

# Ordning for militært tilsatte

*-En studie i militærordningens påvirkning på Forsvarets ledelsesfilosofi.*



**KRIGSSKOLEN**

**Jan Erik Myge**

Bachelor i militære studier – ledelse og landmakt

Emne fordypning

Krigsskolen

2016

Antall ord: 9986



# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1	BAKGRUNN .....	1
1.2	PROBLEMSTILLING.....	2
<b>2</b>	<b>METODE</b> .....	<b>2</b>
2.1	METODEVALG .....	3
2.2	ANVENDT TEORI.....	3
2.3	METODE- OG KILDEKRITIKK .....	3
<b>3</b>	<b>TEORETISK GRUNNLAG</b> .....	<b>5</b>
3.1	ORDNING FOR MILITÆRT TILSATTE.....	5
3.1.1	<i>Bakgrunn</i> .....	5
3.1.2	<i>Hvordan vil ordningen se ut?</i> .....	7
3.2	OPPDRAGSBASERT LEDELSE .....	10
3.2.1	<i>Forutsetninger for oppdragsbasert ledelse</i> .....	11
3.2.2	<i>Organisatoriske forutsetninger for Oppdragsbasert ledelse</i> .....	12
<b>4</b>	<b>DRØFTING</b> .....	<b>23</b>
4.1	TILTAK FOR Å REALISERE HENSikten MED ORDNING FOR MILITÆRT TILSATTE. ....	24
4.2	HVORDAN KAN ORDNING FOR MILITÆRT TILSATTE PÅVIRKE FAKTOREN SAMHOLD?.....	24
4.3	HVORDAN KAN ORDNING FOR MILITÆRT TILSATTE PÅVIRKE FAKTOREN TILLIT? .....	27
4.4	HVORDAN KAN ORDNING FOR MILITÆRT TILSATTE PÅVIRKE FAKTOREN FORPLIKTELSE? .....	28
<b>5</b>	<b>OPPSUMMERING OG KONKLUSJON</b> .....	<b>30</b>
<b>6</b>	<b>REFERANSELISTE</b> .....	<b>32</b>

## Figurliste

FIGUR 1: ENDRINGER I TILSETNINGSFORHOLD (FORSVARSTABEN, 2015) .....	7
FIGUR 2: EKSEMPEL PÅ AVANSEMENT (FORSVARSTABEN, 2015) .....	8
FIGUR 3: FUNKSJONELLE FORSKJELLER (FORSVARSTABEN, 2015) .....	9
FIGUR 4: PRINSIPELLE FORSKJELLER OF OG OR (FORSVARSTABEN, 2015) .....	10
FIGUR 5 - FORUTSETNINGER FOR OPPDRAGSBASERT LEDELSE .....	12
FIGUR 6: SPGR-BALANSE (SJØVOLD, 2006, FIGUR 4.1) .....	15
FIGUR 7: FAKTORER SOM PÅVIRKER PERSONBASERT TILLIT (ADAMS & WEBB, 2002, PKT. 2.2) .....	19
FIGUR 8: FAKTORER SOM PÅVIRKER KATEGORIBASERT TILLIT (ADAMS & WEBB, 2002, PKT. 2.4) .....	20

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Vi er i ferd med å bygge et forsvar med to parallelle karriereveier, et forsvar som er kvalitativt bedre enn det vi har hatt før. Ikke fordi det Forsvaret vi kommer fra var dårlig, eller fordi det var noe galt med den enhetsbefalsordningen vi kommer fra. Mange vil si at dersom det ikke er ødelagt, så må du for all del ikke begynne å fikse det. Jeg støtter ikke et slikt syn på verden, fordi ingenting er statisk. Siden ingenting er statisk så følger det at man hele tiden er i forandring. Forandring skjer bare på en av to måter; fornying eller forvitring. Jeg velger fornying.

- Rune Wenneberg (Oslo militære samfund, 2016a)

Den militære profesjon er grunnlaget vi bygger vår forsvarsevne på. Norske soldater har tatt på seg et særlig ansvar for å beskytte det norske samfunnet og samfunnet har gitt Forsvaret tillit til å forvalte dette ansvaret.

Forsvaret har valgt manøverorientert tilnærming operasjonskonsept som et virkemiddel for å oppfylle denne hensikten. Oppdragsbasert ledelse (OBL) er en av grunnprinsippene som ligger til grunn for manøvertenkningen og dens natur, og er derfor Forsvarets valgte ledelsesfilosofi. For at Forsvaret skal være troverdig og slagkraftig i møte med nåværende og fremtidige utfordringer er det særdeles viktig at organisasjonen hele tiden utvikler seg for å være i stand til å hevde Norges suverenitet og sikkerhetspolitiske interesser.

Ordning for militært tilsatte eller militærordningen (OMT) er Forsvarets nye personellordning og er et eksempel på nettopp dette. Innføringen av ordningen omtales som det største kulturprosjektet i Forsvarets 388 år lange historie. Viktigheten av god ledelse i militære operasjoner har alltid vært en essensiell faktor for suksess, det faller derfor i undertegnedes og

forhåpentligvis alles interesse hvordan den nye ordningen påvirker Forsvarets valgte ledelsesfilosofi, da denne legger grunnlaget for hvordan virksomheten i organisasjonen styres.

Vi skal fornye og forbedre evnen til å forsvare landet vårt – Odin Johannessen (Oslo militære samfund, 2016b)

## 1.2 Problemstilling

Innføringen av militærordningen startet offisielt 1. januar 2016, det finnes derfor lite empiri på hvordan ordningen påvirker organisasjonen. Militærordningen kan anses som en ren personalpolitisk sak, i så måte står man i fare for å neglisjere hvilken påvirkningskraft ordningen har på organisasjonens kultur og prinsippene den er tuftet på. Denne oppgaven vil forsøke å belyse nettopp dette ved å se på hvordan den normative beskrivelsen av ordningen påvirker de organisatoriske forutsetningene for oppdragsbasert ledelse. De organisatoriske forutsetningene inneholder; teamledelse, herunder medansvar og involvering, og oppdragsbasert organisasjonskultur, herunder samhold, tillit, forpliktelse, holdninger og etikk, omstillingsevne, situasjonsforståelse og faglig dyktighet. Grunnet en bachelors begrensning i antall ord ser jeg det som nødvendig å gjøre en avgrensning i dette studiet. Den nye ordningen er beskrevet som det største kulturprosjektet i Forsvarets 388 år lange historie, og jeg vil derfor se på de forutsetningene som jeg anser som viktigst for å lykkes med OBL i en ordning med to karriereveier. Problemstillingen for denne oppgaven er:

*Hvordan kan ordning for militært tilsatte påvirke samhold, tillit og forpliktelse i oppdragsbasert ledelse?*

## 2 Metode

I dette kapittelet vil metoden som er valgt for å belyse problemstillingen bli presentert. Fremgangsmåten for anskaffelse av teori samt forutsetninger for tolking og behandling av denne vil bli redegjort for. Til slutt vil svakheter med metoden og kritikken av kildene oppgaven baserer seg på bli presentert.

## 2.1 Metodevalg

I boken *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* skriver Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2010) at problemstillingen er styrende for metoden. For å svare på problemstillingen vil det være hensiktsmessig å gå i dybden på de to ulike faktorene som danner den, henholdsvis ordning for militært tilsatte og oppdragsbasert ledelse. Oppgaven vil gå i dybden på disse faktorene, redegjøre for teorien og de normative beskrivelsenes praktiske relevans. Da det finnes lite empiri på hvordan OMT påvirker ledelsesfilosofien samt at innfasingen av militærordningen er i startfasen ser jeg det ikke som hensiktsmessig å gjennomføre kvantitative undersøkelser for å svare på problemstillingen. Metoden som nyttes i dette studiet er litteraturstudie med kvalitativ tilnærming. Oppgaven vil ta utgangspunktet i eksisterende teori, og ut ifra den forsøke å svare på problemstillingen, lettere sagt fra teori til empiri. Da jeg ikke kommer til å samle inn data, vil denne oppgaven være deduktiv (Busch, 2014, s 51).

## 2.2 Anvendt teori

For å skaffe til veie relevant teori til oppgaven benyttet jeg meg først av *Forsvarets fellesoperative doktrine* i versjonene (2007) og (2014) og *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* for å beskrive OBL. For å finne utfyllende teori på faktorene i oppdragsbasert ledelses organisatoriske forutsetninger har jeg blant annet benyttet meg av databasene Krigsskolen abonnerer på hos EBSCOhost og fagbøker ved Krigsskolens bibliotek, søkeordene som ble benyttet var: *commitment*, *cohesion* og *trust*. For å beskrive OMT har jeg primært nyttet offentlige tilgjengelige saksdokumenter som omhandler ordning for militært tilsatte. Disse er primært hentet på ulike nettsider blant annet Stortinget.no, forsvaret.no og fra Forsvarets intranett. Det finnes også en rekke andre kilder som forsøker å beskrive hvordan ordningen skal se ut, hvilke effekter man ønsker å oppnå og hvordan man vil bygge opp en ny kultur som ivaretar ordningen. Det kan eksempelvis nevnes transkripsjoner fra Hærens sersjantmajors tale i Oslo Militære Samfund samt foredrag fra generalinspektør i Hæren.

## 2.3 Metode- og kildekritikk

I *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (2010) skriver forfatterne at forskerens forståelse kan prege forskningen, både fordi forståelsen kan påvirke valg av teorier og hvordan disse gis mening. For å unngå dette har undertegnede har forsøkt forholde seg så

nøytral som mulig ved gjennomgangen av dokumentene. Da denne oppgaven er et litteraturstudie med kvalitativ tilnærming er ikke funnene i oppgaven testet kvantitativt. Funnene kan således ikke anses som fakta på grunn det manglende empiriske grunnlaget. Derimot kan funnene bidra til diskusjon rundt temaet.

Kildekritikk handler om å vurdere kildens troverdighet, objektivitet, nøytralitet og egnethet (Enstad, 2015, s. 14). Primærkildene som nyttes i denne oppgaven er styringsdokumenter i Forsvaret samt offentlige dokumenter. Primærkildene bør således kunne anses som troverdige i denne sammenhengen, selv om de ikke indre faktorene, som belegg for påstander om den oppgir kilder med mer, nødvendigvis ikke er oppfylt. De Norske styringsdokumentene inneholder ofte en lav detaljgrad, og dokumentene i denne studien er intet unntak. Det har derfor vært nødvendig å se til andre kilder for å finne det empiriske grunnlaget bak faktorene samhold, tillit, og forpliktelse. Styringsdokumentenes troverdighet styrkes derimot av de ytre faktorene: eksempelvis forfatterens status og posisjon, publiseringskanal og hvilken type tekst det er (Enstad, 2015, s. 14). Det at dokumentene er styringsdokumenter i Forsvaret, stortingsmeldinger, proposisjoner og innstillinger gjør at kildens ytre faktorer øker deres troverdighet til tross for enkelte svakheter i de indre faktorene.

Kildenes objektivitet og nøytralitet handler til dels om å vurdere hvordan teksten er skrevet: framstiller den alle perspektiver på en rettferdig måte? Er det viktige spørsmål, perspektiver, data e.l. som er utelatt? (Enstad, 2015, s. 15). Da kildene som er nyttet i dette studiet primært er styrings- og offentlige dokumenter har deres objektivitet og nøytralitet ikke blitt vurdert da dette er irrelevant for oppgaven. Derimot er fagbøkene vurdert fortløpende og i noen grad etterprøvd opp mot andre kilder der dette ble ansett som hensiktsmessig.

Egnethet handler om hvorvidt kilden faktisk sier noe om det forfatteren vil belyse (Enstad, 2015, s. 15). I oppgavens tilfelle er dette vurdert, og i tvilstilfeller har undertegnede forsøkt å være tro til det kilden egentlig sier.

