet *likhet for loven* etterleves i Hæren

5.1 Innledning

Jeg har gjennomført totalt fire semi-strukturerte intervjuer. Avdelingssjefene jeg intervjuet vil fra nå av omtales som informant A og B (HMKG) og C og D (TMBN). Informantene har alle ført kommando og utøvd disiplinærmyndigheten i praksis i minst 1 år.

For å oppsummere de viktigste funnene fra intervjuene, vil jeg peke på noen sentrale elementer som synes å ha lik vurdering fra alle informantene. Først vil jeg drøfte hvorvidt den formelle kompetansen som kreves for å utøve myndigheten er god nok. Denne kan synes for svak, og kan meget vel være utslagsgivende for de trendene som GA uttrykker bekymring for. Videre kan det se ut som at disiplinærmyndighet ikke er så godt egnet som lederverktøy i en profesjonell avdeling. Dette vil jeg se på opp mot Hærens utvikling de siste 10-15 årene. Til slutt vises det at lederskapet som utøves i dag ikke er det samme som for over 20 år siden, da disiplinærloven og disiplinærreglementet ble utgitt. Dette vil jeg se på opp mot utvikling i lederskap i denne perioden. Ut i fra dette er det faktorene *Kompetanse*, *Hærens utvikling* og *Utvikling i lederskap* jeg vil drøfte videre i dette kapittelet.

5.2 Kompetanse

Kompetanse er en vesentlig faktor for at man skal kunne sikre en så lik behandling som mulig. Dette baser jeg på de funn jeg har gjort under intervjuene, samt GA's uttrykte

bekymring for at kunnskapene er for lave når det kommer til den praktiske utførelsen av disiplinærmyndigheten.

Informant B: I forholdt til formelle kurs i forkant så er det nok ikke sånn at man føler at man den første måneden som kompanisjef har full forståelse for hele disiplinærmyndigheten, og de muligheter og begrensninger den gir. Men spesielt her så føler jeg at vi har meget god dialog med KA (...) og i forhold til den veiledningsmuligheten man har der så er det muligheter for å bli veiledet inn på rett sti..

Informant C: Jeg kan vel ikke huske å ha fått noe opplæring i den. (...) Jeg kan ikke si at jeg har med meg noe skolemessig utdanning i bruk av disiplinærmyndigheten. (...) Det er mulig jeg har vært overfladisk innom den på KS 1, men det er over 10 år siden.

Informantene sier altså at utdanningen som gis før man tiltrer som avdelingssjef er i beste fall begrenset. Det er først og fremst på forvaltningskurs for tiltredende avdelingssjefer hvor disiplinærmyndigheten er et tema. Dette kurset går over 2 uker og inneholder svært mange tema. Tiden som er satt av til undervisning på disiplinærretten og militær politimyndighet tilsvarer ca to undervisningstimer. Det sier seg selv at dette ikke er tilstrekkelig. Krigsskolen bruker ca 1 økt, altså ca 4 undervisningstimer på teamet disiplinærrett og disiplinærmyndighet i løpet av tre års utdanning. Tiden mellom man går Krigsskolen og til man blir avdelingssjef er normalt sett såpass lang at det meste er glemt før den tid.

Det å beherske bruken av disiplinærmyndigheten krever trening. Treningen som gis gjennom formell utdanning kan man slå fast at ikke er dekkende for å sikre rettferdig behandling. Hegdal (1994) peker på materielle, personelle og prosessuelle kompetansemangler når han snakker om konkrete feil i disiplinærutøvelsen. Jeg vil se nærmere på de personelle og de prosessuelle kompetansemanglene.

Personelle kompetansemangler kan være at det ikke foreligger noe kommandoforhold mellom den som ilegger refselse og den som refses. Dette forekommer oftest ved personelloverføringer. Man må føre kommando over vedkommende i det øyeblikket refselse blir gitt. Andre konkrete personelle kompetansemangler skjer hvor refselse ilegges av nestkommanderende. Nestkommanderende har ikke disiplinærmyndighet med mindre han er formelt beordret som fungerende sjef. Videre skjer det vel så ofte at sjefen overskrider sin myndighet ved å ilegge refselse som i utmåling er for høy.

