



**FORSVARET**  
Forsvarets høgskole

## **Offiserer og befal – lede sammen?**

*En analyse av lederteam i Hærens underavdelinger*

**Hans Henrik Sagosen**

Masteroppgave  
Forsvarets høgskole  
Høst 2016



---

## Forord

Et krevende halvår er over, der de fleste kvelder og helger har gått med til å produsere denne masteroppgaven. De erfarne fjellfolk med mastergrader og doktorgrader hadde rett i at den siste måneden er den mest krevende, og begrepet «kill your darlings» kom virkelig til sin rett. Oppgavens innlevering og påfølgende muntlige eksaminasjon avslutter halvannet arbeidskrevende, faglig utfordrende og sosialt fantastisk år på Forsvarets høyskole.

Helt siden jeg selv jobbet i bataljonsstab og forholdet mellom befal og offiserer ble diskutert, har jeg vært interessert i emnet som undersøkes i oppgaven. Hvordan vi forholder oss til hverandre i hverdagen har stor påvirkning på effektiviteten på jobben, og kvaliteten på det arbeidet som gjøres. Den svært synlige endringen som er innført gjør at usikkerheten hos mange offiserer og befal kommer til overflaten, og det er viktig å tørre å diskutere de vanskelige sakene. Det kommer til å gå bra, bare vi sammen får tid til å finne en norsk militær ordning som tar hensyn til vår egenartede egalitære væremåte.

Jeg vil takke de fire lederteamene som lot seg intervju i en hektisk hverdag, for deres åpne og reflekterte diskusjon og ærlige svar. Videre vil jeg takke venner, kjæreste og familie for oppmuntring, press og gjennomlesning når jeg har hatt behov for det. Og det har det vært behov for!

Min veileder, Per-Martin Norheim-Martinsen fortjener en ekstra takk. Ikke mange jobber i juleferien for å sjekke at masterstudenten har fått med seg alt. Takk for konkret, ærlig og konstruktiv tilbakemelding som bragte meg nærmere målet.

Hans Sagosen

Høvik, 28. januar 2017

---

## Sammendrag

Ordning for militært ansatte (OMT) ble iverksatt i Forsvaret 1. januar 2016. Dette innebærer innføringen av to komplementære karrieresystemer, der offiserer skal ha fokus på helheten mens befal skal fokusere på detaljene. En slik endring har stor påvirkning på rollefordeling og samhandling mellom offiserer og befal, og innføringen forventes videre å ha betydelig påvirkning på kulturen i dagens forsvar.

Denne oppgaven undersøker lederteam i Hærens bataljoner, bestående av bataljonssjef, nestkommanderende og sjefssersjant. Sistnevnte stilling er et resultat av ordningen, som innfører sersjanter som sjefens nærmeste rådgiver innen teknikk og utdanning. Undersøkelsen fokuserer på rollefordeling og samhandling etter denne endringen, og hvordan innføringen av påvirker dette.

Roller og samhandling ble undersøkt gjennom gruppeintervjuer av fire lederteam i Hærens bataljoner. Felles for lederteamene var en positiv og proaktiv holdning til OMT, og tro på at ordningen kunne utnyttes positivt fremover.

Intervjuene viser at det er ennå tidlig i innføringen, og at rollefordelingen ikke er grundig diskutert internt i avdelingene. Spesielt nestkommanderende sin rolle som stedfortreder synes å bli påvirket, når sersjanten skal jobbe så tett sammen med sjefen. Videre er det tydelig at offiserene som gruppe ikke har hatt det nødvendige fokuset fra Forsvarets ledelse. Det synes også som om påvirkningen blir stor innen kultur og ledelse, men det er vilje til å ta tak i disse utfordringene.

En grundig gjennomgang av hvilke roller som finnes, hvem som bekler hvilke roller og hvordan disse påvirker hverandre, bør være et fokus fremover for alle ledere i Hæren og Forsvaret.

---

## Summary

1st of January Norway reintroduced non-commissioned officers (NCO), as the last NATO-member. The rank structure will consist of officers and NCO's, where the officers will lead and the NCO's will focus on the details. This is a significant change, and the roles and interaction between officers and NCO's will change with it. The culture will probably also change in the process, and has to be examined further.

This thesis examines the roles, responsibilities and interaction in newly formed command teams in four battalions in Brigade North. The command teams consist of battalion commander, commanding officer<sup>1</sup> (CO) and the battalion sergeant. The command teams were overall positive, and had great belief in the new rank structure and system.

The command teams were interviewed to examine roles and interaction between the team members, to find out the changes in roles and responsibilities. The close collaboration between the sergeant and battalion commander was of special interest, as this affects the rest of the unit as the sergeant often leads on the commander's behalf.

The interviews show that there is much discussion needed to find out how the different roles and positions affect each other. They indicate further that the role as the leader and culture bearer is mostly affected, as well as the relationship between the commander and the CO. In the process of introducing the new system, the officers seem to have been forgotten as all the focus has been on the NCO's.

A thorough examination of the different roles is needed in the future, should be a focus for all leaders in the army and the Norwegian defence in the time to come.

---

<sup>1</sup> The CO has a combined role as chief of the battalion staff, and as next in command in the battalion.

---

# Innholdsfortegnelse

<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN .....	1
1.2 PROBLEMSTILLING .....	1
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR .....	2
1.4 BEFALSORDNINGENS UTVIKLING.....	3
1.5 AVGRENSNINGER OG DEFINISJONER.....	4
<b>2 Metode</b> .....	<b>6</b>
2.1 EN PROBLEMSTILLING BLIR TIL .....	7
2.2 VALG AV METODE .....	7
2.3 VALIDITET OG RELIABILITET.....	10
2.4 FORSKNINGSETISKE BETRAKTNINGER .....	15
<b>3 Lederteam – en teoretisk betraktning</b> .....	<b>17</b>
3.1 SAMHANDLING OG ROLLER I LEDERTEAM .....	17
3.1.1 Team, roller og relasjoner .....	17
3.1.2 Roller i lederteamet .....	20
3.1.3 Samhandling og samhandlingsindikatorer .....	22
<b>4 Drøfting</b> .....	<b>27</b>
4.1 FORSVARETS STYRINGSOKUMENTER OG LEDERTEAM.....	27
4.1.1 Sjef og nestkommanderende .....	27
4.1.2 Sjefen og sjefssersjanten .....	28
4.1.3 Stillingsbeskrivelsene .....	31
4.2 ROLLER OG ROLLEFORDELING – ANALYSE AV INTERVJUER .....	32
4.2.1 Lederrollen .....	32
4.2.2 Stedfortrederrollen – å overta som sjef.....	39
4.2.3 Samspillsrollen .....	42
4.2.4 Utviklingsrollen .....	44
4.2.5 Kulturbærerrollen .....	49
<b>5 Avslutning</b> .....	<b>55</b>
5.1 VIDERE FORSKNING.....	56
<b>Litteraturliste</b> .....	<b>57</b>
<b>Vedlegg A Intervjuguide</b> .....	<b>59</b>
<b>Vedlegg B Informasjonsskjema</b> .....	<b>62</b>

