

**Forsvarets stabsskole**

**Våren 2007**

**Masteroppgave**

Sentralisering av støttefunksjoner – en normativ og deskriptiv  
tilnærming med utgangspunkt i operativ støtte

Bjørn Benjaminsen

## Forord

Når man har passert 40 må man få lov til å beholde sine kjæreste fordommer uten innblanding. Det har jeg ikke fått lov til i arbeidet med denne oppgaven, noe som til tider er veldig frustrerende. De selvsagte svarene fra i går har blitt til en endeløs rekke med nye spørsmål. Den enkle inndelingen av mennesker i gode eller dårlige har blitt kraftig forstyrret av ny kunnskap, kjennskap og en erkjennelse av at de alle sammen var ærlige og oppriktige. De mente til og med at det de gjorde var til beste for Forsvaret – og ved nærmere ettersyn kunne jeg forstå hvorfor.

Skylden for et nytt syn på omgivelsene i godt voksen alder må legges på Forsvaret som gjennom masterstudiet har gitt meg frihet og mulighet til å gjøre ting jeg burde ha gjort for lenge siden. Forsvarets stabsskole som lærested har gitt de overordnede føringene trøkk og innhold – og penger til å reise med.

De som rev ned mine fordommer var de mange som satte av tid i en travel hverdag for å svare på mine spørsmål. Intervjuobjektene var alle positive og engasjerte, og delte generøst av sine kunnskaper og meninger. Det øvrige kontaktnettet, fra lagførere på Ørland til representanter i Forsvarets øverst ledelse og FS07 nektet meg intet, og leverte med et smil.

Sentrale i arbeidet med oppgaven har vært mine mistenkelig tålmodige veiledere Bent Erik Bakken og Henning Hansen Homb som har forsøkt å vise meg den rette vei. Ikke enkelt. Oppgavens sterke sider viser hva de har klart å trenge gjennom med. De svake sidene viser at jeg burde ha hørt etter når de snakket til meg.

Familien har gitt meg rom, tid, og en liste over alt som har vært forsømt i disse månedene.

Og til alle dere andre som mener dere burde ha blitt nevnt her: Det stemmer.

Bjørn Benjaminsen

**Abstract: Masters thesis, Master of military arts and science.**

Title: *Centralization of support functions: A normative and descriptive approach from the viewpoint of Combat Service Support.*

This thesis discusses the delineation between Combat Service Support integral to the military arms and the parent trades in centralized support services. In recent restructuring processes within the Norwegian Armed Forces, this delineation has been challenged, and support functions formerly integrated with the military arms have been transferred to centralized support services. The reason for these changes has been a need for a more effective military organization in order to manage the economic and security challenges of tomorrow. In this quest, centralization and grouping by function has been promoted as the favored solution, and logistics- and support functions as the main areas to apply that solution.

Using the foundations of New Public Management and the theories of Henry Mintzberg (1983) and Tom Colbjørnsen (1995) I have presented a normative model for the structuring of the Armed Forces, with emphasis on grouping. In this model, the military arms are structured as market oriented units containing all necessary services specific and essential to their mission and environment. Centralized services are grouped by function to exploit economies of scale and trade. Transferring capacities from the military arms requires that these capacities are not specific to the military arm in question, and that substantial economies of scale or benefits by synergy must be established, while the operational needs of the military arm are met. Six criteria have been formed on the basis of the presented model to evaluate my findings in the descriptive part of the thesis.

In the descriptive part, I have studied the medical and CBRN capacities of the Navy and the Air Force to evaluate their current state. The study has been based on interviews and other sources. The findings revealed significant differences between the two military arms. While the Navy seemed to have managed to maintain a fairly complete organization, the Air Force had accepted the "rules of the game" and adjusted to a reality where many aspects of its activities are dependent on support from centralized functions.

My conclusion is that the restructuring of the Armed Forces might be founded on relevant theories, but not in a uniform and expressed manner. Regarding the Air Force, the restructuring had led to shortfalls within the areas of Role 1 medical support and CBRN compared to requirements. The shortfalls are identified, and efforts are being made to rectify the situation.

<b>1 Innledning og problemstilling</b> .....	<b>3</b>
1.1 GRUNNLAG .....	3
1.2 AVGRENSNINGER .....	4
1.3 BEGREPSAVKLARINGER .....	5
1.3.1 Begreper om endring .....	5
1.3.2 Anvendbarhet og relevans .....	5
1.3.3 Operativ struktur, Logistikk- og støttestruktur .....	6
1.3.4 Operativ støtte .....	7
1.3.5 Fag og funksjon .....	7
1.4 UTDYPING AV PROBLEMSTILLINGEN OG FORMULERING AV ARBEIDSHYPOTESER .....	7
1.4.1 Er omstillingen av Forsvaret fundert i allmenne teorier og erfaringer .....	7
1.4.2 Klarer Forsvaret å møte de operative krav når man sentraliserer støttefunksjoner for å redusere kostnader og lønns hjemler .....	9
1.5 PLAN FOR OPPGAVEN .....	11
<b>2 Metodisk tilnærming</b> .....	<b>12</b>
2.1 METODEVALG .....	12
2.2 TILNÆRMING .....	13
2.3 INTERVJUENE .....	14
2.3.1 Utvalg av intervjuobjekter .....	14
2.3.2 Intervjuenes form og gjennomføring .....	16
2.4 FEILKILDER .....	17
2.4.1 Metodens mulige feilkilder .....	17
2.4.2 Hypotesene og meg selv som faktor .....	17
2.4.3 Intervjuene .....	18
2.4.4 Testing av arbeidshypotesene .....	20
<b>3 Teorigrunnlag og kilder</b> .....	<b>22</b>
3.1 TEORIGRUNNLAG .....	22
3.1.1 Generelt .....	22
3.1.2 Spesielt i forhold til normativ modell .....	23
3.2 KILDER .....	25
3.2.1 Generelt .....	25
3.2.2 Politiske beslutninger og pålegg .....	26
3.2.3 Forsvarets studier og utredninger .....	26
3.2.4 Standarder .....	27
3.2.5 Saksbehandling i Forsvaret .....	27
3.2.6 Samtaler, e-post, annen informasjon som ikke er journalført eller dokumentert .....	27
3.2.7 Sammendrag .....	28
<b>4 Normativ modell for organisering</b> .....	<b>29</b>
4.1 GENERELT .....	29
4.2 PRODUKSJONSORIENTERT ORGANISERING .....	31
4.3 SALGSORIENTERT ORGANISERING .....	32
4.4 HYBRIDEN - MARKEDSMATRISEN .....	34
4.4.1 Markedsenheterne - forsvarsgrenene .....	35
4.4.2 Funksjon enhetene – sentraliserte fellestjenester .....	36
4.4.3 Staber .....	37
4.5 DRØFTING .....	38
4.5.1 Hvor forskjellig er Forsvaret? .....	38
4.5.2 En normativ modell for Forsvaret .....	41
<b>5 Deskriptiv del</b> .....	<b>45</b>
5.1 GENERELT .....	45
5.2 SENTRALE FØRINGER FOR OMSTILLINGEN .....	45
5.2.1 Historikk og status .....	45
5.2.2 Foreløpig hypotesetesting – overordnede føringer .....	46
5.3 SJØFORSVARET .....	48
5.3.1 Status .....	48

**2**  
**Bjørn Benjaminsen**

5.3.2 Mine funn.....	49
5.3.3 Hypotesetesting Sjøforsvaret .....	54
5.4 LUFTFORSVARET.....	56
5.4.1 Status .....	56
5.4.2 Mine funn.....	58
5.4.3 Hypotesetesting Luftforsvaret .....	63
5.5 SAMMENDRAG .....	65
5.5.1 Hva fant jeg? .....	65
5.5.2 Kan forskjellene forklares? .....	67
5.5.3 Arbeidshypotesene.....	69
<b>6 Avslutning .....</b>	<b>71</b>
6.1 GENERELT .....	71
6.2 NORMATIV MODELL .....	71
6.2.1 Forutsetningene. ....	71
6.2.2 Løsningen.....	72
6.2.3 Faglinjer og kommandolinjer – den Gordiske knutens løsning .....	73
6.3 DESKRIPTIV DEL.....	74
6.3.1 Hva som utpekte seg. ....	74
6.3.2 Hvor troverdige er mine funn?.....	74
6.4 OM GENERALISERING .....	75
6.5 TILBAKE TIL BEGYNNELSEN – PROBLEMSTILLINGEN .....	76
<b>Referanser .....</b>	<b>77</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>80</b>

## 1 Innledning og problemstilling

### 1.1 Grunnlag

”For det første skal Forsvarets relevans og anvendbarhet i forhold til dagens og fremtidige oppgaver styrkes, for det andre skal logistikk- og støttevirkksomheten effektiviseres betydelig, og for det tredje skal personellstrukturen tilpasses nye krav.” (IVB 2004:6). Slik beskriver Forsvarsdepartementet (FD) de viktigste forholdene rundt omstillingen av Forsvaret og forsvarssektoren. Omstillingen er i seg selv drevet av behovet for å modernisere Forsvaret for å møte nye tider og nye krav, og ikke minst en økende forståelse for hva militær virksomhet koster, og hva samfunnet er villig til å betale for dette.

Effektivisering av logistikk- og støttestrukturfunksjonene i Forsvaret har vært sterkt vektlagt, og sentralisering og fellesløsninger har blitt frontet som viktige virkemidler. Resultatet er at grensene mellom forsvarsgren og fellesinstitusjon har blitt forandret gjennom nye organisasjonsmessige løsninger. Tidligere oppfatninger av hva som var forsvarsgrenenes oppgaver og ansvar har blitt utfordret.

I forhold til måltallene har omstillingen vært vellykket. Samtidig er det utfordringer i forhold til fellestjenestene. Koordineringen av daglig virksomhet har blitt mer kompleks, og det pekes på reelle eller forventede kapasitetsproblemer, det som omtales som samtidighetsproblematikken – fellestjenestenes utfordring i å støtte flere oppdrag samtidig, spesielt i forhold til et økt ambisjonsnivå i internasjonale operasjoner.

Omstilling og tilpassning til nye tider og krav er en naturlig del av livet til de fleste organisasjoner, og gjenstand for mye forskning. Det er heller ikke uvanlig at støttestrukturfunksjoner får spesiell oppmerksomhet når organisasjoner skal effektiviseres. Med tanke på de store verdiene som omfattes av Forsvarets virksomhet, både økonomiske og andre, mener jeg at omorganiseringen bør være basert på andres erfaringer slik de fremkommer gjennom forskning, om ikke annet for å unngå å gjenta andres feil.

I forhold til utfordringene som er nevnt over er min overordnede problemstilling:

*Er omorganiseringen av Forsvaret fundert i allmenne teorier og erfaringer, og klarer Forsvaret å møte de operative krav når man sentraliserer støttestrukturfunksjoner for å redusere kostnader og lønnsutmøntninger?*

Problemstillingen er todelt, og berører både hvilket generelt teoretisk eller erfaringsmessig grunnlag omstillingen og omorganiseringen har vært gjennomført i forhold til, og om effektivitetsfokuset på støttefunksjonene har hatt konsekvenser for Forsvarets operative evne.

## 1.2 Avgrensninger

Oppgaven konsentrerer seg om grensesettingen mellom sentrale fellestjenester og forsvarsgrenene, hvilke ressurser som skal integreres, og hvilke som skal sentraliseres. I den normative tilnærmingen bruker jeg teorigrunnlaget som beskrives i pkt 3.1 for å utforme en normativ modell på generelt grunnlag.

I den deskriptive tilnærmingen har jeg valgt å se på Luftforsvaret og Sjøforsvaret. Forsvarsgrenene er av tilsvarende størrelse og konsentrerer driften rundt sine mobile plattformer (marinefartøy og fly). Sammenlignet med Hæren har forsvarsgrenene et stort innslag av spesialister og spesialiteter som skal fungere sammen helt ned på individnivå.

Støttefunksjonene som studeres må tilfredsstille en del krav som følger av at det er skillett mellom forsvarsgren og fellesnivå som er sentralt i oppgaven. I forsvarsgrenene må fagene være en integrert del av operativ drift. I tillegg må fagene være representert med aktivitet og fagmyndighet på fellesnivå. Jeg har begrenset meg til å se på sanitetstjenesten og ARBC-vern (Atom, Radiologisk, Biologisk og Kjemisk)<sup>1</sup>. I forsvarsgrenene utgjør fagenes aktiviteter en del av styrkebeskyttelsen, eller Force Protection (FP). Samtidig er de vesens forskjellige i sammensetning og status<sup>2</sup>. De har videre atskilte fagmyndigheter og aktiviteter på sentralt nivå.

Jeg vil forholde meg til omstillingen som ble foreslått i St. prp. nr. 45 (2000-2001) og Forsvarsstudie 2000, med hovedvekt på inneværende omstillingsperiode (2005-2008) med bakgrunn i Militærfaglig utredning (MFU 2003), St. prp. nr. 42 (2003-2004) og påfølgende "Iverksettingsbrev for forsvarssektoren" (2004).

Horisontal samhandel i henhold til Forsvarets styringskonsept har ikke vært en del av undersøkelsen, selv om interne markeds mekanismer er sentrale i teorigrunnlaget.

---

<sup>1</sup> Det eksisterer flere betegnelser på ARBC. Tidligere var tjenesten nasjonalt omtalt som ABC-vern. I NATO (engelsk) benyttes forkortelsen CBRN (Chemical, Biological, Radiological, Nuclear), tidligere NBC. Tjenesten forholder seg både til våpenbruk og uhell med giftige industrikjemikalier. Tjenesten knyttes nasjonalt sammen med miljøvern.

<sup>2</sup> Sanitetspersonell er i krig gitt særlig status og beskyttelse i Genève-konvensjonene, noe som setter klare rammer for personellet og utøvelse av tjenesten.

Dette begrunner jeg med at samhandlingen foregår på forskjellig vis og forskjellige nivå internt i Forsvaret.

### 1.3 Begrepsavklaringer

Når jeg forholder meg til kildene opplever jeg at mange av de samme begrepene og uttrykkene brukes, men med forskjellig innhold og betydning. Det forekommer også at forskjellige ord og uttrykk brukes for å beskrive det samme fenomenet. En entydig forståelse av de sentrale begrepene og uttrykkene er vesentlig for å kunne drøfte det jeg finner i kildene, enten det er for å synliggjøre forskjeller eller å finne likheter.

Siden begrepene og uttrykkene er en del av en prosess finner jeg det naturlig å vektlegge den betydningen som kommer frem av de offisielle føringene og påleggene. Det kan imidlertid forekomme ulikheter i betydning, eller uklarheter, også i disse dokumentene, og da vil ordbøker eller andre kilder brukes for å sette en definisjon for denne oppgaven.

#### 1.3.1 Begreper om endring

Omstilling, omlegging og modernisering brukes til dels om hverandre i betydningen endring fra en kjent og ikke tilfredsstillende nå-situasjon til en ønsket fremtidig situasjon. I begrepene ligger alle konkrete og mer abstrakte endringer som ønskes i organisasjonen. I denne oppgaven vil jeg bruke begrepet omstilling for å dekke den overordnede planlagte og ønskede endringen.

Omorganisering og omstrukturering brukes i dokumentene om strukturelle tiltak i omstillingen, i hele eller deler av organisasjonen. I det videre vil jeg holde meg til omorganisering når det gjelder strukturmessige endringer.

#### 1.3.2 Anvendbarhet og relevans

I min forståelse angir disse begrepene verdi i forhold til noe, og har i seg selv ingen mening hvis de ikke kan inngå i en sammenheng som setter verdiene. Anvendbarhet vil si noe om hvor brukbart noe er i bestemte sammenhenger, mens relevans angir hvor betydningsfullt noe er – også det i gitte sammenhenger<sup>3</sup>. Relevans må vurderes opp mot den forventede sikkerhetssituasjonen og Forsvarets oppgaver. Anvendbarhet tolker jeg i denne sammenhengen som styrkenes evne til å kunne brukes i ulike situasjoner og sammenhenger.

---

<sup>3</sup> Relevans forklares i Kunnskapsforlagets fremmedordbok som ”.. betydning, viktighet for bedømmelsen av noe” (Berulfsen og Gundersen 2000:386).



Anvendbarhet kan ses som en forutsetning for eller en bidragsyter til relevans. De fleste egenskapene man ønsker å oppnå i forhold til anvendbarhet og relevans i omstillingen er knyttet til anvendbarheten.

### 1.3.3 Operativ struktur, Logistikk- og støttestruktur

Disse begrepene er sentrale i min problemstilling, siden de forsøker å angi grensene mellom Forsvarets primære virksomhet og de deler av organisasjonen som skal støtte opp under denne. Begrepene har variert over tid, inndelingen i operativ struktur og logistikk- og støttefunksjoner ble introdusert i MFU (2003) som erstatning for begrepene krigs- og fredsorganisasjon (MFU 2003:2).

Hva operativ struktur omfatter er imidlertid uklart. I samtaler med mine kontakter i Forsvarsstudie 2007 (FS 07) ble det bekreftet at begrepene ikke er presise nok. Kontaktene viste til at det i Forsvaret har vært en trend å definere virksomhet som operativ (Dahl & Smedsrud 2007). Dette bekreftes blant annet av sjef Forsvarets sanitet (FSAN) som omtaler det



Ill 1: Eksempel på definisjon av "operativ".  
Foto: B. Benjaminsen

meste av sanitetsvirksomheten som operativ, også de elementene som definisjonsmessig i NATO regnes som logistikkfunksjoner (Rosen, intervju 2007; AAP-6 2007:2-L-5). Siden en operasjon kan betegnes som en større bevegelse for å nå et strategisk mål, og operativ betegner det som hører til en operasjon, kan det argumenteres for at all virksomhet som er knyttet til operasjoner er operativ (Berulfsen og Gundersen 2000:322). Som prioriteringsgrunnlag har begrepene mistet noe av sin effekt.

Som en del av arbeidet med FS07 forsøker man nå å etablere nye begreper som klarere angir skillet mellom de delene av organisasjonen som skal være innsatsorganisasjon, og de delene som i hovedsak støtter opp om produksjonen, grunnorganisasjonen. I denne begrepsdannelsen har man synliggjort at logistikk- og støttefunksjoner også er en del av innsatsorganisasjonen (Dahl & Smedsrud 2007).

I Forsvarets styringskonsept bruker man begrepene primærvirksomhet og støttevirksomhet. Primærvirksomheten deles inn i operativ drift og styrkeproduksjon, og skal løse Forsvarets oppgaver. Støttevirksomheten deles inn i fellesfunksjoner og

logistikk- og støttefunksjoner, og skal sørge for at primærvirksomheten er i stand til å løse sitt oppdrag (DIVØ 2006:9, 15).

#### 1.3.4 Operativ støtte

Begrepet er brukt i oppgavens tittel, og fortjener en forklaring. I forhold til oppgaven omfatter begrepet de deler eller nivå av logistikk- og støttefunksjoner som er integrerte i, eller er direkte knyttet til, de operative avdelingene som en del av operasjonen. Hvorvidt en kapasitet regnes som operativ støtte har ikke direkte sammenheng med organisatorisk tilhørighet i alminnelighet. Operativ støtte kan avgis fra for eksempel fellestjenestene til operativ sjef for det enkelte oppdraget (Luftforsvaret 2006:16-17).

#### 1.3.5 Fag og funksjon.

Dette er begreper som brukes sammen, om hverandre og hver for seg i kildene og i denne oppgaven. De er imidlertid ikke synonyme, selv om samhörigheten er stor.

En funksjon er en virksomhet, en definert oppgave som utføres eller kan utføres. Fag på sin side viser til kunnskap og kompetanse, og da gjerne spesialisert. En funksjon kan omfatte flere fag, mens et fag kan utøves i flere funksjoner.

En funksjon kan være fast, som et definert arbeids- eller ansvarsområde, eller midlertidig. Fagtilhörighet på sin side oppfatter jeg som å være av mer varig karakter. I oppgaven brukes funksjon om definerte, avgrensede arbeids- og ansvarsområder av fast karakter mens fag henspeiler på den eller de spesialiseringene funksjonen omfatter eller personellet innehar.

### 1.4 Utdyping av problemstillingen og formulering av arbeidshypoteser

I det følgende vil jeg bryte ned den overordnede problemstillingen i forhold til de to delene den består av. Dette vil lede til de spørsmålene som danner grunnlag for strukturering og analyse av intervjuer, dokumenter og andre kilder. For å drøfte problemstillingen vil jeg på bakgrunn av nedbrytingen fremsette negativt vinklede påstander som arbeidshypoteser. Disse vil jeg så i drøftingen forsøke å avkrefte. Den videre argumentasjonen for dette kommer jeg tilbake til i kapittel 2.

#### 1.4.1 Er omstillingen av Forsvaret fundert i allmenne teorier og erfaringer

Forsvarets struktur og omstilling berører store verdier, både økonomisk og i samfunnsinteresser som sikkerhet, samfunnsstruktur og fordeling av goder. Hva som er ønsket fordelingen mellom ulike behov er en politisk vurdering, som gjenspeiles i

de overordnede intensjonene. Føringerne som blir lagt må forventes å støtte opp om intensjonene.

Når intensjonene skal omsettes i praksis er det viktig at beslutningene blir tatt på best mulig grunnlag. Tidligere erfaringer internt og fra andre om hva som virker og ikke virker, hvordan og hvorfor, vil være verdifulle bidrag.

Det er derfor interessant å se om de argumentene som ble brukt og de valgene som ble gjort har basis i generelle teorier fundert i tidligere erfaring. I utgangspunktet velger jeg å anta at Forsvarets tilrådninger og de politiske vurderinger og beslutninger er basert på rasjonelle valg og fundert i kunnskap. Samtidig er det mulig at både Forsvarets forslag og politikernes behandling kan være påvirket av andre interesser. At man snakker om et komplekst og omfattende fenomen som skal føres inn i en fremtid man ikke kan vite noe sikkert om, åpner i seg selv for at tro, ønsker og ideologi kan tillegges stor vekt. Dette kommer blant annet til uttrykk i komitémedlemmenes kommentarer i aktuelle innstillinger, hvor man i stort er enige i utfordringene, men har ulike syn på hva som gir den beste løsningen (Innst. S. nr 342 2000-2001; Innst. S. nr. 122 2001-2002).

På bakgrunn av dette stiller jeg følgende spørsmål:

1. Samsvarer pålegg og føringer med generell teori og erfaringer?

Alternativene står mellom bevisst og konsistent bruk av kunnskap og forskning som det ene ytterpunktet, og ukritisk eller tilfeldig valg og oppfølging av løsninger og tiltak som det andre. For å teste hvilken versjon som best dekker Forsvarets situasjon fremsetter jeg følgende arbeidshypotese:

Arbeidshypotese 1:

*Forsvarets omstilling er fundert i ønskede sannheter snarere enn faktiske erfaringer og teorier.*

Hypotesen avkreftes dersom jeg i dokumenter og intervjuer finner:

- Uttalte teorier som grunnlag for føringer og pålegg, og/eller:
- Prinsipper og føringer som er gjenkjennbare i aktuelle teorier, og:
- At løsningene er i tråd med kriteriene som er utledet av de aktuelle teoriene gjennom normativ modell.

### 1.4.2 Klarer Forsvaret å møte de operative krav når man sentraliserer støttefunksjoner for å redusere kostnader og lønshjemler

Omstillingen er et samspill mellom Forsvarets anbefalinger, det politiske nivåets behandling og beslutninger, og Forsvarets utførelse av vedtakene. Når man har klargjort målene og hvilke måter man ønsker å oppnå dem på, må dette følges opp i faktiske vedtak og tiltak. Graden av konsistens mellom målsetting og føringer, og de tiltak som blir vedtatt og etablert, vil gi indikasjoner på hvilke prioriteringer som faktisk gjelder, og hvilke mål som anses som overordnede.

#### 2. Gjenspeiles uttalte pålegg og føringer i vedtatte og etablerte løsninger?

Et av målene med omstillingen er å kunne stille med anvendbare og relevante styrker, både for innsats nasjonalt og internasjonalt. For å kunne operere fullverdig innen NATO må bidragene tilfredsstillende en del krav, spesifisert gjennom avtalte standarder i form av STANAG (Standardization Agreement), doktriner, direktiver eller lignende.

Samtidig er det klart at de økonomiske realitetene setter en streng ramme for hvordan man kan forme Forsvaret. I dokumentene har logistikk- og støttestrukturen vært utpekt som hovedkilde til effektiviseringsgevinst, både for å oppnå en generell reduksjon i antall årsverk, og for å friggi ressurser til operativ virksomhet (St. prp. 45 2000-2001:15; MFU 2003:9; St. prp. 42 2003-2004:13).

Man har altså hatt en utfordring i omstillingen hvor man på den ene siden skal ivareta operative krav, mens man på den andre siden har identifisert et behov for å redusere omfanget av blant annet støttefunksjonene. I lys av disse forholdene vil jeg stille følgende spørsmål:

#### 3. Gis krav om operativt tilfredsstillende løsninger samme vekt som krav om innsparinger i vedtak og løsninger?

#### 4. Møter nye løsninger formelle, operative krav?

Selv om NATO setter en rekke krav til styrkebidragene, så er det likevel rom for tolkninger og alternative løsninger. Tilsvarende kan man tolke de forpliktelsene nasjonen har tatt på seg. Denne muligheten er ikke utelukkende teoretisk eller utpreget kynisk. Den kommer til uttrykk i så vel militære som politiske dokumenter og avgjørelser, hvor man baserer seg på muligheten for å støtte seg på andre nasjoner eller konkret foreslår at de kapasitetene man stiller ikke må være i stand til samtidig å dekke alle de behov som er identifisert (MFU 2003:10). Motivene for slike tolkninger og vurderinger kan være mange. Dersom man bevisst velger å ikke tilfredsstillende

kravene eller forpliktelsene av økonomiske grunner, uten at kravene og forpliktelsene ivaretas på andre pålitelige måter, mener jeg at det er grunnlag for å si at økonomiske forhold går på bekostning av operativ evne. For å finne ut hva som er tilfelle for Forsvaret vil jeg bruke følgende arbeidshypotese:

Arbeidshypotese 2:

*Ved sammenslåing av støttefunksjoner i Forsvaret har økonomiske hensyn vært overordnet operative krav.*

Hypotesen avkreftes hvis jeg i dokumenter og intervjuer finner:

- At operative krav gjennomgående tillegges samme vekt eller prioriteres i forhold til økonomiske hensyn, og/eller:
- At løsningene tilfredsstillende operative krav.

Når nye løsninger etableres, med nye konsepter, endrede forhold mellom leverandører og brukere, nytt personell og kanskje nytt materiell, vil det være naturlig at man oppdager en del utfordringer og mangler. Dersom løsningene er gode og vel funderte vil utfordringene kunne forventes å bli løst i samspillet mellom aktørene, eventuelt med mindre tilpassninger. I andre sammenhenger kan problemet ligge i selve løsningen. Den kan ha vesentlige svakheter som gjør at man selv med beste evne ikke klarer å utnytte den tilfredsstillende. Dersom evnen i tillegg ikke er den beste, på grunn av for eksempel holdninger og kultur, vil svakhetene bli desto tydeligere. I slike tilfeller kan det tvinge seg frem et behov for å forandre på selve løsningen, forkaste den eller komplettere den med andre kapasiteter.

5. Må etablerte løsninger endres for å møte operative behov?

Min siste arbeidshypotese baserer seg på at dårlige løsninger som har hatt operativ konsekvens har blitt identifisert. Dersom den nødvendige endringen medfører økt totalt ressursbruk kan det tyde på at den opprinnelige løsningen har vært drevet av økonomiske hensyn uten at hensynet til operative behov har blitt tilstrekkelig vektlagt.

Arbeidshypotese 3:

*Det har vært nødvendig å gjøre vesentlige og ressurskrevende endringer i vedtatte løsninger.*

Hypotesen falsifiseres hvis jeg i dokumenter og intervjuer finner:

- Fravær av endringer/justeringer som i effekt øker ressursbruken, og/eller:

- Ingen identifiserte behov for endringer/justeringer som i effekt øker ressursbruken, og/eller:

Hypotesen må ses i sammenheng med arbeidshypotese 2, dersom begge hypotesene avkreftes eller bekreftes styrker de hverandre. Dersom arbeidshypotese 2 avkreftes men arbeidshypotese 3 bekreftes er det grunnlag for å se nærmere på hva som er årsaken til endring. Dersom arbeidshypotese 2 bekreftes, men arbeidshypotese 3 avkreftes kan det være grunnlag for å stille spørsmål om riktigheten i informasjonen eller vurderingene i forhold til arbeidshypotese 2.

Dersom endringsbehov kan forklares i endrede forutsetninger er ikke hypotesen som sådan avkreftet, men behovet kan ikke påstås å være et resultat av at økonomiske hensyn har blitt prioritert på bekostning av operative krav.

### 1.5 Plan for oppgaven

I neste kapittel vil jeg først gjøre rede for det metodevalg som er gjort for oppgaven og hvordan den har vært gjennomført. Styrker og svakheter med oppgaven vil bli drøftet på dette grunnlaget, da med særlig vekt på mulige feilkilder. I kapittel 3 vil jeg gjennomgå teorigrunnlaget for oppgavens normative del, og kilder mer generelt.

En normativ modell for organiseringen av Forsvaret, basert på teorigrunnlaget, vil bli utarbeidet i kapittel 4. Dette kapitlet tar for seg organisering og Forsvaret på et generelt grunnlag, uavhengig av avgrensningene som er gitt i pkt 1.2 Ut fra den normative løsningen vil jeg utlede et sett kriterier som senere kan brukes i vurderingen av den organisasjonen som faktisk er etablert.

I kapittel 5 presenterer jeg mine funn, fordelt på hovedgruppene overordnet (generelt) nivå, Sjøforsvaret og Luftforsvaret. Funnene ordnes for hver av forsvarsgrenene i en faktadel hvor jeg beskriver status, og en del hvor jeg belyser hvordan situasjonen oppfattes. Gjennom å teste arbeidshypotesene mine for hver av hovedgruppene får jeg et grunnlag som drøftes som helhet til slutt i kapitlet.

I siste kapittel vil jeg avslutte oppgaven med en oppsummering og vurdering av min modell og mine funn, og mulige årsaker til feil i funnene. Kapitlet avsluttes med at jeg kommer tilbake til den overordnede problemstillingen og en vurdering av den.

## 2 Metodisk tilnærming

### 2.1 Metodevalg

Valg av metode bestemmes av hvilke data jeg skal samle inn; tall eller ord (Jacobsen 2005:125). Spørsmålet er hva som er best egnet til å hjelpe meg til å belyse problemstillingen. Dersom jeg baserer meg på tall, vil data være lette å behandle, og statistikken har mulighet for å gi en presis beskrivelse av forekomster og avvik. Gjennom å skape avstand til de som svarer vil deres kjennskap og forhold til meg som person i stor grad kunne elimineres som feilkilde i datainnsamlingen. En oppgave basert på slike tallmessige – kvantitative – data ville ha stor ekstern gyldighet, forutsatt at jeg kan vise til et utvalg av respondenter som er representativt, stort nok og med tilstrekkelig stor grad av deltakelse.

Et spørreskjema setter imidlertid store krav til mine forkunnskaper i forhold til problemstillingen. For å kunne utforme gode spørsmål og de riktige svaralternativene må jeg ha stor innsikt i hva jeg ønsker å vite. Detaljer og viktig informasjon som utelates i spørsmål og svaralternativ vil kunne bli vanskelige å få tak i. Kvaliteten på svarene vil videre være avhengig av en begrepsbruk som har mest mulig lik betydning for respondentene. En god operasjonalisering av problemstillingen vil være avgjørende, noe som igjen er avhengig av min innsikt. Prisen jeg betaler for å få mange data som er enkle å kategorisere og analysere er at jeg må velge bort muligheten for å få tilgang til nyanser og uventet informasjon.

Dersom jeg velger å samle inn data i form av ord vil jeg få tilgang til en stor detaljrikdom som kan kaste nytt lys over min eksisterende kunnskap, og bli presentert for andre alternativer i problemstillingen enn jeg på forhånd hadde forutsett. Gjennom å være i direkte kontakt med respondentene kan jeg utdype, avklare og følge opp nyanser, samt eventuelt korrigere for misforståelser eller feiltolkninger. Tids- og ressursbruken i forhold til den enkelte respondenten, samt dataenes kompleksitet og omfang gjør imidlertid at jeg kun kan forholde meg til noen få respondenter. Kompleksiteten i data og et begrenset antall respondenter gir også utfordringer i kategorisering og analyse, og det kan være vanskelig å oppnå stor ekstern gyldighet.