Prosessuelle kompetansemangler forekommer blant annet når det refsbare forholdet ikke er godt nok beskrevet. Dette skjer ofte ved beskrivelse av synlig beruselse. Informant A: ” *Vi har to hovedsaker. Den ene er alkohol. Den er kjempevanskelig å forholde seg til i forhold til reglementsmessig og bevismessig.*” Videre kan det være at mistenkte ikke har fått mulighet til å forklare seg, eller at uttalelse fra militærjurist ikke er innhentet ved alvorligere forhold. I tillegg kan det være at saksbehandlingen trekker ut i tid, eller at man rett og slett har brukt feil straffebud under fremstilling av saken.

Det Hegdal her påpeker, er at det å utøve disiplinærmyndighet er svært komplekst og krever høy grad av nøyaktighet og åpenhet. Det er svært mange fallgruver man kan gå i. Dette betyr igjen at den tiden som er satt av til formell utdanning innen disiplinærmyndighet er utilstrekkelig.

På den annen side viser mine funn at disiplinærmyndigheten er tema i avdelingene i det daglige og da spesielt på uformelle kanaler.

Informant A: Vi har en sjef som er veldig opptatt av at disiplinærmyndigheten skal gjøres formelt riktig. Vi har hatt en utdanning på avdelingssjefene på disiplinærmyndigheten av KA, som har hatt en gjennomgang (...). I tillegg (...) internt i kompaniet, en gjennomgang med militærpolitiet, som hadde oss i avhørsdelen for å forsterke kvaliteten på grunnlaget for eventuelt å bruke disiplinærmyndigheten.

Informant D: Det har vært utdanning i praksis, ved å diskutere med eldste eskadronsjef, bataljonsjef og S-1 (...) hovedsaken er nok ”on the job-training”, diskusjoner i fagfora med likesinnede og eldre (...) og litt sånn oppsøkende selvstudier på lovgivninger og veiledninger som er gitt (...) for det er ikke sånn at du bare tar en times leksjon, så er det gjort.

Disiplinærmyndigheten er altså tema gjennom avdelingssjefsmøter, uformell dialog mellom avdelingssjefer, og i varierende grad, fokus på temaet fra overordnet sjef. I tillegg er det vanskelig å lære å beherske håndverket gjennom den formelle utdanningen som gis. For å bli god på å utøve disiplinærmyndighet må man gjennomføre saksbehandling. Det krever altså trening over tid, og jeg er tilbøyelig til å kalle det ”drill”, for å beherske dette. Dersom disiplinærmyndigheten nyttes sjelden, vil også kompetansetapet øke.

5.3 Hærens utvikling

Hærens utvikling de siste 10-15 år har hatt betydning for relevansen for disiplinærmyndigheten. Hæren har gått fra å være en invasjonshær, med stor vekt på vernepliktige mannskaper og stor størrelse, til å bli en innsatshær og et sikkerhetspolitisk instrument som i mye større grad nyttes utenfor landets grenser. Dette har selvsagt sammenheng med omstrukturering av NATO til å være en organisasjon for kollektiv sikkerhet tidlig på 1990-tallet. Fokuset var å kunne deployeres raskt. I tillegg endret FN's fredsstøtteoperasjoner seg til å bli mer omfattende og krevende. Dette stilte større krav til styrkenes utrustning, trening, utdanning og øving. Oppsummert krevde dette en helt annen type avdelinger som kunne møte de nye utfordringene. Derfor ble det opprettet innsatsstyrker som kunne deployere hurtig og operere i hele trusselspekteret. For å få til dette måtte deler av Hæren profesjonaliseres. Profesjonaliseringen innebærer økt bruk av vervede soldater. Dette er en utvikling og trend som vi fortsatt ser i dag. Stadig større deler av Hæren blir profesjonalisert.