*FFOD* og *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* er lagt til grunn for oppgavens forståelse av oppdragsbasert ledelse. Disse dokumentene er ikke opphavet til ledelsesfilosofien, og i så måte kan kritikk rettes mot disse kildene. En bedre løsning for å forstå oppdragsbasert ledelse er kanskje å se til den tyske håndboken *Auftragstaktik*. På en annen side vil en slik tilnærming i dette tilfellet virke mot sin hensikt, da oppgaven har lagt den norske ledelsesfilosofien til grunn. *FFOD* og *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* benytter seg i liten grad av kilder for å



synliggjøre empirien som ligger til grunn for dokumentene. For å unngå at drøftingen bare viser til styringsdokumentene er derfor relevant teori innenfor faktorene i de organisatoriske forutsetningene gjort rede for i teorikapittelet, denne teorien er primært hentet ifra sentralt pensum ved Krigsskolen. Pensum ved skolen er selektert og vurdert for å gi best utbytte for kadettene utdanning og anses derfor som troverdige, objektive, nøytrale, og egnede for dette studiet. Sjøvold er anerkjent innenfor sitt fagfelt, har utgitt en rekke lærebøker og operasjonalisert spinnteorien som er utviklet på bakgrunn av kjent forskning.

Ordning for militært tilsatte er primært beskrevet ut fra de ulike offentlige dokumentene samt Forsvarets interne kilder. Da det finnes lite empiri på hvordan denne ordningen vil fungere i praksis er det den normative beskrivelsen av militærordningen samt uttalelser fra personer ansvarlig for innføringen av ordningen som legges til grunn i oppgaven. Kilden refererer ikke til teori noe som svekker troverdigheten til enkelte av den påstander.

### **3 Teoretisk grunnlag**

Innledningsvis vil dette kapittelet gi en kort redegjørelse for ordning for militært tilsatte, deretter vil Forsvarets valgte ledelsesfilosofi presenteres i korte trekk før teorien bak de tre organisatoriske faktorene samhold, tillit, og forpliktelse presenteres.

#### **3.1 Ordning for militært tilsatte**

Militærordningen er Forsvarets nye personellordning for militært tilsatte. Den ble behandlet av Kongen i statsråd 24. april (Regjeringen, 2015a) og av Stortinget 12. juni 2015 (Innst. 336 S (2014–2015)). Ordningen har en NATO-tilpasset personellstruktur med to komplementære karrieresystemer (Regjeringen, 2015c). Personellet kategoriseres i to karriere- og gradsstrukturer ”officer” (OF) og ”other ranks” (OR). OF skal representere breddekompetansen mens OF skal representere dybdekompetansen. OF består av offiserer og OR består av grenaderer, konstabler og befal (Prop. 111 LS, (2014-2015), s. 25).

##### **3.1.1 Bakgrunn**

Internasjonalt, og blant våre allierte beskrives OR-personellet som ryggraden i et hvert forsvar. De representerer erfaring, kontinuitet, og spesialisert kompetanse. Det er spesialisert kompetanse som leder til betegnelsen spesialister og spesialistkorps. Den nye ordningen vil

innebære en standardisering i forhold til våre allierte og vil lette samhandlingen. Forsvarsdepartementet har gjennomført undersøkelser som viser at land med en spesialistordning har lavere sluttrater sammenlignet med våre avdelingsbefal og vervede. Lavere sluttrater vil være essensielt for å få ønsket effekt ut av ordningen (Prop. 111 LS, (2014-2015), s. 25).

Under arbeidet med en ny ordning for militært tilsatte var det vesentlig å se på hvorfor tidligere ordninger ikke gav oss kontinuitet på kompetansesiden i en tid hvor kompetanse og kvalitet er et sterkt behov. *Prop. 111 LS* forklarer hvorfor tidligere ordninger ikke dekker dette behovet:

Enhetsbefalssystemet er vertikalt orientert for å utdanne ledere med breddekompetanse. Dette er særegent for Norge, og er ikke tilpasset en horisontal karriere og utvikling av dybde- kompetanse. Konsekvensene er høye sluttrater og hyppige stillingsbytter for avdelingsbefal og vervede. Dette påvirker profesjonalitet, kompetanse og effektivitet. En slik ordning medfører i tillegg høy ressursbruk for å utvikle kompetanse samt lav utnyttelse av den. (Prop. 111 LS, (2014-2015), s. 9)

Videre gir proposisjonen en retning for hvordan man ønsker at ordningen skal gjøres mer relevant til dagens utfordringer i det Norske Forsvaret.

Tidligere ordninger (...) er (...) i stor grad innrettet for produksjon av personell til et forsvar som hadde andre krav og behov for kompetanse enn de som gjør seg gjeldende i dagens og fremtidens forsvar. Slik utviklingen av samfunnet og konfliktene er i dag fremmes det et sterkere behov for kvalitet, kontinuitet og erfarings basert kompetanse. (Prop. 111 LS, (2014-2015), s. 9)

I *implementerings- og milepælsplan – ordning for militært tilsatte* (2015) oppsummeres hensikten med OMT på følgende måte:

Hensikten med den nye ordningen er å legge grunnlaget for en balansert personellstruktur som styrker den operative evnen. En fleksibel og helhetlig ordning skal gi Forsvaret større

muligheter for styring av kompetanse. Målet er å sikre nødvendige rammebetingelser for å utvikle godt kvalifiserte profesjonsutøvere som dekker Forsvarets behov. (Forsvarsstaben, 2015, pkt. 1.1)

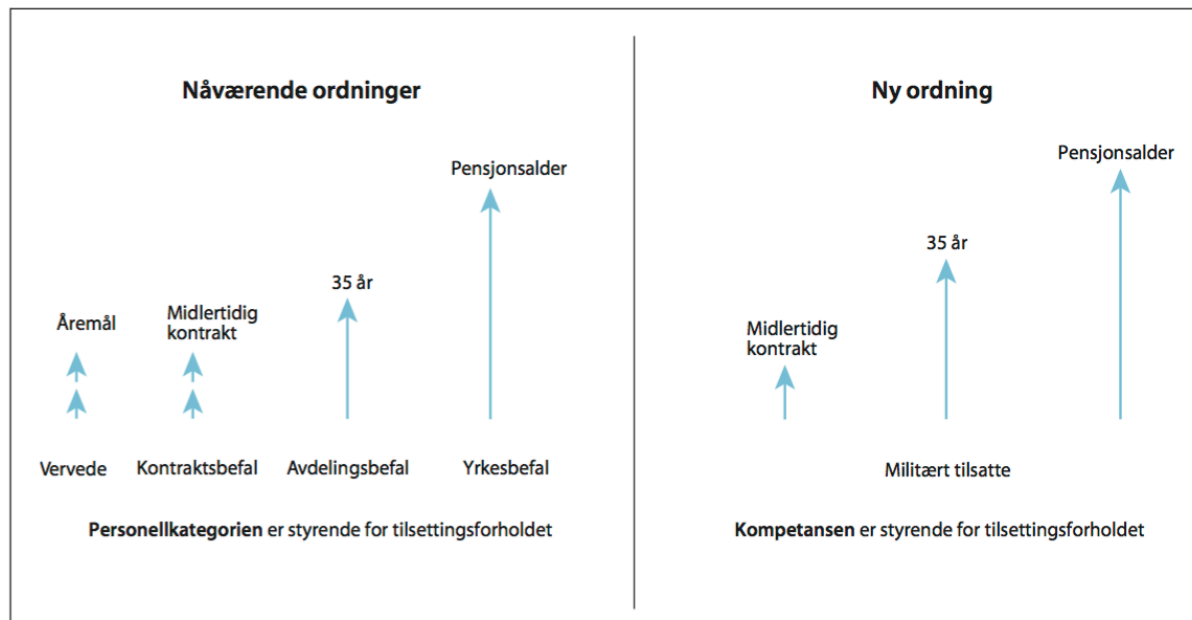
Militærordningen ble implementert 1. januar 2016 og skal være ferdig implementert senest ved utgangen av 2020.

### 3.1.2 Hvordan vil ordningen se ut?

Ordnningen har ifølge implementerings- og milepælsplanen fire hovedelement: tilsetning, disponering, avansement og utdanning (Forsvarsstaben, 2015, pkt. 2.2).

#### *Tilsetning:*

Dagens tjenestevilkår erstattes av fast tilsetning til 35 år (T-35), fast tilsetning til 60 år (T-60) og midlertidig tilsetning i henhold til tjenstemannsloven. Vilårene vil gjelde for både OR og OF. Ordningen åpner for en økning i andelen som kan tilbys T-60. Tilsetning vil skje på bakgrunn av kompetanse og Forsvarets behov (Forsvarsstaben, 2015, pkt. 2.2.1).



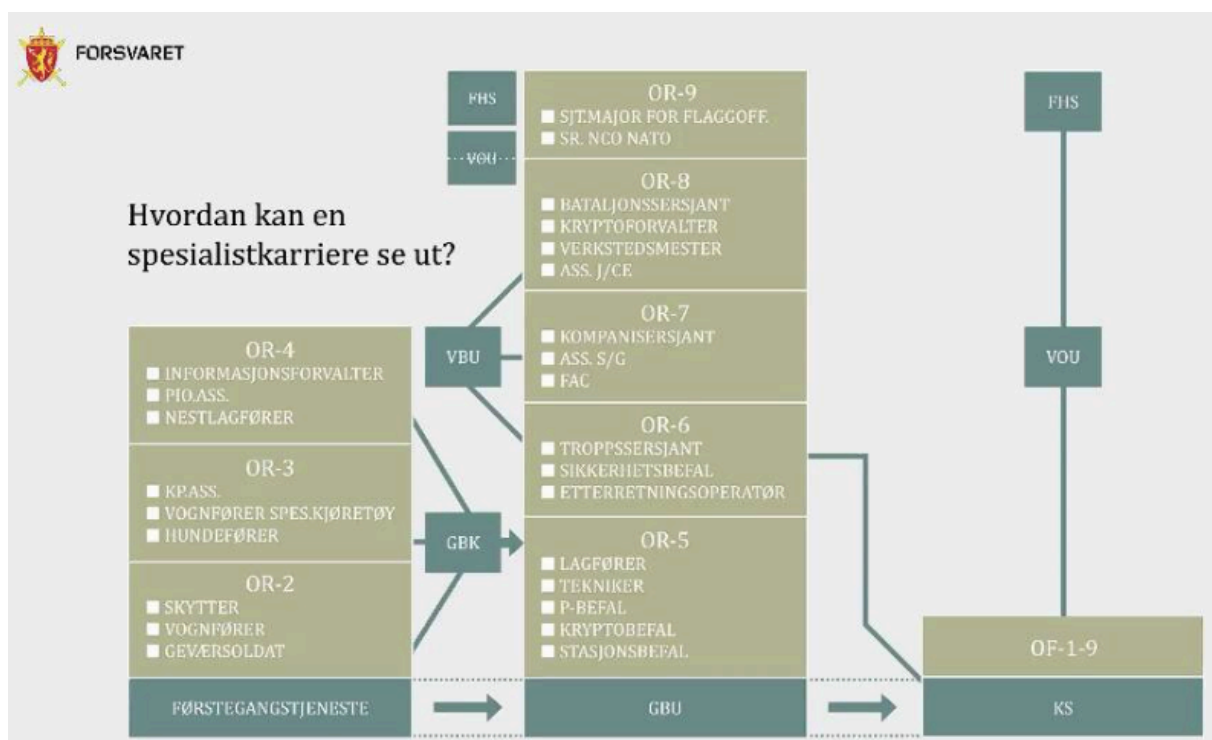
**Figur 1: Endringer i tilsetningsforhold (Forsvarsstaben, 2015)**

**Disponering:**

Disponeringsordningen er viktig for styring og utvikling av kompetanse basert på Forsvarets behov. Ordningen legger opp til et beordringssystem og et søknadssystem. Målet med ordningen er å bidra til økt forutsigbarhet og kontinuitet. Beordringssystemet implementeres 1. august 2016 (Forsvarsstaben, 2015, pkt. 2.2.2).

