

Ordning for militært tilsatte

- en studie om maktallokering som følge av implementeringen av spesialistkorpset



KRIGSSKOLEN

Tore Schartum-Hansen

Bachelor i militære studier – ledelse og landmakt

Emne fordypning

Krigsskolen

2016

Antall ord: 9494

Forord

Denne oppgaven har gitt meg mulighet til å fordype meg i en tematikk jeg synes er spennende, og som jeg har mange og høye forventninger til. Prosessen har vært lang og lærerik, og har gitt meg ny innsikt om fenomenet makt, og ikke minst meg selv. Erfaringene fra arbeidet med denne oppgaven vil jeg ta med meg som offiser i Hæren, og jeg gleder meg til å møte en Hær i utvikling.

Først og fremst vil jeg takke min veileder Dr. Tone Danielsen ved Forsvarets Forskningsinstitutt. Aldri har jeg vært så frustrert som da jeg leste Bourdieu, men jeg er glad du fikk meg til å gjøre det. Din veiledning har vært av stor betydning for meg. Avslutningsvis vil jeg takke familie og venner for støtte og motivasjon. Dere har alle i stor grad bidratt til det produktet du nå sitter med i hånden.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn	1
1.2	Problemstilling.....	2
1.3	Avgrensninger	2
1.4	Forskningsdesign	3
2	Metode	4
2.1	Valg av metode.....	4
2.2	Anvendt metode.....	4
2.3	Metodekritikk	5
2.4	Kilder og kildekritikk.....	7
3	Teori.....	9
3.1	Makt	9
3.2	Kilder til makt.....	10
3.3	Posisjonsmakt vs. Personlig makt.....	11
3.3.1	Posisjonsmakt - Legitim makt	12
3.3.2	Posisjonsmakt - Belønningsmakt	13
3.3.3	Posisjonsmakt – Tvangsmakt.....	13
3.3.4	Personlig makt – Referentmakt.....	14
3.3.5	Personlig makt – Ekspertmakt	15
3.3.6	Sammendrag	16
3.4	Bourdieu – Kapital og sosiale rom	17
3.4.1	Kapital	17
3.4.2	Verdi av ulik kapital.....	20
3.4.3	Sammendrag	21
4	Diskusjon av noen utfordringer	22
4.1	Ny personellstruktur - To komplementære søyler	22
4.2	Endring i verdsetting av kapital.....	23
4.3	Rolleendring	24
4.4	Kulturell retning.....	25
4.5	Reelle utfordringer på troppsnivå i Hæren	26
5	Konklusjon og anbefaling til videre forskning.....	28
	Referanseliste	29

1 Innledning

Implementeringen av ordning for militært tilsatte (OMT) har et uttalt mål om å øke ståtid og erfaringsnivå hos grenaderer og befal. Dette vil forhåpentligvis på sikt medføre at lagførere og NK-tropper vil ha et enda høyere kompetanse og erfaringsnivå enn det vi har sett frem til i dag. Et svært viktig aspekt ved økt erfaring og kompetanse hos spesialister på troppsnivå er hvordan dette vil påvirke maktstrukturen i avdelingen.

1.1 Bakgrunn

Forsvarssektoren har gjennom de siste to tiårene vært igjennom en stor omstillingsprosess, der Forsvaret har gått fra å være organisert som et invasjonforsvar til et innsatsforsvar.

Overgangen til et innsatsforsvar har medført en stor reduksjon av Forsvaret i volum, men også en markant styrking av kvaliteten i de militære avdelingene. Den militære materiellparken er moderne og høyteknologisk, og de ansatte i organisasjonen har høy kompetanse (St.meld. 14 (2012-2013), s. 7). Personell og kompetanseområdet i forsvarssektoren har derimot ikke gjennomgått den samme utviklingen som en del av omstillingen til innsatsforsvaret (St.meld. 14 (2012-2013), s. 7).

Etter at den strukturelle omstillingsprosessen på avdelinger og hovedmateriell var gjennomført gikk forsvarssektoren inn i en ny fase. Regjeringen godkjente den 1. mars 2013 stortingsmelding 14, *Kompetanse for en ny tid*, som markerte starten på denne fasen. Denne fasen tar sikte på en endring av personell og kompetanseområdet i forsvarssektoren da den ikke har gjennomgått den samme utviklingen som en del av omstillingen til innsatsforsvaret (St.meld. 14 (2012-2013), s. 7). Gjennom Forsvarsdepartementets proposisjon 111 LS ble forslaget til en ny ordning for militært tilsatte godkjent i Stortinget. Hensikten med ordningen er blant annet å legge grunnlaget for en personellstruktur som skal styrke Forsvarets operative evne, samt å tilfredsstillе Forsvarets behov for å utvikle militære profesjonsutøvere i tråd med samfunnsmessige og militære utviklingstrekk (Prop. 111 LS (2014-2015), s. 2).

Implementeringen av den nye ordningen for militært tilsatte medfører en overgang fra enhetsbefalets karrieresystem, til et helhetlig karrieresystem som ivaretar alle personellkategoriene, herunder offiserer (officer, heretter kalt OF) og øvrig militært tilsatte (other ranks, heretter kalt OR) (Forsvarsstaben, 2015). Offiserskorpset og spesialistkorpset

representerer to prinsipielt ulike søyler når det kommer til kompetanse, der offiserskorpset skal ivareta helhet og taktikk, mens spesialistene skal ivareta detaljer og teknikk. Ut fra Forsvarets implementeringsplan for ny militær ordning (Forsvarsstaben, 2015) kan det forstås som at innføringen av spesialistordningen vil medføre skarpere skiller for sjefen, der sjefen frem til ny OMT trådte i kraft har vært forventet – og nødt til – å ha fagkompetanse på lik linje med lederkompetanse. Spesialistene skal være nettopp spesialister på fag, slik at generalistene kan konsentrere seg om å lede.

1.2 Problemstilling

Implementeringsprosessen av OMT medfører at maktforholdene som frem til nå har vært relativt stabile, er i en forhandlingsprosess. Dette kommer som følge av at strukturen endres og nye rolleavklaringer kreves. Det er derfor rimelig å anta at ordningen vil påvirke maktforholdet mellom OF og OR i en tropp. Lederteamet i troppen vil bestå av troppssjef og hans troppssersjant (tidligere NK-tropp), hvor troppssjefen skal kjennetegnes ved ledelse, kommando, kontroll og *breddekompetanse*, mens troppssersjanten skal kjennetegnes gjennom blant annet utøvende lederskap og *dybdekompetanse*. Linda Lai (2014, s. 35) beskriver kompetanse “i form av hensiktsmessige kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger” som en viktig kilde til makt. Gitt endringen i kompetanseskillet mellom troppssjefen og troppssersjanten er det derfor svært viktig å undersøke hvorvidt denne endringen vil kunne påvirke maktforholdet mellom troppssjefen og dens OR- personell, da makt forbindes som en grunnforutsetning for effektiv ledelse. Denne oppgaven vil med dette søke å svare på problemstillingen:

Hvordan kan innføringen av OMT påvirke maktforholdet på troppsnivå?

1.3 Avgrensninger

Denne oppgaven vil forholde seg til makt som et fenomen, og forutsetningene for hvordan de strukturelle endringene i personellkategoriene påvirker makt og maktforhold. Oppgaven vil fokusere på troppsnivået i Hæren og vil ikke omtale andre forsvarsgrener eller høyere nivå.

1.4 Forskningsdesign

Kapittel 2 har to formål. Først vil det redegjøre for hvordan oppgaven metodisk vil gå frem for å svare på problemstillingen. Deretter vil den gi validiteten til oppgaven et vurderingsgrunnlag og en etterprøvbarehet ved å presentere metodekritikk, kilder og kildekritikk.

I kapittel 3 vil oppgavens teoretiske grunnlag bli redegjort for. Oppgaven vil fremlegge sentrale teorier om makt. Det vil bli rettet spesielt fokus mot de teorier som synes å ha størst relevans for oppgavens problemstilling. De utvalgte teoriene (Bourdieu, 1995; French & Raven, 1959) vil redegjøre for hvor troppssjefen potensielt kan hente sin makt fra, og hvordan maktstrukturer i samfunnet mellom personer og grupper dannes og endres gjennom valuing og revaluering av kapital.

Gjennom å identifisere hvor makten til troppssjefen kan hentes fra og hvordan organisasjonsendringer påvirker maktstrukturer vil oppgaven kunne diskutere dette mot innføringen av OMT i kapittel 4. Dette kapitlet vil diskutere hvorvidt innføringen av OMT kan føre til allokering av makten på troppsnivå i Hæren. Dette vil jeg diskutere gjennom å se empirien som ligger i relevante styringsdokumenter som beskriver OMT og et utvalg av eksempler opp imot de to utvalgte teoriene. I konklusjonen vil jeg trekke ut og presentere de sentrale funnene i diskusjonene og svare på oppgavens problemstilling. Avslutningsvis vil jeg anbefale hvordan oppgavens funn kan bli belyst ytterligere gjennom videre forskning.

