

Personellforvaltning og ledelse

*En kvalitativ undersøkelse av hvordan troppsjefer i Telemark bataljon
håndterer grenaderer som har mistillit*



KRIGSSKOLEN

Sebastian Karoliussen

Operativ

Emne fordypning

Krigsskolen

2015

Antall ord: 9 837

Forord

Fremfor alt vil jeg rette en takk til de bidragsytere som har gjort at denne oppgaven har blitt mulig å gjennomføre. Særlig er jeg takknemlig for de intervjuene som er blitt virkeliggjort ved hjelp fra troppsjefene som stilte opp. Samtidig er det ønskelig å rette en takk til veileder på Krigsskolen som har bidratt til at forfatter har hatt en fornuftig fremdrift med fokus på metoden.

Det ble fort en bevissthet av fagfeltets kompleksitet, og det er derfor jeg ønsker å takke Martin Hesthagen og Mads Larsen som har bidratt med kunnskap fra deres personellforvaltningsbakgrunn.

Oppgavens oppbygning og innsnevring har gjort at kun segmenter av dynamikken mellom troppsjef og grenader ble mulig å belyse. Derfor vil jeg påpeke at det er muligens aspekter som ikke er ivaretatt i denne dynamikken. Således kan det være feilaktig å ta funn og svar som en ren sannhet, men man må heller se dette som en del av innvirkningen som denne dynamikken får av påvirkning.

Proessen som førte meg frem til svarene har gitt meg god innsikt i bestemmelser om personellforvaltning i Hæren, og Forsvaret for øvrig. Samtidig har dette vært en god anledning for å få bedre forståelse for troppsjefens vurderinger i en operativ avdeling. Dette kan komme meg til gode når jeg etter hvert selv inntar rollen som troppsjef.

Sammendrag

Oppgavens problemformulering er ”Hvordan håndterer troppsjefen i Telemark Bataljon grenaderer som ikke har tillit hos sine kollegaer?”.

Gjennom en redegjørelse av dokumenter og bestemmelser har det vært mulig å danne et teorigrunnlag for denne problemstillingen. Deretter drøftes teorigrunnlaget opp mot informantenes oppfattelse av hva som er gjeldende praksis. Denne drøftingen gjorde det mulig å si hvordan gjeldende praksis er i forhold til lederens innvirkning, oppgavens tolkning av tillit, og bestemmelser for personellforvaltning.

Som oppgaven vil beskrive, er dialog det verktøyet som i alle tilfeller er mest fremtredende i hvordan man best håndterer mistillit. Forventningsavklaring, medarbeidersamtaler og handlingsplan er de mekanismene som best ivaretar behovet for tydelig kommunikasjon.

Ved håndtering av et tillitsforhold som er på vei mot mistillit er ivaretagelse av alle syn for en felles forståelse et viktig poeng. Til slutt er tydelig kommunikasjon ved bruk av advarsler viktig, slik at troppsjefen kan presisere alvorlighetsgrad, og grenaderen blir enig i plan videre og tidshorisont for forbedring.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn	1
1.2	Problemanalyse.....	2
1.3	Avgrensning.....	3
2	Metode.....	3
2.1	Vitenskapsteoretisk utgangspunkt	3
2.2	Forskningsdesign	4
2.3	Begrunnelse av metode.....	5
2.4	Utvalgsstrategi	5
2.5	Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen	6
2.6	Validitet og reliabilitet	7
2.7	Etiske drøftelser	9
3	Teorikapittel	9
3.1	Teoretisk fundament	9
3.2	Definisjoner	10
3.2.1	Grenader	10
3.2.2	Oppsigelse	10
3.2.3	Avskjedigelse	10
3.3	Teori.....	11
3.3.1	Tillit.....	11
3.3.2	Mistillit	11
3.3.3	Organisasjonskultur.....	13
3.3.4	Personellforvaltning	14
4	Analyse av data og sammenlikning med teori	17
4.1	Troppsjefens tillitsforhold til grenaderen	18
4.1.1	Holdninger.....	18
4.1.2	Kompetanse	18
4.1.3	Mistillit	19
4.1.4	Oppsummering	19
4.2	Kultur.....	20
4.2.1	Grenader og kultur i TMBN.....	20
4.2.2	Troppsjef og kultur i TMBN	20
4.2.3	Oppsummering	21
4.3	Ledelse.....	21
4.3.1	Mekanismer for dialog	21
4.3.2	Mekanismer for håndtering av mistillit.....	23
4.3.3	Oppsummering	23
4.4	Personellforvaltning.....	24
4.4.1	Kvalitetssikring av personell	24
4.4.2	Forvaltning	25
4.4.3	Oppsummering	26
5	Konklusjon	27
5.1	Oppsummering og konklusjon.....	27
5.2	Anbefaling til videre forskning.....	28
	Referanseliste:	iv
	Vedlegg A: Intervjuguide, semistrukturert.....	vi
	Vedlegg B: Samtykkeerklæring	ix
	Vedlegg C: Transkripsjon intervju, Audun Dotseth.....	x

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Strukturelle og kvalitetsmessige vurderinger av Forsvaret, sammen med samfunnet for øvrig gjorde at Forsvarsdepartementet (FD) foreslo endring gjennom Stortingsproposisjon (St.prp.) nr. 45: *Omleggingen av Forsvaret 2002-2005* (FD, 2001). Denne omleggingen var et resultat av en klar ubalanse i organisasjonen med de oppgaver Forsvaret var satt til å løse (2001, s 11-12). I tillegg ble en ny vurdering av sikkerhetssituasjonen i Europa betegnet noe roligere enn de foregående tiår (2001, s 18-19). For å forbedre relevansen til Forsvaret til det nye sikkerhetsbildet introduserte Forsvarssjefen konseptuelle endringer basert på manøverorientert operasjonskonsept (Forsvarets overkommando, 1995). St.prp. 45 resulterte i en ny organisatorisk innretning for landforsvaret, som i stor grad gikk utover styrkestrukturen til Hæren (FD, 2001, s 185-186).

Manøverorientert operasjonskonsept krevde en ledelsesfilosofi som kunne muliggjøre de oppgavene man så for seg å løse. Oppdragsbasert ledelse er implementert som den ledelsesfilosofien som er gjeldende, og Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) stadfester dette (Forsvarsstaben [FST], 2014). Oppdragsbasert ledelse er en filosofi som klarer å muliggjøre desentralisert handling, og rask avgjørelse gjennom klare intensjoner, avklart handlingsrom, og tilretteleggelse av nødvendige ressurser (FST, 2007, s 77-79).

Oppgavene Forsvaret er satt til å løse er beskrevet i regjeringens St.prp. 73 S: *Et Forsvar for vår tid* (FD, 2011, s 14). Proposisjonen uttrykker at Hæren, og de andre forsvarsgrenene, blant annet skal «Utgjøre en krigsforebyggende terskel med basis i NATO-medlemskapet», og «Forsvare Norge og allierte mot alvorlige trusler, anslag og angrep, innenfor rammen av NATOs kollektive forsvar» (2011, s 14). Således har Hæren et stort ansvar på vegne av staten som en landmaktskomponent både for territorialforsvaret, og som alliert landmakt. For at Hæren skal ha evne til troverdig innsats er det åpenbart at det kreves personell som er av høy kvalitet for å få de beste soldatene.

For at Norge skulle klare å løse oppdrag på eget territorium og samtidig bidra til alliansen, inkluderte FD (2001) en utredning i St.prp. nr. 45 om innsatstyrker som kunne stille opp på kort tid. Av den grunn ble det introdusert et konsept om økt beredskap for å kunne bidra til slike oppdrag. Dette konseptet ble kalt for hurtig reaksjonsstyrke (HRS) (2001, s

115). Stortingsproposisjon 73 fra 2011 er tydelig på at medlemskapet i NATO er sentralt for Norge når de beskriver at: «Alliansen er hjørnesteinen i norsk sikkerhetspolitikk» (FD, s 21).

Telemark bataljon (TMBN) var fra opprinnelsen kjernen i HRS-konseptet for å bidra til NATO (FD, 2001). I Stortingsproposisjon 73 presiserer de vervedes betydning i Telemark bataljon (FD, 2011): «(...) Telemark bataljon skal i hovedsak bestå av vervet personell (...)» (s 91). De vervede, eller grenader som er benevnningen i Hæren, kan således ses på som en kjerneressurs som bidrar til at Norge klarer å levere norske militære bidrag til alliansen.

1.2 Problemanalyse

Redegjørelsen så langt har belyst utviklingen og betydningen av gode soldater og høy reaksjonsevne. Men hva skjer når vi ikke klarer å få tak i de beste? De grenaderer som ikke har den ønskede kapasiteten, vil trolig ha problemer med å oppnå tillit blant sine medarbeidere. Dersom ikke det er tillit i avdelingen, kan det hevdes at det vil være vanskelig å operere effektivt. Således kan tillit sies å være et premiss for å oppnå god operativ evne. Oberst McCoy (2007, s 15) belyser i *The Passion of Command* viktigheten av soldaters evne til å operere med redsel for eget liv samtidig som soldaten eliminerer trusler innenfor rammene av regler, humanitet og verdier. Dersom en soldat ikke har disse egenskapene så er det rimelig å anta at det vil være en risiko for egen og andres fysiske og psykiske helse. Derfor er kan det argumenteres for at holdninger og verdier er vesentlig for soldaters evne til å få tillit hos sine medarbeidere.

Dersom en soldat viser seg å ikke innrette seg etter de normer, regler og verdier en avdeling står for, så er det rimelig å forvente at det vil utvikle seg misnøye med soldaten. Tillit kan da utvikle seg i negativ retning til mistillit. Dersom det viser seg at det ikke lar seg gjøre å forbedre denne tilliten, må tiltak vurderes. Forsvarssjefen i sitt grunnsyn på ledelse (FST, 2012) stadfester tillitens betydning i den militære profesjon, og beskriver tillit og forpliktelse som sentrale aspekter ved militær ledelse (2012, s 8-9). Ledelsesfilosofien, oppdragsbasert ledelse, krever tillit for å kunne fungere.

For å finne soldater man kan stole på har Telemark bataljon sannsynligvis bygd opp en erfaring etter lengre rekruttering og seleksjon av vervede. Kan det tenkes at TMBN har opplevd situasjoner som på tross av god rekruttering og selektering likevel får inn personell som viser seg å ikke være av ønsket kvalitet? I en operativ avdeling kreves det kvalitet av både ledere og mannskap. For at en leder skal kunne oppnå god operativ evne så stilles det

klare krav til den personen. I tillegg skal mye kompetanse bygges opp i de menneskene som fyller avdelingen. Sammen utgjør denne massen en helhet som skal løse oppdrag på best mulig måte. For å oppnå denne helheten må alle kunne stole på hverandre. Derfor er det viktig å sikre de beste soldatene, noe som foster tillit. Gjennom å selektere best klarer TMBN å minimere det som potensielt kan ødelegge troverdigheten til TMBN.

De lederskapsmessige implikasjoner som kan inntreffe ved vanskelige personellsaker er nyttig for alle som har et potensial som troppsjef i vervede avdelinger. Jeg har derfor lyst til å studere forhold som påvirker lederen i håndteringen av personell som ikke har tillit. På bakgrunn av denne redegjørelsen har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan håndterer troppsjefen i Telemark Bataljon grenaderer som ikke har tillit hos sine kollegaer?

1.3 Avgrensning

Denne oppgaven tar kun for seg grenaderer i Telemark bataljon, og gjelder ikke for vervede i andre forsvarsgrener. Oppgaven gjelder heller ikke direkte håndtering av grenaderer i resten av Hæren. Studien vil ikke ta for seg befal som ikke har tillit. For å kunne gjennomføre en slik studie innenfor rammen av en bachelor er oppgaven begrenset til troppsjefens vurderinger og håndtering, med referanser til de instanser og prosedyrer som er gjeldende der dette er relevant. Oppgaven utelukker derfor å gå inn i detaljer rundt kompanisjefens og personellbefalets (P-off/S-1) rolle i slike saker. Det er i hovedsak lederens rolle i personellforvaltning, og her mer spesifikt troppsjefen som er sentralt i oppgaven.

2 Metode

2.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Denne oppgaven er gjennomført med samfunnsvitenskapelig metode (Johannessen et al. 2010, s 29). «Metode (...) er teorier om hvordan informanter bør velges ut, hvordan data samles inn, og ikke minst hvordan data skal analyseres og tolkes» (Johannessen et al. 2010, s 44). På bakgrunn av at denne studien skal gjøre en undersøkelse som ikke er godt kjent fra før så er kvalitativ metode «særlig hensiktsmessig» (Johannessen et al. 2010, s 32). Studien søker å finne ut om ledere som sosiale vesen og deres håndtering, og dette tillater meg derfor å nytte kvalitativ metode.

2.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet i denne oppgaven har til hensikt å redegjøre for hvordan jeg har gått frem for å se problemformuleringen opp mot innhentet data. Dette kapitlet vil derfor redegjøre for prosessen som førte til datainnsamling, og hvordan analysen av disse data ble gjennomført. Til slutt vil det være nødvendig å forklare hvordan oppgaven skal se funn fra analysen opp mot problemformuleringen. Dette vil skape forutsetning for å trekke en slutning på oppgaven.

For å få innsikt i hvordan praksisen er blant troppsjefer i Telemark bataljon er dybdeintervjuer et nyttig verktøy. Gjennom en dypere forståelse for de refleksjoner troppsjefen gjør ved personellsaker har jeg en mulighet for å kunne beskrive gjeldende praksis. Intervjuene vil være en betydelig del av oppgaven for å gi nødvendig tyngde. Oppgaven kan med denne forståelsen beskrive troppsjefens utfordringer rundt personellhåndtering.

Datainnsamlingen har til hensikt å forstå hvordan håndtering av grenaderer med mistillit gjennomføres. Derfor vil datagrunnlaget i oppgaven bygges opp av funn gjennom intervjuene sett opp imot teori som ligger til grunn. Intervjuene som gjennomføres er kvalitative intervju (Johannessen et al. 2010, s 135-139). Studien vil foreta seg intervjuer basert på en semistrukturert intervjuguide (Johannessen et al. 2010, s 139). På denne måten vil datainnsamling skje ved innblikk i hvordan informantene vurderer og handler i personellforvaltning, samtidig som jeg styrer hvilke aspekter av data som vil vurderes og tolkes.