**Avansement:**

Hovedregelen i søknadssystemet er at personellet blir gitt opprykk etter fast disponering i stilling med høyere grad. Normalavansement skal skje på bakgrunn av grad-ansiennitet og/eller nivådannende utdanning. Det vil være unntaksregler som sikrer at normalopprykk i helt spesielle tilfeller kan bli forsert ut fra personellens kompetanse og talent samt Forsvarets behov. Gradsstrukturen skal følge NATO-standard (Forsvarsstaben, 2015, pkt. 2.2.3).



**Figur 2: Eksempel på avansement (Forsvarsstaben, 2015)**

**Utdanning:**

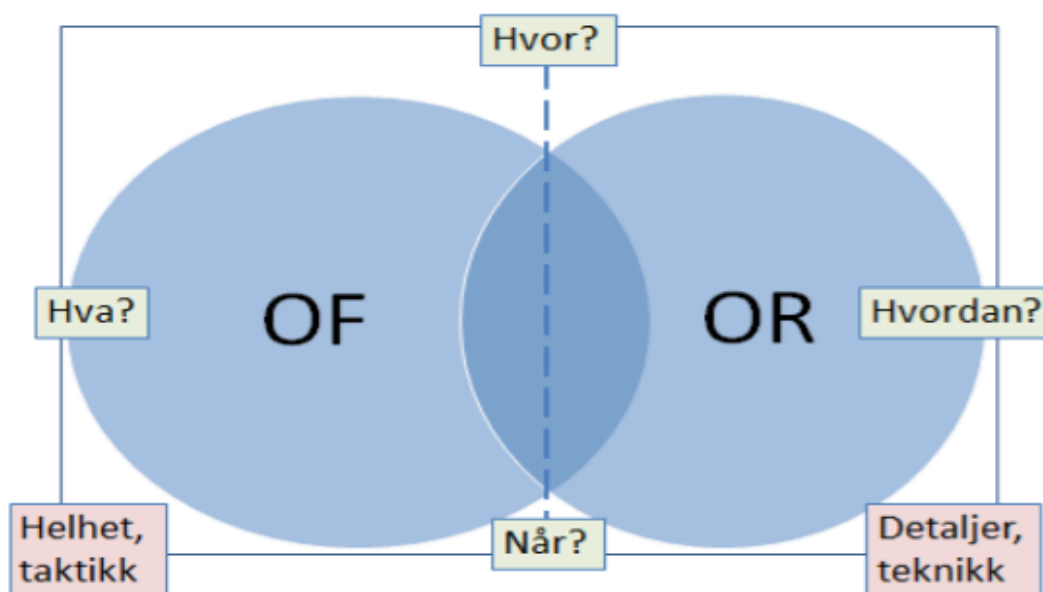
Utdanningsordningen skal være nivådannende og rettet mot den militære profesjon, det er Forsvarets behov som skal være styrende for innholdet og omfanget av utdanningen.

Innholdet i utdanningen skal bygge på en felles profesjonsplattform, samtidig som det skal gis

rom for grenvise tilpasninger. Offisersutdanningen skal være på bachelor- og mastergradsnivå. Utdanningen av spesialistkorpset skal bestå av profesjonsrettede moduler, dette er allerede iverksatt på Krigsskolen (Forsvarsstaben, 2015, pkt. 2.2.4).

### ***Oppsummering:***

Den nye ordningen vil ha to karrierestiger; en offisersøyle bestående av personell med krigsskoleutdannelse, annen relevant akademisk utdannelse og kvalifiseringskurs. Spesialistsøylen vil være for personell med befalsutdanning, grunnleggende befalsutdanning (GBU) eller grunnleggende befalskurs (GBK). Det vil også være mulig å følge denne karrierestigen med viktig akademisk- eller realkompetanse (Forsvarsstaben, 2015, pkt. 2.2.4). Spesialistkorpset vil også inneholde personell uten disse kvalifikasjonene, dette er personellet som per i dag er grenaderer og konstabler. For å kunne klatre på karrierestigen må disse gjennomføre GBK eller GBU. OR og OF søylen skal komplementere hverandres kompetanse. De er likestilte, likeverdige og utfyllende, men skal utføre forskjellige arbeidsoppgaver og roller. Sammen skal de bidra til å styrke Forsvarets operative evne (Forsvarsstaben, 2015).



**Figur 3: Funksjonelle Forskjeller (Forsvarsstaben, 2015)**

OF	OR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledelse, kommando og kontroll</li> <li>• Breddekompetanse og helhetsforståelse</li> <li>• Militær akademisk utdanning, evt sivil tilleggstudanning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utøvende lederskap</li> <li>• Dybdekompetanse innen definerte områder</li> <li>• Erfaringsbasert kompetanse, fagutdanning og evt ikke- militær akademisk utdanning</li> </ul>

**Figur 4: Prinsipielle forskjeller OF og OR (Forsvarsstaben, 2015)**

Ordning for militært tilsatte er Forsvarets nye personellordning og hensikten er å legge grunnlaget for en balansert personellstruktur som styrker den operative evnen. En fleksibel og helhetlig ordning skal gi Forsvaret større muligheter for styring av kompetanse. Målet er å sikre nødvendige rammebetingelser for å utvikle godt kvalifiserte profesjonsutøvere som dekker Forsvarets behov. I implementering- og miliepælsplan nevnes følgende mål og delmål for å oppfylle ordningens hensikt: å styrke operativ evne ved å opprettholde god rekruttering, gi bredere rekrutteringsgrunnlag, øke ståtid og erfaringsnivå, styrke militær fagkompetanse på alle nivå, og tilpasse og effektivisere utdannings- og karrieresystemer i forhold til Forsvarets behov (Forsvarsstaben, 2015, pkt 1.2).

### 3.2 Oppdragsbasert ledelse

Oppdragsbasert ledelse er i utgangspunktet en kultur knyttet til manøverkrigføringen (...) (Forsvarsstaben, 2007, s. 79). En slik kultur er en forutsetning for å kunne mestre friksjon og kaos og samtidig opprettholde initiativ og tempo. Ledelsen utøves gjennom en teknikk som går ut på å angi intensjon, tildele ressurser og gi de som skal løse oppdraget størst mulig handlingsfrihet (Forsvarsstaben, 2007, s. 79).

Forsvarets grunnleggende ledelsesfilosofi er oppdragsbasert ledelse. Filosofien ble allerede nevnt i 1995 da Forsvaret innførte manøverorientert operasjonskonsept i Forsvarssjefens grunnsyn for innføring og bruk av norske militære styrker i fred, krise og krig. Som en naturlig følge av dette, da oppdragsbasert ledelse er en av de bærende prinsippene i

manøvertenkning, ble oppdragsbasert ledelse beskrevet som Forsvarets nye ledelsesfilosofi i den fellesoperative doktrinen i år 2000 (Forsvaret, 2012, s. 6).

Bakgrunnen for innføringen av OBL beskrives i *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* som nært relatert til erkjennelsen av at usikkerhet ikke kan fjernes ved bruk av en detaljert og ordrebasert ledelsesform, da usikkerheten er en sentral del av enhver stridshandling (Forsvaret, 2012, s. 6). Ledelsesfilosofien innebærer i følge *FFOD*

(...) at sjefer på de ulike nivåene styrer gjennom å angi hva som skal oppnås, og hvorfor det skal oppnås. Innenfor disse rammene gis så den underordnede i utgangspunktet frihet til å løse oppdraget. Denne filosofien er valgt fordi den erfaringsmessig gir rom for at initiativ kan tas på alle nivåer. Ved at den virker inkluderende og skaper delaktighet på alle nivåer i organisasjonen, gir den også størst robusthet i møte med stridens friksjoner.

Oppdragsbasert ledelse er en filosofi som går ut over det å gi oppdrag og tildele ressurser.

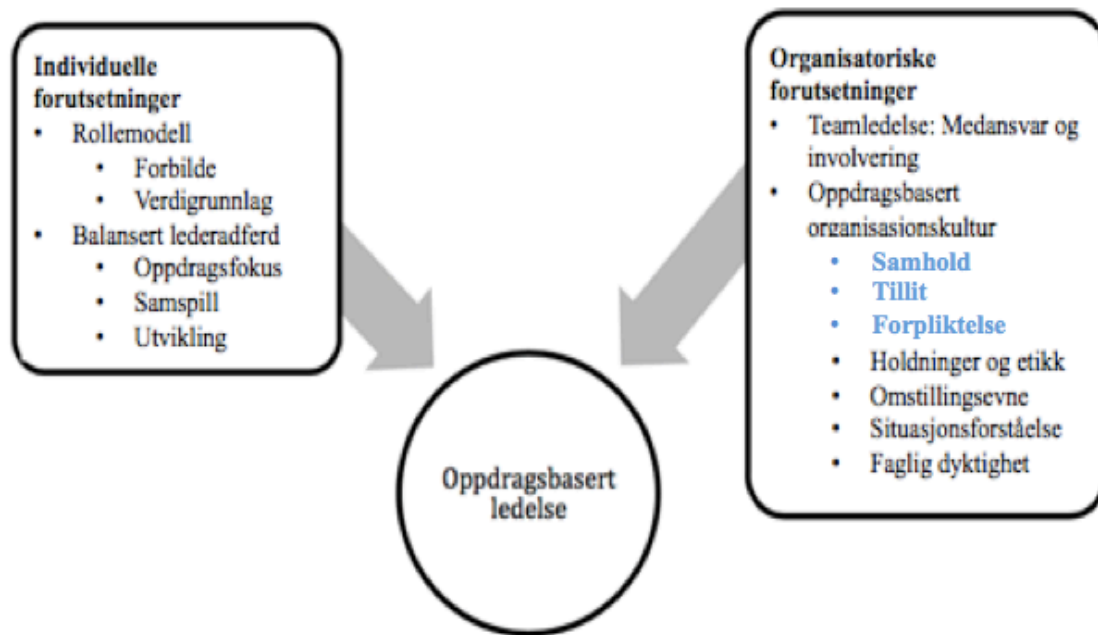
Filosofien handler om å ha en kultur av profesjonalitet og gjensidig tillit (...)

(Forsvarsstaben, 2007, s. 163).

Dersom oppdragsbasert ledelse skal være den foretrukne ledelsesfilosofien i en organisasjon bør organisasjonen ha en opparbeidet kultur som er forenlig med filosofien. I den fellesoperative doktrinen fra 2007 nevnes følgende punkter som viktige for å oppnå dette; at myndighet desentraliseres så langt som mulig og forsvarlig, at alle sjefer tildeler de ressursene til sine underordnede som de trenger for å løse oppdraget, at de underordnede så langt som mulig får muligheten til selv å bestemme hvordan oppdraget skal gjennomføres, og at det legges vekt på kontinuerlig trening i å ta ansvar og utvikle dømmekraft. (Forsvarsstaben, 2007, s 163).

### **3.2.1 Forutsetninger for oppdragsbasert ledelse**

I Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse fra 2012 nevnes to sett med forutsetninger som viktige for oppdragsbasert ledelse; individuelle- og organisatoriske forutsetninger. Under disse finnes en rekke underpunkter, disse illustreres på følgende måte.



**Figur 5 - Forutsetninger for oppdragsbasert ledelse**

### 3.2.2 Organisatoriske forutsetninger for Oppdragsbasert ledelse

Oppdragsbasert ledelse handler også om å skape en *organisasjonskultur* som kan håndtere kompleksitet (Forsvaret, 2012, s. 8). Mennesket som en del av organisasjonen er viktig i filosofien, og det handler om å ta i bruk alle organisasjonens menneskelige ressurser. Det skal oppfordres til kreativitet og utnytting av initiativ, fleksibilitet og hurtighet noe som stiller store krav til kulturen. Organisasjonens evne til å lære samt evnen til å omsette lærdom til praksis er viktig (Forsvaret, 2012, s. 8).