2 Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for hvordan oppgaven går frem metodisk for å svare på problemstillingen. Jeg vil innledningsvis presentere de metodiske valgene jeg har gjort. Deretter vil jeg presentere de sentrale teoriene som er benyttet og se på styrkene og svakhetene ved disse.

2.1 Valg av metode

Problemstillingen er styrende for hvilken metode som benyttes. For å svare på oppgavens problemstilling er det nødvendig å fordype seg i forskningsområdet makt. Dette for å kunne diskutere hvordan endringer i personellstrukturen i Hæren kan føre til allokeringer på troppsnivå. Med bakgrunn i at oppgaven går i dybden innenfor et forskningsområde og skal drøfte teoriens relevans for å forstå hvordan maktforholdene kan påvirkes av organisasjonsendringer synes litteraturstudie innenfor kvalitativ metode som den mest hensiktsmessige tilnærmingen (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 165). Oppgaven har en deduktiv fremgangsmåte da den søker å belyse om maktallokering på troppsnivå i Hæren kan forstås gjennom de utvalgte teoriene. Med bakgrunn i at oppgaven ikke søker å undersøke dagens maktforhold på troppsnivå i Hæren, men hvordan implementeringen av OMT kan endre disse i fremtiden ekskluderes kvantitative metoder.

2.2 Anvendt metode

Innhenting av oppgavens teori ble gjort gjennom søk i databaser, Krigsskolens bibliotek, og gjennom veiledning. De mest sentrale databasene som ble benyttet er; Google Scholar og EBSCOhost, hvorav Academic Search Elite var den viktigste. Søkeordene som ble brukt omfatter blant annet makt, ledermakt, maktteori, maktstruktur, organisasjon, sosial, sosial makt, klassestruktur og makthierarki med flere. Søkene ble også gjort med de engelske ekvivalentene.

Oppgaven benytter litteratur og tidligere forskning innenfor makt, sosial makt og maktstrukturer i sosiale rom. På bakgrunn av emnets brede omfang er det nødvendig å gjennomføre en utvelgelse av kilder. De søkene og artiklene som syntes mest relevante ble derfor gjennomgått for å finne de sentrale teoretikerne innenfor emnet. French & Raven

utpekte seg innenfor makt i organisasjoner, mens Bourdieu syntes å være svært betydningsfull innen sosiologisk forskning på makt og kapital i sosiale rom. Oppgaven presenterer derfor to ulike teorier om makt. Teoriene belyser ulike perspektiver ved fenomenet. Valget om å benytte to teorier for å belyse oppgavens problemstilling kommer av den pågående implementeringsprosessen av OMT.

Endringene i organisasjonsstrukturen fører til en endring i spillereglene. Vike sier at organisasjonsendringer aldri er lett å implementere. Endringene blir påvirket av hvordan de undergitte oppfatter tiltakene, herunder ønsker de velkomne, motvirker, saboterer eller ignorerer dem (Gjengitt etter Danielsen, 2015, s. 404).

Implementeringsprosessen av OMT medfører at maktforholdene som frem til nå har vært relativt stabile, er i en forhandlingsprosess som følge av at strukturen endres. French & Raven (1959) sin teori forholder seg til makt i et statisk perspektiv, og er således viktig for å forstå hvor makt potensielt kan hentes fra. Bourdieus (1959) teori ble valgt som en komplimenterende teori, da denne belyser hvordan maktforhold mellom grupper og personer dannes på grunnlag av distinksjoner mellom disse i sosiale rom.

Kombinasjonen av de to teoriene syntes hensiktsmessig da man kan belyse en relasjonsendring, og derav endringen i forutsetninger for maktutøvelse abstrakt med Bourdieus teori, for deretter å forklare endringen og synliggjøre maktallokeringen med French & Raven sin teori.

Opgavens empiri omfatter de mest sentrale styringsdokumentene knyttet til implementeringen av OMT. Disse dokumentene kan sies å være en representasjon av organisasjonens bilde av seg selv. Disse er supplert med egen empiri og eksempler.

2.3 Metodekritikk

“Alle mennesker møter verden med en forforståelse, med kunnskaper og oppfatninger om virkeligheten [...]” (Johannesen, Tuft & Christoffersen, 2010, s. 38). Forforståelsen kan prege forskningen, da den vil kunne påvirke valg av teorier og hvordan teoriene fortolkes. Et bevisst forhold til egen forforståelse er avgjørende for oppgavens diskusjoner og konklusjon.

Min forforståelse var generaliserende og baserte seg på at troppssjefens makt i fremtiden vil svekkes. Dette var i stor grad basert på egne erfaringer og antagelser, men også observasjoner, diskusjoner og rykter. Min forforståelse bygde mye på min egen oppfattelse av viktigheten av dybdekompetanse på lave nivå. Min forforståelse var subjektiv, ikke forankret i forskningsbasert teori og derfor ikke nøytral. Bevissthet rundt min egen forforståelse var derfor viktig for å formulere en god problemstilling med påfølgende diskusjoner og konklusjon som tar høyde for dette.

Et åpent sinn er ifølge Hart (1998) en avgjørende forutsetning for å gjennomføre et litteraturstudie. Utfordringen ved å bruke egne eksempler i diskusjonene kan være at forskeren velger å bruke eksempler som passer problemstillingen og de utvalgte teoriene. Et annet valg av eksempler og diskusjoner kunne gitt andre svar som peker i en annen retning. Men, eksemplene bygger på de mest sentrale styringsdokumentene, og representerer derfor organisasjonens bilde av seg selv. Jeg har valgt å fremheve noen eksempler som kan forklares gjennom de to ulike teoriene. Videre har jeg søkt å belyse utfordringene fra flere sider i diskusjonene. Hensikten med diskusjonene er ikke å konkludere med hvorvidt maktforholdet på troppsnivået blir endret, men å synliggjøre utfordringer og sannsynliggjøre konsekvenser. Teoriene kan i så måte utfylle hverandre og bidra til å forstå dette.

Videre er det en metodisk utfordring at teoriene hovedsakelig er basert på empiri fra det franske samfunnsliv (Bourdieu) og sivile organisasjoner (French & Raven). Oppgaven kan derfor ikke ta for gitt at disse teoriene vil gjelde fullt ut for å beskrive maktforholdene ved organisasjonsendringer på troppsnivå i Hæren, selv om det er mange likhetstrekk ved maktbasene (French & Raven, 1959) og kapital (Bourdieu, 1995). Selv om jeg benytter egne eksempler og styringsdokumenter så kan teoriene – som er modeller – brukes på ulike caser og empiri, ikke kun den empirien teoretikerne selv anvender.

Avslutningsvis er det en metodisk utfordring å benytte de to modellene sammen. Jeg har ikke funnet forskning som benytter de to modellene i sammenheng, så hvilken betydning en endring i kapitalverdien har for de forskjellige maktbasene blir i noen grad intuitive tolkninger gjort av meg for å belyse mulige utfordringer.

2.4 Kilder og kildekritikk

I følge Jacobsen (2005, s. 164) er de viktigste valgene forskeren gjør ved litteraturstudier knyttet til dokumentutvalget og hvor stor troverdighet disse har. De sentrale teoriene i studien er derfor vurdert, med spesielt hensyn til deres relevans, autenticitet og troverdighet.

For å beskrive hvor troppssjefen kan hente sin makt fra har jeg benyttet French & Raven sin teori om maktbaser. Teorien ble først beskrevet i boken *The bases of social power* som ble publisert i 1959. Psykologene John R. P. French og Bertram Raven fremmet da sin teori om makt i organisasjoner basert på empirisk testing. De ulike kildene til makt er basert på i hvor stor grad de er observerbare. De fem maktbasene redegjort for i teorikapitlet er de maktbasene som var mest fremtredende (French & Raven, 1959). Kjente lederskapsforskere som Bernhard M. Bass (2008) og Gary Yukl (2013) viser begge til French & Raven sin teori når de omtaler maktbaser. Dette viser at deres teori har vært svært sentral for videre forskning på makt i organisasjoner. Relevansen synliggjøres ved at flere av bøkene på Krigsskolens ledelsespensum, herunder *Perspektiver på ledelse* (Martinsen, 2010) og *Psykologi i organisasjon og ledelse* (Kaufmann & Kaufmann, 2009) også refererer til French & Raven sin teori. De er alle benyttet som komplimenterende kilder i oppgaven. Dette er samlet med på å styrke kildens reliabilitet og validitet.

Den andre hovedkilden som er benyttet er Pierre Bourdieu og hans bok *Distinksjonen: En sosiologisk kritikk av dømmekraften* (1995). I denne boken presenteres deler av teorien om “kapital” og “det sosiale rom”. Bourdieu var en fransk sosiolog og antropolog som var spesielt interessert i maktdynamikken i samfunnet. Videre er han ansett som en av de mest innflytelsesrike sosiologiske forskere i nyere tid. Boken er blant annet omtalt som et av de viktigste sosiologiske verkene i det siste århundret basert på en undersøkelse gjort av International Sociology Assosiation (Reguera, 1998). Dette bidrar til å styrke hans reliabilitet og validitet. Teoriene bygger på omfattende empiriske undersøkelser og intervjuer gjort i Frankrike. En av kritikkene mot hans teori er nettopp dette, og om den derfor har overføringsverdi til andre samfunn eller grupper. Bourdieu mener på den andre siden “at jo mer egalitært et samfunn er, desto viktigere blir mekanismene for sosial differensiering” (Bourdieu, 1995, s. 5). En annen viktig kritikk mot Bourdieu sin teori er at den kan fremstå som deterministisk ved at den ikke tar høyde for menneskelig bevissthet, menneskelige valg

og at mennesker har en agenda. Allikevel anses modellen som viktig da den kan bidra til å synliggjøre endringer, og relatere disse til «maktbasene».