Data som intervjuene gir trenger å analyseres og tolkes. Analysen vil være å identifisere sammenliknbare vurderinger og funn som kan nyttes til å generalisere datamaterialet (Johannessen et al. 2010, s 164). Denne identifikasjonen gjøres ved at jeg kategoriserer de funnene som relaterer seg til hverandre, og som er relevante til problemformuleringen. Kategoriseringen er preget av hvordan svarene er tolket. Tolkningen av funnene er ifølge Johannessen, Tuft og Christoffersen en søken etter en forståelse, og prøve å finne forklaringsmodeller for funnene (2010, s 164). Når tolkningen av funn er gjennomført vil funnene ses i lys av teorien som danner grunnlaget for forståelsen. Oppgaven kan på bakgrunn av dette designet ha forutsetninger for å kunne komme til en konklusjon.

2.3 Begrunnelse av metode

Ved å nytte en kvalitativ tilnærming blir innhentet data kjernen i hvordan jeg skal tolke teoretiske bestemmelser opp mot lederens utfordringer for å forstå håndtering av grenaderer med mistillit. På en annen side kunne det vært benyttet en annen metode for denne studien. Kvantitativ metode (Johannessen et al. 2010, s 31) er en alternativ metode for å finne svar på problemformuleringen. Dersom kvantitativ fremgangsmåte ble benyttet i denne oppgaven ville man kunne belyse utbredelsen av håndteringsmetoder i personellforvaltning, og trolig statistikk på likheter og ulikheter på lederskapet. Resultatene av en kvantitativ metode ville nok i mindre grad gitt svar på hvordan og hvorfor håndteringer skjer i den valgte konteksten. Studiens søken etter personlige betraktninger ville kommet mindre frem ved kvantitativ metode enn med kvalitativ metode. Valget på kvalitativ metode virker mer sannsynlig for å tolke nyanser i hvordan forskjellige ledere på et gitt nivå vurderer håndtering og fremgangsmåte i personellsaker som omhandler grenaderer.

2.4 Utvalgsstrategi

Denne studien ønsker å samle data fra ledere som har erfaring fra det som skal studeres. Datainnsamlingen har tatt utgangspunkt i en kriteriebasert utvelgelse (Johannessen et al, 2010, s 109). Kriteriene for utvalg er at informanter som er søkt i disse intervjuene er offiserer som har vært eller er i Telemark bataljon. Det er tilstrebet representasjon fra flere avdelinger (kompani/eskadron). Utvalget har fokusert på kampavdelinger i TMBN. Kampavdelingene regnes som Stridsvogeskadron 1 (Esk1), Mekanisert infanterikompani 3 (Mek3) og Mekanisert infanterikompani 4 (Mek4).

Kampavdelinger ble valgt til fordel for resterende avdelinger på grunn av disse avdelingens spesialiserte fagområder. Av den grunn er de derfor mer avhengig av fagkompetanse i form av forskjellige sertifiseringsbehov og krav om fagbrev. I tillegg organiseres disse i uregelmessige lagsstrukturer. Forskjellene på avdelingene kan være en påvirkning som gjør at personellforvaltningen nytter andre mekanismer og har andre prioriteringer, og derfor skiller seg fra kampavdelingene.

Kriteriene for å være informant ble til slutt begrenset til troppsjefer. Valget på troppsjefen er på grunn av deres nære tilknytning til grenaderen. Samtidig har troppsjefen forvaltningsmyndighet og eierskap til egen enhet. Det kunne vært av interesse å se i bredere lag i TMBN rundt personellforvaltning og ledelse. Studiens begrensning til å kun se på

troppsjefen i en kampavdeling må også ses i lys av det som tillates i rammen av en bachelor på Krigsskolen med tanke på tid og omfang.

2.5 Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen

Datainnsamling skjedde på fem forskjellige måter. Primært ble skole-PC med tilgang til internett nytt til datainnsamling. Deretter var Forsvarets intranett nytt i stor grad. Ikke minst var dialog med personellforvaltningsseksjonen på Krigsskolen viktig for å vite mer om relevant informasjon. Biblioteket ble så nytt når kunnskapen økte, for å skaffe til veie relevante kilder. Skriftlige dokumenter fra pensum på Krigsskolen var også sentrale i oppgaven. Til slutt var en naturlig og essensiell del av datainnsamlingen selve intervjuene.

Det datagrunnlaget som omhandler personellforvaltning i Forsvaret som var relevant for denne oppgaven var ugradert og tilgjengelig på Forsvarets intranett. Dette ble nytt til å bygge forståelse for fagfeltet. Kildene på Forsvarets intranett refererte til gjeldende lover og regler. Disse bestemmelsene ble naturlig å sette seg inn i for å utvikle videre forståelse. Kildene biblioteket skaffet omhandlet forståelse av personellforvaltning som ikke var tilgjengelig på Forsvarets intranett. Datamateriale som var tilgjengelig fra Krigsskolen var overordnede direktiver og bestemmelser som gjelder internt i Forsvaret. Oppsummert er de kildene i datagrunnlaget i stor grad forklaringsbasert teori, og i mindre grad vitenskapelige artikler. Teorien som beskrives i denne oppgave er ment for å ramme inn perspektivet på oppgaven, og for å gi leseren relevant forståelse for fagfeltet.

Likevel, mye av studiens viktigste datainnsamling skjedde gjennom intervju. Type intervju som ble benyttet var en-til-en intervju. Rekruttering av informanter foregikk over Forsvarets intranett og ved bruk av telefonforbindelse. Det ble i forkant av gjennomføring av intervju oversendt samtykkeerklæring og en intervjuguide. Informanten hadde da anledning til å reflektere over temaet og gi samtykke til intervjuet. Denne forberedelsen var kun ment som en oppfriskning blant informantene slik at det ville komme utdypende svar underveis i intervjuet.

Intervjuene ble gjennomført med bruk av diktafon for å ta opp intervjuet for senere analyse og transkribering. For å ivareta mest mulig troverdighet i svar og prosess var det ønskelig at intervjuene skulle skje ansikt til ansikt. Troverdigheten øker noe gjennom muligheten til å lese ansiktsuttrykk og kroppsspråk. Intervjuene ble i de tilfeller der fysisk

møte ikke var mulig gjennomført over telefon. Totalt ble to intervju gjennomført fysisk med begge i samme rom, og to ble gjennomført over telefon.

Begge intervjuene som ble gjennomført over telefon var personer som forfatteren hadde et tidligere arbeidsforhold med. Kvaliteten på besvarelsene ses derfor på som troverdige i sin helhet. Spørsmålene søkte å være åpne slik at det var mulig for informant å reflektere bredt. Spørsmål som potensielt kunne blitt sensitive ble avklart. Forfatter tydeliggjorde at datainnsamlingen ikke hadde behov for eksakt informasjon om hvem, hvor og når i de tilfeller det var relevant. Det ble presisert at det var episoder som ble håndtert i løpet av tiden som troppsjef i TMBN som var av interesse.

Vurderingen bak å begrense sensitiviteten var av to årsaker. Det ene årsaken var personopplysningskrav og bestemmelser rundt sensitivitet. Den andre årsaken var at svarene som ville komme av sensitive spørsmål ville være preget av mottakers relasjon med intervjuer. En avklart relasjon er nødvendig for å oppnå tilstrekkelig ærlighet og detaljert informasjon rundt sensitive spørsmål. Således ville et nytt og ukjent relasjonsforhold kunne begrense kvaliteten på innsamlet data dersom spørsmålene var preget av sensitive opplysninger. Samtidig var det mulig at de intervjuene som skjedde over telefon kunne inneholde tilfeller jeg selv var kjent med. Derfor ble dette unngått for å ikke påvirke objektiviteten denne studien ønsker å etterstrebe.

2.6 Validitet og reliabilitet

Informantene i denne studien har alle minimum 3 års erfaring som troppsjef i Telemark bataljon. Alle informantene er, eller har vært, i avdelingen i løpet av de siste 5 år. Løytnant Anders Møller og Løytnant Audun Dotseth har begge erfaring fra Esk1. Rittmester Erik Elden og Løytnant Lars Kristian Sandvik har erfaring fra Mek4. På grunn av vanskelig tilgjengelighet ble det ikke anledning til å intervju troppsjefer (hverken tidligere eller nåværende) fra Mek3. Informantenes erfaring som troppsjefer kan tillegges noe tyngde siden de er rutinerte i stillingen og trolig håndtert en del personellsaker.

Både Mek3 og Mek4 har lik organisatorisk oppbygning og operative krav. Av den grunn er det rimelig å forvente minimal divergens rundt troppsjefens syn på personellforvaltning. Det er likevel rimelig å anta en naturlig divergens fra en person til en annen, da en leders handlinger i høyeste grad er subjektive. Samtidig vil trolig dette avviket begrense seg til

lederens tolkning av situasjon, og mindre til selve håndteringen, da personellhåndtering har retningslinjer og bestemmelser fra sentralt hold i Forsvaret.

Intervjuene omhandler spørsmål om egen lederatferd og håndtering eller refleksjoner rundt håndtering av grenaderer og mistillit. Sensitivitet i spørsmålene kan ha preget besvarelsen og dermed også påvirket reliabiliteten i datagrunnlaget. En plausibel påstand er at spørsmål som omhandler troppsjefens samhandling med en grenader som har mistillit kan preges av både personlige egenskaper som går på konfliktskyhet, og personlig relasjon til grenaderen. Derfor kan det tenkes at det er lettvisst for informantene å optimalisere egen håndtering som kanskje avviker med hva som faktisk skjedde. Spørsmålene i intervjuene, og tolkningen av svar, er prosessert med denne bevisstheten.

Videre kan det hevdes at kvaliteten på datagrunnlaget kan være preget av min tilstedeværelse. Innfallsvinkel på spørsmål og oppfølging på svar vil styre kvaliteten på besvarelsene. Selv om dette kan ha en innvirkning, så virket det ikke spesielt gjeldende under intervjuene. Informantene besvarte spørsmål godt og utdypet besvarelsen ved forespørsel uten å virke preget.

Et annet aspekt ved hvordan datainnsamlingen påvirker reliabiliteten er måten informanten besvarer spørsmålene. Det kan tenkes at jeg hadde fått mer reliable svar dersom jeg hadde samlet alle informanter i samme lokale, og gitt ut undersøkesskjema med anonym besvarelse. Dette ville ha eliminert identifisering av vedkommende, og dermed åpnet for en mer åpen og ærlig besvarelse på spørsmålene. Anonyme besvarelser ville kanskje bidratt til en høyere troverdighet.

Til slutt er det passende å påpeke at utvalget generelt er noe tynt, og at oppgaven kun tar for seg troppsjefer fra to av totalt fem avdelinger i TMBN. Samtidig er utvalget kun et lite segment av personellforvaltningen i bataljonen. Videre kan utvalget av de som har vært med i denne undersøkelsen kritiseres for å være homogent. Det er lite spredning i miljø, bakgrunn, alder og kjønn. Likevel anses utvalget som å representere troverdige holdninger til tillit, ledelse og personellforvaltning. Validiteten vil nok derfor kunne være generaliserende i begrensende grad. Funnene i denne studien kan i større grad tillegges en normal praksis i kampavdelingene i Telemark bataljon.

2.7 Ethiske drøftelser

Som ansvarlig for denne oppgaven og hvordan denne anses er jeg forpliktet til å følge et sett med retningslinjer. Denne studien er i tråd med forskningsetiske retningslinjer, som er utarbeidet og forvaltet av *den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora* (NESH). Som Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) henviser til er retningslinjene basert på tre typer hensyn: «informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade» (s 91).

3 Teorikapittel

3.1 Teoretisk fundament

Problemformuleringen omfatter både personellforvaltning og ledelse. Forsvarets Personellhåndbok (FPH) del D (Forsvarsstaben/ Personellavdelingen [FST/P], 2012) er styrende dokument vedrørende forvaltning av grenaderer. FPH refererer til gjeldende lovverk som hjemler de bestemmelser som beskrives i direktivet. Av lovtekster er lov om forsvarspersonell (Fpl) (2004) og lov om statens tjenestemenn (Tjml) (1983) de mest sentrale. Med bakgrunn i at personellhåndboken hjemler til lovverket, ses FPH del D (FST/P, 2012) på som det direktivet som ivaretar personellforvaltningsaspektet i problemformuleringen.

Med kontroll på lovverket er det relevant for oppgaven å belyse hvordan mistillit kan oppstå. Mistillit er et begrep som relateres til tillit. Det er derfor nyttig for oppgaven å redegjøre for hva som legges i både tillit og mistillit. På bakgrunn av denne redegjørelsen vil det dannes en forståelse for hvordan oppgaven ser på arbeidsforholdet mellom troppsjef og grenader i Telemark Bataljon, og mistillitens innvirkning.

For at en grenader havner i en posisjon der vedkommende ikke lenger har tillit av side- eller overordnede, er det naturlig å tro at noe påvirker denne oppfattelsen. I så måte kan tillitsforholdet hevdes å være et resultat av hvordan en person blir oppfattet av andre. Påvirkning på hvordan man oppfatter hverandre angår kulturen. Kultur danner grunnlag for de vurderinger som fører til tillit eller mistillit. *Hvordan organisasjoner fungerer* (Jacobsen & Thorsvik, 2013) er en nyttig referanse for å knytte forståelse til kulturens innvirkning i organisasjoner.

Forsvaret har kilder som beskriver hvordan mennesker i organisasjonen bør forholde seg til hverandre og dermed påvirke kulturen. Slike kilder er overordnede dokumenter som skal styre holdninger og verdier i organisasjonen. Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (FGL) (FST, 2012) og Forsvarets verdigrunnlag (FVG) (FST, 2011) er sentrale i så måte. Både FGL og FVG er retningsgivende på hvordan soldater skal behandle hverandre og forankrer organisasjonens kulturelle mål.

Til slutt er kilder som belyser ledelse i den militære profesjon relevant. Forståelsen av ledelse for offiseren er høyst relevant generelt, men også spesifikk forståelse er nyttig ved forvaltning av personell som ikke har tilstrekkelig tillit. Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (FST, 2012) er følgelig sentral for å belyse offiseren som leder. Forsvarets Fellesoperative doktrine (FST, 2007; se også FST, 2014) er overordnet og forankrer med det hvordan lederen i Forsvaret skal lede. Disse dokumentene vil primært ramme inn ledelsesaspektet i problemformuleringen.