### Oppdragsbasert organisasjonskultur

#### *Samhold*

I *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* sies det at samhold ofte er kalt limet i en avdeling. Videre fremheves hvilke egenskaper som kjennetegner et team med godt samhold. Som nevnt i kildekritikken viser ikke grunnsynet til empiri eller oppgir kilder. Undertegnede har derfor undersøkt temaet nærmere, og mener det er nærliggende å tro at de har nyttet teori knyttet til det engelske begrepet *cohesion*. Begrepet kan beskrives som i hvilken grad medlemmene av teamet forsøker å koordinere med, hjelpe og støtte hverandre for å utføre teamets oppdrag (Britt & Sinclair, 2013, s. 50). I grunnsynet står det at et team preget av godt samhold viser en



rekke egenskaper ”slik som gjensidig tiltrekning, større grad av vi-følelse eller solidaritet og koordinering” (2012, s. 8).

På bakgrunn av dette er det er nærliggende å tro at grunnlaget for punktet samhold er hentet fra teori som omhandler begrepet kohesjon og teambygging. Da begrepet kohesjon ofte er knyttet til et team vil det trolig være lite hensiktsmessig å se på OMTs påvirkning på samhold i hele Forsvarets organisasjon, annet enn på det overfladiske planet. Da Forsvaret består av flere mindre enheter som ved å utføre sine oppgaver bidrar til helhetlig oppdragsløsning vil oppgaven videre fokusere på begrepene samhold/kohesjon i rammen av teamet. Med dette fokuset vil det være naturlig å undersøke hvordan man på best mulig måte bygger et slik samhold.

Lederskap er ifølge Siebold (2006) nøkkelen til godt samhold, og det er lederens ansvar å bygge samhold. For å se nærmere på hvordan dette kan gjøres kan det være hensiktsmessig å definere samhold/kohesjon: Zakkaro, Wies, Hilton, og Jefferies viser til Festingers definisjon av begrepet. Kohesjon ”refers to the strengths of attraction or attachment members have to the team-that is, their willingness to serve within the team” (Festinger, 1950, i Zakkaro, Wies, Hilton & Jefferies, 2011, s. 182). Videre viser forfatterne til forskning som sier at det er tre hovedkilder til dette samholdet i team. Det første punktet er sosialkohesjon, og omhandler relasjonen mellom medlemmene av teamet, med andre ord om de liker hverandre eller ikke. Den andre, oppdragskohesjon handler om graden av interesse medlemmene har til gruppens oppgaver og oppdrag, og i hvilken grad de liker dem. Dette kan variere fra interesse i oppgavene i seg selv eller interessen for utfallet eller belønningen fullførelsen av oppgavene vil gi. Den tredje kilden knyttes til medlemmenes følelse av stolthet over medlemskapet i gruppen. (Carron, 1982; Festinger, 1950, i Zakkaro et al., 2011, s. 182).

For å skape samhold er det viktig for lederen å vite hva som bidrar til å bygge de ulike formene for kohesjon. Hver type kjennetegnes av ulike faktorer, eksempelvis viser forskning at de mellommenneskelige relasjonene i sosialkohesjon bygger på flere faktorer deriblant likhet og fortrolighet (Byrne, 1961, Zajonc, 1968 i Zakkaro et al., 2011, s. 186). Når medlemmer av en gruppe oppdager lik bakgrunn, interesser, holdninger, tro, og verdier øker deres gjensidige tiltrekning (Byrne & Nelson, 1965, i Zakkaro et al., 2011, s. 186). Videre viser de til forskning som sier at jo mer tid gruppemedlemmene tilbringer sammen jo sterkere utvikles denne tiltrekningen så lenge den initiale interaksjonen ikke er negativ (Swap, 1977, i Zakkaro et al., 2011, s. 186). Disse funnene peker på at lederne kan bygge sosialkohesjon ved

å gi nye team medlemmer muligheter til (a) å bli fortrolig med hverandre og teamet (b) finne likheter ved hverandre. Lederen må følge opp at dette bidrar til å bygge sosialkohesjon, om han oppdager at aktivitetene som er ment å bidra til dette ikke gir ønsket effekt må han endre opplegget (Zakkaro et al., 2011, s. 186).

Slike faktorer er også å finne i oppdragskohesjon, og forfatterne viser til Hackman og Oldham som definerer fem slike faktorer for teamets oppgaver og oppdrag: viktigheten, variasjonen (graden av ulike ferdigheter som må til for å løse arbeidet), identitet (at man involveres i flere av aspektene som skal til for å løse oppdraget), handlefrihet og tilbakemelding (1975, i Zakkaro et al., 2011, s. 187). En leder kan nytte dette for å bygge oppgavekohesjon ved å spille på de ulike faktorene nevnt ovenfor for å bygge en felles forståelse av at samarbeidet er viktig for å løse oppdraget (Zakkaro et al., 2011, s. 187).

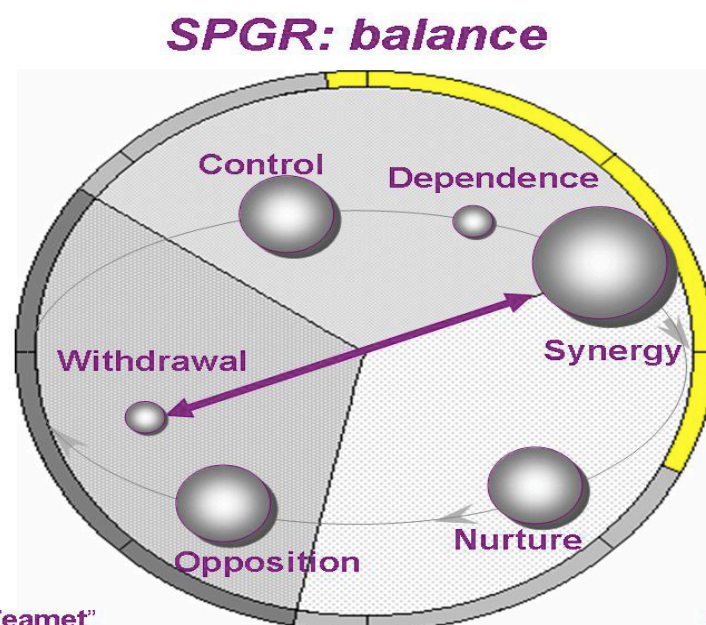
Den tredje formen for kohesjon er medlemmenes stolthet over tilhørigheten til teamet. Denne kan bygges på ulike måter og kan eksemplifiseres ved å se på de mer eksklusive enhetene i det norske Forsvaret. Det kan enten være enheter med sterke tradisjoner, enheter som tilhører hurtig reaksjons styrker eller spesialstyrkene. Man kan også se dette fenomenet i ordinære avdelinger, eksempelvis under rekrutt perioden hvor de ulike troppssjefene presenterer sin tropp og hvor bra den er. Etter valget vil medlemmene trolig anse sin egen tropp som den beste.

I de forrige avsnittene har vi sett på ulike typer kohesjon og hvordan lederen kan bygge disse. De fleste studiene ser på kohesjon som noe positivt, men da dette studiet forsøker å se på hvordan den nye ordningen kan påvirke samhold finnes det alltid en mulighet for at samholdet ikke tjener den ønskede hensikten samholdet har til hensikt å oppnå. Sebeny (2013) sier at kohesjon er den sterkeste formen for bånd mellom soldater, og er den sterkeste motivasjonsfaktoren i en soldats vilje, selv sterkere enn personlig overlevelse. Videre hevder Sebeny at slike bånd ofte blir så sterke, spesielt under perioder med varige stridshandlinger, at medlemmenes lojalitet til gruppen overgår den til andre og gjerne høyere deler av organisasjonen (2013, s. 3). For å se på hvilke konsekvenser dette kan ha er annen teori som omtaler temaet benyttet.

I boken *Teamet* skriver Endre Sjøvold om begrepet samhold (2006, s. 130). Han benytter Olav Skårdals definisjon på kohesjon ” kohesjon er et uttrykk for den evne en gruppe utviser i å mestre balansen av de ulike krefter som spiller sammen i gruppens bestrebelse i å realisere en

målsetning” (Skårdal, 2002, i Sjøvold, 2006, s. 131). For at denne definisjonen skal være noe enklere å forstå anses det som hensiktsmessig å definere hva en gruppe/team er, samt å forklare bakgrunnen for teorien definisjonen den bygger på.

Gruppe og team nyttes om hverandre i litteraturen, eksempelvis ledergruppe og lederteam, mens definisjonen på hva en gruppe er varierer. I dette studiet vil følgende definisjon benyttes: ”tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå dette målet” (Sjøvold, 2006, s. 17). Gruppeteori har vært forsket på i lang tid, teorier og modeller fremstilles på forskjellige måter. Styrke-person-gruppe-relasjonen (SPGR) er en modell som har videreført og integrert flere teorier om grupper. SPGR operasjonaliserer spinnteorien. Spinnteorien bygger på de samme *big four* som går igjen i alle teorier om gruppers utvikling, *big four* refererer til gruppefunksjonene. Ulik gruppedynamikk beskrives på bakgrunn av balansen mellom gruppefunksjonene og tanken er at når en gruppe har høy ytelse når dens dynamikk er tilpasset oppgaven og kravene gruppen står ovenfor. SPGR-teorien er utviklet av Olav Skårdal og Endre Sjøvold, denne teorien kan spores tilbake til forskning ved *Department of Social Relations* ved Harvard på 1940-tallet. SPGR-modellen beskriver samspillet mellom en gruppes fire grunnleggende funksjoner: kontroll, omsorg, opposisjon og avhengighet. Modellen har også to indikatorer på gruppens fleksibilitet og robusthet, indikatorene er synergi og tilbaketrekning (Sjøvold, 2006, s. 60). Disse seks elementene utgjør de viktigste grunnleggende dimensjonene i SPGR-modellen:



Figur 4.1 i "Teamet"

(C) Endre Sjøvold

**Figur 6: SPGR-balanse (Sjøvold, 2006, Figur 4.1)**

De fire grunnleggende gruppefunksjonene er i følge Sjøvold (2006) nødvendig for en gruppes funksjon og preger gruppen i ulik grad over tid. Disse funksjonene tjener forskjellige formål. Kontrollfunksjonen er fremtredende når en gruppe har etablert kjøreregler og har fokus på utførelse og produksjon. Omsorgsfunksjonen er fremtredende når relasjonene mellom gruppens medlemmer skal etableres og vedlikeholdes. Opposisjonsfunksjonen er fremtredende når gruppen løser uoverensstemmelser medlemmer i mellom. Avhengighetsfunksjonen preger en gruppe som er i ferd med å tilpasse seg et sett med kjøreregler for gruppens samspill og samarbeid om en oppgave (Sjøvold, 2006, s. 61-62). *Balanse* beskriver gruppens dynamikk. ”Gruppens vekst og utvikling mot et høyere modenhetsnivå går fra en situasjon hvor reservasjon (tilbaketrekning) er rådende til hvor en gruppens ressurser utnyttes maksimalt og uten forbehold i et kreativt og produktivt samhold (synergi)” (Sjøvold, 2006, s. 60).