Oppgavens empiri er i stor grad basert på sentrale styringsdokumenter for OMT.

Retningslinjer for personellforvaltningen i Forsvarsdepartementet og underliggende etater (forsvarssektoren) (2015) er den mest sentrale av disse. Kilden er å anse som en institusjonell kilde, da det er Forsvarsdepartementet som enhet som har forfattet den (Jacobsen, 2005).

Denne kilden har høy troverdighet da den er et offisielt dokument utstedt fra

Forsvarsdepartementet, og skal beskrive OMT og innføringen av denne. *Implementerings- og milepælsplan: Ordning for militært tilsatte* (2015) og *Ordning for militært tilsatte: Hærens grunnlagsdokument for militærordningen* (2015) bygger begge på Forsvarsdepartementet sitt dokument og anses å ha samme høye troverdighet. En viktig kritikk mot styringsdokumentene er at de kan være utdaterte og at det har kommet nye dokumenter som overstyrer disse. Det er heller ikke gitt at alle forslagene til endringer er gjennomført eller vil gjennomføres, noe som er viktig å være seg bevisst. Videre så er det viktig å være bevisst at selv om disse dokumentene er institusjonelle og representerer organisasjonene, så dekker de langt fra helheten da mye av kommunikasjonen skjer muntlig og gjennom andre fora.

3 Teori

Dette kapittelet presenterer de teoretiske perspektivene som ligger til grunn for diskusjon og analyse av oppgavens empiri. I oppgaven har jeg reist spørsmål om hvordan innføringen av et spesialistkorps kan medføre en endring av maktforholdene på troppsnivå i Hæren. Denne problemstillingen er sammensatt. For å gi et teoretisk rammeverk for å forstå fenomenet vil jeg først definere makt som begrep og fenomen. Deretter vil jeg redegjøre for hvordan lederens makt er fordelt, relatert til dens person eller posisjon. Innføringen av OMT medfører endringer av strukturen og organiseringen av personell i Hæren, og når strukturer endres åpnes det opp for reforhandling av makten (Danielsen, 2015, s.404). For å svare på oppgavens problemstilling er det derfor hensiktsmessig å knytte inn teori som omhandler sosiale strukturer og makt. Jeg vil derfor videre forklare maktbegrepet utfra et sosiologisk perspektiv og relatere dette til innføringen av et spesialistkorps som åpner opp for et nytt karriereløp i Hæren ved siden av offiserskorpset.

3.1 Makt

Det finnes flere definisjoner av maktbegrepet og forståelsen av begrepet har blitt beskrevet på mange ulike måter som belyser ulike sider ved fenomenet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.166). I følge Yukl (2013, s. 189) omhandler de fleste definisjonene av makt muligheten person A har til å utøve innflytelse over person B. Videre sier han at begrepet makt kan omhandle muligheten en person har til å utøve innflytelse over grupper, og også muligheten grupper eller organisasjoner har til å utøve innflytelse over hverandre. Parfrasert sier Dahl at begrepet makt kan forstås som at A har makt over B i den grad A kan få B til å gjøre noe B ellers ikke ville ha gjort (Gjengitt etter Bass, 2008, s. 263). Ledelsesforskeren Dr. Bernard M. Bass presenterer på den andre siden en forståelse av makt som en sosial byttehandel mellom A og B. A kontrollerer som et utgangspunkt det B trenger og ser på som verdifullt. Dersom B ikke lenger trenger eller anser det A kontrollerer som verdifullt vil A miste makten over B (Bass, 2008, s. 264). Disse to eksemplene viser at maktbegrepet kan beskrives på ulike nivå, både mellom personer og mellom institusjoner.

Yukl (2013, s. 16) sier at det er vanskelig å beskrive en person sin makt uten å kontekstualisere den. Han sier at det er viktig å forstå hvem A skal utøve makt over, målet med maktutøvelsen, og i hvilken tidsramme A har makten. Makt er en dynamisk variabel som

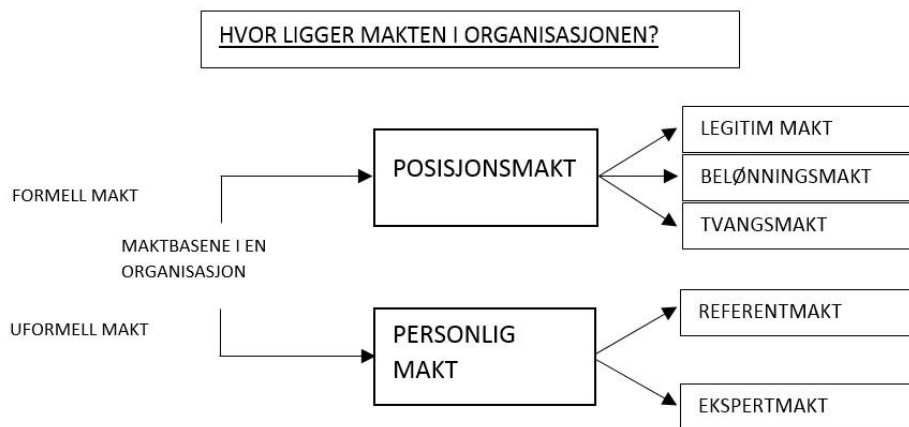
vil endres i takt med at forutsetningene for makt endres. Forståelsen av makt som en dynamisk variabel er spesielt interessant for denne oppgavens problemstilling. Denne oppgavens problemstilling fokuserer på makten troppssjefen har i sin avdeling, og hvorvidt innføringen av spesialistkorpset i Hæren vil kunne medføre en endring i troppssjefens maktgrunnla. Yukl velger å benytte seg av begrepet makt til å “[...] describe the absolute capacity of an individual agent to influence the behavior or attitudes of one or more designated target persons at a given point in time” (Yukl, 2013, s. 186). Basert på dette vil maktbegrepet i denne oppgaven videre forstås med positive fortegn som den muligheten en person har til å utøve innflytelse over grupper og grupperes mulighet til å påvirke andre grupper eller personer.

3.2 Kilder til makt

Makt handler om en persons mulighet til å utøve innflytelse over andre. Et viktig spørsmål å stille seg da er hvordan denne makten kan oppnås. French & Raven skriver i *The bases of social power* (1959) at

it is rare that we can say with certainty that a given empirical case of power is limited to one source. Normally, the relation between O and P will be characterized by several qualitatively different variables which are bases of power (French & Raven, 1959, s. 155).

Det er potensielt mange ulike kilder til makt, men fem kilder til makt er spesielt fremtredende. Disse kildene er legitim makt, belønningsmakt, tvangsmakt, referent og ekspertmakt (French & Raven, 1959, s. 156-165). De fem ulike kildene til makt har senere blitt utviklet til å også omfatte informasjonsmakt, økologisk makt og argumentasjonsmakt (Yukl, 2013, s. 192; Lai 2013, s. 29). Linda Lai fremstiller i tillegg personlighet og priming som to mulige kilder til makt (Lai 2014, s. 40-51). Det er ikke alle kildene til makt som er like relevante for denne oppgaven. Oppgaven vil derfor forholde seg til et utvalg av maktkildene i French & Raven (1959) sin teori. Figur 1 (under) er en skjematisk fremstilling av de delene av teorien som jeg vil fokusere på videre i oppgaven. Figuren leses fra venstre mot høyre og forklarer hvilke former for makt som kategoriseres som formell og uformell makt. Videre i kapitlet vil jeg redegjøre for struktureringen og si noe om hva som karakteriserer de ulike kildene til makt.



Figur 1: En skjematisk fremstilling over kilder til makt i en organisasjon, og hvordan maktbasene er knyttet til posisjon og person.

3.3 Posisjonsmakt vs. Personlig makt

En av de mest generelle måtene å klassifisere de ulike kildene til makt på er å skille mellom posisjonsmakt og personlig makt (Yukl, 2013, s. 193). De ulike kildene kan bli gruppert i disse to ulike klassifiseringene basert på hvor makten kommer fra. Det skilles mellom makt basert på de mulighetene en stilling eller posisjon i en organisasjon kan gi, og på den andre siden de personlige attributtene til person A i forholdet til B. Posisjonsmakt beskrives som den statusen som assosieres med lederens posisjon, som derav gir makt til å utøve innflytelse over de med en hierarkisk lavere posisjon. Yukl fremhever at posisjonsmakt omhandler muligheten til å utøve innflytelse over andre basert på blant annet legitim autoritet, kontroll over ressurser, straff og belønning (Bass, 2008, Yukl, 2013). Kaufmann & Kaufmann (2009, s. 325) klassifiserer disse kildene som posisjonsmakt da makten er knyttet til stillingen lederen sitter i. Tre av maktkildene French & Ravens teori skildrer er; legitim makt, belønningsmakt og tvangsmakt (French & Raven, 1959).