3.2 Definisjoner

3.2.1 Grenader

FPH del D (FST/P, 2012) beskriver grenader som vervet underlagt lov om statens tjenestemenn: «Vervede er militære tjenestemenn uten fast militær befalsgrad og med et midlertidig tilsetningsforhold (...). Disse er åremålstilsatt i tjenestemannslovens forstand (...)» (2012, s 6). Tjenestemannsloven definerer tjenestemann som «enhver arbeidstaker i statens tjeneste som ikke er embetsmann (1983, § 1)». Grenaderen er en tjenestemann og er unntatt bestemmelsen om fast tilsetting etter Tjenestemannsloven § 3.2 bokstav f (1983).

3.2.2 Oppsigelse

En oppsigelse skal i utgangspunktet være et vedtak basert på en saklig grunn. Arbeidstakeren har rett og plikt til å arbeide ut oppsigelsesperioden. Likevel er det åpning for å avtale annen tid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (Homble et al. 2012, s 81).

3.2.3 Avskjedigelse

Avskjedigelse er en strengere reaksjon som fører til at arbeidsforholdet avsluttes umiddelbart (Homble et al. 2012, s 81). For grenaderer beskrives bestemmelsene om avskjedigelse i Tjml:

En (...) tjenestemann kan avskjediges når vedkommende:

- a. har vist grov uforstand i tjenesten, eller grovt har krenket sine tjenesteplikter eller trass i skriftlig advarsel eller irettesettelse gjentatt har krenket sine tjenesteplikter,
- b. ved utilbørlig atferd i eller utenfor tjenesten viser seg uverdigg til sin stilling eller bryter ned den aktelse eller tillit som er nødvendig for stillingen. (1983, § 15)

3.3 Teori

3.3.1 Tillit

Sentralt i denne oppgaven er å forstå tillitens rolle i en militær kontekst. For å forstå tillit, bør man ha et omforent syn på hva som legges i begrepet. Daniel J. McAllister (1995) har definert tillit gjennom sine studier i organisasjonssosialisering (organizational behavior), i hvilket fagfelt han har en doktorgrad. Hans studier understreker relasjonell og sosial atferd i organisasjoner, og fokuserer på både mellommenneskelige faktorer så vel som organisasjonsstyrte direksjoner rundt atferd til medarbeidere. McAllister (1995) definerer tillit mellom mennesker omformulert som: «graden av overbevisning en person har om, og villig til å handle på bakgrunn av ord, handlinger og beslutninger gjort av en annen» (s 25).

Tillitens plass i en militær kontekst blir uttrykt gjennom Forsvarets verdigrunnlag: «Tillit og respekt for den enkelte bygger på hans eller hennes lojalitet til sine medsoldater, til avdelingen og til Forsvarets oppgaver» (FST, 2011, s 5). Tillit og respekt kan sies å gå på medlemmenes holdninger. Forsvarets verdigrunnlag sitt rasjonale er legitimitet og menneskeverd (2011, s 5), og overordnede holdninger hjemles i dette grunnlaget.

Hva gjelder tillit og ledelse uttrykker Forsvarssjefen sitt syn på det: «Tillit handler om å stole på en annen person også når det koster noe å gjøre det» (FST, 2012, s 8). Videre uttrykker Forsvarssjefen: «Tillit bygges gjennom egenskaper som ærlighet, åpenhet, lojalitet og kompetanse» (2012, s 8). Grunnsynet fremmer sågar forpliktelse som en viktig egenskap for å fremme tillit, og synliggjør dette ved å understreke sammenhengen: «Tillit og plikt henger sammen» (2012, s 9). FGL fortsetter med at forpliktelse bidrar til tilhørighet (2012). Forpliktelsen og tilhørigheten resulterer i en samlet avdeling, og tillit kan i så måte ses som et premiss for å oppnå en god militær avdeling.

3.3.2 Mistillit

På bakgrunn av definisjon av tillit, og forklaring av begrepet i Forsvarets kontekst, er det mulig å redegjøre for hva oppgaven legger i *mistillit*. Denne oppgaven nytter en

forklaringsmodell som bruker verdigrunnlaget (FST, 2011) og grunnsynet på ledelse (FST, 2012) i sitt forsøk på å vise hvordan mistillit oppstår. Det er flere aspekter i hva som vil påvirke at en person ikke har tillit hos sine kollegaer, men denne oppgaven vil ta for seg en avgrenset forklaringsmodell som tillater å nytte den i rammen av en bachelor.

Tar vi for oss begrepet *lojalitet* beskriver både verdigrunnlaget (FST, 2011) og grunnsynet på ledelse (FST, 2012) dette som en fasett i tillit. En leder trenger lojale soldater som forplikter til å følge ordre og løse oppdrag. Det motsatte av å være lojal er å være *illojal*. Illojale soldater kan forstås som soldater som med overlegg ikke utfører pålagte oppgaver, og som oppsummert er soldater som i hovedsak undergraver sin leder. Undergravningen skjer gjennom unnlattelse av ordre og motarbeidelse av sine medarbeidere eller overordnede. Illojale soldater vil sjelden ha tillit hos sine medarbeidere. Det er nyanser mellom å være lojal og illojal. Personlige hensyn, maktkamper og andre prioriteringer kan tenkes å ha innvirkning på lojaliteten en grenader kan ha.

Sammen med lojalitet er det flere begreper som gir tillit. Grunnsynet på ledelse (FST, 2012) drar fram sentrale begreper om tillit som *ærlighet*, *åpenhet* og *kompetanse* (2012, s 8). Om man begynner med ærlighet, så er *upålitelighet* en assosiasjon dersom en tar for seg motsetninger. En upålitelig soldat kan på mange måter ha fellestrekk med en illojal soldat. Er man illojal og unnlater pålagt arbeid er man samtidig upålitelig, og ikke en man stoler på. Forsvaret er ikke tjent med å ha upålitelige soldater. Derfor kan motsetninger til ærlighet argumentere for å resultere i mistillit.

En annen fasett i tillit er *åpenhet*. Tar en for seg motsetningen til åpenhet er *distansering* et begrep som kan assosieres med det. Distansering er kanskje ikke en egenskap som direkte fremmer mistillit, men det kan argumenteres for at distansering vil utvikle mistillit likevel. Det virker tydelig at en soldat som distanserer seg fra oppgaver, medsoldater eller avdelingen samtidig unnviker fra å forplikte seg. Forpliktelsens forhold til tillit er tydelig gjennom FGL: «Tillit er å stole på at andre har en samme opplevelse av forpliktelse som en selv» (FST, 2012, s 9). Dermed har man argumentert for at distansering ikke fremmer tillit.

Kompetanse er et mer omfattende begrep, og har derfor behov for å defineres. Linda Lai er en anerkjent teoretiker rundt kompetanse og kompetansestyring. I følge Linda Lai (2004) defineres kompetanse som «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål»

(2004, s 14). Dersom man har soldater i organisasjonen uten kunnskaper og ferdigheter som trengs, kan konsekvensen være at man ikke løser oppdrag. Dette bidraget til å begrense hvor godt man presterer som avdeling vil unektelig påvirke hvordan man blir oppfattet internt i egen avdeling. Derfor vil lav kompetanse implisere lav tiltro, og dermed mistillit. På bakgrunn av utført resonnering vil denne oppgaven definere mistillit som:

Den overbevisning en person har om at en annen person mangler eller har lav grad av de egenskaper som normalt ville gitt tillit.

3.3.3 Organisasjonskultur

Kultur er en naturlig påvirkning for hvordan troppsjefen opplever sine kollegaer. Denne redegjørelsen vil belyse kulturens rolle i samhandlingen mellom troppsjef og grenader. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer Edgar Schein organisasjonskultur som følgende:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 130)

Forsvaret nytter et overordnet grunnlag for å fastsette kulturen i organisasjonen. Forsvarets verdigrunnlag (FST, 2010), Forsvarets fellesoperative doktrine (2014; 2007) og Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (2012) er de kilder som har mest autoritet og fastsetter med det hvordan medlemmene i organisasjonen danner seg et felles mønster av grunnleggende antakelser.

Utover Forsvarets verdigrunnlag (FST, 2011) har Telemark bataljon også et verdigrunnlag (TMBN, 2010). Dette verdigrunnlaget gjelder for hele HRS (i sør). TMBN HRS sitt verdigrunnlag supplerer Forsvarets verdigrunnlag. Dette er et dokument som hele bataljonsamvirkesystemet HRS dannet for å konkretisere kjerneverdiene *respekt, ansvar og mot*. I tillegg er *disiplin* en verdi som er med i avdelingens verdigrunnlag (TMBN, 2010). Dette dokumentet er med på å forme hva som ses etter hos en grenader i Telemark bataljon. Både FVG og TMBN HRS sitt verdigrunnlag er med på å forme den kulturen man har i avdelingen.

Mekanisert infanterikompani 4 har i tillegg til nevnte verdigrunnlag også et annet dokument som er innarbeidet i kompaniet. *Mek4-krigeren* (2006) er navnet på dette dokumentet og forteller om egenskaper som vektlegges i de prestasjoner grenaderer, befal og offiserer måles etter. Den er beskrevet gjennom seks egenskaper som er med på å forme soldatene i kompaniet. Disse seks egenskapene er *selvstendighet, modighet, ærekjærhet, aggressivitet, samarbeidsvillighet og hardførhet* (Mek4-krigeren, 2006). Dette er et dokument som det har blitt stilt spørsmål ved etter hendelser som blusset opp i media i 2010 (Johansen et al. 2010). Selve mediesaken gikk på ledelse og kultur, og dette dokumentet kan hevdes preger deler av kulturen i kompaniet. Kritikken mot selve *Mek4-krigeren* virket likevel mest å være en intern kritikk i Forsvaret. Denne kritikken har nå stilnet, men det er usikkerhet om det fortsatt er krefter som hevder at denne ikke har livets rett. Mek4-krigeren er likevel et dokument som er med på å fortelle om en innvirkning på kulturen i en avdeling gjennom å bidra til felles tankesett for opplevelser.

Disse dokumentene som er internt i Telemark bataljon virker innarbeidet i avdelingen. Definisjonen av organisasjonskultur i sammenheng med de dokumenter som befinner seg i TMBN og Forsvaret for øvrig, åpner for at det er felles antakelser og sannheter som «påvirker måten å oppfatte på, tenke på og føle på» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 130).

3.3.4 Personellforvaltning

Når man snakker om håndtering av personell, så er dette opplagt et forvaltnings spørsmål. «Personellet er Hærens viktigste ressurs. Hæren har som mål at tjenesten skal oppleves som attraktiv og meningsfull, og at forvaltningen av personellet i Hæren skal preges av rettferdighet, ivaretagelse, tydelighet og med klare rammer» (Hærens personellforvaltningsseksjon, 2015).

Ved ansettelse av nye grenaderer inngår disse soldatene som vervet personell som omfattes av Tjenestemannsloven (1983).

I de første seks måneder er tjenestemannen tilsatt på prøve (...) Under prøveperioden skal tjenestemannen gis nødvendig veiledning og vurdering av sitt arbeid (...) I prøvetiden kan tjenestemannen sies opp med tre ukers frist så fremt vedkommende ikke kan tilpasse seg arbeidet eller ikke tilfredsstillende rimelige krav til dyktighet eller pålitelighet. (Tjml, 1983, § 8)

For å standardisere personellforvaltningen lavt i organisasjonen har FPH del D (FST/P, 2012) beskrevet hva som kreves for tilfredsstillende dokumentasjon og

saksbehandling. Medarbeidersamtale (MAS) (2012, s 12) er et verktøy som skal benyttes ved forvaltning av grenaderer. Sammen med medarbeidersamtale så skal det for hver rapporteringsperiode gis en skriftlig tjenesteuttalelse (TJUTT) (2012, s 12).

En troppsjef i Telemark bataljon har daglig tilsyn, og trolig et ganske bredt handlingsrom i forvaltningen av eget personell. Det er rimelig å anta at i visse tilfeller vil det være et delegert forvaltningsansvar for personellet gitt av kompanisjef eller tilsvarende. Forvaltningsmyndigheten en troppsjef formelt har, er for omfattende til at denne oppgaven vil gå inn på de detaljer. Det oppfattes likevel som en gjeldende praksis at utøvelsen av oppsigelser eller annen sanksjonering gjøres gjennom troppsjefen, og formelt utføres av høyere autoritet. Der det kreves høyere myndighet så gir troppsjefen en anbefaling til hva som bør gjøres av tiltak. Hvilken vektning denne anbefalingen har er det ikke et troverdig grunnlag for å mene noe om.

Dialogen en troppsjef har med sine soldater vil variere fra sjef til sjef. Forsvarssjefen presiserer: «Sjefen vil alltid ha et overordnet ansvar for at teamet fungerer og utvikles og at resultater oppnås» (FST, 2012, s 8). Det kan antas at innarbeidede normative ledelsesverktøy blir benyttet, deriblant forventningsavklaring, målsetting, evaluering, og motivering for å oppnå det som FGL beskriver. Sett i lys av oppnåelse av oppdragsbasert ledelse på troppsnivå beskriver grunnsynet videre: «For å kunne virkeliggjøre sin intensjon må lederen kunne bygge relasjoner. Det handler om å skape tillit i tillegg til å opprettholde den nødvendige kontroll» (FST, 2012, s 11). Forvaltningsledelse på troppsnivå handler således i stor grad om bygging av relasjoner og stille krav til resultater.

Når det er klare brudd på kriterier som er oppgitt i FPH del D om inngåelse av kontrakt (FST/P, 2012, s 6-7) kan det sanksjoneres eller iverksettes tiltak som krever en forbedring hos grenaderen. Dersom det er snakk om tillit kan dette være vanskeligere å konkretisere, men det er like fullt noe som kan korrigeres hvis situasjon tilsier dette. I håndboken *Ansettelse og oppsigelse* beskriver Hombles, Olsby og Venger: «svakket eller bortfalt tillit kan danne grunnlag for oppsigelse i stillinger der behovet for tillit er særlig stort» (2012, s 92).