Det å nytte disiplinærmyndigheten overfor vervet personell viser seg ikke å ha samme effekt som overfor vernepliktige soldater.

Informant A: Jeg synes absolutt at det er fint at disiplinærmyndigheten er der (...). Jeg leder vernepliktig personell (...) i utgangspunktet vil 80 % av disse svare ja til spørsmålet om du ønsker å reise hjem i dag (...) Det å ha et virkemiddel som disiplinærmyndigheten (...) er disiplinerende i seg selv. (...) jeg kan ikke sparke en soldat (...) Hvis jeg ikke hadde hatt disiplinærmyndigheten ville det blitt vanskelig.

Mine funn viser at disiplinærmyndigheten som sådan ikke er dekkende for å ivareta disiplin og moral i en profesjonell avdeling. Her er det andre virkemiddel som har større effekt, og da spesielt advarsel om oppsigelse.

Informant D: Nei, disiplinærmyndigheten spiller litt sånn andrefiolin i forhold til andre virkemidler vi har altså, jeg må si det (...). Det er advarselen som veier tyngst. Disiplinærmyndigheten spiller liten rolle, ikke ubetydelig, men liten vil jeg vel si (...) Det er et enklere virkemiddel å bruke oppsigelse.

Advarsel om oppsigelse følger arbeidslivets bestemmelser og går ut på at man først får en muntlig advarsel og deretter to skriftlige advarsler. Det gis mulighet til forbedring mellom alle advarslene. Informant D: "Advarsler er mer dynamisk og innarbeidet enn refselsene (...). Jeg har nok gitt minst det dobbelte av advarsler om oppsigelse som refselsene."

Konsekvensene av det å miste jobben er selvfølgelig store for de aller fleste, og dermed er dette et virkemiddel som har effekt. Det å gi en refselse til en vervet soldat har svært få konsekvenser. Det stopper normalt sett ikke karrieremulighetene hans/hennes. I tillegg har vervede en fast inntekt. Inntekten til en vervet soldat sammenlignet med en vernepliktig er meget stor, så en eventuell bot i seg selv har kanskje ikke god nok effekt.

Det at disiplinærmyndigheten fortsatt nyttes også mot vervede, viser at den fortsatt er relevant også i en profesjonell avdeling, men da som et sekundært virkemiddel. Mye av årsaken til at den nyttes er, etter min oppfatning FSJ føringer i forbindelse med vådeskudd. I 2008 kom det *retningslinjer* for utmåling av refselse i forbindelse med vådeskudd. Denne ble i 2009 endret til å hete *veiledning* for utmåling av refselser i forbindelse med vådeskudd. Med dette går FSJ inn og instruerer sine avdelingssjefer om at det "skal" refses ved vådeskudd. Dette bryter trolig med bestemmelsene i disiplinærloven, som sier at det ikke er lov å gi pålegg om hvordan disiplinærmyndigheten skal utøves i det enkelte tilfelle (Hegdal, 1994). Jeg mener at grunnen for at *retningslinjene* som kom i 2008 ble endret til å hete *veiledning*, er nettopp på bakgrunn av dette. En veiledning føles nok ikke så bindende som retningslinjer. Uansett viser mine funn at denne veiledningen, for alle praktiske formål, føles som et pålegg fra FSJ. Informant D: *"Det er ikke noe tvil om at i hvert fall det vådeskuddet som skjedde hjemme her, (...) eneste grunnen til at det blir en refs er fordi FSJ har sagt at det skal bli en refs."* Dette synspunktet trekkes også fram av de andre informantene. Informant C sier: *"Vådeskudd har på grunn av de føringene som er gitt fra sentralt hold i Forsvaret blitt veldig enkelt."* Videre sier informant B: *"Så har man i tillegg selvfølgelig det med vådeskudd, hvor man har fått pålegg fra FSJ om å følge opp for å få lik utøvelse."* Samme oppfatning deles også av informant A som sier: *"FSJ veiledning i forhold til vådeskudd, den er jo skrevet sånn at den her, den skal du benytte deg av, men jeg har ikke lov til å pålegge deg det."* Dermed er det sannsynligvis en stor årsak til at antall refselser i forbindelse med vådeskudd har økt dramatisk de siste 3-4 årene.

