



FORSVARET
Forsvarets høgskole

Offiseren – Hva nå?

*En studie av militærordningens
implikasjoner for offisersrollen på
avdelingsnivå*

Bernhard Fog

Masteroppgave
Forsvarets høgskole
2016

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på to gode og lærerike år som student ved Forsvarets stabsskole. Å få muligheten til å være student på heltid i voksen alder, og kun få fokusere på egen utvikling, er et privilegium jeg er svært takknemlig for.

Jeg må innrømme at jeg hadde boksehanskene på da jeg valgte OF/OR som tema i fjor høst. Hærens ensidige retorikk og vektlegging av spesialistkorpset skapte negative forventninger hos mange offiserer, og jeg var en av dem. Men det viser seg at innføring av en omfattende personellordning og skriving av masteroppgave har en ting til felles, modning. Samtidig med at jeg utviklet en dypere forståelse for temaet og tok boksehanskene av ble Hærens retorikk endret rundt årsskiftet til å inkludere offiserene i større grad. Hæren har forstått at implementeringen av militærordningen krever et balansert fokus på både OF og OR. Det gjenstår allikevel fortsatt mye arbeid, og ikke minst modning, frem til dagen hvor offiserer og spesialister fungerer som to gjensidig utfyllende personellkategorier i Hæren. Men jeg tror vi er på rett vei.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder, professor Kåre Dahl Martinsen, for tålmodighet, presisjon og humor. Kommentarer som: «Denne setningen skaper ikke begeistring, hverken hos meg, sensor eller Vår Herre» er uforglemmelige. Kåre: Du bryr deg virkelig om studenten! Sambandsbataljonen, som har lagt til rette for at jeg har kunnet gjennomføre intervjuer med engasjerte, reflekterte og nysgjerrige ansatte, fortjener også en stor takk. I tillegg vil jeg nevne alle de som til det kjedsommelige har ønsket meg velkommen til «bare en liten prat om militærordningen». Rino, Marit, Harald, Knut-Simen, Torgrim, Stein-Helge, Tormod: Jeg har satt stor pris på deres innsikt, meninger og hjelp. Per og Nina på biblioteket ved FHS må nevnes spesielt: Dere er uvurderlige for en famlende student i jakt på både eksisterende og ikke-eksisterende litteratur.

Irene: Tusen takk for din støtte, og for at du har frigjort tid til min oppgave i vår hektiske hverdag.

Bernhard Fog

Gressvik, 19.mai 2016

Sammendrag

Denne studien handler om hvordan offisersrollen på avdelingsnivå i Hæren vil bli påvirket av den nye ordningen for militært tilsatte. Lignende studier har ikke blitt gjennomført i Norge. Innføringen av personellkategoriene spesialist (OR, *other ranks*) og offiser (OF, *officer*) til erstatning for det tidligere enhetsbefalet er den mest omfattende endringen innenfor personellfeltet i Forsvaret i nyere tid. I prosessen frem mot ordningen har fokuset vært rettet mot OR og opprettelsen av spesialistkorpset. Offiserskorpset og den fremtidige offisersrollen har på langt nær fått den samme oppmerksomheten. I følge Forsvarssjefens militærfaglige råd skal fordelingen mellom OR og OF innen 2024 være 70 prosent OR og 30 prosent OF. Fremtidens offiserer skal lede en ny og langt mer kompetent og erfaren gruppe spesialister. Videre vil spesialistene tilhøre et eget korps med egne rapporteringslinjer og sjefer på alle nivå.

Studien fokuserer på avdelingsnivået i Hæren, representert ved Sambandsbataljonen i Brigade Nord. Metodisk har jeg gått frem ved å først foreta en analyse av offisersrollen i sentrale dokumenter for militærordningen. Deretter har jeg gjennomført gruppeintervjuer i Sambandsbataljonen om forventinger til OF/OR systemet for å nyansere funnene i dokumentene. Drøftingen av funn i dokumenter og intervjuer viser at offisersrollen vil bli påvirket innenfor dimensjonene makt og autoritet, ledelse og offiserskompetanse. Funnene er ikke revolusjonerende, men de gir bedre kunnskap om et til nå lite dekket aspekt ved OF/OR systemet. Selv om fokuset er avgrenset til offisersrollen på avdelingsnivået i Hæren, bidrar studien til å starte et nytt forskningsfelt i Forsvaret.

Summary

This thesis examines how the role of the officer will be affected by the new military personnel scheme. Establishing a specialist corps (OR, other ranks) and an officer corps (OF, officer) constitute a radical and comprehensive change regarding personnel in the Norwegian Armed Forces. The focal point of the new scheme is the creation of the specialist corps. The officer corps and the future role of the officer have not been given the same amount of attention. According to the Chief of Defence there will be 70 percent specialists and 30 percent officers in the armed forces by 2024. The future officer will command a new and far more competent and experienced category of specialists. Furthermore, the specialists will have a separate reporting line and their own leaders on every level.

To analyse the implications of this reform, the Signal Battalion in Brigade North was chosen. After a close reading of the official documents and guidelines outlining the reform, group interviews with Signal Battalion personnel were conducted. The interviews supplemented the documents on how the officer role will be affected. The concern key aspects are power and authority, leadership and officer-competence. The process leading up to the reform has been comprehensive; I have therefore not come across any caveats. However, my thesis offers new knowledge about the future officer in the OF/OR system. Although the scope of the thesis is limited to the Army unit level, it contributes to the beginning of the OF/OR research field in the Norwegian Armed Forces. As far as can be ascertained, no similar studies have been conducted.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSING	2
1.2 FORSKNINGSFELTET OF/OR I NORGE	4
1.3 UTVIKLINGEN FREM TIL OF/OR	5
1.4 STUDIENS STRUKTUR	9
2 Analytisk rammeverk	10
2.1 BEGREPSAVKLARING	10
2.2 OF/OR I STYRINGSdokumentene	11
2.3 MAKT OG AUTORITET	13
2.3.1 Implikasjoner for offiserens formelle makt og autoritet	15
2.3.2 Implikasjoner for offiserens uformelle makt og autoritet	17
2.4 LEDELSE	18
2.4.1 Kompetanseledelse	19
2.4.2 Ledelse fra front eller kontor?	21
2.5 OFFISERSKOMPETANSE	23
2.6 INTERVJU- OG DRØFTINGSGRUNNLAG	25
3 Metode	26
3.1 FORSKNINGSDESIGN	26
3.2 GRUPPEINTERVJU SOM METODE	27
3.3 UNDERSØKELSESOBJEKT OG INTERVJUDELTAkere	30
3.4 GJENNOMFØRING AV INTERVJU OG ANALYSE AV RESULTATER	31
3.5 FORSKNINGSKVALITET	33
4 Drøfting	36
4.1 MAKT OG AUTORITET	36
4.1.1 Formell makt og autoritet	36
4.1.2 Uformell makt og autoritet	41
4.1.3 Fordeling av makt og autoritet mellom OF og OR	45
4.2 LEDELSE	46
4.2.1 Kompetanseledelse	47
4.2.2 Ledelse fra front eller kontor?	51
4.3 OFFISERSKOMPETANSE	54
4.4 NKS ROLLE I COMMAND TEAMET	56
5 Avslutning	59
5.1 KONKLUSJON	59
5.2 VIDERE FORSKNING	62
Litteraturliste	63
Vedlegg A: Forkortelser	1
Vedlegg B: Intervjuer og respondenter	2
Vedlegg C: Intervjuguide	3
Vedlegg D: Informasjonsskriv/Samtykkeerklæring	6
Figurer og tabeller:	
Figur 1: Funksjonelle forskjeller	3
Figur 2: Spenningsfeltet mellom OF og OR på avdelingsnivå	17
Figur 3: Krigsskolens kompetansemodell	23
Tabell 1: Karakteristikk for de militære personellkategoriene	12

1 Innledning

Den 24.april 2015 ble Stortingsproposisjon 111 LS *Ordnningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)* godkjent i statsråd. Med dette innfører Norge to komplementære søyler for militært personell bestående av et offiserskorps og et spesialistkorps. Tidligere personellordninger har vært innrettet mot andre kompetansebehov enn de Forsvaret har i dag. Dagens og fremtidens sikkerhetspolitiske situasjon med mer komplekse konfliktscenario, krevende operasjonsmetoder og militærteknologiske utvikling stiller større krav til personellens kompetanse (Prop. nr. 111 LS, 2014-2015, s. 15). Siden årtusenskiftet har Forsvaret gjennomført flere moderniseringstiltak for å tilpasse seg både den militærteknologiske og operasjonelle utviklingen, men personellordningene har ikke holdt tritt. Personellsystemene har heller ikke vært i tråd med utviklingen i det sivile hvor fagspesialisering er blitt stadig viktigere i et høyteknologisk arbeidsmarked. Forsvaret har til nå ikke hatt tilstrekkelige mekanismer for å verdsette fagkompetanse i forhold til ansettelsesforhold og karrieremuligheter (FD, 2014, s. 1). Militærordningen gir personellet vi i dag kjenner som avdelingsbefal og grenaderer et eget utdanningssystem og mulighet til livslang horisontal karriere. På denne måten mener Forsvaret at man skal ivareta det økende kompetansebehovet og redusere rekrutterings- og utdanningskostnader forbundet med høy turnover og rotasjon.¹

Ubalanse i alders- og gradsstrukturen har vært en stor utfordring med enhetsbefalsordningen, og opprettelsen av personellkategoriene offiser (OF) og spesialist (OR) er et tiltak mot dette. Enhetsbefalsordningen ble rendyrket fra 70-tallet og er en etterlevning fra den kalde krigens mobiliseringsforsvar. Ordningen tvang alle inn i et vertikalt karriereløp og ga få muligheter til fagspesialisert karriereutvikling. Ordningen var heller ikke i tråd med praksis blant våre allierte, og Norge er det siste landet i NATO som innfører to komplementære personellkategorier. «Det norske enhetsbefalssystemet har vært i en uheldig særstilling ved at det ikke har vært harmonisert med andre NATO-lands militære personellordninger» (Prop. nr. 111 LS, 2014-2015, s. 8). Selv om det er et poeng i seg selv å tilpasse personellordningen til alliansen er den overordnede hensikten med militærordningen å legge grunnlaget for en balansert personellstruktur som styrker Forsvarets operative evne (Prop. nr. 111 LS, 2014-2015, s. 6).

¹ Begrepet turnover brukes om personell som slutter. Rotasjon brukes om personell som bytter stilling/tjenestefelt.

Militærordningen omtales som et viktig steg i den videre utviklingen av Forsvaret, og man forventer at fordelingen av militært ansatte skal være 30 prosent offiserer og 70 prosent spesialister innen 2024 (FMR, 2015, s. 27-28). I prosessen frem til OF/OR systemet har det vært et overveiende fokus på opprettelsen av spesialistkorpset, mens offiserene i mindre grad er blitt viet oppmerksomhet. Denne studien vil undersøke hvilke implikasjoner OF/OR har for offisersrollen.

1.1 Problemstilling og avgrensning

Studiens problemstilling er:

Hvordan vil militærordningen påvirke offisersrollen?

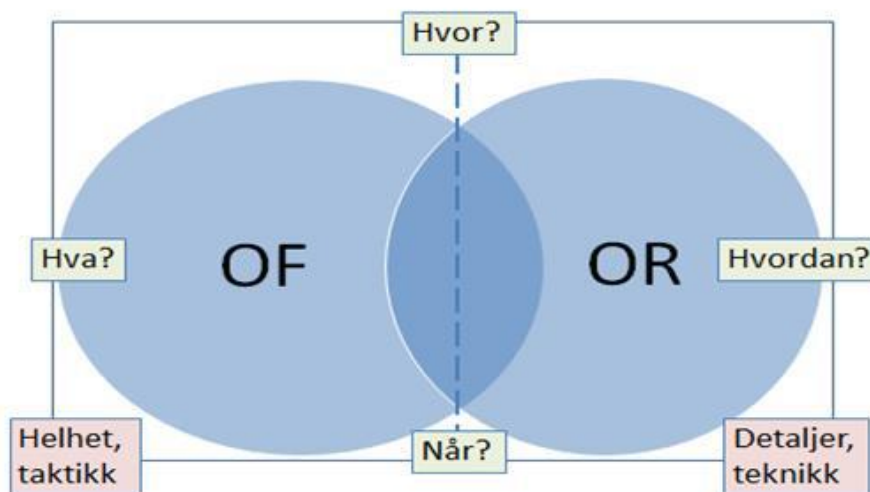
Basert på en analyse av ordningens styringsdokumenter er det klart at offisersrollen vil bli påvirket innenfor dimensjonene makt og autoritet, ledelse og offiserskompetanse. Så langt er ikke disse dimensjonene utdypet i hverken proposisjonen eller andre dokumenter. Dette gir følgende forskningsspørsmål for studien:

1. Hvordan vil spesialistkorpset påvirke offiserens makt og autoritet?
2. Hvordan vil offiserens lederskap påvirkes av OF/OR systemet?
3. Hvordan vil kompetansekrevet til offiseren endres som følge av militærordningen?

Selv om Forsvarsdepartementets faglige anbefaling og Stortingsproposisjon 111 LS argumenterer for et helhetlig OF/OR system er det naturlig at spesialistene er vektlagt i dokumentene. OR er den største endringen fra tidligere, og følgelig har utredningsarbeidet og argumentasjonen i hovedsak vært knyttet til opprettelsen av spesialistkorpset. Dette fokuset har også preget debatten i Forsvaret. Offiseren har ikke vært utelatt i prosessen frem mot militærordningen, men: «Fokuset er lagt på den nye spesialistordningen da det er denne som per i dag innebærer de største endringene» (Hæren, 2015, s. 4). Blant forsvarsgrenene er det Hæren som har vært den fremste forkjemperen for OF/OR systemet. Kjente offiserer har blitt konvertert til OR og brukt til å fronte spesialistkorpset. Disse har vært fremtredende i debatten og fungert som rollemodeller for kommende spesialister. Det sterke fokuset på OR har ført til at det er utfordrende å se offiserens plass i det nye systemet. Imidlertid er det nå tegn som tyder på at offisersrollen er i ferd med å bli mer inkludert i debatten. Et eksempel på dette er at Hærens sersjantmajor Rune Wenneberg, i sin tale i Oslo Militære Samfund 25. januar 2016, kommenterte signalene om at det kan fremstå som mer attraktivt å bli spesialist enn offiser og at

dette må tas alvorlig. Han fremhevet også betydningen av samarbeidet mellom kategoriene i den nye ordningen (Wenneberg, 2016). Selv om Wennebergs utsagn tyder på en større vektlegging av OF fremover er det fortsatt vesentlige utfordringer knyttet til offisersrollen som ikke er dekket av debatten. Det er disse utfordringene jeg vil fokusere på.

Hæren sier i sitt grunnlagsdokument for militærordningen at en forutsetning for å lykkes er at OF og OR må ha gjensidig respekt for hverandres komplementære kompetanse. De skal være likeverdige, utfyllende, men ha forskjellige arbeidsoppgaver og roller (Hæren, 2015, s. 11). Hæren skisserer de prinsipielle funksjonelle forskjellene mellom kategoriene i figur 1.



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

OF skal fokusere på helheten og hva som skal gjøres, mens OR skal ha fokus på detaljer og hvordan oppgavene skal utføres. Det er i det overlappende området mellom offiserens *hva* og specialistens *hvordan* oppgave- og rollefordeling blir særlig viktig. Det vil være utfordringer knyttet til disse avklaringene, og derfor er det i dette spenningsfeltet mellom OF og OR jeg vil belyse aspekter som vil få implikasjoner for den fremtidige offisersrollen.

Studien avgrenses til bataljonsnivået i Hæren. Her skapes operativ evne gjennom produksjon av mannskaper og oppdragsløsning, men det er lang avstand mellom de overordnede styringsdokumentene og det utøvende ledd. Derfor er det relevant å se på hva de praktiske konsekvensene av ordningen kan innebære for avdelingsnivået. Det har vært naturlig å velge en avdeling i Hæren som gjenstand for undersøkelsene da de øvrige forsvarsgrenene ikke kan sies å

ha kommet like langt i innføringsprosessen. Hæren har vært pådriver for ordningen, og har følgelig opparbeidet seg et høyere modenhetsnivå om OF/OR enn de andre forsvarsgrenene. Jeg velger å ta for meg Sambandsbataljonen i Brigade Nord for å svare på problemstillingen. Forskningsspørsmålene vil være styrende for utviklingen av det analytiske rammeverket, undersøkelsene i bataljonen og drøfting av funn. Selv om undersøkelsene avgrenses til Sambandsbataljonen, og eventuelle funn primært vil være valide for denne avdelingen, skiller ikke bataljonen seg nevneverdig ut fra andre avdelinger i Hæren. Jeg vil derfor diskutere overførbarheten av mine funn i metodekapitlet.

Jeg skylder leseren å gjøre oppmerksom på at Stortingsproposisjon 111 LS tar for seg flere forhold enn OF/OR systemet. Den beskriver blant annet også ordninger for avansement, utdanning, avskjed med redusert lønn, embetsutnevnelser, lærlinger og praksiskandidater og disponeringer. I det store videreføres tidligere bestemmelser, men de tilpasses OF/OR systemet. Disponeringsordningen oppleves som en innskjerping da Forsvaret gis anledning til å beordre personell til stillinger for å sikre kompetanse og kontinuitet på lavere gradsnivå. En viktig del av proposisjonen er de nødvendige endringene i lovverket som må til for å implementere militærordningens bestemmelser. Det er en stor fordel at proposisjonen samler tidligere ordninger i et dokument, men opprettelsen av et spesialistkorps og et offiserskorps er hovedinnholdet i dokumentet. Jeg vil ikke ta for meg forhold i proposisjonen ut over OF/OR.

1.2 Forskningsfeltet OF/OR i Norge

Ordnningen for militært tilsatte ble vedtatt i 2015. Nærhet i tid forklarer hvorfor det ennå ikke er gjennomført studier ut over utredningsarbeidet om temaet i Norge. Utdanningsinstitusjonene i Forsvaret begynner derimot å fatte interesse for feltet. Forsvarets høyskole har fått et forskningsoppdrag fra Forsvarsdepartementet om strategisk kompetanseledelse i Forsvarssektoren. Oppdraget åpner for tre doktorgradsstipendiater, hvorav den ene er direkte knyttet til militærordningen og OF/OR. Videre oppfordrer høyskolen mastergradsstudenter til å forme problemstillinger som støtter opp under forskningsoppdraget fra departementet. Det er noen studenter i mitt kull som har valgt dette, men det er bare min oppgave som rettes mot OF/OR. Krigsskolen har en tydelig egeninteresse i å fokusere på OF/OR fordi det er denne institusjonen som skal sørge for både befals- og offisersutdannelsen i det nye systemet. Hele 11 bacheloroppgaver ved Krigsskolen har OF/OR som tema denne våren.

Den voksende interessen viser at det vil være et økende tilfang på forskning om temaet, men jeg har i mitt søk etter relevant norsk akademisk litteratur funnet lite som direkte berører problemstillingen. Derfor har jeg forsøkt å se på erfaringer gjort i andre land. Sett ut fra samfunnsstruktur, kultur og forsvar er Sverige, Danmark og Nederland sammenlignbare med Norge. Sverige besluttet å gå fra sitt enhetsbefalssystem til en tilpasset OF/OR ordning basert på NATO-standard i 2006 (Gertsson, 2009, s. 5). Danmark og Nederland har lengre tradisjoner med underoffiserskorps. I 2009 konkretiserte nederlenderne sin tilnærming med dokumentet *Policy vision concerning the NCO in the Royal Netherlands Army*, og Hæren har brukt dette som referanse for utforming av sitt eget grunnlagsdokument (Hæren, 2015, s. 4). I de tre landene er det publisert omfattende mengder litteratur om lederskap, profesjon og offisersutdanning, men jeg har ikke funnet relevant materiale som tar for seg offisersrollen i forhold til OR. Heller ikke i NATOs generelle utdanningsplaner for begge kategorier er offiserens relasjon til spesialisten beskrevet spesielt. I OR-pensumet finnes det en egen modul for hvordan OR skal forhold seg til OF, mens det for OF kun er en generell ledelsesmodul. (NATO, 2011, 2013). Mangelen på relevant litteratur har ført til at jeg har valgt bort en komparativ tilnærming.

At denne studien dermed blir rent norsk passer godt med Stortingsproposisjon 111 LS. Der understrekes det at det kan være ulemper med et spesialistkorps etter NATO-standard da mange av NATO-landene kjennetegnes ved forhold som ikke er sammenlignbare med norske. Proposisjonen slår derfor fast at spesialistkorpset må være en «norsk modell» basert på Forsvarets behov (Prop. nr. 111 LS, 2014-2015, s. 26). Hærens sersjantmajor har også understreket viktigheten av en egen norsk tilnærming.² Wenneberg har konferert med en rekke allierte land om innføring av OF/OR systemet. Flere av dem valgte å adoptere en amerikansk eller britisk modell, og alle fraråder nå dette. Systemet må bygges på vår egen egalitære samfunnsstruktur. Derfor står likeverd mellom kategoriene sentralt i den norske modellen.

1.3 Utviklingen frem til OF/OR

Det er to hovedgrunner til at ordningen ble vedtatt i 2015. For det første har den sikkerhetspolitiske og militærteknologiske utviklingen tvunget frem økt behov for kompetanse og profesjonalitet i Forsvaret, og tidligere personellordninger har ikke vært tilstrekkelige til å ivareta dette. For det andre har sterke drivkrefter jobbet for et OF/OR system.

² Rune Wenneberg. Workshop om OF/OR ved Forsvarets høgskole 6.april 2016.

Den sikkerhetspolitiske og militærteknologiske utviklingen har vært omfattende siden slutten av den kalde krigen. Konfliktene på Balkan på 90-tallet og krigen mot terror siden 2001 har endret det sikkerhetspolitiske bildet fundamentalt. Fra å være et mobiliseringsforsvar til beskyttelse av eget territorium ble Forsvaret endret til et innsatsforsvar med stort fokus på operasjoner i utlandet på 2000-tallet. Norge har deltatt med betydelige styrker på Balkan, i Afghanistan, Irak og Afrika. Perioden med operasjoner i utlandet har medført mange lærdommer, blant annet knyttet til det å ha relevant materiell tilgjengelig og evnen til å forflytte og understøtte styrker. Ikke minst er betydningen av å ha erfarent og kompetent personell på alle nivå blitt tydelig. I de senere år har det i tillegg oppstått en ny alvorlig sikkerhetspolitisk utfordring. Russlands hybridkrigføring i Georgia 2008, annekteringen av Krim-halvøya i 2014 og den pågående konflikten i Ukraina fører til at NATO og Norge står overfor de potensielt mest krevende politiske og militære utfordringene siden den kalde krigen. Forsvarssjefens militærfaglige råd (FMR) fra 2015 sier at Forsvaret trenger økt beredskap, kortere reaksjonstid og styrket operativ evne for å møte disse utfordringene (s. 15). I tillegg er den militærteknologiske utviklingen svært rask. Moderne våpensystemer og militær kommunikasjonsteknologi stiller stadig større krav til kompetanse hos brukere og driftspersonell. I følge FMR vil Forsvaret fortsette å investere i ny teknologi for å bedre den operative evnen, og dette fører til at man vil ha større behov for spesialisert personell med dyp fagkunnskap i den fremtidige forsvarsstrukturen (s. 25).