I oppgavens problemstilling søker jeg svar på to spørsmål; hvorvidt de grep som er tatt i organiseringen har et teoretisk grunnlag, og om man med de tiltakene som er valgt er i stand til å ivareta operative krav og behov. Jeg ønsker å studere et fenomen, nyorganiseringen, om det virker etter hensikten, og hvordan og hvorfor det eventuelt

ikke virker. Problemstillingen forutsetter at de kildene jeg bruker kan si noe om fenomenet, enten det er teorier eller hvilken effekt nyorganiseringen har hatt. Jeg har allerede avgrenset meg til to forsvarsgrener og to fag. Særlig for fagene er populasjonen svært begrenset, og skal jeg ha svar fra noen som kan forventes å ha kvalifiserte meninger om organiseringen og det grunnlaget den er basert på, så reduseres mulighetene ytterligere. En kvantitativ metode ville kreve et bredere grunnlag for å være pålitelig.

Det viktigste momentet i valg av metode er likevel at jeg ønsker å finne informasjon om et fenomen hvor jeg innser at min kunnskap kan være begrenset. Særlig i forhold til forsvarsgrener og fag jeg ikke har intim kjennskap til kan jeg finne data som belyser problemstillingen annerledes, bedre, på en ny måte, enn det min egen innsikt tillater. Det er altså ordene som blir viktige for meg i undersøkelsen. Derfor velger jeg en kvalitativ metode.

## 2.2 Tilnærming

Som oppgavens tittel tilsier vil jeg benytte meg av både en normativ og en deskriptiv tilnærming for å svare på den overordnede problemstillingen gjennom å teste de tre arbeidshypotesene som er utledet foran.

For å kunne vurdere hvorvidt aktuelle teorier har blitt benyttet må man ha en formening av hva teoriene ville ha gitt som utslag i organisasjonen. Dette eksemplifiseres med å konstruere en normativ modell på bakgrunn av relevant organisasjonsteori, innen rammene av New Public Management. Målet med å konstruere en slik løsning er å visualisere hvilken organisasjon teoriene kunne ha gitt, men enda viktigere å klargjøre hvilke kriterier som ligger til grunn for løsningen.

For å beskrive og forklare Forsvaret av i dag, hvordan det fungerer og hvilke utfordringer som eksisterer, vil jeg basere meg på intervjuer med identifiserte personer i organisasjonen. Dette er nærmere beskrevet i pkt 2.3. Som forberedelser til intervjuene, og som komplement til den informasjonen intervjuene gav, har jeg brukt andre kilder. Som beskrevet i pkt 1.2 har jeg avgrenset omfanget til Luftforsvaret og Sjøforsvaret, og til fagene sanitet og ARBC-vern.

Mine funn vil bli drøftet i forhold til forsvarsgrenene og testet opp mot arbeidshypotesene. I drøfting og testing brukes kriteriene fra normativ modell i forhold til arbeidshypotese 1, om hvorvidt omorganiseringen har et teoretisk fundament. Arbeidshypotesene 2 og 3 vil bli besvart gjennom drøftingen av de



funnene jeg har gjort i undersøkelsen. Dersom jeg finner konsistens mellom forsvarsgrenene vil dette styrke gyldigheten til funnene. Dersom jeg finner avvik mellom forsvarsgrenene vil dette i seg selv være interessant, men åpner for at andre faktorer har spilt en rolle i utviklingen. Forskjellene og mulige forklaringer vil bli drøftet.

## 2.3 Intervjuene

### 2.3.1 Utvalg av intervjuobjekter

I intervjuene ønsket jeg å finne ut hvordan dagens organisasjon ble oppfattet i forhold til problemstillingen. Hva som var drivkraften i omstillingen, hvilke overordnede tanker man mente hadde blitt fulgt, hvordan løsningene ble som de ble, og om de virket. Retningen i utvalg var allerede delvis lagt gjennom avgrensningen i forsvarsgrener og fag. Videre var det interessant å undersøke om det var forskjeller i oppfatning mellom faginteressene og brukerne av tjenestene. En slik forskjell ville ikke være begrenset til forsvarsgrenen internt, det ville også være interessant å se på forholdet mellom fellestjenestene som leverandører og forsvarsgrenene som brukere. Å ta med det sentrale nivå var samtidig naturlig siden oppgaven omhandler grensegangen mellom forsvarsgren og fellestjeneste.

For å kunne belyse på problemstillingen best mulig mente jeg at sentrale beslutningstakere kunne sitte på verdifull informasjon om bakgrunnen for de valgene som ble tatt og de tiltakene som ble gjennomført, samt hvordan løsningene ble vurdert å fungere. Dette omfattet så vel forsvarsgrenenes ledelse som høyere nivå i Forsvaret.

De individene som skulle intervjues måtte ha tilhørighet til de gruppene som er beskrevet over. Det var også viktig for meg at de hadde mest mulig faglig eller organisasjonsmessig tyngde innenfor sine grupper. En naturlig følge av dette var at de hadde erfaring over tid, og at erfaringen inkluderte prosessen helt fram til intervjutidspunktet.

For fagpersonellet var mulighetene i utgangspunktet begrenset, og det var naturlig å forholde seg til forsvarsgrenenes fagansvarlige, og til sjefene for fellestjenestene i rollen som både fagmyndighet og tjenesteleverandør.

For brukerne i forsvarsgrenene lå utfordringen i om jeg skulle velge et høyt brukernivå som forutsetningsvis hadde god kjennskap til forsvarsgrenens overordnede tanker og prosesser, eller et lavere nivå hvor man kunne forvente en mer direkte erfaring med hvordan løsningene fungerte i praksis. Gjennom en vurdering av hvor

mye fagtjenestene hadde blitt brukt fant jeg at mulighetene for praktiske erfaringer på lavere brukernivå ville være fragmenterte og basert på uavhengige episoder. Jeg valgte derfor å konsentrere meg om forsvarsgrenens høyeste brukernivå, siden disse var forventet å ha et mer helhetlig bilde av erfaringene enn brukere på lavere nivå, og en mer detaljert kjennskap til høyere nivå.

Når beslutningstakerne i forsvarsgrenens ledelse og i Fellesstab skulle velges ut tillot jeg meg å fokusere på personer som hadde deltatt i omstillingen over tid med beslutningsmyndighet. For Luftforsvaret og Fellesstab valgte jeg personer som i tillegg til erfaringen og myndigheten i dagens stilling også tidligere hadde hatt sentrale stillinger med direkte påvirkning på beslutningene. For Sjøforsvaret baserte jeg meg på konkrete forslag fra fagansvarlige i forsvarsgrenen.

På bakgrunn av denne vurderingen kom jeg fram til de intervjuobjektene som er listet i tabell 1.

<i>Nivå</i>	<i>Funksjon</i>	<i>Grad/navn</i>
Forsvarsstaben/Fellesstab	Sjef Personell-, økonomi- og styringsstab (PØS)	GENMAJ <b>AMUNDSEN</b> , Espen
Fagmyndighet sanitet	Sjef Forsvarets sanitet (FSAN)	GENMAJ <b>ROSEN</b> , Leif Sverre
Fagmyndighet ARBC-vern	Fung sjef Forsvarets ABC skole (FABCS)	OBLT (m) <b>BAKKE</b> , Morten
Sjøforsvarets ledelse	Generalinspektøren for Sjøforsvaret (GIS)	KADM <b>FINSETH</b> , Jan Erik
Sjøforsvarets fagansvarlige sanitet	Sjef Saniteten i Sjøforsvaret	KOM <b>SOMMERFELT-PETERSEN</b> , Jan ORKAPT <b>TVETEN</b> , Agnar
Sjøforsvarets fagansvarlige ARBC-vern	Fagleder ABC og miljøvern	KAPTLT <b>GRØNVOLD</b> , Stig
Brukernivå Sjøforsvaret	Stabssjef Norwegian Task Group (NORTG)	KOM <b>AMUNDSEN</b> , Henning
Luftforsvarets ledelse	Stabssjef Luftforsvarsstaben	BRIG <b>GUSTAVSON</b> , Erik
Luftforsvarets fagansvarlige sanitet	Stabsoffiser sanitet, Luftoperativt inspektorat (LOI)	MAJ <b>SALBERG</b> , Bent Anders
Luftforsvarets fagansvarlige ARBC	Stabsoffiser Passivt forsvar, Luftoperativt inspektorat (LOI)	KAPT <b>MAUSETH</b> , Kai Magne
Brukernivå Luftforsvaret	Sjef 138 Luftving	BRIG <b>HEIESTAD</b> , Arild

*Tabell 1. Utvalg for intervju<sup>A</sup>*

Jeg fikk i løpet av arbeidet mange gode forslag på andre intervjuobjekter som kunne ha gitt interessante innspill til oppgaven. Ingen av disse forslagene tilfredsstilte

utvalgskriteriene som er beskrevet over, og jeg holdt meg derfor til det opprinnelige utvalget.

### 2.3.2 Intervjuenes form og gjennomføring

I forberedelsene til intervjuene forholdt jeg meg i stor grad til de anbefalinger og råd som presenteres i *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* av Dag Ingvar Jacobsen (2005).

Intervjuene ble med ett enkelt unntak gjennomført på intervjuobjektens arbeidsplass, med ett enkelt unntak ble de dokumentert med lydopptak, og i alle tilfellene var både intervjuobjekt og jeg selv uniformert. Å være konsistent i valg av intervjumiljø og egen bekledning ble av meg oppfattet som fornuftig for å gjøre forutsetningene så like som mulig.

Intervjuene fulgte en fast mal, en intervjumatrise bygget på de utledede spørsmålene beskrevet i pkt 1.4 og videre inndelt i mer detaljerte spørsmål. Matrisen var i hovedsak lik for alle intervjuobjekter, med mindre tilpasninger i forhold til den enkeltes funksjon og forventede fagkompetanse. Det var for meg viktig at objektene skulle være "hovedtalere" i intervjuene, og spørsmålene åpnet for utbroderinger og egne tolkninger. Dette ble også presisert i intervjuene. Grunnen var at jeg ønsket å få frem eventuelle nyanser og mulige ulikheter i oppfatningen av begreper og situasjon, noe mer spissede spørsmål eller bruk av svaralternativer ville ha begrenset muligheten for. Dette gjør intervjuene strukturerte men relativt åpne (Jacobsen 2005:144-147). Intervjuene startet med et svært generelt og ufarlig spørsmål for å gjøre intervjuobjektene komfortable med intervjusituasjonen. I ettertid har dette spørsmålet i de fleste tilfellene vist seg å gi verdifull informasjon.

En viktig del av problemstillingen er hvorvidt organisasjonen tilfredsstillende operative krav. Siden utgangspunktet for oppgaven er operative støttefunksjoner og grensesettingen mellom forsvarsgrenene og fellestjenestene valgte jeg i intervjuene å fokusere på krav til operativ støtte. Både sanitet og ARBC-vern er underlagt omfattende NATO krav og bestemmelser hver for seg. Det samme gjelder i stor grad Luftforsvaret og Sjøforsvaret. For å ha et felles grunnlag for kravene baserte jeg meg på Bi-SC 80-25 Force Protection Directive siden både sanitet og ARBC-vern i operativ støtte sammenheng hører inn under Force Protection begrepet, og direktivet har gyldighet for begge forsvarsgrenene. På bakgrunn av kravene i direktivet formulerte jeg fire påstander som intervjuobjektene ble invitert til å diskutere.

På slutten av intervjuene gav jeg respondentene rom for å komme med utfyllende kommentarer og råd til meg. Et eksempel på intervjumatrisen er gitt i vedlegg<sup>B</sup>. Informasjonsskriv som ble sendt intervjuobjektene i forkant er gitt i vedlegg<sup>C</sup>

I ettertid er intervjuene skrevet ut og videre analysert og systematisert i forhold til problemstillingen og de utledede spørsmålene.

## 2.4 Feilkilder

### 2.4.1 Metodens mulige feilkilder

Kvalitativ tilnærming har i seg flere viktige utfordringer. Først og fremst stiller dataene store krav til meg, ved at de fremstår i form av ord og uttalelser som skal analyseres og tolkes. Dataene er komplekse både i nyanserikdom og omfang. Utfordringen for meg er å klare å være tilstrekkelig åpen i lesing og tolkning. Dette vil blant annet påvirkes av mitt forhold til problemstillingen, til den avgrensningen jeg har valgt, og til de personene jeg intervjuer og ellers forholder meg til i datainnsamlingen. Hvordan jeg forsøker å håndtere disse utfordringene er beskrevet i punktene 2.4.2 og 2.4.3.

En annen utfordring med metoden er ekstern gyldighet. Selv om representativiteten i intervjuutvalget er god i forhold til de avgrensningene jeg har gjort, så er utvalget likevel lite i forhold til spørsmålsstillingens omfang. Dette er særlig en utfordring for funn som ikke er konsistente mellom forsvarsgrenene, fagene eller nivåene. Likeledes vil en nødvendig seleksjon av andre kilder kunne ha innvirkning på gyldigheten, noe som diskuteres videre i pkt 3.2.

Som en konsekvens vil jeg være forsiktig med å generalisere de konkrete funnene jeg gjør. Når det gjelder normativ modell er den utformet på generelt grunnlag, og vil ha gyldighet også utenfor rammene for denne oppgaven, innen de forutsetningene som legges til grunn.

### 2.4.2 Hypotesene og meg selv som faktor

Som beskrevet i pkt 1.4 er hypotesene satt som negative påstander som jeg vil forsøke å avkrefte. Hovedgrunnen til denne tilnærmingen er et forsøk på å nøytralisere mine fordommer som feilkilde i undersøkelsen gjennom å være meg selv bevisst. Jeg har i snart 25 år levd med kontinuerlig omstilling og endring i organisasjonen. Jeg har sterke personlige meninger, og mine negativt vinklede påstander gjenspeiler disse.

Utfordringen over forsterkes av at de fleste intervjuobjektene kjenner meg eller kjenner til meg og mine meninger. Dette har jeg forsøkt å nøytralisere gjennom informasjon i forkant av intervjuene og presisering av hva jeg har vært ute etter i innledningen til intervjuene. Videre har jeg forsøkt å utforme spørsmålene så nøytralt som mulig, eller kompensert ved å stille flere spørsmål med motsatte vinklinger.

Jeg ble i forkant av oppgaven rådet til ikke å engasjere meg i tema som jeg har et personlig forhold og kjennskap til. Når oppgaven skal være relatert til Forsvaret er dette vanskelig. Jeg finner at det er svært lite av det som foregår i Forsvaret som jeg ikke har en formening om eller en holdning til. Når det er tilfelle mener jeg det er fornuftig å velge forsvarsgrener og fag jeg kjenner. Min kunnskap om disse gjør det lettere å identifisere fordommene, og dermed motvirke at de farger mitt arbeide. Kunnskapen er imidlertid ikke like stor for begge forsvarsgrenene og begge fag, noe som kan hatt konsekvens for hvordan jeg har forholdt meg til informasjonen og hvordan jeg har tolket den.

#### 2.4.3 Intervjuene

Å basere seg på intervjuer medførte en rekke valg, som hver for seg representerer mulige feilkilder. Jeg vil her belyse de viktigste og hvordan disse ble forsøkt håndtert. Individuelle intervjuer ansikt til ansikt åpner for en rekke påvirkninger og muligheter mellom intervjuer og respondent. Å kunne studere respondenten i intervjuet gav meg mulighet til å fange opp skjult informasjon, samt anledning til å kontrollere intervjuet slik at respondenten ikke ble satt i en situasjon eller stemning som hemmet intervjuet. Samtidig kan min oppførsel, kroppsspråk og mimikk ha påvirket intervjuene ved å lede eller legge begrensninger på svarene. Bevissthet rundt disse faktorene og en spørsmålsutforming som i helheten var forsøkt gjort nøytral gjennom ordbruk og forskjellige vinklinger var sentrale i arbeidet med å redusere slike intervju effekter. De personlige forholdene mellom meg og respondentene er diskutert i pkt 2.4.2.

Hvordan jeg ble sett på i intervjuerrollen kan ha hatt føring på de forskjellige gruppene av respondenter. I forhold til Sjøforsvaret kan min status som ”fremmed” ha ledet til vekting av positiv informasjon om forsvarsgrenen, fremfor å dele problemer og utfordringer. Tilsvarende er det mulig at jeg av Luftforsvarets personell ble oppfattet som kollega og en av dem, og at dette åpnet for lufting av frustrasjoner og negative momenter på bekostning av positive forhold. Identiteten kan ha blitt forsterket av at jeg bar uniform i intervjuene. Den samme effekten av tilhørighet kan

ha hatt innvirkning mellom fagene siden jeg har hatt det meste av min tjeneste som sanitetsoffiser.

Valg av en ganske detaljert intervjumatrise kan ha virket begrensende på hvilken informasjon jeg fikk tilgang til. Dette ble forsøkt motvirket ved at spørsmålene var åpne. En konsekvens av åpne spørsmål kan være at respondentene ikke svarer på det samme, særlig hvis det var uklarerheter i forhold til begrepene. Dette har jeg forsøkt å kompensere for ved å bruke en entydig begrepsforståelse i analysen, og tolket innholdet i respondentenes svar i forhold til denne uavhengig av hvilke begreper de selv benyttet. I matrisen var det i tillegg flere spørsmål rundt samme tema for å sikre at kjernen i temaene ble berørt. Jeg var videre aktiv med oppfølgingsspørsmål for å sikre meg at problemstillingen ble best mulig belyst.

Intervjumatrisen passet ikke alle respondentene like godt, selv om jeg hadde gjort individuelle justeringer. I intervjuene opplevde jeg at spørsmål ikke ble berørt eller besvart. Der dette skyldtes manglende kunnskap eller at tiden ikke strakk til var det lite jeg kunne gjøre der og da. Når det var mulig forsøkte jeg å få frem svarene gjennom oppfølgingsspørsmål i intervjuet eller senere. En annen erfaring var at momenter i ett svar kunne dekke flere spørsmål. Dette ble forsøkt ivaretatt fortløpende under intervjuene gjennom å justere matrisen etter hvert som svarene belyste andre spørsmål. Slik prøvde jeg å holde tidsbruken forsvarlig og å unngå å trette objektet med unødvendige gjentakelser. Denne muligheten for fortløpende justeringen bidro videre til at jeg beholdt fokus gjennom intervjuene, noe som kan være en utfordring ved bruk av lydopptaksutstyr (Jacobsen 2005:148). Samtidig åpnet denne løpende justeringen muligheten for at enkelte spørsmål ikke ble belyst tilfredsstillende, delvis ved at vinklingene ikke ble variert, delvis ved at det jeg registrerte som svar på spørsmålet ble sagt i en annen sammenheng.

Lydopptak er spesielt omtalt av Jacobsen (2005) som en utfordring. Det gjør intervjuet mer ugjenkallelig og kan dermed legge bånd på respondentens vilje til å uttale seg fritt. Jeg valgte å løse dette med et innledende, generelt spørsmål for å skape en god stemning og trygghet for respondenten. I de fleste intervjuene virket dette å ha god effekt. Noen respondenter var mer avmålte i forhold til å uttale seg, men jeg kan ikke påvise at årsaken var begrenset til bruken av lydopptaksutstyr. Mer sannsynlig var det i hovedsak en konsekvens av posisjon og status som jeg skal komme inn på i neste avsnitt.

At respondentene var stadig tjenestegjørende og ikke kunne være anonyme kan ha påvirket svarene. Hensynet til egen status og karriere, og forholdet til andre, kan ha lagt begrensninger på hvilken informasjon respondenten ønsket å gi. For enkelte kan dette ha blitt forsterket av at de selv har vært delaktige i de beslutningene oppgaven drøfter, og at de kan ha følt behov for å forsvare sine valg. Jeg mener å se antydning til slike effekter i enkelte intervjuer, så problematikken er reell. Jeg mener imidlertid at dette ble ivaretatt gjennom utvalget og intervjumatrisen. Ved å stille de samme spørsmål til personer på forskjellig nivå og med forskjellige interesser fikk jeg synliggjort de viktigste forskjellene i oppfatning. Dette gir meg ikke entydige svar i alle sammenhenger, men har likevel stor verdi i forhold til problemstillingen.

Å gjennomføre intervjuene på respondentenes arbeidsplass medførte i flere tilfeller støy og forstyrrelser uten at dette så ut til å legge demper på stemningen eller respondentenes vilje til å svare.

#### 2.4.4 Testing av arbeidshypotesene

Testingen er ment å gi svar på problemstillingen og dens hoveddeler. Samsvar mellom kriteriene for å avkrefte hypotesene og funn i oppgaven medfører imidlertid ikke nødvendigvis en påviselig sammenheng. Å ha et bevisst forhold til muligheten for at tilsynelatende kausalitet og sammenheng faktisk kan være tilfeldig samvariasjon er viktig for oppgavens konklusjoner.

I forhold til arbeidshypotese 1 kan funnene tilsi at en erfaringsbasert teoretisk tilnærming har vært lagt til grunn uten at dette faktisk er tilfelle, særlig hvis det ikke konkret henvises til bestemte teorier eller retninger innen organisasjonslæren. En kritisk gjennomgang av funnene i forhold til kriteriene utledet av normativ modell kan fortelle om valg og begrunnelser er i tråd med det teorigrunlaget jeg har valgt.

For arbeidshypotese 2 vil utfordringen være at det kan være vanskelig å underbygge påstander om prioritering av økonomiske forhold, og tilsvarende for påstander om prioritering av operative krav. Dersom man mener at operative krav er ivaretatt, er det ofte vanskelig å tilbakevise dette med mindre manglene er åpenbare og betydelige. Løsningene har vært etablert i kun kort tid, og man har ikke opplevd situasjoner av en slik intensitet og et slikt omfang at løsningene har blitt reelt utfordret. Utfordringen er i intervjuene forsøkt håndtert ved å sette frem kravbaserte påstander som respondentene fikk uttale seg om. Arbeidshypotesen må ses i sammenheng med arbeidshypotese 3.

I testingen av arbeidshypotese 3 vil utfordringen være å finne den faktiske grunnen til at endring var eller er nødvendig. Makt- og interesseforhold og forskjeller i oppfatning kan gi sprikende fremstillinger av hvor godt en løsning fungerer, eller hvorfor endring var eller er nødvendig. Forhandlingsmakt kan drive frem endringer på løsninger som ikke i seg selv er dårlige, eller holde dårlige løsninger i live.

Hypotesetestingen vil altså ikke kunne gi noen endelige og ufravikelige svar. Gjennom bevissthet rundt feilkildene og et bredt utvalg av intervjuobjekter mener jeg likevel det er mulig å komme frem til en konklusjon med god troverdighet. Konsistens i datagrunnlaget vil styrke konklusjonen, mens påviselige sprik kan belyse forskjeller og synliggjøre problemstillinger som kan være viktige å ta hensyn til i omstillingen videre.



### 3 Teorigrunnlag og kilder

#### 3.1 Teorigrunnlag

##### 3.1.1 Generelt

Når en organisasjon skal struktureres kan man i utgangspunktet tenke seg at alle muligheter ligger åpne, at en hvilken som helst tanke og teori kan brukes på en hvilken som helst organisasjon. Man kan videre anta at organisasjonen står fritt til å velge mellom alternativene. Etter hvert som man går gjennom litteraturen blir det imidlertid klart at selv om valgmulighetene i utgangspunktet er mange, så er ikke nødvendigvis alle alternativ like tilgjengelige, ønskelige eller smarte for enhver organisasjon.

I boken *Structure in Fives. Designing Effective Organizations* presenterer Henry Mintzberg (1983) sine og andres funn og teorier rundt strukturering av organisasjoner. På bakgrunn av en omfattende gjennomgang av tidligere organisasjonsforskning beskriver han hvordan interne karakteristikk og eksterne forhold påvirker organisasjonens muligheter og begrensninger når det gjelder valg av struktur. De tankene og tolkningene Mintzberg gjør i denne boken har senere blitt videreutviklet ved at nye forhold er tatt med i teoriene. De grunnleggende elementene og konklusjonene ligger imidlertid fortsatt fast (Mintzberg et al. 1998:332ff). Jeg har i oppgaven brukt boken fra 1983, siden den går mer i dybden enn referansen fra 1998. De tilleggene som har kommet i senere tid har ikke direkte føring på min oppgave. Mintzberg er hyppig referert i annen litteratur jeg har gjennomgått, samtidig som jeg ikke har funnet vesentlig kritikk av hans teorier. Snarere finner jeg at mange av påstandene kan finnes igjen hos andre, for eksempel Porter og Teisberg (2006) som drøftes nærmere i pkt 3.1.2.

De eksterne rammene for Forsvaret har stor betydning for organisasjonens muligheter når den skal velge struktur. Dette er ikke bare basert på teoriene til Mintzberg (1983), men kommer klart fram av de pålegg og føringer Forsvaret får gjennom budsjetter og andre offentlige dokumenter. Pålegg om effektivisering, bruk av mål- og resultatstyring, og en stadig økende markedstenkning er gjennomgripende i offentlig forvaltning. I boken *Effektivitet i offentlig tjenesteyting* drøfter Sørensen, Borge og Hagen (1999) effektiviseringen av offentlig virksomhet i et hovedsakelig individorientert perspektiv. Forfatterne har likevel en åpen og kritisk holdning til dette perspektivet, blant annet i forhold til kollektive verdier og goder.

Effektivisering og kostnadseffektivitet er også gjennomgangstema i boken *Modernisering av offentlig sektor. New Public Management i praksis*. redigert av Bush, Johnsen, Klausen og Vanebo (2001). Dette er en artikkelsamling som tar for seg et bredere spekter av forholdene rundt liberaliseringen og markedsrettingen innen offentlig virksomhet som har utviklet seg siden 1980-tallet, med fokus på Norden og da spesielt Norge og Danmark. Sammen med boken til Sørensen, Borge og Hagen mener jeg å ha et godt nok grunnlag for mine generelle drøftinger i forhold til de gjeldende trendene i samfunnet som Forsvaret må forholde seg til og være en del av. Jeg anser det som en styrke at bøkene ser på problemstillingene i et norsk og nordisk perspektiv.

### 3.1.2 Spesielt i forhold til normativ modell

I denne oppgaven konsentrerer jeg meg om støttefunksjoner, hvorvidt eller hvordan disse skal/bør være sentraliserte og samlet, eller integrert sammen med andre funksjoner i operative elementer. Det er altså et spørsmål om hvordan organisasjonen skal gruppere sine medlemmer, sine kapasiteter.

Mintzberg (1983) fremholder gruppering av individer inn i enheter, og eventuelt enheter inn i større enheter, som svært viktig for å kunne koordinere organisasjonens aktiviteter.

”[Thus,] **grouping can stimulate to an important degree two important coordinating mechanisms – direct supervision and mutual adjustment – and can form the basis for a third – standardization of outputs – by providing common measures of performance.** Unit grouping is, as a result, one of the most powerful of the design parameters.” (Mintzberg 1983:47).

Når organisasjonen skal gruppere sine medlemmer og kapasiteter angir Mintzberg (1983) to hovedalternativ, funksjonsgruppering og markedsgruppering. Hvilken gruppering som er mest hensiktsmessig avgjøres av hvilke gjensidige avhengigheter mellom utøverne som vektlegges. Mintzberg (1983) angir fire slike avhengigheter:

1. Gjensidige avhengigheter mellom forskjellige arbeidsoppgaver i produksjonen (work-flow).
2. Gjensidige avhengigheter i prosesser relatert til arbeidsoppgavene (elementer i produksjonen).
3. Gjensidige avhengigheter i skala (utnyttelse av stordriftsfordeler).
4. Sosiale gjensidige avhengigheter.

Funksjonsgruppering favoriserer prosesser og skala, og til en viss grad sosiale forhold mellom personell med samme funksjon eller fagtilhørighet. Markedsgruppering favoriserer forholdet mellom forskjellige arbeidsoppgaver i produksjonen, og sosiale forhold på arbeidssstedet (Mintzberg 1983:54-65).

Oppfatningen av to hovedalternativer for gruppering synes å være gjennomgående i den litteraturen jeg har hatt tilgang til, med varierende betegnelser på markedsgrupperingen. Mintzberg (1983) påpeker at begge former for gruppering kan eksistere side om side, særlig i store organisasjoner. Dette begrunner han med at vektleggingen av de gjensidige avhengighetene kan variere mellom forskjellige nivå og på forskjellige steder i organisasjonen (Mintzberg 1983:64).

En konkret beskrivelse av en slik hybrid mellom funksjons- og markedsgruppering har jeg funnet i Tom Colbjørnsens (1995) bok *Reisen til markedet. Organisasjonsutforming for økt konkurranse*. Her forsøker forfatteren å kombinere fordelene med de to hovedalternativene gjennom å skape et indre marked i organisasjonen, mellom markedsenheter og funksjonsenheter. Porter og Teisberg (2006) beskriver i sin bok *Redefining Health Care. Creating Value-Based Competition on Results* hvordan bruk av markedsgruppering etter deres mening vil kunne effektivisere og forbedre helsetjenester i forhold til det de oppfatter som tradisjonell funksjonsgruppering. Porter og Teisberg (2006) er i hovedsak fokusert på markedsgrupperingene, men beskriver også støttefunksjoner som implisitt vil kunne være funksjonsgruppert (Porter&Teisberg 2006:205).

Colbjørnsens (1995) bok baserer seg på egen og andres forskning. Som konkret grunnlag og eksempler benytter han personlige erfaringer med, og forskning på, større norske og nordiske bedrifter, blant annet SAS og Telenor. Han presenterer et forslag til løsning hvor markedsenheter og funksjonsenheter (tilsvarende grupperingene) settes sammen i det han kaller for en markedsmatrise, som interne kunder og leverandører i bedriften. I argumentasjonen belyses begge grupperingsformene inngående, i motsetning til Porter og Teisberg (2006) som i all hovedsak drøfter markedsgrupperingene. Et annet forhold ved Colbjørnsens (1995) bok er at den ble publisert i god tid før den perioden jeg har forholdt meg til i denne oppgaven. Det samme gjelder Mintzberg (1983). Jeg vil i oppgaven hovedsakelig basere meg på Mintzberg (1983) for den generelle teorien rundt strukturering og gruppering i organisasjoner, og Colbjørnsen (1995) for den konkrete løsningen som blir presentert.

I forhold til normativ modell må Forsvarets indre struktur avklares. Man omtaler i dag tre søyler, henholdsvis operativ virksomhet, styrkeproduksjon og logistikk- og støttefunksjoner. I normativ modell er strukturen hovedsakelig todelt. Forsvarsgrenene omtales generelt som styrkeprodusenter, og det blir da et spørsmål om de er utøvere eller leverandører. I *Direktiv for virksomhets- og økonomistyring i Forsvarets militære organisasjon* (DIVØ) brukes begrepet primærvirksomhet om de aktivitetene som skal løse Forsvarets oppdrag. Primærvirksomheten omfatter søylene styrkeproduksjon og operativ drift (DIVØ 2006:9, 15). I forslaget til *Forsvarets fellesoperative doktrine* (FFOD) omfatter operativ virksomhet "... planlegging og ledelse av militære operasjoner ..." (FFOD 2006:199), mens styrkeproduksjon er "Den prosess og aktivitet som bidrar til å stille styrker klare til innsats og omfatter utdanning og øving, personellforvaltning, utvikling av taktikk, organisering av styrker og anskaffelse av materiell." (FFOD 2006:201). Dette er mer omfattende enn det som i dag utføres i forsvargrenene og skiller ikke mellom utøvelse, logistikk eller sentral administrasjon. Samtidig deler man forsvargrenenes virksomheter inn i "daglige operasjoner" og "daglig virksomhet", hvor operasjonene omfatter faktiske oppdrag, mens virksomheten omfatter styrkeproduksjonen for å være i stand til å løse oppdragene (FFOD 2006:17). Betegnelsen styrkeprodusent er således ikke entydig med styrkeproduksjon verken i omfang eller begrensning. At operasjonene nasjonalt ledes fra Fellesoperativt hovedkvarter (FOHK), og internasjonalt av Force Commander i operasjonen, opphever ikke det faktum at det er forsvargrenenes kapasiteter som utfører operasjonene. Skillet mellom operativ virksomhet og styrkeproduksjon er i praksis uklar, og jeg vektlegger forsvargrenene som en del av primærvirksomheten i arbeidet med normativ modell.

### 3.2 Kilder

#### 3.2.1 Generelt

I tillegg til kildene som er gjengitt i teorigrunnet har jeg benyttet meg av en rekke andre kilder, både for å finne bakgrunn og beskrivelser av fenomener, men også for å underbygge eller finne motargumenter for påstander og slutninger mellom kildene. I det videre vil jeg ta for meg disse kildene og gruppene av kilder. Referansene vil ikke bli beskrevet i detalj, av hensyn til oppgavens omfang. Det er gruppene av kilder som vil bli drøftet her.