---

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Ordning for Militært Tilsatte (OMT) ble vedtatt i Stortinget 12. juni 2015. Vedtaket kom som et resultat av et langvarig arbeid for å ivareta den økende spesialiseringen blant ansatte i Forsvarssektoren og i samfunnet forøvrig (Forsvarsdepartementet, 2013, p. 7), samt å øke antall befal på bekostning av offiserene. Store deler av de militæransatte vil på sikt være befal, med hovedvekt på å ivareta den stadig økende faglige kompleksiteten innen materiell og teknikk. I den forbindelse er det på sin plass å undersøke hvilken påvirkning OMT vil få. I en undersøkelse gjort av Forsvaret høsten 2015 svarte over halvparten at de fryktet at OMT ville føre til et klasseskille mellom befal og offiserer (Forsvarsstaben, 2015). Hærens grunnlagsdokument for OMT (Hærstaben, 2015, p. 11) beskriver kulturen i det norske befalskorpset som praktisk og pragmatisk i forhold til posisjoner, titler og grader. Dette kan være riktig, og et godt utgangspunkt for fordeling av roller og ansvar mellom offiserer og befal. Men djevelen ligger i detaljene, og ikke minst i praktisk tilnærming i hverdagen. En gjennomgang av relasjonene mellom offiserer og befal er nødvendig for å finne konsekvensene av å innføre OMT. Hvordan skal befal og offiserer finne sine roller i OMT?

## 1.2 Problemstilling

Den nye organiseringen av lederteam i Hærens bataljoner, med en sjefssersjant som sjefens nærmeste rådgiver er spesielt interessant å se nærmere på. Bakgrunnen for dette er mangelen på erfaring med slike lederkonstellasjoner i Norge, tradisjonelt er det sjef og nestkommanderende (NK) som har dannet toppledelsen i bataljonen. Med OMT innføres et synlig skille mellom de som er utdannet på krigskolene, og de som har grunnleggende befalsutdanning. Befalet skal være fagspesialister, mens offiserene skal ha oversikt over helheten og lede avdelingene. Befalet er offiserens fageksperter, og i bataljonene i Hæren tilsettes det en kommandersersjant som skal være sjefens nærmeste rådgiver i garnison og i operasjoner (Hærstaben, 2015, p. 15).

---

Rollefordelingen i dette nye lederteamet er av grunnleggende interesse å undersøke, da effektiv ledelse avhenger av at teamet kan løse oppgavene de har ansvaret for. Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (2012, p.13) poengterer viktigheten av sjefens egenskaper og adferd, samt *samspillet* mellom leder og underordnede for å oppnå effektiv ledelse. Dette betyr at fokus på samhandling, rollefordeling og utvikling av relasjonelle forhold i lederteam blir viktig. Dette leder til følgende problemstilling:

*Hvordan har innføringen av OMT påvirket rollefordeling og samhandling i lederteam i Hærens avdelinger?*

Problemstillingen operasjonaliseres gjennom følgende spørsmål:

*Hvilke funksjonelle roller finnes i lederteam?*

*Hvem fyller rollene?*

*Hvordan påvirkes rollene og samhandlingen i ny OMT?*

## **1.3 Oppgavens struktur**

Oppgaven er delt inn i seks deler. Første del presenterer kort bakgrunnen for OMT, med overgangen fra en befalsordning med enhetsbefal til to komplementære karrieresystemer. I andre del forklarer jeg hvilken metode som er benyttet i oppgaven. Her gjennomgår metodiske betraktninger rundt undersøkelsen, med fokus på validitet og reliabilitet. I del tre redegjør jeg for det teoretiske grunnlaget som blir benyttet i analysen, med fokus på samhandling, team og roller. Fjerde del er en todelt analyse av lederteam, der både styringsdokumenter og data fra intervjuene benyttes for å belyse problemstillingen. Oppgaven avsluttes ved å trekke noen konklusjoner, samt vise til hva som bør tas tak i fremover innenfor OMT.



---

## 1.4 Befalsordningens utvikling

Befalsordningen i Norge har vært gjennom flere større og mindre i tiden etter 2. verdenskrig. Den siste underoffiseren forsvant i 1975, da ordningen ble erstattet av enhetsbefalsordningen<sup>2</sup>, som inntil OMT ble innført var gjeldende gradssystem for militært tilsatte. Dette kapitlet vil kort redegjøre for endringene som er iverksatt siden 2005, da avdelingsbefalsordningen ble innført.

1. januar 2005 ble avdelingsbefalsordningen vedtatt, med et eget avansementssystem for yrkesbefal og avdelingsbefal. Avdelingsbefalet hadde de samme rettighetene og pliktene som yrkesbefal, men uten krigsskoleutdanning og med fast tilsetning til de var 35 år. Tilsetning i totalt 14 år ga 2 års sluttbonus. Yrkesbefalet hadde fast tilsetning til 57 år, maksimalt 60 år. Avdelingsbefal kunne tilsettes som yrkesbefal, enten gjennom ekstraordinær yrkestilsetning med bakgrunn i kompetanse eller gjennom ordinær krigsskoleutdanning.

Avdelingsbefalet hadde normalopprykk til fenrik og løytnant fra 2009; fra 2005 til 2009 fikk man opprykk etter søknad på stilling tillagt høyere grad. Forvaltningspraksis, og senere normal praksis etter at regelverkene ble justert, var 3 år som sersjant for å bli fenrik, og 5 års tjeneste som fenrik for å bli løytnant. Bakgrunnen for innføringen var: «...skjev alderssammensetning av befalskorpset og manglende erfaring og spesialisering hos lavere befal» (Regjeringen, 2004, p. 11). Mange av argumentene for å innføre ordninger som ivaretok den økende spesialiseringen og kompleksiteten på lavere nivå kom altså tidlig på 2000-tallet. Norges befalsordning var unik i NATO-sammenheng, og preget av en manglende sammenheng mellom økende teknologisk utvikling og fleksibilitet i personellstrukturen (Forsvarsdepartementet, 2014a, p. 7). Det vokste frem et behov for å gjennomgå personell- og kompetanseområdet i Forsvaret, noe som ble initiert gjennom Prop. 73 S (2011-2012) og grundig gjennomgått i Meld. St. 14 (Kompetansemeldingen). Kompetansemeldingen

---

<sup>2</sup> Enhetsbefal er en betegnelse på et gradssystem som inkluderer både offiserer og befal. Disse går gjennom samme grunnutdanning, der offiserene som går Krigsskolen avanserer raskere i grad gjennom karrieren. Graden fenrik var den første officersgraden, og ble oppnådd av alle etter ett år som sersjant frem til 2005.