Selv om enhetsbefalsordningen ikke har vært egnet til å ivareta behovet for profesjonalitet, kompetanse og spesialisering har Forsvaret tidligere hatt personellordninger som kan minne om militærordningens OF/OR system.³ Etter at Hæren ble opprettet i 1628 oppstod betegnelsene *over-officer* og *under-officer*. I utgangspunktet var ikke intensjonen å skape et klasseskille, men ut over 1700- og 1800-tallet ble forskjellene mellom de to kategoriene alt tydeligere (Christophersen, 1978, s. 11). På starten av 1900-tallet førte samtidens egalitære politiske ideer til et behov for å demokratisere Forsvaret og offisersstanden. Begrepene *offiser* og *underoffiser* ble erstattet med *enhetsbefal* med Hærordningen av 1927 (s. 14). Enhetsbefalet ble innført med befalsordningene av 1930 og 1933. Ordningene fungerte ikke etter intensjonen og forskjellige varianter av underoffiserskorpset eller spesialistbefalet fortsatte å eksistere i forsvarsgrenene frem til 1970-tallet. Perioden var preget av kamp om like rettigheter for alt befal mellom Forsvaret, befalsorganisasjonene og politiske krefter (Bade, 2012, s. 17-19). Flere revisjoner av

³ For utdypende redegjørelse og analyse av befalsordningens utvikling se K. A. Jakobsens hovedoppgave *Hvorfor ble underoffiserskorpset avskaffet?* og H. Høiback et.als gruppeoppgave *En studie av befalsstrukturens skjebne* (begge Luftkrigsskolen 1994) og T. S. Bades masteroppgave *Why not professionals?* (Forsvarets høyskole 2012).

befalsordningene hadde ført til et intrikat system av forskjellige kategorier med ulike muligheter for opprykk og utdanning. Basert på Andreassenutvalgets anbefaling fra 1973 ble disse ulikhetene tilnærmet utjevnet ved Stortingsproposisjon nr. 143 (1975-76) (Høiback et al., 1994, s. 13-16). Med dette ble de siste restene av underoffiserskorpset, eller datidens spesialistkorps, avskaffet (Bade, 2012, s. 19). Forsvaret hadde på den tiden behov for å produsere store mengder offiserer etter samme lest til mobiliseringsforsvaret. Dette innebar at alle måtte følge et ensartet vertikalt karrierespor for å oppnå forfremmelse og lønnsøkning.

Kontinuerlig revidering og endring av befalsordningen utover 80- og 90-tallet førte til en meget utfordrende situasjon for Forsvaret. I et intervju i Tore Bades masteroppgave fra 2012 sier admiral Arne Røksund at Forsvarsdepartementet hadde to store bekymringer vedrørende personellstrukturen mot slutten av 90-tallet (s. 20). For det første var det altfor mange offiserer fra midlere til senior nivå og for det andre var det tydelig ikke nok offiserer på lavere nivå i strukturen. I forbindelse med Stortingsproposisjon nr. 45 (2001-2002) *Omlegging av Forsvaret i perioden 2002-2005* anbefalte Røksundutvalget å innføre en form for et spesialistkorps med lavere pensjonsalder. Dette skulle bedre ubalansen i alders- og gradsstrukturen og heve kompetansen på lavere nivå (Bade, 2012, s. 20). På grunn av den pågående pensjonsreformen var dette politisk uakseptabelt og løsningen ble et kompromiss. Stortingsproposisjon nr. 42 (2003-2004) *Den videre moderniseringen av Forsvaret i perioden 2005-2008* opprettet en ny personellkategori, *avdelingsbefal*. Avdelingsbefalet fikk såkalt «avgrenset langtidstilsetning» ved at de måtte slutte ved fylte 35 år mot en bonusutbetaling, selv om Forsvaret opprinnelig ønsket en høyere aldersgrense (s. 78). Avdelingsbefalsordningen ble innført ved befalsordningen av 2005 (BO 05) og er forløperen til dagens OF/OR system.

BO 05 føyde seg inn i den lange rekken av personellordninger som ikke har fungert etter intensjonen. Både Forsvarsdepartementets og Hærens evalueringer av ordningen i perioden 2008 til 2011 viste stor grad av misnøye blant avdelingsbefalet (Bade, 2012, s. 21). Ordningen klarte ikke å motivere et tilstrekkelig antall avdelingsbefal til å fullføre sin kontraktstid. I gjennomsnitt var personellet i tjeneste til fylte 26-27 år (Prop. nr. 73 S, 2011-2012, s. 122). Avdelingsbefalet hadde vesentlig høyere slutttrate enn yrkesoffiserene, og dette ga negative konsekvenser for profesjonalitet, erfaring, kompetanse, kvalitet og effektivitet (FD, 2014, s. 27-28). En annen alvorlig konsekvens var at et generelt lavt erfaringsnivå blant personell på lavere nivå kunne begrense evnen til å gjennomføre operasjoner. Stortingsproposisjon nr. 73 LS (2011-2012) *Et*

forsvar for vår tid lanserte en satsning på å utvikle og beholde spesialistkompetanse med hensyn til avdelingsbefalet (s. 122-123). Dette ble videreført i Stortingsmelding nr. 14 (2012-2013) *Kompetanse for en ny tid*. Forsvaret fikk i oppdrag å utrede fremtidige personellordninger, herunder mulighetene for et spesialistkorps (s. 56). Spesialistkorpset ble som nevnt i innledningen vedtatt 24.april 2015 ved at militærordningen erstattet tidligere befalsordning og ordningen for vervet personell (Prop. nr. 111 LS, 2014-2015, s. 7).

I tiden etter Røksundutvalget har fremtredende drivkrefter og noen sterke enkeltpersoner påvirket prosessen frem mot OF/OR systemet. General Sverre Diesen argumenterte sterkt for profesjonalisering av Forsvaret og et spesialistkorps, men måtte ta til takke med avdelingsbefalsordningen i sin tid som Forsvarssjef (Bade, 2012, s. 21). Etter hvert ble Hæren den fremste pådriveren for spesialistkorpset. Særlig generalinspektør Per Sverre Opedal (2009-2013) gjorde dette til en av sine viktigste saker. I en tale i Oslo Militære Samfund i 2011 oppsummerte han argumentasjonen for spesialistkorpset ved å peke på viktigheten av klartider både for innsats i Norge og i utlandet. Hærens oppdrag i Afghanistan understreket nødvendigheten av erfaring og kompetanse i dagens komplekse konflikter. Et ytterligere argument var den høye sluttraten blant grenaderer og avdelingsbefal og de høye utdanningskostnadene forbundet med dette. I tillegg refererte Opdal til empiriske undersøkelser gjennomført i Hæren som klart viste at grenaderer og avdelingsbefal var positive til en omfattende endring i personellordningen, og at dette ville kunne bidra til at flere fortsatte i Forsvaret (Opedal, 2011). Hæren gjennomførte også pilotprosjekter i noen av sine mest profilerte avdelinger, Forsvarets Spesialkommando og Telemark Bataljon.⁴ Gjennom iherdig innsats ble spesialistkorpset forankret internt i Hæren: «Et ønske om et eget spesialistkorps har derfor etter hvert blitt mer og mer fremtredende fra personellet selv» (Prop. nr. 111 LS, 2014-2015, s. 25).

I tillegg har befalsorganisasjonene ivret for å endre BO 05. De var i utgangspunktet motstandere av avdelingsbefalsordningen som de mente hindret den enkeltes mulighet til et livslangt yrkesløp i Forsvaret (Bade, 2012, s. 20). Handlingsprogrammet til Norges offisersforbund (NOF) for perioden 2010-2014 stadfestet at NOF skulle jobbe for at: «Avdelingsbefalsordningen erstattes med en modell som baseres på økt forutsigbarhet, livslang militær yrkeskarriere og videreutdanning etter grunnleggende befalsutdanning» (s. 6). Befalets fellesorganisasjon (BFO) fulgte den samme linjen. «... tiden er overmoden for å utarbeide en befalsordning som ivaretar

⁴ Forsvarets spesialkommando var en del av Hæren frem til den ble innlemmet i Forsvarets Spesialstyrker 1.januar 2014.

Forsvarets og personellet behov» uttrykte Eivind Solberg, lederen for BFO, i Offisersbladet i 2012 (s. 22). Det skal være sagt at hverken NOF eller BFO er tilfredse med alle aspekter av militærordningen, da flere av rammebetingelsene fra avdelingsbefalsordningen er videreført.⁵

Oppsummert har dette avsnittet vist at veien frem til OF/OR i Norge har vært påvirket av den nye sikkerhetspolitiske situasjonen og den militærteknologiske utviklingen. Det tidligere rammeverket for militært personell har ikke vært i stand til å ivareta hverken Forsvarets behov for erfaring og kompetanse eller den enkeltes muligheter for karriere. Sterke drivkrefter med Hæren og befalsorganisasjonene i spissen har akselerert prosessen.

1.4 Studiens struktur

Denne studien deles inn i fem kapitler. Innledningen forklarer problemstillingen og hvorfor undersøkelsene er avgrenset til avdelingsnivået i Hæren. Det første kapitlet bidrar også til å sette studien i kontekst ved å redegjøre for forskningsfeltet OF/OR og for utviklingen frem til dagens militærordning.

Kapittel to utdyper det analytiske rammeverket. Her forklares først sentrale begreper. Deretter forklares hvorfor makt og autoritet, ledelse og offiserkompetanse er sentrale faktorer.

Rammeverket danner grunnlaget for intervjuene i Sambandsbataljonen og drøftingen senere i studien.

I metodekapitlet forklares og begrunnes valg av metode og forskningsdesign. Gruppeintervju er en uvanlig datainnsamlingsmetode, og fordeler og ulemper blir diskutert. I tillegg redegjør jeg for valg av undersøkelsesobjekt og respondenter og gjennomføring av intervjuer og dataanalyse. Til slutt i kapitlet vurderes studiens forskningskvalitet.

I det fjerde kapitlet drøftes intervjuresultatene opp mot faktorene i det analytiske rammeverket. På denne måten knyttes de overordnede dokumentene til avdelingsnivået.

I avslutningskapitlet besvares forskningsspørsmålene og problemstillingen om militærordningens påvirkning på offisersrollen ved å trekke konklusjoner fra drøftingen.

⁵ Telefonsamtale med forbundsleder i NOF, Egil André Aas, og leder i BFO, Jens Jahren, 7.april 2016.

2 Analytisk rammeverk

Dette kapittelet består av en generell begrepsavklaring for lesere som ikke er godt kjent med militærordningen. Deretter viser jeg hvordan og hvorfor analysen av styringsdokumentene har ført frem til faktorene makt og autoritet, ledelse og offiserskompetanse. Faktorene utdypes ved hjelp av teori og etablerte begrepsdefinisjoner, og utgjør grunnlaget for intervjuene i Sambandsbataljonen og den påfølgende drøftingen. På denne måten blir det analytiske rammeverket en forutsetning for studiens struktur, undersøkelser og drøfting. Jeg må allikevel være forberedt på at intervjueresultatene kan avvike fra rammeverket. Dette utdyper jeg i innledningen til metodekapittelet.

2.1 Begrepsavklaring

For lesere som ikke er kjent med den nye militærordningen og OF/OR systemet kan en del begreper virke diffuse. Samtidig benyttes noen begreper om hverandre i den daglige debatten. Hvis de ikke skilles fra hverandre mister de analytisk skarphet. Derfor er det nødvendig å se nærmere på hvordan begrepene defineres i grunnlagsdokumentene for den nye ordningen.

Med *enhetsbefal* menes alt personell med befals- eller krigsskoleutdanning i tidligere personellordninger. I grad spenner enhetsbefalet fra sersjant til general. Etter BO 05 ble enhetsbefalet i hovedsak delt inn i kategoriene *yrkesoffiser* og *avdelingsbefal*. Yrkesoffiseren var fast tilsatt frem til pensjonsalder etter gjennomført grunnleggende offisersutdanning (GOU) ved en av krigsskolene eller høyere sivil utdanning og Krigsskolens kvalifiseringskurs (KS KVAL). Avdelingsbefalet på sin side hadde gjennomført grunnleggende befalsutdanning (GBU). De hadde et aldersbegrenset tilsetningsforhold til fylte 35 år og en bonusordning ved fullført tjeneste. Begrepene enhetsbefal, yrkesoffiser og avdelingsbefal opphører med den nye ordningen.

Offisersutdanningen i Hæren foregår ved Krigsskolen (KS). Kadettene er enten allerede befal når de starter utdanningen eller tar et 4-årig gjennomgående utdanningsløp hvor GBU gjennomføres det første året (KS gjennomgående).

En annen viktig kategori som blir omfavnet av militærordningen er vervet personell, kalt grenaderer i Hæren og Luftforsvaret og matroser i Sjøforsvaret i tidligere ordning. Disse er rekruttert fra førstegangstjenesten og tilsatt på kontrakter av tre års varighet. Grenaderene og matrosene hadde en begrensning på tre kontraktperioder, maksimalt ni års tjeneste i den forrige

ordningen. I militærordningen brukes *grenader* i Hæren og Luftforsvaret og *konstabel* i Sjøforsvaret. Da denne studien omhandler forhold i Hæren brukes kun betegnelsen *grenader* videre.

I militærordningen, brukes *offiser*, eller *OF*, om personell som vil tilhøre det nye officerskorpset. Som for tidligere ordning vil dette være personell som har gjennomført GOU, eller har oppnådd GOU-status gjennom KS KVAL. OF 1-9 er gradsbetegnelsen for offiserene og tilsvarer i Hæren spennet fenrik til general.

Med *spesialist*, eller *OR*, menes personell som vil tilhøre spesialistkorpset. Dette er avdelingsbefal, grenaderer og et antall tidligere yrkesoffiserer som vil konverteres til spesialister. OR står for *other ranks* og har spennet OR 1-9. Vernepliktige mannskaper vil ha graden OR-1 og grenaderer OR 2-4. Personell som har gjennomført grunnleggende, og med tiden, videregående befalsutdanning (VBU) vil være befall i gradsspennet OR 5-9. De har fellesbetegnelsen sersjant, hvor sersjantmajor (OR-9) er den høyeste graden. Felles for spesialistene i den nye ordningen er at de i utgangspunktet er tilsatt til fylte 35 år (T-35). Deretter vil de, avhengig av opparbeidet kompetanse og Forsvarets behov, kunne tilsettes til pensjonsalder på lik linje med offiserene (T-60). Noen spesialister, eksempelvis ingeniører utdannet ved Forsvarets ingeniørhøgskole (FIH), tilsettes som OR T-60 rett etter utdanning på grunnlag av kompetansenivå. OF og OR er de offisielle gradsbetegnelse i NATO. Norge velger å betegne personell i OR søylen som spesialister. Flere land i NATO bruker betegnelsen non-commissioned officer (NCO) om spesialister i gradsspennet OR 5-9.

2.2 OF/OR i styringsdokumentene

Dokumentene jeg har lagt til grunn for analysen er Forsvarsdepartementets faglige anbefaling for militærordningen (2014), Stortingsproposisjon 111 LS (2014-2015) og Hærens grunnlagsdokument for militærordningen (2015).⁶ Disse bygger på hverandre. Den faglige anbefalingen er grunnlaget for proposisjonen. Begge har et overordnet strukturelt preg og har til hensikt å argumentere for OF/OR ordningen. Hærens grunnlagsdokument har et annet fokus, det forsøker å operasjonalisere den vedtatte ordningen for: «... å etablere Hærens helhetlige perspektiver på hvordan militærordningen bør utøves i Hæren» (Hæren, 2015, s. 4). Derfor er dette dokumentet sentralt for studien. En utfordring er imidlertid at dokumentet er levende, det

⁶ Forsvarsdepartementets faglige anbefaling og Hærens grunnlagsdokument er gradert *unntatt offentlighet*. Innholdet i denne studien er godkjent for offentligheten av dokumentutstederne.

oppdateres fortløpende basert på utviklingen i Hæren. Jeg benytter versjon 3.9 datert 3. desember 2015.

I samtlige dokumenter er det lagt størst vekt på spesialistene, men det er kun i Hærens grunnlagsdokument dette fremheves (Hæren, 2015, s. 4). Det betyr ikke at offiseren ignoreres: «Dette innebærer ikke at Hæren kan utelate fokus på offiseren i videreutvikling av militærordningen, men med utgangspunkt i dagens rolle utvikle den fremtidige offisersrollen komplementær med befalsrollen» (s. 4). I tidligere versjoner manglet denne setningen. Dette viser at Hæren er i ferd med å inkludere offiseren i større grad i utviklingen av OF/OR systemet.

For å avdekke forhold i spenningsfeltet mellom offiserskorpset og spesialistkorpset har jeg tatt utgangspunkt i definerte karakteristikk for OF og OR. Tabellen under fra departementets faglige anbefaling viser likheter og forskjeller mellom kategoriene.

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

Tabell 1 – Karakteristikk for de militære personellkategoriene (FD, 2014, s. 48)

Varianter av denne tabellen er sentrale i samtlige dokumenter og nyttes for å illustrere skillet mellom OF og OR. Basert på egen erfaring og kjennskap til avdelingsnivået har jeg brukt karakteristikkene i dokumentanalysen.

Før jeg konkretiserer analysen opp mot makt og autoritet, ledelse og offiserskompetanse vil jeg knytte noen kommentarer til kulturbegrepet og den militære profesjon. Dokumentene understreker at dette er viktige elementer i utviklingene av OF/OR systemet:

Endelig er den kulturelle dimensjonen en vesentlig faktor som vil påvirke både implementeringen og hvordan den nye ordningen vil fungere over tid. Forsvarets kultur er i stor grad knyttet til enhetsbefalsordningen og offiserens rolle. Det blir derfor viktig å skape bevisstgjøring omkring spesialistkorpsets rolle og hvordan offiserer, befal og grenaderer skal utfylle hverandre (Prop. nr. 111 LS, 2014-2015, s. 36).

I tråd med norske likhetsidealer legges det vekt på at den nye militærordningen ikke skal føre til et klasseskille mellom OF og OR likt det gamle underoffiserskorpset. Personellkategoriene er ment å utfylle hverandre i en gjensidig avhengighet, basert på tillit og respekt (Hæren, 2015, s. 12). Hærens grunnlagsdokument slår fast at OF og OR skal være komplementære og at den militære profesjonen skal formes av begge kategorier. Videre finner vi at: «Militærordningen vil medføre endringer i hærkulturen» (Hæren, 2015, s. 8). Utvikling av en omforent kultur for både OF og OR er sannsynligvis den største suksessfaktoren for militærordningen, langt viktigere enn strategimøter og implementeringsplaner. Frasen «culture eats strategy for breakfast» tør være kjent for de fleste og understreker betydningen av kulturbegrepet.⁷ Kulturen vil imidlertid formes etter hvordan OF/OR systemet utspiller seg i avdelingene. Både proposisjonen og Hærens grunnlagsdokument viser til at kulturutviklingen vil ta lengre tid enn implementeringsperioden frem til 2020. På samme måte vil den militære profesjonen over tid påvirkes og formes av militærordningen. Antakeligvis vil dette være et generasjonsprosjekt. Derfor mener jeg at det nå er for tidlig å fokusere på disse dimensjonene spesifikt, og jeg vil ikke utlede en egen faktor eller drøfte offisersrollen i forhold til kultur og profesjon.

2.3 Makt og autoritet

Makt er en forutsetning for ledelse. Uten makt vil ikke lederen kunne påvirke undergitte til å utføre de oppgavene han/hun ønsker. Makt kan derfor defineres som evnen til å endre andres adferd (Vecchio, 2013, s. 245). Kommandolinjen i det militære hierarki er et system av makt fordelt mellom ledere på alle nivå.

For å kunne analysere maktfordelingen mellom OF og OR i dokumentene har jeg tatt utgangspunkt i John French og Bertram Ravens fem kilder til makt fra 1959: *Belønningsmakt*,

⁷ «Culture eats strategy for breakfast» skal opprinnelig stamme fra Peter Drucker og blitt gjort kjent av Mark Fields, president i Ford (Torben, 2014).

tvangsmakt, legitim makt, referansemakt og ekspertmakt. Denne klassifiseringen er mye brukt som utgangspunkt for forskning (Strand, 2008, s. 197).⁸ Referanse- og ekspertmakt er uformell og ofte en del av lederens personlighet, mens legitim makt, belønningsmakt og tvangsmakt er formell og ligger til selve stillingen som sjef (Vecchio, 2013, s. 250). Robert Vecchio forklarer maktkildene slik: Belønningsmakt innebærer evne og mulighet til å bestemme hvem som skal få ulike typer belønning, eksempelvis forfremmelse, lønnsforhøyelse og mer prestisjefylte arbeidsoppgaver. Tvangsmakt på den annen side handler om å påvirke undergitte gjennom evnen og retten til å påføre negative sanksjoner. Legitim makt er basert på at undergitte aksepterer lederens rett til å bestemme og lar seg lede. Referansemakt er uformell påvirkningsevne. Enkelte personer har en tillitsvekkende personlighet eller spesielle kvaliteter som gjør at andre vil se opp til og rette seg etter disse rollemodellene. En rollemodell kan være den formelle lederen, men trenger ikke å være det. Ekspertmakt relateres til en persons spesifikke kompetanse. Man oppsøker eksperter for råd og veiledning, og en spesialist innenfor et fagfelt oppnår makt gjennom sine kunnskaper (Vecchio, 2013, s. 247-249).

Jeg mener French og Ravens klassifisering er upresis fordi den ikke inkluderer autoritetsbegrepet. Makt og autoritet må ses i sammenheng fordi begge handler om evnen til å påvirke andre. Autoritet kan betegnes som: «... strukturelt betingede maktforhold som opprettholdes ved at de berørte parter oppfatter dette forholdet som selvsagt, gitt eller ubestridelig og derfor rettfærdig» (Østerud, 2007, s. 21). Denne definisjonen bygger på Max Weber som hevdet at autoritet i moderne regulerte samfunn er legal-rasjonell i form av «myndighet til å befale og plikt til å adlyde» (Weber, 2000, s. 75; Østerud, 2007, s. 296).⁹ I Forsvaret er hierarkiet regulert og godtatt av organisasjonen. Sjefen har både rett og plikt til å lede, og undergitte stiller ikke spørsmål ved dette på grunn av autoriteten som ligger til stillingen. Samtidig har han/hun rett og evne til å både belønne og straffe undergitte.¹⁰ «Den effektive og aksepterte makt fremtrer nettopp som autoritet» (Strand, 2008, s. 196).

⁸ I 1965 skal John French ha lagt til en sjette kilde til makt: Informasjonsmakt. Jeg har valgt å følge Strand og Vecchio som ikke inkluderer informasjonsmakt.

⁹ De fleste referanser til Weber sier at han delte autoritetsbegrepet i tre: Legitim, tradisjonell og karismatisk autoritet. Min forståelse er at han opprinnelig knyttet autoritet til legitime herredømmer (eller styringsformer), og at det var tre slike: Legitimt, tradisjonelt og karismatisk herredømme.

¹⁰ En militær sjef kan formelt belønne i form av gode tjenesteuttalelser, anbefaling til avansement, mer ansvarsfulle arbeidsoppgaver etc. Straff eller tvang kan han/hun påføre ved negative tjenesteuttalelser, refs i henhold til disiplinærreglementet etc.

Autoritet knyttes også til individet. Personlig autoritet kan defineres til å bestå av fysisk fremtoning, emosjonelle kvaliteter som selvtillit, mentale forutsetninger som motivasjon, fagekspertise, samt formelle forhold som personens stilling og plass i hierarkiet (Mandrup, 2004, s. 67). Autoritet har med andre ord på samme måte som makt både en formell og uformell dimensjon. *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* (FGL) fra 2012 underbygger dette ved: «... en leders autoritet kommer fra to kilder: En offisiell (rang og posisjon) og en personlig (erfaring, karakter, omdømme, personlig eksempel og påvirkningskraft)» (s. 6).

Begrepene er knyttet sammen fordi formell makt fremtrer som autoritet, og personlig autoritet kan føre til uformell påvirkningsevne i form av referansemakt og ekspertmakt. I tillegg kan personlig autoritet forsterke lederens formelle posisjon. For å gjøre begrepsbruken tydelig i forhold til French og Ravens klassifisering definerer jeg formell makt og autoritet til å omfatte belønningmakt, tvangsmakt og legitim makt. Referanse- og ekspertmakt er uformell makt og autoritet.

Jeg hevder at offiseren i enhetsbefalsordningen har hatt betydelig både formell og uformell påvirkningsevne, nærmest et maktmonopol. Formell i kraft av sin definerte rolle som sjef og uformell i form av et faglig, aldersmessig og erfaringsmessig fortrinn i forhold til undergitte. Dette har særlig vært gjeldene for vernepliktsavdelinger. Analysen av dokumentene viser at spesialistkorpset vil utfordre både offiserens formelle og uformelle makt og autoritet.