Kreftene som nevnes i definisjonen av kohesjon kan ifølge forfatteren knyttes til de grunnleggende gruppefunksjonene og deres grad av balanse. Dette danner grunnlaget for å snakke om ulike typer kohesjon. Sjøvold (2006, s. 131) presenterer følgende typer kohesjon: Omsorgskohesjon er når ”limet” i gruppen er preget at gruppens relasjonelle fokus. Kontrollkohesjon fremheves der hvor de oppgaveorienterte aspektene ved gruppen er ”limet” som holder den sammen. Avhengighetskohesjon preges av lojalitet til et system i bytte mot beskyttelse og trygghet. Opposisjonskohesjon beskrives som gruppens opposisjonsfunksjoner, og ”limet” i denne typen kohesjon er ideen om en klart definert trussel. Den siste typen for kohesjon kjennetegnes av at det er balanse mellom gruppefunksjonene. I synergikohesjon er ”limet” den likeverdige betydningen av funksjonene i gruppen. Det er ingen kohesjon knyttet til tilbaketreking, hvis vi ser på definisjonen som ligger til grunn for en gruppe ser vi at samhandling er vesentlig. I en gruppe hvor medlemmene har gitt opp vil det ikke finnes noen samhandling, til tross for deres fysiske tilstedeværelse er gruppen ifølge Sjøvold (2006, s. 132) ikke lenger en gruppe, og det vil være meningsløst å snakke om kohesjon. Høy grad av kohesjon kan ifølge Sjøvold føre til gruppetenkning (2006, s. 136-137). Han benytter følgende definisjon: Gruppetenkning er nettopp det at gruppen, mot enkeltmedlemmers bedre viten tar beslutninger som i ettertid kan vise seg å være gale og gjerne katastrofale for gruppens eller organisasjonens overlevelse. Dette kan eksemplifiseres med My-Lai massakren gjennomført av Amerikanske soldater under Vietnamkrigen (Næverdahl, 2009) Det kan tenkes at soldatenes kohesjon var så høy at de ikke forsto hvor gal handlingen var før gruppen ble konfrontert utenfra.

Oppsummert fokuserer den første teorien på hvordan man kan bygge samhold. Den andre teorien fokuserer mer på et teams ytelse, og er her nyttet for å se på hvordan samhold og gruppens funksjoner kan påvirke gruppen. Ser vi tilbake til grunnsynet står det at samhold eller kohesjon er ”en kritisk faktor for å løse oppdrag.” (Forsvaret, 2012, s. 8).

### ***Tillit***

Den gjensidige tilliten mellom teamets medlemmer og særlig mellom over- og underordnet beskrives i Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse som grunnpilaren i oppdragsbasert ledelse (2012, s. 8) Videre hevdes det at tillit handler om å stole på en annen person også når det koster noe å gjøre det, og at tillit er en forutsetning for effektiv desentralisering, ikke-planlagt samhandling, utnyttelse av kompetanse og målrettet initiativ og handlekraft. Grunnsynet hevder at tillit bygges gjennom egenskaper som ærlighet, åpenhet, lojalitet og kompetanse (Forsvaret, 2012, s. 8-9).

For å gå dypere inn i tillitsbegrepet anses det som nødvendig å se til andre kilder enn *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse*. Tillit er blant militærteoretikere blitt omtalt som en viktig faktor i militær sammenheng (Adams, Bryant, & Webb, 2001). Det finnes mange teoretikere og forskere på området, og felles for de fleste er at tillit har flere karakteristiske egenskaper (Adams & Webb, 2002, s. 3). For det første er tillit basert på våre forventninger om andres handlinger. Tilliten vi har til andre økes når vi i større grad blir i stand til å forutse deres handlinger. Dette er et resultat av våre forventninger og interaksjon med den andre personen. Når vi interagerer med andre personer gir dette oss informasjon og kunnskap om hvordan personen handler i den gitte situasjonen, og på bakgrunn av dette danner vi oss et bilde av hvordan personen generelt forventes å handle (Adams & Webb, 2002, s. 3). For det andre er tillit en viktig indikator på hvordan en selv vil handle i interaksjon med andre. Dette kan ifølge Adams og Webb (2002, s. 3) sees ifra to forskjellige teoretiske perspektiv: Enten som at tillit er et rasjonalt valg hvor man gjør en analyse av hvordan tilliten vil påvirke en selv, eller som relasjonelt og basert mer på vår kunnskap og forventninger ovenfor personen eller kategorien vi plasserer personen i.

Som grunnsynet sier er tillit en forutsetning for oppdragsbasert ledelse. Viktigheten av tillit øker ifølge Adams og Webb (2002) i situasjoner hvor risiko, sårbarhet, usikkerhet og gjensidig avhengighet er viktig, noe som understrekes av grunnsynets fokus på viktigheten av tillit. Det at man er gjensidig avhengig av hverandre gjør at relevansen av tillit blir høy. I

litteraturen som omhandler temaet blir tillit ofte delt inn i to kategorier, personbasert- og kategoribasert tillit (Adams & Webb, 2002). Personbasert tillit opparbeides over tid basert på samarbeid og erfaringer man har med det andre individet. Egenskapene ærlighet, åpenhet, lojalitet og kompetanse vektlegges i grunnsynet som viktig for tillitsbygging, og kan kategoriseres under personbasert tillit. Den andre formen for tillit er kategoribasert og handler om tillit man har til en person man ikke har et personlig forhold til, og som man ikke har erfaringer med fra før (Adams & Webb, 2002, s. 5). Graden av tillit man har til en person i denne kategorien er ofte knyttet til kategorier man kan koble det andre individet til, eksempelvis rykte, yrkestittel, grad, rolle eller tilknytning til en spesiell gruppe (Adams, Bryant, & Webb, 2001).

Personbasert tillit kan ifølge Adams og Webb (2002) utvikles i ulike stadier. De viser til to modeller utviklet av andre forskere for å forklare denne utviklingen. Ifølge den første modellen mener forfatterne at utviklingen av tillitsforholdet vil ta tid, utviklingen er avhengig av erfaringer og samarbeid med den andre personen over tid før tillit kan utvikles. Et godt tillitsforhold kjennetegnes ifølge modellen av at man kjenner personen godt og vet hvordan personen vil handle i ulike situasjoner, samt at man vet at personen handler med velvillighet, integritet og er faglig dyktig (Adams & Webb, 2002, pkt. 2.1). Den andre modellen ser på tillit i arbeidsforhold og antyder at graden av tillit avhenger av type arbeidsforhold. Arbeidsforhold som krever høy grad av tillit vil ta lenger tid å utvikle da disse må gå gjennom flere av stadiene i modellen (Adams & Webb, 2002, pkt. 2.1). Begge modellene viser at personbasert tillit bygges over tid, og at det starter med en enklere form for tillit som deretter utvikles gjennom ulike stadier hvor man tilslutt når et stabilt og godt tillitsforhold. Ser vi tilbake til grunnsynet er det rimelig å anta at et tillitsforhold på teamnivå bør være så nært et stabilt og godt tillitsforhold som mulig. Modellene argumenterer ifølge Adams og Webb for at partene arbeider for å finne ut i hvilken grad den andre personen er forutsigbar og til å stole på. Videre forklarer Adams og Webb at avgjørelsen om å stole på den andre personen påvirkes av faktorer ved den som skal gi tillit, den som skal gis tillit, og interaksjonen mellom dem. Dette kan fremstilles på følgende måte:

Category of Factors	Factors Influencing Person-Based Trust	Description	Impact on Trust
Qualities of the Trustee	Competence	Possessing the skills, characteristics, and abilities to allow us to meet the demands of a given situation	Competent people are more likely to be trusted because they possess skills and abilities which lessen the risk of negative outcomes [Mayer et al., 1995]
	Benevolence (Positive Motivation)	The extent that a trustee is seen as wanting to do good to a trustor, independent of their self-interests	Highly benevolent people are more likely to be trusted – believing that others are well intentioned reduces risk and uncertainty
	Integrity	Credible communications, a strong sense of justice, and consistency of word and action (Mayer et al., 1995).	Integrity increases trust, as it provides consistency of word and action, and makes people's behaviour more predictable
Qualities of the Trustor	Propensity to Trust	Tendency to trust others, often cited as a product of developmental experiences, and seen as consistent across time and across situations	Propensity to trust can influence both whether people engage in relationships with others, and the attributions that they makes within these relationships
	Trust History	Past history of trust interactions with other people	A positive trust history makes trust in future relationships and situations more likely
Qualities of the Interaction	Communication	Both the exchange of information and the openness with which the information is exchanged	Open communication (e.g. sensitive and/or unsolicited information) provides evidence about another's trustworthiness [Lewicki and Bunker, 1996] and can facilitate trust. Information exchanged provides evidence of goodwill and a desire for deepened relationships [Das and Teng, 1998].
	Shared Values and Goals	Values: " <i>general standards or principles that are considered intrinsically valuable ends (e.g., honesty, reliability)</i> " [Jones and George, 1998]. Goals are desired end states.	Shared values provide standards by which to judge whether another person can be trusted [Jones and George, 1998]. Knowing a person's goals provides information about future behaviour. This increases their predictability and enhances trust.
	Similarity	Similarity may include age, sex, marital status, as well as cultural or ethnic background, life experiences, attitudes, technical background, training, etc.	People may be attracted to people who are similar [Mayer et al., 1995] and this may lead to more global positivity about all of their qualities, including trustworthiness. Similarity may provide a basis for assuming that other's behaviour will be similar to one's own [Kramer, Brewer, & Hanna, 1996].

**Figur 7: Faktorer som påvirker personbasert tillit (Adams & Webb, 2002, pkt. 2.2)**

Kategoribasert tillit er som nevnt ovenfor den andre formen for tillit. Som navnet tilsier er denne formen for tillit knyttet til personer på bakgrunn av deres medlemskap i en bestemt gruppe eller kategorien denne gruppen plasseres i. Graden av tillit er relatert til persepsjoner av troverdigheten til denne gruppen (Adams & Webb, 2002, pkt. 2.3). Et eksempel på dette kan være at stoler på en lege uten å ha personlig kjennskap til personen, fordi legen er tilknyttet en gruppe som av mange assosieres med troverdighet. Eksempelet viser at i enkelte tilfeller kan kategoribasert tillit virke som en stedfortreder for personbasert tillit. Bakgrunnen for dette er at assosiasjonene man har til en bestemt gruppe eller kategori er så positive at man gir personen tillit uten at den må utvikles over tid (Adams & Webb, 2002, pkt. 2.3).

Kategorier, og informasjonen som assosieres med disse utvikles over tid. De ulike kategoriene kan være et resultat av erfaringer gjort med personer i den aktuelle kategorien. Man nytter kategorier for å lette behandlingen av informasjon der den mellommenneskelige relasjonen skjer over kort tid, informasjonsmengden er stor eller hvis man ikke ønsker å bruke tid på å skape en relasjon (Adams & Webb, 2002, pkt. 2.3).

Kategorisering kan føre til identifisering. Enkelt forklart betyr det at man ved å kategorisere en ukjent person i samme gruppe som seg selv, vil man kunne identifisere seg med personen. Dersom man identifiserer seg med personen vil man trolig kunne utvikle et tillitsforhold på kortere tid (Adams & Webb, 2002, pkt. 2.3).

I likhet med personbasert tillit finnes det en rekke faktorer som påvirker veksten av kategoribasert tillit, Adams og Webb fremstiller disse i et lignende skjema som for personbasert tillit:

Factors Influencing Category-Based Trust	Description	Impact on Trust
Shared Membership - Ingroup Bias	Belonging to the same social group or category - preferential treatment toward people belonging in their own social groups.	Both enhance the degree to which people see themselves as similar to other members of the group [Tajfel, 1982]. Similarity provides some basis for assuming that others will behave in ways similar to oneself.
Stereotypes	Cognitive structures containing beliefs, feelings and expectations about members of another social group [Kunda, 1999]	Stereotypes that contain information about the trustworthiness of specific group members (e.g. lawyers are opportunistic) may increase or decrease category-based trust.
Attribution Processes	Causal inferences made about others	Categorising others in the same group as oneself can impact attributions about other's behaviour (e.g. see ingroup more positively than outgroup)
Roles	Position that a person occupies	Roles provide information person's trust-related intentions and capabilities. Roles also promote trust when performed in environments with accountability mechanisms and controls in place
Rules	Rules are explicit and tacit understandings regarding transaction norms, interactional routines, and exchange practices [Kramer, 1999].	Rules enforce ethical standards within groups, and allow people to function in a group-oriented context [Jones and George, 1998]. People are more likely to be trusted when their behaviour is seen as governed by rules, because rules make one's behaviour more predictable.