Om mistillit er tilstrekkelig grunnlag for å miste jobben i Telemark bataljon, ses dette i sammenheng med den militære profesjon og Forsvarets ledelsesfilosofi. Tillit er særdeles viktig i den militære profesjon. «Forsvarets felles profesjonsidentitet har et fundament

bestående av (...) tilliten til hverandres dømmekraft, kunnskaper og vilje til å løse oppgaver» (FST, 2007, s 159) og fortsetter: «tillit til hverandres dømmekraft er også fundamentet for oppdragsbasert ledelse» (2007, s 161). Det kan derfor argumenteres for at tillit er et premiss i oppdragsbasert ledelse, og hvis tilliten ikke lenger er tilstede kan dette være årsak til oppsigelse.

Troppsjeften tar vurderingen om en grenader kun har et midlertidig tillitsbrudd, eller om tilliten ikke kan gjenopprettes. En rekke tiltak kan iverksettes for å sanksjonere eller advare, og disse tiltak hjemles i lov om militær disiplinærmyndighet (disiplinærloven) (1988). Grunnlag for sanksjonering kan gis: «den som overtrer eller forsømmer militære tjenesteplikter som følger av lov, reglement, instruks, direktiv, forskrift eller rettmessig ordre» (disiplinærloven, 1988, § 1). Dersom troppsjeften anser tillitsforholdene som gjenopprettelig, men ser behov for irrettesettelse eller sanksjonering så kan troppsjeften gi advarsel, irrettesette muntlig, refse eller gi ordensstraff til vedkommende. En moderasjon til den påstanden er at det formelt sett er kompanisjef som er laveste refselsesmyndighet, og denne myndigheten kan ikke delegeres (disiplinærloven, 1988, § 12). Derimot om troppsjeften ikke mener at tillitsforholdet er mulig å gjenopprette, så er det forvaltningsmessige bestemmelser som styrer videre saksgang. Den videre redegjørelse tar for seg personellforvaltning for troppsjeften hvis oppsigelse er aktuelt.

Uansett utfall av en personellsak er forvaltningsskikk fornuftig for troppsjeften å være bevisst. I *Veiledning i håndtering av tyngre personellsaker* (2015) har Forsvarets personell- og vernepliktssenter (FPVS) nedskrevet fire normer for god forvaltningsskikk: man skal «opptre hensynsfullt», «høre arbeidstakers syn før avgjørelse tas», «behandle saken grundig» og «sikre dokumentasjon». Om troppsjeften avgjør om en pågående tvist med grenaderen har gått så langt at det er besluttet å si opp vedkommende, eller om alvorlighetsgraden tilsier en avskjedigelse, er det vel så viktig å ivareta respekt og verdighet til begge parter.

FPH del D (FST/P, 2012) beskriver de bestemmelsene som er gitt i forbindelse med oppsigelse. Under prøveperioden er oppsigelsestid tre uker (2012, s 10). Når man har fullført prøvetid så er oppsigelsesfrist satt til tre måneder for tjeneste av mer enn tolv måneder (2012, s 10). Avskjed er en tyngre juridisk prosess som er beskrevet i Tjml § 15 (1983). Paragraf 15 beskriver eksplisitt at tillit kan være en faktor som kan føre til avskjedigelse (Tjml, 1983).

Et tiltak for troppsjefen som kan nyttes før man går til oppsigelse, men har til hensikt å være atferdskorrigerende, er bruk av advarsler. Advarsler nyttes for å synliggjøre grensesetting og formidle konsekvenser ved å bryte grensen (Homble et al. 2012, s 85). *Tips og råd ved utstedelse av advarsler eller tjenstlige tilrettevisninger* (Forsvarets personell- og vernepliktssenter [FPVS], 2015) gir rettleiding for hvordan man kan utforme og kunngjøre en advarsel. Dette er både en tydeliggjøring av alvorlighetsgrad, og informasjon til vedkommende som får advarsel om hvilke forhold som ikke er tilfredsstillende. Samtidig sikrer dette dokumentasjon dersom saken eskalerer og blir til en oppsigelsessak.

Selv om advarsel er gitt, hevder Homble, Olsby og Venger at: «det er ikke opplagt at gjentatt brudd på en instruks etter en advarsel bør medføre oppsigelse» (2012, s 86). Det er derfor troppsjefen må være klar ovenfor grenaderen på hva som er konsekvensene ved å bryte advarselen. Samtidig så er det hensiktsmessig å skille virkningens alvorlighetsgrad med forholdene som er gjeldende på advarselen (Homble et al. 2012, s 85). På bakgrunn av det er det derfor naturlig å skille alvorlighetsgrad i en advarsel mellom for eksempel uønsket forsentkomming og unnlattelse av arbeidsoppgaver.

Hva gjelder tidsrommet fra en advarsel blir kommunisert til en eventuell oppsigelse effektueres er det ikke skrevet konkret i hverken FPH, Tjml, Disiplinærloven eller veiledning beskrevet fra FPVS. Det er rimelig at prinsippene fra FPVS for god forvaltningsskikk skal ivaretas. Dermed skal man både imøtekomme tilstrekkelig informasjon til alle parter, og ha en nøye gjennomgang av saken. I tillegg er det vesentlig å være hensynsfull med tanke på rom for forbedring, og ikke være forhastet slik at det kan medføre personlige vanskeligheter for de innblandede parter. Til slutt må alle formalia være i orden for å fullbyrde en eventuell oppsigelse. Det kan på bakgrunn av gjennomført redegjørelse sies at troppsjefen har et noe bredt handlingsrom innenfor personellforvaltning i egen tropp. Samtidig er det tilbørlig å påpeke at redegjørelsen har belyst at både bestemmelser, og normer skal imøtekommes når troppsjefen gjennomfører personellsaker.

4 Analyse av data og sammenlikning med teori

På bakgrunn av teoriredegjørelsen er det av betydning for oppgavens relevans å se dette opp mot data som fremkommer av intervjuene. Analysen av de intervjuene som er gjennomført gjør det nødvendig å kategorisere fenomenene som var gjennomgående. Kategoriene som intervjuene ga var *tillit, kultur, ledelse og forvaltning*. Analysen vil tolke

disse begrepene gjennom informantenes refleksjoner. Videre har segmenter i analysen innvirkning på hvordan man skal forstå mistillit, og hva som påvirker disse synene. I tillegg vil analysen gå inn på hvordan troppsjefen opptrer i situasjoner med grenaderer som har mistillit, både som leder og som personellforvalter. Underveis i analysen vil teori nyttes for å redegjøre hva som sammenfaller og påpeke eventuelle avvik. Intervjuguide og transkripsjon av et typisk intervju ligger vedlagt med denne oppgaven.

4.1 Troppsjefens tillitsforhold til grenaderen

4.1.1 Holdninger

Sammenfallende for troppsjefene i denne studien var at tillit baserte seg i størst grad på de holdninger en grenader har og hvordan vedkommende blir oppfattet hos sine medarbeidere (Elden, 2015; Dotseth, 2015; Møller, 2015; Sandvik, 2015). Audun Dotseth uttrykker holdninger som det viktigste han vurderer i en grenaders prestasjoner (2015). Viktigheten av gode holdninger uttrykker Lars Sandvik (2015) på lik linje med de andre informantene. Han presiserer likevel at man har med unge mennesker å gjøre, og mener derfor at en større andel grenaderer ikke klarer å beskrive egne holdninger særlig godt. I følge Sandvik vurderes verdien av holdninger etter etterlevelsen av disse verdiene: «Jeg vektlegger ikke like mye at de klarer å ordlegge seg og beskrive disse verdier og holdninger. Det viktigste for meg er at de viser det» (Sandvik, 2015).

4.1.2 Kompetanse

Faglig dyktighet syntes også å være en nøkkelfaktor for tillitsforholdet troppsjefene hadde med grenaderen (Elden, 2015; Sandvik, 2015; Møller, 2015; Dotseth, 2015). Erik Elden (2015) vurderte en grenaders faglige prestasjoner gjennom reglementer for manøver på lag og tropp. Sikkerhet var særlig viktig, og ble tillagt mye vekt i den faglige vurderingen av grenaderen (Elden, 2015).

Alle informantene dro frem nyanser som var relevante opp mot kompetanse når det kom til å bygge tillit mellom troppsjef og grenaderen. Eksempler på kompetansebegreper er blant flere: «prestere over tid» (Møller, 2015), «grundighet i utførelse» (Dotseth, 2015), «evnen til å ta til seg læring» (Elden, 2015) og «læringsvillighet» (Sandvik, 2015). Selv om det var forskjeller i betegnelsen av begrepet så var det likevel tydelig at troppsjefene satte den faglige egenskapen høyt. Lars Kristian Sandvik forklarte læringsvillighet:

Han gir litt av seg selv, det trenger ikke være rent fysiske prestasjoner (...), men han er den typen grenader du finner i garasjen etter arbeidstid som fortsetter og trener, han er den typen som kommer og spør deg etter [utdannings]materiale som han kan lese seg opp på. Han oppsøker kunnskap og ferdigheter hos andre (Sandvik, 2015).

4.1.3 Mistillit

Erik Elden forteller om hva som gjør at enkelte har mistillit i avdelingen: «I Telemark bataljon så går mistillit ofte på det at du ikke har tillit til at vedkommende vil gjøre en god nok jobb i strid» (Elden, 2015). Sandvik (2015) forklarte mistillit: «at du vil ikke gi den personen (...) noe mer ansvar, ei heller arbeidsoppgaver, fordi du stoler ikke på at det blir løst på en god nok måte». Forklaringen til Sandvik har en klar relevans til troppsjefens følelse av forpliktelse hos grenaderen. Tillitsforholdet troppsjefen har med grenaderen er i tråd med FGL: «Tillit er å stole på at andre har en samme opplevelse av forpliktelse som en selv» (FST, 2012, s 9).

Troppsjefens vurdering av lojalitet viser seg gjeldende hos flere. Audun Dotseth (2015) bemerket «hvis en setter seg høyere enn gruppa, så kan det fort bli vanskelig». Denne uttalelsen bidrar til å støtte argumentet om at «Tillit og respekt for den enkelte bygger på hans eller hennes lojalitet til sine medsoldater» (FST, 2011, s 5). Derimot er Anders Møller mer eksplisitt i hvor sterkt kompetansen står for å få tillit. De som oppnår mistillit er de «som ikke gjør jobben sin» (2015). Videre fortsetter han: «(...) han gjør ting som, sier ting, [eller] oppfører seg på en måte som gjør at det ikke fungerer» (2015). Denne forklaringen av mistillit kan ses i lys av graden soldaten oppfattes som pålitelig, og innehar de riktige holdninger til å være soldat.

4.1.4 Oppsummering

Ved å trekke sammen de egenskaper som fører til mistillit ser man at det sammenfaller med forklaringsmodellen for mistillit. Samlet sett gir analysen av intervjudataene at atferd, holdninger og ferdigheter synes å være de egenskaper som i størst grad førte til mistillit ved manglende eller for dårlig standard. Sett opp mot tidligere teoriredegjørelse så er koblingen med lojalitet og kompetanse fremtredende for å oppnå tillit. Fraværet av disse to faktorene viser at det er en klar relevans om en troppsjef har mistillit til en grenader. På lik linje som definisjonen for denne oppgaven tar for seg, er troppsjefene tilsynelatende enige om at mistillit er manglende egenskaper eller lav grad av de egenskaper som gir tillit.

4.2 Kultur

4.2.1 Grenader og kultur i TMBN

Datagrunnlaget fra intervjuene tyder på en kultur i Telemark bataljon som virker på dynamikken blant grenaderer. Denne dynamikken kan hevdes påvirker hvordan grenaderens tillit blir oppfattet. Anders Møller understreker grenaderenes evne til å korrigere atferd internt: «[Jeg lot] indrejustisen ta tak (...)» (Møller, 2015). Også Erik Elden er klar på grenaderens innvirkning på kulturen i Telemark bataljon: «ofte er ikke sjefene kulturbærere i avdelingen» (Elden, 2015), samtidig som han konstaterer: «kulturen i TMBN ligger veldig sterkt på lavt nivå – det er ofte grenaderer som definerer avdelingskulturen og profesjonskulturen. Det kan virke både positivt og negativt med tanke på gjensidig tillit» (Elden, 2015).

Et tiltak Sandvik implementerte i troppen som hadde til hensikt å ivareta ønsket fremferd og integrering var en mentoringsordning (2015) ovenfor nytilsatt personell. Denne mentoreringen gikk ut på at troppsjefen paret opp eldre grenader med ny grenader (Sandvik, 2015). På denne måten lærte nytilsatt grenader seg «kulturen og best practice» (Sandvik, 2015). I følge Sandvik var grenaderer som fikk tilskudd i eget lag «(...) veldig inkluderende» (2015) ovenfor nytilsatt personell. Dette begrunnet Sandvik i de eldre grenaderenes egeninteresse for å bli best mulig, både på lagsnivå og tropp (2015).

Mentoreringstiltaket som Sandvik introduserte kan også ses i sammenheng med grenaderens innvirkning på kultur. Dette tiltaket skulle sikre nytilsatt personell kjennskap til faste gjøremål, og hvordan kompaniet gikk rundt (Sandvik, 2015). Etersom mentor var en eldre grenader, så understøtter dette grenaderens innflytelse på nettopp kulturen. Denne innflytelsen en grenader har ovenfor en annen grenader, kan hevdes vil prege i rimelig grad hvordan nye grenaderer oppfattes og vurderes.

4.2.2 Troppsjef og kultur i TMBN

Samtidig som kulturen i Telemark bataljon tilsynelatende påvirkes av grenaderene, er flere av informantene tydelige på at troppsjefen har rimelig innflytelse, spesielt i egen tropp (Møller, 2015; Sandvik, 2015; se også Dotseth, 2015). Møller belyser et eksempel hvor han refs grenaderer mens de er på simulatortrening i utlandet: «det var noe jeg ville ta livet av med en gang, før det fikk muligheten til å utvikle seg» (2015). Refselsen var ment som et korrigerende tiltak, slik at ikke uakseptabel atferd ble oppfattet som tillatt. Et annet eksempel på troppsjefens innvirkning på kulturen har Sandvik i Mek4. Sandvik var tydelig på at han var

en sterk pådriver på kulturen i tropp gjennom å «dyrke en kultur for direkte tilbakemeldinger underveis» (2015) og «alltid ha troppen til å strekke seg etter nye mål» (Sandvik, 2015).