2.3.1 Implikasjoner for offiserens formelle makt og autoritet

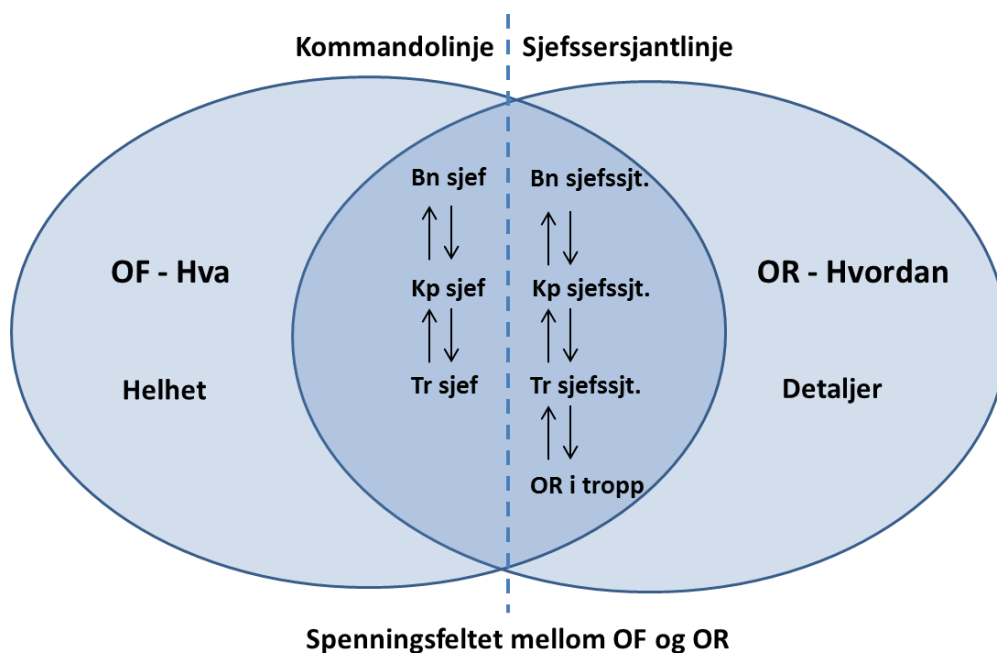
I dette avsnittet omtales offiserens rolle som sjef for tropp, kompani og bataljon.

I følge dokumentene skal OF og OR utfylle hverandre, også innenfor ledelsesstrukturen. På samme måte som det er sjefer blant offiserene utpekes det sjefer blant specialistene, sjefssersjanter og mestersersjanter. Sjefssersjantene tjenestegjør i avdeling og mestersersjantene har sitt virke som «vokter av fag» på våpenskolenivå. Disse knyttes sammen i sjefssersjantlinjen (SSL). SSL skal være underordnet kommandolinjen, men vil gå parallelt med denne fra laveste hensiktsmessige nivå til Hærens sersjantmajor. Det er forventet at mange saker som ikke får den nødvendige prioritet i kommandolinjen skal kunne løses raskt i SSL (Hæren, 2015, s. 14-19).

For offiseren på avdelingsnivå innebærer dette noe helt nytt. Alle offiserer som fører kommando vil få en «OR-makker» ved sin side. Det er allerede utpekt en sjefssersjant i alle bataljoner, og i

nær fremtid vil det utnevnes sjefssersjant for kompaninivået. På troppsnivået vil sannsynligvis nestkommanderende tropp være OR og fylle rollen som sjefssersjant. «Sjefssersjanten er avdelingens seniorsoldat og skal gjennom handling, ord og gjerninger fremstå som et forbilde og representant for OR-korpsets medlemmer» (Hæren, 2015, s. 14). I følge Hærens grunnlagsdokument vil sjefssersjanten få en meget omfattende rolle. Han/hun vil inngå i avdelingens kjerneledergruppe og være sjefens nærmeste rådgiver. I tillegg vil sjefssersjanten være ansvarlig for blant annet tjenestebestemmelser, disiplin, holdninger, etikk, fysiske krav, soldatferdigheter, operativ sikkerhet og gjeldende regler og prosedyrer. Videre skal sjefssersjanten være faglig ansvarlig innenfor egne ansvarsområder og overfor avdelingens øvrige spesialister. Ikke minst er han/hun ansvarlig for utviklingen av en sunn og felles avdelingskultur (s. 14). Intensjonen er god, dette handler om å styrke sjefens evne til å føre kommando. Da disse funksjonene tidligere har ligget til OF og kommandolinjen er det åpenbart at sjefssersjantene og SSL vil medføre endringer for offisersrollen. Spesielt vil jeg nevne sjefssersjantens ansvar for mentorering av alle OR i egen organisasjon. Han/hun skal «... utvikle og fokusere befalet både innenfor personlige egenskaper, profesjon, roller, ansvar og fag. [...] Talentutvikling og seleksjon av OR innenfor egen organisasjon inngår også i rollen» (s. 16). Ivaretagelse og utvikling av eget personell ligger de fleste offiserer nært, men ut fra Hærens tilnærming til ordningen legges det opp til at sjefssersjantene vil få meget stor påvirkning innenfor dette området.

Slik grunnlagsdokumentet fremstiller sjefssersjantlinjen kan SSL forveksles med en «stat i staten», og den fremstår som et parallelt hierarki til kommandolinjen. Selv om OF formelt er sjef vil han/hun måtte dele denne rollen med sin sjefssersjant. Kommandolinjen vil være overordnet, men med sjefssersjantens omfattende oppgaver vil det kunne oppstå friksjon mellom kategoriene. På alle nivå skal OF og OR samarbeide for å dekke både helhet og detaljer. Samtidig har begge sine respektive rapporteringslinjer å forholde seg til. Som nevnt er intensjonen god. SSL skal støtte kommandolinjen, og dette har flere andre land, blant annet USA og Storbritannia lang tradisjon og gode erfaringer med. I norsk sammenheng er det derimot forståelig at SSL betegnes som et av flere paradigmeskift med militærordningen (Hæren, 2015, s. 13), og dette vil påvirke offiserens formelle makt og autoritet. Jeg illustrer kommandolinjen og SSL som parallelle hierarki i spenningsfeltet mellom OF og OR på neste side:



Figur 2. Spenningsfeltet mellom OF og OR på avdelingsnivå

I forhold til French og Raven vil en del av belønningsmakten i avdelingen tilfalle OR fordi SSL har ansvar for selektering, rekruttering og utvikling av andre OR. Tvangsmakten vil fortsatt i all hovedsak ligge hos OF da denne i det militære system er forbundet med disiplinærreglementet. Noe tvangsmakt vil også tilfalle sjefssersjantene fordi de har ansvar for disiplin og holdninger i avdelingen. OF vil riktignok måtte forestå eventuelle formelle sanksjoner, men sjefssersjanten vil få påvirkning innenfor dette aspektet. Kommandolinjen vil fortsatt formelt være overordnet SSL, så den legitime makten vil være offiserens. Allikevel vil SSL representere majoriteten av personellet i avdelingen, og OF må være mer bevisst bruken av sin myndighet. På denne måten vil OR få påvirkningskraft på offiserens maktbruk.

2.3.2 Implikasjoner for offiserens uformelle makt og autoritet

Uformell makt og autoritet kommer gjerne til uttrykk ved rollemodeller, personer som gjennom sin faglige dyktighet, erfaring og personlig fremtreden blir dem andre ønsker å identifisere seg med. Disse personene har stor påvirkningskraft. Under enhetsbefalsordningen var rollemodellene i hovedsak offiserer. I forhold til sine undergitte hadde offiseren mer fagkompetanse og erfaring. I tillegg førte direkte og konkret lederskap ofte til en nær relasjon mellom offiseren og mannskapene. I følge karakteristikken i *tabell 1* (s. 13) kan det se ut som om OF på avdelingsnivå vil miste sitt faglige fortrinn i forhold til tidligere. OF skal kjennetegnes ved breddekompetanse. De skal være generalister i et vertikalt karrieresystem. OR på sin side skal ha

dybdekompetanse og være spesialister innenfor sitt fagfelt. De skal ha en horisontal fagkarriere. (Hæren, 2015; Prop. nr. 111 LS, 2014-2015). I denne sammenhengen kan dybdekompetanse innebære å operere avanserte systemer, stridsteknikk, ivaretagelse av materiell, utdanning av nye mannskaper, og ellers alle «lure triks i ludo» som er særegne for den enkelte avdeling. Disse står ikke nedfelt i noe reglement, og den eneste måten å tilegne seg disse ferdighetene på er gjennom flere års erfaring. «Et OF/OR system skal bidra til at OR blir personellet med lang tjenestetid i grad, i stilling og på nivå. For Hæren vil dette kunne styrke Brigadesystemet og dets behov for kontinuitet og konservering av kompetanse på bataljonsnivå/tilsvarende» (Hæren, 2015, s. 12). Spesielt for troppsnivået, hvor offiserene starter sin karriere etter utdanning, virker det som om OR vil få et faglig og erfaringsmessig fortrinn i forhold til offiseren. Offiseren vil fortsatt ha verdifull kompetanse tidlig i karrieren, men den vil i mindre grad være synlig for mannskapene. «Synlig kompetanse» er viktig i denne sammenhengen. Mannskapene er mest opptatt av det de kan observere i det daglige. I forhold til den synlige fagkompetansen og erfaringen vil OR få et fortrinn overfor offiseren i den nye ordningen. Det er derfor grunn til å anta at OR vil bli de nye rollemodellene for mannskapene.

Fordeling av makt og autoritet mellom OF og OR er et sentralt aspekt som jeg vil undersøke i intervjuene. Analysen av dokumentene tyder på at OR vil få stor påvirkningskraft på offiserens formelle makt og autoritet. I tillegg vil de gjennom synlig fagekspertise og erfaring få både referanse- og ekspertmakten i avdeling.

2.4 Ledelse

Ut fra dokumentene er det etter min mening i hovedsak to dimensjoner innenfor ledelse som vil medføre implikasjoner for offisersrollen. For det første er det grunn til å anta at spesialistenes kompetanse og erfaring vil kreve at offiserene vil måtte justere sitt lederskap. Betydelig mer kompetente medarbeidere stiller andre krav. I denne studien brukes begrepet kompetanseledelse om dette forholdet. For det andre står uttrykket *å lede fra front* for fall for offiserene i OF/OR systemet. Å lede fra front beskriver viktigheten av at sjefen går foran som eksempelets makt i alle situasjoner. Det kan hevdes at ledelse består av lederskap og styring, hvor lederskap er direkte mellommenneskelig påvirkning og styring er tilrettelegging for virksomhet gjennom planer, prosedyrer og bestemmelser. Analysen av dokumentene for militærordningen indikerer at styringsperspektivet vil bli mer fremtredende for offiseren, mens spesialisten vil utøve sitt lederskap «fra front».

Det er flere definisjoner av ledelse i Forsvaret. Den fellesoperative doktrinen sier at: «Ledelse er en aktivitet hvor man på ulike måter forsøker å nå mål gjennom andre», og at ledelse i militær sammenheng løses ved den kommandomyndigheten som er tildelt sjefer på ulike nivå (FFOD, 2014, s. 164). Krigsskolen definerer militært lederskap som:

En kontinuerlig prosess som bidrar til å skape felles retning, samhandling og forpliktelse i en militær enhet. Denne prosessen, som utøves i samspill mellom lederen og medarbeideren, har til hensikt å påvirke den militære enhetens evne og vilje til å løse oppdrag (Krigsskolen, 2015, s. 11).¹¹

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret er det samlede dokumentet for ledelse i Forsvaret og har den mest konkrete definisjonen: «Ledelse innebærer å påvirke underordnede til å løse oppdraget» (FGL, 2012, s. 6). Videre sier FGL at ledelse innebærer å være rollemodell, befale, overtale og ha viljen til å bruke makt. Forsvarets ledelsesfilosofi er oppdragsbasert. Ved hjelp av god situasjonsforståelse og lojalitet til sjefens intensjon fremmer denne filosofien kreativitet, initiativ og beslutninger på alle nivå (s. 6-7). Det interessante er om OF i den nye ordningen må ha en annen tilnærming til ledelse for å kunne påvirke kompetente og erfarne spesialister til å løse oppdrag? Dette bringer oss over til kompetanseledelse.

2.4.1 Kompetanseledelse

Spesialistenes dybdekompetanse står sentralt i militærordningen. Som vist tidligere vil OR ettersom ordningen utvikler seg etablere et faglig fortrinn i forhold til OF på avdelingsnivå. Dette innebærer at offiseren må ha fokus på å lede kompetente undergitte. Kompetanse kan defineres som «... de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai, 2013, s. 46). Mens kunnskaper og ferdigheter kan utvikles både på skolebenken og ved erfaring er evner en mer stabil komponent som man enten har eller ikke har, et grunnleggende fundament for individet. Holdninger gjenspeiler en persons vilje og evne til å forholde seg positivt til egen mestringstro og ferdigheter, organisasjonens oppgaver, sine omgivelser og medarbeidere. Holdninger kan derfor være helt avgjørende for om en person er kompetent eller ikke. For hvert enkelt individ vil det samlede uttrykket av disse komponentene vise personens kompetanse (Lai, 2013, s. 47-52).

¹¹ Krigsskolens definisjon bygger blant annet på Gary Yukls mye brukte definisjon: «Ledelse er prosessen med å påvirke andre til å forstå og enes om hva som skal gjøres og hvordan det skal gjøres, samt å legge til rette for individuell og kollektiv innsats for og nå felles målsettinger» (Yukl, 2013, s. 23).

For avdelingsnivået kan kunnskap i sin enkleste form innebære å vite at kulebanen til HK 416 tangerer på 50 og 200 meter, skjønne at man må være på god fot med administrasjonsoffiseren for å oppnå best mulig forhold for egen aktivitet og kunne detaljer i driller og prosedyrer.¹² Ferdigheter er praktisk anvendt kunnskap, for eksempel å kunne skifte belte på vogna raskt og effektivt på fjellet vinterstid. Eksempler på evner kan være at man lærer raskt, og kan tåle både fysisk og psykisk påkjenning over tid. Holdninger gir seg uttrykk i at individet identifiserer seg med Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot og etterlever det kjente mantraet *løs oppdraget og ta vare på dine menn*. Denne beskrivelsen kan betegnes som synlig kompetanse på avdelingsnivået. Kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger som er relevante i daglige tjeneste og som mannskapene observerer og verdsetter.

Med utgangspunkt i Lais definisjonen mener jeg at spesialistene i den nye ordningen vil bli langt bedre innenfor komponentene kunnskap og ferdigheter. Evner og holdninger tør være ivaretatt ved seleksjon og god avdelingskultur. Alle, OF inkludert, vil som før ha en basiskompetanse, definert som: «... grunnleggende kunnskaper og ferdigheter som kan nyttes på tvers av oppgaver med relativt lavt kompetansenivå» (Lai, 2013, s. 58). I tillegg vil spesialistene utvikle spisskompetanse innenfor sitt fagfelt og funksjon. Spisskompetanse, eller ekspertkompetanse, kan defineres som kompetanse på høyt faglig vanskelighetsnivå. Spisskompetanse utvikles gjennom fagutdanning og såkalt uformell kompetanseutvikling innenfor et spesialisert arbeidsområde (s. 59). Med andre ord erfaring. Denne spisskompetansen er sårt trengt i Forsvaret, kanskje særlig på avdelingsnivå. Spesialistkorpset vil sørge for at den enkelte avdeling opprettholder et høyt nivå uavhengig av hvem som er sjef til enhver tid. Følgelig vil OR legge premissene for hvordan tjenesten gjennomføres og oppdraget utføres. Men offiseren vil fortsatt være sjef og ansvarlig for avdelingens leveranser og oppdrag. Utfordringen for offisersrollen blir hvordan man skal få maksimal effekt ut av undergittes spisskompetanse.

Gjennom å kombinere Lais kompetansebegrep og definisjonen av ledelse i FGL, får vi et bedre analyseredskap til å se på ledelsesutfordringen knyttet til spesialistkorpset: For offiserene i OF/OR systemet innebærer kompetanseledelse å påvirke spesialistene til å utnytte sine kunnskaper og ferdigheter til å løse oppdrag etter sjefens intensjon. For militære lesere fremstår ikke dette som noe revolusjonerende i forhold til tidligere. Det sentrale er hvordan OF best skal kunne påvirke OR. I følge FGL forgår det ved å være rollemodell, befale, overtale eller ved bruk

¹² HK 416 Automatgevær er Forsvarets primære enkeltmannsvåpen.

av makt. Forrige avsnitt viser derimot at OR ser ut til å bli den nye rollemodellen på avdelingsnivået, og at kommandolinjen kan bli utfordret av sjefssersjantlinjen. Videre kan det være utfordrende å overtale undergitte som har mer erfaring og kompetanse enn en selv, og bruk av makt i lederskapet har aldri vært en god og varig form for påvirkning. Dette er forhold som tyder på at kompetanseledelse vil kreve en annerledes tilnærming fra offiserene enn den man har vektlagt tidligere. Jeg vil komme tilbake til dette i drøftingen.

2.4.2 Ledelse fra front eller kontor?

I denne studien, som omhandler avdelingsnivået i Hæren, innebærer ledelse det jeg har omtalt som å lede fra front, påvirkning i direkte samspill med undergitte. Styring på den annen side er tilrettelegging for tjenesten gjennom planlegging, forvaltning og andre mekanismer. Med andre ord aktiviteter som utøves best fra kontoret. Styring og ledelse henger sammen, og begge er viktige for at en avdeling både skal løse oppdrag og ta vare på menneskene i organisasjonen. I forhold til organisasjonsteorien er det vanlig å se begrepene fra et instrumentelt eller et kulturelt perspektiv. Christensen et.al hevder at styring er mer fremtredende enn ledelse i det instrumentelle perspektivet. Her blir formelle regler og hierarkiske mekanismer nyttet for å oppnå organisasjonens målsettinger (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness, & Røvik, 2015, s. 125). Dette er kjente virkemidler i ethvert byråkrati, og det kan hevdes at det instrumentelle perspektivet dominerer de øvre nivå av Hæren og Forsvaret. Styring er en nødvendighet for at organisasjonen som helhet skal løse sine oppgaver etter gitte mål og rammer. Det kulturelle perspektivet vektlegger ledelse og relaterer dette til et fokus på mellommenneskelige forhold og prosesser (s. 124). FGL skiller mellom ledernivåer og roller. For det taktiske nivået, som avdelingsnivået er en del av, dreier ledelse seg om et personlig leder- medarbeiderforhold hvor samarbeid og kommunikasjon foregår direkte (s. 5). Offiserer på tropps- kompani- og bataljonsnivå har selvfølgelig drevet både ledelse og styring tidligere, men det kulturelle perspektivet med ledelse i mellommenneskelige relasjoner har vært dominerende på avdelingsnivået. Dokumentanalysen indikerer derimot at det instrumentelle styringsperspektivet blir mer fremtredende for offisersrollen i OF/OR systemet. Kort sagt, OF vil styre mer fra kontor enn lede fra front. OR vil i større grad utføre direkte mellommenneskelig ledelse.

Dette kan også utdypes fra karakteristikkene i *tabell 1* (s. 13). Her finner vi at offiserenes primære rolle skal være ledelse, kommando og kontroll mens spesialistene skal drive henholdsvis utøvende lederskap (befal OR 5-9) og oppfølgende lederskap (grenaderer OR-4).

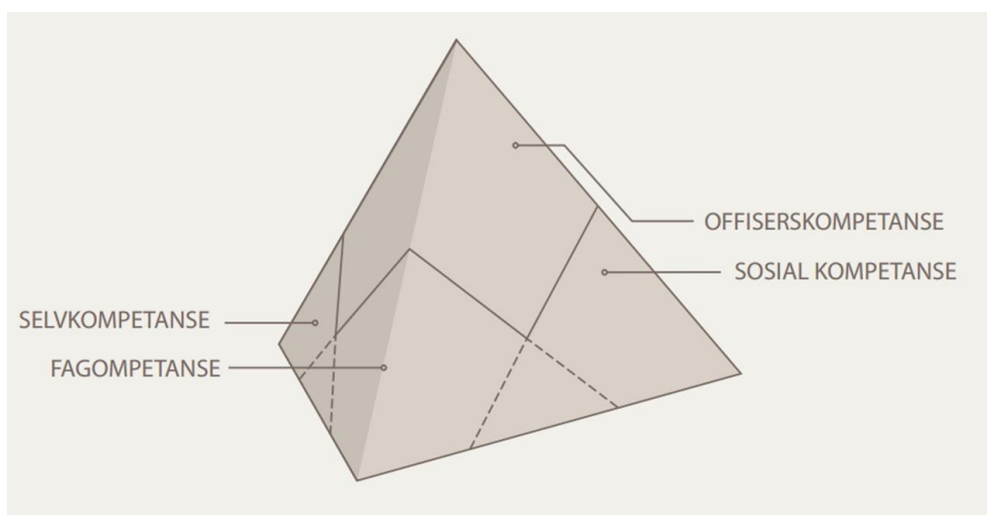
Grenaderene skal, med få unntak, ikke ha noen formell lederposisjon, mens det for befalet innebærer å være et bindeledd mellom offiserene og mannskapene (grenaderer og vernepliktige) (Prop. nr. 111 LS, 2014-2015, s. 26-27). Skillet mellom ledelse, kommando og kontroll og utøvende lederskap kan virke forvirrende. Alle offiserer på avdelingsnivå har drevet både direkte og utøvende lederskap. Det vil de nok til en viss grad også fortsette å gjøre, men ordningen beskriver OR som et bindeledd mellom OF og mannskapene. Dette bindeleddet indikerer større distanse mellom offiserene og mannskapene i den daglige tjenesten enn hva som har vært tilfelle tidligere. OR vil håndtere daglig drift, oppfølging og ledelse av mannskapene. Spørsmålet blir hvilken lederrolle som da gjenstår for offiseren?

Krigsskolen nyanserer lederrollen i sitt konsept for offisersutvikling. Den består av rollene troppefører, utdanningsplanlegger og forvalter (Krigsskolen, 2015, s. 4). Troppefører er den rollen offiseren fyller i kontakt med sine mannskaper, både i fred, krise og krig. Denne rollen kan beskrives som direkte, utøvende lederskap. Troppeførerrollen samsvarer i så måte med det kulturelle perspektivet. Rollene utdanningsplanlegger og forvalter er mer i tråd med det instrumentelle styringsperspektivet. Utdanningsplanlegging handler om å planlegge og legge til rette for trening og utvikling av egen avdeling. Hensikten er å skape rammebetingelser for å kunne opprettholde og øke operativ evne ved å sette utdanningen i system. Forvaltning er det ikke mulig å komme utenom i Forsvaret i dag. Lover og regler i forhold til personell, materiell og økonomi stiller strenge krav til rett forvaltning på alle nivå. Selv om unge operative offiserer ikke nødvendigvis liker å se på seg selv som forvaltere er dette et faktum. Alle sjef er ansvarlige for forvaltningen i egen avdeling, og selv om man kan delegerer en del av disse oppgavene bruker offiserene betydelig tid på dem.

I forhold til lederrollene er det grunn til å anta at OF vil bruke mye tid på tilrettelegging og drift i form av rollene utdanningsplanlegger og forvalter. OR på sin side vil være mer i kontakt med mannskapene og den daglige tjenesten, og med det i større grad fylle troppeførerrollen. Fordeling av lederroller vil ikke bli enten eller for offiserene, men dokumentanalysen peker i retning av at offiserene vil bruke mer tid på styring fra kontor enn ledelse fra «front» i forhold til tidligere. Allerede i dag opplever de fleste offiserer at de bruker for mye tid på kontoret og i møter, noe som går på bekostning av muligheten til å lede egen avdeling. Dersom militærordningen fører til en ytterligere forsterkning av dette forholdet vil det medføre en utfordrende endring for offisersrollen. Dette vil jeg undersøke i intervjuene.

2.5 Offiserskompetanse

Kompetanse er et sentralt begrep i militærordningen, og spesialistenes kompetanse er særlig fremhevet. Dokumentanalysen viser imidlertid at offisersrollen vil endres, og man kan forvente at også kompetansekravet til offiserene vil bli påvirket. Dokumentene sier lite annet om dette enn at OF skal være generalister med breddekompetanse. Derfor mener jeg det er nødvendig å definere offiserskompetanse som en faktor i denne studien. Krigsskolen har laget en egen modell hvor elementene selvkompetanse, sosial kompetanse og fagkompetanse er grunnkomponentene i offiserskompetansen.



Figur 3. Krigsskolens kompetansemodell (Krigsskolen, 2015, s. 15)

Offiserskompetanse er et sammensatt begrep som viser til offiserens samlede potensial for å løse oppdrag. For å kunne si noe om hvordan kravet til denne kompetansen kan komme til å endre seg som følge av OF/OR systemet velger jeg å fokusere på grunnkomponentene. Krigsskolen tar utgangspunkt i Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse når de definerer disse: Selvkompetanse er å lede seg selv. I dette ligger bevisstheten om egen personlighet, evner og ferdigheter. Hvordan man blir påvirket i ulike situasjoner, og ikke minst hvordan man påvirker andre. Sosial kompetanse handler om å lede andre. Dette innebærer å forstå sosiale sammenhenger og ulike relasjoner for å kunne kommunisere godt og etablere tillit og tiltro i omgivelsene.