De klart viktigste kildene for den deskriptive delen er intervjuobjektene. Forholdet rundt disse er drøftet i pkt 2.3 og 2.4 og vil ikke bli videre kommentert her.

### 3.2.2 Politiske beslutninger og pålegg

Disse er sentrale når jeg skal forklare og belyse hvordan og hvorfor Forsvaret har utviklet seg til den organisasjonen vi har i dag. I hovedsak har jeg benyttet meg av sentrale stortingsproposisjoner og –meldinger, og Forsvarsdepartementets direkte pålegg gjennom iverksettelsesbrev. Der hvor den politiske debatten har medført endringer i forhold til proposisjonene, eller inneholder interessante detaljer, har jeg også brukt andre politiske dokument.

Jeg har sett meg nødt til å gjøre et utvalg i forhold til beslutninger og pålegg, og konsentrert meg om langtidsplaner og iverksettelsesbrev. I tillegg har jeg brukt det jeg oppfatter som de viktigste dokumentene i forhold til deler av prosessen som berører min oppgave direkte. Det er likevel klart at detaljer kan finnes i dokumenter som jeg ikke har lest eller brukt, for eksempel argumenter som ikke støtter de endelige beslutningene. Når kildegrunnlaget vurderes samlet mener jeg likevel at det kan oppfattes som dekkende for oppgaven.

Mange av dokumentene er funnet elektronisk på hjemmesidene til Stortinget og Regjeringen. Jeg anser disse kildene som pålitelige.

### 3.2.3 Forsvarets studier og utredninger

Både sluttrapportene til Forsvarsstudie 2000 (FS2000) og Militærfaglig utredning (MFU) fra 2003 har vært viktige for å belyse Forsvarets holdninger og råd. I tillegg har jeg benyttet mandatet til Forsvarsstudie 2007 (FS07) og informasjon som jeg har fått gjennom samtaler med kontakter i studien. Slik mener jeg å ha fått med meg viktige utviklingstrekk som kan vurderes som konsekvenser av tidligere beslutninger.

Jeg har ikke gjennomgått hovedrapportene for FS2000 og MFU, og kan dermed ha mistet detaljer i disse. Jeg har heller ikke satt meg inn i studienes eller utredningens bakgrunnsmateriale, for eksempel analyser og rapporter fra Forsvarets forskningsinstitutt (FFI). Dette mener jeg ikke har påvirket oppgaven i særlig grad, siden det har vært den politiske prosessen som har vært avgjørende for beslutningene.

Videre har jeg ikke benyttet rapportene fra parallelle, politiske utredninger og utvalg, med samme konsekvens som nevnt over. Detaljer i, og et bredere grunnlag for, de politiske føringene kan ligge gjemt i disse rapportene. Likevel vil jeg peke på samme forhold som for den militære delen; det er de endelige vedtak og pålegg som er av størst interesse i denne oppgaven.

### 3.2.4 Standarder.

En viktig koordineringsmekanisme er standarder i form av lover, bestemmelser, retningslinjer og prosedyrebeskrivelser som setter krav til arbeidets utførelse, produktet og ferdigheter som kreves (Mintzberg 1983:5-6). I oppgaven forholder jeg meg til både NATO og nasjonale standarder, hovedsakelig militære. I og med at standardene setter krav er de ikke gjenstand for diskusjon i seg selv, men de kravene som settes kan være utformet slik at de gir rom for tolkning.

### 3.2.5 Saksbehandling i Forsvaret

I implementeringen av vedtak, evaluering og oppfølging foregår det saksbehandling i Forsvaret som bringer frem oppfatninger og tolkninger av overordnede føringer. Slik saksbehandling kan bidra til å forklare en del av beslutningene og prosessene internt. I hovedsak har jeg blitt referert til dokumentene av mine intervjuobjekt eller andre kontakter, i tillegg har jeg funnet noen dokumenter ved søk i elektronisk arkiv (DocuLive) på Forsvarets intranett.

Fordelen med det elektroniske arkivet er at det gir enkel tilgang til andre dokumenter i saken enn det intervjuobjektene eller kontaktene velger å henvise til. Ulempen er at arkivet kun har registrert dokumenter i noen få år, og at saksbehandling på e-post ikke nødvendigvis er tilgjengelig. Dersom dokumenter ikke deler samme referanse kan de være vanskelige og tidkrevende å finne.

Andre dokumenter har jeg fått som kopier. Enkelte av disse har ikke journalreferanse, og kan være vanskelige å bekrefte som formelle eller gyldige. I den grad jeg bruker slike dokumenter er det i situasjoner hvor involverte parter oppfatter dokumentene som gyldige.

Jeg har i oppgaven valgt å ikke legge avgjørende vekt på intern saksbehandling. Dette hovedsakelig på grunn av at andre kilder har større føring på oppgaven, men delvis også på grunn av de mulige feilkildene som er nevnt over.

### 3.2.6 Samtaler, e-post, annen informasjon som ikke er journalført eller dokumentert

Jeg har i forbindelse med oppgaven hatt kontakt med flere av intervjuobjektene og andre som har hatt relevant informasjon. En del av dette har foregått på e-post. I tillegg har det blitt gjennomført telefonsamtaler og uformelle møter. Innen denne kategorien tillegger jeg e-post størst troverdighet i min gjengivelse, mens det muntlige og uformelle har større usikkerhet i forhold til mine notater og mitt minne om hva

som faktisk ble sagt. På den andre siden kan man forvente at kontaktene er mer åpne i uformelle samtaler enn de kanskje kan og vil være i e-post og i intervju.

I oppgaven har jeg forholdt meg til dette ved å bruke muntlige og udokumenterte kilder kritisk, og hovedsakelig til å bekrefte faktainformasjon. I referanselisten er formen i disse kildene beskrevet. Referert e-post korrespondanse er lagt ved som vedlegg<sup>D</sup>.

### 3.2.7 Sammendrag

Jeg bruker en rekke kilder i denne oppgaven, både muntlige, skriftlige og elektroniske. De enkelte kildene har sine styrker og svakheter, og ensidig bruk ville gitt rom for feilkilder. Samtidig er kildeutvalget omfattende og i stor grad overlappende, noe som gjør meg trygg på at jeg har dekning for de funnene jeg gjør.

På den annen side er det klart at jeg ikke har benyttet meg av alle tilgjengelig kilder, verken som intervjuobjekter, kontakter eller når det gjelder dokumenter og annen informasjon. Dette har vært et bevisst valg, hvor jeg har forsøkt å få dekning for det jeg drøfter i oppgaven samtidig som jeg av rent praktiske grunner har vært nødt til å begrense omfanget.

## 4 Normativ modell for organisering

### 4.1 Generelt

For å kunne vurdere den organisasjonen som Forsvaret har i dag i forhold til allmenne teorier, må man først og fremst ha en oppfatning av hvilke teorier som er aktuelle i denne sammenhengen.

Skal man forstå Forsvarets situasjon må man se organisasjonen i et større bilde. Alle organisasjoner fungerer i et marked, et miljø, som påvirker organisasjonen (Mintzberg 1983:135-145). For Forsvaret er ”markedet” samfunnet, representert ved storting og regjering. Når Forsvaret skal tilpasse seg nye tider, er det naturlig at man tar utgangspunkt i oppdrag og forventninger til tjenestene, slik de er formulert av myndighetene. Det er videre naturlig at form og måte følger generelle bestemmelser og det som er gjeldende trend i statsforvaltningen for øvrig.

Staten er i stadig utvikling som tjenesteleverandør. Omstillingsprosessene har vært kontinuerlige, og det kan være vanskelig å beskrive et klart tidsmessig skille mellom den ”gamle” og den ”nye” staten. En del ble gjort på 1980-tallet (Busch, Johnsen, Klausen & Vanebo 2001:13), mens andre peker på 90-tallet som viktig, med stor og økende omstilling som har fortsatt inn i vårt årtusen (Løken & Trygstad 2006:3ff). En ofte brukt betegnelse på den type tenkning som nå råder er New Public Management (NPM) – som et motstykke til det gamle Public Administration. Målsetningen er ideelt sett å få mer igjen for skattepengene, at hver krone gir best mulig uttelling (Sørensen et al. 1999:133). Det gis i kildene mange og gode forklaring på dette effektivitetsønsket; både politiske, demografiske og samfunnsmessige. Det påstås at publikum ønsker fordelene av et godt tjenestetilbud, men at viljen til å betale er begrenset (Vanebo & Strømsnes 2001:43)

Et av trekkene ved NPM er at produktivitet og effektivitet vektlegges. Et relatert kjennetegn er at organisering og ledelsesprinsipper fra privat sektor imiteres og tilpasses til bruk i det offentlige. Dette innen den samfunnsøkonomiske rammen, hvor effektivitetsmålet er ”en best mulig avkastning av samfunnets samlede ressurser” (Vanebo & Strømsnes, 2001:39). Ved å legge opp til markeder og kvasimarkeder, med enheter som driver handel med hverandre, forventes det at organisasjoner både kan effektivisere de interne prosessene og samtidig levere tilfredsstillende tjenester. Målet er ikke sparing i seg selv, men et tjenestetilbud som forventes å stå i forhold til



hva brukerne forventer, at kostnadene står i forhold til den opplevde verdi eller nytte (Vanebo & Strømsnes 2001:39-40).

I dette ligger et motsetningsforhold. På den ene siden ønsker man å produsere tjenester til en lavest mulig pris. På den andre siden vil brukerens opplevde verdi av tjenesten avhenge av hvordan tjenesten tilbys, hvordan den virker når brukeren har behov for den. En tjeneste som skal oppleves som verdifull må ikke bare være billigst mulig, den må tilfredsstillende det brukeren oppfatter som sitt behov i forhold til kvalitet, tilpassning og tilgjengelighet. Dette paradokset er grunnlaget for den organisasjonsmodellen Tom Colbjørnsen (1995) presenterer i boken *Reisen til markedet* (Colbjørnsen 1995:13ff).

Forsvaret retter seg ikke mot enkeltindivider som brukere. Forsvaret er et kollektivt gode, og brukeren er samfunnet. Likevel mener jeg de to hensynene nevnt over har gyldighet også når produktet er militære kapasiteter. Produksjonen skal være teknisk effektiv av hensyn til samfunnets totale ressursbruk, samtidig som tjenestene som leveres må være gode nok, tilgjengelige når de trengs, og tilpasset det enkelte oppdrag slik at de gir ønsket effekt og ivaretar Norges interesser. Kostnadseffektivitet må vurderes opp mot samfunnets behov og krav, ikke utelukkende internt.

Colbjørnsens (1995) paradoks gjenspeiler de to grunnleggende formene Mintzberg (1983) presenterer for hvordan en organisasjon kan gruppere sine medlemmer, betegnet som funksjonsgruppering og markedsgruppering (Mintzberg 1983:58-62). Formene er uttrykk for hvordan gjensidige avhengigheter i organisasjonen kan ivaretas. Funksjonsgruppering vektlegger avhengigheter i prosess og skala, samt sosiale avhengigheter mellom personell med tilsvarende bakgrunn og fagtilhørighet. Markedsgrupperingen tar hensyn til arbeids/oppgaveavhengighet<sup>4</sup> og sosiale forhold mellom mennesker på samme sted, i samme oppdrag (Mintzberg 1983:54-58). Colbjørnsen (1995) velger å bruke begrepene produksjonsorientert og salgorientert for å beskrive organisering i forhold til disse hensynene.

I det videre vil jeg drøfte disse modellene, samt Colbjørnsens (1995) forslag til en hybrid. I beskrivelsene vil jeg eksemplifisere med utgangspunkt i Forsvaret. På bakgrunn av dette vil jeg beskrive en normativ modell for Forsvaret som baserer seg

---

<sup>4</sup> Mintzberg (1983) bruker begrepet "work-flow interdependency" i betydningen av flere arbeidsprosesser som er gjensidig avhengige (Mintzberg 1983:54-56).

på hybridmodellen. Av dette utleder jeg et sett kriterier som vil bli brukt opp mot deskriptiv de.

#### 4.2 Produksjonsorientert organisering

Kjennetegnene ved produksjonsorientert organisering er i henhold til Colbjørnsen (1995) at "... den er *funksjonsoppbygget*, har *sentralisert* beslutningsmyndighet, og er sterkt *spesialisert*." (Colbjørnsen 1995:21). Mintzberg (1983) på sin side mener at funksjonsgruppering legger til rette for spesialisering og derigjennom bedre kvalitet på produksjonen, samt byråkratisk struktur med sentralisering av beslutningsmyndighet (Mintzberg 1983:58-60). Ser man forfatterne opp mot hverandre snakker de om det samme, hvor samling av funksjoner er sentralt.

I Colbjørnsens (1995) funksjonsoppbygging samles beslektede oppgaver og fag i egne enheter, som hver har ansvar for produksjon og kundeforhold. Dermed kan stordriftsfordeler høstes på forskjellig vis gjennom skalafordeler og synergigevinster. Sentralisering av beslutninger kan gi en rekke fordeler gjennom standardisering og ensretting, mens spesialisering utnytter spisskompetanse ved mer effektiv produksjon og færre feil (Colbjørnsen 1995:21-26).

I en rendyrket utgave ville dette for Forsvaret kunne gi en organisering hvor funksjoner samles og organiseres uavhengig av forsvarsgrenene, ut i fra mulighetene for skalafordeler og/eller synergigevinster innen fag og funksjon, og helt ut til ytterste utøver.

Funksjonsoppbygging har imidlertid en rekke utfordringer i seg. Hvis flere enheter med egne kommandolinjer skal levere tjenester inn i en felles oppgave, for eksempel drift av en flystasjon, kreves det stor grad av koordinering. Dersom driften er forutsigbar, og kapasiteter, behov og vilje står i forhold til hverandre, kan dette løses gjennom god planlegging og fortløpende justeringer. Hvis noe uforutsett skjer, eller ved misforhold mellom kapasiteter, behov og vilje, kan gjensidig samordning bli problematisk. Det kan bli nødvendig for den sentrale ledelsen å gripe inn i praktiske utfordringer på utøvernivå, noe som både tar tid og ressurser, og som trekker fokus vekk fra hovedoppgavene. Sterk sentral styring vil videre kunne virke demotiverende og pulverisere ansvarsfølelsen lokalt (Colbjørnsen 1995:27, 29-30). Mintzberg (1983) mener at en organisering i forhold til funksjon mangler grunnleggende mekanismer for koordinering mellom funksjonene, og at slike må etableres spesielt gjennom plan- og kontrollsystemer, og liaisonering (Mintzberg 1983:59, 73ff).

Ved funksjonsinndeling kan man også oppleve at avdelingene hver for seg kan utvikle tenkning og kultur som retter seg mot fag og funksjon snarere enn helheten og det endelige produktet (Mintzberg 1983:59). Ubalansen i informasjon mellom enhetene, særlig på det fagspesifikke, kan gjøre det vanskelig for andre å overprøve fagekspertisen, noe som kan hindre effektivitet dersom man internt i fag/funksjonsenheter ikke klarer å være nøkterne i sin ressursbruk. Mellom funksjonsenheter kan det være vanskelig å få til en optimal personellutnyttelse. Det samme gjelder mellom spesialister i den grad disse blir dyrket i sine fagtilhørigheter (Colbjørnsen 1995:27-32).

En del av utfordringene som er nevnt over er det mulig å håndtere, så lenge man er klar over at de eksisterer. Selv om sentralisering av beslutninger defineres av Colbjørnsen (1995) som et kjennetegn på produksjonsorientert organisering, vil det være muligheter for å desentralisere innenfor rammer som settes opp sentralt. Likeledes vil man innen enhetene kunne ivareta spesialistene samtidig som man legger til rette for bedre personellutnyttelse gjennom jobb-rotasjon og teambygging (Colbjørnsen 1995:121ff). Den grunnleggende utfordringer ligger likevel fast, at virksomheten lokalt må koordineres og planlegges mellom ulike sjefer for å løse det samme oppdraget. Jeg ser i forsvarssammenheng en utfordring i det å samle kapasiteter og personer fra forskjellige funksjonsenheter under en felles kommando i skarpe operasjoner, særlig i forhold til interne kulturer og sedvaner.

#### 4.3 Salgsorientert organisering

I en salgsorientert bedrift, slik den fremstilles av Colbjørnsen (1995), har man en markedsrettet inndeling av avdelingene, desentralisert beslutningsmyndighet og personell med breddekompetanse (Colbjørnsen 1995:32). Mintzberg (1998) på sin side vektlegger helheten i arbeidet og de interne, gjensidige avhengighetene når organisasjonen skal gruppere i forhold til markedet (Mintzberg 1983:60-61). Begge forfatterne beskriver enhetene i denne sammenhengen som komplette ved at "Ideally, these units contain all the important sequential and reciprocal interdependencies (...)" (Mintzberg 1983:60), eller at "En markedsenhet samler alle oppgaver forbundet med ett produkt eller virksomhetsområde i en avdeling." (Colbjørnsen 1995:32). Mintzberg (1983) påpeker at en markedsorganiseringen ikke utelukker fellesfunksjoner, mens Colbjørnsen (1995) fremstiller en rendyrket utgave hvor felleskapasiteter i stor grad utelukkes (Colbjørnsen 1995:32ff; Mintzberg 1983:60).

Dette må forstås i forhold til den kontekst forfatterne beskriver fenomenet, hvor Colbjørnsen (1995) setter opp en polarisering mellom produksjon og salg for å argumentere for sin hybridløsning. Mintzbergs (1983) mer nyanserte fremstilling forstår jeg som en konsekvens av hans erkjennelse av at vekten av de gjensidige avhengighetene skifter mellom forskjellige deler og nivå i organisasjonen.

I en ekstrem utgave av salgsorientering eller markedsorientering i Forsvaret kan man tenke seg for eksempel forsvarsgrenene som komplette og uavhengige enheter som fullt ut kan konsentrere seg om å utføre sine operasjoner best mulig. Desentralisert beslutningsmyndighet i ytterste form tillater stor fleksibilitet og mulighet for å tilpasse og utvikle seg i forhold til det man mener er den beste løsningen på oppdraget, mens breddekompetanse hos personellet gjør dem tilsvarende fleksible for å ta på seg oppgaver som dukker opp (Colbjørnsen 1995:32-34).

Utfordringene med en rent salgsorientert organisasjon slik den er presentert over ligger både i kostnader, effektivitetstap og kvalitet. Strukturen gjør det vanskelig å realisere stordriftsfordeler i den grad den enkelte enhet inneholder og gjør "alt", og organisasjonen ikke utnytter muligheten ved å samle ikke-spesifikke funksjoner i felles avdelinger på høyere nivå. En fullstendig desentralisert beslutningsmyndighet forsterker dette ved at den lokale eller grenvise sjef kan ta beslutninger som er gunstige for egen drift, men ikke ivaretar helheten, for eksempel ved innkjøp eller prosedyreutvikling. Organiseringen kan også virke kortsiktig med begrenset mulighet og vilje til å binde store ressurser i forskning og utvikling dersom man ikke har et bakenforliggende kapasitet som kan ivareta disse utfordringene. Til slutt kan en rent salgsorientert organisasjon – nok en gang dratt til det ytterste – gjennom å satse på breddekompetanse mangle spesialister, noe som igjen kan medføre flere feil og tidstap (Colbjørnsen 1995:34-36).

Mintzberg (1983) mener at spesialistene har en plass i den markedsrettede organisasjonen. Han peker imidlertid på at dette kan gi egne utfordringer ved at spesialistene har mindre kontakt med hverandre enn i en funksjonsgruppert organisasjon. Opplevelsen av profesjonalitet kan svekkes, delvis ved at arbeidet ikke lenger evalueres av kolleger innen samme spesialitet. Hvis organisasjonen ikke klarer å ivareta behovet for spesialisering, kan kvaliteten på spesialisert arbeide bli dårligere (Mintzberg 1983:61).

#### 4.4 Hybriden - Markedsmatrisen

Når det gjelder valg mellom markedsorganisering og funksjonsorganisering mener Mintzberg (1983) at dette ikke er et spørsmål om enten – eller, men snarere et spørsmål om hva man vil ha hvor, for å ivareta de viktigste gjensidige avhengighetene på forskjellige steder i organisasjonen (Mintzberg 1983:63).

For å kombinere fordelene med å kunne levere produkter og tjenester i henhold til brukerens behov med muligheten for effektivisering av virksomheten gjennom utnyttelse av stordriftsfordeler, foreslår Colbjørnsen (1995) det han kaller markedsmatrise. Colbjørnsen (1995) presiseres at ordet ”matrise” her beskriver et internt leveransesystem, og ikke det man normalt forstår med matriseorganisering i organisasjonsteorien. I markedsmatrisen forholder den ansatte seg til én avdeling, og man slipper utfordringene i forhold til lojalitet og ansvar som den tradisjonelle matriseorganiseringen kan medføre<sup>5</sup> (Colbjørnsen 1995:56).

Markedsmatrisen består av *markedsenheter*, som forholder seg til organisasjonens kunder, og *funksjonsenheter* som samler oppgaver det knytter seg stordriftsfordeler til, og som leverer til markedsenhetene. Slik skapes et internt marked i tråd med trendene i NPM. I tillegg vil en stor organisasjon ha behov for stabfunksjoner.

Grunnmodellen er illustrert i fig 1.

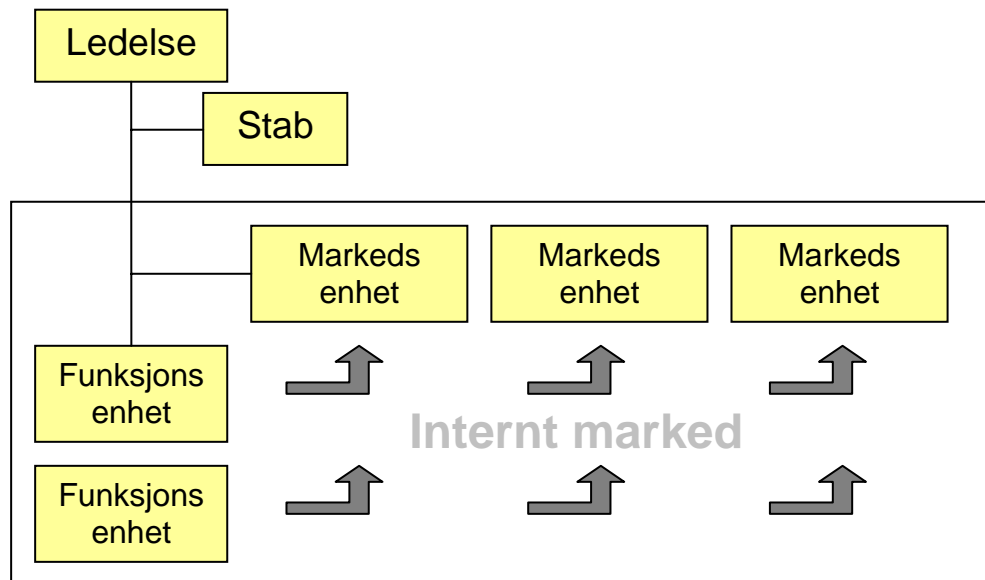


Fig 1: Markedsmatrise med stab. Basert på Colbjørnsen (1995)

<sup>5</sup> Mintzberg (1983) beskriver matriseorganisering som en form for liaisonering. Han skiller mellom faste matrisestrukturer og mer skiftende, for eksempel i prosjektarbeider. Liaisoneringen er basert i koordinasjon og likhet, men beskrives ikke som et indre marked slik Colbjørnsen (1995) presenterer sin markedsmatrise (Mintzberg 1983:85-89; Colbjørnsen 1995:69ff)

#### 4.4.1 Markedsenheterne - forsvarsgrenene

I utgangspunktet mener Colbjørnsen (1995) at markedsenheterne må gjøres så selvforsynte at de kan løse sine oppgaver mest mulig komplett i forhold til kundens behov (Colbjørnsen 1995:38). Colbjørnsen (1995) lister opp fire uavhengige kriterier for å dele organisasjonen opp i markedsenheter:

- Krever ulike behov forskjellig produksjonsprosess og/eller distribusjon?
- Finnes informasjon om markedet på ulike steder, og må den innhentes og bearbeides på forskjellig måte?
- Må forholdet til kundene organiseres på ulikt vis?
- Er usikkerheten stor, og må den håndteres på forskjellig måte i ulike markedssegmenter?

Dersom ingen av disse er til stede vil en oppdeling ikke ha effekt, og man kan like gjerne organisere seg med en funksjonsorientert struktur. Inndeling i markedsenheter medfører i seg selv økt kompleksitet i organisasjonen (Colbjørnsen 1995:47).

Hvorvidt Forsvaret tilfredsstillter kravene for inndeling i markedsenheter kan diskuteres. Ut fra en fellesoperativ tenkning kan det argumenteres at militærmakt er et helhetlig produkt, hvor forsvarsgrenene gir sine bidrag. Når det gjelder informasjon, organisering og usikkerhet er det i denne sammenhengen knyttet til forskjeller mellom kundegrupper. Som jeg senere vil argumentere for har Forsvaret kun en "kunde" eller bruker, selv om brukeren kan presenteres av forskjellige aktører vil disse kriteriene ikke ha avgjørende betydning.

På den andre siden representerer land, sjø og luft svært forskjellige og unike operasjonsmiljø og -muligheter. Å operere i de forskjellige miljøene krever spesielt tilpasset materiell og ferdigheter. Dette gjenspeiles i Forsvaret ved at man har egne forsvarsgrener for operasjoner på land, på sjø, og i luften. Hovedtyngden av Sjøforsvarets virksomhet er knyttet til drift av og operasjoner med marinefartøy. Tilsvarende krever luftmakt at Luftforsvaret kan operere fly som sine plattformer, og at man kan kontrollere luftrommet. Sjø- og luftmiljøet gir muligheter som ikke kan oppnås på land, men har i seg både begrensninger og utfordringer. Et marinefartøy eller en fartøygruppe må ha med seg det meste av det man trenger, men kan til gjengjeld være til sjøs i relativt lang tid. Et luftfartøy har begrensninger i hvor lenge det kan være i luften, og er avhengig av en landingsplass med støtteapparat for å ta i

mot og klargjøre flyet for nye oppdrag. Luftmaktens styrke ligger i at man på kort tid kan forflytte seg langt over både sjø og land for å levere våpen, innhente informasjon eller transportere personell og materiell.

På bakgrunn av dette mener jeg at de vesentlige forskjellene mellom Sjøforsvarets produksjon av sjømakt, Luftforsvarets produksjon av luftmakt, og produksjonen av landmakt i Hæren og Heimevernet gjør forsvarsgrenene til unike produsenter av unike tjenester. Disse skal utfylle og støtte hverandre i fellesoperasjoner, men er hver for seg dominerende i sine miljøer. Med bakgrunn i Colbjørnsens (1995) kriterier mener jeg det er grunnlag for å se forsvarsgrenene som markedsenheter i Forsvaret. En videre oppdeling av forsvarsgrenene i flere markedsenheter virker uhensiktsmessig siden det er de unike operasjonsmiljøene som skaper de vesentlige forskjellene.

I henhold til modellen skal markedsenheter som tidligere beskrevet være mest mulig selvforsynte i forhold til oppdraget. Med selvforsynte forstår jeg i denne sammenheng alle elementene som inngår i utførelse og direkte drift av tjenesten, inkludert forsvarsgrenespesifikk styrkeproduksjon, beredskap/forberedelser og deltakelse i operasjoner.

#### 4.4.2 Funksjonsheter – sentraliserte fellestjenester

Når det er muligheter for stordriftsfordeler anbefaler Colbjørnsen (1995) funksjonsheter. Disse er i markedsmatrisen interne leverandører til markedsenheter, og er normalt ikke i direkte kontakt med det ytre markedet. Samhandlingen med markedsenheter skjer direkte i form av bestillinger til, og avtaler med, funksjonsheten. Stordriftsfordelene kan komme av skalafordeler ved at mengden enheter som produseres gir lavere enhetspris, eller gjennom synergifordeler ved at beslektede miljøer kan utfylle og forsterke hverandre. Skalafordeler ligger også i det å ha en viss størrelse på fagmiljøer, noe som er en forutsetning for faglig forskning og/eller utvikling. (Colbjørnsen 1995:22-23, 56, 58). Det er imidlertid ikke selvsagt at funksjonsheten skal inneholde alle funksjonsområdets kapasiteter. Hvorvidt en velger å ha en spesifikk kapasitet i funksjonsheten eller i markedsenheter avhenger av hvilke gjensidige avhengigheter som er viktigst å ivareta (Mintzberg 1983:62-65). Jeg utleder fra dette at kriteriet for å legge en kapasitet til funksjonsheten er stordriftsfordeler som er påviselige og oppfattes som større og viktigere enn de gjensidige avhengighetene internt i markedsenheten.

For at samspillet mellom markedsenhetene og funksjonsenhetene skal fungere etter til hensikten må forholdet som kunde og leverandør være reelt, det må være et internt marked. Dette betyr at funksjonsenhetene prissetter sine tjenester, og at markedsenhetene betaler for bruken av dem. Det er gjennom et slikt økonomisk samspill at funksjonsenhetene får insentiver for å levere de riktige tjenestene kosteffektivt i forhold til brukerens behov slik de blir uttrykt i markedsenhetens bestillinger. Samtidig vil dette gi markedsenhetene et mer helhetlig ansvar for at de tjenestene som leveres står i forhold til brukerens behov og betalingsvilje. I Colbjørnsens (1995) modell følges dette opp av markedsenhetens mulighet til å velge andre leverandører, og funksjonsenhetens mulighet til å levere til andre (Colbjørnsen 1995:69-72).

Funksjonsenhetene betjener alle markedsenheter som har behov for tjenestene. I Forsvarets språkdrakt vil dette være sentraliserte fellestjenestener som støtter forsvarsgrenene. Med bakgrunn i hvordan forsvarsgrenene bør organiseres som markedsenheter vil dette si at fellestjenestene leverer tjenester, varer og kompetanse som ikke er forsvarsgrenespesifikke, eller som forsvarsgrenene kan videreutvikle og tilpasse til egne behov i sin styrkeproduksjon.

Enkelte fag og funksjoner i Forsvaret kan være representert i så lite omfang at de alene ikke kan produsere nevneverdige stordriftsfordeler, verken i skala eller synergigevinst. Dette kan gjelde så vel i Forsvaret som helhet, som i den enkelte forsvarsgren. Når slike marginale fag og funksjoner ikke er forsvarsgrenespesifikke, bør de samles i større sentrale fellestjenester sammen med andre, beslektede funksjoner. Videre kan stordriftsfordeler forsterkes gjennom konsentrasjon av flere fellestjenester til samme sted. Siden de er felles (og ikke forsvarsgrenespesifikke) vil lokalisering av hovedvirksomheten være av mindre betydning i forhold til forsvarsgrenene. Marginale kapasiteter som er unike for en forsvarsgren kan likeledes samles internt i grenen for å gi skala- og synergigevinster på sitt nivå.

#### 4.4.3 Staber

Colbjørnsen (1995) angir to faktorer som rettferdiggjør sentrale staber. Den ene er stordriftsfordeler, den andre er standardisering. Sentralisering av beslutninger må begrenses til de områdene hvor ensartethet og helhet er avgjørende, ellers bør så mye som mulig legges til markedsenhetene. Det som bør bestemmes og følges opp sentralt er strategiene, og i forlengelsen av det legge forholdene til rette for at disse kan



forfølges. Dette gjelder blant annet utforming og prioritering av resultatmål, og kontroll av at målene er konsistente gjennom organisasjonen og ikke medfører eksterne virkninger mellom enhetene<sup>6</sup>, samt oppfølging av måloppnåelse. I den grad interne monopol eksisterer, må de kontrolleres og følges opp av organisasjonens ledelse (Colbjørnsen 1995:60-61, 104-105).

For Forsvaret er ikke staber et ukjent fenomen. De finnes på flere nivå, og har som oppgave å støtte sjefen med kompetanse innen forskjellige funksjonsområder. Funksjonene til militære staber kan deles i 1) Beslutningsstøtte, 2) Iverksetting av tiltak, og 3) Kontrollstøtte. Militære staber er ofte funksjonsinndelte. Begrepet sentral stab refererer til de høyeste (sentrale) nivåene i Forsvarets organisasjon (FSTS 2003:43,50-51).

Colbjørnsen (1995) nevner standardisering som en viktig oppgave for sentral stab, og knytter dette opp mot behovet for ensartethet og sikkerhet. Standarder fungerer som koordinering av virksomheten, og kan berøre både arbeidsprosesser, endelig produkt og ferdigheter. Standarder kan erstatte andre koordineringsformer som for eksempel direkte supervisjon, og er ofte i utstrakt brukt i store organisasjoner (Mintzberg 1983:5-7,23). I Forsvaret oppfatter jeg at standarder i form av resultatmål, ordre, bestemmelser, reglementer og retningslinjer med mer har en sentral funksjon som koordineringsmekanisme.