**Figur 8: Faktorer som påvirker kategoribasert tillit (Adams & Webb, 2002, pkt. 2.4)**

Relevansen av de ulike formene for tillit gjør seg gjeldene ved at man som regel opererer i grupper eller team hvor personellet er godt kjent. Teamarbeid gjør den personbaserte tilliten interessant da gjensidig tillit mellom teamets medlemmer er en av grunnpilarene i oppdragsbasert ledelse. Den kategoribaserte tillitens relevans kommer til syne når enheter under oppdragsløsning ofte opplever å måtte samarbeide med enheter fra andre avdelinger.



## ***Forpliktelse***

Plikter beskrives i Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse å ha en sentral betydning i menneskers forhold til hverandre og arbeid (Forsvaret, 2012, s. 9). Plikt kan forstås på to måter, enten å følge en ordre eller som følt forpliktelse. Pliktfølelse har en sammenheng med personlig overbevisning, og vokser ofte ut fra en opplevelse av tilhørighet til og avhengighet av det teamet man tilhører (Forsvaret, 2012, s. 9). Forpliktelse er en av de organisatoriske forutsetningene for oppdragsbasert ledelse og anses å være viktig for å utøve denne typen ledelse, i grunnsynet beskrives det som et lederansvar ”å styrke pliktfølelsen i forhold til samholdet i den avdelingen man tilhører.” (Forsvaret, 2012, s. 9). Ovenfor nevnes personlig overbevisning i sammenheng med pliktfølelse, det betyr i så måte at lederens ansvar er å styrke den enkeltes personlig overbevisning. Lederen kan trolig til en viss grad påvirke denne overbevisningen, men det finnes også andre forklaringer på hva som gir forpliktelse og hvordan man kan styrke denne.

I boken *Behavior in organizations (2011)* omtales begrepet *organizational commitment*, dette kan oversettes til organisasjonsforpliktelse. Det anses som hensiktsmessig å se på forpliktelsen til organisasjonen som en helhet fordi man i forsvarssammenheng ofte vil være en del av flere team. Et teams forpliktelse er ovenfor hverandre samt ovenfor avdelingen som igjen har en plikt ovenfor organisasjonen som har (...)”forankring i det store fellesskapet som utgjør nasjonen (Forsvaret, 2012, s. 9). Organisasjonsforpliktelse kan defineres som i hvilken grad et individ identifiserer og involverer seg i sin organisasjon og er motvillig til å forlate den (Greenberg, 2011, s. 231). Greenberg hevder at organisasjonsforpliktelse har sammenheng med jobb tilfredsheten, og nytter følgende eksempel for å illustrere dette, en sykepleier kan like jobben sin, men mislike sykehuset hun jobber ved. Dette kan føre til at hun søker en lignende jobb en annen plass. På samme måte kan en servitør ha positive følelser for restauranten han jobber ved, men mislike jobben som servitør. Dette kan føre til at han ønsker en annen jobb ved den samme restauranten, eksempelvis hovmester eller bartender (2011, s. 231-232). Eksempelet illustrerer at sykepleieren er tilfreds med jobben men ikke med organisasjonen, mens servitøren er fornøyd med organisasjonen men ikke med jobben. Hvis vi ser for oss et scenario hvor sykepleieren fortsetter i jobben ved sykehuset kan vi da si at hun har organisasjons forpliktelse? Det kan argumenteres for at hvis man hevder dette, faller den typen forpliktelse utenfor intensjonen bak punktet forpliktelse i Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse.

Greenberg (2011) har en forklaring på dette og viser til tre typer forpliktelse, den første er *continuance commitment*, den andre er *normative commitment* og den siste er *affective commitment*. Continuance commitment kan oversettes til vedlikeholds-forpliktelse og er forbundet med en persons ønske om å fortsette arbeidet i organisasjonen på bakgrunn av den ansattes oppfattelse av at man ikke har noen andre alternativer eller at det vil koste for mye å velge et annet alternativ. Desto lenger man arbeider i en organisasjon desto sterkere vil følelsen være av at man mister det man har investert. Dette kan være eksempelvis være vennskaps- og karrieremessig, altså en slags separasjonsangst fordi man må opparbeide seg dette på nytt dersom man bytter arbeidsplass. Mange kan altså føle en forpliktelse ovenfor organisasjonen basert på frykten for å miste disse tingene. Personer som blir i organisasjonen på bakgrunn av frykt for eget tap kan sies å ha en slik vedlikeholds-forpliktelse (Greenberg, 2011, s. 232).

Den andre formen kan oversettes til gruppepressforpliktelse, og handler om en persons ønske om å arbeide for organisasjonen basert på en følelse av press fra de andre som jobber der. Personer som har denne formen for forpliktelse er bekymret for hva andre tenker om dem dersom de velger å slutte, og vil således være motvillige for tanken om å skuffe sine medarbeidere (Greenberg, 2011, s. 232). Et eksempel på dette kan være å bli et år til i sin stilling fordi man ikke ønsker å skuffe sine medarbeidere selv om man egentlig ønsker å slutte. De to foregående typene av forpliktelse er ikke ansett som positive da de ikke handler om en persons faktiske ønske om å arbeide i organisasjonen basert på at de liker den og tiltrekkes av den.

Den siste formen for forpliktelse kan oversettes til følelsesbetontforpliktelse, og viser derimot til dette. En person som har en følelsesbetontforpliktelse føler forpliktelse på bakgrunn av sin positive oppfattelse av ansettelsesforholdet, og er forenlig med organisasjonens underliggende mål og verdier. Personer med denne typen forpliktelse ønsker å fortsette i organisasjonen fordi de anerkjenner det den står for og ønsker å bidra til dens måloppnåelse (Greenberg, 2011, s. 232-233). Videre viser Greenberg til forskning som sier at følelsesbetontforpliktelse hos medarbeiderne kan bidra til suksessfull organisasjonsprestasjon. Det skal nevnes at studien det vises til er basert på økonomi og faktorer som profitt, salgsvekst og markedsandel. Allikevel er det nærliggende å tro at dette også kan gjelde en organisasjon som Forsvaret da følelsesbetontforpliktelse hos personellet gjør at de ønsker å bidra til dens måloppnåelse.

Videre lister Greenberg (2011) opp to punkter som er viktig med tanke på den eventuelle

påvirkningskraften ordning for militært tilsatte har på forpliktelse. Det første punktet er at desto høyere grad av følelsesbetontforpliktelse medarbeiderne har ovenfor sin organisasjon desto lavere er sannsynligheten for at de slutter. Han viser til en undersøkelse av sluttraten blant U.S Air Force kadetter som viser at kadettene med høy grad av forpliktelse ovenfor Air Force når de startet på utdanningsprogrammet hadde lavere sluttrate enn de andre. Det andre punktet handler om at medarbeiderne med denne formen for forpliktelse i større grad var villige til å gi avkall på egne fordeler til fordel for organisasjonen (Greenberg, 2011, s. 234).

Medarbeidere med stor grad av følelsesbetontforpliktelse kan ifølge Dysvik og Kuvaas ofte beskrives på følgende måte: motiverte av selve jobben, stor ansvarsfølelse, egeninteresse synlig kun i forhandlingssituasjoner, liker jobben, ønsker å gjøre en god jobb og å utvikle sine ferdigheter, bidrar uoppfordret til å nå organisasjonens mål (2012, s. 54).

Dysvik og Kuvaas viser til teorier og forskning innenfor human resources (HR) feltet som sier at personellarbeid med forpliktelse som grunnlag har gitt gode resultater (2012, s. 28). Videre presenterer de prinsipper denne formen for HR bygger på: langsiktige ansettelsesforhold og gode interne karrieremuligheter, svært selektiv rekruttering med vekt på holdninger og væremåte, satsing på utvikling og trening av alle medarbeidere (Dysvik & Kuvaas, 2012, s. 25). Forpliktelse er viktig for Forsvaret og for organisasjonens ledelsesfilosofi, (...)”pliktfølelsen bidrar til at vi kan stå i oppdraget i møte med egen og andres tvil og angst.” (Forsvaret, 2012, s. 9).

## 4 Drøfting

Da oppgaven har til hensikt å belyse hvordan militærordningen kan påvirke samhold, tillit og forpliktelse i oppdragsbasert ledelse vil drøftingen innledningsvis gi en svært kort bakgrunn for hvilke målsetninger ordningen innebærer. Dette gjøres for å belyse hvordan ordningen er planlagt å oppfylle sin hensikt. Hensikten er som tidligere nevnt at ordningen skal legge grunnlaget for en balansert personellstruktur som styrker den operative evnen. Deretter vil drøftingen problematisere militærordningen i forhold til faktorene samhold, tillit og forpliktelse i oppdragsbasert ledelse.

#### **4.1 Tiltak for å realisere hensikten med ordning for militært tilsatte.**

Forsvarsevne utvikles og leveres av mennesker. Den strategiske utviklingen av Forsvaret har de siste 20 årene først og fremst handlet om strukturelle og materiellmessige endringer. Det er imidlertid menneskene som omdanner strukturene og våpenplattformene til operativ evne (Prop. 111 LS, (2014-2015), s 5). Målene med ordningen er å styrke operativ evne ved å opprettholde god rekruttering, gi bredere rekrutteringsgrunnlag, øke ståtid og erfaringsnivå, styrke militær fagkompetanse på alle nivå, og tilpasse og effektivisere utdannings- og karrieresystemer i forhold til Forsvarets behov.

Forsvaret opplever god rekruttering og søker å opprettholde og utvikle dette. Ved å gi flere kategorier mulighet for livslang karriere ønsker man å opparbeide et bredere rekrutteringsgrunnlag. Muligheten for livslang karriere skal bidra til at personellet sitter lengre i stilling og øker den generelle ståtiden samt erfaringsnivået i organisasjonen. Videre skal tilpassede og effektiviserte utdannings- og karrieresystemer tilpasset Forsvarets behov bidra til å styrke den militære fagkompetansen på alle nivå.

#### **4.2 Hvordan kan ordning for militært tilsatte påvirke faktoren samhold?**

Med militærordningen innføres to likestilte karriereløp i organisasjonen. Dette fører til at vi vil få to ulike personellgrupper som skal jobbe sammen innenfor rammen av ulike team. I implementerings- og milepælsplanen kommuniseres følgende om de to søylene: ”de er likestilte, likeverdige og utfyllende, men vil utføre forskjellige arbeidsoppgaver” (Forsvarsstaben, 2015). Det at de skal være utfyllende fordrer godt samhold. Sosialkohesjon bygger ifølge Zakkaro et al. (2011) på flere faktorer som for eksempel likhet og fortrolighet. I siste del av sitatet ovenfor presiseres det at de vil utføre forskjellige arbeidsoppgaver. Ulike arbeidsoppgaver vil i flere tilfeller bety ulik utdanning og muligens ulik bakgrunn. Zakkaro et al. (2011) sier at når medlemmene av en gruppe oppdager lik bakgrunn, interesser, holdninger, tro, og verdier økes den gjensidige tiltrekningen. På bakgrunn av dette er det rimelig å anta at om man ikke oppdager likhet kan dette svekke den gjensidige tiltrekningen. De to karriereveiene underbygger at det vil være forskjeller mellom offiserer og spesialister. Offiserens kompetanse bygges gjennom akademisk offisersutdanning, offiserene er generalister. Spesialistene vil derimot primært utvikle sin kompetanse gjennom praksis. At offiserer og spesialister skal utføre forskjellige oppgaver og ha forskjellig utdanning betyr ikke nødvendigvis at det ikke finnes andre likheter som kan styrke den gjensidige

tiltrekningen, da utdanningen (...)”skal bygge på en felles profesjonsplattform”  
(Forsvarsstaben, 2015, pkt. 2.2.4).