Fagkompetanse er nødvendig for å lede arbeidet eller «oppgaven». Med fagkompetanse menes lederens og avdelingens fagrettede og spesialiserte kunnskap som forutsetning for å lede en avdeling til å løse oppdrag (Krigsskolen, 2015, s. 14-15).

Proposisjonen fastslår at utdanningsmodellen for OF skal opprettholdes (Prop. nr. 111 LS, 2014-2015, s. 33). Dette innebærer blant annet at det fortsatt vil være mulig å gjennomføre 4-års gjennomgående krigsskole rett etter videregående, og på den måten være kvalifisert for troppssjefstjeneste i en alder av 23-24 år uten nevneverdig faglig eller erfaringsmessig balast. I forhold til intensjonen i ordningen vil da troppssjefene møte spesialister som er både mer erfarne, mer faglig kompetente og eldre enn dem selv. I tillegg indikerer analysen at offiserene vil møte utfordringer i forhold til makt og autoritet og ledelse. Det er grunn til å anta at det særlig for yngre offiserer vil være utfordrende å finne sin plass i avdeling. Krigsskolens konsept for offisersutvikling er basert på 265 års erfaring. Jeg tror ikke militærordningen bør føre til store endringer i konseptet, men det kan være behov for en annen vektlegging eller nyansering av grunnkomponentene for å gjøre nye offiserer bedre i stand til å etablere sin lederposisjon i OF/OR systemet.

Hærens visjon for spesialistkorpset: *Hærens ryggrad!* (Hæren, 2015, s. 13), underbygger at spesialistene vil bli meget fremtredende på avdelingsnivået. I tillegg synes det ut fra dokumentene som om OR vil bli organisasjonens utøvende ledd da de vil stå for den praktiske og synlige fagkompetansen. Da gjenstår det for offiseren å fylle en tenkende og premissgivende rolle, og kanskje vil offiserens intellektuelle og analytiske kapasitet blir hans/hennes fremste egenskap i det nye systemet. Karakteristikkene fra *tabell 1* (s. 13) indikerer dette. *Sette sammen og føre kommando over flere funksjonelle enheter* og ha evnen til å håndtere større *operasjonell kompleksitet* kan for avdelingsnivået i Hæren kobles til en bedret evne til å håndtere taktisk samvirke og deltakelse i fellesoperasjoner. Økt fokus på samvirke og effekter gjennom samarbeid mellom forskjellige troppearter, forsvarsgrener og internasjonale styrker samsvarer med dagens komplekse konfliktbilde. En annen forutsetning for å kunne beslutte *hva og hvorfor* er også at OF forstår dagens konflikter på både militærstrategisk og politisk nivå. Jeg vil på ingen måte hevde at disse aspektene ikke er sentrale for offiseren i dag. Allikevel kan et forsterket fokus på disse områdene tidligere i offiserskarrieren bidra til hovedmålsettingen i militærordningen om økt operativ evne. Dette er et eksempel på hvordan innholdet i komponenten fagkompetanse kan bli justert.

Oppsummert hevder jeg at særlig yngre offiserer vil møte utfordringer i møte med spesialistene, og at selvkompetanse og sosial kompetanse vil bli viktig for å håndtere denne situasjonen. Det er

videre grunn til å tro at innholdet i fagkompetansen med fordel bør endres for å oppnå målsettingen om økt operativ evne. Krigsskolens modell, med sine grunnkomponenter, er et godt utgangspunkt for å drøfte hvordan kravet til offiserskompetanse kan komme til å endre seg som følge av militærordningen.

2.6 Intervju- og drøftingsgrunnlag

Hensikten med dette kapitlet har vært å danne et analytisk rammeverk som utgangspunkt for både undersøkelsene i Sambandsbataljonen og drøfting av resultatene. Analysen av implikasjoner for offisersrollen i styringsdokumentene har ledet frem til faktorene makt og autoritet, ledelse og offiserskompetanse. Empirien fra intervjuene er allikevel den viktigste kilden til informasjon om militærordningen på avdelingsnivået. Jeg holder derfor muligheten åpen for at faktorene må justeres, eller at nye faktorer kan komme til, basert på forventningene til OF/OR systemet i Sambandsbataljonen.

3 Metode

Det er utfordrende å skrive om implikasjoner av en ordning som ennå ikke er innført. Å gjøre målbare vurderinger av konsekvensene for offisersrollen er umulig. Derimot er det mulig å gjennomføre godt dokumenterte analyser om konkrete forventninger fra dem som vil bli berørt av ordningen. Hvordan de tror at ordningen vil bli basert på kunnskapen de har i dag. For Sambandsbataljonen vil studien kunne hjelpe beslutningstakere med å tilrettelegge for samspillet mellom OF og OR i implementeringsprosessen. Konklusjonene kan til en viss grad generaliseres til avdelingsnivået i Hæren da samtlige bataljoner har tilnærmet lik organisering og ledelsesstruktur.

Prosessen med å besvare problemstillingen vil befinne seg i det som beskrives som en hermeneutisk sirkel. «Den hermeneutiske sirkel peker på forbindelsene mellom det vi skal fortolke, forforståelsen og den sammenhengen eller konteksten det må fortolkes i» (Gilje & Grimen, 2013, s. 153). Dette betyr at fortolkningen av offisersrollen vil være i stadig endring etter hvert som jeg går frem. Forforståelsen jeg har dannet meg på bakgrunn av dokumentene vil bli påvirket av resultatene i intervjuene. En endring av forforståelsen vil igjen påvirke tolkningen av intervjuresultatene. Samtidig endres konteksten rundt OF/OR kontinuerlig fordi vi er i en tidlig fase av implementeringen. Grunnlagsdokumenter oppdateres, Hærledelsens tilnærming nyanseres og personellet utvikler et stadig høyere modenhetsnivå om ordning fortløpende. Kort sagt er ikke denne studien en lineær prosess. Det dukker stadig opp forhold som fører til at jeg må endre eller nyanserer min fortolkning og forståelse av temaet. Jeg har etter beste evne forsøkt å være bevisst den hermeneutiske sirkelen i skriveprosessen, men i perioder har dette ført til betydelig mer frustrerende grubling enn skriving.

3.1 Forskningsdesign

Dette er en kvalitativ studie som baserer seg på dokumenter og intervjuer. Jeg tester ikke ut noen teori eller hypotese. Metodisk er prosessen delt i tre faser. Den første er å bruke styringsdokumentene som empirisk grunnlag for å danne et analytisk rammeverk for resten av studien. Deretter gjennomføres fase to og tre, som er henholdsvis intervjuer i undersøkelsesobjektet Sambandsbataljonen og drøfting av resultatene opp mot det analytiske rammeverket. På denne måten bindes de overordnede styringsdokumentene sammen med

forventningene på avdelingsnivå. Basert på dette trekkes konklusjoner om hvordan den fremtidige offisersrollen vil bli påvirket av OF/OR systemet.

Det finnes flere typer kvalitative forskningsdesign, og denne oppgaven ligger nærmest beskrivelsen av en tilfellestudie. John Cresswell peker på at forskeren i et slikt design bruker en variasjon av datainnsamlingsmetoder for å utvikle en dyptgående analyse av et tilfelle. Tilfellet kan være en hendelse, aktivitet eller prosess, og tilfellestudien er bundet i tidsrom og aktivitet (Cresswell, 2014, s. 14). Min analyse er bundet til undersøkelsesobjektet Sambandsbataljonen og til forventningene som eksisterer akkurat nå. Vider bruker jeg forskjellige former for datainnsamling ved å gjennomføre både dokumentanalyse og intervjuer.

Det analytiske rammeverket bygger på en analyse av overordnede dokumenter for militærordningen. «Empiriske undersøkelser uten dokumenter er vanskelig å forestille seg [...] og dokumentanalyse ses også ofte i kombinasjon med andre undersøkelsesteknikker som intervjuer eller statistiske metoder» (Lynggaard, 2012, s. 153). Analysen er gjennomført ved å se etter fellesnevnerne som kan påvirke offisersrollen i dokumentene. Noen er tydelige, mens andre er mindre presist formulert. Disse har krevd grundig lesning og fortolkning fra min side. I denne sammenhengen er det grunn til å understreke at her skiller jeg meg neppe fra de offiserene som skal bruke de samme dokumentene i sine avdelinger. Derfor er det som er metodisk utfordrende for meg i min analyse også en potensiell svakhet for implementeringen av ordningen. Jeg har brukt min erfaring som offiser til å lese mellom linjene for å finne potensielle utfordringer. Der dette er gjort har jeg argumentert for mitt syn. Fellesnevnerne er kategorisert i tre faktorer som er utdypet og forklart ved hjelp av definisjoner, både fra sivil forskning og Forsvarets egne dokumenter.

3.2 Gruppeintervju som metode

Jeg har valgt å gjennomføre gruppeintervjuer. Årsaken er at jeg ønsker å avdekke avdelingens forventninger til OF/OR systemet, ikke primært enkeltpersoners. For å få til dette er det nødvendig å snakke med et relativt stort antall respondenter. I så måte kunne undersøkelsen ha blitt gjennomført med spørreskjema, men det ville ha vært en stor ulempe med en kvantitativ tilnærming i forhold til problemstillingen. Respondentene ville ha blitt bundet til et spørreskjema basert på min tolkning av styringsdokumentene, og dette ville begrense muligheten til å avdekke andre aspekter.

«Gruppeintervju er en kvalitativ forskningsmetode som går ut på at flere mennesker sammen diskuterer et tema med en forsker som leder og ordstyrer» (Brandth, 1996, s. 145). Metoden er relativt ny i samfunnsvitenskapelig forskning. På 90-tallet ble den i norsk sammenheng omtalt som voksende i popularitet, men ikke fullstendig akseptert. Derfor burde man utvise forsiktighet ved bruk av gruppeintervjuer (s. 165). Opprinnelig ble gruppeintervjuer eller fokusgruppeintervjuer brukt mye i markedsforskning og produkttesting, men er nå også akseptert som metode i samfunnsforskningen (Jacobsen, 2015, s. 159-160). Jacobsen bruker begrepet fokusgruppeintervju, mens Brandth foretrekker gruppeintervju som fellesbetegnelse for intervju av fokusgrupper, engangsgrupper og dybdegrupper. Bente Halkier, en samfunnsviter som har arbeidet med de metodiske aspektene peker på at gruppeintervju skiller seg fra fokusgruppeintervju ved at førstnevnte er «accounts about action». Her forteller deltakerne om handlinger og forståelser i deres hverdagslige kontekst uten at forskeren er en del av denne. Fokusgruppeintervjuer er «accounts in action» hvor forskeren i større grad er del av den sosiale konteksten, og hvor prosessen i større grad fokuseres av forskeren (Halkier, 2006, s. 12). Jeg er ikke en del av Sambandsbataljonen, men jeg kjenner den godt, og jeg er en del av det militære profesjonsfellesskapet. Videre styrer jeg prosessen i intervjuene med en intervjuguide. Allikevel velger jeg å bruke begrepet gruppeintervju da jeg anser det som dekkende for metoden.

Gruppeintervjuer er egnet til å utforske nye tema som man ønsker å skaffe seg kunnskap om, og metoden blir ofte brukt i innledende faser av større forskningsprosjekt. Fordelen med å klarlegge meninger i en gruppe er at de kan bekrefte eller nyansere forskerens syn på temaet, og også bringe frem nye perspektiver. Metoden er egnet til å avdekke hva deltakerne mener, men også hvorfor de mener det (Brandth, 1996, s. 147). I forhold til OF/OR temaet passer derfor gruppeintervjumetoden godt da det er et nytt tema, og fordi jeg ønsker å bruke intervjuene til å bekrefte, avkrefte eller nyansere den forståelsen jeg har dannet meg fra styringsdokumentene. Videre er metoden hensiktsmessig når man ønsker å få frem gruppens felles synspunkter. Individuelle synspunkter har en tendens til å tones ned i gruppeintervjuer (Jacobsen, 2015, s. 161). I forhold til denne studien er det nettopp undersøkelsesobjektets samlede mening som er sentralt. Det er avdelingens, ikke enkeltpersonens, forventninger til offisersrollen som er studiens fokus. Det må her også presiseres at gruppeintervjuet ikke har som målsetting å skape enighet i en gruppe. Deltakernes forskjellige meninger og synspunkter er nyttige for å gi forskeren mulighet til å danne seg et helhetlig bilde av situasjonen (Brandth, 1996, s. 156).

Slik jeg ser det er den store fordel med gruppeintervju at prosessen kan hjelpe deltakerne til å bli mer bevisst temaet gjennom dialog og meningsutveksling. OF/OR er nytt og Sambandsbataljonen har til nå kun forholdt seg til informasjonen som er gitt fra høyere nivå. I skrivende stund er kun bataljonens sjefssersjant tilsatt som OR. Avdelingen er spente på ordningen og det «snakkes mye på gangen» om hva konsekvensene kan bli. I denne fasen forventer jeg ikke at alle respondentene har dannet seg et komplett bilde av OF/OR systemet og hva dette vil medføre for offisersrollen. Gruppeintervjuene kan bidra til at den enkelte reflekterer over militærordningen og utvikler sine meninger sammen med andre. «Gjennom samtale med andre i samme situasjon får deltakerne perspektiv på tingene, og de utvikler mening i løpet av selve prosessen» (Jacobsen, 2015, s. 160). På denne måten vil også samspillet mellom deltakerne kunne bringe frem nye aspekter som jeg ikke har klart å definere ut fra dokumentene. I forhold til individintervjuer gis deltakerne i gruppeintervjuer større anledning til å styre diskusjonen og innholdet selv (Brandth, 1996, s. 158). Mens forskerens rolle i et individintervju er klar i forhold til å stille spørsmål, lytte og be om utdypning må rollen i gruppeintervju være mer åpen for ulike tilnærminger og hva deltakerne selv definerer som viktig (Jacobsen, 2015, s. 163). Selv om min rolle blir å styre diskusjonen etter intervjuguiden vil jeg være særlig oppmerksom på dette.

Det er også flere ulemper. For det første er det en fare for at gruppens mening blir et resultat av en gruppeprosess hvor de mest dominerende deltakerne har formet andres meninger (Jacobsen, 2015, s. 161). Forskerens rolle som ordstyrer og moderator er viktig i denne sammenhengen. Det er viktig å sørge for at alle kommer til orde, og at atmosfæren tillater forskjellige meninger. Videre kan det være en utfordring at samtalen sklir for langt ut i forhold til temaet. Selv om gruppeintervjuer i utgangspunktet skal være åpne for å legge til rette for ulike meninger ser jeg meg ikke tjent med å innta en helt passiv rolle. Prosessen må styres slik at gruppene som et minimum får diskutert faktorene fra det analytiske rammeverket i tiden som er satt av. Jeg må derfor finne en balanse mellom en aktiv og passiv rolle: Passiv når diskusjonen går fritt, er konstruktiv og innenfor temaet. Aktiv hvis diskusjonen sporer av, eller hvis noen av deltakerne i for stor grad begynner å påvirke gruppen og ikke lar andre komme til orde.

Relasjoner er også noe man må være bevisst. Gode relasjoner gir gode resultater og vice versa. I et gruppeintervju må det opprettes et dobbelt tillitsforhold, både mellom forskeren og deltakerne og deltakerne i mellom. Noen velger derfor å gjennomføre flere samlinger med den samme gruppen da engangssamlinger ikke nødvendigvis gir tid til å utvikle et fellesskap. Flere

intervjusamlinger kan føre til en mer åpen diskusjon og bedre informasjon (Jacobsen, 2015, s. 163). Av rent praktiske årsaker har jeg ikke anledning til å gjøre dette, selv om det kunne vært ønskelig i forhold til å utvikle et høyere modenhetsnivå hos både deltakerne og meg selv om temaet. Jeg mener allikevel at det doble tillitsforholdet er godt ivaretatt fordi deltakerne i de ulike gruppene kommer fra samme avdeling og kjenner hverandre relativt godt. Tilliten til meg som forsker er også antatt å være god da jeg tidligere har jobbet i Sambandsbataljonen. Jeg har fortsatt en god relasjon til mange av de ansatte, både på lavere og høyere nivå i organisasjonen.

For at intervjuene skal bli gjennomført så godt som mulig er det viktig at deltakerne forstår hva de er med på. Siden de fleste har relativt liten erfaring med samfunnsvitenskapelig forskning vil jeg forsøke å sette intervjusituasjonen i en kjent kontekst. I militær sammenheng kan gruppeintervju sammenlignes med debriefing. Debriefing brukes aktivt for å evaluere operasjoner og øvelser, og også for å bearbeide alvorlige hendelser. Medlemmene i en gruppe (et lag, en tropp eller de som har vært involvert i en hendelse) samles i etterkant for å snakke om situasjonen. Ved at alle får satt ord på sin opplevelse danner man seg et samlet bilde av hva som faktisk har skjedd. Dette hjelper på den enkeltes forståelse og er nyttig for å evaluere sin egen rolle. I tillegg kan behov for spesifikk trening, prosedyreendringer etc. avdekkes. Ved alvorlige hendelser er hensikten med debriefing primært av terapeutisk art. I forhold til intervjuene om offisersrollen i OF/OR systemet ligger forskjellen fra en vanlig debriefing i at gruppene skal snakke om sine forventinger til noe som enda ikke har skjedd. Å snakke eller «synse» om en ordning som enda ikke er innført kan som sagt være utfordrende, men ved å bruke sammenligningen til en debriefing settes i det minste intervjudeltakerne i en kjent kontekst.

3.3 Undersøkellesobjekt og intervjudeltakere

Jeg har valgt Sambandsbataljonen/Brigade Nord som undersøkelsesobjekt fordi jeg kjenner avdelingen godt fra tidligere tjeneste. Bataljonsledelsen er også interessert i forskningsfeltet OF/OR, og ser fordeler med at avdelingen deltar i undersøkelsene. Jeg har følgelig god tilgang til intervjudeltakere og fasiliteter. Rent praktisk er det hensiktsmessig å bruke Sambandsbataljonen, men i forhold til problemstillingen har også avdelingen allerede erfaring med spesialister. På grunn av sitt oppdrag med å levere områdedekkende samband til Brigade Nord har bataljonen en betydelig mengde ingeniører fra Forsvarets ingeniørhøgskole. Dette gjør at avdelingen er vant til å forholde seg til medarbeidere med spesialisert kompetanse. Derfor mener jeg at

Sambandsbataljonen sannsynligvis er en av avdelingene i Hæren med best forutsetninger for å lykkes med implementeringen av spesialistkorpset.

Det anbefales å ha fem til ni intervjudeltakere per gruppe, og det er normalt med inntil fem grupper (Jacobsen, 2015, s. 162). Jeg har forholdt meg til denne normen. Det har vært viktig å intervju både offiserer og spesialister for å kunne danne et helhetlig bilde av forventningene. Den fremtidige offisersrollen vil utvikles i samspillet mellom OF og OR og derfor er begge kategoriens synspunkter av betydning. I samråd med bataljonen ble OR gruppene satt sammen etter hvem som forventes å bli OR. Jeg har valgt å fokusere på befalet (OR 5-9) fordi utfordringene for offisersrollen i hovedsak vil oppstå i spenningsfeltet mellom offiserer og befal. Av den grunn har jeg ikke prioritert å intervju vernepliktige og grenaderer (OR 1-4). Offiserene ble valgt ut i forhold til hvem som har lederstillinger i avdelingen. Gruppene består av personell på samme nivå i organisasjonen. Troppsnivået dekkes av en OF gruppe bestående av alle ni troppssjefer i bataljonen og en gruppe med avdelingsbefal (OR) fra hver tropp. OF gruppen på øvre ledelsesnivå er satt sammen av bataljonssjef, nestkommanderende (NK) bataljon og to kompanisjefer. Tilsvarende gruppe for OR består av bataljonens sjefsersjant (OR-8) og fire erfarne avdelingsbefal. Det hadde vært ønskelig å ha med kompanisersjantene i denne gruppen, men disse er som sagt ikke utnevnt enda. Jeg har valgt homogene grupper i forhold til kategori og nivå. Fordelen med dette er at dersom det er enighet gruppene i mellom vil det styrke muligheten til trekke konklusjoner. Jeg prioriterte gruppene evne til å gå i dybden på aspekter de selv fremhever som viktige.

Oversikt over intervjuer og gruppesammensetning er vedlegg B.

3.4 Gjennomføring av intervju og analyse av resultater

Denne studien er registrert hos Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Personvern og lagring av datamateriale er ivaretatt etter NSDs retningslinjer. Intervjuene ble gjennomført i Sambandsbataljonen i perioden 14-16 mars 2016. I forkant av intervjuene fikk deltakerne tilsendt intervjuguide og samtykkeskjema. Intervjuguiden inneholdt også en kort orientering om militærordningen og bakgrunn for problemstillingen. Samtlige ga sitt samtykke, og det ble ikke gjort noen reservasjoner. Intervjuene, av to til tre timers varighet, ble gjennomført på møterom i Sambandsbataljonen. Det ble gjort lydopptak av hensyn til den skriftlige analysen. Intervjuene startet med en generell samtale om militærordningen for å avdekke deltakernes bevissthetsnivå i

forhold til problemstillingen. Som forventet var det forskjeller i gruppene, og særlig OR gruppen på troppsnivå hadde mange spørsmål om OF/OR systemet. I denne gruppen var det behov for en mer orienterende innledning før intervjuet kunne starte.

Intervjuene ble gjennomført etter planen selv om intervjuguiden ikke ble fulgt slavisk. Når gruppene selv penset inn på aspekter som berørte spørsmålene lot jeg jeg diskusjonen gå uavhengig av guiden. Balansen mellom en aktiv eller passiv rolle ble tilpasset etter gruppenes modenhetsnivå om ordningen. Ved et par anledninger inntok jeg en markant styrende rolle fordi jeg følte det var fare for at ikke alle spørsmålene ville bli dekket. Dette hemmet til en viss grad diskusjonen mellom deltakerne, men var på den annen side nødvendig for at jeg skulle få dataene jeg hadde behov for. Gruppene var samstemt seg imellom, men de vektla faktorene forskjellig avhengig av nivå og kategori. I forhold til nye aspekter som jeg ikke hadde dekket i det analytiske rammeverket var det særlig OF og OR gruppene på det øverste nivået som bidro. Disse hadde også mest bakgrunnskunnskap om militærordningen og hadde forberedt seg grundig til intervjuet.

I analysearbeidet har det sentrale fra hver gruppe innenfor faktorene makt og autoritet, ledelse og offiserskompetanse blitt samlet i en tabell. Basert på dette har det vært mulig å sammenfatte avdelingens samlede synspunkter. Dersom meningene har divergert mellom gruppene har dette blitt kommentert og forsøkt forklart. I forhold til nye aspekter er det særlig rollen til NK i nye lederkonstellasjoner, også kalt *command team*, som har blitt trukket frem. Dette aspektet var så fremtredende at det har fått et eget avsnitt i drøftingen. Sitater fra intervjuene som er brukt i drøftingskapittelet er transkribert i sin helhet, og konteksten er forklart. For troppsnivået refereres sitatene fra offiserene som (OFT) og fra de kommende spesialistene som (ORT). For bataljons- og kompaninivået som (OFB) og (ORB). Det skilles ikke mellom deltakerne internt i gruppene, unntatt hvor det er tydelig at enten bataljonssjef, NK bataljon eller bataljonens sjefssersjant har uttalt seg.

Intervjuguide er vedlegg C.

Samtykkeskjema er vedlegg D.

3.5 Forskningskvalitet

Forskningskvalitet er viktig for et nytt forskningstema. Studiens gyldighet og pålitelighet er avgjørende for at andre skal kunne ta utgangspunkt i konklusjonene for videre forskning innenfor OF/OR temaet. Gyldighet (validitet) deles i en intern og ekstern dimensjon. Intern gyldighet viser til om studiens metode og fremgangsmåte er egnet til å fremskaffe nødvendige og troverdige data til å besvare problemstillingen. Kort sagt om man har fått tak i det man ønsket å få tak i. Ekstern gyldighet beskriver i hvilken grad funnene kan overføres til andre sammenhenger, om det er mulig å generalisere konklusjonene til en større populasjon. Pålitelighet (reliabilitet) handler om dataene er til å stole på og om det som presenteres derved er sant eller ikke (Jacobsen, 2015, s. 228).