En annen sentral utvikling i Hæren er den store reduksjonen i størrelse. I dag er Hæren vesentlig mindre enn for 10–15 år siden. Dette betyr at man har i praksis gått fra det å kalle hele årskull med mannlige vernepliktige til kun å kalle inn anslagsvis 1 av 6 av det totale årskullet. Dette har medført en gylden anledning til å selektere også de vernepliktige som skal avtjene verneplikten. Dette gjelder helt fra Vernepliktsverkets (VPV) innledende seleksjon, som er basert på egnethet og ønske fra den enkelte på sesjon, til den enkelte

avdelings mulighet til å velge bort vernepliktige. Dette betyr at de vernepliktige man sitter igjen med i avdelingene i mye større grad er motiverte soldater som ønsker å tjenestegjøre.

Informant B: Vi har mye færre soldater som er inne til førstegangstjeneste. De som ikke er interessert i å gjøre en innsats, ikke er interessert i å være i Forsvaret, de slipper veldig lett unna (...) Det betyr at vi har mer motiverte soldater som står på og følger reglene.

Det at Hæren de siste 10 – 15 årene har blitt vesentlig mindre, ha ført til at vi ilegger færre refselsler, og det kan se ut som at utøvelsen av lederskap har endret seg ganske mye de senere år. Dette vil jeg drøfte i neste kapittel.

Regelverket trådte i kraft for over 20 år siden og har ikke blitt revidert i særlig grad siden dette. Jeg mener at disiplinærloven og disiplinærreglementet ikke fulgt utviklingen som har skjedd i Hæren i samme periode

5.4 Utvikling i lederskap

Jeg har i kapittel 3 vist at oppdragsbasert ledelse henger tett sammen med den moderne transformasjonsledelsesteorien. Forsvaret og herunder Hæren har gjennom de siste 100 årene speilet samfunnet for øvrig. Dette gjelder også med tanke på ledelsesfilosofi.

Informant C: Formaldisiplinen var mye sterkere før enn nå (...) det aksepteres flere ting nå enn før(...) Utvalget av personell som gjør verneplikt er av en sånn karakter at det er færre overtramp nå enn før (...)I starten av min tjeneste ble du refset for ting som du sannsynligvis ikke ville blitt refset for i dag.

Funnene mine tyder altså på at dagens lederskap har betydning for hvordan disiplinærmyndigheten utøves. Oppdragsbasert ledelse, med sin nære knytning til transformasjonsledelse, har ikke fokus på negative sanksjoner. Fokuset ligger heller på det å utvikle mennesker, stimulerer og motivere gjennom å gi ansvar og oppgaver. Etter min mening blir det feil å gi med den ene hånda for så å ta med den andre. Med dette mener jeg at man ikke bør sanksjonere mot noe man har oppfordret til å gjøre. Til en viss grad er det selvfølgelig nødvendig, men i det store og hele ligger fokuset på å korrigere atferd gjennom å motivere, skape delaktighet og eierskap til det vi gjør.

Informant A: Intensjonsbasert lederkap, situasjonsbestemt lederskap. Lederskapet som deltagende (...) En utvikling av en annen tanke rundt lederskapet i seg selv. (...)Jeg tror nok at vi i gamle dager var mye mer firkanta i forhold til instruks og

regelverk (...). Så har vi hatt kampen mot instruks og regelverk, altså, gi meg målet så bestemmer jeg veien selv (...). Du har jo den daglige kampen mellom ung og gammel (...). Altså, gi meg slottet så løser jeg vaktholdet, kontra her har du fasiten på hvordan vaktholdet skal løses.