Colbjørnsens (1995) beskrivelse samsvarer med funksjonene for militære staber. Behovet for å kunne utforme og følge opp standarder som for eksempel sikkerhetsbestemmelser og resultatmål (produksjonsstandard) i en omfattende virksomhet som Forsvaret krever tilgang til kompetanse innen alle funksjonsområdene. Disse må da enten være representert i sentral stab, eller ha nødvendig myndighet og tilgjengelighet som en forlengelse av staben.

## 4.5 Drøfting

### 4.5.1 Hvor forskjellig er Forsvaret?

Det er lett å peke på vesentlige momenter som skiller produksjonen av kollektive goder, og spesielt Forsvaret, fra det private næringsliv. Sørensen, Borge og Hagen går faktisk så langt som å påstå at tradisjonell markedsorganisering ikke fungerer effektivt

---

<sup>6</sup> Eksterne virkninger mellom enhetene kan uttrykkes i positiv eller negativ eksternalitet, hvor positiv eksternalitet betegner at enheten skaper inntekt/gevinst for andre enheter uten selv å høste fordeler, mens negativ eksternalitet betegner en situasjon hvor enheten kan skyve egne kostnader over på andre (Colbjørnsen 1995:102).

i offentlig virksomhet. Samtidig erkjenner de at det er rom for bruk av konkurranse for å stimulere kostnadseffektivitet i offentlige tjenester (Sørensen et al. 1999:157).

Colbjørnsen (1995) skriver i hovedsak om og for det sivile næringsliv, og bruker en del begreper med innhold som ikke alltid kan overføres til Forsvarets situasjon. Mintzberg (1983) på sin side presenterer teorier som støtter opp om Colbjørnsens (1995) grunntanker, uten at disse er begrenset til det private næringsliv. Tvert om bruker Mintzberg (1983) i mange sammenhenger eksempler også fra offentlig tjenesteyting. Jeg vil nedenfor argumentere for at forskjellene mellom Forsvaret og andre organisasjoner egentlig er ganske små.

Den første forskjellen ligger i forholdet mellom Forsvaret og samfunnet som bruker. Dette er i utgangspunktet et en – til – en forhold, og bryter med Colbjørnsens (1995) beskrivelse av brukeren (kunden) som en som kan velge mellom flere leverandører, og leverandøren som en som kan levere til flere brukere (Colbjørnsen 1995:69,71). Samtidig sier Colbjørnsen (1995) at en organisasjon ikke nødvendigvis må selge sine produkter til alle, men heller må ”identifisere de delmarkedene man har unike forutsetninger for å kunne operere lønnsomt i.” (Colbjørnsen 1995:39). Siden Forsvaret er i en monoposituasjon som leverandør av militærmakt kan man argumentere for at delmarkedet er identifisert, og at lønnsomheten er et spørsmål om hvilke oppdrag organisasjonen blir tildelt og hva brukeren (samfunnet) er villig til å betale. Som en oppfølging vil jeg peke på at Forsvaret er monopolist på militærmakt, men ikke på samfunnssikkerhet. Flere andre etater og private tjenesteytere bidrar til nasjonens sikkerhet i videste forstand. Ser man på konfliktløsning er det flere andre alternativer til bruk av militær makt, for eksempel diplomati, økonomiske virkemidler og informasjon. Og selv om Forsvaret ikke kan levere til flere brukere, så er brukeren representert ved forskjellige aktører, for eksempel Politiet, helsetjenesten og tollmyndighetene. Disse benytter forskjellige militære kapasiteter, om enn i lite omfang i forhold til Forsvarets hovedoppgave<sup>7</sup>. Ut fra dette perspektivet kan Forsvaret sies å være i et begrenset konkurranseforhold, hvor man må kunne levere gode nok tjenester til en akseptabel pris for å være attraktiv som tjenesteleverandør.

---

<sup>7</sup> Eksempler: Redningshelikoptrene inngår i Redningstjenesten (Politiet) og brukes i den nasjonale ambulanseflytjenesten (Helsetjenesten). Flyene eies av Justisdepartementet, men opereres av Forsvaret. Grensevakten støtter Politiet i grensekontroll, mens Kystvakten har samarbeidsavtaler med Politiet, Tollvesenet, Kystverket, Sjøfartsdirektoratet, Direktoratet for naturforvaltning, Statens kartverk og Havforskningsinstituttet, i tillegg til oppdraget med fiskerioppsyn.

Den andre forskjellen ligger i hvordan Forsvaret får tilgang til sine ressurser i forhold til privat næringsliv. Mens et privat firma må tjene sine penger direkte, blir Forsvaret tildelt årlige budsjetter av Stortinget. Men når pengene er tjent eller tildelt, så må de fortsatt brukes fornuftig, i forhold til budsjetter og planer. Og i et internt marked vil de midlene som flyttes mellom enheter ikke være prinsipielt forskjellige om det er snakk om Forsvaret eller Telenor. Denne erkjennelsen ble i forhold til Forsvaret gjort allerede tidlig på 1990-tallet og manifesterte seg i Forsvarets styringskonsept, hvor man beskriver en modell hvor primærvirksomheten mottar oppdrag og økonomiske rammer fra foresatt (brukeren), mens støttevirksomheten i hovedsak skal få sine oppdrag og sine penger fra primærvirksomheten gjennom horisontal samhandel (DIVØ 2006:9; sek. ref. NOU 1999:pkt 4.1.3). Som jeg senere vil vise til, tilsvarer primærvirksomheten markedsenheter i Colbjørnsens (1995) modell, mens støttevirksomheten kan gjenkjennes som funksjonsenheter.

Den tredje forskjellen ligger i Forsvarets egenart. Mange av de operativt viktige funksjonene er unike og kan ikke skaffes fra andre nasjonalt. Selv funksjoner som kan sammenlignes med sivile tjenester, for eksempel sanitet, blir unike når man ser på de forholdene de skal utøves i. Stridsmiljøet setter spesielle krav til utstyr og ferdigheter ut over det rent faglige. Ved sentralisering kan funksjoner i Forsvaret derfor lett komme i monopolsituasjon, samtidig som Forsvarets militære organisasjon (FMO) representerer et svært begrenset marked for disse funksjonene. Fremfor alt kan det trekkes frem som unikt at forskjellige funksjoner, avdelinger og forsvarsgrener skal kunne operere sammen i svært komplekse situasjoner. Alt dette er imidlertid kjente forhold også i det sivile. Innad i en bedrift kan det være enheter som, på grunn av sin spesielle eller viktige kunnskap og kompetanse, fremstår som monopolister i forhold til resten av virksomheten (Colbjørnsen 1995:72-73). Koordinerte aktiviteter og tett samarbeid mellom avdelinger er like viktig for en bedrift som ønsker å være konkurransedyktig i et marked, som det er for Forsvaret i operasjoner. Forskjellen ligger eventuelt i konsekvensen av mangelfull koordinering eller dårlig utnyttelse av kompetanse. Bedriften kan tape penger og markedsandeler, mens det for Forsvaret kan resultere i politiske kriser og tap av liv.

Den fjerde forskjellen trekkes frem av blant andre sjef FSAN. Som sjef for en fellesinstitusjon peker han på at FSAN ikke bare skal støtte forsvarsgrenene, men at avdelingen også har som oppdrag å stille selvstendige leveranser til operasjonene, for

eksempel Norwegian Deployable Hospital (NDH). Han viser videre til at operasjonenes formål kan gjøre sanitetsressurser til det primære virkemiddelet, for eksempel i katastrofeinnsats og andre nødhjelpsoperasjoner (Rosen 2007). I disse tilfellene blir funksjonsenheten ikke bare intern leverandør, men også leverandør direkte til brukeren, på linje med forsvarsgrenene.

Selv om dette ved første øyekast kan oppfattes som en uryddighet i sammenligningen med organisasjoner generelt, er det verken unikt eller problematisk i forhold til markedsmatrisen. Som tidligere nevnt er et av Colbjørnsens (1995) kriterier for å kunne kalle seg for kunde eller leverandør at man kan forholde seg til flere av den andre kategorien. FSANs mulighet for å levere tjenester i egne oppdrag er en styrke for markedsmatrisen siden det vil gi avdelingen en mer direkte kontakt med brukeren i tillegg til det som blir formidlet gjennom den interne samhandlingen med forsvarsgrenene. Dette kan både øke presset og mulighetene for effektivisering, og gi avdelingen en alternativ vurdering av hvorvidt man evner å levere riktig vare til rett pris (Colbjørnsen 1995:67ff). Det må samtidig presiseres at FSAN i de ovennevnte tilfellene ikke er en selvstendig og uavhengig leverandør, det er fortsatt Forsvaret som leverer tjenestene.

#### 4.5.2 En normativ modell for Forsvaret

Som jeg beskrev i pkt 4.2 medfører en ren funksjonsorganisering effektiv drift og god kvalitet, men samtidig en del utfordringer som ikke enkelt kan håndteres. På den andre siden vil den rendyrkede salgs- eller markedsorganisasjonen ha stor fleksibilitet og gi brukeren det som trengs når det trengs. Prisen kan imidlertid bli svært høy, siden den rene salgsorganisasjonen slik Colbjørnsen (1995) fremstiller den ikke har mulighet for å effektivisere gjennom utnyttelse av stordriftsfordeler. Både Colbjørnsen (1995) og Mintzberg (1983) peker på utfordringen med kvalitet på de produktene salgs- eller markedsorganisasjonen leverer, sammenlignet med funksjonsorganisasjonen (Colbjørnsen 1995:35; Mintzberg 1983:61).

En hybrid som tar vare på det beste fra de to arketyperne vil både være ønskelig (Colbjørnsen 1995), og naturlig (Mintzberg 1983). Med utgangspunkt i fig 1 og beskrivelsene i pkt 4.4 vil Forsvaret kunne organiseres med et indre marked som beskrevet i fig 2. Figuren er svært forenklet men synliggjør prinsippene i forhold til fig 1.

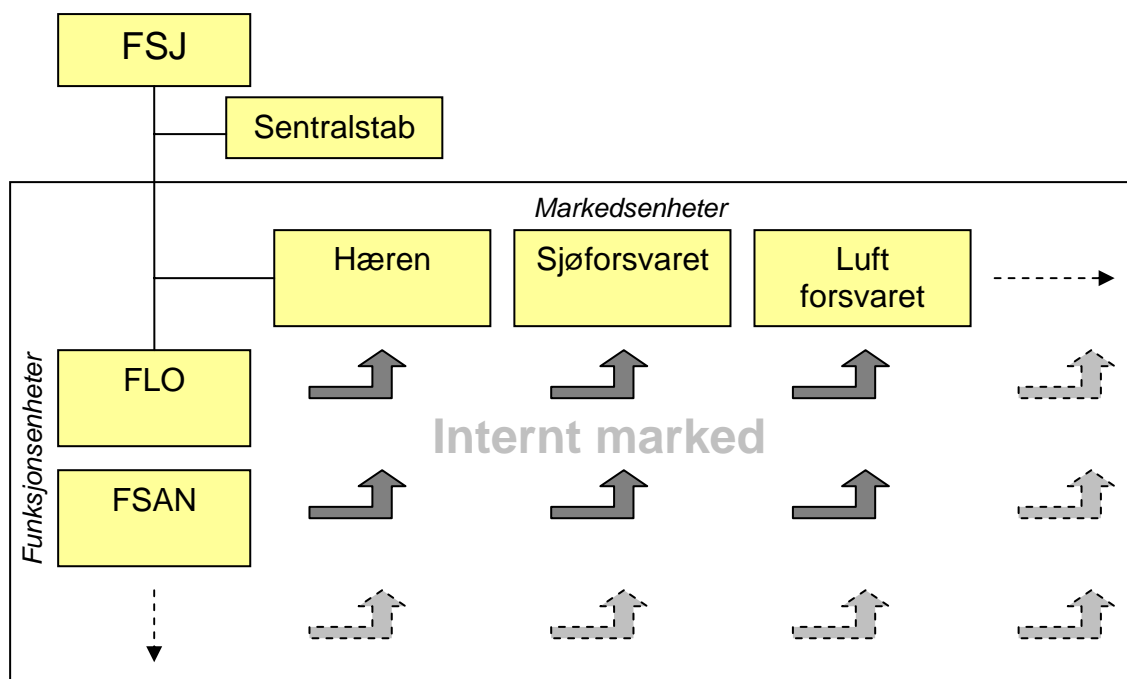


Fig 2: Forenklet modell av Forsvaret organisert som markedsmatrise. Enhetene er eksempler. Basert på Colbjørnsen (1995)

Når det gjelder prinsippene for forsvarsgrenene og fellestjenestene er disse allerede beskrevet tidligere. Det gjenstår imidlertid flere momenter som må belyses før jeg kan trekke ut de kriteriene som forklarer hvordan den tilpassede modellen i fig 2 kan fylles på en hensiktsmessig måte.

Både internt i Forsvaret og i den teorien jeg har basert oppgaven på er det en generell bekymring knyttet til duplisering av kapasiteter. For Forsvaret er det etter min mening også en utfordring knyttet til hva duplisering er. Kapasiteter som besittes av flere forsvarsgrener, som for eksempel sanitets hjelpeplass, kan oppfattes som dupliserende kapasiteter. Dersom kapasitetene er integrerte i den enkelte forsvarsgrenen gjennom oppdrag, gjensidige avhengigheter og behov for spesiell kompetanse, vil jeg påstå at dette ikke er duplisering. Dersom forsvarsgrenene er avhengige av sikker tilgang til, og trening/øving med, disse kapasitetene vil jeg videre påstå at synergieffekten i forhold til det miljøet enheten primært skal arbeide i kan veie tyngre enn synergieffekten i forhold til fag og funksjon. Det vil sannsynligvis heller ikke være noe å spare på å la en sentral fellestjeneste overta, siden antallet enheter og lokaliseringen av disse i stor grad ville være som før. Jeg velger å kalle slike kapasiteter forsvarsgrenespesifikke på bakgrunn av behovet for integrasjon og spesifikk kompetanse og tilhørighet.

Dette fører imidlertid diskusjonen inn på den neste utfordringen når fag og funksjoner er representert både i forsvarsgrenene og i fellestjenester. Det er behov for standardisering og oppfølging av standardene. Standardiseringen må være forankret i Forsvarets øverste ledelse for å ha tyngde og gyldighet (Colbjørnsen 1995:108-116). Dersom funksjoner ikke er fast representert i sentral stab, må de aktuelle fellestjenestene som en konsekvens av dette ha nødvendig myndighet for å kunne sette standarder på vegne av ledelsen. Standardene må samtidig ta hensyn til forsvarsgrenenes spesielle behov for å bli respektert i forsvarsgrenene. Dette mener jeg kan ivaretas gjennom faglinjer, styrket med gode liaisonløsninger. Mintzberg (1983) beskriver flere former for liaisonløsninger, fra helt enkle til mer kompliserte. En stabil form for liaisonløsning som tilfredsstiller forsvarsgrenenes behov for påvirkning overfor fellestjenesten, og fellestjenestens behov for god informasjon om forsvarsgrenene, er faste komiteer. I en slik komité møtes representanter for de berørte enhetene regelmessig for å diskutere felles utfordringer (Mintzberg 1983:83). Slike komiteer brukes allerede i dag, i form av etablerte ledergrupper på forskjellige nivå i Forsvaret.

En ledergruppe vil bidra til å motvirke uheldige konsekvenser ved den neste utfordringen, monopolister. Monopolister er ikke unike for den modellen som er beskrevet over, men må tas hensyn til dersom man skal få de effektiviseringsgevinstene man ønsker. En monopolist kan som eneleverandør sette kunstig høye priser eller som eneste fagekspertise sette egne standarder som overgår det som er nødvendig, og dermed øke kostnadene. En monopolist kan videre opparbeide en sterk forhandlingsmakt gjennom sin fagekspertise. Colbjørnsen (1995) foreskriver presise bestillinger, bruk av markedsstandarder, tilbud fra andre, overvåkning og styring fra den øverste ledelse, og bruk av motekspertise som kontrollmuligheter i forhold til monopolister (Colbjørnsen 1995:72-75). Tilbud fra andre vil være vanskelig å fremskaffe på en troverdig måte dersom man ikke har anledning til eller ønske om å benytte andre leverandører – og for Forsvaret kan det være et spørsmål om de i det hele tatt finnes. For Forsvaret vil ”markedsstandarder” i form av sivile og militære lover, bestemmelser og retningslinjer representere krav som vil være et viktig bidrag i forhold til kvalitet. Når det gjelder pris vil dette måtte håndteres gjennom overordnet overvåkning og styring. Motekspertise i forsvarsgrenene vil både kunne sørge for presise bestillinger til fellestjenestene og

faglig kontroll av det som leveres av tjenester. Dette styrker argumentet for at fellestjenestene ikke bør sitte med alle ressursene innen sine områder.

Det er viktig å påpeke at den viktigste drivkraften i markedsmatrisen er markedsenhetenes kundemakt overfor funksjonsenheter (Colbjørnsen 1995:67ff). Det store innslaget av monopolister gjør at andre mekanismer må vektlegges sterkere i Forsvaret enn i de fleste private bedrifter. Det er likevel bevisstheten rundt pengene og bruken av dem som forventes å gi det største effektiviseringspotensialet, noe man allerede har tatt hensyn til i Forsvarets styringskonsept. Det interne markedet i Forsvaret er ønsket, og virkemidlene for å bruke det er allerede på plass dersom man har viljen.

Basert på det foregående mener jeg følgende kriterier kan utledes for Forsvaret organisert som markedsmatrise:

1. Forsvarsgrenene settes opp som komplette markedsenheter i forhold til oppdrag og operative krav.
2. Sentralisering i fellestjenester må begrunnes med klare stordriftsfordeler i skala og/eller synergigevinst som vurderes som viktigere enn de interne, gjensidige avhengighetene i forsvarsgrenene.
3. Forsvarsgrenspesifikke kapasiteter sentraliseres ikke.
4. Fag og funksjoner må være representert i sentral stab, eller ha formalisert tilgjengelighet til staben.
5. For fellestjenestene etableres faste komiteer (ledergrupper) med representasjon fra forsvarsgrenene og eventuelt sentral stab.
6. Forsvarets styringskonsept følges og brukes aktivt.

## 5 Deskriptiv del

### 5.1 Generelt

I forrige kapittel beskrev jeg en tenkt beste løsning for organisering av Forsvaret innenfor rammene av NPM i forhold til aktuell teori. Kriteriene som ble utledet av denne løsningen vil jeg nå bruke for å analysere de funnene jeg har gjort i Luftforsvaret og Sjøforsvaret innen fagene sanitet og ARBC-vern. Slik vil jeg besvare problemstillingens første del, representert ved arbeidshypotese 1. Gjennom drøfting av forskningen på de utvalgte forsvarsgrenene og fagene vil jeg videre kunne svare på problemstillingens andre del, representert ved hypotesene 2 og 3.

Kriterium 4 som beskriver fagene og funksjonene opp mot sentral stab, og kriterium 6 som omhandler bruk av Forsvarets styringskonsept, faller utenfor oppgavens avgrensning og vil ikke bli vurdert i dette kapittelet.

Jeg finner det naturlig å starte med en de overordnede føringene og hvorvidt disse passer med det teoretiske grunnlaget. Deretter vil jeg gjennomgå Sjøforsvaret og Luftforsvaret hver for seg.

### 5.2 Sentrale føringer for omstillingen

#### 5.2.1 Historikk og status

Som nevnt i begynnelsen av oppgaven har omstillingen av Forsvaret siden 2001-2002 vært drevet av to hovedhensyn. Strukturen ble oppfattet som uhensiktsmessig i forhold til de oppgavene og behovene man så for seg, og kostnadene ved å opprettholde strukturen overgikk det man mente var realistisk å forvente av tildelinger. Disse ubalansene hadde utviklet seg over tid, og sterke ord som "forvitring" ble brukt om Forsvarets tilstand rundt årtusenskiftet (St. prp. nr. 45 2000-2001:6-9,11-13). Denne oppfatningen ble delt av Forsvarets øverste ledelse (FS 2000:8). Strukturen måtte endres og gjøres rimeligere å drifte for at Forsvaret skulle kunne levere de tjenestene som var etterspurt til en pris samfunnet var villig til å betale.

Det var klart at ledelses-, kommando- og støtteapparatet i Forsvaret hadde stort potensial for effektivisering (St. prp. nr 45 2000-2001:15, 48). Etablering av sentrale fellesløsninger har siden vært det klart foretrukne og sterkest vektlagte tiltaket for å få til denne effektiviseringen. Når man leser dokumentene får man lett en oppfatning av at det i praksis er satt likhetstegn mellom sentrale fellesløsninger og



kostnadseffektivitet, selv om jeg ikke finner dette beskrevet konkret. Snarere dannes inntrykket av at det gjentatte ganger henvises til nødvendigheten av å konsentrere virksomheten generelt. Det er likevel klart at det er store forventninger til at funksjonsgruppering skal gi kostnadseffektivitet, noe som forsterkes gjennom fokus på at dupliserende virksomhet må unngås, og at komplementære strukturer er idealet (IVB 2004; St. prp. nr. 42 2003-2004; St. prp. nr. 45 2000-2001). I forholdet mellom fellestjenester og forsvarsgrenene valgte man i Stortingsproposisjon nummer 42 2003-2004 å tone ned det unike ved å fastslå at "I fremtiden vil innslaget av felleskapasiteter sannsynligvis øke, og den tradisjonelle oppdelingen i forsvarsgrener vil få mindre operativ betydning" (St. prp. nr 42 2003-2004:54).

Man opprettholdt i forkant av omstillingsperioden 2005-2008 tankene om samling av funksjoner i fellestjenester som skulle støtte styrkeproduksjonen, begrunnet med at stordriftsfordelene ville gi innsparinger samtidig som at forsvarsgrenenes behov skulle bli tilfredsstillende dekket (IVB 2004:2). I mandatet til Forsvarsstudie 2007 er det identifisert en fortsatt økonomisk utfordring for Forsvaret, som genererer behov for videre effektivisering av driften. Særlig peker man på at det er ytterligere effektiviseringsgevinst å hente innen base- og støttestrukturen, spesielt gjennom konsentrasjon (FD 2005).

Horisontal samhandel hadde ved årtusenskiftet eksistert som et prinsipp i Forsvarets styringskonsept i mange år, foreslått i Stortingsmelding nr 55 1992-93 og senere godkjent av Stortinget. Denne samhandelen skal foregå mellom primærvirksomheten, som finansieres gjennom tildelinger, og støttevirksomhet som i varierende grad skal finansieres av brukerne. I styringskonseptet inngikk også mål- og resultatstyring. Det var altså allerede på 1990-tallet lagt opp til, og oppfordret til, bruk av interne markedsmekanismer i Forsvaret. Det teoretiske grunnlaget for styringskonseptet var og er New Public Management og ønsket om mål- og resultatstyring (DIVØ 2006:8-9; sek. ref. NOU 1999:pkt 4.1.3).

## 5.2.2 Foreløpig hypotesetesting – overordnede føringer

### 5.2.2.1 Arbeidshypotese 1

*Forsvarets omstilling er fundert i ønskede sannheter snarere enn faktiske erfaringer og teorier.*

I referansene jeg har benyttet finner jeg NPM beskrevet kun i DIVØ (2006). De føringene som er lagt gjennom hele perioden er likevel gjenkjennelige i de sentrale

elementene i NPM, og da særlig bruk av interne markedsmekanismer samt mål- og resultatstyring (Vanebo & Strømsnes 2001:40; DIVØ 2006:8).

Organisasjonen er videre delt i primærvirksomhet og støttevirksomhet med forskjellige betegnelser. I Forsvarets styringskonsept er inndelingen grunnlaget for det interne markedet. For støttevirksomheten har det vært fokus på effektivisering og funksjonsinndeling for å oppnå stordriftsfordeler. Primærvirksomheten, som skal løse Forsvarets oppgaver, har man ønsket fleksibel og tilgjengelig. Dette samsvarer med tankene om henholdsvis markedsenheter og funksjonsenheter i normativ modell.

Likevel kan man få en oppfatning av at funksjonsinndeling vektlegges, også for kapasiteter som normalt har tilhørt forsvarsgrenene. Dette eksemplifiseres med uttalelser om at duplisering må unngås, at kapasiteter skal være komplementære, og påstanden om at forsvarsgrenene vil få mindre operativ betydning i fremtiden. Etablering av sentrale fellestjenester fremstår som et foretrukket valg, argumentert med at dette forventes å gi kostnadseffektivitet.

På bakgrunn av dette kan jeg ikke entydig avkrefte hypotesen når det gjelder overordnede føringer. Jeg setter et spørsmålstegn ved ivaretagelsen av primærvirksomheten i forhold til kriteriene som er gitt i normativ modell.

#### **5.2.2.2 Arbeidshypotese 2**

*Ved sammenslåing av støttefunksjoner i Forsvaret har økonomiske hensyn vært overordnet operative krav.*

Selv om de økonomiske hensyn har veid tungt i de overordnede føringer, har jeg ikke funnet pålegg som tilsier at økonomiske hensyn skal prioriteres på bekostning av operative krav. Samtidig er det vanskelig å evaluere effekten av tiltakene uten å vurdere hvordan de faktisk fungerer i organisasjonen.

Hypotesen kan ikke bekreftes eller avkreftes i forhold til overordnede føringer.

#### **5.2.2.3 Arbeidshypotese 3**

*Det har vært nødvendig å gjøre vesentlige og ressurskrevende endringer i vedtatte løsninger.*

De endringene eller justeringene som er gjort i forhold til føringene fra 2000-2001 er i stor grad presisering og videreutvikling av de prosessene som ble initiert eller videreført for periode 2002-2005, basert i oppdaterte økonomiske prognoser. Jeg har ikke funnet beskrivelser i MFU (2003), St. prp. nr 42 2003-2004 eller IVB 2004 som

tilsier at valgene som ble gjort i 2001 var gale og må omgjøres i vesentlig grad. Det er snarere snakk om oppfølging og intensivering (St. prp. nr 42 2003-2004:10).

Der er imidlertid vanskelig å teste hypotesen uten å se hva som faktisk har skjedd i organisasjonen.

Hypotesen kan ikke bekreftes eller avkreftes i forhold til overordnede føringer.

### 5.3 Sjøforsvaret

#### 5.3.1 Status

Sjøforsvaret har i dag en struktur hvor den utøvende virksomheten er samlet i Kysteskadren (KE) og Kystvakten (KV), mens skolevirksomheten er samlet under Sjøforsvarets skoler (SSK). KE, KV og SSK deler en fellesintegrert driftsstab som blant annet omfatter staben til Saniteten i Sjøforsvaret (SAN SJØ). Sjef SAN SJØ er lege med kommandør grad, og har fagansvar for sanitetstjenesten i forsvarsgrenen. For ARBC er fagansvaret ivaretatt av leder for Fagkontor ABC- og miljøvern ved avdeling for sikkerhet, Sjøforsvarets sikkerhetssenter (SSS). Fagansvarlig ARBC er kapteinløytnant. En enkel organisasjonsskisse som beskriver plasseringen av fagansvaret for henholdsvis sanitet og ARBC-vern er gitt i figur 3.

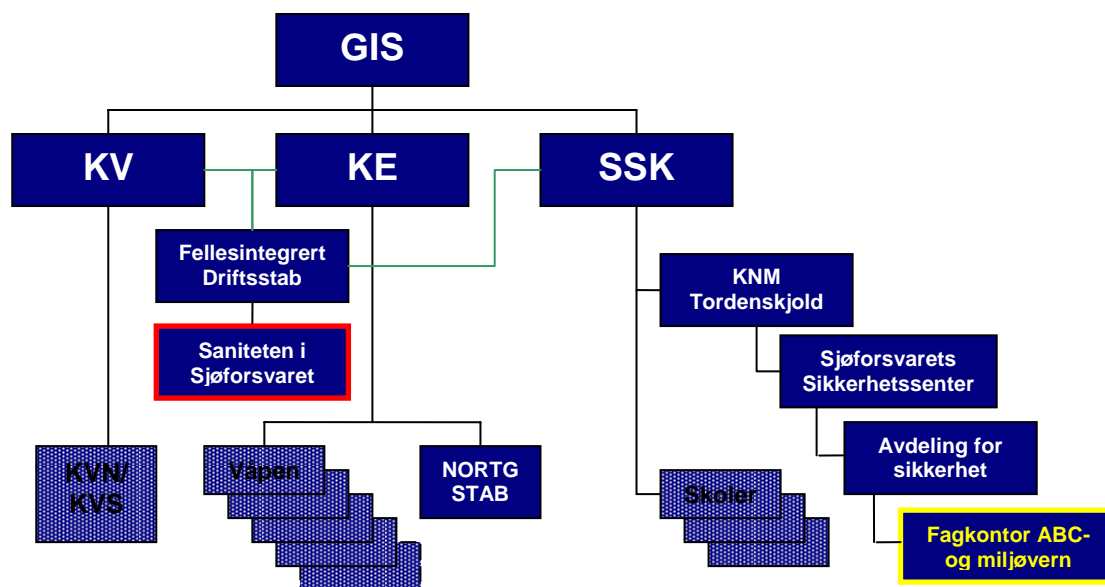


Fig 3. Organisatorisk plassering av fagansvar for sanitet og ARBC-vern i Sjøforsvaret. Sjøforsvarsstaben og staber i KV og SSK er ikke tatt med.

Sanitetstjenesten i Sjøforsvaret er representert i alle våpen, med faglinje til Sjef SAN SJØ. Tjenesten utøves av leger<sup>8</sup>, sykepleierutdannede sanitetsoffiserer og sanitetsassistenter. I SAN SJØ stab er det videre ansatt marinefarmasøyt, veterinær og

<sup>8</sup> Legene er dels vernepliktige som avtjener sin førstegangstjeneste, dels fast tilsatte.

psykolog. Ved SSS gjennomføres sanitetskurs rettet mot bestemte personellkategorier. Innenfor de rammene fartøyene og fartøygruppene setter tilstreber man å etablere sanitetstjeneste på Role 1 nivå<sup>9</sup>. Tyngre sanitetskapasitet (Role 2) er planlagt som en del av de nye logistikkfartøyene for å forsterke sanitetstilbudet til sjøs. Basehelsetjenesten på land og kontor for navalmedisin (Dykkerlegens kontor)<sup>10</sup> er i dag underlagt FSAN (Sommerfelt-Pettersen 2007; Sommerfelt-Pettersen & Tveten 2007). FSAN oppfattes å ha det generelle ansvaret for å sette opp Role 2 sanitetskapasiteter, i motsetning til tidligere hvor dette var forsvarsgrenenes ansvar. Dette er en gjennomgående oppfatning blant personellet som har vært intervjuet i forsvarsgrenen og hos fagmyndighet (IVB 2004:29; MFU 2003:14; Rosen 2007; Sommerfelt-Pettersen & Tveten 2007).

Ved Fagkontor ABC- og miljøvern finner man de eneste fagspesialistene innen ARBC-vern i Sjøforsvaret. I resten av virksomheten er faget ivaretatt som sekundæroppgave, på fartøyene er dette normalt en oppgave for maskinsjef og andremaskinist. Alle besetninger gjennomgår obligatorisk ARBC-vern utdanning ved fagkontoret i henhold til NATO standarder, i tillegg gis det spesialkurs til bestemte besetningskategorier og til personell som har ARBC-vern som sekundæroppgave. Fartøyene oppfattes som systemer i forhold til ARBC-vern, hvor beskyttelse i form av infrastruktur og besetningens kompetanse virker sammen.

For å lede Sjøforsvaret i større operasjoner har man etablert en taktisk stab, Norwegian Task Group (NORTG) stab. Denne er til daglig satt opp som en kadre<sup>11</sup> som ved behov kompletteres ved å trekke inn ressurser fra resten av KE og SSK. I kadrestaben inngår sanitetsoffiser, mens en ARBC-vern offiser fra Fagkontor ABC- og miljøvern er identifisert for å komplettere staben ved behov.

### 5.3.2 Mine funn

Hos respondentene i Sjøforsvaret var det en felles oppfatning av at hovedmålet med omstillingen har vært å redusere kostnader gjennom årsverksreduksjon, konsentrasjon

---

<sup>9</sup> Sanitetstjeneste deles i nivåer, hvor Role 1 er laveste nivå med lege (hjelpeplass). Kapasiteten utfører grunnleggende allmennhelsetjeneste, HMS og akuttmedisin (AJP 4.10(A) 2006:pkt 1037-1040). Role 2 kan utføre mer avansert akuttmedisin og omfatter normalt kirurgisk kapasitet, enkel laboratorie- og røntgenkapasitet, og en begrenset sengekapasitet (AJP 4.10(A) 2006:pkt 1044-1045).