Det eksisterer ikke en entydig bevissthet om den fremtidige offisersrollen. Temaet OF/OR er i norsk sammenheng i en fase som etter det Gilje og Grimen beskriver bør preges av *metodologisk toleranse*. Dette innebærer at man må forsøke å se sin egen fortolkning i lys av andres fortolkninger og erkjenne at flere perspektiver kan passe til samme fenomen. Det er med andre ord ikke mulig å være sikker på å ha rett (Gilje & Grimen, 2013, s. 163-164). Fenomenet OF/OR eksisterer som sagt ikke fullt ut enda, og det eneste denne studien kan gi er antagelser om fremtiden. Forskningskvaliteten i denne studien beskriver derfor om antakelsene om den fremtidige offisersrollen er troverdig, og om det er mulig å overføre funnene fra Sambandsbataljonen til avdelingsnivået i Hæren.

Metoden har vært hensiktsmessig fordi den har avdekket aspekter som jeg ikke klarte å finne i de skriftlige kildene. At intervju og drøfting er basert på et analytisk rammeverk gir studien en hensiktsmessig struktur og sikrer sammenheng mellom styringsdokumentene og virkeligheten i avdeling. Dog må leseren være bevisst at det i stor grad er min tolkning av styringsdokumentene som ligger til grunn for det analytiske rammeverket. Jeg har diskutert faktorene med fagpersoner, og argumentert for mitt syn i teksten der jeg mener det har vært nødvendig. Allikevel er det avgjørende at leseren forstår og anerkjenner det analytiske rammeverket som premiss for resten av studien. En svakhet i forhold til dette, som kan føre til at premisset endrer seg, er at Hærens grunnlagsdokument er et levende dokument. Innholdet kan endre seg basert på løpende erfaringer fra implementeringen, og vesentlige endringer kan påvirke utgangspunktet. Slikt sett er det ingen garanti for at det analytiske rammeverket holder stand over tid.

Dataene fra intervjuene er omfattende, men rammeverkets struktur har gjort analysearbeidet oversiktlig. Jeg mener at datakvaliteten er god. Utvalget har vært relativt stort i forhold til intervjumetoden og selve intervjuprosessen oppleves som grundig både fra mitt og deltakernes ståsted. Temaet er heller ikke spesielt kontroversielt. Deltakerne har vært ærlige, og de har ønsket å bidra av egeninteresse. Det at gruppene i det store er samstemte styrker datakvaliteten. På den annen side kan dataene også sies å være gjenstand for mulig endring. Deltakernes meninger kan komme til å endre seg ettersom man erfarer mer om OF/OR systemet. Derfor mener jeg at den interne gyldigheten er god nå, men om den vil være like god i fremtiden er ikke like klart.

Triangulering av informasjon fra dokumenter, litteratur og intervju styrker studiens validitet (Cresswell, 2014, s. 201). Allikevel har utvelgelsen av teori og definisjoner vært mitt valg, knyttet til min tolkning og mine perspektiver. Det er fullt mulig at andre ville ha nyttet annen teori og begrepsbruk. I forhold til Gilje og Grimens forklaring om metodologisk toleranse håper jeg andre vil se temaet fra ulike perspektiv senere. Selv om dette kanskje vil svekke min studie vil det styrke forskningsfeltet OF/OR.

Et annet aspekt som kan påvirke studiens troverdighet er min bakgrunn. Jeg har et nært forhold til undersøkelsesobjektet, blant annet gjennom tjeneste som kompanisjef. Det har derfor vært en egeninteresse i å rette fokuset mot Sambandsbataljonen da det er en avdeling jeg bryr meg om, og som jeg også ønsker å tjenestegjøre i senere. Dette er et forhold jeg har vært bevisst i hele prosessen. Fordelen med nærheten er at jeg kjenner menneskene og problemstillingene i avdelingen godt. Jeg er i stand til å tolke det som blir sagt mellom linjene. Videre har jeg nødvendig tillit til å kunne gjennomføre undersøkelsene troverdig. På den annen side er det sannsynlig at min forforståelse vil påvirke resultatene. For å motvirke dette har jeg etter beste evne forsøkt å innta et kritisk og objektivt ståsted.

Spørsmålet om det er mulig å generalisere funnene fra Sambandsbataljonen til Hærens øvrige bataljoner fortjener et kritisk blikk. Argumentet for overførbarhet er som nevnt at avdelingen har den samme oppbygning og ledelsesstruktur som alle andre. Intervjudeltakerne har gått gjennom det samme generelle utdanningssystemet som resten av Hæren, og de har på den måten samme utgangspunkt for refleksjon om temaet. I tillegg har Sambandsbataljonen, med stort innslag av militære ingeniører, allerede verdifull erfaring med «spesialister». Denne erfaringen kan med

fordel komme andre avdelinger til gode. På den annen side har alle avdelinger sitt særpreg, sin egen kultur og sine egne måter å gjøre ting på. Flere avdelinger har også egne erfaringer med spesialisert personell. Selv om OF/OR skal innføres som et enhetlig system i Hæren er det sannsynlig at militærordningen vil komme til uttrykk noe forskjellig i avdelingene. For å styrke overførbarheten burde jeg ha gjennomført tilsvarende undersøkelser i flere avdelinger eller valgt en gruppesammensetning bestående av personell fra flere troppearter.¹³ Innenfor rammen av studien var det ikke anledning til å gjøre dette. Derfor vil funnene primært ha gyldighet i Sambandsbataljonen, men konklusjonene om offisersrollen er av generell art. De gir en pekepinn på hva som venter offiserene fremover, og studien bidrar derfor til bevissthet om den fremtidige offisersrollen på avdelingsnivå i Hæren.

¹³ Troppeart er det samme som våpengren. Eksempelvis samband, ingeniør, manøver, sanitet etc.

4 Drøfting

I dette kapitlet drøftes resultatene fra intervjuene opp mot det analytiske rammeverket.

Drøftingen følger rammeverkets struktur, men intervjuformen har ført til at resultatene er overlappende i forhold til faktorene. Derfor drøftes noen kommentarer og utsagn under flere faktorer. Jeg ber leseren ha forskningsspørsmålene fra side 2 friskt i minne:

1. Hvordan vil spesialistkorpset påvirke offiserens makt og autoritet?
2. Hvordan vil offiserens lederskap påvirkes av OF/OR systemet?
3. Hvordan vil kompetansekravet til offiseren endres som følge av militærordningen?

I tillegg har intervjuene ført til at faktoren *NKs rolle i command teamet* har blitt lagt til. Dette innebærer et fjerde forskningsspørsmål:

4. Hvordan vil offiseren som NK påvirkes av samspillet mellom sjef og sjefssersjant i command teamet?

4.1 Makt og autoritet

Belønningsmakt, tvangsmakt og legitim makt knyttes til formell makt og autoritet, mens referanse- og ekspertmakt forbindes med det uformelle. Hovedtrekket fra intervjuene er at det ikke foreligger noen dirkede indikasjoner på endringer for den formelle delen. Offiseren, i kraft av sin stilling som sjef, beholder formell makt og autoritet som før. Allikevel vil den parallelle sjefssersjantlinjen stille krav til samarbeid mellom OF og OR som berører offiserens formelle makt i kommandolinjen. Når det gjelder referanse- og ekspertmakt viser intervjuene at disse i stor grad vil tilfalle OR-korpset i form av erfaring og det jeg betegner som synlig kompetanse. Dette vil gi spesialistene betydelig uformell makt og autoritet i avdelingen. I forhold til tidligere, hvor det kan hevdes at offiseren nærmest hadde et maktmonopol, vil det altså bli en vesentlig endring for offisersrollen i OF/OR systemet.

4.1.1 Formell makt og autoritet

I intervjuene ble den formelle makten og autoriteten diskutert med utgangspunkt i sjefssersjantlinjen (SSL) og sjefssersjantens funksjon og oppgaver. Gruppene hadde positive forventninger til SSL slik den er beskrevet i dokumentene, men de kommenterte også flere forhold som kan føre til at den ikke vil fungere optimalt. Spesielt relasjonen mellom offiseren som sjef og sjefssersjanten trekkes frem som avgjørende for at SSL skal få den ønskede effekten:

Tror den [SSL] kommer til å bli til stor hjelp, men det er ekstremt viktig at det settes av nok tid til teambuilding [mellom sjef og sjefssersjant]. At de faktisk blir kjent og synkronisert. Får man til det tror jeg det vil bli positivt.¹⁴

Gruppene ser på SSL og sjefssersjantene på hvert nivå som en støtte til kommandolinjen for å kunne følge opp mannskapene og tjenesten bedre:

En fordel med SSL er at OF på alle nivå vil få tips, triks og innsikt om hva som rører seg i avdelingen. Dette er informasjon som nok tynnes ut i kommandolinja. Kan være en kjempefordel å få frem dette. Men igjen personavhengig, at sersjanten klarer denne jobben.¹⁵

Dette utsagnet får frem to poeng. For det første viser den et samsvar med Hærens grunnlagsdokument som sier at «... SSL vil gi økt og mer presis situasjonsbevissthet, raskere og mer pålitelig informasjonsflyt og forbedret evne til å gjøre beslutninger om til fysiske handlinger» (Hæren, 2015, s. 13). For det andre understreker sitatet at det vil være personavhengig om ordningen vil fungere eller ikke. I dette tilfellet vektlegges det om sersjanten vil klare sin del av jobben. «Jobben» innebærer blant annet å være lojal mot sjefen. Samtlige grupper mener at lojalitet er et suksesskriterium. «En forutsetning for at dette skal virke er at sjefssersjantens lojalitet til sjefen må være bunnløs».¹⁶ Bunnløs lojalitet er en sterk formulering. Troppssjefen som sa dette ønsket først og fremst å understreke viktigheten av å få støtte for sine beslutninger. Dersom sjefssersjanten lar det skinne igjennom overfor troppen at han/hun ikke støtter sjefens avgjørelser vil SSL undergrave kommandolinjen. Troppssjefene mente derimot ikke at sjefssersjantens rolle bare skal være å si mottatt. Tvert imot ønsket de at troppssersjanten ble en «djevelens advokat» i forhold til egne beslutninger og lederskap. De vil gjerne ha en sersjant som tør å stille spørsmål ved det de gjør og som de kan ta de vanskelige diskusjonene med. Troppssjefene mente at man måtte bruke mye tid på prosessen mellom OF og OR, men at dette også ville heve kvaliteten på tjenesten i troppen. Forutsetningen må være at dette foregår bak lukket dør, og at troppssjefens beslutning støttes lojalt av sersjanten.

Det må kunne stilles spørsmål ved om en slik grad av lojalitet kan forventes i alle sammenhenger. En deltaker i den erfarne OR gruppen uttalte et ytterpunkt: «Vi må lære å akseptere at OF er sjef, og sånn er det bare».¹⁷ Han utdypet videre at en slik iboende aksept blant undergitte vil være nødvendig for å opprettholde sjefens nødvendig autoritet og respekt. Det blir viktig at spesialistkorpset evner å være lojale mot systemet og sjefsstillingen, uavhengig av hvem

¹⁴ Intervju OFB, 15.mars 2016.

¹⁵ Intervju OFT, 14.mars 2016.

¹⁶ Intervju OFT, 14.mars 2016.

¹⁷ Intervju ORB, 16.mars 2016.

som sitter i den. En troppssjef med erfaring fra Storbritannia refererte til hvordan han opplevde det britiske systemet:

«Det fungerer der, man har en avklaring hvor det er tydelig at sjefen er sjef. Sjefssersjanten kommer med anbefalinger, men det blir som sjefen bestemmer uansett. Men dersom man ikke har denne avklaringen, og sersjantene ikke føyer seg, har man et kjempeproblem».¹⁸

Samlet sett mente gruppene at det er fullt mulig for spesialistkorpset å ha grunnleggende lojalitet og aksept for OF, men at det i stor grad er opp til offiseren om det vil opprettholdes over tid. De hevdet at en offiser som viser respekt og ydmykhet overfor sersjanten ikke vil støte på nevneverdige utfordringer i forhold til SSL og kommandolinjen. Det motsatte vil derimot kunne føre til problemer. Intervjudeltakerne tror at eventuelle problemer vil være mest fremtredende på troppsnivået hvor unge uerfarne troppssjefer kan slite med å finne sin posisjon. «... om det oppstår mistillit mellom for eksempel en erfaren og god sersjant og en ny fra KS som sliter litt med lederskapet, så kan dette bli et problem [...] Da blir makt og autoritet utfordret».¹⁹ Den yngste OR gruppen vektla erfaring fra laveste ledelsesnivå. «Tror det er en fordel at man har vært sersjant selv et år. Bare den lille erfaringen med å ha vært på bakken og ha jobbet med soldatene tror jeg har veldig mye å si».²⁰ Samtidig svartmales ikke situasjonen med tanke på uerfarne troppssjefer: «Jeg tror det er både mulig og viktig å være lojal mot sjefen og systemet selv om sjefen er fersk. [...] den gjensidige respekten kan ordne det, pluss litt ydmykhet hos offiseren».²¹ En ny offiser må klare å tilpasse seg avdelingen og sjefssersjanten for å få den støtten han/hun trenger. Bataljonens sjefssersjant ga et nesten faderlig bilde på dette:

«Når ny troppssjef kommer på jobb med en haug med kjepphester og møter troppssersjanten, så sier de god dag og har en rolleavklaring hvor han legger bort en del av kjepphestene. Så står han igjen med noen kjepphester som troppssersjanten tenker at dette er gode kjepphester, de skal han få lov til å ha med seg videre. Det er her vi snakker om å spille sjefen god. Vi har hatt sjefer som ikke er gode, som turer frem. Det vil ikke funke. Da mister man tilliten».²²

Et annet aspekt som kan medføre utfordringer for offiserens makt og autoritet i forhold til SSL er at det vil være mulig å «kortslutte» kommandolinjen. Det vil eksempelvis være mulig for en troppssersjant å gå utenom sin formelle sjef ved å adressere problemer til kompanisersjanten som jobber tett med kompanisjefen. Det motsatte kan også være en utfordring for offiseren dersom

¹⁸ Intervju OFT, 14.mars 2016.

¹⁹ Intervju ORB, 16.mars 2016.

²⁰ Intervju ORT, 15.mars 2016.

²¹ Intervju ORT, 15.mars 2016.

²² Intervju ORB, 16. mars 2016.

kompanisersjanten gir føringer direkte til troppssersjanten. Særlig offisersgruppene var bevisst denne problemstillingen, men mente at det kunne løses ved å sørge for at SSL og kommandolinjen utviklet praksis for gjensidig informasjonsdeling. «Det kan jo ikke være sånn at kompanisersjanten kommer med føringer til troppssersjanten som er helt utenfor det troppssjefen har fått med seg. Noe må jo skli over i kommandolinja».²³ Det ble også diskutert om SSL kunne brukes ved eventuelle personkonflikter, som for eksempel at en troppssjef ikke fungerer som forventet og problemet ikke lar seg løse i troppen. Man kunne tro at troppssjefene ikke ville se positivt på at SSL vil gi denne muligheten, men det er ikke tilfelle. De var enige om at negative forhold som går direkte på en troppssjef må kunne løstes til kompanisersjant og kompanisjef via SSL. Samtidig ønsker de naturlig nok å få med seg hva som skjer i SSL. «Det [saker relatert til spesialistene] må i det minste gå som informasjon i kommandolinja. Tror det vil bli god kommunikasjon og lite skjæring, men en potensiell skjæring».²⁴

Gruppene vektla god kommunikasjon, tillit, lojalitet og personlige egenskaper hos både OF og OR som forutsetninger for at SSL og kommandolinjen skal kunne fungere side ved side. Dette knyttes til rolle- og ansvarsavklaring mellom OF og OR. Dersom rollene og ansvaret er tydelige for begge, og dette kommuniseres til omverdenen, skaper det både tillit og lojalitet til systemet. Det er så enkelt som at folk må vite hvem de skal forholde seg til og hvilken myndighet de forskjellige rollene har. Bataljonssersjanten forklarte rolleavklaringen mellom OF og OR tydelig med utgangspunkt i troppsnivået:

Det er en sjef og det er troppssjefen, og det han sier er den veien det går. Hvordan spiller vi sjefen god? Rolleavklaring, forankret i kompanisjefens og bataljonssjefens intensjon. Vi har nytte av SSL for å sikre dette.²⁵

Slik settes rolleavklaring på alle nivå i system for å få likhet i bataljonen. Det er sjefens intensjon som skal være styrende for OF og ORs roller, ansvar og myndighet. Sjefen vil bruke både kommandolinjen og SSL for å sikre dette. Det vil være viktig at alle i organisasjonen forstår at sjefssersjantene i SSL handler etter mandat fra sjefen og ikke ut fra eget for godtbeholdende. Bataljonssersjanten var tydelig på at hans makt er basert på sjefens føringer og rolleavklaringen dem imellom. Bataljonssjefen ser på sin sjefssersjant som en forlengelse av eget lederskap. De har brukt nødvendig tid på å bli enige om ansvar, roller og myndighet, og de har jevnlig møter for å oppdatere hverandre og sette fokus for avdelingen. Erfaringene så langt er positive, noe en

²³ Intervju OFT, 14.mars 2016.

²⁴ Intervju OFT, 14.mars 2016.

²⁵ Intervju ORB, 16.mars 2016.

kompanisjefs uttalelse underbygger: «Det er ingenting å legge skjul på at bataljonssersjantens oppfølging har gitt en enorm effekt i kompaniet. Operativt fokus gir motivasjon og inspirasjon til ekstra innsats. Men igjen, det er personavhengig».²⁶ De gode erfaringene er en av årsakene til at intervjudeltakerne har positive forventninger til SSL og sjefssersjantfunksjonen.

I forhold til *figur 2* (s. 17) *Spenningsfeltet mellom OF og OR på avdelingsnivå* er det på det øverste nivået, i bataljonsstaben, at Sambandsbataljonen har opplevd utfordringer.

Innledningsvis var ikke bataljonssersjantens rolle kommunisert tydelig nok overfor offiserene i staben. Ett tilfelle brukes for å illustrere dette: Før årets store vinterøvelse mente bataljonssjefen at noen funksjoner i staben ikke var kommet langt nok i forberedelsene. Dette diskuterte han med bataljonssersjanten, som så tok opp saken med de funksjonene det gjaldt. Dette ble ikke godt mottatt og førte til at man måtte ta en «time out» for å presisere sersjantens rolle og funksjon. Bataljonssjefen beskrev situasjonen som: «Stabsoffiserene gikk i grop. Jeg kan godt se at dette føltes som en korreks fra OR, men det var en forlengelse av mitt lederskap».²⁷ En av offiserene som mottok «korreksjonen» fortalte at det var både bra og nødvendig å ta denne runden. Noen offiserer i staben hadde ikke forståelse for hva ordningen faktisk innebar og trengte hendelsen for å tydeliggjøre rolleavklaringen mellom sjef og sjefssersjant.

Slike situasjoner vil det bli mange av i implementeringen av militærordningen, og det blir avgjørende å ta avklaringer og presisering i spenningsfeltet mellom OF og OR fortløpende. Hendelsen leder oss også inn på et annet aspekt for offisersrollen. NK rollen vil i stor grad bli påvirket av ordningen. Tidligere har sjef og NK, begge offiserer, utgjort et makkerpar for ledelse på alle nivå. NK bataljon er samtidig stabssjef og ansvarlig for alle funksjonene i staben. I den nevnte hendelsen ville det i kommandolinjen vært naturlig at bataljonssjefen brukte nestkommanderende for å adressere staben sin. At det var bataljonssersjanten som gjorde dette, og ikke NK, var en av grunnene til at reaksjonen ble som den ble. Det kan hevdes at kommandolinjen ble kortsluttet i dette tilfellet, selv om sersjanten handlet etter sjefens intensjon. Offiserens rolle som nestkommanderende på tropps- kompani- og bataljonsnivå ble mye diskutert i intervjuene. Sjefssersjantenes inntog gjør at det må dannes nye lederkonstellasjoner og dette påvirker offisersrollen. Jeg kommer tilbake til dette i avsnitt 4.4 om NKs rolle i command teamet.

²⁶ Intervju OFB, 15.mars 2016.

²⁷ Intervju OFB, 15.mars 2016. «Gå i grop» er et uttrykk for å innbitt forsvare sine handlinger.

Belønningsmakt og tvangsmakt ble i liten grad diskutert i intervjuene. Tvangsmakten i form av disiplinærreglement og tjenesteuttalelser vil i hovedsak fortsatt ligge til offiserenes formelle rolle som sjef, selv om sjefssersjantene vil få påvirkningskraft i SSL. I det analytiske rammeverket nevnte jeg spesielt sjefssersjantenes ansvar for å rekruttere, selektere og utvikle andre OR som et mulig problem for offisersrollen med tanke på belønningsmakten. Gruppene ser ikke dette problemet, og peker derimot på at det vil være en fordel at både OF og OR engasjerer seg i personellet i begge kategorier. «Det er naturlig at OR er rådgiver til sjefen ved ansettelse av OF. På lik linje som for OR ansettelser. Dersom vi legger tillit og respekt til grunn så er det riktig å ta med OF på råd i disse prosessene».²⁸ Offiserene vil beholde både tvangsmakt og belønningsmakt selv om OR vil ha en viss påvirkning.

Dette avsnittet har i hovedsak vært fokusert mot SSL og sjefssersjantens påvirkning på offiserens formelle makt og autoritet. Intervjuene gir grunnlag for å moderere problematiseringen i det analytiske rammeverket. SSL vil medføre store endringer, men personellet har generelt positive forventninger til disse og tror at SSL vil kunne støtte og forsterke offiserens posisjon i kommandolinjen. Gruppene ser riktig nok de samme utfordringene som jeg trekker frem i rammeverket, men anser at det mulig å løse disse. Forutsetningene er at OF og OR evner å bygge gode relasjoner seg imellom og foretar en grundig og godt kommunisert rolleavklaring. I denne sammenhengen tror gruppene det vil bli størst utfordringer på troppsnivået, hvor særlig offiserer fra gjennomgående krigsskoleutdanning kan få problemer på grunn av manglende ledererfaring. Viktigheten av ydmykhet og respekt er ikke nytt for offiserer, men jeg hevder at det har vært mulig å befeste sin formelle posisjon uten disse kvalitetene tidligere. Med spesialistkorpset og SSL vil ikke dette lenger være tilfelle. Selvkompetanse og sosial kompetanse blir viktig i denne sammenhengen. Dette kommer jeg tilbake til i avsnitt 4.3 om offiserskompetanse.

4.1.2 Uformell makt og autoritet

I det analytiske rammeverket argumenterte jeg for at OR i all hovedsak vil få den uformelle makten og autoriteten. Denne betydelige påvirkningsevnen kommer til uttrykk gjennom referanse- og ekspertmakt etter French og Ravens klassifisering. Intervjuresultatene støtter denne oppfatningen og setter lys på utfordringer for den nye offisersrollen. Som for den formelle makten og autoriteten forventes det at utfordringene vil bli størst for yngre offiserer på troppsnivået.

Den første utfordringen jeg vil drøfte er at offiseren vil miste sitt faglige fortrinn til spesialisten. Det er viktig å understreke at vi her snakker om den synlige fagkompetansen. Kunnskapen og ferdighetene som mannskapene kan se i daglig tjeneste og som ligger deres interessefelt nærmest. Intervjuene gir støtte for at offiserene i dette aspektet har hatt et fortrinn tidligere:

Husk at det har vært lett, det har vært kjempe lett. Det har alltid vært troppssjefen som kan mest i troppen, det har alltid vært kompanisjefen som kan mest i kompaniet. Vi har kunnet alt alltid, og vi ha gjort alt alltid.²⁹

Så kategorisk har det nok ikke vært, men det faglige fortrinnet gjennom befalsskole, praktisk erfaring og krigsskole har styrket offiserens autoritet. Gruppene tror at spesialistene vil overta dette fortrinnet i den nye ordningen. Samme person utaler videre: «Når det plutselig er noen andre som kan alle disse tingene og som mannskapene vil gå til, får ikke offiserene lenger denne lettkjøpte credden».³⁰ En av hovedhensiktene med OF/OR systemet er at OR skal utvikle spesialisert dybdekompetanse som Forsvaret sårt trenger. Utfordringen for offisersrollen er ikke at OF nødvendigvis vil bli så mye faglig dårligere enn i dag, men at OR vil bli langt bedre. Det vil med andre ord ikke bli like «lett» for offiseren å etablere respekt og autoritet basert på synlig fagkompetanse da det er OR som vil «synes best». Gruppene tror at denne problemstillingen er mer aktuell for støttevåpnene i Hæren. Utdanningen på Krigsskolen er fokusert rundt manørvåpenet, og her antar man at offiserene fortsatt vil ha mye relevant faglig balast rett etter utdanning. For øvrige våpengrener som artilleri, samband og logistikk etc., som ikke har et nevneverdig faglig fokus på Krigsskolen, mener gruppene at spesialistenes faglige fortrinn vil bli større og større ettersom militærordningen utvikler seg. KS gjennomgående nevnes særskilt som en utfordring fordi disse offiserene vil ha svært liten funksjonsrettet faglig ballast eller relevant erfaring.