For 15-20 år siden og bakover i tid hadde vi et ganske ensartet lederskap i Forsvaret. Det dreide seg i hovedsak om å være autoritær, i betydningen av å skape frykt. Dette er helt i tråd med taylorismens idealer. Da var det å refse helt i tråd med det å utøve lederskap. Samfunnet og med det også Forsvaret har endret seg. Verdien av å straffe er langt på vei opphevet av verdien av å motivere. Dette gjenspeiles også i antallet refselsler gitt i forhold til totalt antall befal og soldater. Det er sterkt synkende.

Informant B: En av årsakene er nok at befalsmassen har en litt annen tilnærming til det. Man er ikke fullt så autoritær og kun styrer på lover og regler og paragrafer, men at man er litt mer som en leder i stedet for et ikon (...). Type ledelse har endret seg.

I dag er parolen: "Løs oppdraget og ta vare på dine menn". Det å ta vare på dine menn/kvinner har fått svært stor betydning i dag. Dette er ikke nødvendigvis sammenfallende med negative sanksjoner, som refselse jo er. Vi ser samtidig at refselsene mot befal har økt de siste 5-6 årene. Noe av årsaken er nok føringene i forbindelse med vådeskudd, som ble omtalt tidligere. En annen årsak kan være nedleggelsen og omstruktureringen av befalsskolene i Forsvaret og Hæren.

Informant C: Jeg opplever jo også at befal i dag er noe annet enn befal for 10 år siden. Tidligere for å bli befal måtte du gå befalsskole, og ble vel formet og preget inn i rollen og gikk inn i befalskorpset som da en liksom mye klarer definert gruppe der det gjaldt normer og regler (...). å da gjøre ting som gjorde at du ble disiplinærforfulgt det gjorde i alle fall deg til en avviker. I dag føler jeg at adgangsbilletten er litt lettere og normsystemet er vel litt svakere som jeg ser det. (...) det ser jeg ikke veldig positivt på (...). En del negative trekk skyldes at man kvittet seg med befalsskoleordningen, for man har ikke den normsettingen og preginga av befal i dag som man hadde før (...). jeg tror ikke det er endret holdning til å utøve myndigheten overfor befal som er grunnen, men heller opptreden til befalskorpset.

Mine funn tyder på at det er en sammenheng mellom disse forholdene. Informantene sier at denne omstruktureringen har ført til lavere kompetanse hos befal. Da tenker jeg spesielt på den pregingen og oppdragelsen som gjennomsyret den gamle befalsskolen. Dette forsvant i forbindelse med nedleggelsen av befalsskolene. Noe av dette er nok på vei tilbake, men flere

informanter mener at Hæren har mistet noen årskull med befal som har de ”riktige” normer og verdier i bunn, sammenlignet med tiden da befalsskolene fortsatt hadde gammel struktur

Informant D: Jeg mener jo at det er en katastrofe for Hæren at den gammeldagse befalsskolen ble lagt ned, for der ble man drillet på holdninger og verdier (...) Vi er mer lemfeldig i dag med hvem som får lov til å gå GBU/GBK (...) Det er ingen som har ansvaret for å følge deg opp (...) Jeg oppfatter at det var mye mer stringent utdanning på holdninger på tvers av befalsskolene i Hæren før (...) Det opplever jeg ikke i dag.

For å oppsummere mener jeg at dette underbygger det faktum at utviklingen av lederskapet i Forsvaret er med på å påvirke hvordan disiplinærmyndigheten utøves, før og nå.

5.5 Likhet for loven?

De mest sentrale funnene på ulik utøvelse av myndighet ligger innledningsvis i statistikken til GA. Den viser i utgangspunktet at myndigheten utøves forskjellig. Her tenker jeg først og fremst på den andelsmessig store forskjellen i antall refselsler mellom avdelingene. Jeg har videre sett på hvorvidt kompetanse, Hærens utvikling og utvikling av lederskapet har noen betydning. Da blir altså spørsmålet; praktiserer Hæren likhet for loven når det kommer til utøvelse av disiplinærmyndighet? Informantene er av forskjellig oppfatning om dette temaet.