---

adresserer fremtidige personellordninger, og tar til orde for utredning av et spesialistkorps. Behovet ble definert til å være utviklingen av et personellkorps sammensatt for å kunne oppfylle økte krav til beredskap, utholdenhet og skjerpede klartider (Forsvarsdepartementet, 2014a, p. 7). Kompetansemeldingen ble startskuddet til en prosess ledet av Forsvarsdepartementet (FD), der rammeverket for en ny befalsordning ble utredet. Arbeidet ble gjennomført med deltakere fra hele forsvarssektoren, og med en spesielt tung involvering fra Forsvarets driftsenheter (DIF) og skoler (Forsvarsdepartementet, 2014b, p. 9). Høringsutkastet ble senere grunnlaget for Prop. 111 SL, som la frem en anbefaling til Stortinget om endring av ordningen for militært tilsatte. Implementeringsdatoen for OMT er satt til 1. januar 2016, men ordningen skal være ferdig implementert senest i 2020 (Forsvarsdepartementet, 2014a, p. 10).

## **1.5 Avgrensninger og definisjoner**

Oppgaven omhandler lederteam i Hærens underavdelinger, nærmere bestemt i fire operative bataljonsstaber. Bakgrunnen for dette er min kjennskap til organisasjonen, samt Hærens fremtredende rolle i innføringen av OMT gjennom prøveordninger i 2. bataljon/Brig N, Telemark bataljon/Brig N og Forsvarets spesialkommando/Hærens Jegerkommando (Hærstaben, 2015, p. 5). Jeg har ikke sett på lederteam lenger ned i organisasjonen, da det er etablert få team grunnet manglende tilsetting av kompanisersjanter.

OMT omhandler det som tidligere var en befalsordning og ordningen for vervede. Befalsordningen er kjernen i det militære personellsystemet, som omhandler disponering, avansement og utdanning av befall. (Forsvarsdepartementet, 2014a, p. 11). OMT deler de militært ansatte i Forsvaret i to karriere- og gradsstrukturer, «officers» (OF-offiserskorpset) og «other ranks» (OR-spesialistkorpset). Spesialistkorpset består av vervede (OR1-4) og befall (OR5-9) De vervede er ikke relevant for oppgavens innretning, og vil ikke bli omtalt videre. Offiserskorpset består av offiserer (OF2-9) (Forsvarsstaben/Personellavdelingen, 2015, p. 3). Når OMT omtales i oppgaven, menes både befall og offiserer og ordningen som regulerer dem.

---

Sjefssersjantlinjen (SSL) er en beslutningslinje som opprettes i Hæren ved innføringen av OMT. Linjen går parallelt med kommandolinjen<sup>3</sup>, og sjefssersjantene skal gjennom den kunne lede, informere, rapportere, følge opp og gi ordre innenfor eget ansvars- og myndighetsområde (Hærstaben, 2015, p. 14). Linjen går fra sjefssersjanten i Hæren til troppssersjantene i bataljonene. Det er en sjefssersjant i Hærstaben og en i Brigadestaben, som begge gir sine føringer til sersjantene i lederteamene.

Gjennom utredningen av OMT brukes betegnelsene spesialist og spesialistkorps, og disse betegnelsene er fremdeles en del av den offisielle omtalen av befal og vervede i Forsvaret som ikke er offiserer (Forsvarsdepartementet, 2014a, p. 25). Oppgaven bruker personellkategoriene *offiserer* og *befal*, der offiserer har grunnleggende offisersutdanning (GOU) og befal grunnleggende befalsutdanning (GBU). Lederteamene i Hærens bataljoner består av bataljonssjef (Sjef), nestkommanderende (NK) og kommandersersjant (Sjt).

Følgende definisjon på *team* benyttes:

Et team består av minst to personer som har ansikt-til-ansikt relasjoner, det må eksistere over en viss tid, det etableres følelsesmessige forbindelser mellom medlemmene, de må ha et felles formål og forståelse av prestasjonskrav, og det må være bestemte kriterier for medlemskap. (Levin & Rølfsen, 2004, pp. 39,69)

Denne definisjonen beskriver samspillet som er nødvendig i et team, og kan benyttes til å undersøke lederteamene i Hæren. Teamet består av ansatte i tidsbegrensede stillinger, som har skriftlige, avgrensede krav. De jobber i avdelinger som har utviklet en felles kultur, med visjoner og virksomhetsplaner, og som arbeider i tråd med føringer og direktiver fra høyere enhet.

---

<sup>3</sup> Forsvaret og Hæren er organisert etter linjeprinsippet, der enhver kun har en direkte overordnet, som man mottar enhver ordre fra og rapporterer til. Dette betyr en klar fordeling av myndighet og ansvar, og klare og enkle kommando- og meldingsveier (Forsvarets\_høyskole, 2010, p. 37)

---

Begrepet *samhandling* er sentralt i oppgaven, og følgende definisjon benyttes:

Samhandling er en åpen og likeverdig kommunikasjons- og utviklingsprosess mellom aktører som kompetansemessig utfyller hverandre og utveksler kompetanse, direkte ansikt-til-ansikt eller mediert via teknologi eller med håndkraft, som arbeider mot felles mål, og hvor forholdet mellom aktørene til enhver tid hviler på tillit, involvering, rasjonalitet og bransjekunnskap. (Torgersen & Steiro, 2009, p. 153)

Samhandlingsbegrepet og koblingen til relasjonene i lederteamene blir diskutert i teorikapitlet. Rollebegrepet i oppgaven beskriver viktige roller offiserer og befal forventes å fylle. Det skilles mellom *teamroller* og *funksjonelle roller*. En teamrolle referer til hvordan den enkelte samarbeider med og bidrar i team gjennom sine personlige egenskaper og kompetanse, mens funksjonelle roller er gitt gjennom arbeidsansvar og oppgaver i stillingsbeskrivelsen. (Belbin, 2010, p. 24). I oppgaven vil jeg fokusere på funksjonelle roller, da jeg ikke har innsikt i de personlige egenskapene til medlemmene i lederteamene.

Jeg har sett på definisjonene som blir benyttet senere i oppgaven, og klargjort hvilket fokus oppgaven vil ha. Hvordan jeg gikk frem for å undersøke problemstillingen, er viktig for å forstå analysen. Det metodiske er således avgjørende for resultatet i oppgaven, og jeg vil redegjøre for hva jeg har fokusert på fra problemstillingen ble påbegynt til intervjuene ble gjennomført.

## 2 Metode

Oppgavens problemstilling omhandler team, roller og samhandling i teamet. Utviklingen av problemstillingen har foregått over tid. FHS søkte om og fikk innvilget midler til å opprette to doktorgradsstudier og 12-15 masterstudier som skulle øke kunnskapen om personell og kompetanse i en strategisk kontekst (Heier, 2015). FHS gjennomførte seminarer på FHS for å diskutere utviklingen av måleparametere for innføringen av OMT. Hensikten var å undersøke hvordan OMT påvirket offiserene, da informasjonen om ordningen kun ble gjennomført av de nytilsatte sjefssersjantene i forsvarsgrenene, alle tidligere markante offiserer. Det var et tydelig fokus på spesialistkorpset, med nye distinksjoner og spennende oppgaver. Innføringen

---

av spesialistkorpset handlet mest om befalet, og mindre om offiseren (Fog, 2016, p. 3).