På en annen side viser Zakkaro et al. (2011) til forskning som sier at jo mer tid gruppe-medlemmene tilbringer sammen jo sterkere utvikles tiltrekningen, så lenge den initiale interaksjonen ikke er negativ. Det kan tenkes at dersom det på et tidlig tidspunkt ikke fokuseres på likhetene mellom offiserer og spesialister kan den initiale interaksjonen mellom kategoriene oppleves som negativ noe som vil svekke samholdet. Det kan argumenteres for at ulikheter i sosialkohesjon ikke nødvendigvis trenger å svekke samholdet, Zakkaro et al. (2011) viser til forskning som sier at det er tre hovedkilder til samhold. På bakgrunn av dette kan samholdet allikevel sees på som positivt dersom hoveddelen av disse kildene skaper gjensidig tiltrekning. Et team trenger nødvendigvis ikke ha like interesser og lik bakgrunn for at samholdet skal være sterkt, ”forsvaret løser en rekke kompliserte oppgaver, og i et team finner man personell med ulik kompetanse satt sammen for å løse enhetens oppgaver.” (Forsvaret, 2012, s. 8). Oppdraget kan ifølge Zakkaro et al. (2011) i seg selv være samlende, og beskrives som oppdragskohesjon. Faktorene som er viktig for denne typen kohesjon innebærer blant annet, viktighet, variasjon, og handlefrihet (Hackman & Oldham, 1975 i Zakkaro et al., 2011, s. 187), og medlemmenes samhold kan styrkes ved at disse faktorene bidrar til å bygge en felles forståelse for viktigheten av samarbeid for å løse oppdraget.

Forskjeller i medlemmenes oppfattelse av hvordan disse faktorene blir tillagt viktighet kan skape frustrasjon. Dette kan eksemplifiseres av faktoren handlefrihet. Offiseren kan begrense spesialistens handlefrihet fordi han mener dette er hensiktsmessig, spesialisten på sin side kan oppfatte dette som lite tillitsvekkende. Eksempelet kan knyttes til gruppefunksjonene Sjøvold (2006) opererer med. Det kan tenkes at offiseren i dette tilfellet fyller kontrollfunksjonen, og at spesialisten fyller opposisjonsfunksjonen. Dette kan være positivt fordi opposisjon kan føre til utvikling, på en annen side kan det være kontra produktivt dersom det ikke er balanse mellom funksjonene. Gruppen kan i dette tilfellet, dersom man ikke kommer til enighet, ende i situasjon hvor gruppedynamikken er preget av reservasjon (Sjøvold, 2006, s. 60).

Det er sentrale forskjeller mellom karrieresystemene, allikevel vil offiserer og spesialister løse oppdrag side om side. Det faktum at befalsskoleutdanningen og videreutdanningen i begge karrieresystemene i Hæren er samlet under Krigsskolen ”kan betraktes som et virkemiddel for å utvikle omforent forståelse av Hærens profesjon, kultur og lederskap.” (Hærstaben, 2015, s.

8). Dette kan bidra til at den felles profesjonsplattformen faktisk blir felles, og ikke slik som stridsteknikk som har levd sitt eget liv avhengig av hvilken avdeling den har blitt utøvd i. Dette kan underbygge en kultur som bygger på gjensidig respekt og forståelse, og anses som en forutsetning for å lykkes med implementeringen (Forsvarsstaben, 2015, pkt. 1.6) På bakgrunn av dette kan en se for seg at den gjensidige tiltrekningen styrkes (Byrne & Nelson, 1965, i Zakkaro et al., 2011, s. 186). På en annen side kan det argumenteres for at å basere en ordning på NATO-standard kan føre til et classeskille mellom kategoriene, noe som er synlig hos enkelte av våre samarbeidspartnere. En slik modell kan bidra til å svekke den gjensidige tiltrekningen. Til tross for at ordningen følger NATO-standard er hensikten at den skal preges av norsk kultur. Den norske kulturen kan sies å være noe mer uformell enn hos enkelte av våre internasjonale samarbeidsnasjoner og at vi er ”mer opptatt av funksjonalitet og oppdragsløsning enn formelle posisjoner, titler og grader” (Hærstaben, 2015, s. 9).

Man ønsker å oppnå et godt samhold i avdelingene, forskning viser at jo mer tid gruppemedlemmene tilbringer sammen jo sterkere utvikles tiltrekningen. (Byrne & Nelson, 1965, i Zakkaro et al., 2011, s. 186). At ordningen skal bidra til økt kontinuitet vil være bedre forutsetningen for dette. På en annen side kan det argumenteres for at et sterk samhold ikke nødvendigvis er positivt. Sebeny (2013) sier at kohesjon er den sterkeste formen for bånd mellom soldater. Videre hevder Sebeny at like bånd ofte blir så sterke, spesielt under perioder med varige stridshandlinger, at medlemmenes lojalitet til gruppen overgår den til andre, og gjerne høyere deler av organisasjonen (2013, s. 3). ”Det er en forutsetning at den typen kohesjon gruppen har, er funksjonell i forhold til gruppens oppgave og situasjon” (Sjøvold, 2006, s. 136). Høy kohesjon kan dersom den ikke er funksjonell føre til gruppetenkning. Det er ikke utenkelig at en militær enhet kan oppfylle forholdene som må ligge til rette for gruppetenkning, høy kohesjon, isolasjon, lederstil og/eller stress. (Janis, 1972 i Sjøvold, 2006, s. 137). På en annen side viser innholdet i utdanningen at (...) ”for både offiserer, befal, grenaderer og konstabler skal (...) den bygge på en felles profesjonsplattform, særlig innen militær profesjonskultur, etikk og holdninger” (Hærstaben, 2015, s. 19). På bakgrunn av utdanningen og den uformelle kulturen, som bidrar til at det er rom for å stille spørsmålsteget ved sjefens vurdering, anses ikke dette som en stor risiko.

### 4.3 Hvordan kan ordning for militært tilsatte påvirke faktoren tillit?

*Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* beskriver tillit som grunnpilaren i oppdragsbasert ledelse, noe som underbygges av militærteoretikerens samlede oppfatning om tillitens relevans i militær sammenheng (Adams, Bryant & Webb, 2001) Militærordningen er et stort kulturelt prosjekt i Forsvaret, og viktigheten av tillit i en stor organisasjonsendring skal ikke undervurderes. Innføringen av et to-søyle system med differensiert utdanning og arbeidsoppgaver kan føre til endring i etablerte tillitsforhold. Tillit blir som nevnt ofte delt inn i to kategorier. Spesialist er trolig ikke en kategori med felles forankring i Hæren på grunn av at spesialistkorpset nylig er etablert. Dette kan føre til usikkerhet knyttet til hva en spesialist er, og hvilke egenskaper personer i denne kategorien innehar i forhold til kategoribasert tillit. På en annen side har OR-kategorien blitt godt kommunisert, og promotert i Hærens avdelinger gjennom hyppig informasjonsoppdatering i diverse medier og ved foredrag hos avdelingene. Dette kan tale for at OR kategorien er kjent i Hæren, til tross for at implementeringen er i startfasen.

Kommunikasjonen rundt militærordningen har fokusert mye på OR-kategorien. Samtidig kan man ifølge rekrutteringsansvarlig Joar Vik ved Krigsskolen, se at offisers rollen plutselig ble uklart. Videre skriver han at ”vi intuitivt tolker rolleutnyttelsen mellom ”OR” og ”OF” som et nullsumspill” (...) ” eksempelvis er det lett å tenke at dersom en ”OR” skal være dyktig i eget fagfelt eller ha gode lederegenskaper betyr det at en ”OF” ikke skal ha det samme.” (Vik, 2016, s. 15). En slik tolkning kan påvirke den kategoribaserte tilliten mellom offiserer og spesialister ved at man lettere identifiserer seg med sin egen kategori. Det er ikke unormalt at man ser på sin kategori som overlegen i forhold til andre. På en annen side vil utdanningen av offiserer og spesialister bygges (...) ”på en felles profesjonsplattform” (Forsvarsstaben, 2015, pkt. 2.2.4). Den videregående utdanningen av befal vil foregå på Krigsskolen noe som kan tale for at man kan utvikle kjennskap til hverandre og hverandres styrker og svakheter.

Den personbaserte tilliten er foreløpig ikke omtalt. Det faktum at offiserer og spesialister skal samarbeide side om side understreker viktigheten av gjensidig respekt og tillit mellom kategoriene. Vik skriver ”Vi snakker mye om å beholde kompetanse på et lavt nivå, øke ståtid, få erfarne sersjanter.” (2016, s. 16). Kompetanse er viktig for tillit og tillit er viktig for desentralisert ledelse (Forsvaret, 2012, s. 8). På en annen side har det vært diskutert hvordan nyutdannede offisers møte med den erfarne sersjanten blir. ”Igjen blir vi lurt til å tenke at

dersom sersjanten er erfaren er offiseren uerfaren” (Vik, 2016, s. 16). Slike diskusjoner er viktig, men kan også bidra til illusjonen om at offiseren er uerfaren. Dette kan påvirke den kategoribaserte tilliten, som igjen vil påvirke den personbaserte tilliten når teamets tillit skal utvikles. Som Vik (2016) påpeker stemmer nødvendigvis ikke dette, offiserer og spesialister vil være erfarne på ulike men også like ting. Begge karriereveiene skal bygge på en felles profesjonsplattform, mange vil ha samme bakgrunn fra befalsskolen, og det faktum at videregående befalsutdanning skal foregå på Krigsskolen vil trolig kunne bidra til øke rolleforståelse. Rolleforståelsen vil trolig bidra til å øke den gjensidige respekten mellom offiserer og spesialister og vil dermed kunne påvirke begge kategoriene av tillit på en positiv måte.

Kulturen i befalsstaden i dag gir trolig et godt utgangspunkt for ordningen (Hæren, 2015, s. 9). Hæren vil trolig ikke kunne identifisere alle virkningene av militærordningen før flere år etter 2020. Utfordringer kan oppstå på sikt. Det kan tenkes at et skille mellom nyutdannede offiserer og erfarne spesialister kan oppstå. I *retningslinjer for personellforvaltningen i forsvarsdepartementet og underliggende etater* (2015) kan vi lese at rekrutteringen til Krigsskolen ”primært skal være fra videregående skolen eller høyskoler/universiteter.” (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 19). Det kan føre til at offiserens kategoribasert tillit reduseres. På en annen side ville det være respektløst å angripe sersjantenes integritet ved å antyde at de ikke vil anerkjenne offiserens rolle samtidig så viser erfarings basert empiri at dagens offiserer med bakgrunn fra gjennomgående Krigsskole generelt presterer bra.

#### **4.4 Hvordan kan ordning for militært tilsatte påvirke faktoren forpliktelse?**

Ifølge Dysvik og Kuvaas kan forpliktelsesbasert HR ha en positiv effekt på en organisasjon (2012, s. 54). Militærordningen gir muligheter for tilsetning frem til pensjonsalder for både offiserer og spesialister samt at alle militært tilsatte tilsettes frem til fylte 35 år (Prop. 111 LS, (2014-2015), s. 6). Noe som anses som viktig i overnevnte form for HR (Dysvik & Kuvaas, 2012, s. 25). På bakgrunn av dette kan man antyde at forpliktelsen til organisasjonen vil øke. På en annen side er finnes det ingen likhetstegn mellom lange ansettelsesforhold og grad av høy forpliktelse. Ved å vise til Greenbergs (2011) eksempel med sykepleieren kan det argumenteres for at hennes grad av forpliktelse er høy, men at typen forpliktelse ikke er den foretrukne.