Et eksempel på posisjonsmakt er troppssjefens institusjonelle rolle som sjefen i troppen, en makt som er legitim og allment anerkjent. Troppssjefen kontrollerer planlegging og disponering av tid i avdelingen, og har makt til å gi belønning i form av anbefaling til kursplass eller til å nekte denne muligheten. Dette er alle eksempler på makt som kommer som en konsekvens av den formelle posisjonen troppssjefen har i hierarkiet.

På den andre siden har personlig makt andre karakteristikk ved seg. Personlig makt er basert på ekspertise, referentmakt, overtalingsevne og karisma (Gjengitt etter Bass, 2008, s. 266). Personlig makt omhandler muligheten til å utøve innflytelse basert på ekspertise, men også basert på vennskap og lojalitet (Yukl, 2013, s. 193). Personlig makt er manifestert i det følelsesmessige båndet mellom leder og undergitte, og i den undergittes avhengighet av lederen (Bass, 2008, s. 267). Dette viser til at personlig makt handler om lederens mulighet til å utøve makt og innflytelse basert på hvorvidt de undergitte verdsetter lederens kompetanse, og hvorvidt den undergitte ønsker å identifisere seg med lederen. Disse to kildene til makt, kompetansemakt og referentmakt klassifiseres som personlig makt da de er forankret i egenskaper ved lederen (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 325). Personlig makt omhandler altså de personlige attributtene til person A, og hvorvidt disse blir anerkjent av person B slik at person A har mulighet til å utøve makt basert på disse.

3.3.1 Posisjonsmakt - Legitim makt

Legitim makt baserer seg på andres vilje til å akseptere at de blir ledet av en bestemt person (Martinsen, 2009, s. 248). Legitim makt kommer av internaliserte verdier hos de underordnede som aksepterer at lederen har en rett til å føre kommando og at de underordnede har en plikt til å akseptere lederens påvirkning (French & Raven, 1959, s. 158). Denne definisjonen av legitim makt fokuserer på A sin rett til å lede og B sin aksept av denne retten. Den legitime makten kan bygge på tre ulike forutsetninger.

Den første forutsetningen baserer seg felles kulturelle verdier som skaper en aksept i den enkelte organisasjonen om at A har makt over B, og således gir A rett til å påvirke de andres handlinger (French & Raven, 1959, s. 160). Et eksempel på legitim makt som springer fra en kultur sine institusjonelle verdier finner vi i Hæren. Med troppssjefsstillingen medfører et ansvar og et mandat til å ta beslutninger på vegne av troppen. Linda Lai (2014, s. 33) forklarer dette med at det de kulturelle normene i noen grupper tilsier at egenskaper som kjønn, alder, erfaring utdannelse er med på å definere hvem som blir ledere. Den andre forutsetningen bygger på B sin aksept for den sosiale strukturen i organisasjonen. Dette innebærer at B aksepterer den hierarkiske strukturen og derav anerkjenner A sin legitime makt som følge av A sin posisjon høyere opp i hierarkiet. Den siste forutsetningen for legitim makt er tildeling av legitimitet fra en tredje legitim part. A kan få legitim makt over B under forutsetning av at

A har blitt tildelt denne makten fra en part som B anser har denne retten (French & Raven, 1959, s. 160).

3.3.2 Posisjonsmakt - Belønningsmakt

Belønningsmakt er når person A har mulighet til å gi positive belønninger, eller til å fjerne eller redusere negative konsekvenser for person B. (French & Raven, 1959, s. 156). Dette kan eksemplifiseres ved en troppssjef sin mulighet til å delegere spennende arbeidsoppgaver, gi tilgang til kurs, positiv tjenesteuttalelse eller ved å redusere arbeidsbelastningen. Denne makten kommer fra den formelle myndigheten lederen har til å fordele ressurser og belønning. Det handler ikke kun om den faktiske muligheten A har til å kontrollere ressurser og belønning, men også om B sin overbevisning om at A faktisk har denne makten og er villig til å bruke den (Yukl, 2013, s. 189). Belønningsmakten sin styrke avhenger derfor av hvor stor sannsynlighet den undergitte tror det er for å oppnå belønning (French & Raven, 1959, s. 156). Styrken av lederens belønningsmakt avhenger av tre generelle oppfatninger hos de underordnede. For det første hvorvidt B tror at A faktisk vil benytte seg av muligheten til å belønne. Den andre forutsetningen baserer seg på i hvilken grad B opplever den mulige belønningen som verdifull, og den tredje baserer seg på om B kan lure seg til belønningen uten å gjøre det A ønsker (Lai, 2014, s. 31).

3.3.3 Posisjonsmakt – Tvangsmakt

Tvangsmakt er nært beslektet med belønningsmakt. Der belønningsmakt kommer av lederen sin mulighet til å belønne positivt innsats, kommer tvangsmakt på den andre siden fra lederen sin mulighet til å straffe som følge av negativ eller uønsket innsats. Tvangsmakten baserer seg på B sin forventning om å bli straffet dersom B ikke handler i samsvar med A sine forventninger (French & Raven, 1959, s. 157). Tvangsmakt i Forsvaret er ofte relatert til sjefenes mulighet til å refse undergitte for overtramp og uønskede handlinger i form av eksempelvis bøter eller inndragelse av permisjon. Andre eksempler er troppssjefens mulighet til å avstå fra å skrive positive påtegnelser på søknader eller å nedjustere karakterer på tjenesteuttalelser. Mens belønningsmakt ofte er knyttet til noe positivt, er tvangsmakt på den andre siden et negativt ladet begrep. Styrken på lederens belønnings- og tvangsmakt avhenger av mottakerens oppfatninger. Tvangsmakten avhenger av de tre samme forholdene knyttet til mottakerens oppfatninger som for belønningsmakt (Lai, 2014, s. 31). Det første forholdet er derfor i hvilken grad B tror at den A faktisk vil benytte seg av muligheten til å straffe eller om

dette først og fremst er en trussel. Videre hvorvidt B opplever den potensielle straffen som verdifull, og det tredje forholdet hvorvidt B kan unngå å bli straffet uten å gjøre det A ønsker.

Bruken av belønnings og tvangsmakt er et tveegget sverd. På den ene siden kan belønningsmakten bidra til å stille lederen som belønner i et godt lys og derav styrke dennes referentmakt. Bruken av tvangsmakt på den andre siden kan fungere med motsatt effekt og føre til at lederen møtes av motstand og misnøye. Tvangsmakt omhandler ikke nødvendigvis kun lederens makt over undergitte, men også de undergittes makt over lederen.

In many organizations, subordinates have the capacity to indirectly influence the performance evaluations of their boss. Subordinates can damage the reputation of the boss if they restrict production, sabotage operations, initiate grievances, hold demonstrations, or make complaints to higher managements (Yukl, 2013, s. 190).

Bruken av tvangsmakt kan således øke sannsynligheten for at den som kan straffe blir mislikt og møte motstand, og derfor ha en selvforsterkende, negativ effekt (Lai, 2014, s. 31).

3.3.4 Personlig makt – Referentmakt

Referansemakt har sitt grunnlag i person B sin identifikasjon med person A. Med identifikasjon menes hvorvidt person B identifiserer seg med person A, og om person B ønsker en tilsvarende identitet. Dersom person A er en person B er tiltrukket av vil B ha et ønske om å bli nært assosiert med person A. Dette vil også gjelde dersom person A er medlem av en gruppe som B ser opp til. Person B vil da ha en følelse av medlemskap i denne gruppen eller ha et ønske om å bli det. Dersom person B allerede har et nært forhold til person A, vil person B ønske å opprettholde dette forholdet. Med bakgrunn i person B sitt ønske om å identifiseres med person A, kan forholdet bygges eller opprettholdes gjennom at person B handler, tenker og oppfatter i samsvar med person A. Som et resultat av dette har derfor A muligheten til å påvirke B selv uten at person B oppfatter referentmakten (French & Raven, 1959, s. 161- 163).

Den sterkeste formen for referansemakt omhandler innflytelse gjennom personlig identifikasjon. Sterk referansemakt tenderer mot at lederens innflytelse over den undergitte øker, selv uten at lederen spesifikt mener å spille på denne maktbasen. Et resultat av dette kan

være at undergitte i større grad vil utføre oppgaver som er pålagt av en leder med høy grad av referansemakt (Yukl, 2013, s. 191). Lai (2014, s. 34) hevder at ledere med posisjonsmakt vil totalt ha en lav maktbase dersom ikke referentmakten også er høy. Hun trekker frem eksempler som rettferdighet, ærlighet, hardt arbeidende, godt nettverk, beundring og respekt fra andre som basis for hvordan høy referentmakt kan oppnås (Lai, 2014, s. 34).