## **2.1 En problemstilling blir til**

Som elev på Forsvarets stabsskole/FHS er man omgitt av offiserer med tilsvarende bakgrunn. Dette kan føre til at det tilsynelatende faktum at offiserer er mindre viktig i OMT, forsterkes. Dette igjen kan føre til at OMT problematiseres mer enn nødvendig. Videre kan dette føre til en forutinntatt holdning, ved at man tar en rolle som part i saken (Jacobsen, 2015, p. 57). Profesjonsnærhet kan også være en fordel, ved at kjennskapet til profesjonen brukes til å komme i kontakt med informanter eksterne ikke hadde fått tilgang til (Jacobsen, 2015, p. 56). Min bakgrunn fra personellforvaltning i Hæren gjennom mange år har gitt innsikt i OMT, da jeg har vært en del av den innledende diskusjonen om ordningen i mine tre år i Hærstabens personellavdeling. Hæren har vært toneangivende i arbeidet med spesialistbefal blant forsvarsgrenene, og har fått gjennom flere av sine innspill gjennom deltakelsen i arbeidsgruppene for utarbeidelse av ordningen (Hærstaben, 2015, p. 6). Denne kunnskapen kombinert med min kjennskap til avdelingsstrukturen i Hæren, ledet inn mot valget av bataljonsstabene som arena for undersøkelsen. Ulempen med dette valget er at tidligere kollegaer og studiekollegaer kunne bli en del av undersøkelsen, noe som kan føre til at viktige spørsmål ikke blir stilt og kritiske synspunkter sensurert (Jacobsen, 2015, p. 57). Av de 12 deltakerne som var en del av teamene, hadde jeg god personlig kjennskap til 4 av dem gjennom arbeid eller studier. Resterende hadde jeg ikke jobbet sammen med, eller kjente til fra før. Vurderingen er at dette ikke påvirker undersøkelsen i vesentlig grad, da jeg var oppmerksom på min rolle gjennom hele prosessen.

## **2.2 Valg av metode**

For å finne ut hvordan lederteamene fungerer sammen, må de undersøkes. Det er flere måter å gjøre dette på. En måte er å sende teamdeltakerne individuelle spørreskjemaer som omhandler OMT og dens påvirkning på lederteam. Ulike faktorer som påvirker teameffektiviteten kunne blitt identifisert, og kvantifiserbare mål argumentert for (Creswell, 2014, p. 20). På denne måten kunne alle teamene i Hæren fått anledning til å kaste lys over problemstillingen, og

---

ikke bare de fire som til slutt ble intervjuet. Dette er en *kvantitativ metode*, som kjennetegnes av større utvalg, fastlagte prosedyrer for datainnhenting og analyse, testing av hypoteser i den hensikt å avvise eller bekrefte dem (Creswell, 2014, p. 19). En slik undersøkelse har et praktisk tilsnitt, der forskeren på forhånd definerer spørsmålene som skal besvares. Graden av åpenhet i spørsmålsstillingene avgjør hvor mye informasjon forskeren kan hente inn, da dette begrenser de som skal svare på spørsmålene (Jacobsen, 2015, p. 35). Siden problemstillingen tar utgangspunktet i lederteam som ikke er omtalt i Forsvarets egne publikasjoner, ville individuelle spørreskjemaer ikke gitt den åpne diskusjonen som var ønskelig. Den ville ha målt en før-nå situasjon hos den enkelte deltaker, men ikke i dialog med de andre medlemmene i teamet. På den annen side vil selv et individuelt spørreskjema inneholde spørsmål som setter individet inn i en kontekst, som igjen kan påvirke svarene som kommer tilbake. Men spørreskjemaer gir ikke en rik beskrivelse av konteksten, i motsetning til intervjuer som innsamlingsmetode. I studier der hensikten er å kaste lys over sosiale fenomener benyttes i større grad metoder som vektlegger konteksten individene befinner seg i og blir påvirket av (Jacobsen, 2015, p. 37). Her er konteksten individenes tilsetning i stillinger som gjør dem til en del av lederteamene.

Ønsket om å undersøke OMT i lys av individene som blir påvirket av det, var utslagsgivende for at kvantitativ metode ikke ble valgt. Det var ønskelig å få så mye informasjon som mulig, gjerne i form av diskusjoner med påfølgende refleksjoner hos den enkelte. En metode som favoriserer tilgang til rik informasjon fra individer for å forklare et fenomen, kalles *kvalitativ*. Denne metoden legger vekt på forståelse, nærhet til dem man forsker på, data i form av tekst og en induktiv<sup>4</sup> fremgangsmåte med fokus på individenes forståelse av et fenomen (Tjora, 2012, p. 18). Endringene i lederteamene etter innføringen av OMT er et fenomen, og en endring som påvirker hvordan befal og offiserer skal jobbe sammen. Det har ikke vært fokus på å finne ut hva som ikke fungerer med OMT, snarere *hvordan* lederteamene fungerer

---

<sup>4</sup> En induktiv fremgangsmåte er drevet frem av det man opplever eller sanser, mens den deduktive tester hypoteser mot empirien (Jacobsen, 2015, p. 35)

---

sammen etter innføringen. Problemstillingen søker å finne svar på hva lederteamene i fremtiden bør være oppmerksomme på. For å finne ut hvordan dette påvirker individene, virker det fornuftig å spørre dem (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2015, p. 19).

Gruppeintervju ble valgt, sett i lys av at det var lederteamene som skulle undersøkes, og deres erfaringer sammen var viktig for å kaste lys over deres arbeid og relasjoner. Tjora (2012, p. 122) kaller dette *fokusgrupper*, som settes sammen for å diskutere flere temaer. Dette anses som en effektiv og tidsbesparende metode for innsamling av data, kontra en mengde enkeltintervjuer. En av utfordringene med gruppeintervju er å få tak i informasjonen som er relevant for problemstillingen. På den ene siden skal gruppen stimuleres til diskusjon og refleksjon, noe som kan føre til en kaotisk intervjusituasjon for forskeren. På den annen side gir dette forskeren mulighet til å tilegne seg kunnskap som ellers ikke hadde fremkommet i et individuelt intervju. Deltakerne i gruppen utfordrer hverandre i en styrt diskusjon. Denne undersøkelsen har fokusert på åpne spørsmål, kombinert med ulike stikkord innen for hvert emne for å gi respondentene muligheter til å reflektere fritt, men styrt innen rammene de ble gitt på forhånd. Kvale et.al. sier det slik:

Fokusgruppeintervjuet er velegnet til eksplorative undersøkelser på et nytt område, ettersom den livlige, kollektive ordvekslingen kan bringe frem flere spontane, ekspressive og emosjonelle synspunkter enn når man bruker individuelle og ofte mer kognitive intervjuer. (Kvale et al., 2015, p. 162)

Jacobsen diskuterer fokusgruppers sammensetning, og bruker begrepene *kontrollegenskaper* og *bruddegenskaper* (Jacobsen, 2015, pp. 184-185). Kontrollegenskaper viser til at deltakere i gruppen må ha et minstemål av felles erfaringer, mens bruddegenskaper viser til i hvilken grad enkeltdeltakere i gruppen skiller seg vesentlig fra de andre medlemmene. Grupper bestående av medlemmer som er svært like i alder, erfaring, sosiale interesser er *homogene* (samme bakgrunn) og har få bruddegenskaper. Grupper som er *heterogene* (forskjellig bakgrunn) vil ha flere ulikheter i de samme egenskapene, og flere bruddegenskaper. Fordelene ved homogene grupper med få bruddegenskaper er god kommunikasjon grunnet felles erfaringsgrunnlag å diskutere ut fra.

Dette vil kunne gi gode, sammenlignbare data, spesielt om de andre gruppene som undersøkes

---

er tilsvarende homogene (Jacobsen, 2015, p. 185). Deltakerne i lederteamene tilhører samme avdeling, kjenner avdelingen godt og har et tett samarbeid med hverandre om avdelingens oppdrag. Sjef og NK er offiserer, mens sersjanten er befal. Videre er sersjanten konvertert fra offiserskorpset og representerer en ny rolle, noe som igjen kan ha betydning for svarene i intervjuet. Sersjantene kan være opptatt av å forsvare sin plass i lederteamet. På den annen side tar det tid å omstille seg til en ny rolle, og forståelsen for offisersrollen blant de som har konvertert vil være stor. Lederteamene anslås å være middels homogene med få bruddegenskaper, da de er organisert på samme måte. Det er nettopp de få bruddegenskapene som er interessante for problemstillingen, da roller og samhandling er i fokus. Dette er et ytterligere argument for bruk av fokusgrupper, da meningsbrytningen rundt den nye ordningen bringer frem ny kunnskap etter refleksjon (Tjora, 2012, p. 123).

På den annen side hadde enkeltintervjuer med de tolv deltakerne sikret et mer fokusert blikk på OMT, og de hadde i større grad fått anledning til å utdype sine synspunkter. Det er også enklere for forskeren å stille oppfølgende spørsmål, da det er enklere å holde styr på en dialog enn en gruppediskusjon. Det er videre enklere å avgrense funnene, ved å konsentrere seg om det man ønsker svar på. Dette krever dog et bevisst forhold til avgrensninger på forhånd, slik at ikke det begrenses for mye og viktig informasjon blir borte (Tjora, 2012, p. 129).

Nina Carson har også reflektert over forskjellene mellom gruppeintervju og fokusert intervju. Hun legger vekt på den kvalitative forskjellen mellom forskerens rolle i de to intervjuformene. I gruppeintervjuet blir forskeren en moderator, som sørger for at diskusjonen følger den oppsatte intervjuguiden som er gitt, samtidig som kreativiteten og samspillet mellom deltakerne ivaretas. I det individuelle intervjuet er det forskeren som sørger for at uklarheter og presiseringer ivaretas (Carson, 2007, p. 225).

## **2.3 Validitet og reliabilitet**

Tid til disposisjon var en begrensende faktor, da tiden fra problemstillingen ble formet til oppgaven skulle innleveres, ikke ga rom for omfattende datainnsamling. Flere intervjuer hadde økt oppgavens *eksterne gyldighet*. Graden av ekstern gyldighet øker om innsamlede data kan generaliseres til andre enn de som er undersøkt (Jacobsen, 2015, p. 237). Hvordan



---

avdelingene har jobbet med føringene fra Hærstaben (HST) er viktig å finne ut av, av den grunn ble intervjuene gjennomført med lederteam fra fire ulike avdelinger. Avdelingene er sammenlignbare, da de er utdanningsavdelinger i Hæren og organisert på tilsvarende måte. Disse gruppene kan fungere som kontroll i forhold til hverandre, og være en indikasjon på undersøkelsene har fått frem generell kunnskap (Jacobsen, 2015, p. 162), og om dataene er resultat av en gruppeprosess.

Det ble vurdert å intervju lederteamet ved Krigsskolen (KS) i tillegg, da KS har vært en viktig samtalepartner i utviklingen av problemstillingen. Det har blitt gjennomført samtaler med tidligere og nåværende sjef, samt dekan ved samme skole. Etter nærmere vurdering ble det likevel ikke aktuelt å gjennomføre dette, da det er strukturelle forskjeller mellom et skolemiljø og et operativt miljø når det gjelder ledelsesarenaer og fokus. Det ble vurdert som viktigere å kunne sammenligne data fra like avdelinger, for å kunne frembringe generell kunnskap så nært det praktiske som mulig. Andre deler av organisasjonen kunne blitt valgt som arena, men avdelingsnivået i Hæren var de eneste som hadde tilsatt sjefssersjanter på relevant ledelsesnivå. Dette gjorde at like lederteam kunne undersøkes for å fremskaffe et bedre datagrunnlag.

Kan intervju av fire lederteam si noe om fordeling av roller og samhandling hos andre team i Hæren og Forsvaret for øvrig? Selv om avdelingene som undersøkes prinsipielt har de samme oppdragene innen styrkeproduksjon og er en del av et brigadesystem, kan de forskjellige lederteamene ha ulike synspunkter på hvordan de skal arbeide sammen. Fellestrekkene er dog at teamene er sammensatt på samme måte, med det samme grunnlagsdokumentet som rammeverk (Hærstaben, 2015). Dette styrker mulighetene for generalisering. På den annen side består teamene av individer som ikke uten videre kan likestilles. Bataljonssjefene som ble intervjuet har sannsynligvis forskjellig lederstil, interesser, styrker og svakheter. Dette vil ha innvirkning på de andre medlemmene av teamet, noe som igjen vil påvirke gjennomføringen av intervjuene. Sannsynligheten for at flere likelydende refleksjoner hadde kommet frem om alle 11 lederteam i Hærens bataljoner hadde blitt intervjuet, er likevel større enn ved denne oppgavens utvalg. Jacobsen (2015, p. 238) støtter dette, og tilføyer at man kan oppnå *metning*.

---

Metning oppstår når nye intervjuer ikke gir ny informasjon, og jo flere enheter som undersøkes jo større sjanse er det for å oppnå dette.