Forsvaret vil trolig være best tjent med medarbeiderne som innehar en høy grad av følelsesbetontforpliktelse (Greenberg, 2011, s. 232-233). Dysvik og Kuvaas nevner blant andre følgende tiltak som viktige i forpliktelsesbasert HR: langsiktige ansettelsesforhold, gode interne karrieremuligheter, og satsing på utvikling og trening av alle medarbeidere (2012, s. 25). Militærordningen gir mulighet for livslang karriere, men foreløpig finnes det eksempelvis ingen empiri på overgang fra T-35 til T-60. ”Det presiseres at det er Forsvarets behov og den enkeltes kompetanse som vil være styrende for lengden på tilsetningsforholdet.” (Prop. 111 LS, (2014-2015), s. 6). Dette kan problematiseres ved at den ansatte trolig tidligst mulig vil ønske en indikasjon på om tilsettelsesforholdet vil utvides. Dersom Forsvaret ikke kan gi dette kan forpliktelsen svekkes. På en annen side vil medarbeidere med høy grad av følelsesbetontforpliktelse i større grad være villige til gi avkall på egne fordeler til fordel for organisasjonen (Greenberg, 2011, s. 234). Dette kan føre til at en ansatt med stor grad av følelsesbetontforpliktelse vil akseptere å leve i usikkerhet til fordel for organisasjonen uten at dette påvirker forpliktelsen. Dersom dette ikke er tilfellet kan ansatte som velger å ikke avslutte karrieren på bakgrunn av usikkerhet rundt forlengelse av tilsetningsforholdet utvikle en vedlikeholds-forpliktelse ovenfor organisasjonen. Greenberg presenterer forskning som viser at høy grad av vedlikehold-forpliktelse ikke assosieres med høy grad av jobbprestasjon, og i noen tilfeller påvirker prestasjonen i negativ retning (2011, s. 233).

Høy grad av følelsesbetontforpliktelse er viktig for Forsvaret (...)”pliktfølelsen bidrar til at vi kan stå i oppdraget i møte med egen og andres tvil og angst.” (Forsvaret, 2012, s. 9).

Foreløpig har forpliktelse ovenfor organisasjonen vært tema for drøftingen, men det er også muligheter for å trekke paralleller til teamet. ”Forpliktelse vokser ut fra en opplevelse av tilhørighet til og avhengighet av det teamet vi tilhører” (Forsvaret, 2012, s. 9) En slik tilhørighet og avhengighet til teamet kan sees i sammenheng med samhold. Når medlemmer av en gruppe oppdager lik bakgrunn, interesser, holdninger, tro, og verdier øker deres gjensidige tiltrekning (Byrne & Nelson, 1965, i Zakkaro et al., 2011, s. 186). Høy grad av sosialkohesjon kan bidra til at teamet utvikler forpliktelse til hverandre. Forpliktelse på teamnivå kan være vel så viktig som til organisasjonen, dette kan understrekes ved å gjengi Jens-Anton Paulssons uttalelse fra en episode av tv-programmet Gutta på tur ” i krig betyr kameratskap kolossalt mye, fedrelandskjærligheten og patriotismen er det som får deg til å begynne. Men senere er det kameratskapet, det å stå last og brast med de du er sammen med, som er det helt avgjørende” (TV 2, 2001).

På en annen side kan høy grad av forpliktelse til teamet føre til opposisjonskohesjon dersom laget og dets verdier står ovenfor en trussel (Sjøvold, 2006, s. 131). Dersom dette oppstår kan det trekkes en parallell til gruppepressforpliktelse (Greenberg, 2011, s. 232). I Greenbergs eksempel er denne formen forpliktelse knyttet til en persons tanke om at han vil bli sett ned på som følge av en beslutning om å slutte. Det er rimelig å anta at en gruppe med høy grad av opposisjonskohesjon hvor medlemmene føler en forpliktelse ovenfor hverandre kan snu eksempelet. Dermed blir den ansatte utsatt for en gruppepressforpliktelse som påvirker den ansatte til å tro at medlemmene av gruppen vil tenke negativt om han eller henne dersom de velger å fortsette. Dersom dette er tilfellet vil sosialkohesjon som kan være positivt føre til opposisjonskohesjon som igjen fører til et dilemma for den ansatte mellom hans grad av gruppepressforpliktelse og følelsesbetontforpliktelse i valget om å slutte.

## 5 Oppsummering og konklusjon

Dette studiet har hatt til hensikt å belyse følgende problemstilling:

*Hvordan kan ordning for militært tilsatte påvirke samhold, tillit og forpliktelse i oppdragsbasert ledelse?*

For å belyse problemstillingen har studien tatt for seg hensikten med militærordningen. Hensikten er en normativ beskrivelse av hva man ønsker å oppnå med ordningen. Da innfasingen startet 1. januar 2016 foreligger det naturligvis lite empiri som kan bekrefte eller avkrefte om ordningens hensikt vil oppnås. Studiet har derfor forsøkt å belyse hvordan ordningen kan påvirke Forsvaret dersom den oppnår den normativ beskrevne hensikten.

I drøftingsdelen problematiseres militærordningens påvirkning på samhold, tillit og forpliktelse. På bakgrunn av drøftingen kan man si at militærordningen kan påvirke samhold, tillit og forpliktelse i både positiv og negativ retning. Drøftingen peker på en rekke forhold som er viktig å iaktta i utviklingen av ordningen eksempelvis; at opprettelsen av to karriereløp kan stimulere til økt ståtid hos spesialister og offiserer noe som kan være positivt i forhold til utviklingen av Forsvaret. Økt kompetanse kan bidra til en høyere grad av tillit i organisasjonen. En militærordning basert på NATO-standard kan føre til et skille mellom kategoriene, dette kan ha negativ innflytelse på gjensidig tillit og samhold på tvers av kategoriene. Det faktum at ordningen skal preges av norsk kultur kan derimot motvirke

fremveksten av et slikt skille. Muligheten for en livslang karriere kan bidra til å styrke forpliktelsen til Forsvaret. På en annen side kan det føre til at personell står lengre i stilling uten å prestere dersom forpliktelsen er lav. Innføringen av to kategorier er ikke et nullsumspill og både offiserer og spesialister vil være gode på mange av de samme tingene, de vil arbeide side om side, ha den samme profesjonsplattformen og arbeide mot felles mål. På bakgrunn av dette kan det videre konkluderes med:

*Militærordningen kan påvirke faktorene samhold, tillit og forpliktelse i oppdragsbasert ledelse i både positiv og negativ retning. Det vil være opp til Forsvaret og dets ansatte å bidra til at ordningen gir utviklingen en positiv retning i fremtiden. Arbeidet som gjøres med implementering, justering og utvikling av ordningen i tiden fremover er viktig for at den skal styrke samhold, tillit og forpliktelse, og i så måte bidra til å fornye og forbedre evnen til å forsvare landet vårt.*

Det er viktig å presisere at studiet kun er basert på den normative beskrivelsen, og at det således ikke finnes noen garantier for at ordningen vil gi lignende virkninger i praksis. Studiet peker allikevel på en del potensielle utfordringer det vil være hensiktsmessig å diskutere og fokusere på under utviklingen av militærordningen.

Forslag til videre forskning kan eksempelvis være å gjennomføre kvantitative forsøk for å undersøke om ordningen faktisk oppfyller sine målsetninger. Videre kan disse resultatene nyttes for som empiri på om ordningen påvirker de organisatoriske forutsetningene for oppdragsbasert ledelse.

## 6 Referanseliste

- Adams, B. D., Bryant, D. J., & Webb, R. D. (2001). *Trust In Teams Literature Review*. Guelph, Ontario, Canada: Humansystems, Incorporated.
- Adams, B. D. & Webb, R. D. (2002). *Trust in small military teams*. Guelph, Ontario, Canada: Humansystems, Incorporated.
- Britt, T. W. & Sinclair, R. R. (2013) *Building Psychological Resilience in Military Personnel: Theory and Practice*. American Psychological Association.
- Busch, Tor. (2014). *Akademisk Skrivning*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2012) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Enstad, K. (2015). *Hvordan skrive en god tekst. Retningslinjer og tips for skriftlige arbeider ved krigsskolen*. Oslo: Krigsskolen
- Forsvaret. (2012). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsdepartementet. (2015) *Retningslinjer for personellforvaltningen i Forsvarsdepartementet og underliggende etater (forsvarssektoren)* Oslo: Forsvaret.
- Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2015) Implementering- og milepælsplan. *Ordning for militært tilsatte*. Hentet 24. Mars 2016 fra [https://forsvaret.no/fakta\\_/ForsvaretDocuments/Implementerings-og-milepælsplan%20-%20Ordning%20for%20militaert%20tilsatte%20-Endelig.pdf](https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/Implementerings-og-milepælsplan%20-%20Ordning%20for%20militaert%20tilsatte%20-Endelig.pdf)
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations*. Essex CM20 2JE England: Pearson Education Limited.
- Innst. 336 S (2014–2015). (2015). *Innstilling fra utenriks- og forsvarskomiteen om ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)* Hentet fra <https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/innstillinger/stortinget/2014-2015/inns-201415-336.pdf>
- Hærstaben. (2015) *Ordning for militært tilsatte. Hærens grunnlagsdokument for militærordningen*. Bardufoss: Hærstaben.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Vik, J. (2016). Rekruttering til de ukjente. *Forposten, 2016(nr. 1), s. 14-17* Oslo: Krigsskolen.

- Næverdøl, C (fagkonsulent). (2009). My lai. *Store norske leksikon*. Hentet fra [https://snl.no/My\\_Lai](https://snl.no/My_Lai)
- Oslo Militære Samfund. (2016a) Den nye OR/OF-ordningen sett fra Hærens ståsted. *Hærens sersjantmajors tale til OMS om OMT 25. Jan. 2016*. Hentet 24. mars 2016 fra [http://www.oslomilsamfund.no/archive/2016/338/2016-01-25-Den+nye+OR\\_OF-ordningen+sett+fra+H%E6rens+st%E5sted](http://www.oslomilsamfund.no/archive/2016/338/2016-01-25-Den+nye+OR_OF-ordningen+sett+fra+H%E6rens+st%E5sted)
- Oslo Militære Samfund. (2016b) Hæren – mot en usikker fremtid. *Fellesskapets ansikt – GIHs tale til OMS 1. Februar 2016*. Hentet 24. Mars 2016 fra <http://www.oslomilsamfund.no/archive/2016/339/2016-02-01-H%E6ren+-+mot+en+usikker+fremtid>
- Prop. 111 LS. (2014-2015). (2015). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)* Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-111-ls-2014-2015/id2408094/?ch=1&q>
- Regjeringen. (2015a). Forsvaret innfører ny personellordning. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/forsvaret-innforer-ny-personellordning/id2416765/>
- Regjeringen. (2015c). Vil innføre egen karrierevei for spesialistene i Forsvaret. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/vil-innfore-egen-karrierevei-for-spesialistene-i-forsvaret/id2408539/>
- Sebeny, J. H. (2013). Small Unit Cohesion. I Piehler, G. K. (Red) *Encyclopedia of Military Science*. Thousand Oaks: SAGE Publications, INC.
- Siebold, G. I. (2006). Military group cohesion. in T. W. Britt, C. A. Castro, & A. B. Adler (Eds.). *Military life: The psychology of serving in peace and combat. Vol. 1: Military performance* (s. 185–201). Westport, CT: Praeger Security international.
- Sjøvold, E. (2006). *Teamet – utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget.
- TV 2. (02, Desember, 2001) *Gutta på tur: Til Vemork*. [TV-program]. Hentet fra <http://sumo.tv2.no/programmer/underholdning/gutta-paa-tur/til-vemork-866291.html>
- Zakkaro, S. J., Wies, E. J., Hilton, R. M., & Jefferies, J. (2011). Building Resilient Teams I Sweeney, P, J. Matthews, M, D. Lester, P, B. (Red.), *Leadership in dangerous situations: A handbook for the armed forces, emergency services, and first responders*. (s. 182-202) Annapolis, Maryland: Naval Institute Press.