Sambandsfaget er komplekst, og offiserer som ikke har sambandsfaglig befalsskoleutdanning og ledererfaring trenger tid til å lære faget og sette seg inn i avdelingens oppdrag. Bataljonen har løst denne utfordringen frem til nå ved å la offiserer uten sambandsbakgrunn starte i bataljonen som NK tropp. På den måten har de fått en periode til å tilegne seg nødvendig kunnskap og ferdigheter før de blir troppssjef. Bataljonen anser dette som en forutsetning for å kunne lykkes som sjef. Med militærordningen er det lite trolig at bataljonen kan fortsette denne praksisen fordi standarden i Hæren sannsynligvis blir at NK tropp skal være en ren OR stilling. Faglig sett skaper dette bekymring i avdelingen: «Man må vise at man behersker fagfeltet på et offisersnivå

²⁹ Intervju OFB, 15.mars 2016.

³⁰ Intervju OFB, 15.mars 2016. «Cred» er et uttrykk for anerkjennelse og respekt.

for å få tillit og respekt. Dersom alle OF til slutt ikke behersker grunnfaget blir man en annen gjeng enn i dag».³¹ Det som er verdt å merke seg i sitatet er formuleringen «fagfeltet på et offisersnivå». Det underbygger at det er grunn til å vurdere hvilke krav som bør stille til offiserens fagkompetanse i den nye ordningen. Jeg kommer tilbake til dette i drøftingen av offiserskompetanse.

En ytterligere konsekvens av spesialistenes faglige fortrinn er at de vil bli de de nye rollemodellene for befal og mannskaper. Gruppene var samstemte i denne oppfatningen. Rollemodeller knyttes til referansemakt og uformell autoritet. En av kompanisjefene uttrykte det slik:

Tidligere har troppssjef og kompanisjef vært naturlige rollemodeller. Personlige egenskaper vil ha mye mer å si fremover for om sjefene får aksept enn tidligere. Du må klare å bli like godt mottatt som sersjanten som har et fortrinn i være best på det mannskapene bryr seg om.³²

En av troppssjefene utdypet: «Det blir uunngåelig at ikke sjefssersjanten blir «the go-to-guy» dersom han er erfaren og troppssjefen er fersk. Han [OR] vil være nærmere mannskapene og tjenesten. Det er sannsynlig med en forskyvning av uformell makt til OR».³³ Gruppen var enig om at sjefssersjanten vil bli en sterk uformell leder i troppen. Noen så utfordringer med dette, men det kan også være store fordeler dersom de lykkes med å etablere et godt samarbeid med sin sersjant. Troppssjefene var delt i spørsmålet om det ville ble en større avstand mellom offiseren og mannskapene. Noen fryktet dette. Andre mente det vil bli opp til den enkelte fordi man bør kunne regulerer dette selv i kraft av å være sjef.

De yngste representantene for OR korpset var også klare i sitt syn på hvem som blir rollemodell: «Soldatene vil jo se opp til troppsbefalet for det er dem de ser, [dette] blir enda tydeligere når vi får en troppssersjant. Tror de fleste ser på troppssersjant som en mer sexy stilling enn troppssjef».³⁴ En deltaker i denne gruppen håpet at både OF og OR vil fremstå som rollemodeller slik at man kan hente det beste fra begge kategorier, men hun var en av få med et nyansert syn i denne sammenhengen. Sitatet over underbygger nærheten mellom mannskapene og befalet (OR 5-9) og peker samtidig på en potensiell stor utfordring med OF/OR systemet. Dersom OR blir fremtredende rollemodeller og OF skyves litt til siden, eller til oppgaver som mannskaper og

³¹ Intervju OFB, 15.mars 2016.

³² Intervju OFB, 15.mars 2016.

³³ Intervju OFT, 14.mars 2016. Med «the go-to-guy» menes her en person som man henvender seg til eller ser til for å få hjelp med både faglige og personlige problemer. Med andre ord et forbilde eller en rollemodell.

³⁴ Intervju ORT, 15.mars 2016.

befal ikke ser eller er opptatt av, kan dette få en uheldig konsekvens for rekruttering til offiserskorpset. I tillegg pekte alle gruppene på at Hærens sersjantmajorers retorikk og «reklame» for spesialistkorpset så langt har vært i disfavør av offiserene, og at dette kan føre til at yngre OR ikke ser for seg en fremtid som OF. Studiens problemstilling omfatter ikke rekruttering så jeg vil ikke gå videre inn på dette aspektet.

Erfaring er også en faktor i forhold til uformell makt og autoritet. Dersom militærordningen virker etter intensjonen slik at ORs tid i avdeling heves betraktelig vil de etter hvert opparbeide seg både mer operativ erfaring og «lure triks i ludo» enn OF på samme nivå. I intervjuet med de eldste offiserene ble det trukket en parallell til det amerikanske utdanningssystemet:

Jeg tror det kommer til å bli mer utfordrende på alle nivå, også kompaninivå. Man snakker om offiserene fra West Point. Paperpusherne som ikke har vært med på noen ting. De har ikke noe autoritet før de har bevist noe.³⁵

Våre offiserer vil få begrenset mulighet til å opparbeide seg erfaring på hvert nivå. Dette var annerledes for bare noen år siden. Hærens periode i Afghanistan førte til at en betydelig mengde offiserer, befal og mannskaper opparbeidet seg verdifull operativ erfaring. Selv om Hæren er i Irak nå, ser det ikke ut til at Norge vil engasjere seg like omfattende i et oppdrag som Afghanistan i nær fremtid. Offiserene tjenestegjør normalt to år som troppssjef. I militærordningen er det trolig at det vil være flere spesialister med langt mer erfaring enn det sjefen vil ha. Dette er selvfølgelig positivt for organisasjonen, men det kan samtidig være utfordrende for offiserene i forhold til hvem mannskapene faktisk velger å lytte til. OR vil få en betydelig referanse-makt.

Intervjuene bekrefter at det er stor grunn til å anta at OR i kraft av sin faglige dybdekompetanse (ekspertmakt) og ved å bli de nye rollemodellene (referanse-makt) vil få betydelig uformell makt og autoritet. Det er positivt for avdelingen som helhet, men for offiseren kan det bli mer utfordrende å etablere sin posisjon som leder. For kompani- og bataljonsnivået er ikke gruppene like bekymret da de forutsetter at offiserer på dette nivået vil ha tilstrekkelig fagkompetanse og personlig erfaring til å befeste egen posisjon. Derimot er det grunn til å anta at det vil bli utfordringer på troppsnivået. Særlig den eldste OR gruppen var bevisst denne problemstillingen og brukte en del tid på å diskutere hvordan troppssjefen kan stå frem ved siden av sersjanten. De

³⁵ Intervju OFB, 15.mars 2016. West Point er den amerikanske krigsskolen. Offiserene utdannes rett etter high school. Kan sammenlignes med KS gjennomgående.

brukte billedlige ord som «skinne» og «blomstre» for å understreke betydningen av at sjefen synes på en positiv måte for sine undergitte.

Jeg tror at offiserens tidligere naturlige autoritet vil forsvinne litt. Da blir det viktig at han etter KS er eksepsjonell god til å planlegge operasjoner. På den måten vil han få autoritet, dersom troppen som helhet lykkes i å løse sine oppdrag. Troppssjefen skinner fordi helheten gikk i orden og troppssersjantene skinner fordi deler av operasjonen gikk i orden. Jeg tror det blir endringer i hva troppssjefen får cred for, men det kan lykkes for det.³⁶

Gruppen mente at dersom det blir tydelig at OF behersker planlegging og taktikk under øvelser og operasjoner så vil det reflektere positivt på hans autoritet. Dette samsvarer med antakelsene om offiserskompetanse i rammeverket. Utfordringen er at Sambandsbataljonen, i likhet med resten av avdelingene i Hæren, ikke øver nevneverdig mye. Arenaene som troppssjefen kan «skinne» på er derfor begrensede. «Han må også få blomstre i det daglige virke. Det kan bli en utfordring. Han kan ikke bare sitte å fiffe».³⁷ Gruppen ønsket synlige sjefer, men så at ORs forventede sentrale posisjon kan innebære at OF vil få en utfordring med å opprettholde den samme statusen som tidligere. De mente videre at sjefssersjantene i SSL vil ha et ansvar for å «spille sjefen god». I følge gruppen kan et konkret tiltak være å sette fokus på enkle symbolhandlinger som hilsning. Det er lenge siden hilsning til lua har vært et stort fokus i Sambandsbataljonen fordi arbeidsforholdet er mer rettet mot det kollegiale enn det hierarkiske. Ved at SSL sørger for at OR tar initiativ til å hilse til OF kan det være med å styrke offiserens autoritet. Dette var bare et eksempel på hvordan SSL kan understøtte OFs posisjon.

Det interessante er at representantene for de mer erfarne spesialistene i bataljonen ser utfordringen med at offiserens makt og autoritet kan svekkes og ønsker å bidra til å opprettholde denne. Generelt var alle OR som ble intervjuet reflekterte i forhold til sin egen rolle og var opptatt av at offiserene må gis forutsetninger for å kunne være fremtredende og gode ledere. Dette viser at de kommende spesialistene i Sambandsbataljonen evner å se betydningen av både spesialistens og offiserens funksjon i det nye systemet.

4.1.3 Fordeling av makt og autoritet mellom OF og OR

I det analytiske rammeverket hevdet jeg at offiseren i enhetsbefalsordningen nærmest har hatt maktmonopol, betydelig både formell og uformell påvirkningskraft. Denne påstanden har blitt

³⁶ Intervju ORB, 16.mars 2016.

³⁷ Intervju ORB, 16.mars 2016. FIF – Forsvarets felles integrerte forvaltningssystem. «Fiffe» er et uttrykk for å gjøre pålagte oppgaver i FIF. Eksempelvis å behandle timeregnskap, reiseregninger og stillingssøknader.

bekreftet i intervjuene. Basert på rammeverket (side 14-19) og intervjuresultatene vil dette monopolet opphøre med OF/OR systemet. SSL og sjefssersjantene vil ha påvirkning på kommandolinjen, men ikke i så stor grad som jeg antok i dokumentanalysen. De kommende spesialistene ønsker å være lojale til systemet slik det er beskrevet i Hærens grunnlagsdokument og er innstilt på å støtte offiserens sjefsrolle. Derimot vil den viktige uformelle påvirkningskraften tilfalle spesialistene. Gjennom å bli de nye rollemodellene og stå for den synlige fagkompetansen vil OR utvikle betydelig personlig autoritet og få både referanse- og ekspertmakten i avdelingen. For offisersrollen innebærer dette at det vil bli mer krevende å etablere sin posisjon som leder enn tidligere.

4.2 Ledelse

Jeg har hevdet at mer kompetente og erfarne undergitte innebærer at offiserene må ha en annen tilnærming til ledelse enn tidligere. Studien bruker begrepet kompetanseledelse som defineres som å påvirke OR til å utnytte sine kunnskaper og ferdigheter til å løse oppdrag etter sjefens intensjon. Et sentralt spørsmål i denne drøftingsdelen er hvordan OF skal påvirke OR? I tillegg har vi fra analysen av styringsdokumentene at offiserens lederrolle vil forskyves mot utdanningsplanlegger og forvalter til fordel for troppeførerrollen, som OR i større grad vil fylle. Dette indikerer mer styring fra kontor og mindre ledelse «fra front», og at det instrumentelle styringsperspektivet som preger øvre nivå av Hæren og Forsvaret også får fotfeste helt ned på bataljonsnivå. I så fall blir dette en endring fra tidligere hvor mellommenneskelige relasjoner i et kulturelt ledelsesperspektiv har vært betegnende for avdelingsnivået.

Intervjuresultatene er ikke entydige. Samtalene fikk frem mange nyanser som både bekrefter og avkrefter antakelsene i det analytiske rammeverket. Alle gruppene er enige om at militærordningen vil medføre endringer i forhold til ledelse, men om dette faktisk er noe nytt eller bare en forsterkning av eksisterende gode ledelsesprinsipper er vanskelig å konkludere. Dersom det blir utfordringer antas det, som for avsnittet om makt og autoritet, at de vil bli størst på troppsnivået. Det knyttes også forventninger til at det kan bli enklere for OF da erfarne og kompetente spesialister som «mellomledere» vil gjøre avdelingen mer selvdreven. En positiv konsekvens av dette er at OF kan spare sårt tiltrengt tid til andre gjøremål, men samtidig er det en fare for at OF vil fjernes noe fra den daglige tjenesten. Intervjudeltakerne trekker også frem voksende forvaltningsoppgaver som en faktor i denne sammenhengen. Dette kan ikke knyttes direkte til militærordningen, og det er ikke kommentert i rammeverket. Jeg velger allikevel å ta

med økt forvaltningspress i drøftingen da det kan være en medvirkende faktor for offiserenes fremtidige lederskap. I tillegg pekes NK funksjonen også her ut som en utfordrende rolle i OF/OR systemet. Drøftingen følger strukturen fra rammeverket og tar først for seg kompetanseledelse, deretter ledelse fra front eller kontor.

4.2.1 Kompetanseledelse

I forrige avsnitt konkluderte jeg med at spesialisten ville få et faglig fortrinn i forhold til offiseren. Tiden hvor OF kunne alt og var best i alt er forbi. Intervjuene viser at gruppene er enige om at OF må tilpasse sitt lederskap til OF/OR systemet.

Fra det sivile sier gode ledere at de ikke kan så mye selv, men omgir seg med gode folk og vet å bruke dem og holde dem happy. Det vil vel bli litt av det samme for en troppssjef nå.³⁸

Dette sitatet er representativt for alle gruppene og dekker viktige aspekt i samtalen. For det første må OF erkjenne at han/hun har undergitte som kan mer enn man selv. Dernest må offiseren evne å bruke spesialistenes kompetanse. Til slutt må ikke viktigheten av å «holde dem happy», eller med andre ord ta godt vare på spesialistene, undervurderes. Samlet sett tror gruppene at dersom OF lykkes med en slik forenklet ledelsestilnærming vil spesialistkorpset føre til positive resultater for både avdelingen og den enkelte OF i sjefsposisjon.

Når den yngste OR gruppen ble spurt om det ville bli annerledes for OF å lede i den nye ordningen var det en sersjant som dro en parallell til sitt nivå med å være lagfører for grenaderer i forhold til vernepliktige: «[...] Man må tenke seg litt bedre om, og det er annerledes å ta beslutninger. Man må høre på anbefalinger. [...] Man må være ganske lur for å få dem med seg».³⁹ Basert på erfaring med ledelse av grenaderer mente gruppen at det vil bli viktig å ta seg mer tid til å begrunne sine beslutninger og skape forståelse for oppdraget. Erfarent personell godtar ikke beslutninger dersom de ikke klarer å se hensikten. Å lytte til anbefalinger henger sammen med å være ydmyk overfor spesialistenes kompetanse. Samtidig mente gruppene at OF må finne en balanse mellom ydmykhet og fasthet overfor både personell og oppdrag. En utfordrende oppgave som vil være både person- og situasjonsavhengig. En av de mer erfarne OR representantene betegnet ledelse av grenaderer i forhold til vernepliktige slik:

³⁸ Intervju ORT, 15.mars 2016.

³⁹ Intervju ORT, 15.mars 2016.

Det er viktig å være mye mer ærlig [...] Det jeg vant på var å være ydmyk på det jeg kunne og det jeg ikke kunne. [...] Kollegialt forhold, men man må vise hvem som er sjef. Man kan ikke ha beslutningsvegring.⁴⁰

Vedkommende mente ikke at det ikke er viktig å være ærlig overfor vernepliktige, men at profesjonelle soldater krever en dypere innsikt i problemstillingene de bidrar til å løse.

Det er ingen overraskelse at gruppene mener at kompetente og erfarne folk fordrer at man som sjef er ydmyk, bruker tid på å forklare og skape forståelse for oppdraget og at man bør lytte til undergittes ekspertise. Samtidig trenger spesialistene som gruppe en sjef som alle andre, en som kan skjære igjennom og ta de vanskelige beslutningene basert på tilgjengelig informasjon. Ingen offiserer blir overrasket over denne fremstillingen av ledelse, men det er likevel en presisering av suksesskriterier for offiserens tilnærming til ledelse i OF/OR systemet. Troppssjefene mente at kompetente og erfarne spesialister vil kreve mer av dem som ledere. På den annen side vil det også være flere fordeler med erfarne og kompetente undergitte: «Det er også vanskeligere å lede uerfarne. Ting går jo ikke i orden av seg selv som det gjør med erfarne. Det er fordeler og ulemper».⁴¹ Troppssjefene understreket videre betydningen av å være bevist seg selv og sin kompetanse i ledelse av spesialister. En offiser med erfaring fra både vernepliktig og profesjonell tropp sa det slik:

Det å gå ut å tro at du vet best som leder, uten faglig innsikt... Jeg har prøvd dette, funker ikke.

Man må innse at dette kan de bedre enn meg og prøve å lede på intensjon. Si hopp fungerer ikke.

De hopper ikke, de sier hvorfor i helv... skal jeg det.⁴²

En annen forklarte at han så dette som uproblematisk så lenge man er trygg nok på seg selv til å være åpen om egne sterke og svake sider.

I mange tilfeller vil det for offiserene handle om å være god nok, de vil uansett ikke ha forutsetning til å konkurrere med OR om detaljkunnskap. Så blir det et spørsmål om hva som er godt nok, og hvilket fokus man skal ha som leder? En erfaren OR ga et godt bilde på dette da han fortalte om en sjef han hadde for flere år siden:

Det irriterte meg for noen år siden at en sjef sa at han ikke skulle kunne samband, men lede samband. Jeg mente at detaljene var viktig for å kunne lage gode planer og likte han ikke. Nå med OR korpset begynner det å gi mer mening. Han hadde kanskje et poeng.⁴³

⁴⁰ Intervju ORB, 16.mars 2016.

⁴¹ Intervju OFT, 14.mars 2016.

⁴² Intervju OFT, 14.mars 2016.

⁴³ Intervju ORB, 16.mars 2016.

I forhold til styringsdokumentene for ordningen er sitatet treffende. Detaljene vil OR ta seg av, mens OF skal konsentrere seg om hvordan de forskjellige elementene skal settes sammen og ledes som en helhet. Allikevel viser drøftingen av makt og autoritet at fagkompetanse er viktig for å opprettholde autoritet som grunnlag for ledelse. Det vil bli en balansegang mellom å ha nok fagkunnskap til å opprettholde autoritet og evne å lede avdelingen på systemnivå. Et eksempel på denne balansegangen er ingeniørene og det tekniske fagfeltet i bataljonen. Flere av troppssjefene har liten kunnskap om det ingeniørene i troppen driver med, og lever tilsynelatende godt med det så lenge de ikke opplever problemer med de sambandstekniske leveransene de har ansvar for. Fra ingeniørenes ståsted kom det derimot frem i intervjuene at de ønsket at enkelte sjefene kunne noe mer om deres fagfelt for å forstå hvilke utfordringer de opplever i sin hverdag.

Uavhengig av hvor mye offiseren kan eller ikke kan, så vil han/hun være avhengig av spesialistens kompetanse. Kunnskap og ferdighet utvikles over tid og det blir avgjørende å sørge for at OR blir værende i stilling. Intervjuene viser at rammebetingelser som T-35, T-60, eget utdanningssystem og bedre lønn ikke vil være nok. Sambandsbataljonen og Brigade Nord konkurrerer også med geografien og sivilsamfunnets krav til formell utdanning. Bataljonen ligger i indre Troms, langt fra mer sentrale deler av landet hvor en stor del av de ansatte har familie og nettverk. I tillegg er det klart at mange OR ikke vil få muligheten til å fortsette etter fylte 35 år. På tross av bonusutbetaling oppgir flere OR i intervjuene at de mener det da er for sent å bygge opp utdanningsnivået som kreves i det sivile. Generelt viser intervjuene en stor skepsis til om man vil oppnå vesentlig bedre ståtid på grunn av faktorer som ikke dekkes i proposisjonen. Disse utfordringene er imidlertid ikke en del av studiens problemstilling. Jeg vil derimot drøfte hva som bli viktig for offiserenes lederskap for å fremme økt ståtid. Som nevnt i innledningen til dette avsnittet dreier det seg om å «holde OR happy». Gruppene mener at det kan bli krevende:

Vi er ikke gode nok til å utvikle befalet vårt. Det er veldig sjelden at befal og offiserer blir trent. Vi trener de andre. Det er klart at med et OR korps så vil det stilles krav til egenutvikling, kompetanseheving og videreutvikling sett i forhold til det vi gjør nå.⁴⁴

Behovet for å bli sett, respektert og anerkjent er gjennomgående. Dette er ikke forskjellig fra andre yrkesgrupper. Offiserene må klare å gi tillit og rom til at spesialistene kan utføre sine oppgaver. Sersjantene sier at de ønsker seg en deltakende og tilstedeværende sjef, samtidig som de mener at OF bør stole på at OR kan sine saker og ikke legge seg for mye opp i hvordan

⁴⁴ Intervju OFB, 15.mars 2016.

tjenesten utføres. En offiser i ledelsen mente det kunne være fordeler med at OR tok et stort ansvar for tjenesten, mens offiseren drev «management by walking around», da dette kan føre til bedre helhetsoversikt. En annen var veldig tydelig på at OF, særlig i forbindelse med risikobetonte aktiviteter, aldri kan fjerne seg fra sitt ansvar som sjef: «Som kompanisjef har jeg behov for å være tilstede hver gang vi gjennomfører en slik aktivitet. Det er ikke aktuelt å delegere dette ansvaret. Det er mitt. Fordrer også at jeg er med i planlegging av aktiviteten».⁴⁵ Igjen handler det om finne den rette balansen, mellom når man skal være involvert og når man skal gi rom. Dette vil kreve god innsikt i både seg selv, sine undergitte og aktivitetene som skal gjennomføres.

En ting er å bli sett og anerkjent i daglig tjeneste. Spesialistenes motivasjon for å være lenge i en stilling vil også henge sammen med jevnlig utvikling og utfordring i form av kurs, utdanning og mer ansvar. De yngste OR representantene mente de ville trenge tettere individuell oppfølging av egen utvikling, karriere og fremtid enn hva de opplever at de får i dag. Den nye utdanningsordningen for spesialistkorpset standardiserer karriereløpet, og dette er nødvendig. Det er derimot ikke realistisk å tro at det vil være dekkende for den enkeltes behov. Noen vil eksempelvis ønske muligheten til å ta en sivil bachelor parallelt med jobb. Andre vil ønske spesialiserte kurs som ikke dekkes av utdanningsløpet. Ingeniørene som deltok i gruppene ville heller foretrukket sivile kurs innenfor det tekniske fagfeltet fremfor å måtte gjennomføre et standardisert utdanningsløp i regi av Krigsskolen. Poenget er at det vil være stor variasjon i hva som motiverer den enkelte til å bli værende, og dette vil kreve individuell oppfølging: «Hvis man vil at OR skal bli så må man ta vare på de ved å legge til rette for kurs, utdanning etc. Man må evne å se den enkelte i tjenesten, men også den enkeltes fremtid».⁴⁶ Gruppen diskuterte behovet for ivaretagelse og karriereveiledning og kom inn på en faktor utenfor militærordningen, som ikke er omtalt i det analytiske rammeverket: «Når tar man jo bort mange HR folk, det blir vel OF som må gjøre det også. Ikke trolig at S-1 kan gjøre dette for alle».⁴⁷ Sitatet viser til effektiviseringen av personellsøylen i Forsvaret, HR transformasjon. Bare i Hæren fjernes det omtrent 100 årsverk, og avdelingene må kutte flere stillinger knyttet til personelladministrasjon. For å løse dette flyttes en del oppgaver til linjelederne, sjefene.⁴⁸ I tillegg vil spesialistene som sagt kreve mer individuell oppfølging. Slik det er beskrevet i Hærens grunnlagsdokument vil

⁴⁵ Intervju OFB, 15.mars 2016.