På den annen side er det kanskje ikke nødvendig å generalisere? (Kvale et al., 2015, p. 265) Problemstillingen tar sikte på å undersøke hvordan roller og samhandling påvirkes av OMT. Er det stor divergens mellom lederteamene, kan det bety at refleksjonsnivået rundt temaet ikke godt nok til å skaffe gode nok data til å generalisere. Bare det disse lederteamene blir eksponert for problemstillingen, øker reflekteringsgraden. I tillegg kan andre lederteam kan få ta del i publikasjonen senere for å gjøre sine egne refleksjoner om OMT. Oppgaven kan også inspirere andre til å arbeide med problemstillinger som gir andre vinklinger til problemstillingen, noe som igjen vil øke kunnskapen om emnet. OMT er i starten av implementeringsfasen, og det vil ta lang tid å opparbeide nok erfaring med ordningen.

*Intern gyldighet* omhandler i hvilken grad forskerens beskrivelse av virkeligheten er sann, og hvorvidt sammenhenger er reelle. Dette kalles *validering* (Jacobsen, 2015, p. 228). Et valid argument er et fornuftig, velfundert, berettiget, sterkt og overbevisende argument (Kvale et al., 2015, p. 250). I forskningen er det viktig å tenke på «i hvilken grad våre observasjoner faktisk reflekterer de fenomenene eller variablene som vi ønsker å vite noe om» (John, Robins, & Pervin, 2010). Å belyse foreløpige konklusjoner og analyser ved hjelp av flere kommenterende intervjuer kunne gitt oppgaven økt validitet. Dette ble vurdert, men av tidsmessige hensyn ikke gjennomført. Kommentarer fra sentrale personer i Hærens innføring av OMT hadde bidratt positivt til oppgavens konklusjoner, og gitt ekstra verdi til analysen. Videre kunne foreløpige vurderinger av innsamlet datamateriale ha blitt forelagt fokusgruppene som ble intervjuet, for å diskutere eventuelle funn (Jacobsen, 2015, p. 233). Dette hadde gitt en ytterligere validitet, og forsker kunne ha diskutert kontroversielle utsagn som ble oppdaget under analysen av datamaterialet, for å finne ut hvilken mening og kontekst som lå bak. Oppgaven tar hensyn til dette, og generaliserer ikke på bakgrunn av spissformuleringer, men søker å sette utsagnene inn i en relevant kontekst.

---

Undersøkelsens *reliabilitet* handler om i hvilken grad leseren kan stole på funn og resultater, og om det er trekk ved undersøkelsen som er årsaken til det som kommer frem i oppgaven (Jacobsen, 2015, p. 241). Kjennskapen til intervjuobjektene er et viktig punkt, et annet er hvordan sitater som støtter opp og problematiserer OMT i større grad velges enn det intervjuobjektene ga uttrykk for. Gjennom bruk av direkte sitater som kan kontrolleres, vil reliabiliteten styrkes (Tjora, 2012, p. 205). Sann kunnskap om virkeligheten er et ideal forskere på ulike måter aspirerer å få til, men som må erkjennes er omstridt og alltid mulig å debattere. Jeg tar med meg mine holdninger, verdier, meninger, opplevelser og ønsker om å lykkes inn i oppgaven, noe som potensielt kan gi store målefeil og påfølgende feilaktige konklusjoner om temaet.

Epistemologi kan omtales som læren om kunnskap, og tar utgangspunkt i subjektiv (forskeren) og objektiv (virkeligheten) kunnskap, og i hvilken grad det er mulig å få frem sann kunnskap. (Jacobsen, 2015, p. 23). Jacobsen nevner også fordommer som en utfordring, noe som er relevant i denne oppgaven. Profesjonsstudier kan være utfordrende med tanke på nærheten til problemstillingen. Det er nærliggende å ta tak i problemer og utfordringer som samsvarer med min egen kompetanse, og med dette overse viktige dilemmaer som bør undersøkes. På den annen side gjør denne nærheten at det er enklere å forstå situasjonen lederteamene er i, og åpner for empati og helhetsforståelse (Jacobsen, 2015, p. 24). Nærheten vil variere i lys av hvor godt respondentene kjenner forskeren fra før. I en liten hær som den norske, er det ikke til å unngå at det blir kollegaer som samtaler med andre kollegaer. Da er det ekstra viktig å forholde seg saklig i intervjusituasjonen, og holde personlige forhold utenfor. På den annen side kan et personlig forhold til forskeren sørge for mer åpenhet, og større vilje til å støtte arbeidet med studiet. Det dynamiske og unike ved innføringen av OMT må det skapes forståelse for, fremfor å teoretisere hvordan virkeligheten bør se ut (Jacobsen, 2015, p. 28). Nysgjerrigheten driver frem et ønske om å finne empiri som senere kan benyttes til å lage teorier og fremgangsmåter til senere forskning og bruk for andre lederteam.

Creswell (2014, p. 185) nevner fem viktige trekk ved kvalitative studier. For det første samler forskere med et kvalitativt fokus inn data i felten hvor respondentene er. Det *naturlige* er i fokus, ikke laboratorie-studier som legger til noe ukjent for respondentene. Data samles

---

inn ved å snakke med respondentene og observere hvordan de oppfører seg, enten overfor forskeren eller mot hverandre i fokusgrupper. Intervjuene ble foretatt på arbeidsplassen til lederteamene, og på denne måten lages en trygg ramme for respondentene.

For det andre er det jeg som er hovedinstrument for innsamling av data. Overgangen fra intervjuene til analysen ble tidlig klargjort, ved at teamene fikk tydelig informasjon om hvordan innsamlede data skulle benyttes i ettertid. Data blir ikke delt med andre, og blir holdt kontroll med i hele prosessen. Intervjuene ble tatt opp på bånd for å unngå notering mens intervjuene ble foretatt. Dette ga meg bedre oppmerksomhet, slik at nyanser i spørsmålsstillingene som ble gitt på forhånd, kunne oppfattes.

For det tredje er det viktig å finne *ulike data* for samme problem. Intervjuene er viktig for å finne indikasjoner på hvordan ordningen fungerer, men dette må sammenstilles med andre kilder som artikler, offisielle dokumenter, direktiver og teorier for å kunne skape ny kunnskap. Forsvaret har mange publikasjoner innen ledelse og utdanning, men siden OMT er nylig innført, er det en svakhet med manglende litteratur. Oppgaven baserer seg på data fra intervjuene, selv om lederteamene har liten erfaring med OMT. Problemstillingen tar mål av seg å skape en ny vinkling rundt roller i team, og derfor er teori om team og roller brukt for å utligne manglende litteratur om forsvarsspesifikke team.

For det fjerde er det *respondentenes innspill og meninger* som er grunnlaget for etablering av ny kunnskap. Det er fristende å selektene utsagnene fra datamaterialet som best støtter opp under hypotesen (Jacobsen, 2015, p. 227). I dette tilfellet vil dette være å problematisere teamenes samarbeidsform, lete etter problemer mellom medlemmene og overse allerede implementerte mekanismer som fungerer. Sammenligning av likelydende utsagn fra respondentene vil være en indikasjon på valide data, selv om konklusjoner basert på dette alene ikke gir garantier for at respondentene faktisk har gjengitt det de egentlig mener (Jacobsen, 2015, p. 229). På den annen side, deltakerne kjenner innføringen av OMT på kroppen, og kan gi valide data i konteksten lederteam (Jacobsen, 2015, p. 230).