Frem til nå har dette delkapittelet belyst hvilken påvirkning troppsjefen og grenaderen har på kulturen i TMBN. Således kan denne påvirkningen hevde vil påvirke oppnådd tillit. Verdigrunnlagets betydning kommer godt til syne gjennom hvordan holdninger og verdier reflekteres i avdelingen. Anders Møller understreker dette om hvordan han preget kulturen i egen tropp: «jeg brukte verdigrunnlaget i TMBN ganske aktivt (...) Vi brukte det som et diskusjonsgrunnlag (...) spesielt opp imot holdninger» (2015).

Blant de kvaliteter som stod høyest når Erik Elden vurderte grenaderer var «sunne holdninger i forhold til det å være i strid, og det å være en profesjonell soldat» (2015). Om hvordan holdninger og verdier ble vurdert blant grenaderer svarer Elden: «I Mek4 vurderte vi holdninger opp mot Mek4-krigeren og TMBNs verdigrunnlag» (2015). Elden (2015) dro frem blant annet respekt, samarbeidsvillighet, lojalitet, og disiplin som viktige prinsipper i både Mek4-krigeren og TMBN sitt verdigrunnlag. Disse begrepene kan vi se igjen både i Forsvarets verdigrunnlag (FST, 2011) og Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (FST, 2012).

4.2.3 Oppsummering

Redegjørelsen viser at FVG (FST, 2011) som overordnet forankring, men også TMBN sitt verdigrunnlag (2010), virker å ha en sentral rolle i tillitsforholdet en troppsjef har med grenaderen. I så måte er kulturens rolle merkbar i hvordan en troppsjef bygger tillit i avdelingen. Som Elden vurderte å være den mest utfordrende delen av det å være troppsjef i TMBN svarte han: «de under meg skal ha tillit til meg, og jeg skal ha tillit til dem» (2015). Samtidig virker grenaderens innvirkning på kulturen betydelig. Således har kulturen trolig en innvirkning i hvordan troppsjefen opplever og bedømmer en grenader.

4.3 Ledelse

4.3.1 Mekanismer for dialog

Tillitsforholdet troppsjefene hadde med sine grenaderer som var negative var primært knyttet til nytilsatte grenaderer (Dotseth, 2015; Elden, 2015; Sandvik, 2015). Elden hadde oppstartssamtale med nye grenaderer. Her gikk troppsjefen og grenaderen gjennom hverandres forventninger. Deretter avklarte de med hverandre målsetninger for den første perioden (Elden, 2015). Elden uttrykte at en medarbeidersamtale i begynnelsen tjente flere forhold

(2015). Den var «et virkemiddel du kan bruke for å bygge tillit mellom troppsjef og underordnet» (Elden, 2015). Denne samtalen bidro til at troppsjefen og grenaderen fikk en mulighet til å bli bedre kjent. Samtidig fikk troppsjefen innblikk i hva grenaderen ønsket av utfordringer og fremtidige mål. En slik dialog med grenaderen mente Erik Elden bidro til bedre trivsel på jobben (2015). En MAS i begynnelsen av et tilsetningsforhold virket mer omfattende enn med de som hadde vært ansatt en stund (Elden 2015; Møller, 2015, Dotseth, 2015). Derfor nyttet både Elden og Dotseth medarbeidersamtale oftere enn den tidsperiode som er normalt mellom hver samtale med nye grenaderer.

Det verktøyet som felles ble nyttet for å kommunisere forventninger og avdekke avvik var medarbeidersamtalen (Elden, 2015; Dotseth, 2015; Møller, 2015). Hva gjelder forventninger så uttrykte Anders Møller MAS som et aktivt verktøy han nyttet for å bevisstgjøre hva han forventet av de rundt seg, og hva de kunne forvente av han (2015). Denne avklaringen kom både i samlinger med hele troppen, men også i løpet av en MAS. Avklaringen gjorde han for å bygge «en prestasjonsgruppe» og en bevissthet på hvordan «vi ønsker å fremstå», og gjennom det å skape «en indre stolthet» for den jobben de var satt til å gjøre (Møller, 2015). Videre konstaterte Møller at troppene i Esk1 ble ofte testet, enten som tropp eller i rammen av eskadron eller bataljon. Dette gjorde det mulig for Møller å ha et oppdatert bilde på status i egen tropp, slik at korrigerende dialog kunne iverksettes umiddelbart dersom enkelte ikke nådde opp på ønsket nivå (Møller, 2015).

Når det kommer til å håndtere mistillit så viste funn fra intervjuene en sammenfallende oppfølging til en viss grad, og enkelte forskjeller. Det som var sammenfallende var at bruken av medarbeidersamtale var et godt verktøy for både å bygge tillit (Elden, 2015) og korrigere uønsket atferd som kunne være en gryende mistillit til grenaderen (Sandvik, 2015; Møller, 2015; Dotseth, 2015). I de tilfeller som innebar direkte uønsket atferd og illojale tendenser, således mistillit, hevdet både Dotseth (2015) og Møller (2015) at dialogen var det viktigste verktøyet til å forbedre situasjonen.

Audun Dotseth etablerte en handlingsplan med hver enkelt i troppen sin (2015). Handlingsplanen finner vi igjen i FPH del D (FST/P, 2012, s 12). Denne handlingsplanen var både knyttet til faglig utvikling, og personlig utvikling (Dotseth, 2015). Handlingsplanen ble nyttet i vurdering av grenaderens prestasjoner, og var sentral i dialogen på MAS. Grenaderen utformet selv handlingsplanen i dialog med troppsjefen, og var et konkret tiltak som begge var

bevisste under utdanning, trening og øving. Dette mente Audun Dotseth (2015) var et godt verktøy i dialogen med grenaderen for å måle resultater og således tillit til videre samarbeid.

4.3.2 Mekanismer for håndtering av mistillit

Et tilfelle hvor tillitsforholdet var på avveie eksemplifiserte Dotseth en sak i egen tropp. I dette eksempelet hadde han en nyansatt grenader som hadde gått høyt ut og ikke prestert så godt som vedkommende hadde gitt uttrykk for. Avviket fra personens selvillit og faktiske prestasjoner gjorde at troppen reagerte til troppsjef. Da gjorde Dotseth vedkommende oppmerksom på hva troppen mente om grenaderen som ikke hadde tatt til seg tilbakemeldinger underveis (2015). Når det viste seg at grenaderen fortsatt ikke forstod, så gjennomførte troppsjef en utvidet samtale på ca. to timer med vedkommende. I denne samtalen påpekte Dotseth handlingsplanen (2015). I løpet av samtalen ble det kommet til enighet i en revidering av planen. Etter denne samtalen ble Dotseth enig med grenaderen om å uttrykke for samlet tropp hvordan han egentlig ønsket å bli oppfattet, og hva han skulle ta tak i for å rette opp bildet av seg selv i troppen (2015). Deretter ba vedkommende troppen om en ny start, og om hjelp til å forbedre seg (2015). Dette ga troppsjefen uttrykk for at var et godt tiltak, og «fungerte godt for alle parter» (Dotseth, 2015).

En annen måte som eksemplifiserte korrigerende av uønsket tillitsforhold stod løytnant Sandvik for. Sandvik nyttet tjenesteuttalelse fra tidligere avdeling til de grenaderer som ikke oppnådde ønsket tillit i troppen (2015). Der knyttet troppsjefen de sterke sidene som var beskrevet ved grenaderen i tidligere tjenesteuttalelse opp med de prestasjoner som var gjort til da (Sandvik, 2015). Deretter etterspurte troppsjefen om tidligere sterke sider var noe grenaderen ønsket å viderebringe i ny avdeling (Sandvik, 2015). Denne bevisstgjøringen virket på grenaderen som en konkretisering på egen atferd, og var en tydelig melding om et avvik som ikke var ønskelig. Gjennom denne fremgangsmåten virker det som om Sandvik fikk vedkommende til å reflektere over egen oppfattelse. Samtidig åpnet denne bevisstgjøringen for en avtale mellom troppsjef og grenader for videre utvikling.

4.3.3 Oppsummering

Det er klart gjennom intervjuene som ble gjennomført at det er en del individuelle forskjeller på fremgangsmåte, identifisering av uønskede forhold og hvordan man tolker, og iverksetter tiltak for å forbedre tillitsforholdet med en grenader. Forsvarssjefen er tydelig på lederansvaret i Forsvaret: «holdningsdanning og sanksjonering mot usunne holdninger, er (...)

et viktig lederansvar» (FST, 2012, s 8). Det virker som innlysende for troppsjefene at dette lederansvaret er et ansvar som påligger rollen. Sett i lys av dette lederansvaret så er det viktig i troppsjefens håndtering av grenaderer med en klar og tydelig dialog. Med denne dialogen synes det også viktig med en plan som partene blir enige om for å gjenopprette tilliten til grenaderen.

4.4 Personellforvaltning

4.4.1 Kvalitetssikring av personell

Personellforvaltning på troppsnivå inngår i hvordan troppsjefen styrer troppen sin. Det virker som om kvaliteten varierer noe fra hver gang det gjennomføres en seleksjonsprosess. Noen er veldig gode, med et godt potensiale for videre utvikling. Andre igjen, er de som trolig i løpet av seleksjonsprosessen ikke ble oppdaget at de ikke innehar de holdninger og verdier som skal til for å være grenader i Telemark bataljon. Dotseth bemerker holdningers innvirkning på det å arbeide i TMBN:

Én ting er at man har dårlige holdninger til jobben sin, at man slurver – så kan det bli farlig. Folk kan dø med det vi holder på med, så sikkerhet er viktig. Og så er det også holdninger til andre folk (...). (Dotseth, 2015)

Med bakgrunn i det hevder Sandvik: «Personellforvaltning er noe av det viktigste vi gjør» (Sandvik, 2015).

Den kvalitetssikringsjobben som gjøres for å få de beste grenaderene gjøres gjennom opptak og seleksjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 244-248). I følge Sandvik har måten seleksjon av grenaderer gjøres på visstnok endret seg noe fra tid til annen (Sandvik, 2015). Den modellen som alle informantene var kjent og tilfreds med kan grovt deles opp i tre deler (Dotseth, 2015; Møller, 2015; Sandvik, 2015; Elden, 2015):

1. Vurdering av søknad
2. Opptak med øvelse og offisersintervju
3. Grenaderkurs med avsluttende seleksjon

Etter at grenaderen er selektert, skjer det en kontraktsinngåelse hvor de seks første månedene er prøvetid. Prøvetiden er hjemlet tjenestemannsloven (1983). Flere troppsjefer virket som de hadde kontroll på hvordan man går frem hvis en grenader har mistillit eller på annen måte

ikke tilfredsstillende krav under prøveperioden (Dotseth, 2015; Elden, 2015; Møller, 2015; Sandvik, 2015).

4.4.2 Forvaltning

Etter at kvalitetssikringen av personellet gjøres gjennom seleksjonen, så var det av betydning for troppsjefene å forvalte personellet slik at troppen kunne bli best mulig. Under prøveperioden nyttet Sandvik et «advarselssystem» (2015) som gikk ut på muntlig og skriftlig advarsel. Dette systemet var delt inn i første skriftlige og andre skriftlige advarsel. I denne perioden ble det presisert av Sandvik at grenaderen pliktet til å imøtekomme de kravene som ble stilt, og at troppen ville følge opp grenaderen:

Har jeg en dårlig magefølelse samtidig som en grenader underpresterer i løpet av de tre første månedene, så er terskelen min veldig lav til å sette dem på en muntlig advarsel. Dersom magefølelsen min tok feil (...) så vil det bli belyst i tida fremover. (Sandvik, 2015)

I motsatt tilfelle uttaler Sandvik seg dersom magefølelsen er riktig, så: «er dette et steg mot oppsigelse» (Sandvik, 2015). Fremgangsmåten etter prøveperioden var i prinsippet helt likt, men tidsvinduet ble gjerne lenger (Sandvik, 2015).

I eksempelet som ble tatt opp hvor Møller refser grenaderer i troppen når de er i utlandet, ga han dem samtidig en advarsel (Møller, 2015). Dette var et verktøy Møller nyttet som belyste alvorlighetsgraden på overtrampet. Ved å bryte denne grensen igjen ville dette kreve reaksjoner hevdet Møller (2015). Samtidig var dette en anledning for troppsjefen til å ta en samtale med hele troppen om grenser: «(...)vi tok tak, og ble enig i en løsning som fungerte for alle» (2015).

Måten Elden håndterte en grenader med mistillit var gjennom tydelig kommunikasjon. Elden benyttet flere mekanismer for å forsikre seg at meldinger om vedkommende som angivelig ikke hadde tillit, var korrekte. Dette understreket Elden var på grunn at han er «forsiktig med å være forutinntatt ovenfor personell, jeg (...) prøver alltid å ha et (...)positivt menneskesyn. Personen er god nok til det motsatte er bevist. Dette er en av bærebjelkene i et tillitsbasert lederskap» (2015). Dersom det ikke allerede forelå dokumentasjon om uønsket atferd, ble lagførere og troppsledelse bedt om å være mer spesifikke. Dette for å samle fakta bak mistillitserklæringen (Elden, 2015). Deretter tok Elden et møte med vedkommende og lagføreren, for å sjekke om kritikken hadde rot i virkeligheten og for at grenaderen kunne komme med en egen vurdering av saken (Elden, 2015). Alle hendelser som ga uttrykk for

dårlige holdninger skulle dokumenteres (Elden, 2015). Dersom tilliten til grenaderen ikke bedret seg, så ble en evalueringssamtale med grenaderen gjennomført. Her ville troppsjefen vise til konkrete eksempler som hadde skjedd. Til slutt tok Elden en vurdering om dette var grunnlag for å gi en advarsel. Denne advarselen hadde en tidsfrist for når problemområdet måtte utbedres (Elden, 2015).

Audun Dotseth nyttet også advarsel til å korrigere atferd (2015). Tiden som grenaderen får til å bevise at vedkommende ikke lenger trenger advarselen er avklart ved meddelelsen av advarselen: «så er jeg ganske nøye med å definere at det er innafor perioder hvor vi gjør mer eller mindre det samme som hvor dette her har skjedd» (Dotseth, 2015). Dotseth forteller om at begge de tilfellene han ga advarsel, så tok vedkommende seg sammen, og var selv fornøyd med utviklingen til grenaderen etter advarselen ble gitt.