⁴⁶ Intervju ORT, 15.mars 2016.

⁴⁷ Intervju ORT, 16.mars 2016. S-1 er avdelingens personelloffiser. S-1 seksjonene i bataljonene reduserer kraftig som en følge av HR transformasjon.

⁴⁸ Linjeleder er en funksjon knyttet til sjefsansvaret i FIF.

SSL ta mye av ansvaret for utvikling av OR, men det er høyst sannsynlig at OF som har det formelle personellansvaret også vil bli sterkt involvert. Først og fremst er personelladministrasjon tidkrevende, og intervjuene viser en forventning om at offiserene må bruke enda mer tid på dette i fremtiden.

Første del av dette avsnittet viser at det jeg har kalt kompetanseledelse i OF/OR systemet ikke innebærer vesentlige endringer i forhold til det som kan beskrives som gode ledelseskriterier i dag. OF vil kunne påvirke OR til å bruke sine kunnskaper og ferdigheter til å løse oppdrag etter sjefens intensjon ved være ydmyk, vite hva både en selv og sine undergitte kan, lytte til anbefalinger, gi tillit og ansvar, men samtidig være robust nok til å kunne ta beslutninger og bære ansvar. Dette er ikke noe nytt. Men intervjuene viser at viktigheten av disse kriteriene forsterkes i OF/OR systemet. En troppssjef forklarte det slik:

Det er lettere å bli spist opp av erfarne. Hvis man ikke er på og lar det skure så skeier det ut. Det er mulig å løse oppdrag med spesialister ved å la det skure, helt til det bli opprør. Mulig man overlever i to år.⁴⁹

Det interessante er at kompetanseledelse også må innebære å ivareta OR på en slik måte at de velger å bli værende i avdelingen. Intervjuene viser at insentivene i militærordningen ikke alene vil være nok til å sørge for dette. Spesialistene vil kreve mer individuell oppfølging og tilrettelegging. SSL vil spille en sentral rolle i utvikling og ivaretagelse av OR, men andre forhold som HR transformasjon vil føre til at det jeg har kalt kompetanseledelse for offiserene også vil innebære mye personelladministrasjon. Dette leder over til neste avsnitt om forholdet mellom ledelse fra front eller kontor?

4.2.2 Ledelse fra front eller kontor?

Denne drøftingsdelen tar utgangspunkt i Krigsskolens tre lederroller. I rammeverket antok jeg at offisersrollen vil dreies mot utdanningsplanlegger og forvalter til fordel for troppførerrollen. De to førstnevnte kan knyttes til styring fra kontor, mens troppfører er lederskap i direkte samhandling med undergitte, ergo «fra front». Ledelse fra front er innprentet i de fleste hæroffiserer som et ideal. Derfor er det problematisk dersom OR tar over denne rollen. Flere av gruppene refererte til et informasjonsmøte om ordningen hvor brigadens sersjantmajor skapte et bilde av forholdet mellom OF og OR som provoserte flere. Fritt gjengitt skal han ha sagt at sersjanten skal ta høyden, mens troppssjefen skal planlegge neste høyde. «Dette er helt feil i

⁴⁹ Intervju OFT, 14.mars 2016. To år er normert tid som troppssjef.

forhold til det man har lært på KS. Der lærer man jo at man skal lede fra front». ⁵⁰ Selv om bildet som ble tegnet av sersjantmajoren slo uheldig ut, mente den eldste offisersgruppen at det også kunne være fordeler ved å ha OR som utførende ledd. «Det kan jo bli slik at troppen tar høyden, så planlegger OF neste høyde, mens OR leder reorganiseringen». ⁵¹ Dette sitatet justerer sersjantmajorens bilde til en mer ønsket rollefordeling for OF. Ved at troppen sammen tar høyden leder OF en viktig hendelse direkte ved å være tilstede. I fasen etter tar OR ansvaret for å gjøre avdelingen klar for neste oppdrag, mens OF planlegger oppdraget.

Gruppene mente at OF fortsatt ville være troppesjef under øvelser og operasjoner. «Sersjanten vil være troppesjef i daglig drift, mens jeg tror troppssjefen vil være troppesjef på øvelser». ⁵² Bekymringen for at offiserene blir skjøvet ut av troppesjefrollen gjelder i hovedsak daglig drift i garnison. Det er imidlertid ikke bare spesialistenes fremtredende rolle som forventes å bli årsaken til dette. Forvaltningsoppgaver som tidligere har blitt løst av stabspersonell blir skjøvet ned til linjelederne. HR transformasjon er allerede nevnt som et eksempel. Bataljonssjefen understreket bekymringen:

Dersom vi går inn på begrepene ledelse og styring er jeg redd for at sersjantene ender opp med det som vi kaller for ledelse, mens vi som offiserer sitter igjen med styring. Styring ikke bare i forhold til virksomhetsstyring, men også i forhold til det som skjer på lengre sikt [planlegging]. Jeg er redd for denne situasjonen hvor man tar offiseren ut av ledelsesbegrepet. For om man hadde dårlige forutsetninger for å lykkes i utgangspunktet så blir det enda verre. ⁵³

Sitatet viser spesielt til troppsnivået. Dersom yngre offiserer bindes for mye til styringsoppgaver får de begrenset mulighet til å utvikle sitt lederskap og etablere sin posisjon i troppen. En troppssjef beskrev denne bekymringen slik:

Jeg er redd for administratorbiten. På KS vil vi bli ledere i krig. Dersom man blir tilsidesatt som ny vil dette bli vanskelig. [...] OF får ikke muligheten, men det er OF som har ansvaret og får dritten når det skjærer seg. ⁵⁴

Gruppen med de yngste OR representantene har allerede en oppfatning om at troppssjefene er mye bundet til kontoret. De håpet at OR vil avlaste OF slik at offiserene får bedre tid til å både komme seg ut og til å planlegge utdanning og øvelser, men er ikke veldig optimistiske: «Håper at

⁵⁰ Intervju OFB, 15.mars 2016.

⁵¹ Intervju OFB, 15.mars 2016.

⁵² Intervju OFT, 14.mars 2016.

⁵³ Intervju OFB, 15.mars 2016.

⁵⁴ Intervju OFT, 14.mars 2016.

troppssjefene blir fristilt, men ser ikke helt at det vil skje. De må jo ta alt mulig rart av drift, som FIF og sånt». ⁵⁵

NK rollen ble mye diskutert i forbindelse med økt forvaltningspress. Sambandsbataljonen er en materiell avdeling, og på troppsnivået er NK i stor grad bundet til oppgaver knyttet til å holde troppens materiell operativt. Også på kompani- og bataljonsnivå er NK rollen forbundet med forvaltningsoppgaver, men da mer i forhold til driftsplanlegging, personell og økonomi. Jeg går som nevnt nærmere inn på NK rollen i avsnitt 4.4. Selv om mange forvaltningsoppgaver kan delegeres til NK og enkelte OR funksjoner vil det allikevel bli mye på sjefene, særlig troppssjefene som ikke har en nevneverdig stab å spille på:

[...] Mye kan delegeres, men summen av ting gjør allikevel at det blir mye forvaltning på troppssjef. Dette går på bekostning av min tid til å være fysisk til stede med troppen. [...] Hvis det legges mer på min funksjon nå er jeg ikke sikker på hvor mye tid det faktisk er igjen. ⁵⁶

I det analytiske rammeverket hevdet jeg at en måte å få operativ effekt ut av militærordningen på var å la OR frigjøre tid for sjefsnivået. Frigjort tid kan med fordel brukes til å heve blikket mot taktikk og samvirke. Intervjuene bekrefter at sjefene absolutt har behov for mer tid da dette oppleves som en stor utfordring. Begge OR gruppene diskuterte dette inngående og kom frem til at en ønsket situasjon ville være om troppssjefene både klarte å fokusere overordnet på kontoret og samtidig være tilstede i tjenesten:

«Dersom troppssjef klarer å se det større bildet mot sersjanten som vil være i nuet og dette [rollefordelingen] blir godt kommunisert får man en bedre tropp. [...] Men man kan ikke bare stusle bort en troppssjef på et kontor hele tiden heller. Han må fortsatt ut, han må fortsatt drive utøvende lederskap for å ikke miste autoritet». ⁵⁷

Dersom spesialistkorpset virker etter intensjonen vil det frigjøre tid for troppssjefene i forhold til i dag. Isolert sett burde det da være mulig å både løfte blikket på kontoret og finne tid til å være tilstede i tjenesten. Men stadig flere forvaltningsoppgaver kan føre til at tiden ikke strekker til, og at man derfor ikke får tatt ut potensiell operativ effekt i dette henseende.

Oppsummert vil den fremtidige offiseren befinne seg i den samme tidsskvisen som i dag. Det er stor fare for at tiden som erfarne og kompetente spesialister frigjør vil bli spist opp av forvaltningsoppgaver, særlig knyttet til personell. Den operative effekten som kunne ha vært et resultat av at offiserene fikk mer tid til å fokusere på øvelser og operasjoner er det dermed lite

⁵⁵ Intervju ORT, 15.mars 2016.

⁵⁶ Intervju OFT, 14.mars 2016.

⁵⁷ Intervju ORB, 16.mars 2016.

sannsynlig at man får realisert. Selv om både OF og OR ønsker at offiserene fortsatt skal være til stede og lede fra front viser intervjuene at det er grunn til å forvente at lederrollen forskyves mot utdanningsplanlegger- og forvalterrollen på kontoret. Dette innebærer slik jeg ser det to ting. For det første underbygges antakelsen fra det analytiske rammeverket om at det instrumentelle styringsperspektivet vil få et større fotfeste også på avdelingsnivået i fremtiden. For det andre vil spesielt troppssjefen få utfordringer med å etablere sin posisjon som leder og med å utvikle sitt lederskap. Siden det ikke er et alternativ å unnlate å utføre forvaltningsoppgaver er det lite sannsynlig at de vil få nok tid til å både være tilstede i tjenesten og til å heve blikket og tenke helhetlig. Det er mulig man må akseptere at offiserene distanseres mer fra daglig tjeneste til fordel for planlegging og administrasjon.

4.3 Offiserskompetanse

Både intervjuene og drøftingen tar utgangspunkt i Krigsskolens kompetansemodell hvor offiserskompetanse består av komponentene selvkompetanse, sosial kompetanse og fagkompetanse. I det analytiske rammeverket hevdet jeg at de to førstnevnte vil bli meget viktige for offiserene i møte med spesialistene. I tillegg antok jeg at fagkompetanse fortsatt vil være viktig, men at den bør heves mot samvirkeoperasjoner og bedre forståelse av dagens konflikter. Kompetanse og hvilke egenskaper som blir viktige for at OF skal lykkes i den nye ordningen er allerede blitt omtalt i drøftingen av makt og autoritet og ledelse. Intervjuene bekrefter i stor grad antagelsene i rammeverket:

Det [fagkompetansen] blir på en måte en x-faktor. Vi vet at fag blir viktig, men ikke helt hvordan det blir. Man vil falle igjennom hvis man ikke har kontroll på sosial- og selvkompetansen.

Tidligere kunne man hanke seg inn gjennom fagkompetanse, men det vil ikke bli like lett i fremtiden».⁵⁸

Dersom offiseren klarer å møte undergitte på rett måte vil spesialistene være lojale og ønske å spille sjefen god. Selvkompetanse i forhold til å kjenne seg selv og vite hvordan man virker inn på andre og sosial kompetanse i forhold til å forstå spesialistenes situasjon og hvordan de fungerer blir i så måte avgjørende. Dette kan sammenfattes i modenhet. Modenhet utvikles gjennom erfaring, læring gjennom både tabber og suksesser. Selv om gruppene mener at krigsskoleutdanningen har et godt fokus på utvikling av personlige egenskaper lykkes den ikke alltid med å kompensere fullt ut for manglende erfaring. «Den største utfordringen med KS

⁵⁸ Intervju OFB, 15.mars 2016.

gjennomgående er ikke fagkompetanse, men sosial og selvkompetanse. Man får masse makt mellom hendene som troppssjef, og dette må balanseres».⁵⁹ De eldste offiserene understreket at det er flere fra gjennomgående krigsskoleutdanning som lykkes, men at det generelt sett er denne kategorien som møter størst utfordringer i tropp. Jeg tolker offisersgruppen på troppsnivå til å mene at manglende sambandsfaglig bakgrunn er hovedårsaken til at det kan være utfordrende å starte som ny i avdelingen, mens de eldre offiserene mener at dette har vel så mye å gjøre med lavere modenhet i forhold til praktisk ledererfaring. Begge oppfatninger er nok riktige, men jeg mener det er grunn til å vektlegge de eldre offiserenes syn, som er basert på erfaring fra flere kull med nye troppssjefer. Spesialistkorpset vil stille større krav til troppssjefens personlige egenskaper, og sitatet ovenfor understreker økt viktighet av selvkompetanse og sosial kompetanse. Praktisk ledererfaring før krigsskoleutdanning vil være en stor fordel, og offiserer som rekrutteres fra OR korpset vil ha bedre forutsetninger for å lykkes i OF/OR systemet enn de som går KS gjennomgående.

Når det gjelder eventuelle endringer i krav til offiserenes fagkompetanse var det mange forskjellige nyanser i gruppene. Noen mente at det burde være et større forvaltningsfokus i utdanningen på grunn av den forventede forskyvningen mot mer administrative oppgaver. Andre var overbevist om det vil være hensiktsmessig å konsentrere seg om taktikk, samvirke og konfliktforståelse for å gi offiseren bedre mulighet til å «skinne» i egen avdeling. Flere mente også at kompetanseledelse, eller hvordan lede spesialisten, ville bli avgjørende for offiseren og at ledelse derfor vil bli det viktigste i utdanningen. Det er divergerende meninger om hvilke endringer i offiserenes fagkompetanse som bør prioriteres. At kravet bør endres er tydelig, men det er langt fra klart hvordan.

Oppsummert er ikke betydningen av de tre komponentene i offiserskompetanse et nullsum spill. Det er ikke slik at en komponent bør vektlegges i utdanningen på bekostning av en annen. Drøftingen viser derimot at Krigsskolens kompetansemodell er god, men at fokuset på selvkompetanse og sosial kompetanse blir enda viktigere i OF/OR systemet. Fagkompetanse vil fortsatt være viktig, men innholdet må redefineres. Hva dette innebærer kan jeg som sagt ikke konkludere med. Drøftingen, ikke bare i dette avsnittet, avdekker også et spørsmål om modellen med KS gjennomgående vil gi offiseren tilstrekkelig forutsetning for å lykkes i OF/OR systemet?

⁵⁹ Intervju OFB, 15.mars 2016.

4.4 NKs rolle i command teamet

Hverken command team eller nestkommanderende er faktorer i det analytiske rammeverket, men intervjuene fremhevet nye lederkonstellasjoner og utfordringer knyttet til NK rollen så sterkt at det fortjener et eget avsnitt i drøftingen.

Et command team kan defineres til å bestå av to eller flere personer med klart definerte forskjellige roller og oppgaver som i kraft av sine stillinger, i en tidsbegrenset periode, jobber mot et felles mål (Okros, 2012). Denne definisjonen heller mot det vi i norsk sammenheng kaller kjerneledergruppe som er en liten gruppe bestående av sjefen og hans nærmeste offiserer. Det er derimot flere oppfatninger om sammensetningen av command teamet. En annen definisjon sier at det kun består av sjefen og hans/hennes sjefssersjant (Guy, 2010). I forhold til OF/OR i Norge mener jeg det er hensiktsmessig å bruke command team om den nye lederkonstellasjonen som oppstår når sjefssersjanten trer inn i kjerneledergruppen som rådgiver og «makker» til sjefen. Særlig NK rollen blir påvirket av dette. Tradisjonelt har sjef og NK utgjort et makkerpar for ledelse, men i Sambandsbataljonen har dette endret seg. Bataljonen er fortsatt tidlig i implementeringsfasen, men sjefen og sjefssersjanten har allerede etablert relasjonen seg imellom, gjort en grundig rolleavklaring og funnet en god samarbeidsform. Selv om dette har medført endringer i lederkonstellasjonen har som nevnt samarbeidet dem imellom gitt gode erfaringer i bataljonen. Bataljonssjefen beskrev det slik:

Sjefssersjanten er min makker, og det har gjort at jeg har måttet justere litt på der OF og OR jobber tett. [...] Jeg har nå et mye tettere forhold til min sjefssersjant enn til NK. Dette har ikke noe med person å gjøre, men at rollefordelingen er kastet opp i lufta, og jeg må gjøre det på den måten. Hvis jeg ikke er tro mot den fordelingen så jobber jeg mot prinsippet [militærordningen].⁶⁰

NK responderte på sjefens uttalelse med: «Man blir jo i utgangspunktet utelatt», men han understreket at dette ikke er et problem for ham personlig.⁶¹ Når det gjaldt NK funksjonen mente han at utfordringen ligger i om han skal fokusere på å holde seg oppdatert i command teamet eller mot alle hans andre oppgaver som sjef for staben. Tidligere har NK i Sambandsbataljonen vært involvert i de fleste prosesser i avdelingen, og arbeidsoppgavene og kontrollspennet har vært meget omfattende. I tillegg har han naturlig nok vært nært knyttet til sjefen som arvtaker i kommandolinjen. Nå er derimot NK skjøvet ut av enkelte prosesser som foregår mellom sjefen og bataljonssersjanten. Fordelen med dette er at NK i større grad kan konsentrere seg om å være stabssjef, men ulempen er at hans evne til å kunne overta for sjefen blir redusert. I tillegg er også

⁶⁰ Intervju OFB, 15.mars 2016.

⁶¹ Intervju OFB, 15.mars 2016.

NK avhengig av å etablere en tett relasjon med bataljonssersjanten. Dersom sjefen faller fra er det disse to som må utgjøre makkerpar. Dette stiller NK bataljon i en vanskelig posisjon: «Sersjanten er makkeren til sjefen. NK må halse etter».⁶²

Et annet forhold som gjør NKs hverdag utfordrende er linjelederoppgaver. I Sambandsbataljonen, som i de fleste andre avdelinger, har sjefene på bataljons- og kompaninivå delegert flere linjelederoppgaver til sin nestkommanderende. I hovedsak oppgaver relatert til lønn, reiser og budsjett. I tillegg har NK ansvar for store deler av virksomhetsplanleggingen. Dette fører til at mye av NKs tid er bundet til administrative oppgaver på kontoret. Når sjefen i tillegg etablerer nære relasjoner med sjefssersjanten er det en fare for at NK settes til side, og at hans/hennes oppgaver i all hovedsak blir av forvaltningsmessig art. NK på alle nivå har for så vidt også hatt et stort fokus på forvaltning tidligere, og kanskje er det en fornuftig rolleavklaring i command teamet at sjefen bruker NK til å ivareta forvaltning og administrasjon og sjefssersjanten til operativ oppfølging av avdelingen. Troppssjefene mente at en slik arbeidsfordeling vil gjøre NK stillingen lite attraktiv for offiserene, og beskrev den med ordet «straffetjeneste» i forhold til det operative fokuset de mener offiseren bør ha. Drøftingen klarer ikke å gi fasiten på hvordan rolleavklaringen bør være, men kan konkludere med at den blir svært viktig for command teamet. Sjef og sjefssersjant må etablere en nær, både profesjonell og personlig, relasjon for å utnytte potensialet som ligger i sjefssersjantlinjen. Samtidig må NK integreres i command teamet slik at han/hun er i stand til å overta kommando over avdelingen hvis sjefen faller fra. Dersom man ikke lykkes med dette bør NK rollen betraktes som en ren administrativ funksjon, en manager for staben med drift og virksomhetsstyring som hovedfokus. Dette er både verdifull og nødvendig erfaring for fremtidens offiserer. Men i så tilfelle er det ikke sikkert NK vil være i stand til å overta kommandoen, og da bør arverekkefølgen i kommandolinjen endres.

Gruppene antar at utfordringene for NK rollen vil være tilsvarende på kompaninivå som for bataljonsnivået. På troppsnivået fortøner det seg derimot annerledes. Her ligger det an til at NK tropp og troppssersjant vil bli en og samme person. Som nevnt tidligere bruker Sambandsbataljonen NK tropp stillinger til å gi offiserer uten fagbakgrunn mulighet til å modnes i tropp før man blir sjef. Gruppene var delte i om bataljonen bør fortsette denne praksisen. OF gruppene er veldig fornøyd med løsningen og mener det er en forutsetning for å kunne ta imot

⁶² Intervju OFB, 15.mars 2016.

offiserer fra KS gjennomgående. Bataljonsledelsen ser at Hæren legger opp til at NK tropp skal være OR, men ønsker å beholde denne stillingen flytende. Det vil si at den kan bemannes med enten OR eller OF avhengig av bataljonenes vurdering i det enkelte tilfelle. OR gruppene derimot var tydelige på at NK tropp må bli en ren OR stilling. De mente at to offiserer i samme tropp vil undergrave OF/OR systemet, og at man i slike tropper aldri vil få etablert en velfungerende sjefssersjant. Øvrige funn i studien underbygger sersjantenes oppfatning. Skal militærordningen få mulighet til å fungere etter intensjonen må den implementeres fullt ut, og det finnes heller ikke nok stillingshemler i Hæren til at det kan være både en NK tropp og en troppssersjant. I tillegg er det viktig for hele OF/OR systemet at både offiserer og sersjanter på troppsnivået starter å utvikle samspillet mellom kategoriene tidlig i karrieren. Definisjonen i starten av dette avsnittet, som sier at et command team består av kun sjefen og hans/hennes sjefssersjant, bør være gjeldene for troppsnivået. For Sambandsbataljonen vil dette innebære at man ikke lenger kan gi nye offiserer i våpenet muligheten til å lære faget før de trer inn i sjefsposisjon. En konsekvens av dette kan være at flere offiserer lykkes mindre bra som troppssjef i avdelingen.

5 Avslutning

5.1 Konklusjon

Studiens problemstilling er hvordan militærordningen vil påvirke offisersrollen? Jeg har fokusert på avdelingsnivået i Hæren og har brukt Sambandsbataljonen i Brigade Nord som undersøkelsesobjekt. Undersøkelsene, i form av gruppeintervjuer, har vært konsentrert rundt faktorene makt og autoritet, ledelse og offiserskompetanse. Intervjuresultatene er i stor grad sammenfallende med mine antakelser i det analytiske rammeverket. Drøftingen gir derfor ikke store overraskelser, men gjør det mulig å trekke konklusjoner om forventninger til offisersrollen i OF/OR systemet.

Det første forskningsspørsmålet var hvordan spesialistkorpset vil påvirke offiserens makt og autoritet? I Forhold til French og Ravens klassifisering har jeg relatert legitim makt, belønningmakt og tvangsmakt til formell makt og autoritet. I dokumentene fremstår sjefssersjantlinjen som et parallelt hierarki til kommandolinjen, og sjefssersjantene tillegges mange oppgaver som tidligere har vært offiserens. Allikevel viser intervjuene at det ikke er grunn til å forvente at offiserens formelle påvirkningsevne vil bli nevneverdig utfordret av SSL. Det er flere potensielle utfordringer med to parallelle hierarki, men det er først og fremst manglende personlige egenskaper og dårlig rolleavklaring mellom OF og OR som vil kunne utløse disse. De kommende spesialistene er innstilt på å være lojale overfor systemet slik det er beskrevet og ønsker å understøtte sjefene i kommandolinjen. Offiserene på sin side ser flere fordeler enn ulemper med sjefssersjantene og SSL. Det er ikke grunn til å anta at offiserenes formelle makt og autoritet vil bli svekket. Dette viser at det er samsvar mellom beskrivelsen av SSL i Hærens grunnlagsdokument og forventningene på avdelingsnivå.

Intervjuene underbygger og forsterker rammeverkets antakelser om at spesialistene vil få den viktige uformelle påvirkningsevnen i avdelingen i form av referanse- og ekspertmakt. Som den fremste eksponenten for synlig kompetanse og erfaring vil de bli de nye rollemodellene for mannskaper og øvrig befal. Dette betyr at offiserens maktmonopol er forbi, og at det vil bli mer utfordrende å etablere sin posisjon som leder enn tidligere.