For det femte er *refleksjon* rundt min egen rolle viktig for å balansere resultatene etter analysen. Alle erfaringer som del av en militær profesjon vil påvirke hvordan respondentenes svar oppfattes, tolkes, veies mot hverandre og benyttes i det skriftlige arbeidet. I et offiserstungt lederteam, der forsker er en del av offisersstanden blir det ekstra viktig å være

---

bevisst på både befal og offiserers perspektiver for å finne ut hvordan undersøkelsene kan hjelpe OMT videre. Jeg har formulert problemstillingen, basert på egen nysgjerrighet relatert til et fenomen. Problemstillingen har blitt endret flere ganger i løpet av studiet, og jeg har vært oppmerksom på hvordan dette kan påvirke sluttresultatet.

## 2.4 Forskningsetiske betraktninger

Oppgaven tar mål av seg å undersøke OMT's påvirkning på lederteam gjennom gruppeintervjuer. Oppgavens problemstilling og innhold skal rette seg etter forskningsetiske normer (Kalleberg, 2016, p. 6). For det første har studiet mål om sikker, relevant og dekkende kunnskap. Kvalitative studier med gruppeintervjuer gir en spesiell vinkling på problemstillingen, der fungerende lederteam får anledning til å diskutere og vurdere forskjellige faktorer rundt egen samhandling. Andre lederteam vil kunne lære av deres vurderinger, og satt sammen med gjeldende samhandlingsteori kan nye sammenhenger bli oppdaget. Gjennom utvikling av problemstilling og retning for oppgaven har FHS vært aktiv og interessert i å fremheve viktigheten av emnet, og gjennom ulike møter og workshops prøvd å oppmuntre til utvikling av ny kunnskap om OMT. Det er dog viktig å påpeke at utvikling av problemstillinger og planlegging av forskningsdesign er et modningsarbeid for en uerfaren forsker (Kvale et al., 2015, p. 34), noe som er tilfelle her.

For det andre er normene som regulerer fremferd hva angår redelighet, uavhengighet og habilitet fulgt gjennom åpenhet om mål og midler mot FHS og andre institusjoner som er kontaktet gjennom studiet. Siden det er flere studenter på FHS som studerer det samme temaet med andre vinklinger, har det vært viktig å utvikle en egen problemstilling som utfyller deres arbeid. Det har vært fristende å benytte mine kollegaer i større grad for å sammenligne problemstillinger. Dette er gjort unntaksvis, men i den hensikt å unngå like oppgaver. Dette er en fordel for studiet av OMT, da flere aspekter og nyanser blir undersøkt gjennom flere perspektiver. Der medstudenters arbeid er benyttet, er gode henvisninger og respekt for andres arbeid avgjørende for studiets redelighet (Kalleberg, 2016, p. 28)

---

For det tredje har jeg en forpliktelse overfor de som blir benyttet i forskningen; stikkord her er respekt, menneskeverd, konfidensialitet og samtykke. Når gruppeintervjuer ble valgt, var det viktig å være oppmerksom på styrkeforholdet i lederteamene. To offiserer med sine vante roller i stillinger de har konkurrert seg til gjennom 20 års tjeneste, og en sjefssersjant i en ny, synlig rolle som det ikke finnes mye erfaring med i Norge. Provokasjoner og sensasjonsjag kan skape større interesse for oppgaven, men det var viktig ikke å provosere frem konflikter i lederteam som funn. Å jobbe sammen i team er krevende, og innføringen av OMT gjør at mange roller må vurderes på nytt. Fokuset har vært å finne ut hvordan de forskjellige teamene løser utfordringer, og hva andre lederteam kan lære av dette.

Intervjuer er frivillige, og viktigheten av at lederteamene er komplette under intervjuet er presisert. Kommunikasjonen har gått til alle gruppedeltakerne, men beslutningen om deltakelse synes å ha blitt tatt av bataljonssjefen. Dette kan medføre et press på de andre respondentene om deltakelse, og medføre at graden av frivillighet er mindre enn den ellers ville ha vært (Kalleberg, 2016, p. 15). Dette kan bli problematisk om deltakelsen og ærligheten i intervjusituasjonen blir redusert, og målet med informasjonen som er gitt er at resultatene i undersøkelsen gagnar den videre innføringen av OMT. Dette er presisert i kommunikasjonen med gruppene, og vil redusere en eventuell motvilje mot deltakelse.

De metodologiske betraktningene rundt oppgaven er gjennomgått, med en redegjørelse for hvilken metode som er benyttet for å belyse problemstillingen. Videre har oppgavens validitet, intern og ekstern gyldighet og reliabilitet blitt diskutert, samt hvilke forskningsetiske betraktninger som er gjort. I neste del vil det teoretiske rammeverket for oppgaven bli presentert. Jeg har tidligere definert begrepene roller, samhandling og team. I det neste kapitlet vil vise hvilke roller et lederteam har, og se på hvordan samhandlingsteorien kan benyttes til å analysere hvordan innføringen av OMT påvirker lederteam.

---

## **3 Lederteam – en teoretisk betraktning**

Relasjoner påvirker hverdagen vår positivt eller negativt, enten på jobb eller privat.

Lederteamene i denne oppgaven er ikke et unntak i så måte. Hvordan teamene fungerer, har mye å si for fremdrift og utvikling av en avdeling. Uklare ansvarsforhold, vage beslutningslinjer og intern maktkamp kan få negative utslag i avdelingens prestasjoner og leveranseevne.

I dette kapitlet klargjøres det teoretiske grunnlaget for drøftingsdelen i oppgaven. Jeg har valgt å undersøke problemstillingen gjennom teorien rundt samhandling i team, da gode relasjoner mellom mennesker gjør samhandlingen mellom dem enklere. Samhandlingen har også sammenheng med roller, og hva man forventer av hverandre. Forventningsavklaringer gjør arbeidsdagen mindre usikker, dette gjelder både oppgaveløsning og hvordan lederteamene skal forholde seg internt til hverandre. Å øke bevisstheten rundt samhandling og roller er spesielt viktig under innføringen og implementeringen av OMT, for å skape klarhet i hva offiserer og befal kan forvente av hverandre. Ikke minst hvordan de skal jobbe sammen for å utnytte mulighetene som ligger i OMT.

### **3.1 Samhandling og roller i lederteam**

#### **3.1.1 Team, roller og relasjoner**

Teamarbeid kan hevdes å være den mest effektive måten å gjennomføre kompliserte oppgaver og vanskelige oppdrag på. Dette forutsetter at teamet fungerer slik det skal, og er sammensatt med personer som utfyller hverandres egenskaper (Belbin, 2010, p. 1). Det er sjefen som setter formål og retning, og definerer prestasjonskrav.