På spørsmål om at dårlige holdninger var tilstrekkelig for å si opp en grenader var det en bred enighet om at dette var tilstrekkelig (Dotseth, 2015; Møller, 2015; Sandvik, 2015). Elden var den eneste troppsjefen som ikke mente at holdninger isolert sett var tilstrekkelig men uttalte at holdninger og atferd hadde en sammenheng: «dårlige holdninger vil gi utslag på atferd. Det er atferden som i størst grad avgjør om vedkommende er skikket eller ikke for jobben» (Elden, 2015). Sandvik presiserte også at selv om det var tilstrekkelig med å si opp på bakgrunn av holdninger, så skulle det gis tid nok for grenaderen til å motbevise anklagen og således få mulighet til å gjenopprette tilliten (2015).

4.4.3 Oppsummering

Troppsjefens personellforvaltning synes å ha en sterk tilknytning til hvilken lederstil vedkommende har. Det varierer på fremgangsmåten troppsjefen håndterer situasjoner med grenaderer som har mistillit. Likevel er det bred enighet om at det er viktig med god dialog, avklarte grenser, en periode for å forbedre seg, samt eskaleringsmuligheter for å forsterke alvorligheten i prosessen. Dotseth presiserer viktigheten av å ha egne ansatte som har ansvaret for den formelle forvaltningen av personellet i avdelingen: «Personellforvaltningsreglementer er utrolig komplekst og nesten umulig å sette seg inn i, det er derfor vi har en egen P-off i kompaniet» (2015). Det skal likevel sies at selv om troppsjefen ikke har mye formell forvaltningsmakt, så er det tydelig at det er troppsjefen som tar avgjørelsene om en grenader er tilstrekkelig god eller ikke.

I tillegg, så kan vi se at tillit gjennom holdninger kan kobles til grunnlag for oppsigelse. Denne begrunnelsen om at tillit kan være en oppsigelsesgrunn er bredt samstemt. Således er troppsjefenes mening om oppsigelsesgrunn i tråd med redegjørelsen i teorikapittelet om Tjenestemannslovens (1983, § 15) bestemmelser, og argumentasjon for hvorfor tilliten har en så betydningsfull rolle.

5 Konklusjon

5.1 Oppsummering og konklusjon

Denne oppgaven har vist hvordan troppsjefer i Telemark bataljon håndterer grenaderer med mistillit. Troppsjefene sine syn om tillit var sammenfallende. En grenader opparbeider seg tillit stort sett basert på holdninger, atferd og faglig kompetanse. Det som også er felles for troppsjefene er at det er relativt like vurderinger som gjøres for å oppnå mistillit. Dersom holdninger, atferd eller faglig kompetanse var manglende eller for dårlig etter en gitt standard var dette en primærårsak som førte til mistillit. Definisjonen av mistillit som denne oppgaven legger opp imøtekommer troppsjefens begrunnelse for hva som er mistillit.

Videre har oppgaven belyst tillitsbyggingen en troppsjef gjennomfører og kulturens innvirkning på den. Troppsjefene erkjenner i stor grad at grenaderen har innflytelse på kulturen i Telemark bataljon. Grenaderens innflytelse på kulturen kan tyde på hvordan enkelte grenader opparbeider mistillit. Det virker derfor som en faktor i håndteringen av grenaderer med mistillit at troppsjefen har en bevisst tanke om denne innvirkningen. I personellsaker blir denne bevisstheten ivaretatt gjennom grenaderens mulighet for å fortelle hvordan vedkommende opplever situasjonen. Denne muligheten for dialog sørger for at alle relevante faktorer er tilgjengelig ved en avgjørelse om en grenader har tillit eller ikke.

Opgaven har ellers belyst likheter og ulikheter hos troppsjefene. Likheter hos troppsjefene gikk på hvordan man identifiserer uønskede forhold som omhandler tillit. Identifisering av uønskede forhold ble primært gjort gjennom medarbeidersamtaler. Enkelte forskjeller fremkommer når troppsjefenes håndtering ble belyst. Enkelte troppsjefer nytter noen mekanismer som fungerer for dem i rollen som leder. De felles tiltak som hadde til hensikt å korrigere tillitsforholdet var i stor grad medarbeidersamtalen, og ved bruk av advarsler.

Basert på Forsvarssjefens presisering av holdningsdannende lederansvar (FST, 2012, s 8) virker troppsjefene bevisst dette ansvaret. Alle informantene var enige i at troppsjefens viktigste verktøy for å korrigere og bedre tillitsforholdet var gjennom en klar og tydelig dialog. Denne dialogen, sammen med en avtale som partene ble enige om for å gjenopprette tilliten, viste seg også å være et felles verktøy i håndteringen.

Som oppgaven også har lagt frem, er det noen faste tiltak som iverksettes dersom troppsjefen skal håndtere grenaderer med mistillit. Uavhengig om vedkommende er på prøvetid eller på kontrakt, så er det tydelig at samtlige informanter er enige om benyttelse av advarsler for å bevisstgjøre grenaderen om situasjonen. Dette er i tråd med den veiledning som er gitt av Forsvarets personell- og vernepliktsenter. Videre kom det frem av troppsjefene at det er sentralt at man har god nok begrunnelse og bevis for det avviket som ønskes korrigert.

Til slutt virker det som at troppsjefens personellforvaltning synes å ha en sterk tilknytning til personlige preferanser som vedkommende troppsjef har. Det varierer på fremgangsmåten troppsjefen håndterer situasjoner med grenaderer som har mistillit. Likevel er det bred enighet om at det er viktig med god dialog, avklarte grenser, en periode for å forbedre seg og eskaleringsmuligheter for å presisere alvorligheten i prosessen. Det skal likevel sies at selv om troppsjefen ikke har mye formell forvaltningsmakt, så er det tydelig at det er troppsjefen som tar de avgjørelser om en grenader er tilstrekkelig god eller ikke.

Konklusjonen oppsummert er at dialog er den mekanismen som virker å være det viktigste verktøyet troppsjefen har med de grenaderer som opparbeider seg mistillit i avdelingen. Dette virker essensielt både for å få vedkommende til å skjønne alvorret i situasjonen, samtidig som informasjonsflyt er ivaretatt mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Verdien i dialogen er også for å oppklare om det er andre faktorer som spiller inn på situasjonen, og det er her man avtaler frister for forbedring.

5.2 Anbefaling til videre forskning

Denne oppgaven har sett på troppsjefenes personellhåndtering i kampavdelinger i Telemark bataljon. Det kan være av verdi for bataljonen å gjøre en lignende studie for resterende avdelinger i Telemark bataljon, og i så måte også hele HRS. Dersom man gjør en kvalitativ studie som spenner over alle tropper, så kan man stadfeste gjeldende praksis i hele avdelingen. I tillegg kunne dette vært et formålstjenlig bidrag om for å stadfeste om det er

behov for redigering av regelverk og direktiver rundt personellforvaltning av vervede i avdelinger på høy internasjonal beredskap.

Referanseliste:

- Dotseth, Audun. (2015, 19.mars). *Informantintervju etter forespørsel*
- Elden, Erik. (2015, 26.februar). *Informantintervju etter forespørsel*
- Forsvarets overkommando. (1995). *Forsvarssjefens grunnsyn på utvikling og bruk av militære styrker i fred, krise og krig*. Oslo: Operasjonsstaben
- Forsvarets personell- og vernepliktssenter. (2015). *Tips og råd ved utstedelse av advarsler eller tjenstlige tilrettevisninger*. Hentet 24.mars 2015 på Forsvarets intranett
- Forsvarets personell- og vernepliktssenter. (2015). *Veiledning i håndtering av tyngre personellsaker*. Hentet 4.mars 2015 på Forsvarets intranett
- Forsvarsdepartementet. (2005). *Lov om forsvarspersonell (forsvarspersonelloven)*. Hentet 2.februar 2015 på <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2004-07-02-59?q=forsvarspersonelloven>
- Forsvarsdepartementet. (1989). *Lov om militær disiplinmyndighet*. Hentet 26.mars 2015 på Forsvarets intranett
- Forsvarsdepartementet. (2001). *Stortingsproposisjon nr. 45 (2000-2001): Omleggingen av Forsvaret 2002-2005*. Bergen: Fagbokforlaget
- Forsvarsdepartementet. (2011). *Stortingsproposisjon nr. 73 S (2011-2012): Et forsvar for vår tid*. Bergen: Fagbokforlaget
- Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: forfatter
- Forsvarsstaben. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: forfatter
- Forsvarsstaben. (2012). *Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse*. Oslo: forfatter
- Forsvarsstaben. (2011). *Forsvarets verdigrunnlag*. Oslo: forfatter

- Hærens personellforvaltningsseksjon. (2015). *Sitat brukt fra hjemmesiden*. Hentet 4.mars 2015 på Forsvarets intranett
- Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3.utg). Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Tuft, Per Arne & Christoffersen, Line. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag
- Johansen, Marianne, Ege, Rune Thomas, Hegvik, Gunn Kari & Andersen Mads A. (2010, 27.september). – Å krige er bedre enn sex. *Verdens Gang*, hentet 23.mars 2015 på <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/forsvaret/aa-krige-er-bedre-enn-sex/a/10036779/>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (1983). *Lov om statens tjenestemenn m.m. [tjenestemannsloven]*. Hentet 2.februar 2015 på <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1983-03-04-3?q=tjenestemannsloven>
- Lai, Linda. (2004). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget
- Mcallister, Daniel J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38 (1), s 25.
- McCoy, Oberst B.P. (2007). *The Passion of Command: The moral imperative of leadership*. Virginia: Marine Corps Association
- Mekanisert infanterikompani 4. (2006). *Mek4-krigeren*. Rena: [s.n]
- Møller, Anders. (2015, 18.mars) *Informantintervju etter forespørsel*
- Sandvik, Lars Kristian. (2015, 3.mars). *Informantintervju etter forespørsel*
- Sjef Forsvarsstaben/ Personellavdelingen. (2012). *Forsvarets Personellhåndbok - Del D forvaltning av vervede (grenaderer og matroser)*. Oslo: forfatter
- Telemark bataljon. (2010). *Verdigrunnlag Telemark bataljon: profesjonell og ærekjær*. Rena: forfatter

Vedlegg A: Intervjuguide, semistrukturert

Innledning:

Mitt navn er Sebastian Karoliussen. Jeg er kadett i 3.avdeling på Krigsskolen Operativ, og har vært i Telemark bataljon som lagfører og fottroppfører før jeg begynte der. Jeg skriver en bachelor om personellforvaltning i en vervet operativ avdeling. Her ønsker jeg å belyse hvordan håndteringen av personell er i de forskjellige avdelinger i en bataljon. Fokuset og problemstilling for denne bachelor er: hvordan håndterer troppsjefen i TMBN grenaderer med mistillit hos sine medarbeidere?

Denne undersøkelsen har til hensikt å få oversikt over gjeldende praksis i Telemark bataljon hva gjelder grenaderer i avdelingen som ikke har støtte eller direkte misnøye hos sine medarbeidere. Det er kjent fra før at enkelte avdelinger utnytter et utvalg verktøy for å avdekke og gjøres kjent med situasjoner med sine medarbeidere gjennom lagssamtaler, veiledning, 360°Eval, Tillit/Ikke tillit-skjema, og alminnelig medarbeidersamtale. Det som er tenkt trukket ut av dette er først og fremst de lederskapsmessige utfordringer dette gir troppsjefen.

Ved å være med på denne undersøkelsen er respondenten en bidragsyter til at jeg kan kartlegge forståelsen for gjeldende praksis i avdelingen og således kan besvare i hvilken grad dagens ordning er vel utbredt, og om det er utfordringer utover dette. Det kan også dukke opp andre resultater som kan bidra i ledelsesmessig, forvaltningsmessig og muligens juridisk forstand til å stadfeste utviklingspotensial. Varigheten på undersøkelsen er noe avhengig av hvor utfyllende svar som kommer, men ikke mer enn 1, 5time.

Dersom det ikke er ønskelig å fortsette eller ta pause er det selvfølgelig rom for dette.

1. Stilling?
 - a. Avdeling? (Kp/Esk)

Hvis ikke nåværende troppsjef:
I hvilket kp/esk var du tr.sjef?

2. Militær utdanning:
 - a. KS
 - b. Befalskole
 - c. Annet

(Overgangsspørsmål:)

3. Hva innebærer jobben din?
4. Hva ser du på som det mest utfordrende med arbeidet i hverdagen?
5. Trener avdelingen troverdig/realistisk?
 - a. Hva eventuelt mener du ville bidratt til å forbedre dette?
6. Hva blir lagt mest vekt på i din vurdering av en grenaders prestasjoner?
7. Hvordan vurderes holdninger og verdier blant grenaderer i din avdeling?

(Over til ansettelsesforhold)

8. Hvordan kvalitetssikrer TMBN at de selekterer riktig personell?
 - a. Hva er det som er de viktigste forholdene som kvalitetssikrer riktig personell?
 - b. Vil du si at det er det anerkjennende å være grenader i Telemark bataljon?
9. Hva tenker du på når jeg sier ansettelse av nytt personell?
10. Hvordan foregår ansettelse av f. eks grenaderer?
11. Hva tenker du når jeg sier mistillit?
 - a. Kan du nevne tilfeller hvor du har opplevd soldater i din avdeling med mistillit. Eksempler?
12. Vet du hvordan man sier opp en grenader?
13. Er du kjent med forskrifter og regelverk rundt oppsigelser?

Nøkkelspørsmål:

14. Hvilke systemer har (din avdeling) for å avdekke holdninger som går igjen blant medarbeidere basert på formelle og uformelle tilbakemeldinger internt?
 - a. Hvis avdelingen har systemer: Hvilke systemer er dette, og kan (respondenten) utrede enkelt om hvordan disse systemer fungerer.
 - i. Er det noe etterspill dersom det fremkommer negative tilbakemeldinger, eventuelle konsekvenser/sanksjoner?
 - b. Hvis INGEN: Er slike systemer ukjent, eller en praksis som ikke lenger er gjeldende?
 - i. Hvis kjent, men ikke implementert: Kunne det vært ønskelig for avdelingen å ha dette? Hvilke?
 - ii. hvis JA: Hvilke potensielle utfall gir dette avdelingen? Hva var grunnen for at dette ikke lenger er gjeldende?
15. Har (din avdeling) hatt tilfeller der man har enkeltindivider som ikke innehar de kunnskaper, holdninger og ferdigheter som tilstrebes i Telemark bataljon, og hvordan håndteres i så fall slike situasjoner?
16. På hvilken måte har arbeidstakerorganisasjoner innvirkning på hvordan man håndterer vanskelige situasjoner hvor grenaderer er innblandet (gjennom f.eks. misnøye med prestasjoner, holdninger eller usikkerhet om grenaderen holder mål)?
17. I hvilken grad mener (respondenten) at gjeldende regelverk er dekkende?
18. Et det er identifisert forbedringspotensial – hva bør endres?
 - a. Hvilke resultater vil dette kunne gi for personellforvaltningen?