Det andre forskningsspørsmålet var hvordan offiserens lederskap vil påvirkes av OF/OR systemet? Jeg har brukt begrepet kompetanseledelse om hvordan offiserene kan påvirke

spesialistene til å utnytte sine kunnskaper og ferdigheter til å løse oppdrag etter sjefens intensjon. Drøftingen viser at kompetanseledelse først og fremst innebærer en forsterkning av gode ledelsesprinsipper. Ydmykhet, respekt, evnen til å lytte til anbefalinger og samtidig kunne ta avgjørelser og stå for disse er ikke noe nytt, men viktigheten av disse prinsippene forsterkes med kompetente og erfarne spesialister. I tillegg må også kompetanseledelse innebære ivaretagelse og individuell tilrettelegging for spesialistene. Militærordningens insentiver alene antas ikke å være tilstrekkelige for at spesialistene skal bli værende vesentlig lenger i stilling enn i dag. Offiseren må være forberedt på å legge en betydelig innsats i oppfølging av den enkelte spesialist for å oppnå lengre ståtid, som jo er en av hovedmålsettingene med ordningen.

Antakelsen fra rammeverket om at offiserene vil styre mer fra kontoret enn lede fra front i fremtiden støttes delvis av intervjuene. Særlig blant offiserene er dette en reell bekymring i avdelingen, men årsaken synes å være mer relatert til et generelt økt forvaltningspress enn til OF/OR systemet direkte. Flere oppgaver for linjelederfunksjonen som følge av HR transformasjon er et eksempel på dette. Tiden som spesialistene vil frigjøre for offiserene fryktes spist opp av forvaltning. På denne måten kan eksterne faktorer føre til at man ikke får realisert potensiell operativ effekt.

Det tredje forskningsspørsmålet var hvordan kompetansekravet til offiserene vil endres? Drøftingen av makt og autoritet og ledelse viser at det er flere forhold som vil gjøre det mer utfordrende for offiserene å etablere sin lederposisjon enn tidligere. Særlig gjelder dette for yngre offiserer på troppsnivået. For å møte disse utfordringene blir personlige egenskaper avgjørende. Dyp innsikt i hvordan man selv er og hvordan man fungerer i relasjon med andre kan gi nok trygghet og mental styrke til å kompensere for lite erfaring og spesialistenes faglige fortrinn. I forhold til Krigsskolens kompetansemodell betyr dette at kravet til offiserens selvkompetanse og sosiale kompetanse blir enda mer fremtredende i OF/OR systemet.

Drøftingen viser også at kravet til fagkompetanse vil endres, men antakelsene i rammeverket og forventningene i intervjuene gir ikke grunnlag for å konkludere hva som bør prioriteres. Det er gode argumenter for å fokusere mer mot forvaltning, ledelse, samvirkeoperasjoner og konfliktforståelse på et høyere nivå. Fagkompetanse vil fortsatt være viktig for offiseren, men spesialistenes fremtredende rolle på avdelingsnivå gjør at begrepets innhold bør revurderes.

Fokuset i intervjuene på utfordringer knyttet til NK rollen i nye lederkonstellasjoner førte til forskningsspørsmålet: Hvordan vil offiseren som NK påvirkes av samspillet mellom sjef og sjefssersjant i command teamet? Det er grunn til å forvente at offiserer i NK stillinger i enda større grad enn tidligere vil bli bundet til forvaltning og administrativ styring. Dette på grunn av sjefssersjantens inntreden i command teamet som sjefens nærmeste makker. Det er både fordeler og ulemper med dette. Den største ulempen er at det må kunne stilles spørsmål ved om NK vil være i stand til å ta over sjefsansvaret som første arvtaker i kommandolinjen. Dersom arverekkefølgen ikke endres fordrer det at NK integreres tett i command teamet og får etablert gode relasjoner med sjefssersjanten på lik linje med sjefen.

Forskningsspørsmålene gir grunnlag for å svare på studiens problemstilling om hvordan militærordningen vil påvirke offisersrollen: Det vil bli mer utfordrende å være offiser i OF/OR systemet. Utgangspunktet for å etablere posisjonen som sjef vil svekkes ved at spesialistene får betydelig uformell makt og autoritet. I tillegg indikerer flere forhold, som også ligger utenfor militærordningen, at offiseren vil bruke mer tid på kontoret enn på direkte lederskap av undergitte. Offiserene vil være helt avhengig av spesialistenes støtte for å lykkes. Derfor blir relasjonen og rolleavklaringen mellom OF og OR avgjørende. I denne sammenhengen vil kravet til offiserens selvkompetanse og sosiale kompetanse økes. Selv om alle offiserer vil bli påvirket av spesialistkorpset vil utfordringene bli størst for yngre offiserer på troppsnivået. Det er særlig grunn til å stille spørsmål ved om modellen med gjennomgående krigsskoleutdanning vil gi offiseren gode forutsetninger for å lykkes i OF/OR systemet.

Selv om det vil bli mer utfordrende vil kjente og gode ledelsesprinsipper forbli nøkkelen til suksess. Potensialet som ligger i ordningen stilles det ikke spørsmål ved. Både offiserene og de kommende spesialistene ønsker OF/OR systemet velkommen. Samtlige ønsker å gjøre sitt beste for at implementeringen skal bli vellykket, men samtidig er de forberedt på at det vil oppstå krevende konfliktsituasjoner mellom kategoriene.

Jeg oppsummerer denne studien med et sitat fra en ung sersjant: «Den nye troppssjefen... Han må være litt av en fyr».⁶³

⁶³ Intervju ORT, 15.mars 2016.

5.2 Videre forskning

Denne studien bidrar til å starte forskningsfeltet OF/OR i Forsvaret. I prosessen har jeg identifisert mulige områder for videre forskning. I forhold til min problemstilling om den fremtidige offisersrollen på avdelingsnivået ville det ha vært interessant om det hadde blitt gjennomført tilsvarende undersøkelser i andre avdelinger for å styrke eller nyansere mine funn.

Jeg har ikke kunnet konkludere hvordan kravet til offiserenes fagkompetanse bør endres. En mer inngående analyse av hva som faglig sett blir viktig for offiserene fremover sett opp mot Krigsskolens utdanningsplan ville ha brakt verdifull kunnskap til temaet.

Drøftingen viser at det er grunn til å forvente at unge offiserer uten fagbakgrunn og praktisk ledererfaring vil møte de største utfordringene i OF/OR systemet. I lys av dette mener jeg at et kritisk blikk på modellen for gjennomgående krigsskoleutdanning bør bli gjenstand for forskning. I tillegg avdekket intervjuene at det kan oppstå utfordringer med rekruttering til offiserskorpset. Dette er i så fall en meget alvorlig konsekvens av militærordningen. Hvordan Hæren og Forsvaret skal ivareta god rekruttering til begge kategorier er derfor en aktuell problemstilling.

Min studie har vært rettet mot avdelingsnivået i Hæren. Høyst sannsynlig vil utfordringene ta en annen form på et høyere nivå eller i en annen forsvarsgren. Derfor vil det være flere aktuelle problemstillinger knyttet til samspillet mellom OF og OR i brigadestab, hærstab, forsvarsledelse og selvfølgelig i andre forsvarsgrener.

Litteraturliste

- Bade, T. S. (2012). *Why not professionals? A qualitative studie about the process of reintroducing a professional Other Ranks (OR) structure into the Norwegian Army today*. Masteroppgave, Forsvarets høgskole, Oslo.
- Brandth, B. (1996). Gruppeintervju: perspektiv, relasjoner og kontekst. I H. Holter & R. Kalleberg (Red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christophersen, B. (1978). *Forsvarets gamle underoffisersstand. Dens innsats på sivile felter*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Cresswell, J. W. (2014). *Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- FD. (2014). *Faglig anbefaling. Utredning av personellordninger, herunder befalsordningen*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- FFOD. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- FGL. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.
- FMR. (2015). *Et forsvar i endring. Forsvarssjefens militærfaglige råd*.
- Gertsson, J. (2009). *Forsvarsmaktens befalsystemreform - Från ny Befalsordning till Tvåbefalssystemet*. Sjöstridsskolan, Karlskrona.
- Gilje, N., & Grimen, H. (2013). *Samfunnsvitenskapelige forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Guy, S. (2010). The Command Team: A Key Enabler. *Canadian Military Journal*, 11(1).
- Halkier, B. (2006). *Fokusgrupper*. Frederiksberg C: Forlaget Samfundslitteratur & Roskilde Universitetsforlag.
- Hæren. (2015). *Hærens grunnlagsdokument for militærordningen*. Versjon 3.9 per 03. desember 2015.
- Høiback, H., Jenssen, J., Kulsti, I. L., Lauten, R., Solberg, A. K., & Sjørdal, E. Å. (1994). *En studie av befalsstrukturens skjebne*. Gruppeoppgave, Luftkrigsskolen, Trondheim.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm.
- Krigsskolen. (2015). *Konsept for offisersutvikling*.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse (Vol. 3)*. Bergen: Fagbokforlaget.

-
- Lynggaard, K. (2012). Dokumentanalyse. I L. Tanggaard & S. Brinkmann (Red.), *Kvalitative metoder. Datainnsamling og analyse*: Gyldendal Akademiske.
- Mandrup, C. (2004). *Etik & Autoritet i lederskabet*. København: Litotryk.
- Meld. St. nr. 14. (2012-2013). *Kompetanse for en ny tid*.
- NATO. (2011). *Generic Officer Professional Military Education - Refernce Curriculum*.
- NATO. (2013). *Non-Commissioned Officer Professional Military Education - Reference Curriculum*.
- Norges offisersforbund. (2010). Handlingsprogram 2010-2014.
- Okros, A. (2012). The Command Team: A valuable evolution or doctrinal danger? *Canadian Military Journal*, 13(1).
- Opedal, P. S. (2011). *Hæren i endring. Vil verneplikten overleve? Skal Hæren profesjoniseres?*, Tale i Oslo militære samfund 31.oktober 2011.
<http://www.oslomilsamfund.no/archive/2011/240/2011-10-31-H%E6ren++i+endring%3A+Vil+verneplikten+overleve%3F+Skal+H%E6ren+profesjoniseres%3F>
- Prop. nr. 42. (2003-2004). *Den videre moderniseringen av Forsvaret i perioden 2005-2008*. Forsvarsdepartementet.
- Prop. nr. 45. (2000-2001). *Omlegging av Forsvaret i perioden 2002-2005*.: Forsvarsdepartementet.
- Prop. nr. 73 S. (2011-2012). *Et forsvar for vår tid*. Forsvarsdepartementet.
- Prop. nr. 111 LS. (2014-2015). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Forsvarsdepartementet.
- Royal Netherlands Army. (2009). Policy vision concerning the NCO in the Royal Netherlands Army.
- Solberg, E. R. (2012). Den tidløse befalsordningen. *Offisersbladet - tidsskrift for Befalets fellesorganisasjon*, 2012(1).
- Strand, T. (2008). Å lede er å bruke makt. I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Torben, R. (2014). Organisational culture eats stratgy for breakfast, lunch and dinner. Hentet 13.04, 2016, fra <http://www.torbenrick.eu/blog/culture/organisational-culture-eats-strategy-for-breakfast-lunch-and-dinner/>
- Vecchio, R. P. (2013). Makt, politikk og inflytelse. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

-
- Weber, M. (2000). *Makt og byråkrati* (3 utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Wenneberg, R. (2016). *Den nye OR/OF-ordningen. Sett fra Hærens ståsted.*, Tale i Oslo Militære Samfund 25.januar 2016. http://oslomilsamfund.no/archive/2016/338/2016-01-25-Den+nye+OR_OF-ordningen+sett+fra+H?rens+st%3Fsted
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Essex: Pearson Education Limited.
- Østerud, Ø. (2007). *Statsvitenskapelig leksikon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Vedlegg A: Forkortelser

BO	Befalsordning
BFO	Befalets fellesorganisasjon
FD	Forsvarsdepartementet
FFOD	Forsvarets fellesoperative doktrine
FGL	Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse
FIF	Forsvarets felles integrerte forvaltningssystem
FIH	Forsvarets ingeniørhøgskole
FMR	Forsvarssjefens militærfaglige råd
GBU	Grunnleggende befalsutdanning
GOU	Grunnleggende offisersutdanning
KS	Krigsskolen (Hæren)
KS KVAL	Krigsskolens kvalifiseringskurs
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NCO	Non-commissioned officer
NK	Nestkommanderende
NOF	Norges offisersforbund
OF	Officer/Offiser. Gradsbetegnelse for offiserer.
OR	Other ranks. Gradsbetegnelse for spesialister
SSL	Sjefssersjantlinjen
T-35	Tilsetning til fylte 35 år
T-60	Tilsetning til fylte 60 år
VBU	Videregående befalsutdanning

Vedlegg B: Intervjuer og respondenter

- Gruppeintervju med ni offiserer på troppsnivå i Sambandsbataljonen: Alle troppssjefene i avdelingen. Gjennomført 14.mars 2016.
I denne gruppen var det både offiserer fra gjennomgående krigsskoleutdanning og offiserer med sambandsfaglig bakgrunn og ledererfaring før krigsskoleutdannelsen.
Referert som *Intervju OFT, 14. mars 2016* i fotnote.
- Gruppeintervju med fire offiserer på bataljons- og kompaninivå i Sambandsbataljonen: Bataljonssjef, nestkommanderende bataljon og to kompanisjefer. Gjennomført 15.mars 2016.
Alle offiserene i gruppen har lang fartstid i sambandsfaget og solid ledererfaring.
Referert som *Intervju OFB, 15. mars 2016* i fotnote.
- Gruppeintervju med 10 representanter for spesialistkorpset på troppsnivå i Sambandsbataljonen: Yngre avdelings- og pliktbefal. Gjennomført 15.mars 2016.
Gruppedeltakerne har enten sin utdanning fra Hærens befalsskole, Forsvarets ingeniørhøgskole eller bakgrunn som grenader og gjennomført grunnleggende befalskurs (GBK).
Referert som *Intervju ORT, 15. mars 2016* i fotnote.
- Gruppeintervju med fem representanter for spesialistkorpset på bataljons- og kompaninivå i Sambandsbataljonen: Bataljonens sjefssersjant og fire erfarne avdelingsbefal. Gjennomført 16.mars 2016.
Bataljonens sjefssersjant har ikke sambandsfaglig bakgrunn, men solid operativ erfaring og flere års tjeneste i bataljonen. Avdelingsbefalet har lang fartstid i avdelingen og bakgrunn fra befalsskole eller tjeneste som grenader og GBK.
Referert som *Intervju ORB, 16. mars 2016* i fotnote.

Vedlegg C: Intervjuguide

Offiseren – Hva nå?

En studie av militærordningens implikasjoner for offisersrollen

Problemstilling

Hvordan vil offisersrollen på avdelingsnivå i Hæren endres som følge av OF/OR?⁶⁴

Bakgrunn

Med Militærordningen (St.prp.nr. 111 LS 2014-2015) innføres Spesialistkorpset (OR) og Offiserskorpset (OF), til fordel for den enhetsbefalsstrukturen Forsvaret har hatt de siste 40 år. Hensikten med oppgaven er å avdekke mulige implikasjoner for offisersrollen på avdelingsnivå som følge av den nye strukturen. Frem til nå i prosessen har fokuset i all hovedsak vært lagt på OR-korpset. Videre har det vært gjennomført flere overordnede utredninger og undersøkelser, mens det i liten grad har vært fokusert på hva som blir de faktiske implikasjonene på avdelingsnivået. Denne oppgaven fokuserer på bataljonsnivået i Hæren med Sambandsbataljonen som undersøkelsesobjekt.

Deltakere

Oppgaven fokuserer på offisersrollen, men slik jeg ser det er det like viktig å intervjuer spesialistene. Dette for å få et bredere perspektiv på problemstillingen og for å kunne avdekke likheter og eventuelle forskjeller i forventningene til offiseren. Derfor er gruppeinndelingen som følger:

- Offiserer på troppsnivå (alle troppssjefer i bataljonen)
- Spesialistbefal på troppsnivå (yngre befall som representanter for kommende spesialister)
- Offiserer i bataljonsledelsen (ledergruppen i bataljonen bestående av sjef, stabspersonell og kompanisjefene)
- Spesialistbefal på tilsvarende nivå som gruppen over (bataljonsersjant, eldre erfarent befall som representanter for kommende spesialister)

Gruppeintervju

Gruppeintervju er egnet for datainnsamling om abstrakte tema, hvilket OF/OR ordningen er, da vi befinner oss i starten av implementeringen. Hensikten med intervjuene er å avdekke gruppens forventninger til offisersrollen i den nye ordningen. Dette gjøres gjennom den enkeltes refleksjoner og diskusjon. Intervjuene er åpne, men for å holde tidsskjema strukturert intervjuene etter noen faktorer med samtalepunkter. Faktorene har jeg kommet frem til etter en analyse av styringsdokumentene for ordningen, men synspunkter utover disse vil også være av stor verdi for

⁶⁴ Dette var den foreløpige problemstillingen jeg hadde på intervjutidspunktet. Ordlyden er endret i ettertid.

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

Faktorer

Basert på styringsdokumentene mener jeg offisersrollen vil endres i forhold til følgende faktorer:

- Makt og autoritet
- Ledelse
- Offiserskompetanse
- X – faktor. Det jeg ikke har sett, men som kanskje gruppene har en formening om.

Spørsmål/samtalepunkter makt og autoritet

Makt og autoritet er en forutsetning for lederskap. I Sbbn finnes både formell autoritet gjennom hierarkiet og uformell autoritet gjennom sterke personer, fagekspertise, rollemodeller etc.

- I forhold til den formelle makten og autoriteten:
Diskuter hvordan sjefssersjantlinjen/faglinjen vil kunne påvirke kommandolinjen.
- Vil dette få noen innvirkning på offiserens posisjon i forhold til i dag?
- Vil det kunne bli en forskyvning i forhold til både formell og uformell autoritet?
(hvem er det som egentlig har påvirkningskraft i forskjellige situasjoner)
- Hvordan tror dere rollemodellen for mannskaper og befal kommer til å se ut fremover?
Er dette eventuelt en endring fra i dag?
- SSL synes å kunne bli en parallell linje til kommandolinjen selv om den vil være underordnet.
Ser dere noen mulige konflikter eller fordeler med dette systemet?
Hva tror dere om samarbeidet mellom OF som sjef og sjefssersjanten på respektive nivå?
- Sjefssersjanten og SSL har ansvar for å ivareta gode holdninger, verdier og disiplin i avdelingen (Hærens grunnlagsdokument for militærordningen).
Er dette positivt eller negativt for offiserene?
- OF og OR vil på en måte utgjøre et makkerpar for ledelse i hver avdeling (tropp/kp/bn).
For troppsnivået antar jeg at dette vil bli business as usual, med unntak av SSL innslag.
Men hva tror dere dette innebærer for kompani og bataljonsnivået?
Hvordan blir samspillet i ledergruppene?

Spørsmål/samtalepunkter ledelse

- Se for dere at spesialistkorpset om noen år fungerer etter intensjonen. OR er kontinuitet og dybdekompetanse/spesialistkompetanse i enda større grad enn avdelingsbefalet er i dag.
Hvordan vil dette påvirke offiserenes lederskap?
Hva tror dere eventuelt at offiseren bør være bevisst?
- Sbbn har lang og god erfaring med eksperter i form av teknisk personell. Med OR/OF er der forventet at denne ekspertisen blir å finne for alle kategorier fag. Jeg tror at offiserene i enda større grad vil bli generalister.

Kan dere finne fordeler og ulemper ved at OF vil bli faglig «underlegne» OR?
Bør offiseren kompensere for dette på noen måte? I tilfelle hvordan?

- Krigsskolen definerer tre lederroller for offiseren: Troppfører, utdanningsplanlegger og forvalter. Siden OR i følge dokumentene skal være bindeleddet mellom OF og mannskapene tror jeg offiseren vil få mer distanse til den daglige tjenesten. Diskuter min påstand opp mot de tre lederrollene. Vil offiseren oppleve større avstand til den daglige tjenesten? Hvilke(n) roller vil bli fremtredende for offiseren?

Spørsmål/samtalepunkter offiserskompetanse

- Faktoren tar utgangspunkt i KS definisjon av offiserskompetanse som består av selvkompetanse, sosial kompetanse og fagkompetanse (muntlig utdypning). I forhold til hva vi har snakket om til nå vil jeg at dere reflekterer rundt hva militærordningen vil innebære for offiserene i bataljonen i forhold til:
 - Selvkompetanse
 - Sosial kompetanse
 - Fagkompetanse
- Forsøk å sette dere i en situasjon hvor dere er en nyutdannet offiser fra KS og skal starte tjenesten som troppssjef. Diskuter kompetansefaktorene i lys av denne situasjonen.
- Hvordan kan/bør OR støtte offiserenes utvikling?

Faktor X

- Hva har vi ikke dekket?
- Er det eventuelt noe dere vil utdype eller gå tilbake til etter samtalen så langt?

Vedlegg D: Informasjonsskriv/Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Offiseren – hva nå?

Bakgrunn og formål

Dette er en masteroppgave ved Forsvarets høgskole.

Temaet for oppgaven er innføring av den nye militærordningen sett opp mot offisers-rollen. Med Militærordningen (St.prp.nr. 111 LS 2014-2015) innføres Spesialistkorpset (OR) og Offiserskorpset (OF), til fordel for den enhetsbefalsstrukturen Forsvaret har hatt de siste 40 år. Hensikten med oppgaven er å avdekke mulige implikasjoner for offisers-rollen på avdelingsnivå som følge av den nye strukturen. Frem til nå i prosessen har fokuset i all hovedsak vært lagt på OR-korpset. Denne oppgaven vil fokusere på offisers-rollen. Videre har det vært gjennomført flere overordnede utredninger og undersøkelser, mens det i liten grad har vært fokusert på hva som blir de faktiske implikasjonene på avdelingsnivået. Av den grunn vil denne oppgaven fokusere på bataljonsnivået i Brigade Nord, og jeg har valgt Sambandsbataljonen som undersøkelsesobjekt.

Problemstillingen for oppgaven: Hvilke implikasjoner for offisers-rollen kan Sambandsbataljonen forvente av den nye militærordningen

Jeg ønsker å gjennomføre gruppeintervjuer med både offiserer og spesialistbefal på gitte nivå i avdelingen, og utvalget er gjort på bakgrunn av følgende kategorisering

- Offiserer på troppsnivå (alle troppssjefer i bataljonen)
- Spesialistbefal på troppsnivå (alle troppssersjantene, eller de som er vurdert aktuelle for denne stillingen)
- Offiserer i bataljonsledelsen (ledergruppen i bataljonen bestående av sjef, stabspersonell og kompanisjefene)
- Spesialistbefal på tilsvarende nivå som gruppen over (bataljonsersjant, kompanisersjantene eller de som vurdert aktuelle for denne stillingen)

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i undersøkelsen innebærer at du som respondent deltar i et gruppeintervju av varighet inntil 3 timer med pauser (en arbeidsøkt) i en av gruppene nevnt ovenfor. Intervjuet vil utarte seg som en samtale/meningsutveksling om temaet offisers-rollen i OF/OR ordningen. Det vil være naturlig å diskutere forholdet mellom offiseren og spesialistbefalet. Jeg vil gi noen få åpne spørsmål og fungere som ordstyrer dersom dette blir nødvendig. Håpet er at vi skal få til en god dialog rundt temaet og få flest mulig meninger og synspunkter frem.

Av hensyn til analysen av intervjuene i ettertid vil jeg gjøre lydopptak av intervjuet..

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet fortrolig.

Det er kun undertegnede og min veileder for oppgaven som vil ha tilgang til lydopptaket av intervjuene under oppgaveskrivingen. Listen over respondenter vil bli oppbevart separat fra lydopptaket. Det vil med andre ord ikke ligge ved en navneliste som kan identifisere deg direkte.

Du vil ikke bli navngitt i oppgaven, men du vil kunne bli identifisert som del av f.eks. troppssjefsgruppen ved at du har innehatt en slik stilling på intervjutidspunktet. Men eventuelle sitater fra gruppen din vil ikke kunne knyttes direkte til deg, kun til gruppen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20.mai 2016. Lydopptakene av intervjuene vil da slettes.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Bernhard Fog på tlfnr. 40328509.

I studentprosjekt skal også kontaktopplysninger til veileder/daglig ansvarlig påføres. Min veileder er Professor Kåre Dahl-Martinsen. Han kan kontaktes på kmartinsen@ifs.mil.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)