<sup>10</sup> Kontoret omtales med forskjellige navn i henholdsvis FSAN og Sjøforsvaret. I det videre betegnes kontoret som Dykkerlegens/navalmedisinsk kontor for å unngå misforståelser.

<sup>11</sup> Med kadre, eller kader, menes en rammeorganisasjon av fast personell som fylles opp med innkalt personell, tradisjonelt vernepliktige, ved øvelse og krig (Berulfsen & Gundersen 2000:217). I denne sammenhengen kompletteres organisasjonen av fast tjenestegjørende fra andre avdelinger.

og sentralisering. Innenfor disse rammene har man forsøkt å etablere en best mulig løsning. På spørsmål om man tok hensyn til operative krav i dette arbeidet var oppfatningen generelt at det er gjort, med noe variasjon mellom intervjuobjektene. Sjef SAN SJØ mente at operative krav klart har blitt prioritert, mens Fagleder ABC- og miljøvern konstaterte at forsvarsgrenens ARBC-vern struktur ikke var blitt endret (Grønvold 2007; Sommerfelt-Pettersen & Tveten 2007). Generalinspektøren for Sjøforsvaret (GIS) og stabssjef NORTG på sin side mente at de operative krav ikke hadde blitt tillagt samme vekt som krav om innsparing, men at de likevel var ivaretatt (Amundsen, H. 2007; Finseth 2007).

Respondentene på fellesnivå gav uttrykk for en oppfatning av at Sjøforsvaret ønsket å eie kapasitetene selv. Sjef PØS beskrev dette som et faktum uten å gi inntrykk av om han oppfattet dette som spesielt positivt eller negativt. Sjef FSAN gav på sin side uttrykk for at Sjøforsvarets ønsker kunne være en utfordring for fellesskapet, men konstaterte at kvaliteten på saniteten hadde blitt bedre. Sjef FABCS så på den løsningen Sjøforsvaret hadde valgt for ARBC-vern som positiv (Amundsen, E. 2007; Rosen 2007; Bakke 2007). På direkte spørsmål fra meg svarte GIS at Sjøforsvarets hadde forholdt seg til overordnede føringer og pålegg når det gjaldt strukturering av organisasjonen (Finseth 2007). Internt i Sjøforsvaret fant jeg en gjennomgående oppfatning av at man selv måtte ha kontroll over sanitets- og ARBC-vern ressurser som var direkte relatert til sjøoperasjonene. Dette ble begrunnet med fartøyet som et komplett og isolert system hvor alle, bokstavelig talt, er "i samme båt" og må forholde seg til sjøens krav. Jeg fikk inntrykk av at tenkningen rundt fartøyet, med én sjef og én organisasjon, farget synet i og på hele forsvarsgrenen.

Denne holdningen har blitt fulgt opp i handling og i saksbehandling. I forbindelse med nedleggelsen av sjøforsvarsdistriktene trakk man inn sanitetsstillingene til den funksjonen som i dag kalles SAN SJØ, som så fordelte ressursene ut på avdelingene i KE og KV. I en situasjon hvor man hadde et begrenset antall hjemler på kommandør nivå, valgte Sjøforsvaret å beholde sjef SAN SJØ som kommandør med en liten stab. I SAN SJØ var oppfatningen at man har beholdt påvirkningsmakt og fått mulighet til å effektivisere sanitetstjenesten i forsvarsgrenen, riktignok uten at dette har ført til innsparingen. Kostnadseffektivitet ble begrunnet med en bedre tjeneste uten at ressursbruken hadde økt (Sommerfelt-Pettersen & Tveten 2007). For ARBC-vern har

man valgt å ikke redusere fagkontorets oppsetning, samtidig som Sjøforsvarsstaben aktivt har argumentert mot sentralisering (Grønvold 2007; SST 04.04.06).

Et annen eksempel på fagenes status i forsvarsgrenen er rutinene rundt etablering av faglige standarder. Basert på STANAGer og føringer fra FABCS har Fagkontor for ABC- og miljøvern utarbeidet utdanningskrav for Sjøforsvaret. Disse har blitt godkjent på nivåer til dels langt under Sjøforsvarsstaben (SST), på vegne av GIS. Jeg registrerte at denne delegeringen av myndighet ikke var et diskusjonsemne, snarere ble mine spørsmål om godkjenningrutinene møtt med undring. NATO standarder virket godt integrert i generell drift, og krav i henhold til disse ble tilsynelatende akseptert (Amundsen, H. 2007; Grønvold 2007; Sommerfelt-Pettersen & Tveten 2007).

Sjøforsvaret har ikke alltid fått gjennomslag for sine argumenter og ønsker. Dykkerlegens/navalmedisinsk kontor er i dag underlagt sjef FSAN, en løsning sjef FSAN omtalte som fordelaktig både for kontoret og for saniteten i Forsvaret. Etter at FSAN overtok ansvaret har kontoret blitt styrket. Sjef FSAN fremhevet at løsningen gav synergigevinster i forhold til fagmiljøet generelt, og spesielt opp mot Flymedisinsk institutt (FMI). Både Dykkerlegens/navalmedisinsk kontor og FMI arbeider med medisinske problemstillinger rundt trykk og trykkendring. Nå er det på sin plass å påpeke at overføringen av Dykkerlegens/navalmedisinsk kontor og FMI fra forsvarsgrenene til FSAN var en politisk beslutning. Beslutningen var imidlertid i tråd med sjef FSANs oppfatning av hvordan sanitetstjenesten bør organiseres og, etter eget utsagn, hans anbefalinger i forkant av beslutningen (Rosen 2007; St. prp. nr. 36 2001-2002). Sjef SAN SJØ på sin side mente det var en utfordring for Sjøforsvaret at kontoret tilhørte FSAN organisasjonsmessig, siden kontorets hovedoppgave var å betjene Sjøforsvarets dykkermiljø og u-båtvåpen (Sommerfelt-Pettersen & Tveten 2007). GIS vektla at Dykkerlegens/navalmedisinsk kontor måtte ligge på Haakonvern i Bergen for å være nær de miljøene kontoret skal støtte (Finseth 2007). Dette er i tråd med de politiske føringene for overføringen til FSAN (Innst. S. nr. 122 2001-2002:pkt 2.2; St. prp. nr. 36 2001-2002:pkt 2.1.3). Slik forholdene ble fremstilt forstod jeg at overføringen til FSAN ikke har gitt skalafordeler i form av færre årsverk, og at det i forhold til synergigevinster var ulik oppfatning av om dette var oppnådd, og om det var de rette synergiene som hadde blitt vektlagt.

Et annet diskusjonsemne som ble trukket frem var spørsmålet rundt hvem som skal sette opp sanitetskapasiteten på logistikkfartøy når disse er fremskaffet. Holdningen i Sjøforsvaret virket generelt å være at virksomhet på kjøll er spesielt og krever spesiell kompetanse. Det ble i intervju med sjef SAN SJØ fremhevet at man som sanitetspersonell kun bruker en liten del av tiden om bord til akuttmedisin. Samtidig vil man til en hver tid om bord være besetningsmedlem med forventninger og roller i forhold til fartøyets drift og overlevelse (Sommerfelt-Pettersen & Tveten 2007). Sjef FSAN la på sin side frem en oppfatning av at sanitetspersonellet, og da særlig det helsefagutdannede personellet, har sanitet som sin primærfunksjon og at de, med generell militær trening, kan fungere i de fleste miljø, eventuelt med nødvendig tilleggsutdanning (Rosen 2007). I forhold til Role 2 på logistikkfartøy mente sjef FSAN at hans organisasjon bør stå for rekruttering og oppsetning. Dette ble begrunnet med at FSAN som sentral institusjon har bedre forutsetning for å rekruttere og å gi nødvendig fagutdanning, samt at en slik kapasitet da vil inngå i en felles løsning med større fleksibilitet enn om personellet er forbeholdt Sjøforsvaret (Rosen 2007). Sjef SAN SJØ mente at rekruttering, utdanning og oppsetning må skje i Sjøforsvarets regi, både fordi tjenesten om bord stiller spesielle krav til kunnskaper, kompetanse og holdninger, og for at Sjøforsvaret skal være sikret tilgjengelighet på det riktige personellet når kapasiteten skal brukes. Senior stabsoffiser hos sjef SAN SJØ pekte på utfordringen med å finne tid til utdanning og trening av helsepersonell dersom man skulle satse på en felles løsning (Sommerfelt-Pettersen & Tveten 2007). Brukeren, representert ved stabssjef NORTG, delte den generelle oppfatningen av at sjøtjeneste stiller spesielle krav til personellet, men var samtidig åpen for at enkelte fagspecialister kunne tjenestegjøre om bord på logistikkfartøy uten å ha spesiell maritim kompetanse (Amundsen, H. 2007). De forskjellige oppfatningene som kom til uttrykk mellom sjef FSAN og sanitetsmiljøet i Sjøforsvaret synliggjør etter min mening de alternative motivene for gruppering av personell og enheter som Mintzberg (1983) beskriver. Internt i Sjøforsvaret vektla man gjensidige avhengigheter mellom forskjellige fag og funksjoner internt for best mulig å ivareta maritime operasjoner. Sjef FSAN la på sin side vekt på synergigevinster, skalafordeler og gjensidige avhengigheter innen fag og funksjon for å kunne skape en best mulig sanitetstjeneste. Dersom normativ modell legges til grunn må Sjøforsvarets behov og krav i forhold til tilgjengelighet og maritim kompetanse være styrende for hvem som skal "eie" Role 2

kapasiteten på logistikkfartøy, og det må kunne påvises stordriftsfordeler som overgår ulempene for forsvarsgrenen dersom kapasiteten skal legges til sentral fellestjeneste.

Forskjellen i tilnærming når det gjelder gruppering kan gjenkjennes i Sjøforsvaret for øvrig, med hensyn til operasjonsfokus på tvers av fag- og funksjonsgrenser, og i Forsvarets fellesmiljøer med hensyn til funksjonsfokus. Dette kommer tydelig frem i Program FOKUS sin rapport om ansvars- og grensesnittavklaringer for FKL. I rapportens vedlegg A anbefaler Program FOKUS blant annet at stillingene ved Fagkontor ABC- og miljøvern i Sjøforsvaret overføres til FKL, i tråd med Forsvarsdepartementets oppdrag til FKL. Program FOKUS oppfatter virksomheten ved fagkontoret som dupliserende i forhold til FABCS (Program FOKUS 29.03.06: vedlegg A; IVB 2004:29). I Sjøforsvarsstabens kommentar til rapporten legges det blant annet vekt på at fagkontoret er en integrert del av Sjøforsvarets virksomhet og en forutsetning for maritime operasjoner. På generelt grunnlag stiller Sjøforsvaret spørsmål om hvilke gevinster man forventer å oppnå ved en overføring av årsverk til FKL, og peker på at rapporten ikke sannsynliggjør innsparingspotensialer (SST 04.04.06). Ser man rapporten og Sjøforsvarets kommentar opp mot hverandre gir Program FOKUS et inntrykk av at sentralisering og samling er et mål i seg selv. Det som vektlegges er oppfatningen av duplisering og ønsket om konsentrasjon av fagmyndighet og -ansvar, uten at det samtidig pekes på konkrete muligheter for synergigevinster eller reduksjoner i årsverksrammen (Program FOKUS 29.03.06). Sjøforsvaret viser på sin side til utfordringene som kan oppstå dersom virksomhet innen samme miljø skal ledes fra forskjellige steder. I kommentaren mener man at bruk av faglinjer kan være mer hensiktsmessig og effektivt enn kommandolinjer for å ivareta fagene (SST 04.04.06).

I forholdet mellom Fagkontor ABC- og miljøvern i Sjøforsvaret og FABCS var det på intervju tidspunktet liten uenighet. Fungerende sjef FABCS sa seg fornøyd med Sjøforsvarets løsning som den var, men pekte på at tidligere sjefer hadde hatt andre oppfatninger. Fagleder ABC- og miljøvern i Sjøforsvaret mente FABCS som fagmyndighet fungerte uten nevneverdige problemer.

Når det gjaldt operative krav for fagene mente både Sjøforsvarets og fagmyndighetenes representanter at disse var ivaretatt i forsvarsgrenen. NATO standarder og doktriner ble oppfattet som sentrale for både sanitet og ARBC-vern. Jeg fant imidlertid, som tidligere antydte, forskjeller i oppfatningen av hvor omfattende



generelle krav til sjøtjeneste var. Kjernen i denne forskjellen mener jeg kan ligge i hvordan man vurderer sanitetspersonellet, her i Role 2 sammenheng, i forhold til fartøyet. Sjef SAN SJØ gav uttrykk for at sanitetskapasiteten inngår som en del av den totale besetningen, at den er å regne som sjøoperativ. Sjef FSAN, slik jeg oppfattet ham, gav inntrykk av at personellet kan regnes som passasjerer når de ikke utfører sine primærfunksjoner. Sjef SAN SJØ har sannsynligvis rett i sin holdning når det gjelder sanitetspersonell på stridsfartøy, hva som gjelder for logistikkfartøy er jeg mer usikker på. Stsj NORTGs kommentar når det gjelder fagspesialister om bord kan tyde på at det er rom for vurdering, i hvert fall for enkeltstillinger. Basert på normativ modell og tradisjon mener jeg det er Sjøforsvaret, som operatør av fartøyet, som setter kravene, uavhengig av hvem som til slutt blir tildelt oppgaven med å etablere sanitetskapasiteten.

### 5.3.3 Hypotesetesting Sjøforsvaret

#### 5.3.3.1 Arbeidshypotese 1

*Forsvarets omstilling er fundert i ønskede sannheter snarere enn faktiske erfaringer og teorier.*

I forhold til mine funn i Sjøforsvaret og prosesser opp mot forsvarsgrenen kan jeg ikke si at de overordnede føringene ikke har blitt fulgt opp. Jeg tillater meg likevel å sette spørsmålsteget ved måten de har blitt fulgt opp på. Spesielt tenker jeg på begrunnelsene for sentralisering av dykkerlegens/navalmedisinsk kontor og Fagkontor ABC- og miljøvern. I normativ modell er forutsetningen for å overføre kapasiteter til fellestjenesten at kapasitetene ikke skal være forsvarsgrenspesifikke. Det er videre behov for fagkompetanse i forsvarsgrenen for å kunne gi riktige bestillinger til fellestjenesten, og kontrollere leveransene.

I forhold til Dykkerlegens/navalmedisinsk kontor konstaterer jeg at sjef FSAN mente at synergigevinster kunne påvises. Sjef SAN SJØ var av en annen oppfatning, og pekte på at tjenesten er forsvarsgrenspesifikk. Så lenge kontoret er lokalisert til marinebasen i Bergen ser jeg at nærheten til FSAN er av hovedsakelig administrativ art, mens miljøet fortsatt er Sjøforsvaret. Dersom stordriftsfordeler ikke kan påvises tydelig stiller jeg spørsmål om effekten står i forhold til ulempene ved å organisere kapasiteten ut av forsvarsgrenen.

Når det gjelder ARBC-vern tjenesten registrerer jeg ulikhet i oppfatningen mellom Sjøforsvaret og blant annet Program FOKUS i forhold til sentralisering av Fagkontor

ABC- og miljøvern. Ut fra det som er presentert tilfredsstillende ikke en slik sammenslåing de kriteriene som er satt for å overføre kapasiteter til fellesinstitusjoner. Sjøforsvaret på sin side viser en gjennomgående tenkning som sammenfaller med markedsgruppering eller -orientering, slik den presenteres av Mintzberg (1983) og Colbjørnsen (1995). Denne er i tråd med de kriteriene jeg har beskrevet for forsvarsgrenene i min normative modell, i den grad at sjef SJØ SAN foreslo en løsning for FSANs ledelse som ligger tett opp til mitt forslag om ledergrupper for fellestjenestene med representanter fra forsvarsgrenene (Sommerfelt-Pettersen & Tveten 2007).

Hypotesen er avkreftet for Sjøforsvaret som i tenkning og handlinger synes å ligge tett opp til teorigrunnet og kriteriene fra normativ modell. I forhold til FSAN konstateres det at Dykkerlegens/navalmedisinsk kontor er sentralisert på tross av sin forsvarsgrenspesifikke virksomhet, og uten at betydelige stordriftsfordeler synes påvist. Når det gjelder forholdet mellom FKL og Sjøforsvaret mener jeg at den fremstilte begrunnelsen for å overføre Fagkontor ABC- og miljøvern organisasjonsmessig ikke er i tråd med normativ modell.

### 5.3.3.2 Arbeidshypotese 2

*Ved sammenslåing av støttefunksjoner i Forsvaret har økonomiske hensyn vært overordnet operative krav.*

Jeg konstaterer jeg at alle intervjuobjektene mente at operative krav var ivaretatt, eller forventet ivaretatt når nye logistikkfartøy er innfaset. Slik jeg tolket uttalelsene til GIS og Stsj NORTG var operative krav ivaretatt til tross for pålegg om innsparing.

Som nevnt i pkt 5.3.3.1 kan det stilles spørsmål om det er tatt tilstrekkelig hensyn til forsvarsgrenens behov i forhold til sentraliseringen av Dykkerlegens/navalmedisinsk kontor og forslaget om overføring av Fagkontor ABC- og miljøvern til FKL. Det er samtidig ikke påvist noen økonomisk gevinst, og man kan derfor ikke si at en eventuell nedprioritering av operative krav er knyttet til økonomiske hensyn. Andre hensyn, som ønske om en mest mulig komplett funksjonsorganisasjon, kan synes å være mer tungtveiende.

I forhold til kontrollpunktene som er satt opp i pkt 1.4.2 mener jeg hypotesen er avkreftet.

### 5.3.3.3 Arbeidshypotese 3

*Det har vært nødvendig å gjøre vesentlige og ressurskrevende endringer i vedtatte løsninger.*

Jeg har ikke funnet at det har vært gjort vesentlige endringer i planlagte løsninger innen sanitet eller ARBC-vern internt i Sjøforsvaret. Dette kan forklares med at Sjøforsvaret synes å ha hatt en klar og konsistent holdning til fagene.

Det ble imidlertid fremsatt ønsker om endring. Sjef SAN SJØ mente at Dykkerlegens/navalmedisinsk kontor måtte tilbakeføres, samt at Sjøforsvaret måtte få ansvaret for Role 2 sanitetskapasiteten til logistikkfartøy. Jeg kan imidlertid ikke se at noen av disse endringsforslagene medfører økt totalt ressursbruk, med mindre Role 2 for logistikkfartøy i FSANs regi er mindre ressurskrevende ved at hele eller deler av bidraget tas ut av eksisterende kapasiteter. Det vil i tilfelle ha betydning for tilgjengeligheten, og må vurderes opp mot den totale ambisjonen og belastningen for FSANs sanitetskapasiteter.

Fra andre har det kommet forslag om overføring av Fagkontor ABC- og miljøvern. I dokumentasjonen jeg har benyttet finner jeg imidlertid ikke grunnlag for å vurdere hvilke ressursmessige konsekvenser en slik overføring vil ha.

Arbeidshypotese 3 er avkreftet for Sjøforsvaret, med forbehold om ressursbehovet knyttet til Role 2 kapasitet på logistikkfartøy.

## 5.4 Luftforsvaret

### 5.4.1 Status

Luftforsvaret har valgt en flat struktur hvor de operative elementene, luftvingene, er direkte underlagt Generalinspektøren i Luftforsvaret (GIL) sammen med Luftforsvarets utvikling- og kompetansesenter (LUKS), Luftoperativt inspektorat (LOI) og skolene. I daglig drift har LOI et oppfølgingsansvar overfor luftvingene på vegne av GIL. Fagansvaret for sanitet og ARBC er lagt til LOI ved Bakkeoperativt inspektorat (BOI), Faggruppe Force Protection (FP). Sanitet har en egen stabsoffiser, sykepleierutdannet, med majors grad. ARBC-vern ivaretas av Stabsoffiser Passivt Forsvar som også har fagansvaret for ingeniørtjenesten generelt. Stillingen hadde majors grad, men var på intervjuetidspunktet besatt av en kaptein (Mauseth 2007, Salberg 2007a, Still beskr SO Passivt 01.01.06). En enkel organisasjonsskisse som viser plasseringen av fagansvar og operative kapasiteter innen sanitet og ARBC-vern er gitt i figur 4.

Sanitet til og med Role 1 nivå regnes i Luftforsvaret som en del av FP eller styrkebeskyttelse. Det samme gjelder ARBC forebygging, søk og rens, samt enkel analyse- og rapporteringskapasitet. FP er en del av Luftforsvarets operativ leveranse. FP spesialistfunksjonene er i dag organisert i Luftforsvarets to basesett. Basesett 1 ved Luftving 138 har en stående kjerne, oppsatt med befal og vervede til blant annet ett sanitetslag og ett ARBC-vern lag. Dette er kapasiteter med høy beredskap for å støtte Luftforsvarets innsatsstyrker. Resterende kapasitet for Basesett 1, samt kapasitetene for Basesett 2, skal i fremtiden dekket av personell på beredskapskontrakt (Gustavson 2007a, Heiestad 2007).

På Luftforsvarets øvrige baser er det ikke egen Role 1 kapasitet på sanitetssiden eller ARBC-vern avdelinger. Eventuelle behov for spesialistkompetanse forventes løst ved bruk av kapasitetene i basesettene eller støtte fra andre. Forsvarsgrenen har ikke egen utdanningskapasitet for fagene. Sanitetsoldater og sanitetsbefal utdannes ved FSAN/MUKS. Det er for tiden ingen soldat- og befalsutdanning innen ARBC-vern. Basehelsetjenesten, Flymedisinsk institutt (FMI), flylegetjenesten<sup>12</sup> ved luftvingene og medisinske flybesetninger (Aeromedical Evacuation – AE)<sup>13</sup> er underlagt FSAN.

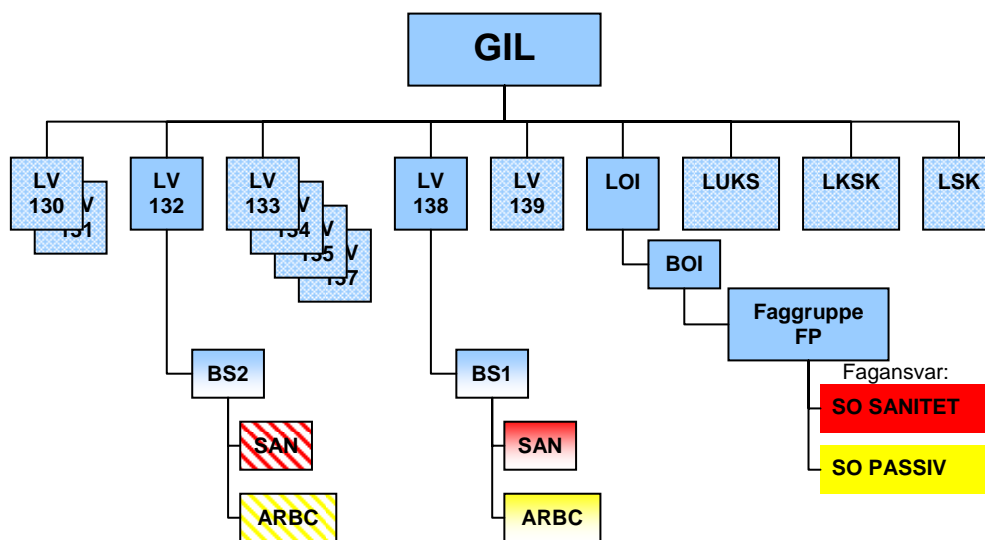


Fig 4. Organisasjonsmessig plassering av sanitet og ARBC i Luftforsvaret. Forsvarsgrenens operative kapasiteter er samlet i basesettene (BS), hvor sanitet og ARBC i BS1 er delvis stående, mens resterende kapasitet i BS1 og kapasitetene i BS2 skal dekket med personell på beredskapskontrakt. Staber er ikke beskrevet.

<sup>12</sup> Flyleger har gjennomgått utdanning i USA rettet mot flymedisin generelt og militære flyoperasjoner spesielt. De inngår som en del av den operative driften ved luftvingene.

<sup>13</sup> Forsvaret har etablert beredskapslag med leger og sykepleiere for medisinsk flyevakuering. Denne kan foregå med Forsvarets transportfly eller sivile passasjerfly gjennom avtale med SAS/Braathens. Dette kommer i tillegg til avtale med Statens Luftambulansetjeneste.

#### 5.4.2 Mine funn

Luftforsvaret er den forsvarsgrenen som i størst grad har ”akseptert konklusjonene” i omstillingen (Amundsen, E. 2007). Mitt inntrykk var at Luftforsvarets personell kunne identifisere flere utfordringer og muligheter for suboptimale løsninger i forhold til fellestjenestene, men at man gjennomgående aksepterte det man oppfattet som spillereglene. Det var en generell oppfatning at omstillingen primært handlet om reduksjoner i årsverksrammen.

Sanitet gav inntrykk av å få større oppmerksomhet enn ARBC-vern i Luftforsvaret, uten at noen ville si at det ene faget ble oppfattet som mer viktig enn det andre. (Gustavson 2007a; Heiestad 2007; Mauseth 2007; Salberg 2007a). Et tilsvarende inntrykk fikk jeg for Sjøforsvaret og Forsvaret generelt.

Alle intervjuobjektene i Luftforsvaret viste en klar forståelse for hva som var operative krav. ACE (Allied Commander Europe) Forces Standards<sup>14</sup> (AFS) har lenge vært oppfattet som Luftforsvarets ”Bibel” (Heiestad 2007). AFS inneholder for luftoperative avdelinger både en kravspesifikasjon, basert på STANAGer og andre styrende dokumenter, og kriterier som brukes av NATO når avdelingene evalueres. I AFS deles virksomheten opp i operasjoner, logistikk og Force Protection (AFS 2003). Luftforsvaret har imitert strukturen i AFS ved å definere fagene som dekkes av begrepet FP, deriblant sanitet og ARBC, som en egen kapasitet (FO 2002:37-40). Denne tenkningen finner man både i LOIs organisasjon og i basesettene. På den måten bruker Luftforsvaret både en funksjonsrettet tenkning, ved å definere interne funksjonsområder, samtidig som man innen funksjonsområdene bruker en mer markedsorientert tenkning ved at man organiserer seg i forhold til gjensidige avhengigheter mellom de ulike fagene i FP.

Forsvarsgrenen baserer seg på å sette sammen organisasjonen til det enkelte oppdraget med egne moduler (fra for eksempel basesettene) og kapasiteter og personell fra andre. Dette er en videreføring av oppdragsorganisering (FO 2002:159). Denne tilnærmingen gjenspeiler en markedsorientert tenkning i forhold til Luftforsvarets interne kapasiteter, men baserer seg samtidig i stor grad på fellestjenester, for eksempel FLO. I daglig drift lever man med og aksepterer en til dels gjennomgående funksjonsrettet organisering helt ut til den enkelte utøver.

---

<sup>14</sup> ACE har siden det dokumentet som er tilgjengelig ble produsert skiftet navn til Allied Commander Operations (ACO).

Luftvingsjef måtte forholde seg til flere kommandolinjer som gikk direkte inn i hans virksomhet (Heiestad 2007). Stabssjef LST mente Luftforsvaret også i fremtiden måtte innfinne seg med at fellestjenestene leverer inn i forsvarsgrenens daglige drift (Gustavson 2007a). Så langt har oppdragsorganisering i misjonene og funksjonsorganisering i driften hjemme vist seg å fungere. Enkelte intervjuobjektene stilte imidlertid spørsmål om man hadde vært i situasjoner hvor løsningene var blitt reelt utfordret, særlig i forhold til egne FP kapasiteter og støtte fra fellesinstitusjonene. Situasjoner mer krevende enn det man til da hadde opplevd ble oppfattet å kunne avsløre svakheter i løsningene (Amundsen, E. 2007). I internasjonale operasjoner hadde man på intervju tidspunktet hatt liten sanitetsdeltakelse, og ingen deltagelse fra ARBC-vern (Heiestad 2007; Salberg 2007a).

Luftforsvarets intervjuobjekter gav inntrykk av å oppleve omstillingen som tøff, med store krav til årsverksreduksjoner. GIL har beskrevet en situasjon hvor reduksjonene i årsverksrammene har ført til et Luftforsvar som på enkelte områder ikke kan levere det som forventes fremover (Nodeland 2007). Internt i forsvarsgrenen mente stabssjef Luftforsvarsstaben (LST) at man har fulgt en bevisst prioritering, også innenfor forsvarsgrenens operative leveranser. FP og Luftvern var redusert merkbart for å skjerme flyskvadronene (Gustavson 2007a). Fellesløsninger var både sentralt og internt blitt fremmet som alternativer til egne kapasiteter, og ble aktivt brukt som argument når organisasjonen skulle justeres i forhold til rammene. For sanitet hadde Luftforsvaret beholdt saksbehandleren i LOI og det man oppfattet som Role 1 kapasitet ved Basesett 1 (Salberg 2007a). I forhold til hovedoppgaver og arbeidssted oppfatter jeg FMI, flylegene og medisinsk flybesetning som forsvarsgrenspesifikke kapasiteter. SO Sanitet mente at overføringen hadde vært positiv når det gjaldt medisinsk flybesetning, mens flylegene og FMI overfor ham gav uttrykk for stor frustrasjon ved å ikke tilhøre Luftforsvaret (FMI) eller ha organisatorisk tilhørighet til luftvingene (flylegene). Sjef FSAN mente på sin side at overføringene hadde gitt synergigevinster, og at det for FMI og flylegene var bedre å tilhøre FSAN enn Luftforsvaret (Rosen 2007).

For ARBC-vern hadde man lagt ned ARBC-vern troppene og egen styrkeproduksjon, og hadde hatt en seiglivet tro på at "noen" ville ivareta dette utenfor Luftforsvaret (Mausest 2007). Manglende militære oppdrag til ARBC-vern laget i Basesett 1 gjorde at enkelte stilte spørsmålet om man faktisk hadde bruk for en slik kapasitet i

forsvarsgrenen (Heiestad 2007). Selv om man i stor grad hadde akseptert å basere seg på fellestjenester innen sanitet og ARBC-vern, var det blant respondentene i Luftforsvaret en gjennomgående tvil i forhold til FSAN og FKL sin evne til å levere i henhold til behovet. Delvis skyldtes tvilen de erfaringene man allerede hadde gjort seg, delvis skyldtes den en forståelse av at det stadig økende ambisjonsnivået fra politisk hold i forhold til INTOPS overgikk kapasitetene man i utgangspunktet hadde planlagt med for fellestjenestene. Begrepet som ble brukt var ”samtidighetsproblematikken”, som beskriver utfordringen ved at flere avdelinger kan ha samtidig behov for en felles ressurs (Amundsen, E. 2007; Gustavson 2007a). Det ble gitt uttrykk for at fellestjenestene måtte evalueres for å se om de faktisk var i stand til å levere nødvendige tjenester i tilstrekkelig omfang til operasjonene. Likeledes hadde man i Luftforsvaret startet et arbeid opp mot fellestjenestene for å få avklart grenser og oppdrag i daglig virksomhet (Gustavson 2007a). Sjef FSAN kunne bekrefte at hans fagfelt hadde problemer med å dekke ambisjonene, men pekte på at problemene ikke var begrunnet i ressurser, men utfordringer knyttet til rekruttering og det å skaffe tilstrekkelig materiell i fra FLO (Rosen 2007).

Selv om Luftforsvarets kapasiteter innen sanitet og ARBC-vern ble vurdert som kvalitativt svært gode, ble de samtidig oppfattet som så marginale i omfang at man i siste omstillingsprosess – FØNIKS 2 – kom fram til at kapasitetene ikke var i stand til å dekke forsvarsgrenens behov i forhold til ambisjonene, verken i omfang eller sammensetning. På grunnlag av dette besluttet man å etablere en kompletterende organisasjon for basesettene basert på beredskapskontrakter. (Gustavson 2007a; Gustavson 2007b; Salberg 2007; Mauseth 2007). Det ble poengtert av stsj LST at man i Luftforsvarets organisasjon ønsket å ha kompetansen, men ikke nødvendigvis kapasiteten, i daglig drift. Kapasitetene kunne komme fra beredskapskontrakter som nevnt over, andre forsvarsgrener og Heimevernet, eller fellestjenestene (Gustavson 2007a). Så vel SO Sanitet og SO Passivt var positive til muligheten for å komplettere basesettene med beredskapskontrakter. Med oppsetningen komplett mente de at både sanitet og ARBC-vern ville ha kapasiteter som tilfredsstilte kravene og ambisjonene, også i omfang. Samtidig mente man at den svake oppsetningen av fagspesialister i daglig tjeneste ville gjøre det vanskelig å opprettholde en ”organisasjonshukommelse” innen fagene. Sanitetsfaget hadde totalt tre befalsstillinger i forsvarsgrenen, medregnet SO Sanitet. ARBC-vern hadde fire rene fagstillinger, alle ved Basesett 1.