Referentmakt kan også svekkes eller mistes og utstrakt grad av pålagte oppgaver kan resultere i at den undergitte føler seg utnyttet. Resultatet av dette kan bidra til å svekke forholdet og derav redusere lederens referentmakt (Yukl, 2013, s. 191).

3.3.5 Personlig makt – Ekspertmakt

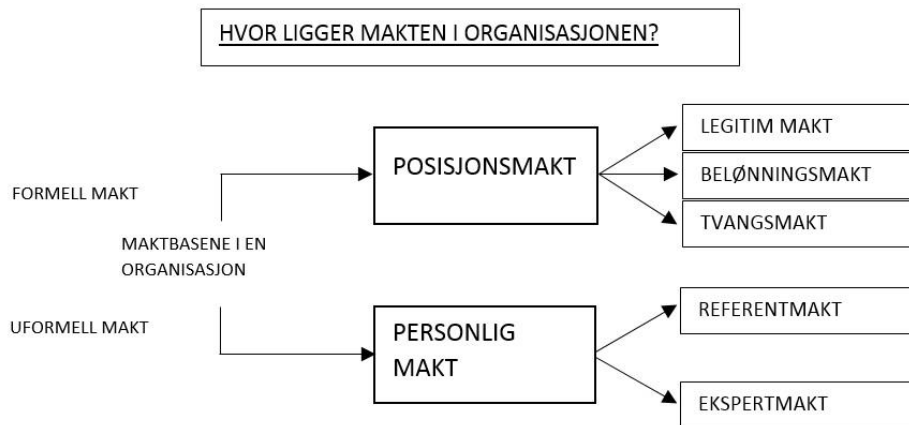
“Kompetanse – i form av hensiktsmessige kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger – er en viktig kilde til makt” (Lai, 2014, s. 35). French & Raven sier at graden av ekspertmakten person A har i relasjon til person B avhenger av hvor mye mer kunnskap person A har enn B innenfor et gitt område. Person B evaluerer lederens kompetanse i relasjon til sin egen kompetanse, og opp mot en absolutt standard (French & Raven 1959, s. 163).

Dersom kompetanse skal være en base til makt er det viktig at gruppen anerkjenner den kompetansen lederen innehar. “Både jobbrelevant kompetanse (som faglig dyktighet) og sosiale ferdigheter og evner (som evner til å kommunisere og motivere) kan være viktig” (Lai, 2015, s. 35). Unik kunnskap om hvordan løse en oppgave eller en viktig problemstilling gir muligheten til å utøve innflytelse over andre (Yukl, 2013, s. 191). Allikevel understreker han at ekspertise kun er en kilde til makt dersom andre er avhengige av lederens ekspertise (2013, s.191). Lai underbygger dette ved å trekke frem at kunnskap basert på utdanning eller erfaring i seg selv ikke er nok til å gi makt, men at det ofte er oppfatningen til den eller de man vil påvirke som er avgjørende (Lai, 2014, s.35). Et eksempel på dette kan være en nyutdannet troppssjef fra Krigsskolen gjennomgående og en troppssjef med tidligere lagførererfaring og erfaring fra internasjonale operasjoner. Troppssjefen med størst erfaring vil ha størst grad av ekspertmakt dersom det er denne kunnskapen som verdsettes høyest av de som skal ledes. En kunnskapsrik leder vil derfor ha lite eller ingen grad av ekspertmakt dersom de det gjelder ikke ser på lederen som kunnskapsrik (Lai, 2014, s. 35). Hun viser til at det “i noen grupper hersker en skepsis og ofte fiendtlig holdning til kunnskap, spesielt av den akademiske sorten. Og mange synes *møkk under neglene*, eller *livserfaring* er mer verdifullt enn *kunnskap*” (Lai,

2014, s. 35). Dersom lederen har ekspertise og mulighet til å bruke ekspertmakt for å utøve innflytelse, så må denne ekspertisen vedlikeholdes og videreutvikles. Dersom lederens ekspertise kommer til syne gjennom å bli testet, vil dette over tid medføre at den undergitte vil få et riktigere bilde på den faktiske ekspertisen til lederen. Dette medfører derfor at lederen må opprettholde sitt ekspertisenivå gjennom utdanning og erfaring for å opprettholde kredibilitet hos sine undergitte som ekspert (Yukl, 2013, s. 191).

3.3.6 Sammendrag

For å oppsummere French & Raven (1959) sin teori er det nyttig å vende tilbake til modellen figur 1 (under), som viser strukturen av makten i organisasjoner.



Figur 1: En skjematisk fremstilling over kilder til makt i en organisasjon, og hvordan maktbasene er knyttet til posisjon og person.

Konseptet for maktbaser omhandler den dyadiske relasjonen mellom to parter hvor person A er den som sitter på kildene. Det er fem ulike kilder til makt som er spesielt vanlige, og disse er legitim makt, belønningsmakt, tvangsmakt, referentmakt og ekspertmakt. (French & Raven, 1959, s. 155-156). En troppssjef i Hæren vil basere sin ledelse på disse maktbasene. De tre første kildene til makt er alle knyttet til stillingen som troppssjef, med ansvaret og myndigheten som følger stillingen og graden. Denne posisjonsmakten er formell og er institusjonalisert i organisasjonen. De to siste kildene til makt er knyttet til troppssjefens person. Denne formen for makt er uformell, det vil si ikke institusjonalisert og graden av den personlige makten vil derfor i større grad avhenge av kvaliteter ved troppssjefen.

3.4 Bourdieu – Kapital og sosiale rom

“Altså eksisterer og vedvarer forskjellen (det jeg uttrykker når jeg snakker om sosialt rom)”
(Bourdieu, 1995, s. 42)

Pierre Bourdieu skrev i 1979, *Distinksjonen – en sosiologisk kritikk av dømmekraften*, hvor han lanserte sin teori om forholdet mellom individer og sosiale systemer. I dette kapitlet vil jeg redegjøre for deler av Bourdieu sin teori om sosiale rom og kapital, og hvordan denne kan brukes for å forstå maktfordelingen mellom offiserer og spesialister som en følge av implementeringen av OMT.

Bourdieu var spesielt opptatt av hvordan maktforholdet virket i samfunnet. Teorien tar utgangspunkt i en empirisk undersøkelsesbasert konstruksjon av sosiale rom, “denne usynlige virkeligheten som ikke kan vises eller berøres, og som organiserer aktørenes virksomheter og forestillinger [...]” (Bourdieu, 1995, s. 39). Ved å konstruere dette sosiale rommet gir man muligheten til å konstruere teoretiske klasser som er så homogene som mulig. Dette for å best kunne forutsi de egenskaper som “skiller ut og samler sammen aktører som er så like hverandre som mulig, og som samtidig er så forskjellige som mulig fra medlemmer av andre fjernt- og nærstående klasser” (Bourdieu, 1995, s. 39). Bourdieus teori om “kapital” bruker det franske klassesdelte samfunnet som utgangspunkt, men teorien og modellen kan prinsipielt benyttes til å belyse maktstrukturer i alle typer sosiale rom.

De ulike teoretiske gruppene defineres ut ifra plasseringen i et sosialt rom gjennom hvilken kapital de har og hvordan de verdsetter ulike former for kapital. Gruppene uttrykker en sosial avstand. Dette kan forklares med at de som befinner seg i nærheten av hverandre vil tiltrekkes av hverandre, mens de gruppene med større avstand ikke vil forstå hverandre (Bourdieu, 1995, s. 35).

3.4.1 Kapital

Bourdieu tar utgangspunkt i at ulike grupper har forskjellig mengde kapital. Begrepet “kapital” bruker han som et konsept om sett av relasjoner, ikke bare materielle ressurser eller ting. Han definerer tre typer kapital. Den første formen for kapital er økonomisk kapital. Denne er umiddelbar og direkte konverterbar og relatert til folks inntekt eller institusjonelle verdier. Kulturell kapital, er institusjonalisert i form av akademiske kvalifikasjoner og klasse.

Den siste kapitalformen er sosial kapital. Sosial kapital omhandler sosiale forpliktelser, nettverk og kontakter (Danielsen, 2015, s. 179).

Avstanden mellom gruppene er et resultat av at de innehar en ulik mengde av ulik kapital (Bourdieu, 1995). De gruppene med den høyeste sosialt rangerte samlede kapitalen vil ha definisjonsrett på å skille mellom det som oppleves som bra og hva som er mindre bra, hva som er stygt og hva som er fint. Dette kan forstås som at den gruppen med størst samlet kapital vil ha størst mengde makt. Dette indikerer en stor avstand i det sosiale rom og at den sosiale makten ligger hos de gruppene med størst samlet mengde kapital.

Den kulturelle kapitalen opparbeides gjennom oppvekst og gjennom utdanning. En lang akademisk utdanning gir teoretisk ekspertise, men også innpass i en danningskultur som er felles for mange høyere utdanninger. Gjennom utdanning kan man få tilgang på kunnskaper og ferdigheter som språk og begrepsbruk. Institusjonaliserte former for kulturell kapital kan være utdanningstitler eller hierarkiske grader i militæret. Kulturell kapital som akademisk utdanning er i seg selv ikke direkte konverterbart i en annen gruppe sitt sosiale status hierarki. Danielsen (2015, s 179) skrev i sin doktorgradsavhandling om sitt eget møte som forsker med kulturen i Marinejegerkommandoen, hvor marinejegerne hadde definisjonsretten på hva som ble ansett som bra og hva som var ansett som mindre viktig. Noe som ansees som kulturell kapital i en gruppe har ikke nødvendigvis den samme verdien i en annen.