19. Hva tror du er grunnen til at enkelte har vanskeligheter med å si opp grenaderer?
- a. Vil du si at holdninger er grunnlag nok for å si opp en grenader?
 - b. Har du et inntrykk av troppsjefer som kvier seg for å si opp grenaderer?
 - i. Hvorfor tror du at det er slik?
20. Hvilke tiltak kan man iverksette dersom man identifiserer at en tilsatt grenader ikke «passer inn i gruppa»?

Nøste opp i spørsmål jeg har notert underveis.

Ta opp kjernemomentene i samtalen, oppsummer hva som har vært viktigst for respondenten

Sluttkommentar:

Da har ikke jeg særlig mer spørsmål. Hvis du har behov for konkretisere eller oppklare tidligere utsagn så er det mulig å gjøre det nå. Dersom du har perspektiver som vi ikke har belyst, så kan du gjerne komme med noen betraktninger rundt dette.

Hvis det ikke er noe mer da, så vil jeg gjerne takke deg for at du ville stille opp i dette intervjuet.

Takk!

Vedlegg B: Samtykkeerklæring

1. Oppgavens tema og intervjuobjekt

Jeg Sebastian Karoliussen er kadett ved Krigsskolens operative linje (12-15). Jeg skal i 6.semester skrive min bacheloroppgave. Denne oppgaven har som tema «Personellforvaltning og ledelse». Som del av oppgaven vil jeg intervju **GRAD NAVN NAVNESEN** som respondent.

2. Behandling av data/informasjon

Data/informasjon innsamlet i dette intervjuet vil bli tatt opp ved bruk av båndopptaker. Intervjuet vil bli transkribert. Lydopptak vil bli slettet etter at bacheloroppgaven er levert inn, senest 01/06-2015.

Transkripsjon av intervju kan legges ved oppgaven ved ferdigstilling. Om samtykke **IKKE** gis, vil **IKKE** transkripsjonen kunne refereres til **GRAD NAVNESEN**.

3. Samtykke

Jeg kommer nå til å lese samtykketeksten, du besvarer med samtykker eller samtykker ikke.

GRAD NAVN NAVNESEN SAMTYKKER/SAMTYKKER IKKE i at informasjon jeg gir i dette intervjuet kan bli henvist til meg ved navn, grad **ELLER** stilling i oppgaveteksten. Direkte sitat kan nyttes. Transkribering av intervju kan legges ved oppgaven ved dens ferdigstilling. På denne måte vil jeg ikke bli anonymisert i oppgaveteksten eller oppgaven som helhet.

Dato

Sted

Underskrift

Vedlegg C: Transkripsjon intervju, Audun Dotseth

(Innledning ble foretatt før diktafonen ble igangsatt)

Karoliussen: *Da ønsker jeg først å høre hvilken stilling du sitter i, og i hvilken eskadron?*

Dotseth: Troppsjef, tropp 3, i Esk1, TMBN.

Karoliussen: *Og din militære utdannelse er?*

Dotseth: Det er befalskole og Krigsskole

Karoliussen: *Hva innebærer jobben din som troppsjef i Esk1?*

Dotseth: Det er å ha ansvaret for utdanning, trening og øving. Samt personellforvaltning av de som er ansatte i troppen.

På personellforvaltninga foregår er det delegert fra eskadronsjefen, som egentlig har det ansvaret for alle ansatte i eskadronen. Men det er delegert ned til troppsjefene.

Karoliussen: *Hva ser du på som det mest utfordrende med arbeidet i hverdagen?*

Dotseth: Det som tar mest tid - Det er deler av den personellforvaltninga alt fra det som går på lønn og slike ting. Bruker en del oppfølging på fif. I tillegg til det selvfølgelig planlegging av utdanning, som vi bruker mest tid på

Karoliussen: *Er det spesielle utfordringer ved det, eller det mest tidkrevende?*

Dotseth: Nei, det... Det handler om å vri huet, slik at vi får mest ut av de ressursene vi har. Det er det som er mest utfordrende

Karoliussen: *Trener avdelingen troverdig/realistisk?*

Dotseth: Ja, det gjør vi i så stor grad som vi kan her i Norge

Karoliussen: *Dere har egne trainere til å støtte under utdanning?*

Dotseth: Ja, det har vi. Vi får også god hjelp fra andre avdelinger i bataljonen.

Karoliussen: *Hva er det du mener du ville bidratt til å forbedre det som man kan ta tak i?*

Dotseth: Jeg tror kanskje de begrensninger vi har på skytebaner og øvingsfelt er tydeligst. Spesielt er øvingsfeltene utforma slik at det er lite utfordrende å gjennomføre skarpskyttingsøvelser

Karoliussen: *Hvordan kvalitetssikrer TMBN at de selekterer riktig personell?*

Dotseth: Vi har opptaket. Som har hatt mer eller mindre samme form og farge de siste åra. Og i tillegg Så har vi grunnkurset som pågår etter det. Det pågår i 6-8 uker.

Karoliussen: *Så, de kommer inn..?*

Dotseth: Etter grunnkurset kommer de til avdelingen.

Karoliussen: *Hva innebærer opptaket?*

Dotseth: Det innebærer fysiske tester, og et intervju. Det gjennomføres en mestringsøvelse. Hvor det er meninga at de skal være litt slitne, trøtte og sultne. Det er en slags motivasjonsøvelse. En slags test da, for å teste hvor mye man vil dette her.

Karoliussen: *Du nevner intervju? Hvem er det som foretar disse?*

Dotseth: Som regel er det troppsjefsnivå og NKkompani som utgjør det intervjupanelet. I esk1 er det vi troppsjefer som intervjuer de som har søkt seg til Eks1

Karoliussen: *Javel, og da er det noe spesielt dere forkuserer på? Hva dere ser etter i kandidaten?*

Dotseth: Det er mye i forhold til refleksjoner og modenhet egentlig. Om vedkommende har tenkt over at personen virkelig har lyst til dette. Det er nok kanskje det som veier tyngst.

Karoliussen: *Hva er det som er de viktigste forholdene som kvalitetssikrer riktig personell?*

Dotseth: Jeg tror grunnkurset. Det tror jeg kanskje er det viktigste

Karoliussen: *Vil du si at det er det anerkjennende å være grenader i Telemark bataljon?*

Dotseth: Sett opp mot andre avdelinger i Forsvaret, definitivt. Sett opp mot samfunnet for øvrig – nja, kanskje.

Karoliussen: *Hva mener du med kanskje?*

Dotseth: Mitt inntrykk, og det mange har, er at man er ett år i Forsvaret. Og da er det gjerne en mangel på forståelse hva det innebærer å være soldat på heltid. Samtidig så har det vært en del blest rundt de operasjonene vi har vært i de siste åra... Min subjektive oppfattelse er at det er stor forskjell på som er yngre. De som er eldre, de tenker at det er noe man gjør ett år. De som er yngre, de har fått med seg ting i media. De er kanskje fascinert.

Karoliussen: *Hva tenker du når jeg sier mistillit?*

Dotseth: Jeg tenker i min jobb så er det en som jeg ikke vil sloss sammen med. Jeg har ikke tro på at... Han er hverken at jeg vil ha han med, eller at han vil gjøre sitt heller. Det er toveis. Min tro på at jeg tro på at han klarer den jobben han er satt til. Og at han ikke,

Karoliussen: *Tenker du at det er mest faglig relatert, at han fysisk ikke klarer eller evner de ferdighetene.*

Dotseth: Begge deler. Det kan både være ferdigheter, men det kan også være... Vi er et team, så vi må fungere som gruppe også. Så hvis en setter seg høyere enn gruppa, så kan det fort bli vanskelig.

Karoliussen: *Har du selv hatt situasjoner hvor du har hatt grenaderer som du har mistillit til?*

Dotseth: Ja, til dels. Jo, jeg kan si at jeg har det. Det var i hvert fall i ferd med å gå dit.

Karoliussen: *Kan du fortelle mer?*

Dotseth: Ja. Troppen min skulle få in en, to nye grenaderer for 2 år siden. Da var vi som var i troppen, vi hadde jobbet tett sammen i 2 år. Så når en av de to nye kommer, så, han har en sånn framtoning, hva skal jeg si, som gruppa ikke aksepterer. Han setter seg selv veldig høyt. Han går veldig, hva skal jeg si - høyt ut, hvis... det er beskrivende nok. Uten å levere særlig mer enn det som er forventa. Da var det ganske mange i troppen som reagerte ganske tidlig på det. At det kommer inn en som tilsynelatende setter seg selv over de fleste andre.

Karoliussen: *Hva mener du med å sette seg over? Skrøt han seg selv opp?*

Dotseth: Veldig, skryte av seg selv. Veldig... Mye ute å melder på andre. Til enhver tid. På hva andre gjorde feil og..

Karoliussen: *Var det da selvinnsikt dette gikk ut på, eller var det ydmykhet, eller...?*

Dotseth: ja, det var nok. Det var nok de to tinga der. Selvinnsikt, men også ydmykhet til å komme inn i en satt gruppe. Finne sin rolle i gruppa. Det, kan vi si, sleit han fryktelig med.

Karoliussen: *Skjønner.*

Dotseth: Rollene i gruppa er allerede satt, for å si det sånn.

Karoliussen: *Når du vurderer en grenaders prestasjoner, hva blir mest vektlagt da?*

Dotseth: Mest vektlagt.. Det er holdninger, tenker jeg. Holdninger til jobben sin, utførelsen. Og egentlig holdninger alt fra å komme tidsnok til grundighet i utførelsen. Det er det jeg putter inn i begrepet holdninger.

Karoliussen: *Ja. At han søker å gjøre ting best mulig?*

Dotseth: Ja

Karoliussen: *Er det andre ting rundt områder rundt holdninger du ser på i hverdagen? Eller er det at han streber å gjøre ting bedre*

Dotseth: Nei.. I tillegg til det å strebe, så er det å møte tidsnok. Det er litt sånn holdninger til de rundt det også

Karoliussen: *Er det noen tiltak som vektlegger det med samhold i troppen, og hvordan man skal respektere hverandre?*

Dotseth: Hvordan man respekterer hverandre.. Det er vel, det blir nok kanskje meg som [ivaretar dette] eldstemann. De tiltaka som gjør at alle gjør jobben sin, det er i stor grad vognkommandøra. Som på en måte skal være et ekstra oppfølgingsledd

Karo: *Hva tenker du på når jeg sier ansettelse av nytt personell?*

Dotseth: Det er for min del, enten du er befal eller grenader, en som blir ansatt i Esk1. Hva jeg legger i det... Grenaderene er i gjennom det faste opptaksregimet. Man

er ansatt først etter den grunnperioden er bestått. Da starter ansettelsesforholdet. Da starter også våre forpliktelser ovenfor dem, ellers før det så er det sentralt fra bataljon.

Karoliussen: *Men når det kurset er over, er de da fullstendig ansatt?*

Dotseth: Det er prøvetid på seks måneder. Det er den perioden på seks måneder hvor det er kortere oppsigelsestid. Krav for å si opp folk er de samme. Det er muntlig advarsel, med mulighet for å forbedre seg. Deretter skriftlig med mulighet for å forbedre seg. Den gangen der går, det er samme prosedyren egentlig.

Karoliussen: *Er det noe fokus på, hva skal jeg si, mer vektlegging eller vurdering i denne perioden enn ellers?*

Dotseth: Ikke noe mer enn vanlig. Man har selvfølgelig oppstartsamtale, medarbeidersamtale – halvårlig. Så en samtale til sommeren igjen. Det er tre samtaler man har i året, to mener jeg. Første året blir det tre. Dette avhenger sikkert litt på troppsjefene, men jeg har alt nytt som starter opp her, så har vi en oppstartsamtale.

Karoliussen: *En type forventningsavklaring?*

Dotseth: Ja. Det er det det er. I tillegg så nytter vi også handlingsplan i forhold til den enkelte. For å stadfeste hvorvidt hva som skal forbedres,, hva han ønsker. Sånn at vi sammen finner ut på medarbeidersamtalene og lager en handlingsplan for de seks neste månedene. Den er fast [enten] om man er på første året, eller femte året. Den nyttes, hvert fall hos meg, på alle.

Karoliussen: *Denne handlingsplanen, er det noe dere tar med dere i vurderingsgrunnlaget av den enkelte? Eller er dette den enkelte kun er bevisst på selv?*

Dotseth: Ja, begge deler. Hvis vi looper tilbake til det tilfellet som jeg nevnte om i stad - så løste vi jo det. Det er blant annet [på grunn av] handlingsplanen der. Som vi også bruker da, på dette er det han må videreutvikle seg på. For det er også sånn at vi nytter denne til kompetanseheving. Hva er det den enkelte ønsker å heve kompetansen på, som jeg noterer ned. Som vi er enige om. Og så er det personlig utvikling, som den enkelte også har. Så da er det det vi bruker som grunnlag å veilede på de neste seks månedene.

Karoliussen: *Har du innsikt i hvordan man sier opp en grenader?*

Dotseth: Ja, jeg tror det. Det er først muntlig advarsel med mulighet for å forbedre seg. Så er det en skriftlig advarsel, dersom det ikke har blitt noen forbedring. Og så er det ny mulighet for å forbedre seg. Deretter kan kontrakten sies opp etter den siste advarselen. Eller den siste forbedringsperioden da. Men akkurat hvor lange de periodene skal være det er jeg usikker på om det er noe formelt på. Det jeg har, jeg har kun gått så langt at det har gått til muntlig advarsel under prøvingsperioden. Det gjelder egentlig de tre tilfellene som jeg har håndtert.

Karoliussen: *Er du kjent med de gjeldende forskrifter og regelverk rundt oppsigelser?*

Dotseth: Ikke helt ut nei. Ikke som jeg kan på strak arm, men jeg skal kunne klare å finne det ut.