Informant A: Nei, i Hæren så gjør det ikke det (...) Fordi jeg tror at det baserer seg veldig på kompanisjefen (...) Og så baserer det seg på om bataljonssjefen har tatt tak i det internt i egen avdeling eller ikke. Hvis bataljonssjefen ikke har lagt rammer, så blir det opp til kompanisjefene (...) Det er jo ikke imponerende den utdanningen som gis på forvaltningskurset. Og hvis man ikke har hatt KA på besøk, så er jo kompetansen lav (...) Og dermed så er det jo ikke likhet for loven.

Informant B: Til en viss grad (...) Er det avvik og ulikhet, kan det innebære noe hva man har gjort seg fortjent til (...) i forhold til tidligere innsats (...) Så lenge ting blir anmeldt og etterforsket så føler jeg det er likhet for loven (...) Det er nok størst ulikhet ift hva som blir anmeldt.

Informant C: Jo jeg vil vel i hovedsak si at det gjør det., pga at det ligger et nokså formelt regelverk bak. Prosessen er såpass transparent med oppfølging ovenfra, og at det stort sett er fornuftig tenkende folk som utøver myndigheten (...) Jeg anser vel at systemet fungerer rettferdig.

Informant D: I forståelsen av at tiltaket i seg selv har en hensikt om å oppnå noe, så mener jeg det. Tiltakene i seg selv er ikke nødvendigvis målt på likhetsprinsippet (...) Jeg ser at to tilsvarende hendelser kan få to ulike tiltak, men det handler om at (...) bakenforliggende forhold spiller inn.

Man ser at det er divergerende meninger om dette. Derfor er det vanskelig å konkludere i en eller annen retning om dette. Funnene mine viser også at terskelen for å reagere disiplinært overfor befal er høyere enn terskelen for å reagere overfor vernepliktige og til dels også grenaderer. Dette begrunnes i all hovedsak i at det disiplinære tiltaket må ses opp mot konsekvensene det får for den enkelte. Konsekvensene for befal må anses som mer alvorlig, spesielt med tanke på videre karriere, enn for vernepliktige.

Informant D: Jeg tenker på en måte at det er mer alvorlig for et befal, for det ligger naturlig (...) at du skal på en måte klatre (...) Hvis du får en refs så hindrer det deg i din videre karriere (...) Dette er ikke noe jeg bruker bevisst, men jeg kjenner at den ligger der (...) Jo det vil nok være noe mildere med befal.

I tillegg viser det seg at terskelen for å bruke disiplinærmyndigheten er noe høyere i intops, enn hva tilfellet er hjemme. Dette begrunnes i tettere forhold mellom alle, gjensidig avhengighet for å få jobben gjort og den kompleksiteten og belastningen det faktisk er å tjenestegjøre i en internasjonal operasjon. Forhold som begrenset tid til saksbehandling og begrensede ressurser i forhold til antall hoder som løser oppdragene kommer også opp som argumenter for at terskelen er høyere i intops enn hjemme. Derfor kan man si at det utøves mer direkte lederskap hvor ting blir løst på stedet gjennom samtaler og tilbakemeldinger.

Informant A: Jeg ser det absolutt som mer komplekst ute, for da har du en helt annen virkelighet (...) Det er flere faktorer som bør spille inn, og som bør egentlig komme den anmeldte til gode. (...) Det som er faren er at det blir veldig kameratslig ute, og at det blir ikke likhet for loven da. Jeg tror det er mange som har sklidd unna på godt kjennskap og godt vennskap, og at jeg er avhengig av deg for å gjøre jobben.

Vi ser altså at disiplinærmyndigheten utøves forskjellig avhengig av situasjonen og hvem tiltaket rettes mot. Et sentralt spørsmål blir derfor hvordan vi kan sikre oss en mer rettferdig behandling og lik utøvelse av disiplinærmyndigheten. Mine funn viser at det er mange muligheter her.

Informant C: Avdelingssjefsmøte og personellgruppemøte er jo en typisk måte der man kan gå inn og nivellere de negative sanksjonene på avdelingsnivå (...) Kanskje avdelingssjefen burde hatt muligheten til et innsyn i (...) et anonymisert register på hvordan disiplinærmyndigheten er brukt kanskje (...) Sideordnet koordinering er nøkkelen.