Den økonomiske kapitalen er relatert til en persons økonomiske og materielle rikdom. To personer med høy kulturell kapital i form av akademisk utdanning kan ha ulike jobber som gir de ulike lønner. Den personen med tilgang til størst økonomisk og materiell rikdom vil derfor plassere seg høyest i Bourdieus sosiale rom grunnet den totale mengden kapital (Bourdieu, 1995, s. 34).

Kapitalen er til en viss grad konvertibel. Med dette menes det at en type kapital kan omdannes til en annen form for kapital. Kulturell kapital kan tilegnes gjennom å benytte seg av økonomisk kapital for å betale for utdanning ved høyt ansette universiteter. På lik linje er det mulig å kjøpe en fin bil, eller anerkjente kunstverk som igjen kan resultere i en økt kulturell kapital. På denne måten er det derfor mulig å flytte posisjonen i det sosiale rom over tid. Kulturell kapital kan også konverteres i sosial kapital. Kulturell kapital kan gi adgang til visse

sosiale kretser som kan gi status og åpne dører. Marinejegerne har “developed their own set of norms, practices, and interests to differentiate themselves from the masses” (Danielsen, 2015, s. 179). Ved å tilegne seg kulturell kapital gjennom utdanning som marinejegere vil man få sosial kapital i denne gruppen og Forsvaret, men denne kapitalen vil ikke ha samme verdi innenfor akademiske miljø.

Teorien viser til flere faktorer som er ledende for hvor en person passer inn i et sosialt rom. Eksempler på dette kan være utdanning, holdninger og interesser som sammen er med på å plassere en person i det sosiale rom. Samfunnet i Norge representerer et sosialt rom, likeledes representerer Forsvaret, Hæren og troppen typer sosiale rom. I det norske samfunnet er det eksempelvis ansett som kulturelt høyverdig med akademisk utdanning, flotte biler, fritidsinteresser som tennis og golf, og boligadresser i de “riktige” strøkene, og vil plassere personer med disse fellestrekkene – det vil si høy kulturell, økonomisk og sosial “kapital” høyt i dette sosiale rommet. Fagbrev, varebil, hockeyinteresse og bolig på en “alminnelig” adresse er på den andre siden av lavere kapitalverdi og vil plassere personer med disse trekkene lavere i det sosiale rommet.

Den kulturelle verdien av kapitalen kan også ha ulik verdi i ulike rom. I Forsvaret vil eksempelvis Krigsskole og Stabsskole være en viktig faktor for å ha høy kulturell kapital. Ulike forsvarsgrener vil dog kunne være differensierende og skape ulike grupper i det sosiale rommet Forsvaret representerer. Sosial kapital kan sies å omhandle blant annet sosiale forpliktelser, nettverk og andre sosiale forbindelser (Danielsen, 2015, s. 179).

På troppsnivå i Hæren er fagkompetanse og stridserfaring ofte høyt verdsatt. Det vil si at verdien av akademisk utdanning ikke er like høy i troppsrammen, som det den er i andre sosiale rom.

Tilgang til den sosiale kapitalen i en tropp er viktig for å skape gjensidig tillit.

Omorganisering og strukturendringer er utfordrende for å skape tillitt, da tillitt er en sammenveving av kulturell og sosial kapital. Slike endringer er spesielt vanskelig i militære avdelinger, da forventningene og forutsigbarhetene til systemet utfordres. Hvis de institusjonelle strukturene ikke oppfattes som troverdige på grunn av for mange endringer, for fort, kan det føre til at personellet mister tillitt til organisasjonen (Gjengitt etter Danielsen, 2015, s. 103). Dersom strukturene ikke er tillitsskapende vil personellet trekkes til personene

de har tillitt til og som de har jobbet med i flere år (Danielsen 2015, s. 103). Hvis troppssjefen ikke får tilgang til den sosiale kapitalen i troppen vil det skape avstand i det sosiale rom og således vanskeliggjøre troppssjefens tilgang til makt.

3.4.2 Verdi av ulik kapital

“Det som har betydning, står i motsetning til det ubetydelige [...]” (Bourdieu, 1995)

Smaken, som Bourdieu kaller den, tilegnes et eller annet sted i det sosiale rom (Bourdieu, 1995, s. 36). Smaken dannes gjennom sosialiseringprosesser på grunnlag av et lokalt definert hierarki av kapital som videre fører med seg ulike oppfattelser og skaper ulike former for smak. Smak er derfor en indikasjon på posisjonen i det sosiale rommet, og er derav med på å differensiere og klassifisere mellom ulike grupper (Bourdieu, 1995, s 36-37).

Bourdieu sier at enhver gruppe i det sosiale rom har en spesiell smak som er blitt formet gjennom individuelle og kulturelle betingelser. En persons kapital, som ofte kommer til uttrykk ved at de fleste i en gruppe deler den samme smaken, oppfattelsen av noe og differensierer dette fra noe annet. Marinejegerne og spesialstyrker er i en militær kontekst og en tydelig differensiert gruppe fra andre. Deres profesjonalitet og rykte som dyktige krigere gir dem en sosial kapital og kulturell kapital som setter de over andre soldater (Danielsen, 2015, s. 91). Smaken og persepsjonen deres for hva som er bra og ønskelige karakteristikk for deres gruppe er derfor således med på å skape en avstand fra andre grupper uten de samme karakteristikkene. Smaksbegrepet kan oppsummert sies å være et uttrykk for de ulike mengdene kapital og definerer den hierarkiske avstanden mellom grupper. Kapital kan konverteres, men er ikke nødvendigvis direkte konverterbart til en annen gruppes stathierarki. Kapital har ikke den samme verdien i alle sosiale som. Det som innenfor en gruppe defineres for å ha betydning gis høyest kapital – og det står i motsetning til det som anses for å være ubetydelig. De som har makt, har definisjonsretten på hva som anses for å ha betydning.

3.4.3 Sammendrag

Teorien om kapital og sosiale rom er viktig for å forstå hvordan maktallokering kan forekomme på troppsnivå i Hæren. En endring i de sosiale strukturene som ved innføringen av spesialistkorpset medfører endringer i offisers og befalsrollen og markerer en kulturendring. Teorien bidrar til å forstå hvorfor troppssjefens personmakt endres dersom eksempelvis OR-ene i troppen definerer sin sosiale kapital som mer betydelig enn troppssjefens kulturelle kapital. Det vil si at gruppen (OR) posisjonerer seg over troppssjefen i troppens sosiale rom. Teorien vil også kunne gi ny innsikt i hvorfor troppssjefens posisjonsmakt svekkes hvis denne ikke får tilgang til den sosiale kapitalen som finnes blant OR gruppen. Dersom den formelle makten til troppssjefen anses som illegitim vil dette kunne generere motmakt og umyndiggjøre troppssjefen.

4 Diskusjon av noen utfordringer

“Ledelse er selvsagt først og sist en relasjon. Den baserer seg på et mandat, men mandatet er en levende sosial prosess av makt og tillitt [...]” (Sørhaug, 1996, s. 45)

I det følgende kapitlet vil noen eksempler presenteres og diskuteres i forhold til de to presenterte teoriene. Diskusjonen er delt inn i fem deler, hvor eksemplene søker å belyse ulike utfordringer rundt makten til troppssjefen. Det første punktet diskuterer verdsettingen av kapital før ny OMT. Det andre punktet diskuterer hvordan en omdefinering av kapitalverdiene kan påvirke hvilke maktbaser troppssjefen kan hente makt fra. Deretter diskuteres troppssjefens rolle. De siste to punktene kommer innom utviklingen av en ny kultur i Hæren, og avslutningsvis noen reelle utfordringer knyttet til fremtidens troppssjefers makt.

4.1 Ny personellstruktur - To komplementære søyler

Makt er en forutsetning for å kunne lede, og innføringen av OMT reiser et spørsmål om den organisatoriske innretningen tilrettelegger for troppssjefens mulighet til å oppnå makt. Under tiden med enhetsbefalsordningen og før implementeringen av 4-årig gjennomgående krigsskoleutdanning hadde størstedelen av Hærens KS-utdannede offiserer felles utdannings- og erfaringsbakgrunn med resten av befalet i Hæren. Felles for begge personellkategoriene var en lik grunnleggende befalsutdanning med påfølgende plikttjeneste i en av Hærens avdelinger. I Bourdieus forstand kan man derfor anta at det har vært en relativt enhetlig definisjon blant Hærens offiserer og befalet om den kulturelle verdien av den 2-årige befalsutdanningen, noe som bidrar til å holde gruppene tett i det sosiale rom. Denne delte kulturelle og sosiale kapitalen medførte også mulighet til å ta del i den sosiale nettverksbyggingen tidlig i karrieren, uavhengig av hvilken retning som ble valgt etter avtjent plikttjeneste. Det er allikevel ikke gitt at den sosiale kapitalen som ble opptjent før eventuell krigsskoleutdanning ville gi lik avkastning etter endt utdanning. Et eksempel på dette er ved bytte av våpengren og fagfelt, og dermed møte en avdeling der man ikke har tjenestegjort før eller kjenner personellet eller den uformelle nettverksstrukturen.