Det var ikke noe krav om ARBC-vern kompetanse til stillingen som SO Passivt. (OPL/F 2007; Still beskr SO Passivt 2006).

I tillegg til produksjonen av sanitetssoldater, som i sin helhet går til drift av FSANs sykestuer ved stasjonene, utdanner Luftforsvaret i 2006/2007 fire sanitetsbefal ved Forsvarets sanitetsskole. Det er imidlertid ikke oppgaver for sanitetsbefalet i Luftforsvarets organisasjon, og de blir derfor plassert ved FSANs sykestuer og ved rekruttskolen på Madla. FSAN har pr i dag ikke noe formelt ansvar for dette befalet, og funksjonen til sersjanten som sendes til Madla er fortsatt uklar (Salberg 2007b). Luftforsvaret produserer dermed både sanitetssoldater og sanitetsbefal uten å drive egen avdelingsutdanning. Hvor skikket dette personellet er for senere tjenestegjøring ved basesettene når de er ferdige med sin førstegangstjeneste eller plikttjeneste er uklart (Salberg 2007a).

Det var på intervju tidspunktet ingen styrkeproduksjon av ARBC-vern soldater eller befal i Luftforsvaret. Luftforsvarets ledelse la for dagen en oppfatning av at dette skulle bli gjort ved fellesinstitusjon eller i samarbeide med andre. Sjef FABCS klargjorde at skolen ikke hadde dette som oppdrag eller kapasitet til å påta seg et slikt oppdrag. Hærens utdanning ble beskrevet som knapt dekkende for Hærens behov, og mine kontakter i FS07 bekreftet at det ikke fantes noe felles ARBC-vern kompani. Utfordringen var imidlertid identifisert, og arbeidet med å finne en løsning var igangsatt (Bakke 2007; Dahl & Smedsrud 2007; Gustavson 2007a; Mauseth 2007).

Stabsoffiser sanitet gav uttrykk for at han hadde utfordringer både i forhold til å følge saker opp internt i forsvarsgrenen og i forhandlinger med FSAN siden han var alene, og ikke var lege. Forholdet til FSAN ble betegnet som godt i alminnelighet, men manglende fagtyngde og usikkerhet om hva Luftforsvaret faktisk ville med saniteten gjorde arbeidet vanskelig. Samtidig ble det presisert at man fortsatt hadde god kontakt med flylegene og FMI som utgjorde en forsvarsgrenspesifikk fagmedisinsk kompetanse av stor verdi. (Salberg 2007). Disse kapasitetene er imidlertid underlagt FSAN, noe som kan bidra til skjevhet i forhandlings- og påvirkningsmakt mellom forsvarsgrenen og fellesinstitusjonen (Colbjørnsen 1995:73-75). SO Passivt mente på sin side at han hadde god dialog med FABCS, men beskrev en hverdag internt i Luftforsvaret hvor det kunne være vanskelig å få informasjon løftet opp i systemet. Et eksempel var problemet med å få forklart at det ikke eksisterte en felles kapasitet i Forsvaret for styrkeproduksjon av ARBC-vern soldater og befal (Mauseth 2007).



En av de utfordringene som ble beskrevet i forhold til fellestjenester i daglig drift, var sanitetsstøtte ved flystasjonene. Sykestua, som før ivaretok sanitetsbehovene lokalt, var overført til FSAN. Da den ble overført overtok FSAN basehelsetjenesten definert som legekantortjenesten og tannhelsetjenesten. Luftforsvaret gav fra seg sykestua, et fenomen som i tillegg til lege- og tannhelsetjenesten omfattet havariberedskap, øvelsesstøtte og undervisning, i praksis Role 1 kapasiteter. I Luftforsvaret har sanitetens deltakelse i havariberedskapen lange tradisjoner, og var tidligere et krav ved kampflyoperasjoner. Etter overføring av basehelsetjenesten ble Bestemmelser for militær luftfart (BML) endret slik at det ikke lenger var krav til sanitetsberedskap (BML 08.09.04:pkt 5.8; BML 02.09.06:pkt 3.4 ). Det ble gitt åpning for at den enkelte luftvingsjef kunne be om sanitetsberedskap ved flyging når det var ønskelig. Dette viste seg imidlertid å ikke å være mulig i praksis. FSAN hadde redusert bemanningen ved sykestuene etter pålegg, og anså ikke havariberedskap som en del av basehelsetjenestens oppgaver (Heiestad 2007; Rosen 2007; Salberg 2007a; Sj FSAN 2006:3). Alternativet, slik jeg oppfattet det, ville ha vært å få tilført kapasiteter andre steder fra, noe som fremstår som langt mer kostbart og komplisert for det enkelte tilfelle.

Slik jeg oppfattet situasjonen etter å ha intervjuet både fagmyndigheten FSAN og Luftforsvarets ledelse, fagansvarlig og bruker, bunnet uenigheten i begreper som ble oppfattet forskjellig, slik jeg over har beskrevet det i forhold til selve overføringen av basehelsetjenesten fra Luftforsvaret til FSAN. For Luftforsvaret var havariberedskapen oppfattet som en klart operativ aktivitet (Heiestad 2007; Salberg 2007), mens den av sjef FSAN ikke ble regnet som operativ sanitetstjeneste (Rosen 2007). Både Luftforsvaret og FSAN aksepterte at Role 1 var forsvarsgrenens ansvar, men hva dette omfattet var det ulik oppfatning om. Slik jeg tolket Luftforsvaret mente man at kravet om Role 1 ville være tilfredsstillende dekket gjennom basesettene når man hadde fått beredskapskontraktene på plass i basesettene. Det var videre en oppfatning av at sykestuene – basehelsetjenesten i regi av FSAN – hadde kapasitet til og burde ivareta basisfunksjonene med havariberedskap, øvelser og undervisning på stasjonene (Salberg 2007). Sjef FSAN og andre kontakter i samme organisasjon mente på sin side at Luftforsvaret måtte ivareta disse aktivitetene med egne ressurser (Rosen 2007). Det er etablert en samhandlingsavtale mellom FSAN og Luftforsvaret som, slik jeg leser den, kan tolkes til støtte for begge syn (Sj FSAN & GIL 2004).

Jeg fant ikke et tilsvarende misforhold i begrepsoppfatning mellom Luftforsvaret og FABCS, ut over den tidlige nevnte misforståelsen i deler av Luftforsvarets organisasjon om at fellesskapet hadde mulighet for å ivareta styrkeproduksjon av ARBC-vern soldater og befal. Både i forhold til uklarhetene mellom FSAN og Luftforsvaret, og i forhold til styrkeproduksjon av ABRC-vern personell, var det tatt tak i problemstillingene og man arbeidet for å finne løsninger (Gustavson 2007a, Mauseth 2007, Salberg 2007a).

### 5.4.3 Hypotesetesting Luftforsvaret

#### 5.4.3.1 Arbeidshypotese 1

*Forsvarets omstilling er fundert i ønskede sannheter snarere enn faktiske erfaringer og teorier.*

Mitt inntrykk er at Luftforsvaret i hovedsak har fulgt føringer basert på de overordnede teoriene med begrensede interne oppfatninger og krav ut over prioritering av kjernevirksomheten. Man har akseptert konklusjonen, tilpasset seg spillereglene og valgt å leve med løsningene. Dette er forståelig ut fra den prioriteringen som er beskrevet, og det som forsvarsgrenen oppfattet som strenge personellrammer. En markedsrettet tenkning kan oppfattes i måten man ser på sammensetting av operative bidrag på, samtidig gjenspeiles dette ikke i daglig virksomhet. Operativ sjef har ikke enhetlig myndighet og kontroll over lokal drift, men må koordinere og planlegge sammen med andre som har kommandolinjer inn i virksomheten.

Det fremstår som klart at forsvarsgrenen ikke er organisert i forhold til kriteriene fra normativ modell, ved at man er avhengig av fellestjenester også for å utføre primæroppgaver i det daglige. Oppdragsorienteringen kan i utgangspunktet oppfattes å være i tråd med kriteriene som ble beskrevet i forrige kapittel, men også her er man helt avhengig av at fellestjenestene stiller med kapasiteter. En del av de kapasitetene som er overført til FSAN er i forhold til min tolkning forsvarsgrenspesifikke og burde i henhold til normativ modell blitt værende i Luftforsvaret.

I forhold til stordriftsfordeler og effektivisering har ikke overføringen av FMI, medisinsk flybesetning eller flylegene gitt noen ressursmessig gevinst så langt jeg har kunnet se. Den organisatoriske tilhørigheten gjør det lettere for FSAN å disponere ressursene, og sjef FSAN peker på synergigevinster og bedre forhold med løsningen. I forhold til normativ modell vil jeg påstå at overføringen av disse ressursene ikke

tilfredsstillende kravet om skalafordeler. Det er usikkert om synergigevinstene internt i FSAN veier opp for konsekvensene ved å ikke ta hensyn til de gjensidige avhengighetene lokalt, i hvert fall når det gjelder flylegene.

De forventningene man i forsvarsgrenen hadde da sykestuene ble overført til FSAN, og den seiglivet troen på at "noen" skulle styrkeproduserte ARBC-vern personell, kan tyde på at man i enkelte sammenhenger har basert seg på sannheter som er mer ønskede enn reelle.

Hypotesen kan ikke avkrefte siden flere av kriteriene i normativ modell ikke er oppfylt.

#### 5.4.3.2 Arbeidshypotese 2

*Ved sammenslåing av støttefunksjoner i Forsvaret har økonomiske hensyn vært overordnet operative krav.*

Jeg får inntrykk av at reduksjonene i FP kapasiteter til fordel for sentraliserte løsninger har vært ensidig basert i ressursmessige hensyn hvor målet har vært å få redusert antallet årsverk. At organisasjonen innen blant annet sanitet og ARBC-vern i omfang ble vurdert å ikke være i stand til å løse sine oppdrag i henhold til de nasjonale ambisjonene eller kravene i AFS synes å bekrefte dette. På den andre siden har man i forsvarsgrenen tatt tak i dette misforholdet og søker å kompensere for manglene med beredskapskontrakter.

Hypotesen kan ikke avkrefte, men jeg registrerer at man har iverksatt tiltak for å tilfredsstillende operative krav.

#### 5.4.3.3 Arbeidshypotese 3

*Det har vært nødvendig å gjøre vesentlige og ressurskrevende endringer i vedtatte løsninger.*

Den endringen som i hovedsak fremstår som betydelig er beslutningen om å etablere kapasiteter basert på beredskapskontrakter for å komplettere basesettene. Dette vil nødvendigvis medføre økt ressursbruk både i form av økonomiske kompensasjoner, materiellbruk og tidsbruk i forbindelse med etablering og nødvendig trenings- og øvingsaktivitet.

Når det gjelder forholdene rundt sanitetstjenesten ved Luftforsvarets stasjoner er behovet for endring eller justering identifisert. Siden aktiviteten i forhold til sanitets havariberedskap, deltakelse på øvelser eller undervisning på intervjuetidspunktet var

praktisk talt fraværende på intervjutidspunktet, er det rimelig å anta at enhver gjenopprettelse av disse aktivitetene vil øke ressursbruken knyttet til ledelse av sanitetskapasitetene, økonomisk kompensasjon for aktivitet, og materiellkostnader, uavhengig om dette skjer i Luftforsvarets eller FSANs regi. Det samme resonnementet er gyldig for en nyetablering eller økning av styrkeproduksjonskapasiteten for ARBC-vern soldater og befal.

Hypotesen kan ikke avkreftes siden de besluttede og ønskede endringer vil medføre økt ressursbruk.

## 5.5 Sammendrag

### 5.5.1 Hva fant jeg?

Forsvarsgrenene la for dagen vesens forskjellige tilnærminger til organisering. Sjøforsvaret ønsket i størst mulig grad å ha egen kontroll over alle kapasiteter som inngår direkte i operasjonene og den daglige driften. Luftforsvaret på sin side hadde valgt å prioritere flyskvadronene, og aksepterte at andre hadde direkte påvirkning og kontroll i deler av det som må oppfattes som forsvarsgrenens virksomhet.

Oppfatningen av forskjeller ble styrket ved at man i deler av Sjøforsvaret hadde et uttalt ønske om å få tilbakeført kapasiteter som hadde blitt overført til fellesinstitusjoner, mens man i Luftforsvaret virket å være mer innstilt på å finne løsninger og justeringer for å få den daglige tjenesten til å fungere innenfor de eksisterende organisatoriske rammene.

Ivaretagelsen av sanitet og ARBC internt syntes å være forskjellig for forsvarsgrenene imellom, men relativt likt innen den enkelte forsvarsgrenen. Det påtagelige i mine funn var forskjellen i hvordan de fagansvarlige oppfattet forsvarsgrenens interesse og engasjement for fagene. De fagansvarlige i Sjøforsvaret gav inntrykk av å oppleve stor tillit og påvirkningskraft. Sjef SAN SJØ vektla betydningen av å være lege og kommandør, og dermed en del av de riktige beslutningsnivå. Fagleder ABC- og miljøvern hadde verken tilsvarende grad eller posisjon, men virket likevel å ha faglig påvirkningskraft, uttrykt i utdanningsprogrammer og –krav. Det interessante her var forsvarsgrenens valg på viktige tidspunkt i omstillingen; å beholde sjef SAN SJØ som kommandør med en egen stab, og å ikke redusere bemanningen ved Fagkontor ABC- og miljøvern. Saksbehandling, for eksempel i forhold til FKL, antyder at dette var fundert i en helhetlig tenkning i forsvarsgrenen. Mens både sjef SAN SJØ og Fagleder ABC- og miljøvern ledet enheter med fagpersonell, beskrev stabsoffiserene i

Luftforsvaret en hverdag i faglig ensomhet internt. I Sjøforsvaret var de fagansvarlige plassert på forskjellige steder og nivå i organisasjonen, mens de fagansvarlige for sanitet og ARBC-vern i Luftforsvaret var samlet i en felles avdeling.

Også på kapasitetssiden var det forskjeller mellom forsvarsgrenene, både i grunnlaget og i de valg som ble gjort i omstillingen. Spesielt kom forskjellene i valg til uttrykk innen saniteten. Mens Luftforsvaret overførte all sin legekompentanse til FSAN, enten som leger i basehelsetjenesten eller som flyleger, besluttet man i Sjøforsvaret å trekke inn sanitetsstillingene fra sjøforsvarsdistriktene før disse ble nedlagt, og fordele dem til de operative elementene. Luftforsvaret kunne vise til tre sanitetsoffisershjemler i sin oppsetning, ingen av disse for lege. Sjøforsvaret hadde leger i alle våpen i KE samt KV, i tillegg til annet sanitetspersonell. Videre hadde man i SAN SJØ stab egne kapasiteter innen veterinærmedisin, farmasi og psykologi.

En tilsvarende ulikhet kunne identifiseres for ARBC-vern. Mens Luftforsvaret i omstillingen la ned styrkeproduksjonen og alle sine ARBC-vern kapasiteter med unntak av et lag i Basesett 1, videreførte Sjøforsvaret sin utdanningskapasitet og løsningen med ARBC-vern som sekundæroppgave for utpekte funksjoner på fartøyene. Fagkontor ABC- og miljøvern hadde videre skjerpet kravene til utdanning for besetningene, og hadde fagpersonell identifisert i beredskapslistene til NORTG stab. En reduksjon av ARBC-vern kapasitetene i Luftforsvaret var nødvendig i forhold til endrede behov, men det radikale kuttet som ble foretatt viste seg i ettertid å redusere kapasiteten så mye at det som var igjen ikke tilfredsstilte ambisjonene eller de operative kravene.

Dette inntrykket av forskjellige valg og tilnærminger ble delt av fellesinstitusjonene og sjef PØS. Hvordan man vurderte valgene varierte imidlertid. Forsvarsgrenene på sin side uttrykte en felles skepsis til fellesinstitusjonenes evne til å støtte operasjonene. Dette var i seg selv ingen kritikk av fellestjenestene som sådan, men en erkjennelse av at økt politisk ambisjonsnivå i forhold til internasjonale operasjoner og andre forhold kunne medføre at de kapasitetene som var tilgjengelige ikke var i stand til å dekke samtidige behov. For Luftforsvaret kunne denne skepsisen også ses i lys av erfaringene med løsninger basert på en tidligere utbredt tro på at fellestjenestene kunne og ville overta Luftforsvarets oppgaver, blant annet i forhold til sanitetstjenesten på flystasjonene og styrkeproduksjon av ARBC-vern spesialister. Sjøforsvarets intervjuobjekter brukte usikkerheten rundt fellestjenestenes evne til å

støtte som argumenter for sin tilnærming. Luftforsvaret virket på den andre siden mer opptatt av å avklare misforståelser, uklarheter og kapasitetsutfordringer for å få løsningene med avhengighet til fellestjenestene til å virke.

Hvorvidt den ene forsvarsgrenen har forholdt seg til omstillingen på en bedre eller dårligere måte enn den andre skal jeg la ligge inntil videre. Stillingsrammer og andre føringer sentralt satte klare grenser for hvilke muligheter forsvarsgrenene hadde, og de interne prioriteringer som ble gjort må ses opp mot overordnede oppdrag og handlingsrom. Jeg konstaterer likevel at Sjøforsvaret mente de var i stand til å ivareta operative krav med sin organisasjon uten direkte støtte fra fellestjenestene, mens Luftforsvaret beskrev avhengighet til fellestjenestene selv i daglig drift.

### 5.5.2 Kan forskjellene forklares?

Sjøforsvaret og Luftforsvaret lever ikke i hver sin verden. I avgrensningen for oppgaven har jeg argumentert for at forsvarsgrenene har en rekke likhetstrekk. Samtidig mener jeg at de sprikende funnene kan forklares i noen av disse likhetene, og hvordan disse likhetene gjør de to forsvarsgrenene forskjellige.

Den første likheten som gir forskjeller er, slik jeg oppfatter det, plattformene. Begge forsvarsgrenene er organisert rundt sine primære våpenbærere, henholdsvis marinefartøy og fly. Disse opererer i unike element, som både gir muligheter og begrensninger. En av Sjøforsvarets styrker er at fartøyene kan operere til sjøs over tid (uker). Dette krever en besetning som kan lede og drifte ikke bare våpensystemer, men hele fartøyet eller fartøygruppen. For fregatter i den nye Fridtjof Nansen klassen betyr dette 121 befal, vervede, menige og lærlinger på hvert fartøy (Folk og Forsvar 2006:104). Til sammenligning vil det største antallet besetningsmedlemmer i et luftfartøy være 13 personer med dedikerte oppgaver for drift og eventuelt håndtering av nødsituasjoner. Dette gjelder C-130 transportfly med medisinsk flybesetning i luftevakueringsoperasjoner, Luftforsvarets fly opererer vanligvis med langt færre besetningsmedlemmer (Salberg 2007b). Fly og besetning er avhengig av baser på bakken hvor øvrige funksjoner blir ivaretatt. Luftforsvarets styrke er rekkevidde og hastighet, svakheten er at man kan være i luften kun i begrenset tid (timer) (FO 2002:16-17). Sagt på en enkel måte opererer Luftforsvaret fra baser, mens Sjøforsvaret for den tiden man er til sjøs "har basen med seg" – enten i det enkelte fartøyet, fartøygruppen eller i støttfartøy.

Som tidligere nevnt oppfatter jeg at fartøyet og fartøygruppen som ramme påvirker tenkningen i Sjøforsvaret i stor grad, også i forhold til kapasiteter på land som skal støtte fartøyene og sjøstriden. Den samme tenkningen rundt plattformene finner jeg for så vidt i Luftforsvaret, ved at man har vært svært bevisst flykapasitetene og forsøkt å skjerme disse i omstillingen. Når det gjelder flybasen som sådan stiller det seg imidlertid annerledes. Her har Luftforsvaret akseptert at andre kommandolinjer kan delta i driften, enten det er snakk om FLO, prestetjenesten, velferd eller basehelsetjenesten. I en periode strakk man dette så langt internt i forsvarsgrenen at man hadde én sjef for ren operativ virksomhet (luftvingsjef), og én sjef for drift av det Luftforsvaret måtte ha kontroll over på selve basen (basesjef). Dette er nå omgjort slik at det for Luftforsvaret er luftvingsjef som er sjef lokalt (Heiestad 2007).

Den andre likheten som gir forskjeller er daglige operasjoner. Begge forsvarsgrenene utfører skarpe operasjoner, også i Norge i fredstid. Både Sjøforsvaret og Luftforsvaret opererer stort sett sine plattformer med samme besetning som i strid. Miljøene de opererer i er i seg selv potensielt farlige, og både fly og marinefartøy kan få feil og skader som truer fartøy og besetning (Sommerfelt-Pettersen & Tveten 2007).

Forskjellen ligger etter min mening i hvor stor del av organisasjonen som er direkte berørt av de daglige operasjonene. Som nevnt over er Sjøforsvarets fartøy bemannet for å ivareta drift og operasjoner over tid. For Luftforsvaret er hovedtyngden av personellet igjen på basen, og er ikke direkte involvert i det som skjer i luften. Dersom en ulykke skjer med et fly har det påvirkning på organisasjonen i ettertid, men i øyeblikket omfatter det kun en liten besetning fysisk og direkte. Dersom skade eller ulykke skulle inntreffe på flystasjonen kan dette håndteres av samfunnets nødtjenester like effektivt som på utsiden av stasjonsgjerdet. Ved skade eller ulykke på et marinefartøy er man innledningsvis like avskåret fra ekstern hjelp om det skjer i norsk territorialfarvann, i Middelhavet eller i Sydishavet. Den innledende redningsinnsatsen må i helhet gjøres av besetningen selv. Dette gjør at det for Sjøforsvaret på mange måter er "business as usual" å operere fartøy i internasjonale operasjoner (Amundsen, H. 2007; Sommerfelt-Pettersen og Tveten 2007). Dette mener jeg kan være en forklaring på at man i Sjøforsvaret synes å ha en mer enhetlig og helhetlig tenkning rundt organisasjon og struktur. Luftforsvaret mangler kanskje den felles opplevelsen av oppdrag og trusler i daglig drift som jeg opplever som tydelig i Sjøforsvaret.

### 5.5.3 Arbeidshypotesene

Når jeg gjennomgår den foreløpige testingen av arbeidshypotesene som er gjort i det foregående sitter jeg igjen med sprikende svar.

For det første er det klart at de overordnede beslutninger og føringer kan gjenkjennes og begrunnes i alminnelig erfaringsbasert teori og i de generelle trendene som går under fellesbetegnelsen NPM. Oppfølgingen i fellesinstitusjoner og forsvarsgrenene virker imidlertid tidvis preget av behov for å følge ordre og interesser heller enn å finne løsninger som er kostnadseffektive. Dette begrunner jeg med at man har argumentert for eller innført løsninger som ikke synes å gi en reell effektivitetsfordel i skala eller synergigevinst som forsvarer kostnadene/ulempene med å trekke ressursen ut av den lokale driften. Slike kostnader og ulemper kan være knyttet til at kapasiteter forsvinner, at sjefer mister reell mulighet til resultatansvar, eller at man kontinuerlig må koordinere mellom flere sjefer som har kommando inn i samme virksomhet. Spesielt mener jeg dette er i strid med teori og normativ modell når forsvarsgrenspesifikke kapasiteter overføres til fellestjenestene kun som en organisasjonstilpassning uten at dette medfører reell konsentrasjon av kompetanse eller reduksjon i ressursbruk. Sjøforsvaret synes å ha en tilnærming som er i tråd med min normative modell ved at de ønsker å beholde kommando over kapasiteter de mener er en naturlig og integrert del av daglig drift. Luftforsvaret på sin side har i større grad akseptert funksjonsgruppering av kapasiteter inn i parallelle kommandolinjer, helt ut til ”ytterste mann”.

I noen sammenhenger argumenteres det med synergigevinster, hvilket i seg selv er riktig når de vurderes å overgå kostnadene ved å endre på organisasjonen. Det synes likevel som at man ikke har hatt en felles oppfatning av hvilke synergigevinster som skal veie tyngst i hvilke situasjoner. Fellesnivået argumenterer gjerne med de synergigevinstene som er basert i prosessavhengighet (fag og funksjonstilhørighet). Sjøforsvaret argumenterer på sin side med gjensidig avhengighet mellom forskjellige arbeidsoppgaver i samme produksjon, og sosiale avhengigheter på arbeidsstedet. Luftforsvaret argumenterer ikke så mye, men forsøker å tilpasse seg løsningene på en best mulig måte.

For det andre er det etter min mening klart at økonomiske hensyn har vært en viktig driver, om ikke den viktigste, for Forsvarets omstilling. Dette er klart formulert i grunnlagsdokumentene og naturlig i forhold til de utfordringene Forsvaret stod



overfor. Forutsetningen har vært at man skal tilfredsstillere operative krav, for å være anvendbare og relevante, noe Sjøforsvaret synes å ha klart. Luftforsvaret på sin side har redusert sin bemanning innen sanitet og ARBC-vern så mye at man kapasitetsmessig ikke møter kravene i henhold til oppdrag og ambisjoner, men har iverksatt tiltak for å kompensere for dette.

For det tredje ser jeg at Luftforsvaret har identifisert behov for endringer i løsningene som må forventes å medføre økt ressursbruk. Både beredskapskontrakter for å komplettere basesettene, ivaretagelse av sanitetsfunksjoner på flystasjonene, og etablering av styrkeproduksjon av ARBC-vern spesialister må forventes å ha ressursmessige konsekvenser. I den grad Sjøforsvarets intervjuobjekter har identifisert behov for endringer, er disse stort sett knyttet til ønsket om å få tilbake kontroll over enkelte kapasiteter som er overført til fellestjenestene. Der hvor disse er forsvarsgren spesifikke og tilbakeføringen ikke medfører flytting forventes ikke en slik endring å ha ressursmessige konsekvenser for Forsvaret totalt. Når det gjelder problemstillingen rundt hvem som skal sette opp Role 2 kapasitet til logistikkfartøy, vil ikke FSAN kunne tilby en vesentlig mindre ressurskrevende løsning enn Sjøforsvaret uten å utfordre tilgjengeligheten på FSANs sanitetsressurser generelt.

Totalt fremstår forsvarsgrenene forskjellig ved at Sjøforsvaret synes å ha organisert seg i henhold til de teoriene og den løsningen jeg har presentert. Jeg har avkreftet alle arbeidshypotesene mine i forhold til Sjøforsvaret. Når det gjelder Luftforsvaret har jeg ikke kunnet avkrefte arbeidshypotesene. Samtidig må det tas hensyn til at forutsetningene som var lagt til grunn kan ha begrenset Luftforsvarets muligheter til å ta andre valg. Forsvarsgrenen har fulgt opp de pålegg som er gitt, innenfor de rammene som var satt. At Luftforsvaret nå iverksetter tiltak for å korrigere for mangler og løsninger som ikke fungerer er ikke utelukkende en bekreftelse av mine arbeidshypoteser. Det er også et signal om at man er villig til å ta ansvar.

## 6 Avslutning

### 6.1 Generelt

I arbeidet med denne oppgaven har jeg møtt offiserer på forskjellige nivå og med forskjellige oppgaver som alle har hatt en ting til felles. De har vært engasjerte i sine fag og stillinger, og har gitt uttrykk for gode intensjoner og til dels sterke meninger om hva som er Forsvarets beste. Ingen av mine kontakter fremstod som annet enn ærlige og oppriktige. Som leseren allerede har registrert er det til dels stort sprik i oppfatningen av samme sak mellom enkelte personer og grupper.

Mine funn og konklusjoner kan oppfattes som utfordrende. Særlig må jeg innrømme at det har vært vanskelig å beskrive forholdene i Luftforsvaret, selv om jeg mener å ha dekning for mine påstander. Jeg vil minne om at undersøkelsene omfattet to av støttefagene i forsvarsgrenen, og at oppgaven slik sett ikke kan gi en rettferdig fremstilling i forhold til hvilke muligheter og avveininger som måtte gjøres totalt. Det gleder meg at man arbeider med å korrigere de manglene man har påvist.

### 6.2 Normativ modell

#### 6.2.1 Forutsetningene.

Den normative modellen jeg har presentert i denne oppgaven, og de kriteriene som jeg har utledet av den, bygger på noen sentrale forutsetninger. Den ene forutsetningen er at man ønsker å bruke kjente og aktuelle teorier som grunnlag for omstillingen. Som jeg har konkludert med i forrige kapittel er språkbruken og argumentasjonen i overordnede dokumenter gjenkjennbar i slike teorier. Det er imidlertid ingen garanti for at bruken av ordene og argumentene er fundert i teori. At man i Forsvarets styringskonsept har delt inn virksomheten i primær- og støttevirksomhet som skal finansieres på forskjellig vis gjennom et internt marked tyder likevel på at man har tenkt i bedriftsøkonomiske baner.

Den andre forutsetningen er at de tre stridsmiljøene land, sjø og luft oppfattes som så spesielle at de må håndteres på hver sin unike måte. Dette er en forutsetning for at forsvarsgrenene skal oppfattes som markedsenheter i Colbjørnsens (1995) modell av markedsmatrisen. Dersom denne forutsetningen ikke er til stede faller grunnlaget for markedsmatrisen – og kanskje for forsvarsgrenene – bort (St. prp. nr 42 2003-2004:54). Den økte kompleksiteten i å koordinere og støtte flere markedsenheter

(forsvarsgrener) gjør at forskjellene i leveransene/oppdragene eller kundene/brukerne må være av betydning.

Den tredje forutsetningen er at man aksepterer primærvirksomheten som et felles område som skal ha fokus utover mot brukerens behov og oppdragene. Bildet kompliseres ved at man i omstillingen snakker om tre søyler – Operativ virksomhet, styrkeproduksjon og logistikk/støtte – slik det også fremstilles i Forsvarets styringskonsept. Operativ virksomhet og styrkeproduksjon er samlet i primærvirksomheten, men hvis man ser begrepene uavhengig av denne inndelingen kan det argumenteres med at forsvarsgrenene med sine styrkeproduksjonsoppgaver er en internleveranse i Forsvaret. I den daglige virksomheten hvor forsvarsgrenenes styrkeelementer gjør det faktiske arbeidet under ledelse av FOHK eller andre er imidlertid grensen mellom styrkeproduksjon og operativ virksomhet etter min mening uklar om ikke kunstig.

Dersom man erkjenner stridsmiljøene som unike, aksepterer at styrkeprodusentene – forsvarsgrenene – i begrep og praksis er en del av den utadrettede primærvirksomheten, og dersom man er ærlig i ønsket om å bruke relevante teorier som grunnlag for omstilling og organisering, så mener jeg løsningen som er presentert i denne oppgaven er et troverdig alternativ.

### 6.2.2 Løsningen

Den normative modellen er basert på et utvalg av generelle teorier som samsvarer med de sentrale elementene i NPM, den gjeldende trenden for offentlig virksomhet. Modellen er begrenset til problemstillinger rundt grupperingen av henholdsvis forsvarsgrenene som markedsenheter og fellestjenestene som funksjonsheter. De kriteriene som er utledet av modellen baserer seg på min forståelse av modellen, konseptene, tekstene og Forsvarets egenart. Dette er derfor ikke nødvendigvis den eneste konklusjonen på bruken av teoriene. Andre vurderinger av forskjeller, likheter, og verdimesig tilhørighet i Forsvaret kan tenkes å gi andre svar og andre kriterier.

Løsningen anbefaler at forsvarsgrenene organiseres som komplette i den forstand at de tillegges de kapasitetene som er forsvarsgrenespesifikke og inngår i operasjonene og daglig drift. Kriteriene for fellestjenestene er at disse skal gi påviselige stordriftsfordeler i skala og synergigevinster. Sentralisering av kapasiteter skal begrunnes tilsvarende, og det skal sannsynliggjøres at gevinstene ved sentraliseringen overgår kostnadene og ulempene ved at de fjernes fra forsvarsgrenene. Rent

organisatoriske overføringer av elementer som likevel forblir lokalisert og oppdragsmessig knyttet til forsvarsgrenen bryter med dette prinsippet og skaper unødvendige parallelle kommandolinjer inn i forsvarsgrenenes virksomhet.

For at det interne markedet skal fungere som regulator og motivasjon for effektivisering må det verktøyet som er etablert i Forsvarets styringskonsept brukes. Samtidig må man ha mekanismer som forebygger kortsiktige valg og eksternaliteter, og som kan ivareta utfordringen med monopolister.