Karoliussen: *Hærens offiserer klarer som regel å tilegne seg de kunnskaper som trengs*

Dotseth: Ja.. Men fra spøk til alvor så er personellforvaltningsreglementer er utrolig komplekst. Og nesten umulig å sette seg inn i, så det er en grunn til at vi har en egen P-off i kompaniet. For det, det er for mye til at jeg kan sette meg ned og forstå alt sammen. Så jeg får heller ta det som dukker opp, og ta de regla som gjelder rundt akkurat de casene som jeg har.

Karoliussen: *For de har jo kunnskapen?*

Dotseth: Om ikke kunnskapen, så vet de hvert fall hvor den ligger hen. Jeg veit jo ikke det engang... på nettverket.

Karoliussen: *Jeg ønsker å spørre om dere har noen systemer har enten i troppen eller eskadronen hvor dere da søker å avdekke avvik i holdninger, som går igjen blant medarbeidere?*

Dotseth: Vi har nok ikke noen formelle. Hva skal jeg, jo, organisasjonsstrukturen våres er vel kanskje den mest formelle tiltaket vi har, med lagførere, med troppsjefer, egentlig. Noe særlig skrevne, nedskrevne og mer formelt enn det...

Karoliussen: *Trenger ikke å være formelt. Det kan godt være uformelt. Men det er på en måte et tiltak som folk er kjent med.*

Dotseth: Ja. De tiltakene vi har for å fange opp, er definitivt befalet.

Karoliussen: *En til en samtaler som nærmeste foresatt?*

Dotseth: Ja. Det er jo Nktruppen og befalet som drifter det som er i garasjen for eksempel. Med tanke på vedlikehold og det de her som fanger opp det med

avvik og slike ting. Når vi kommer til øvelser, så er jo jeg også tilstede. Så da vil jo jeg også kunne se det.

Karoliussen: *Dersom det er avvik. Er det noe særlig etterspill? Er det da snakk om en samtale eller er det noen mekanismer som videreformidler dette? Er VK/NK som har call på det her?*

Dotseth: Tenker du i form av veiledning hos en som viser avvik?

Karoliussen: *Ja, la oss det er avdekket avvik i garasjen. Er det da, tar de det direkte med han eller det sånn at det blir skrevet ned og arkivert? Er det noe som [kommer til deg]: Ok, troppsjeff. Vi har noen som har gjort det, det og det. Jeg ønsker at du tar en samtale med vedkommende.*

Dotseth: Det er den siste måten der. Er det store ting så noteres det ned. Vi har en slags loggbok på den enkelte i form av et ark, som vi kanskje har vært for dårlige til å bruke. Det er mest i forbindelse med utfylling av tjenesteuttalelse, vi noterer bra og dårlige ting. For å huske ting, rett og slett. Eller så noterer jeg også ned i min egen bok som jeg har med meg.

Karoliussen: *Hvis det er på en måte, en situasjon hvor du har grenaderer som har fått en del påpekninger. Er det sånn at det blir noen form for sanksjonering, eller konsekvenser. Eller er det dialogen ...*

Dotseth: Konsekvenser i form av mer oppfølging. At man kanskje ikke blir satt til de arbeidsoppgavene som krever så mye selvstendighet. Litt som i de baner. Men det blir en samtale som jeg tar med den enkelte, noe som jeg prøver å gjøre så tidlig som mulig.

Karoliussen: *Tar det ved roten, på en måte?*

Dotseth: Ja, riktig.

Karoliussen: *Har troppen din hatt tilfeller der man har enkeltindivider som ikke innehar de kunnskaper, holdninger og ferdigheter som dere etterstreber?*

Dotseth: Ja, det har vi.

Karoliussen: *Hvordan ble de håndtert?*

Dotseth: Det jeg gjorde var å først... Jeg prøver å.. La oss si at jeg hadde en som kom mye for seint da, eller hadde problemer med å komme for seint. Og når vi da

hadde en som kom sent tre morgener på rad i en treukers periode, så var det: Greit, du får komme på mitt kontor på mandag, og så var det rett på muntlig advarsel. Og jeg har gitt to muntlig advarsler, og begge dem to tok seg sammen ganske umiddelbart etterpå. Så det var en indikasjon på at det funka. Den andre casen var jo en som ikke hadde den faglige utviklingen som vi forventer. Men også han har tatt seg sammen. Og økt ferdighetsnivået sitt, betraktelig. Og da er egentlig advarselen [ferdig]. Men vi setter altså en advarsel, eller når jeg gir en advarsel – så er jeg ganske nøye med å definere at det er innafor perioder hvor vi gjør mer eller mindre det samme som hvor dette her har skjedd da. Forsovelser er ganske enkelt Det handler om å komme seg opp om morgenen. Det er jo greit. I forhold til han som ikke klarer å føre vogna på en ordentlig måte, så må vi sette litt lengde på det her, sånn at vi faktisk rekker å få med nok manøver og øvelser før vi kan si at han har forbedra seg eller ikke.

Karoliussen: *De som var i forsovingssituasjonene, var det noe de ikke tenkte over eller prøvde de å teste noen grenser? Hva tror du var årsaken til at det var sånn?*

Dotseth: Nei, jeg tror de ikke var klar over det.

Karoliussen: *Sånn jeg skjønnte det, så har du ikke hatt noen avskjedigelser eller oppsigelser. Men da ønsker jeg å høre hva du syns om arbeidstakerorganisasjonene, og deres innvirkning på personellsaker. Hvilke rolle spiller de? Er det til det bedre eller det en forstyrrelse?*

Dotseth: Personlig syns jeg det er bra det er noen kontrollmekanismer. For det blir jo fryktelig subjektivt. Kanskje. Selv om kanskje de fleste er enige, det er kanskje litt lite formelt. Men jeg har som sagt ikke erfaring med det. Tilfeller hvor dem har kommet og gjort det ene eller den andre siden. Jeg tror det er verre med yrkesoffiserer. De som ikke leverer på jobb.

Karoliussen: *Stillingsvernet er sterkt?*

Dotseth: Ja.

Karoliussen: *Nå sa du for så vidt at du ikke har satt deg veldig inn i det, og dere har jo et eget p-kontor som har det som ansvarsområde til daglig, men jeg ønsker likevel*

å høre om hva du synes om gjeldende regelverk og om det er dekkende, eller ser du at det er manko på ting.

Dotseth: Jeg tror.. jeg tror kanskje, hva skal jeg si, manko. Det blir litt tilbake til det jeg sa i stad om at det blir fort veldig subjektivt. Mitt inntrykk er at man kan bli sagt opp for noe i Panserbataljonen, men ikke blir sagt opp for det her. Det synes jeg er en svakhet. Fordi at det blir ganske subjektivt. Og så kan vi se at hvis dette hadde blitt testa, altså gått gjennom av organisasjonene så hadde kanskje ikke alt flydd. Det er ikke alle som er like flinke til å bruke organisasjonene når man havner i den situasjonen. Jeg tror også at lederskapet spiller en stor rolle. Hvis du noen får en følelse av at dette ikke er noe for meg, så tror jeg de fleste slutter egentlig litt av fri vilje også.

Karoliussen: *Så det du kunne sett for deg er et bedre rammeverk?*

Dotseth: Ja, kanskje.

Karoliussen: *Hvor det blir stated noen må og bør-krav?*

Dotseth: Ja, kanskje litt sånn der. Det startet med stillingsbeskrivelsen. Den må på en måte... Den er også litt mangelfull, på, er man for eksempel ansatt i troppen min som lader, så står det på stillingsbeskrivelsen at han skal lade kanonen og drive vedlikehold, det er det som står. Det er også en svakhet da. For da har man en dårligere sak tenker jeg. For hvis du sier opp en som ikke skyter godt nok, eller løper fort nok. Det står ikke i stillingsbeskrivelsen at det er det han skal gjøre. Det tror jeg.

Karoliussen: *Så det skulle vært mer eksplisitt?*

Dotseth: Ja, kanskje. Jeg tror ovenfor organisasjoner så har man en bedre sak. Definitivt.

Karoliussen: *Som du sier at de blir overbevist at de er i en rolle hvor de ikke passer inn eller, så tror du at de slutter selv*

Dotseth: Og er enig i at dette er kanskje noe som ikke er noe for meg.

Karoliussen: *Da kan man jo dra det litt videre: i hvor stor grad mener du at selvinnsikt er godt blant grenaderer i avdelingen?*

Dotseth: At den er god tenker du på? Mitt inntrykk er at det egentlig er ganske grei den. Jeg tror de fleste er ganske tydelige på hva de er i stand til å gjøre, og ikke gjøre. Mitt inntrykk er egentlig at den er ganske god.

Karoliussen: *Har du noen andre resultater det kunne gitt til personellforvaltningen enn kun stillingsbeskrivelsen som kunne vært tydeligere? Er det da snakk om kun oppsigelsessaker, eller hadde det vært lettere å vurdere grenaderene hvis det hadde vært mer eksplisitte stillingsbeskrivelser, eller et rammeverk som du etterlyste?*

Dotseth: Lettere å vurdere, tenker du på? Jeg tror ikke det ville vært noe lettere. Det vil jeg jo tro. I forhold til det å kunne si opp folk. Per nå og det å vurdere de som gjør jobben på en god måte og bedre enn det, det er jo lett. Det er ikke veldig vanskelig. Det er nok av situasjoner som vi er i til å vurdere, og den biten der.

Karoliussen: *Dette er en påstand, og påstanden er at enkelte troppsjefer har vanskeligheter med å si opp grenaderer. Jeg lurer på, du trenger ikke å være enig, men hvorfor tror du at det kan være slik?*

Dotseth: Jeg tror man har vilje til å lykkes. Og man vil at de man har vil lykkes. Det tror jeg.

Karoliussen: *At man føler et ansvar, at det er [troppsjefens] eget ansvar at grenaderen lykkes?*

Dotseth: Ja. Jeg tror det er ansvarsfølelsen som slår inn der. Man vil ikke, også har man et sterkt ønske om at de man har i egen organisasjon skal lykkes.

Karoliussen: *Så man gir det litt tid og det går litt på menneskesyn?*

Dotseth: Ja.

Karoliussen: *Vil du si at holdninger er nok grunnlag for å si opp [en grenader]?*

Dotseth: Ja

Karoliussen: *Hvorfor det?*

Dotseth: Uten at man har, Én ting er at man har dårlige holdninger til jobben sin, at man slurver – så kan det bli farlig. Folk kan dø med det vi holder på med, så sikkerhet er viktig. Og så er det også holdninger til andre folk, og sånne ting, som er viktig, spesielt i internasjonale operasjoner. Hvis du [for eksempel] har smårasistiske tendenser, så kan det materialisere seg i ett eller annet som vi ikke ønsker. Og den type holdninger, rett og slett.

Karoliussen: *Kjerneverdiene, hvordan står de i den dagligdagse vurderinga og litt opp mot holdninger – er det sentralt?*

Dotseth: Ja, det vil jeg si. Spesielt ansvar og respekt er jo direkte på det [jeg nettopp nevnte] tenker jeg.

Karoliussen: *Er dette noe man reflekterer over, [eller noe man] tar opp i samlinger. Eller er det en underliggende greie som alle er klar over?*

Dotseth: Hm, jeg er veldig tydelig på det i de forventningssamtalene som jeg har hatt. På hver enkelt. Så blir det egentlig litt sånn at man tar det oppdukkende dersom man ser at det er på tide å gjenta de, holdte jeg på å si. Det er ikke noen automatisk påminning.

Karoliussen: *Så det er ikke noe man vurderer grenaderer på i den daglige tjeneste?*

Dotseth: På ansvar så vil jeg jo si det [at vi vurderer]. Ansvar for jobben sin, vil jeg si at man nærmest blir sett på kontinuerlig. Både av kollegaer og befal i troppen.

Karoliussen: *Har du et inntrykk at troppsjefer kvier seg for å si opp grenaderer?*

Dotseth: Inntrykk... Mitt inntrykk er at man ikke er redd for det når man.. [Med andre ord:] Hvis man har fulgt prosedyren, så tror jeg at, da er inntrykket mitt at da har man innsett det. For det må gå en viss tid

Karoliussen: *At det er en viss terskel før man tar avgjørelsen?*

Dotseth: Ja, stemmer. En terskel. Selv om det varierer nok en del. Noen er ganske ivrige for å si opp, kanskje. Mens andre ikke er fullt så ivrige.

Karoliussen: *Hvilke tiltak er det man kan gjøre dersom du som troppsjef identifiserer at du har grenaderer som ikke passer inn?*

Dotseth: Hva tenker du på ikke passer inn?

Karoliussen: *Litt à la det vi tok innledningsvis. Jeg tenker litt mer kulturelt. Man ser at man har en grenader som fungerer, men man ser at han trives ikke i det selskapet han er i eller at han har vanskeligheter med å tilpasse seg. Er det noen tiltak troppsjefen kan gjøre da?*

Dotseth: Tenker du på å omplassere? Det er alltid noe man kan gjøre, man prøver alltid å løse det internt. Og det handler først og fremst på hva dette her gjelder for. Så se på muligheter på hvordan man kan løse det. Det jeg gjorde var å ha, jeg snakke mye med han det gjaldt, og sa sånn og sånn er det. Men kanskje ikke jeg forstod det helt før det var jul. Men da skjønnte jeg på medarbeidersamtalene med resten av troppen at nå er det alvor. Nå har vi ikke så veldig mye tid på oss. Så det jeg gjorde da, var at jeg brukte to timer, en og en halv time utover en vanlig medarbeidersamtale. [Hvor jeg presiserte] At han måtte forstå hvordan hans oppførsel blir oppfatta, og så brukte vi tid i troppens time på at han reiste seg opp og sa litt om hvordan han egentlig ønsket å framstå og at han har forstått at det var feil. Og ba da om hjelp fra resten av troppen for å starte på nytt, og at troppen også skulle gi tilbakemelding til han på det som han trengte veiledning på, rett og slett. Det funka egentlig ganske greit for vår del. Det løste seg sånn sett.

Karoliussen: *Så troppen imøtekom innrømmelsen som kom fra grenaderen?*

Dotseth: Ja.

(Avslutning – gir mulighet til Dotseth å komme med avsluttende kommentarer hvis han ønsket dette)