Frem til OMT ble startet var det i all hovedsak krigsskoleutdanning som gav muligheter til et karrierelangt ansettelsesforhold i Hæren. Dette kan ha bidratt til å øke den kulturelle verdien av den akademiske utdanningen også blant militært personell uten høyere akademisk utdanning. Krigsskole gir tilgang til hierarkiske posisjoner knyttet til grad, men også

økonomisk kapital som et resultat av en større vertikal lønnsutvikling. Enhetsbefalsordningen bidro på denne måten å holde den samlede kulturelle, sosiale og økonomiske kapitalen til offiserer høyt, mens resterende befal hadde en samlet lavere mengde kapital. Persepsjonen for hva som gav mye makt og hva som gav mindre makt kan derfor sies å ha vært knyttet til utdanning og lønn sett i lys av avstanden i det sosiale rom.

4.2 Endring i verdsetting av kapital

Skillet mellom OF og OR går primært på akademisk utdanning samt lederrollen (Hærstaben, 2015). “Offiserer skal kjennetegnes av at de har akademisk og militær offisersutdanning, og de skal representere breddekompetanse [...]”, og “deres primære rolle er ledelse, kommando og kontroll” (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 18). OR skal på den andre siden “kjennetegnes av at de representerer dybdekompetanse [...]”, og skal fylle roller som innebærer “utøvende og praktisk lederskap” (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 19). Denne kategoriseringen av personell markerer et skarpere skille mellom offiser og befal enn det som var realiteten før implementeringen av OMT. Den kulturelle kapitalen som bli ervervet gjennom krigsskoleutdanning er således ikke lenger den eneste veien for å øke den totale mengde kapital. Dybdekompetanse, fagspesialitet og lang ståtid ved avdelingen – sosial kapital – vil i den nye ordningen fungere som et alternativ til en karrierelang tilsetning for å erverve seg den samlede kapitalen som kreves for i større grad få tilgang til maktbasene. Dette taler for at personellkategoriene vil nærme seg i det sosiale rom, da forskjellene i kapital gis ny verdi.

Hæren fremhever at “en forutsetning for å lykkes med en innføring av et OF- og OR- korps vil være at det etableres en gjensidig respekt for hverandres komplementære kompetanse” (Hærstaben, 2015, s. 10). På den andre siden så viser Bourdieu at tilgang og verdsetting av kapital påvirker maktforhold. Eksempel med marinejegerne viser at en tydelig differensiering mellom grupper vil kunne føre til at en gruppe anser sin egen kapital som mer verdifull enn andre (Danielsen, 2015, s. 91). De ulike formene for kapital er ikke nødvendigvis konvertible mellom grupper. Kulturell kapital i form av troppssjefens akademiske krigsskoleutdanning, eller spesialistens dybdekompetanse i form av tekniske fagkurs tillegges ikke samme verdi innenfor alle miljøer i Forsvaret. Disse forskjellene vil kunne øke, da de flettes sammen med sosial kapital. Eksempelvis vil en nyutdannet troppssjef som ikke etterlever de forventningene sersjantene har bidra til en selvoppfyllende profeti om at den akademiske kompetansen ikke har en plass på troppsnivå. Dette fordi nivået kjennetegnes ved stridsteknikk, taktikk og

prosedyrer, og det å ha dybdekompetanse på disse områdene gir sosial kapital. Dersom disse forskjellene skulle oppstå mellom OF rollen og spesialistene på troppsnivå, vil dette medføre at personmakten til troppssjefen svekkes, og at ledelsen i større grad vil måtte basere seg på den institusjonelle, belønnings- og tvangsmakten, noe som gir en svak total maktbase.

4.3 Rolleendring

Rekrutteringsansvarlig ved Krigsskolen, Kaptein Joar Vik sier i en artikkel i skolemagasinet *Forposten* at “kommunikasjonen rundt militærordningen har bidratt til at rollen som spesialist har fått lov til å ta eierskap på en del ønskede personlige egenskaper og sentrale arbeidsoppgaver” (2016, s. 15). En mulig konsekvens av dette kommunikasjonsarbeidet kan ha medført at søkerantallet til Krigsskolen «lå en del lavere enn på tilsvarende tid før søknadsfrist tidligere år» (Vik, 2016, 14). Det kan tolkes som at definisjonen for hva som gir sosial kapital ikke lenger er like tydelig. Som et resultat av de lave søknadstallene ble det igangsatt rettede rekrutteringstiltak for å øke antall søkere til Krigsskolen. Ved søknadsfristen lå søkerantallet på tilsvarende nivå som tidligere år, men han presiserer at det er usikkert om det er rekrutteringstiltakene som resulterte i en økning, eller om økningen ville ha skjedd uavhengig av tiltakene (Vik, 2016, s. 14). Dette funnet kan indikere at kapitalverdien av krigsskoleutdanningen har blitt revaluert blant søkermassen, eller at kapitalverdien per nå er under forhandling. Vik trekker frem at han tror kommunikasjonsarbeidet rundt innføringen av OMT med en vesentlig vektlegging av OR rollen har vært viktig og riktig. Men, fokuset på OR rollen har imidlertid en slagside ifølge Vik og peker på at “rollen som offiser plutselig ble uklar” (2016, s. 15). Han argumenterer med at dette kan være et resultat av en intuitiv tolkning av rolleutnyttelsen mellom OF og OR som et “nullsumspill” ved at de egenskapene som tillegges den ene rollen ikke også kan tillegges den andre (Vik, 2016, s.15). Det kan dermed fremstå som at det er en underliggende prosess rundt valueringen av henholdsvis offiserens og spesialistens totale kapital knyttet til utdanning og annen kompetanse. Egenskapene til militært personell skal ikke nødvendigvis være differensierte og ekskluderende, men felles og komplementerende (Vik, 2016, s. 15).

Det kan synes som at denne oppfattelsen møter utfordringer på troppsnivå i Hæren. Løytnant og troppssjef Folke Bones i Panserbataljonen skriver i sitt innlegg i *Forposten* (2016) om sine opplevelser knyttet til strukturendringene i Hæren. Om OMT sier han at “du har solgt OR ordningen din bra, så bra at nesten ingen velger å søke KS lenger”, og uttrykker at

“underskogen ser hvor mye som havner på troppssjefsnivå”, og at han dermed ikke klarer å “oppfordre folk til å søke når jeg ser tilbake på hva jeg har gjort siden jeg gikk ut” (Bones, 2016, s. 11). I lys av Bourdieus teori kan det synes som at smaken – hva som tillegges betydning – er i endring, og at det derfor på nåværende tidspunkt er knyttet usikkerhet til den akademiske utdanningens kapitalverdi opp mot dybdekompetansen, fagkompetansen og lang ståtidss samlede kapitalverdi. Således kan det sies at verdien av ulike former for kapital er under forhandling i Forsvaret.

Om de to personellkategoriene OF og OR sier *Implementerings- og milepælsplan: Ordning for militært tilsatte* (Forsvarsstaben, 2015, pkt. 2.1) at “de er likestilte, likeverdige og utfyllende, men vil utøve forskjellige arbeidsoppgaver”. Dette sitatet viser til den gjensidige respekten for hverandres utfyllende og komplementære kompetanse. Med den nye ordningen vil befal få muligheten til en karrierelang tilsetning som bygger på dybdekompetanse, og lønn og grad vil skilles for å bidra til en god lønnsutvikling i en mer horisontal karriere. Dette må sees på som positivt for å beholde kompetanse og stimulere flere til å velge en horisontal karriere som OR.

På den andre siden, ved å vektlegge det første ordet i sitatet, *likestilte*, kun differensiert basert på ulik kompetanse og arbeidsoppgaver kan det tolkes som en devaluering av offiserens kulturelle kapital og derav redusere avstanden i det sosiale rom. Dette kan være utfordrende, da det å sette lederen over seg også er en måte å respektere organisasjonens hierarkiske struktur som en helhet. Sørhaug (1996, s. 47) hevder at identifiseringen med lederen også er paradoksal. Troppssjefen representerer hele organisasjonen, men kan ikke være i eller av organisasjonen. Troppssjefen “må stå helt eller delvis stå over og utenfor” (Sørhaug, 1996, s. 47). Ideen om likestilling fra dette perspektivet kan derfor virke å skape uklarhet i maktrelasjonen mellom OF og OR.

En tredje mulig forklaring på denne ordlyden kan være at den kun sikter til tilsetningsforhold, som viser til en styrking av OR sine rettigheter. Dette må i så fall sees på som positivt i lys av OMT sin målsetting om å bevare kompetanse i Hæren.