### 6.2.3 Faglinjer og kommandolinjer – den Gordiske knutens løsning

En av begrunnelsene som brukes av både sjef FSAN og GIS for at de må ha kontroll over ”sine” ressurser er at alternativene ikke er gode nok (Finseth 2007; Rosen 2007). For sjef FSAN er dette basert på egne og andres erfaringer fra den tiden da fagmiljøene i forsvarsgrenene var sterke og opptrådte til dels selvstendige. Sjef FSAN fant at faglinjene ikke gav de muligheter og midler han oppfattet som nødvendige for å kunne lede og skape en god og effektiv sanitetstjeneste i Forsvaret (Rosen 2007). Dette stemmer godt med mine egne erfaringer fra den tiden.

For sjef FSAN er løsningen kommandolinjer fremfor faglinjer, noe som bryter med min normative modell. Det er viktig å finne løsninger innen modellen som kan ivareta fagmyndighetens ofte berettigede og vel funderte bekymringer. Samtidig må man løse forsvarsgrenenes behov for fellesinstitusjoner som reelt kan fungere som faglige støttespillere, noe som ikke alltid er tilfelle i dag (Salberg 2007a; Sommerfelt-Pettersen & Tveten 2007).

Løsningen som er gitt i modellen er å etablere ledergrupper for fellestjenestene hvor forsvarsgrenene er representert. Dette dekker begge parters behov for påvirkning, informasjon og forankring. En effektiv ledergruppe forutsetter at forsvarsgrenene har egne fagmiljøer som kan representere med troverdig kompetanse. Slik løses også en del av utfordringen med fellestjenestene som monopolister ved at forsvarsgrenene kan stille med motekspertise. En variant av en slik løsning er allerede etablert gjennom plangruppe ARBC på FD nivå som ledes av personell fra FABCS og med representanter fra forsvarsgrenene med flere (Bakke 2007).

### 6.3 Deskriptiv del

#### 6.3.1 Hva som utpekte seg.

Mellom forsvarsgrenene registrerte jeg en tydelig forskjell i tilnærming i forhold til bruk av fellestjenester. Sjøforsvaret har vist både i tanke og handling en kritisk holdning til forslag om sentralisering av kapasiteter, og har fulgt dette opp ved å opprettholde kapasitetene innen de fagområdene jeg har undersøkt, både med hensyn til omfang og posisjon. Sjøforsvaret har i effekt en stabslege med stab, noe som er unikt. Man har også en godt integrert og fungerende utdannings- og kompetansekapasitet innen ARBC-vern, selv om man ikke har operative ARBC-vern spesialisttjenester i organisasjonen. Luftforsvaret på sin side har fulgt de pålegg og føringer som har blitt gitt, og hadde på intervjutidspunktet en situasjon hvor man oppfattet at sanitet og ARBC-vern ikke møtte operative krav i forhold til det ambisjonsnivået som var gitt. Samtidig var det stor enighet om at de kapasitetene forsvarsgrenen hadde var av høy kvalitet.

I forhold til normativ modell utpekte Sjøforsvaret seg ved å tilfredsstille kriteriene gjennom faktiske valg og handlinger, og i argumentasjon. Dette er i seg selv ikke en bekreftelse på at man i forsvarsgrenen har et teoretisk fundament – ingen av de intervjuede pekte på konkrete teoretiske retninger – men sannsynliggjør at man har en grunntanke som kan gjenkjennes i teorien. For Luftforsvaret kunne jeg ikke avkrefte noen av arbeidshypotesene. Samtidig var man på intervjutidspunktet klar over utfordringene, og hadde satt i gang arbeid for å finne løsninger. Likevel var den gjennomgående tilnærmingen en aksept av fellestjenester og funksjonsinndeling helt ut i de utøvende ledd, og som sådan ikke i tråd med min normative modell.

#### 6.3.2 Hvor troverdige er mine funn?

Som nevnt i drøftingen av feilkilder er det flere muligheter for at de funnene jeg har gjort ikke er de riktige, eller at de ikke er komplette. Behovet av å vurdere dette aktualiseres av de vesentlige forskjellene jeg fant mellom Sjøforsvaret og Luftforsvaret.

Den største muligheten for feil mener jeg kan ligge i min egen tilhørighet, understreket ved at alle intervjuene ble gjennomført i uniform. Det er ikke utenkelig at Sjøforsvarets personell på mange måter oppfattet meg som en fremmed, og at dette bidro til at de gode budskapene ble presentert fremfor å avsløre problemer og utfordringer internt. Tilsvarende kan jeg av Luftforsvarets personell ha blitt oppfattet

som en av dem, og at interne frustrasjoner derfor fikk friere utløp på bekostning av positive fortellinger.

Et annet utslag av min tilhørighet er at jeg kjenner Luftforsvaret bedre enn Sjøforsvaret. I samtaler med Sjøforsvarets representanter måtte jeg forholde meg til og godta det meste av det som ble sagt. I forhold til Luftforsvaret hadde jeg langt større muligheter til å stille presise oppfølgingsspørsmål på de rette stedene basert på at jeg kjente godt til situasjonen bak presentasjonen. Tilsvarende kan forskjellen i kjennskap til forsvarsgrenene ha påvirket min analyse av funnene.

En annen grunn til feil kan ligge hos intervjuobjektene. Egeninteresser kan forventes å farge svarene slik at egne løsninger og valg fremstilles positivt, mens det man er uenig i fremstilles mer negativt. Ikke uventet forsvarte de fleste den institusjon de tilhørte og de løsninger de selv hadde hatt innvirkning på. Unntaket i så henseende var å finne i Luftforsvaret hvor man i enkelte sammenhenger virket å ha en nøytral og nesten oppgitt holdning til utviklingen.

Når jeg likevel mener at jeg kan presentere troverdige funn i forhold til problemstillingen baserer jeg det på bruk av en fast intervjumatrise og et bredt utvalg av intervjuobjekter. Konsistens i svarene, også på tvers av forsvarsgrenene og hos representanter for fagmyndigheter og Fellesstab, virker å bekrefte det meste av det jeg har funnet.

#### 6.4 Om generalisering

I oppgaven har jeg forholdt meg til to forsvarsgrener, og to fag som er representert ved fellesinstitusjon. Ser man dette sammen med muligheten for feil som er beskrevet tidligere er det ikke grunnlag for å påstå at mine funn har allmenn gyldighet for Hæren og Heimevernet, eller for andre fag og funksjoner i Forsvaret generelt.

På den andre siden er den normative delen utviklet uavhengig av fag og forsvarsgren. Den bør derfor, dersom man aksepterer modellens forutsetninger, kunne brukes som referanse for å vurdere grensesetting mellom forsvarsgrenene og fellestjenestene generelt. Betydningen av en gjennomgående teorioppfatning, en grunnleggende begrepsforståelse, og en allmenn aksept av mål og intensjon, er ikke begrenset til problemstillingen i denne oppgaven.

### 6.5 Tilbake til begynnelsen – problemstillingen

I forhold til de forsvarsgrenene og de fagene jeg har studert har jeg funnet eksempler på at organisering skjer i former og med begrunnelser som er gjenkjennbare i det teorigrunnlaget jeg har valgt. Samtidig har jeg også eksempler som klart bryter med de samme teoriene. Jeg kan derfor ikke si noe entydig om organiseringen er i tråd med allmenne teorier og erfaringer eller ikke, men konstaterer at man mellom forsvarsgrenene og opp mot fellesfunksjonene har forskjellige tilnærminger til utfordringen. I den grad teorier ligger til grunn er de verken felles eller enhetlige.

Når det gjelder hensynet til operative krav er det gjennomgående at man ønsker å tilfredsstille disse. Samtidig kan jeg konstatere at det i forsvarsgrenene er skepsis til fellestjenestenes evne til å støtte operasjonene i forhold til ambisjonene. At utfordringen er reell bekreftes av sjef PØS og sjef FSAN. Det er imidlertid ikke grunnlag for å påstå at sentralisering som sådan er årsaken til utfordringene, flere har pekt på at økte politiske ambisjoner ikke står i forhold til det felleskapasitetene var dimensjonert for. Utfordringen er størst for Luftforsvaret som har valgt å basere seg på fellestjenester i stor grad.

Jeg kan derfor ikke gi et entydig svar på oppgavens problemstilling, men kan påstå at den vil fortsette å ha aktualitet.

## Referanser

- AAP-6. 2007. *NATO Glossary of Terms and Definitions*. Brussel (BE): NATO Standardization Agency (NSA).
- AFS 2003. *ACE Forces Standards Vol III*. Mons (BE): Supreme Headquarters Allied Powers Europe.
- AJP 4.10(A). 2006. *Allied Joint Medical Support Doctrine*. Brussel (BE): NATO Standardization Agency (NSA).
- Amundsen, E. 2007. Intervju utført av Bjørn Benjaminsen i forbindelse med mastergradsoppgave. Oslo: ISL-bygget, Akershus festning, 12 feb 2007. Lydopptak.
- Amundsen, H. 2007. Intervju utført av Bjørn Benjaminsen i forbindelse med mastergradsoppgave. Bergen: Haakonsværn, 19 mar 2007. Lydopptak.
- Bakke, M. 2007. Intervju utført av Bjørn Benjaminsen i forbindelse med mastergradsoppgave. Sessvollmoen: FABCS, 24 jan 2007. Lydopptak.
- Berulfsen, B. og Gundersen, D. 2000. *Fremmedord blå ordbok*. Oslo: Kunnskapsforlaget.
- BML (08.09.04). *Bestemmelser for militær luftfart*. Oslo/Rygge: Generalinspektøren for Luftforsvaret.
- BML (01.09.06). *Bestemmelser for militær luftfart*. Oslo/Rygge: Generalinspektøren for Luftforsvaret.
- Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K. K., Vanebo, J. O. (red.). *Modernisering av offentlig sektor. New Public Management i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Colbjørnsen, T. 1995. *Reisen til markedet. Organisasjonsutforming for økt konkurranse*. Oslo: Tano A.S. 2. utgave.
- Dahl, L. T., Smedsrud, E. 2007. Samtale med Bjørn Benjaminsen i forbindelse med mastergradsoppgaven. Gjennomført i FS07s lokaler, Oslo 10 jan 2007.
- DIVØ. 2006. *Direktiv for virksomhets- og økonomistyring i Forsvarets militære organisasjon (DIVØ)*. Oslo: Forsvarssjefen.
- FD 2005. Mandat for Forsvarssjefens forsvarsstudie 07. Oslo: Forsvarsdepartementet. I Kompendium 1 i emnet *Ledelse i Forsvaret: Strategisk virksomhetsledelse i Forsvaret* for FSTS masterstudiet Kull 1. Oslo: Forsvarets skolesenter.
- FFOD. 2006. *Forsvarets fellesoperativ doktrine*. Oslo: Forsvarets stabsskole. Høringsutkast august 2006. Unntatt offentlighet.
- Finseth, J. E. 2007. Intervju utført av Bjørn Benjaminsen i forbindelse med mastergradsoppgave. Oslo: Sjøforsvarsstaben, 21 mar 2007. Intervjunotater.
- FS2000. *Forsvarssjefens forsvarsstudie 2000. Sluttrapport*. Oslo: Forsvarets overkommando.
- FO 2002. *Forsvarets doktrine for luftoperasjoner*. Oslo: Forsvarets overkommando.
- Folk og Forsvar 2006. *Folk og Forsvars sikkerhetspolitiske leksikon*. Oslo: Folk og Forsvar. 3. utgave.
- FSTS 2003. *Stabshåndbok for Forsvaret*. Oslo: Forsvarets stabsskole.



- Grønvold, S. 2007. Intervju utført av Bjørn Benjaminsen i forbindelse med mastergradsoppgave. Bergen: Haakonssvern, 20 mar 2007. Lydopptak.
- Gustavson, E. 2007a. Intervju utført av Bjørn Benjaminsen i forbindelse med mastergradsoppgave. Oslo: Luftforsvarsstaben, 14 feb 2007. Lydopptak.
- Gustavson, E. 2007b. Kommunikasjon for oppklaring av enkelte spørsmål i forbindelse med mastergradsoppgave, vinter/vår 2007. E-post.
- Heiestad, A. 2007. Intervju utført av Bjørn Benjaminsen i forbindelse med mastergradsoppgave. Ørland: Ørland hovedflystasjon, 09 feb 2007. Lydopptak.
- Innst. S. nr. 122. 2001-2002. *Innstilling fra forsvarskomiteen om visse organisasjonsendringer mv. i Forsvaret. St. prp. nr. 36 (2001-2002)*. <http://www.stortinget.no/inns/2001/inns-200102-122.html>. Sist oppdatert 08.11.05. Benyttet kilde 28.05.07.
- Innst. S. nr. 342. 2000-2001. *Innstilling fra forsvarskomiteen om omlegging av Forsvaret i perioden 2002-2005. St. prp. nr. 45 (2000-2001)*. <http://www.stortinget.no/inns/2000/inns-200001-342.html>. Sist oppdatert 09.06.06. Benyttet kilde 31.05.07.
- IVB 2004. *Den videre moderniseringen av Forsvaret i perioden 2005-2008. Iverksettelsesbrev for forsvarssektoren*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Jacobsen, D. I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand S.: Høyskoleforlaget. 2. utgave.
- Luftforsvaret. 2006. *Luftmaktvisjon 2025*. Oslo: Luftforsvarsstaben
- Løken, E., Trygstad, S. 2006. *Fafo rapport 537. Den nye staten. Kortversjon*. <http://www.fafo.no/pub/rapp/530%20og%20537/537.pdf>. Kilden uten dato. Benyttet kilde 27.05.07.
- Mauseth, K. M. 2007. Intervju utført av Bjørn Benjaminsen i forbindelse med mastergradsoppgave. Oslo: FSTS, Akershus festning, 15 feb 2007. Lydopptak.
- MFU. 2003. *Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003*. Oslo: Forsvarssjefen.
- Mintzberg, H. 1983. *Structure in fives. Designing effective organizations*. Englewood Cliffs (US): Prentice-Hall International. International edition.
- Mintzberg, H. Quinn, J. B., Ghoshal, S. 1998. *The Strategy Process. Revised European Edition*. Hertforshire (UK): Prentice Hall Europe.
- Nodeland, S. 2007. Personellmangel – en akutt utfordring. *Offisersbladet*, 60/3, s. 8-9.
- NOU 1999. *NOU 1999: 8. Materiellforvaltningen i Forsvaret. Framtidig virksomhet, styring og organisering*. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dok/NOUer/1999/NOU-1999-8.html?id=141584>. Dokumentets dato 05.03.99. Benyttet kilde 27.05.07.

OPL/F 2007<sup>E</sup>. Oppsetningsplan for Luftforsvaret. Utskrift overlevert av stsj LST i forbindelse med intervju 14 feb 2007.

Porter, M. E., Teisberg, E. O. 2006. *Redefining Health Care. Creating Value-Based Competition on Results*. Boston (US): Harvard Business School Publishing.

Program FOKUS (29.03.06): *Rapport – Forsvarets kompetansesenter logistikk (FKL), ansvars- og grensesnittavklaringer*. Oslo: Program FOKUS. Unntatt offentlighet (2 år). Referanse 2003/015175-007.

Rosen, L. S. 2007. Intervju utført av Bjørn Benjaminsen i forbindelse med mastergradsoppgave. Sessvollmoen: FSAN, 23 jan 2007. Lydopptak.

Salberg, B. A. 2007a. Intervju utført av Bjørn Benjaminsen i forbindelse med mastergradsoppgave. Rygge: Luftoperativt inspektorat, 18 jan 2007. Lydopptak.

Salberg, B. A. 2007b. Oppfølging og avklaringer etter intervju. Kjeller/Oslo/Rygge/Stjørdal våren 2007. Telefonsamtaler og e-post.

Sj FSAN 2006. *Sjef FSANs faglige meddelelse nr. 3/2006. Mangel på sanitetsressurser og mangel på medisinsk personell med tilstrekkelig kompetanse ved internasjonale operasjoner*. Sessvollmoen: Sjef Forsvarets sanitet. BEGRENSET.

Sj FSAN, GIL. 2004. *Samhandlingsavtale mellom sjef Forsvarets sanitet og Generalinspektøren for Luftforsvaret*. Sessvollmoen og Oslo: Sjef FSAN og GIL.

Sommerfelt-Pettersen, J., Tveten, A. 2007. Intervju utført av Bjørn Benjaminsen i forbindelse med mastergradsoppgave. Bergen: Haakonvern, 02 feb 2007. Lydopptak.

Sommerfelt-Pettersen, J. 2007. Oppfølging etter intervju. Bergen/Oslo/Kjeller, våren 2007. Telefonsamtaler og e-post.

SST (04.04.06): *Sjøforsvarsstabens kommentarer til rapporten vedrørende ansvar og grensesnitt for FKL*. Oslo: Sjøforsvarsstaben. Unntatt offentlighet (2 år). Referanse 2003/015175-008.

Still beskr SO Passivt (01.01.06)<sup>F</sup>. *Stillingsbeskrivelse OPL-ref 050030-02-040, Stabsoffiser Passivt forsvar*. Utskrift fra FIS/Basis. Rygge: LOI.

St.prp. nr. 36 2001-2002. Om visse organisasjonsendringer mv. i Forsvaret.

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dok/regpubl/stprp/20012002/Stprp-nr-36-2001-2002-.html?id=205932>. Dokumentets dato 18.01.02. Benyttet kilde 28.05.07.

St. prp. nr. 42. 2003-2004. Den videre moderniseringen av Forsvaret i perioden 2005-2008. Oslo: Forsvarsdepartementet.

St. prp. nr. 45. 2000-2001. *Omlegging av Forsvaret i perioden 2002-2005*.

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dok/regpubl/stprp/20002001/Stprp-nr-45-2000-2001-.html?id=204348>. Dokumentets dato 16.02.01. Benyttet kilde 27.05.07.

Sørensen, R. J., Borge, L-E., Hagen, T. P. 1999. *Effektivitet i offentlig tjenesteyting*. Bergen: Fagbokforlaget.

Vanebo, J. O., Strømsnens, D. 2001. Modernisering av offentlig sektor i Norge. I: Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K. K., Vanebo, J. O. (red.). *Modernisering av offentlig sektor. New Public Management i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.

## Vedlegg

---

- <sup>A</sup> Utvalg av intervjuobjekt
- <sup>B</sup> Intervjumatrise.
- <sup>C</sup> Informasjonsskriv intervjuer.
- <sup>D</sup> E-post korrespondanse
- <sup>E</sup> OPL/F Basesett
- <sup>F</sup> Stillingsbeskrivelse SO Passivt, Luftforsvaret

## Utvalg av intervjuobjekt

<i>Nivå</i>	<i>Funksjon</i>	<i>Grad/navn</i>
Forsvarsstaben/Fellesstab	Sjef Personell-, økonomi- og styringsstab (PØS)	GENMAJ <b>AMUNDSEN</b> , Espen
Fagmyndighet sanitet	Sjef Forsvarets sanitet (FSAN)	GENMAJ <b>ROSEN</b> , Leif Sverre
Fagmyndighet ARBC-vern	Fung sjef Forsvarets ABC skole (FABCS)	OBLT (m) <b>BAKKE</b> , Morten
Sjøforsvarets ledelse	Generalinspektøren for Sjøforsvaret (GIS)	KADM <b>FINSETH</b> , Jan Erik
Sjøforsvarets fagansvarlige sanitet	Sjef Saniteten i Sjøforsvaret	KOM <b>SOMMERFELT-PETTERSEN</b> , Jan ORKAPT <b>TVETEN</b> , Agnar
Sjøforsvarets fagansvarlige ARBC-vern	Fagleder ABC og miljøvern	KAPTLT <b>GRØNVOLD</b> , Stig
Brukernivå Sjøforsvaret	Stabssjef Norwegian Task Group (NORTG)	KOM <b>AMUNDSEN</b> , Henning
Luftforsvarets ledelse	Stabssjef Luftforsvarsstaben	BRIG <b>GUSTAVSON</b> , Erik
Luftforsvarets fagansvarlige sanitet	Stabsoffiser sanitet, Luftoperativt inspektorat (LOI)	MAJ <b>SALBERG</b> , Bent Anders
Luftforsvarets fagansvarlige ARBC	Stabsoffiser Passivt forsvar, Luftoperativt inspektorat (LOI)	KAPT <b>MAUSETH</b> , Kai Magne
Brukernivå Luftforsvaret	Sjef 138 Luftving	BRIG <b>HEIESTAD</b> , Arild

## EKSEMPEL INTERVJUMATRISE

	<b>Problemstillingen operasjonalisert</b>	<b>Fagmyndighet Forsvarsgren</b>	<b>Kommentar</b>
1	Samsvarer Forsvarets uttalte intensjoner og føringer med generell teori og erfaringer?	<p>1.1. Kan du til å begynne med beskrive hvordan du oppfatter sanitetsfagets utvikling og omstilling fra og med opprettelsen av FSAN/MUKS</p> <p>1.2. Hvilke hovedideer eller prinsipper har for deg vært førende i vurdering av mulige alternativ (ved forrige omstillingsprosess – LTP/IVB04) <i>Oppfølging: Hva oppfatter du som de viktigste hovedideene eller prinsippene for hhv FSJ og forsvargrenene?</i></p> <p>1.3. (Dersom ”innsparing”/tilsvarende er eneste svar i foregående) Hvis vi ser bort fra behov og pålegg om innsparinger, er det andre ideer/prinsipper eller føringer som har vært viktige for deg, eller du har oppfattet som viktige eller styrende i prosessen i FMO forøvrig?</p> <p>1.4. Hva oppfatter du som forsvargrenens hovedmotivasjon/målsetting innen faget i forhold til omstillingen (hvis ikke allerede besvart i 1.2 eller 1.3), og hvordan oppfatter du denne/disse hovedmotivasjon(e) i forhold til overordnede føringer/visjoner/tanker?</p> <p>1.5. Hva oppfatter du som skillet mellom operativ struktur (forsvargrenens) og ”ren” støtte (fellestjeneste) for de aktuelle fagene? <i>Oppfølging: Hvordan begrunner du dette skillet. Resonnement, dokumentasjon.</i></p> <p>For det første skal Forsvarets relevans og anvendbarhet i forhold til dagens og fremtidige oppgaver styrkes, for det andre skal logistikk- og støttevirksomheten effektiviseres betydelig og for det tredje skal personellstrukturen tilpasses nye krav. (LTP/IVB04 :6)</p> <p>Det skal etableres et mer effektivt logistikk- og støttekonsept tilpasset de operative behov. (LTP/IVB04 :7)</p> <p>De krav som stilles ved operasjoner innenfor rammen av NATO eller sammen med sentrale større allierte, må legges til grunn for Forsvarets strukturutvikling. Dette er en forutsetning for at Norge skal kunne motta og operere sammen med allierte styrker i våre egne nærrområder. (MFU :4)</p>	

## EKSEMPEL INTERVJUMATRISE

	Problemstillingen operasjonalisert	Fagmyndighet Forsvarsgren	Kommentar
2	Gjenspeiles Forsvarets uttalte intensjoner og føringer i vedtatte og etablerte løsninger?	<p>2.1. Hva er din generelle oppfatning av situasjonen for forsvargrenene nå, i forhold til de intensjoner og føringer som var gitt i LTP/IVB04?</p> <p>2.2. Hvordan oppfatter du at forholdet mellom forsvargrenen og FSAN/MUKS fungerer? <i>Oppfølging: På sjefsnivå, på fagkontornivå, på utøvernivå, i forhold til slik det var tenkt på respektive nivå</i></p> <p>2.3. Har noen av dagens løsninger vist seg å fungere bedre enn det du hadde forventet? <i>Oppfølging: Eksempler.</i></p> <p>2.4. Har noen av dagen løsninger medført uforutsette utfordringer? <i>Oppfølging: Eksempler.</i></p> <p>2.5. Hvordan synes du dagens løsninger fremstår i forhold til de opprinnelige intensjonene/prinsippene og føringene? <i>Oppfølging: Hva med slagordet "Mer til den spisse enden"</i></p>	

## EKSEMPEL INTERVJUMATRISE

	Problemstillingen operasjonalisert	Fagmyndighet Forsvarsgren	Kommentar
3	Gis krav om operativt tilfredsstillende løsninger samme vekt som krav om innsparinger i vedtak om løsninger?	<p>3.1. Hvordan synes du forsvarsgrenens fagorganisasjon (avdelinger) passer til de faktiske (operative) behov som innsatselementene har?</p> <p>3.2. Hvordan oppfatter du fellestjenestens evne til å støtte innsatselementene? <i>Oppfølging: Deles din oppfatning av forsvarsgren og FSJ?</i></p> <p>3.3. (Dersom det er utfordringer i 3.1 og 3.2): Hva oppfatter du å være hovedproblemet? <i>Oppfølging: Er det andre årsaker til utfordringene?</i></p> <p>3.4. Hva synes å være styrende for den daglige utvikling og omstilling?</p> <p>3.5. Opplever du forskjell i forsvarsgrenenes generelle tilnærming til faget? <i>Oppfølging: Sjøforsvaret. Luftforsvaret. Eksempler.</i></p>	

## EKSEMPEL INTERVJUMATRISE

	Problemstillingen operasjonalisert	Fagmyndighet Forsvarsgren	Kommentar
4	Gjøres det store endringer i etablerte løsninger for å tilpasse disse til operative behov?	<p>4.1. Hvilke omstillinger/planlagte endringer har blitt implementert de siste 5 årene? <i>Oppfølging: Hvilken erfaring har man gjort med disse?</i></p> <p>4.2. Har det vært behov for endringer eller justeringer i løsningene? <i>Oppfølging: Hvorfor? Har endringer/justeringer blitt gjort iht behovene? Hvem har fremmet disse behovene?</i></p> <p>4.3. Hva oppfatter du som den viktigste endringen (om noen) som må gjøres i forhold til slik tjenesten fungerer i forsvarene og mellom forsvarene og fellesinstitusjon i dag? <i>Oppfølging: Er det forskjeller i forhold til den enkelte forsvarene? Sjøforsvaret. Luftforsvaret.</i></p>	



## EKSEMPEL INTERVJUMATRISE

	<b>Problemstillingen operasjonalisert</b>	<b>Fagmyndighet Forsvarsgren</b>	<b>Kommentar</b>
5	Møter nye løsninger formelle (NATO) operative krav?	<p>5.1. Hva oppfatter du som operative krav til faget i CSS konteksten?</p> <p>5.2. Hvilke NATO-krav eller dokumenter mener du er relevante for tjenesten?</p> <p>5.3. Hvordan har NATO-krav etter din mening blitt ivaretatt i implementeringen av LTP/IVB04 og eventuelt senere justeringer/endringer?</p> <p>5.4. Jeg vil nå gå gjennom de 4 punktene fra Bi-SC 80-25 som du har fått tilsendt, og ønsker å høre dine synspunkter på hvordan disse kravene kan møtes med de gjeldende løsningene.</p> <p>5.5. Har du til slutt noen utfyllende kommentarer til NATOs krav generelt, og Bi-SC 80-25 spesielt?</p>	

## EKSEMPEL INTERVJUMATRISE

VEDLEGG B

## Informasjon i forbindelse med intervju – Mastergradsoppgave ”Sentralisering av støttefunksjoner: En normativ og deskriptiv tinærming med utgangspunkt i operativ støtte”

### 1 Innledning

Jeg vil takke for at jeg får anledning til å gjennomføre dette intervjuet. Intervjuet er et svært viktig bidrag i den forskningen jeg nå holder på med.

### 2 Om oppgaven

#### 2.1 Generelt

Oppgaven er en del av mitt arbeide som student ved FSTS/Masterutdanningen. Dens primære hensikt er å fungere som læring for meg, og å være min hovedoppgave i studiet. Oppgavens tema er valgt av meg, utformet i samarbeide med veileder og godkjent av FSTS.

I oppgaven ønsker jeg å studere hvordan Forsvaret har løst de siste årenes utfordringer i fbm omstillingen innen støttefunksjonene. Jeg begrenser meg til fagene sanitet (SAN) og ARBC (tidligere ABC) i henholdsvis Luftforsvaret og Sjøforsvaret. Det nivået jeg har lagt meg på er det som i NATO terminologi kalles Combat Service Support. SAN og ARBC som spesialiteter innen dette faller videre inn under begrepet Force Protection (FP), og dette vil være mitt utgangspunkt i forhold til NATOs krav.

#### 2.2 Problemstilling

Idealene for omstilling, slik de blant annet er beskrevet i Militærfaglig Utredning (MFU), kan i en del sammenhenger virke motstridende. Ut fra dette har jeg formulert følgende problemstilling:

”Er omorganiseringen av Forsvaret fundert i allmenne teorier og erfaringer, og klarer Forsvaret å møte de operative krav når man omstiller støttefunksjoner for å redusere kostnader og antall lønnsjempler?”

#### 2.3 Metode

Forskningen vil være intensiv, basert på kvalitativ metode. Den vil omfatte tilfellestudier av SAN og ARBC i henholdsvis Luftforsvaret og Sjøforsvaret, underbygget av informasjon fra overordnede/felles nivå (fellesstab, fagmyndighet).

##### 2.3.1 Normativ tilnærming

Den normative beskrivelsen vil angi en teoretisk beste løsning, og vil basere seg på sivil og militær organisasjonsteori og forskning, samt NATOs krav med utgangspunkt i Bi-SC 80-25 Force Protection Directive og underordnede dokumenter.

##### 2.3.2 Deskriptiv tilnærming

Den deskriptive delen av oppgaven vil, gjennom tilfellestudiene, søke å klarlegge hvilke endringer som har blitt implementert, hvorfor, og erfaringene med disse. Der man har sett behov for betydelige justeringer og endringer vil dette også være av interesse for oppgaven. Primært vil jeg fokusere på gjeldende LTP-periode (2005-2008) og viktige hendelser i forkant av denne. I hovedsak vil forskningen basere seg på:

- Intervjuer med sentrale personer (sjefer) på FST nivå, hos fagmyndighetene, i forsvarsgrenenes ledelse og de grenvise fagledelser, og hos kundene.
- Samtaler med ressurs- og fagpersonell på de forskjellige nivå.
- Kildeundersøkelser: Offentlige dokument, interne skriv og notat, møtereferater osv.

### **3 Intervjuet**

Intervjuene er særlig viktige i min forskning. Utvalget av intervjuobjekter gjenspeiler personell og funksjoner som på sine nivå har vært og/eller er sentrale i utformingen av dagens løsninger og bruken av dem. I det videre følger noen presiseringer og avklaringer.

#### **3.1 Anonymitet**

Utvalget av intervjuobjekter samt oppgavens innretning og begrensede organisatoriske omfang gjør anonymisering verken mulig eller ønskelig. Det er i kraft av funksjon – nå eller tidligere – intervjuobjektene er valgt ut, og det er derfor naturlig at deres identitet er kjent.

#### **3.2 Gjennomføring**

Jeg ønsker i utgangspunktet å gjennomføre intervjuene på et sted valgt av intervjuobjektet. Dette av så vel praktiske grunner som av respekt for den intervjuedes arbeidssituasjon. Intervjuet antas å vare ca 2 timer, men jeg ber om at det planlegges med 3 timer for å gi rom for evt utdypende spørsmål og detaljerte svar.

#### **3.3 Bruk av lydopptaksutstyr**

For å få et best mulig grunnlag for referatskriving, eliminere kilder til feiloppfatning og – tolkning, samt å kunne gi den intervjuede full oppmerksomhet i samtalen ønsker jeg å bruke lydopptaksutstyr under intervjuene.

Dette forutsetter villighet fra intervjuobjektets side. Jeg har respekt for eventuelle ønsker om at opptaksutstyr ikke skal brukes, og vil i så tilfelle forholde meg til skriftlige notater.

#### **3.4 Gjennomgang av NATOs krav**

Som beskrevet under pkt 2 vil jeg bruke NATOs Bi-SC 80-25 Force Protection Directive som grunnlag for vurdering av løsningenes holdbarhet ift gjeldende krav. De sentrale kravene er gitt i vedlegg<sup>A</sup>.

#### **3.5 Referanser til intervjuet**

Av hensyn til oppgaven er det ønskelig at så mye som mulig av intervjuet kan refereres. I de tilfeller intervjuobjektet ber om å ikke bli referert eller sitert vil jeg respektere dette. Henvisninger til andre aktuelle kilder vil i den sammenheng være ønskelig så langt mulig.

#### **3.6 Oppfølging etter intervju**

Det er fra min side ønskelig med en avtale om mulighet for videre kontakt og eventuelt oppfølgingsintervju. Dette for å kunne avklare eventuelle misforståelser og uklarheter, eller søke videre informasjon.

### **4 Konklusjon**

Jeg ser frem til intervjuet, og håper på en god og konstruktiv samtale. I henhold til punkt 3 ber jeg om tilbakemelding på følgende:

- Bekreftelse av tid og sted for intervjuet.
- Om bruk av lydopptaksutstyr godtas.