Informant B: Det å i størst mulig grad rådføre seg med KA i forhold til utmåling vil være viktig, spesielt hvis det er ting som ikke skjer så ofte (...) Det å holde dialogen med avdelingssjefer internt.

Det som først og fremst trekkes fram er den interne koordineringen mellom avdelingssjefene. Dersom denne er god vil man ta vekk de største forskjellene lokalt. For å sikre større likhet i hele Hæren bør man ha flere veiledninger, ikke føringer, fra GA. Dette i tillegg til en begrenset tilgang til de erfaringer som finnes rundt utmåling for ulike forhold, vil etter min mening gjøre det lettere for avdelingssjefen å treffe riktig beslutning. Vi må uansett huske at disiplinærmyndigheten er gitt individuelt til den enkelte avdelingssjef, og å tro at man kan oppnå absolutt likhet er en utopi, da det alltid vil ligge en subjektiv vurdering til grunn for utøvelsen av militær disiplinærmyndighet.

6. Konklusjon

Denne oppgaven har forsøkt å svare på følgende problemformulering:

Hvilken relevans har disiplinærmyndigheten for kompanisjefer i Hæren i dag, og på bakgrunn av dette, i hvilken grad praktiseres prinsippet ”likhet for loven” i Hæren?

Jeg vil nå forsøke å oppsummere dette.

6.1 Relevans

Er disiplinærmyndigheten fortsatt et relevant lederverktøy for kompanisjefer i Hæren i dag? Her vil jeg svare bekræftende. Men et forbehold må tas i forhold til den utviklingen vi ser i Hæren. Større profesjonalisering av Hæren gjør at disiplinærmyndigheten, slik den er i dag får mindre relevans. Da er det andre virkemidler enn disiplinærmyndigheten som er bedre egnet. På den annen side lever den i beste velgående i avdelinger som er basert på vernepliktige soldater. Samtlige informanter mente at disiplinærmyndigheten må beholdes, fordi vi ikke har andre verktøy som kan erstatte muligheten for negative sanksjoner.

6.2 Likhet for loven

Praktiserer Hæren prinsippet likhet for loven i dag? Jeg har kommet fram til at det til en viss grad er tilfelle. Funnene viser at vi vurderer samme brudd på adferdsnorm forskjellig. Dette underbygger at vi faktisk ikke har likhet for loven i dag. Men vi kan ikke se på tiltakene isolert uten også å vurdere konsekvenser for den enkelte. Konsekvensene vurderes som større for befal enn for menige eller grenaderer. Derfor kan også tiltaket være ulikt. Samtidig så er det jo forventet at befal skal opprettholde en høyere standard, og derfor er det skjerpene når forholdet gjelder befal. Dette blir derfor mer et spørsmål om etikk, enn en juridisk betraktning rundt prinsippet likhet for loven.

6.3 Veien videre

Til slutt tillater jeg meg å skissere noen tiltak som forhåpentligvis vil styrke disiplinærmyndighetens relevans, samt å nevne noen områder som det kanskje er verdt å forske videre på.

For det første mener jeg at disiplinærloven og disiplinærreglementet er modent for revidering, et arbeid som også pågår i dag i regi av Forsvarsdepartementet. Jeg har ikke fått noen status i dette arbeidet. Men jeg mener at disiplinærreglementet må tilpasses den nye virkeligheten med større profesjonalisering, samt at det bør ryddes i begrepsbruken og i lovbudene som i dag er for komplisert. Det er mulig at denne oppgaven kan være et lite innspill til den revideringsprosessen som pågår.

Videre bør det være pålagt en noe tyngre formell utdanning på disiplinærretten, spesielt rett før man tiltrer som avdelingssjef. Dette for å sikre korrekt bruk av myndigheten fra dag en i jobben som kompanisjef/eskadronsjef.