4.4 Kulturell retning

Noe som taler for at den den gjensidige respekten for hverandres komplementære kompetanse kan møte utfordringer er at innretningen av OR korpset kan synes å være noe ensidig etter det

som fremkommer av *Hærens grunnlagsdokument for militærordningen* (2015). Om sjefssersjantfunksjonen står det at denne funksjonen skal inngå i ledergruppen med likt definerte roller, ansvar og myndighet på tvers av alle avdelinger i Hæren, og at denne funksjonen skal styrke sjefens evne til å føre kommando (Hærstaben, 2015, s. 12). Videre så skal “innrettingen være basert på mandat, roller, ansvar og myndighet gitt av GIH til HSM” (Hærstaben, 2015, s. 12). Sjefssersjantens oppgaver er relatert til implementeringen av OMT i Hæren, og etablering av sjefssersjantfunksjonen i egen avdeling (Hærstaben, 2015, s. 12). Utfordringen som knyttes til implementeringen er en forventet motstand mot endrede sjefs- og rollen som offiser, og omfordeling av eksisterende roller og myndighet (Hærstaben, 2015, s. 12). Ved at “funksjonen etableres fra toppunkt i linjen og nedover for å sikre en enhetlig fortolkning og etablering av funksjonen [...] og implementeringen av ordningen” (Hærstaben, 2015, s. 12) er det nærliggende å tenke seg at OR- linjen alene sitter med eierskapet og definisjonsretten, herunder den sosiale kapitalen, for ordningen innenfor de rammene Hærens sersjantmajor har blitt gitt av generalinspektøren for Hæren. Dette synes litt motstridende da det tidligere i dokumentet fremkommer at “kulturen vil bli sterkt påvirket av endringene innen struktur og arbeidsinndeling, roller, ansvar og myndighet samt utdanningssystemet”, og at det “derfor er viktig at Hærens sjefer må peke på en kulturell retning, som kan forankres og anerkjennes av hærens ansatte” samtidig som ansvaret for innrettingen virker å ligge i OR- linjen (Hærstaben, 2015, s. 6). Uklarheter i styringsdirektivene gjør det utfordrende å nå den ønskede komplementariteten og den felles forståelsen.

4.5 Reelle utfordringer på troppsnivå i Hæren

Ulik erfaring og ulik kompetanse som komplementerer hverandre er en beskrivelse som ofte går igjen om OF og OR. Derfor er det interessant at “den mest dominante oppfatningen i forskningen om ledermakt” sier at “hierarkiet og byråkratiet som kilder til makt er i ferd med å forsvinne” (Kirkhaug, 2013, s. 33) Han utdyper at “Dette har resultert i at organisk pregede organisasjonsformer har fått større innpass. Disse er preget av lav formaliseringsgrad, kommunikasjon på kryss og tvers, og at initiativ til løsninger og beslutninger kan tas av den som har den mest relevante kompetansen” (Kirkhaug, 2013, s. 33). Samtidig stadfester Hæren at “implementeringen og innføringen av et helhetlig OR- system ivaretar og utvikler erfaringsbasert kompetanse spisset mot dybdeinnsikt og spesialisering” (Hærstaben, 2015, s. 10). Videre kommer det frem at “OF vil ha behov for dybdekompetanse, spesielt i starten av sin karriere, mens OR vil ha behov for mer breddekompetanse etter hvert som de stiger i

gradene eller de organisatoriske nivåene” (Hærstaben, 2015, s. 11). Forsvarsdepartementet (2015, s. 19) sier at OF “rekruttering skal primært være fra videregående skoler eller høyskoler/universiteter”, noe som vil øke kompetansegapet mellom OF og OR ytterligere ut fra dagens forutsetninger. Hærens utdanning og organisasjon synes noe svakt innrettet for å tillate sine offiserer dybdekompetanse på troppssjefsnivå. Det virker derfor utfordrende for troppssjefen å basere sitt lederskap på personmakten, herunder kompetanse- og referentmakt. Dersom troppssjefens kulturelle kapital, krigsskoleutdanningen, ikke anerkjennes av spesialistene på troppsnivå, vil det kunne medføre blant annet umyndiggjøring av troppssjefen, eller at troppssjefen må basere større deler av sitt lederskap på stillingsmakten.

Jeg har i dette kapitlet diskutert eksempler basert på relevante dokumenter knyttet til implementeringsprosessen av OMT i Hæren. Eksempelene som er valgt ut er blitt diskutert i rammen av de to ulike teoriene (Bourdieu 1995; French & Raven, 1959). Analysene viser noen av de reelle utfordringene som er spesielt interessante for sjefens kapital og dermed også makt på troppsnivå.

5 Konklusjon og anbefaling til videre forskning

Oppgavens mål har vært å belyse problemstillingen om hvordan innføringen av OMT kan endre maktforholdet på troppsnivå i Hæren. I diskusjonene er fire områder, herunder endring av personellstrukturen, endring i kapitalverdi, rolleendring og kulturell retning vektlagt for å beskrive hvordan endringene kan forekomme. Jeg vil i dette kapitlet konkludere hva jeg har kommet frem til.

“Ledelse er selvsagt først og sist en relasjon. Den baserer seg på et mandat, men mandatet er en levende sosial prosess av makt og tillit [...]” (Sørhaug, 1996, s. 45). Diskusjonen og eksemplene viser at det er rom for at ulik kapital kan verdsettes forskjellig av de to ulike personellkategoriene. Noe kan synes å være basert på motforestillinger og usikkerhet rundt offiserens rolle etter innføringen av OMT. Det tydelige kompetanseskillet mellom OF og OR vil særlig kunne føre til utfordringer på troppsnivå i Hæren. Det kan synes som at kompetanseskillet vil utfordre troppssjefens forutsetninger for legitim makt basert på den kulturelle kapitalen, da sosial kapital kan komme til å tillegges større verdi på troppsnivået. Dette legger opp til at troppssjefen må hente mer av sin makt fra posisjonsmakten. Dersom det ikke legges til rette for organisatorisk, og utvikles en gjensidig respekt for hverandres komplementaritet, rolle og ansvar basert på tillit, vil dette kunne resultere i uklare maktforhold i troppen. Makt basert på tillit er fundamentalt viktig for å vellykket indikere troppens retning og binde den interne volden (Sørhaug, 1996, s. 46).

Denne oppgaven er et viktig bidrag i den pågående omorganiseringsprosessen OMT, med utgangspunkt i maktforholdet/maktstrukturer i Hæren på troppsnivå. Ved å kombinere Bourdieu (1995) sine teorier om sosialt rom (gruppetilhørighet) og kapital (smakspreferanser) med French & Raven (1959) sin teori om maktbaser, har diskusjonene vist nye aspekter ved makt, implementeringen av spesialistkorpset og noen reelle utfordringer troppssjefen kan møte. Denne oppgaven er basert på kvalitativ metode og dokumentstudier av OMT. Studien har vist at det er sosialt rom for maktallokering som følge av implementeringen av spesialistkorpset. Videre forskning innen dette feltet og kvalitative analyser etter at implementeringen av OMT er fullført, vil kunne belyse om ulik tilgang til sosial og kulturell kapital vil kunne påvirke hvilke maktbaser som benyttes, og om noen benyttes mer enn andr

Referanseliste

- Bass, B & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership*. (4. utg.). New York: The Free Press.
- Bones, F. (2016). En troppssjefs svanesang. *Forposten*, (1), 10-11.
- Bourdieu, P. (1995). *Distinksjonen: En sosiologisk kritikk av dømmekraften*. Oslo: Pax Forlag.
- Danielsen, T. (2015). *Making warriors in the global era: An anthropological study of institutional apprenticeship: selection, training, education, and everyday life in the Norwegian Naval Special Operations Commando*. (Doktorgradsavhandling), Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Oslo, Oslo.
- Forsvarsdepartementet. (2015). *Retningslinjer for personellforvaltningen i forsvarsdepartementet og underliggende etater*. Oslo.
- Forsvarsstaben. (2015). *Implementerings- og milepælsplan: Ordning for militært tilsatte*. Oslo: Forsvarsstaben.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). *The Bases of Social Power*. Cartwright, D. (Red.). *Studies in Social Power*. (s. 150-167). Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research.
- Hart, C. (1998). *Doing a Literature Review*. London: SAGE Publications.
- Hærstaben. (2015). *Ordning for militært tilsatte: Hærens grunnlagsdokument for militærordningen*. Bardufoss: Hæren.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2.utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4.utg.). Oslo: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4.utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse – betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lai, L. (2014). *Makt og påvirkningskraft*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Martinsen, Ø. L., (Red.). (2009). *Perspektiver på ledelse*. (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Prop. 111 LS. (2014-2015). (2015). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Tilråkning fra Forsvarsdepartementet 24. april 2015, godkjent i statsråd samme dag: (Regjeringen Solberg). [Oslo]: Forsvarsdepartementet.
- Reguera, J. I. (1998). Books of the century. Hentet 12.04.2016, fra http://www.isa-sociology.org/books/vt/bkv_000.htm
- St.meld. 14 (2012-2013). (2010). *Kompetanse for en ny tid*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Vik, J. (2016). Rekruttering til det ukjente. *Forposten*, (1), 14-17.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. (8.utg.). Pearson, Harlow.