Vedlagt<sup>A</sup> finnes utdrag av de sentrale krav gitt i Bi-SC 80-25 Force Protection Directive. Deler av intervju spørsmålene vil dreie seg rundt disse punktene.

Veileder og kontaktperson ved FSTS er Oblt Henning Hansen Homb, tlf 0510-7569.

Med vennlig hilsen

Bjørn Benjaminsen  
Major/Elev FSTS masterstudiet

**Benjaminsen, Bjørn**

**Fra:** Gustavson, Erik  
**Sendt:** 23.04.2007 06:17  
**Til:** Benjaminsen, Bjørn  
**Emne:** SV: 2 enkle

**Vedlegg:** Overordnet org.ppt

Beklager sent svar, håper det ikke blir for sent.

LOI er formelt/organisatorisk plassert på lik linje med LUKS, Luftvingene og skolene. Dvs at GIL har en flat organisasjon hvor LOI, LUKS, Luftvingene og skolene er kommandomessig underlagt GIL. For å "forenkle" styring er LOI gitt i oppdrag å følge opp den daglige driften ved Luftvingene, men alle oppdrag og ressurser tildes av GIL.



Overordnet org.ppt  
 (310 kB)

Vedr spm 2 er jeg litt usikker på hva du spør om, men skal forsøke å svare. Basert på at vi ikke hadde Årsverk nok til å ha en full oppsetting av Basesett og Luftvern, var vi nødt til å se på alternativer for å opprettholde en tilfredsstillende/tilstrekkelig beredskap. Dette gjorde at vi prioriterte de stillingene som måtte ha størst reaksjonsevne, samt de som de var størst sannsynlighet for at ble brukt, i OPL/F for Ørland. Videre vurderte vi at vi i større grad kunne utnytte potensialet i Basesett II ift å ha enkelte kategorier klar på kort varsel. Dette ble så supplert med personell på kontrakt for å få en tilfredsstillende reaksjonsevne og dimensjon på OPL/I. I FS 07 sammenheng jobbes det nå med å omgjøre langt flere av kontraktene til vervede, slik at i får et større potensiale i OPL/F.

TA kontakt pr tlf hvis du trenger ytterligere utdyping.

*Erik Gustavson*

Brigader  
 Stabssjef LST  
 0510-6941/99096941

---

**Fra:** Benjaminsen, Bjørn  
**Sendt:** 18.04.2007 10:06  
**Til:** Gustavson, Erik  
**Emne:** 2 enkle

Hei, og takk for sist. Intervjuet gav absolutt interessant og viktige innspill i oppgaven min.

Jeg har 2 enkle spørsmål som en liten oppfølging:

- Hvordan er LOI plassert ift LST? Er det å betrakte som en del av LST, eller en selvstendig greie ett eller annet sted i systemet? Dersom det finnes et org kart ville det selvfølgelig hjelpe stort
- Så spørsmålet som gjør at jeg sender mail til deg, og ikke en eller annen i LOI: Hva var bakgrunnen for å etablere den "nye" OPL/I med kontraktsstillinger? Var det del av en større og langsiktig plan, eller en reaksjon på tingenes tilstand etter hvert.

Håper dette ikke forstyrrer for mye i vårsolen og innspurten til FS07.

Med vennlig hilsen

**Bjørn Benjaminsen**  
 Major  
 Elev FSTS

**Benjaminsen, Bjørn**

---

**Fra:** Salberg, Bent  
**Sendt:** 10.04.2007 20:19  
**Til:** Benjaminsen, Bjørn  
**Emne:** SV: Fredshelsetjenesten - status

**Vedlegg:** Bilde (metafil)

Tjena!

Nei, ingen revolusjon... Status per nu er slik: FSAN ønsker ikke å skrive under på en leveringsavtale som inkluderer havaritjeneste, undervisning og deltakelse/støtte ifm øvelser. Jeg har gitt oberst Hukkelås et notat der jeg ber om at han tar dette opp med Luftforsvarets ledelse.

Opptrening/utdanning av nye OPL/l'er (og da snakker vi om de i Basesettene) vil måtte foregå på Ørlandet - kanskje Rygge. Basesett 2 og skole vil jo ligge på Rygge.. Personlig mener jeg at det er på høy tid å børste støvet av Summer Breeze!

Selv har jeg tatt en NILS nå og satt i gang en prosess for å få leger, sykepleiere, og mediser på kontrakt, slik at Luftforsvaret i hvert fall har en Role 1 kapasitet klar for INTOPS. Nilsinga består i at Pelle er informert, mens Hukkel er uvitende... og at vi ikke har noen klar plan for hvordan vi skal øve disse.... Men nå får i hvert fall Torbjørn personell å øve med noen uker i året.

Hjertesukk: Torbjørn presterte å spørre meg "HVA" det var hans santitetstropp skulle være i stand til å gjøre, hvilke oppdrag han skulle forberede personellet på? Jeg ble litt satt ut da gitt, og måtte bare henvise til Role 1 definisjonen i AJP 4-10, og mener selv at dette må være definisjon på krav godt nok....

Men men rekruttering av personell er satt i gang, og i uke 21 vil vi ha uttak over 2 dager på Ørlandet.

Bent Anders Salberg  
 Major (m)  
 Stabsoffiser Sanitet  
 LOI/BO/FP  
 Flyplassveien 300  
 1590 Rygge

**Mob: 924 15 246**  
 Kontor: 0520 - 85 19  
 el. 69 23 85 19




---

**Fra:** Benjaminsen, Bjørn  
**Sendt:** 10.04.2007 12:06  
**Til:** Salberg, Bent  
**Emne:** Fredshelsetjenesten - status

**Benjaminsen, Bjørn**

---

**Fra:** Sommerfelt-Pettersen, Jan  
**Sendt:** 22.05.2007 10:44  
**Til:** Benjaminsen, Bjørn  
**Kopi:** Tveten, Agnar  
**Emne:** SV: Til den av dere som måtte lese mailen først

Kjære Bjørn

Kort under hvert punkt.

Med vennlig hilsen

Jan

---

**Fra:** Benjaminsen, Bjørn  
**Sendt:** 22.05.2007 10:02  
**Til:** Tveten, Agnar; Sommerfelt-Pettersen, Jan  
**Emne:** Til den av dere som måtte lese mailen først

Noen oppklarende spørsmål i insjertens hektiske kaos:

- Hva er eier/kommandoforholdet til sanitetspersonellet i Sjøforsvaret? Sj SANSJØ, eller våpnene/KE?

**Kommandolinje som vanlig der de er, faglinje til SAN SJØ (med unntak av personell i egen stab),**

- Farmasøyt, vet, psykolog, tannlege .. Hvor og hva er disse? VABer, på Haakonvern, seiler de?

**Marinefarmasøyt, veterinær og psykolog er tre fast ansatte spesialister (18 t). Tannlegetjenesten er i sin helhet overtatt av FSAN.**

- Hvilken sanitetsutdanneng gjennomføres på SSS, og for hvem? I henhold til hvilke krav?

**Kurs for VAB, eller kun kurs for ikke fagpersonell som skal ha sanitetsopplæring.**

- Forsøksordningen RSF Haakonvern; stemmer det at sykestua fortsatt tilhører FSAN?

**Sykestuen ble overført FLO i 2001? Overført FSAN i 2006.**

I org kartet er Fellesintegert driftsstab beskrevet som en felles ressurs for KV, KE og SSK. Det stemmer vel?

**Korrekt.**

- Finnes det et "grunnkrav" til utdanning for å være besetningsmedlem om bord? Tenker her som motargument ift "Bare gi dem et kurs dersom det skulle være nødvendig".

**Bestningsmedlem? Mener du alle om bord?. Det finnes grunnleggende sikkerhetskrav med mer, disse testes ved sikkerhetsmønstringer og generalmønstringer.**

Tar gjerne svaret på sivilmail medbear@online.no dersom det er mulig og lovlig.

Med vennlig hilsen

**Bjørn Benjaminsen**  
 Major  
 Elev FSTS

**E-post korrespondanse**

D-1	Gustavson, E. 2007b. Kommunikasjon for oppklaring av enkelte spørsmål i forbindelse med mastergradsoppgave, vinter/vår 2007. E-post,
D-2	Salberg, B. A. 2007b. Oppfølging og avklaringer etter intervju. Kjeller/Oslo/Rygge/Stjørdal våren 2007. Telefonsamtaler og e-post.
D-3	Sommerfelt-Pettersen, J. 2007. Oppfølging etter intervju. Bergen/Oslo/Kjeller, våren 2007. Telefonsamtaler og e-post.



VEDLEGG E

OPL serienr	Enhet	Avdeling	Underavdeling	Grad/SKO	Stillingsbetegnelse	Tjenestevilkår	Tidsbegrensning	Forsvars-	Br
60									
	137 LV	BO SKV			BAKKEOPERATIV SKVADRON				
050600-04-005	137 LV	BO SKV		OBLT	SKVADRONSJEF	Y	3-5 år L	O	
	137 LV	BO SKV			BASESETT II				
050600-04.01-005	137 LV	BO SKV		MAJ	SJEF	Y	3-5 år HSL	O	
050600-04.01-010	137 LV	BO SKV		LT-FENR	Materielloffiser	Y/A	HSL	OFT	
	137 LV	BO SKV			Operasjonsavdeling				
050600-04.01.01-005	137 LV	BO SKV		KAPT	AVDELINGSSJEF	Y	HSL	O	
050600-04.01.01-010	137 LV	BO SKV		KAPT-LT	ASS S-3	Y	HSL	O	
050600-04.01.01-015	137 LV	BO SKV		KAPT-LT	Sambandsoffiser	Y	HSL	OT	
050600-04.01.01-020	137 LV	BO SKV		LT-SJT	SB BEFAL	Y/A	HSL	OT	
050600-04.01.01-025	137 LV	BO SKV		KAPT	Planoffiser	Y	HSL	O	
	137 LV	BO SKV			AKTIV FORSVAR				
050600-04.01.02-005	137 LV	BO SKV		MAJ	AVDELINGSSJEF	Y	3-5 år HSL	O	
	137 LV	BO SKV			Utdanningsseksjon Aktiv Forsvar				
050600-04.01.02.01-005	137 LV	BO SKV		KAPT	Hovedinstruktør	Y	HSL	O	
050600-04.01.02.01-010	137 LV	BO SKV		KAPT-LT	INSTRUKTØR	Y	HSL	OFT	
050600-04.01.02.01-015	137 LV	BO SKV		LT-FENR	INSTRUKTØR	Y/A	HSL	OFT	
050600-04.01.02.01-020	137 LV	BO SKV		LT-FENR	INSTRUKTØR	Y/A	HSL	OFT	
050600-04.01.02.01-025	137 LV	BO SKV		LT-FENR	INSTRUKTØR	Y/A	HSL	OFT	
050600-04.01.02.01-030	137 LV	BO SKV		KAPT-LT	Fagansvarlig	Y	HSL	O	
	137 LV	BO SKV			V&S Tropp 1 (NIS)				
050600-04.01.02.02-005	137 LV	BO SKV		KAPT-LT	TROPPISSJEF	Y	HSL	O	
050600-04.01.02.02-010	137 LV	BO SKV		LT-FENR	NESTKOMMANDERENDE	Y/A	HSL	O	
050600-04.01.02.02-015	137 LV	BO SKV		LT-SJT	TROPPISSBEFAL/INSTR	Y/A	HSL	O	

	137 LV	BO SKV			V&S Tropp 2 (NIS)				
050600-04.01.02.03-005	137 LV	BO SKV		KAPT-LT	TROPPTSJEF	Y		HSL	O
050600-04.01.02.03-010	137 LV	BO SKV		LT-FENR	NESTKOMMANDERENDE	Y/A		HSL	O
050600-04.01.02.03-015	137 LV	BO SKV		LT-SJT	TROPPSBEFAL/INSTR	Y/A		HSL	O
	137 LV	BO SKV			V&S Tropp 3 (UTD)				
050600-04.01.02.04-005	137 LV	BO SKV		LT	TROPPTSJEF	Y/A		HSL	O
050600-04.01.02.04-010	137 LV	BO SKV		LT-FENR	NK TROPP	Y/A		HSL	O
050600-04.01.02.04-015	137 LV	BO SKV		LT-SJT	INSTRUKTØR	Y/A		HSL	O
	137 LV	BO SKV			V&S Tropp 4 (UTD)				
050600-04.01.02.05-005	137 LV	BO SKV		LT	TROPPTSJEF	Y/A		HSL	O
050600-04.01.02.05-010	137 LV	BO SKV		LT-FENR	NESTKOMMANDERENDE	Y/A		HSL	O
050600-04.01.02.05-015	137 LV	BO SKV		LT-SJT	INSTRUKTØR	Y/A		HSL	O
	137 LV	BO SKV			Hund Tropp 5				
050600-04.01.02.06-005	137 LV	BO SKV		KAPT-LT	TROPPTSJEF	Y		HSL	O
050600-04.01.02.06-010	137 LV	BO SKV		LT	NESTKOMMANDERENDE	Y/A		HSL	O
050600-04.01.02.06-015	137 LV	BO SKV		LT-SJT	TROPPSBEFAL/INSTR	Y/A		HSL	O
050600-04.01.02.06-020	137 LV	BO SKV		0153	HUNDEFØRER	Vervet		HSL	O
	137 LV	BO SKV			PASSIVT FORSVAR				
050600-04.01.03.01-005	137 LV	BO SKV		MAJ	AVDELINGSSJEF	Y	3-5 år	HSL	OFT
	137 LV	BO SKV			OPERATIV PLASSTJENESTE				
050600-04.01.03.01-005	137 LV	BO SKV		KAPT	Hovedinstruktør	Y		HSL	OFT
050600-04.01.03.01-010	137 LV	BO SKV		LT-FENR	INSTRUKTØR	Y/A		HSL	OFT
050600-04.01.03.01-015	137 LV	BO SKV		LT-FENR	INSTRUKTØR	Y/A		HSL	OFT
	137 LV	BO SKV			EOD				
050600-04.01.03.02-005	137 LV	BO SKV		KAPT-LT	SEKSJONSLEDER	Y		HSL	OFT
050600-04.01.03.02-010	137 LV	BO SKV		FENR-SJT	OPERATØR	A		HSL	OFT
	137 LV	BO SKV			BRP AVDELING				
050600-04.01.04.01-005	137 LV	BO SKV		MAJ	AVDELINGSSJEF	Y	3-5 år	HSL	OFT
	137 LV	BO SKV			OPERATIV SEKSJON				
050600-04.01.04.01-005	137 LV	BO SKV		KAPT	SEKSJONSLEDER	Y		HSL	OFT
050600-04.01.04.01-010	137 LV	BO SKV		LT	BRANNVERNLEDER	Y/A		HSL	OFT
050600-04.01.04.01-015	137 LV	BO SKV		LT	BRANNVERNLEDER	Y/A		HSL	OFT

OPL serienr	Enhet	Avdeling	Underavdeling	Grad/SKO	Stillingsbetegnelse	Tjenestevilkår	Tidsbegrensning	Forsvars	Br
103									
	138 LV	BO SKV			BAKKEOPERATIV SKVADRON				
050400-04-005	138 LV	BO SKV		OBLT	SKVADRONSJEF	Y	3-5 år	HSL	OFT
	138 LV	BO SKV			BASESETT I				
050400-04.01-005	138 LV	BO SKV		MAJ	SJEF	Y	3-5 år	HSL	OFT
050400-04.01-010	138 LV	BO SKV		KAPT	S-1	Y		HSL	OFT
050400-04.01-015	138 LV	BO SKV		KAPT	S-2	Y		HSL	OFT
050400-04.01-020	138 LV	BO SKV		MAJ	S-3	Y		HSL	OFT
050400-04.01-025	138 LV	BO SKV		LT-FENR	ASS S-3	Y/A		HSL	OFT
050400-04.01-030	138 LV	BO SKV		LT-FENR	ASS S-3	Y/A		HSL	OFT
050400-04.01-035	138 LV	BO SKV		KAPT	S-4	Y		HSL	OFT
050400-04.01-040	138 LV	BO SKV		LT-SJT	ASS S-4	Y/A		HSL	OFT
	138 LV	BO SKV			AKTIVT FORSVAR				
050400-04.01.01-005	138 LV	BO SKV		KAPT-LT	TROPPIJEF	Y		HSL	O
050400-04.01.01-010	138 LV	BO SKV		LT-FENR	NK TROPP	Y/A		HSL	O
	138 LV	BO SKV			Quick Reaction Force Lag 1				
050400-04.01.01.01-005	138 LV	BO SKV		LT-FENR	LAGFØRER	Y/A		HSL	OFT
050400-04.01.01.01-010	138 LV	BO SKV		FENR-SJT	NESTLAGFØRER	A		HSL	OFT
050400-04.01.01.01-015	138 LV	BO SKV		0153	VOGNFØRER	Vervet		HSL	OFT
050400-04.01.01.01-020	138 LV	BO SKV		0153	SKYTTER	Vervet		HSL	OFT
050400-04.01.01.01-025	138 LV	BO SKV		0153	GEVÆRSOLDAT	Vervet		HSL	OFT
050400-04.01.01.01-030	138 LV	BO SKV		0153	GEVÆRSOLDAT	Vervet		HSL	OFT
050400-04.01.01.01-035	138 LV	BO SKV		0153	GEVÆRSOLDAT	Vervet		HSL	OFT
050400-04.01.01.01-040	138 LV	BO SKV		0153	GEVÆRSOLDAT	Vervet		HSL	OFT
050400-04.01.01.01-045	138 LV	BO SKV		0153	GEVÆRSOLDAT	Vervet		HSL	OFT

	138 LV	BO SKV			Quick Reaction Force Lag 2				
050400-04.01.01..02-005	138 LV	BO SKV		LT-FENR	LAGFØRER	Y/A		HSL	OFT
050400-04.01.01..02-010	138 LV	BO SKV		FENR-SJT	NESTLAGFØRER	A		HSL	OFT
050400-04.01.01..02-015	138 LV	BO SKV		0153	VOGNFØRER	Vervet		HSL	OFT
050400-04.01.01..02-020	138 LV	BO SKV		0153	SKYTTER	Vervet		HSL	OFT
050400-04.01.01..02-025	138 LV	BO SKV		0153	GEVÆRSOLDAT	Vervet		HSL	OFT
050400-04.01.01..02-030	138 LV	BO SKV		0153	GEVÆRSOLDAT	Vervet		HSL	OFT
050400-04.01.01..02-035	138 LV	BO SKV		0153	GEVÆRSOLDAT	Vervet		HSL	OFT
050400-04.01.01..02-040	138 LV	BO SKV		0153	GEVÆRSOLDAT	Vervet		HSL	OFT
050400-04.01.01..02-045	138 LV	BO SKV		0153	GEVÆRSOLDAT	Vervet		HSL	OFT
	138 LV	BO SKV			Quick Reaction Force Lag 3				
050400-04.01.01.03-005	138 LV	BO SKV		LT-FENR	LAGFØRER	Y/A		HSL	OFT
050400-04.01.01.03-010	138 LV	BO SKV		FENR-SJT	NESTLAGFØRER	A		HSL	OFT
050400-04.01.01.03-015	138 LV	BO SKV		0153	VOGNFØRER	Vervet		HSL	OFT
050400-04.01.01.03-020	138 LV	BO SKV		0153	SKYTTER	Vervet		HSL	OFT
050400-04.01.01.03-025	138 LV	BO SKV		0153	GEVÆRSOLDAT	Vervet		HSL	OFT
050400-04.01.01.03-030	138 LV	BO SKV		0153	GEVÆRSOLDAT	Vervet		HSL	OFT
050400-04.01.01.03-035	138 LV	BO SKV		0153	GEVÆRSOLDAT	Vervet		HSL	OFT
050400-04.01.01.03-040	138 LV	BO SKV		0153	GEVÆRSOLDAT	Vervet		HSL	OFT
050400-04.01.01.03-045	138 LV	BO SKV		0153	GEVÆRSOLDAT	Vervet		HSL	OFT
	138 LV	BO SKV			Hunde Lag				
050400-04.01.01.04-005	138 LV	BO SKV		LT-FENR	LAGFØRER	Y/A		HSL	OFT
050400-04.01.01.04-010	138 LV	BO SKV		FENR-SJT	NESTLAGFØRER	A		HFL	OFT
050400-04.01.01.04-015	138 LV	BO SKV		0153	HUNDEFØRER	Vervet		HFL	OFT
050400-04.01.01.04-020	138 LV	BO SKV		0153	HUNDEFØRER	Vervet		HFL	OFT
050400-04.01.01.04-025	138 LV	BO SKV		0153	HUNDEFØRER	Vervet		HFL	OFT
050400-04.01.01.04-030	138 LV	BO SKV		0153	HUNDEFØRER	Vervet		HFL	OFT
050400-04.01.01.04-035	138 LV	BO SKV		0153	HUNDEFØRER	Vervet		HFL	OFT
	138 LV	BO SKV			Passivt Forsvar Tropp				
050400-04.01.02-005	138 LV	BO SKV		KAPT-LT	TROPJSJEF	Y		HSL	OFT
050400-04.01.02-010	138 LV	BO SKV		LT-FENR	NESTKOMMANDERENDE	Y/A		HSL	OFT
	138 LV	BO SKV			ARBC Lag				

050400-04.01.02.01-005	138 LV	BO SKV		LT-FENR	LAGFØRER	Y/A		HSL	OFT
050400-04.01.02.01-010	138 LV	BO SKV		FENR-SJT	NESTLAGFØRER	A		HSL	OFT
050400-04.01.02.01-015	138 LV	BO SKV		FENR-SJT	ABC OPSOFF	A		HSL	OFT
050400-04.01.02.01-020	138 LV	BO SKV		FENR-SJT	ABC OPSOFF	A		HSL	OFT
050400-04.01.02.01-025	138 LV	BO SKV		0153	ABC soldat/VF last	Vervet		HSL	OFT
050400-04.01.02.01-030	138 LV	BO SKV		0153	ABC soldat/VF last	Vervet		HSL	OFT
050400-04.01.02.01-035	138 LV	BO SKV		0153	ABC soldat/VF last	Vervet		HSL	OFT
050400-04.01.02.01-040	138 LV	BO SKV		0153	ABC soldat/VF last	Vervet		HSL	OFT
	138 LV	BO SKV			EOD Lag				
050400-04.01.02.02-005	138 LV	BO SKV		LT-FENR	LAGFØRER	Y/A		HSL	OFT
050400-04.01.02.02-010	138 LV	BO SKV		FENR-SJT	NESTLAGFØRER	A		HSL	OFT
050400-04.01.02.02-015	138 LV	BO SKV		FENR-SJT	OPERATØR	A		HSL	OFT
050400-04.01.02.02-020	138 LV	BO SKV		FENR-SJT	OPERATØR	A		HSL	OFT
050400-04.01.02.02-025	138 LV	BO SKV		0153	VOGNFØRER	Vervet		HSL	OFT
050400-04.01.02.02-030	138 LV	BO SKV		0153	VOGNFØRER	Vervet		HSL	OFT
	138 LV	BO SKV			Sanitet Lag				
050400-04.01.02.03-005	138 LV	BO SKV		LT-FENR	LAGFØRER	Y/A		HSL	OFT
050400-04.01.02.03-010	138 LV	BO SKV		FENR-SJT	NESTLAGFØRER	A		HSL	OFT
050400-04.01.02.03-015	138 LV	BO SKV		0153	SANITETSASSISTENT	Vervet		HSL	OFT
050400-04.01.02.03-020	138 LV	BO SKV		0153	SANITETSASSISTENT	Vervet		HSL	OFT
050400-04.01.02.03-025	138 LV	BO SKV		0153	SANITETSASSISTENT	Vervet		HSL	OFT
050400-04.01.02.03-030	138 LV	BO SKV		0153	SANITETSASSISTENT	Vervet		HSL	OFT
	138 LV	BO SKV			Sambands Lag				
050400-04.01.02.04-005	138 LV	BO SKV		LT-FENR	SAMBANDSOFFISER	Y/A		HSL	OFT
050400-04.01.02.04-010	138 LV	BO SKV		FENR-SJT	SB BEFAL	A		HSL	OFT
	138 LV	BO SKV			V & S Tropp				
050400-04.02-005	138 LV	BO SKV		LT	TROPPEJEF	Y/A		HSL	OFT
050400-04.02-010	138 LV	BO SKV		LT-FENR	NK TROPP	Y/A		HSL	OFT
	138 LV	BO SKV			V&S Lag				
050400-04.02.01-005	138 LV	BO SKV		LT-FENR	LAGFØRER	Y/A		HSL	OFT
050400-04.02.01-010	138 LV	BO SKV		FENR-SJT	NESTLAGFØRER	A		HSL	OFT
	138 LV	BO SKV			Hunde Lag				

050400-04.02.02-005	138 LV	BO SKV		LT-FENR	LAGFØRER	Y/A		HSL	OFT
050400-04.02.02-010	138 LV	BO SKV		FENR-SJT	NESTLAGFØRER	A		HSL	OFT
	138 LV	BO SKV			BRP Avd				
050400-04.03-005	138 LV	BO SKV		KAPT	AVDELINGSLEDER	Y	3-5 år	HSL	OFT
050400-04.03-010	138 LV	BO SKV		0190	Overbrannmester	Sivil			
050400-04.03-015	138 LV	BO SKV		KAPT-LT	BRANNVERNOFFISER	Y		HSL	OFT
050400-04.03-020	138 LV	BO SKV		0189	Brannmester*	Sivil			
050400-04.03-025	138 LV	BO SKV		0189	Brannmester*	Sivil			
050400-04.03-030	138 LV	BO SKV		0189	Brannmester*	Sivil			
050400-04.03-035	138 LV	BO SKV		0189	Brannmester*	Sivil			
050400-04.03-040	138 LV	BO SKV		0189	Brannmester*	Sivil			
050400-04.03-045	138 LV	BO SKV		LT-FENR	BRANNVERNOFFISER	Y/A		HSL	OFT
050400-04.03-050	138 LV	BO SKV		LT-FENR	BRANNVERNOFFISER	Y/A		HSL	OFT
050400-04.03-055	138 LV	BO SKV		0188	Brannkonstabel	Sivil			
050400-04.03-060	138 LV	BO SKV		0188	Brannkonstabel	Sivil			
050400-04.03-065	138 LV	BO SKV		0188	Brannkonstabel	Sivil			
050400-04.03-070	138 LV	BO SKV		0188	Brannkonstabel	Sivil			
050400-04.03-075	138 LV	BO SKV		0188	Brannkonstabel	Sivil			
050400-04.03-080	138 LV	BO SKV		0188	Brannkonstabel	Sivil			
050400-04.03-085	138 LV	BO SKV		0188	Brannkonstabel	Sivil			
050400-04.03-090	138 LV	BO SKV		0188	Brannkonstabel	Sivil			
050400-04.03-095	138 LV	BO SKV		0188	Brannkonstabel	Sivil			
050400-04.03-100	138 LV	BO SKV		0188	Brannkonstabel	Sivil			
050400-04.03-105	138 LV	BO SKV		LT-SJT	BRANNVERNBEFAL	Y/A		HSL	OFT
050400-04.03-110	138 LV	BO SKV		LT-SJT	BRANNVERNBEFAL	Y/A		HSL	OFT
050400-04.03-115	138 LV	BO SKV		LT-SJT	BRANNVERNBEFAL	Y/A		HSL	OFT
050400-04.03-120	138 LV	BO SKV		LT-SJT	BRANNVERNBEFAL	Y/A		HSL	OFT
050400-04.03-125	138 LV	BO SKV		0153	BRANNVERNASSISTENT	Vervet		HSL	OFT
050400-04.03-130	138 LV	BO SKV		0153	BRANNVERNASSISTENT	Vervet		HSL	OFT
050400-04.03-135	138 LV	BO SKV		0153	BRANNVERNASSISTENT	Vervet		HSL	OFT
050400-04.03-140	138 LV	BO SKV		0153	BRANNVERNASSISTENT	Vervet		HSL	OFT

## STILLINGSBESKRIVELSE

## GRUNNDATA

<i>OPL-ref:</i>	050030-02-040	<i>Gyldig fra:</i>	2006-01-01,
<i>Stillingsbetegnelse:</i>	Stabsoffiser Passivt forsvar	<i>Grad:</i>	Major
<i>Forsvarsgren:</i>	H-S-L	<i>SKO:</i>	
<i>Bransje:</i>	O	<i>Enhet:</i>	BO
<i>Tjenestefelt/Våpenart:</i>		<i>Tjenestested:</i>	Rygge
<i>Lønn:</i>		<i>Klarering:</i>	S: H K:
<i>B-tillegg:</i>		<i>Tidsbegrensning:</i>	Min: Maks:
<i>Tjenestevilkår:</i>	Y	<i>Maks alder:</i>	
<i>Deltids %:</i>		<i>Fagkode:</i>	
<i>Nærmeste foresatt:</i>	Faggruppeleder Force Protection		
<i>Sjef/leder for:</i>			
<i>Merknad:</i>			
<b>HOVEDOPPGAVE/ANSVARsomRÅDE</b>			
<i>Hovedoppgave:</i>	Organisere og lede ABC og Ingeniørstøtte -tjenesten i Luftforsvaret		
<i>Ansvarsområde:</i>	Utøvende fagansvar for ABC og Ingeniørstøtte -tjenesten i Luftforsvaret		

Slettet: 3

1.	Utvikle, lede og gjennomføre operativ planlegging og koordinering innen fagområdet ABC-vern og Ingeniørstøtte	30 %
2.	GIL's rådgiver innen personlig bekledning og utrustning (PBU), -ABC-vern og Ingeniørstøtte spørsmål.	20 %
3.	Ivareta og koordinere totalkundeansvar for systempakke 418 Intendantur, og ivareta delkundeansvar for systempakke 416 Base/Lufthavn opp mot ulike avdelinger	10 %
4.	Utarbeide, koordinere og kontrollere fagområdets kompetanse- og materiellbehov.	10 %
5.	Utarbeide, oppdatere og kontrollere fagområdets dokumentasjon og regelverk.	10 %
6.	Bidra i nødvendig samarbeid med relevante organ i NATO, øvrige forsvarsgrener og sivile beredskapsmyndigheter, herunder videreutvikling av fagområdet	5 %
7.	Videreutvikle egen kompetanse, herunder delta på inspeksjoner, evalueringer og øvelser	5 %
8.	Med sin kompetanse delta i andre prosesser både internt i LUKS og eksternt	5 %

<b>MYNDIGHET/BESLUTNING</b>	
<i>Typiske beslutninger stillingsinnehaveren selv treffer</i> Beslutninger innenfor fagområdet ABC IngSTØ og PBU	
<i>Typiske beslutninger som skal godkjennes på høyere nivå</i> Saker som vil influere på andre fagfelt innen Force Protection	
<i>Fullmakter</i>	
<b>SAMARBEID</b>	
<i>Internt (med hvem og om hva)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samarbeider med SO styrkeproduksjon BF om styrkeproduksjon av vernepliktige</li> <li>• Samarbeider med øvrige utøvende fagansvarlige i spørsmål vedrørende Force Protection</li> </ul>	
<i>Eksternt (med hvem og om hva)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• FABCS innenfor faglige problemstillinger, og innenfor utvikling av fagfeltet generelt</li> <li>• LF's avdelinger innenfor fagrelaterte problemstillinger/områder</li> <li>• Sivile beredskapsmyndigheter vedrørende ABC-vern relatert saksbehandling</li> <li>• ABC- og Ingeniør fora i NATO for videre utvikling og samarbeid</li> </ul>	
<b>SPEIELT ANSVAR</b>	
<b>LEDELSE</b>	<i>Hvor mye tid bruker stillingsinnehaveren på ledelse (% tid):</i> 5 %
	<i>Hvor mange rapporterer direkte til stillingsinnehaveren:</i>
	<i>Hvilke type stillinger er direkte underlagt stillingsinnehaveren:</i> Utøvende fagansvar
<b>Spesialkompetanse</b>	<i>Spesialistfunksjon:</i>
<b>KRAV TIL KVALIFIKASJONER</b>	
<b>Krav til utdanning</b>	
<i>Må ha:</i>	KS I/tilsv
<i>Ønskelig:</i>	KS/Ingeniør (eller gammel HIS) FSTS 1/tilsv KS 2/tilsv
<b>Krav til tjenesteerfaring</b>	
<i>Må ha:</i>	Fagtjeneste ABC eller Ingeniør Operativ tjeneste ABC eller Ingeniør
<i>Ønskelig:</i>	Stabstjeneste nivå 3
<i>Særskilte krav:</i>	Engelsk 2-2-2-2
<i>KOMPETANSE stillingen gir:</i>	Stabstjeneste nivå 2 - Fagtjeneste
<b>Utarbeidet av:</b>	
<i>Nærmeste foresatte</i>	
Dato	Signatur
Dato	Signatur