I tillegg bør det settes større fokus på disiplinærmyndigheten gjennom det daglige virke. Dette kan ta form som seminarer, flere veiledninger fra GA/KA eller tilgang til databaser som viser forhold og utmåling. Dette for å sikre så rettferdig og lik behandling som mulig.

Et område som jeg har utelatt i denne oppgaven, er de eventuelle forskjellene som ligger i utøvelsen av disiplinærmyndighet mellom forsvarsgrenene. Dette kan være verdt å forske på ved en senere anledning.

Et meget interessant funn er dette med advarsel om oppsigelse. Kanskje er det mulig å forske litt mer på dette, for å se på hvordan dette henger sammen med disiplinærmyndigheten. Det hadde kanskje vært mulig å inkludere dette virkemiddelet i disiplinærreglementet og disiplinærloven? Det bør i alle fall være mulig å få noe statistikk også på dette området, slik at GA kan ytterligere kvalitetssikre de negative sanksjoner som våre ansatte kan utsettes for.

Kildeliste

Bøker:

Bass, Bernard & Avolio, Bruce. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Newbury Park, California: SAGE Publications.

Brinkmann, Svend & Kvale, Steinar. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Forsvarsstaben ved Forsvarets stabsskole. (2007). *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.

Førland, Tor Egil. (2007). *Drøft – Lærebok i oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Hegdal, Stein. (1994). *Disiplinærretten - Disiplinærmyndighet i Forsvaret*. Oslo: Grøndahl & Dreyers Forlag AS.

Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth. (1993). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall Publications.

Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne & Christoffersen, Line. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag

Martinsen, Øyvind Lund. (2010). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Mayo, Elton. (1933). *The Human Problems of an Industrialized Civilization*. New York: The Macmillan Company.

McGregor, Douglas. (1960). *The Human side of Enterprise*. New York: John Wiley Publications.

Sims, Henry P. & Lorenzi, Peter. (1992). *The New Leadership Paradigm*. Newbury Park, California: SAGE Publications.

Taylor, Fredric Winslow. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: W.W Norton Publications.

Andre kilder:

Boe, Ole. (2008). *Planlegging, gjennomføring, analyse og tolkning av et intervju*. Krigsskolen internt notat nr 23, april 2008.

Dahl, Arne Willy. (2009). *Generaladvokatens årsrapport over refselsler i Forsvaret i 2009*. Oslo: Utlevert på møte hos GA 25. august 2011

Dahl, Arne Willy. (2010). *Generaladvokatens årsrapport over refselsler i Forsvaret i 2010*. Oslo: Utlevert på møte hos GA 25. august 2011

Den militære straffelov. (1902). *Militær straffelov av 22. mai 1902*. Hentet 17. oktober 2011 på http://www.lovdatabasen.com/cgi-wif/wiftdles?doc=/app/gratis/www/docroot/all/nl-19020522-013.html&emne=MILIT%C6R%20STRAFFELOV*&&

Diesen, Sverre. (2008). *FSJ retningslinjer for utmåling av refselse ifm vådeskudd*. Hentet 7. november 2011 på FOBID

Diesen, Sverre. (2009). *FSJ veiledning for utmåling av refselse ifm vådeskudd*. Hentet 7. november 2011 på FOBID

Disiplinærloven. (1988). *Lov om militær disiplinærmyndighet av 20. mai 1988*. Hentet 17. oktober 2011 på http://www.lovdatabasen.com/cgi-wif/wiftdles?doc=/app/gratis/www/docroot/all/nl-19880520-032.html&emne=DISIPLIN%C6RLOV*&&

Disiplinærreglementet. (1989). *Forskrift del A til Disiplinærloven - disiplinærreglement for Forsvaret*. Hentet 17. oktober 2011 på FOBID

Lahnstein, Geir. (2009). *Noen oppsummeringer om ledelse og ledelsesteorier*. Samlehefte. Utgitt 21. september 2009. Oslo: Handelshøyskolen BI.

Vedlegg

Vedlegg 1 Intervjuguide