Lederteamene er et resultat av en sentralisert tilsettingsprosess, der sentrale tilsettingsråd i Forsvaret tilsetter i stilling basert på objektive kriterier som ansiennitet, tjenesteresultater og kompetanse i forhold til utlysningstekst. Med andre ord dannes ikke teamene etter hvordan de utfyller hverandres egenskaper, men hvordan de tilfredsstillers stillingsbeskrivelsen til stillingen. Fordelen med å sette sammen teamene på denne måten er at forventningene og ansvaret til den enkelte i teamet er klargjort på forhånd (Belbin, 2010, p. 24).

---

Martinsen (2015, p. 399) problematiserer begrepet team slik det her fremstilles. Han mener at formelle ledere ikke kan være et fullt medlem av teamet når lederen selv er *teameier*. Han kaller dette toppledergrupper, der sjefen sitter med alt ansvaret og medlemmene i gruppen bidrar kun ved enkeltsaker. Bataljonsstabens lederteam kan kalles en toppledergruppe, der sjefen delegerer oppgavene. Dette er ikke et felles ansvar. Sjefen kan delegere ansvar til andre, dette inkluderer myndigheten til å fatte beslutninger på sine vegne. Men ansvaret som sjef for avdelingen ligger hos ham, og kan ikke delegeres. I lederteamene i oppgaven er det derfor sjefen som tar beslutningene, mens teamet har et *praktisk* fokus som utnytter kompetansen til deltakerne selv om det alltid er sjefen som bestemmer (Martinsen, 2015, p. 400). Ut fra denne definisjonen kan lederteam som begrep fremdeles brukes.

Det er viktig å være oppmerksom på at prosesser i team som har fått et mandat av en sjef med en utpekt leder, vil være annerledes på flere måter enn teamene som omtales her. Et slikt team vil få et mandat eller en oppgave som skal løses i fellesskap, og med en leder som ikke har et formelt ansvar i organisasjonen, men bare i teamet. Ansvaret er å produsere en løsning i henhold til mandatet. Hvordan teamlederen løser dette er hans ansvar, men teamet som helhet har ansvar for å løse oppgaven. Lederteamene i bataljonene kan sammenlignes med dette, og da kaller Martinsen det *praktiske team* (Martinsen, 2015, p. 400). I oppgaven legger jeg vekt på *felles formål og forståelse for prestasjonskrav* i Levin & Rolfsens definisjon. Selv om sjefen har et formelt lederansvar, er implementeringen av OMT av en slik art at utførelsen av oppgavene må redefineres og bearbeides. Introduksjonen av sjefssersjanten gjør at både sjef og NK må se på sine ansvarsområder på nytt og finne et felles ståsted for utviklingen av OMT.

Belbin skiller mellom *funksjonelle roller* og *team-roller*, der førstnevnte viser til stillingsbeskrivelsens definerte oppgaver. Team-roller handler om personlighetstrekk hos det enkelte medlem, og i hvilken grad dette påvirker samhandlingen. I den videre diskusjonen om roller er det funksjonelle roller som benyttes i analysen, da team-roller slik det er beskrevet hos Belbin ikke har fokus i gruppeintervjuene.



---

Belbin er opptatt av balansen i teamet, og hvordan en god balanse mellom medlemmenes roller gir bedre resultater i teamet. Det er en stor fordel om begge typer av roller samsvarer. Det er ikke nok å bli enige om hvem som skal ivareta hvilke funksjoner i teamet, det er også viktig å ta hensyn til i hvilken grad den enkelte er i stand til å ivareta de ulike rollene. Det kreves intensive diskusjoner, samtaler og manøvreringer mellom medlemmene i et team for å finne ut hvordan de skal agere mot og samarbeide med hverandre (Belbin, 2010, pp. 21-24). Selv om Forsvaret med uniformer og distinksjoner sier noe om hvem som forventes å inneha hvilke roller, vil deltakelse og bidrag i team variere.

Den viktige jobben kommer når teamet samles og blir enige om rollefordelingen. Det sentrale er hvordan samspillet mellom rollene former team og avgjør hvordan teamet kan fungere (Torgersen & Steiro, 2009, p. 138). Sjefen har formell autoritet i kraft av sin stilling (Forsvarssjefen, 2012, p. 6), og har ansvaret for alt som skjer i avdelingen. I teamet er det han som gir føringene. Samspillet med de andre medlemmene i teamet påvirker hvordan denne autoriteten utøves. Dynamikken i teamet har mye å gjøre med hvordan medlemmene oppfatter sin rolle, sett opp mot hvordan sjefen definerer sin rolle. Her kommer sjefens relasjonelle ferdigheter inn. Jan Spurkeland sier det slik: «Å oppnå en posisjon er kun starten på noe som kan bli til ledelse» (2013, p. 13). Det er mye arbeid som gjenstår før relasjonene fører til merverdi for teamet. Sjefen må sørge for at medlemmene kjenner sitt ansvar i teamet, og bli kjent med deres sterke og svake sider. Uten denne kjennskapen blir det vanskelig å oppnå gode relasjoner. Gode relasjoner leder også til selvledelse, noe som er helt nødvendig i et hektisk miljø (Spurkeland, 2013, p. 24). Selvledelse henger også sammen med intensjonsbasert ledelse, der medlemmene i teamet handler på sjefens vegne. Viser ikke medlemmene evne til selvledelse, blir det vanskelig for sjefen å vise medlemmene den tilliten som skal til for å lede på hans vegne. Denne dynamikken gjør OMT spesiell, der sersjanter skal være i stand til å lese sjefens intensjon, på tross av et lavere utdanningsnivå, og sette den ut i praksis overfor offiserer og befal (Hærstaben, 2015, p. 11). Selv om dette bare skal gjøres innenfor eget ansvarsområde, er det et betydelig ansvar å representere sjefen ute i avdeling når forskjellen i utdanningsnivået mellom befal og offiserer er stor. Øyvind Lund Martinsen nevner noen forutsetninger for selvledelse. Høy kompetanse i forhold til arbeidsoppgaver, et

---

forpliktet forhold til arbeidsplassen og personlig selvstendighet (Martinsen, 2015, p. 378). En sikkerhet for at arbeidsoppgavene utføres er en trygghet både for den enkelte og sjefen, og gjør det lettere å bidra med egen kompetanse i teamet. Men det hjelper lite med kompetanse om vedkommende ikke er villig til å benyttes seg av den. Sjefens evne til å skape trygghet og stille krav er viktig. Dette kan igjen føre til at ønsket om å levere gode resultater øker, ved at trygghet og krav blir en del av arbeidshverdagen. Gjennom seleksjonen i til befalsskoler legges det vekt på flere personlige egenskaper. En av dem er selvstendighet og evne til å ta initiativ. Evnen til å ta initiativ varierer i hverdagen, men det forventes at selektert personell i Forsvaret kan jobbe selvstendig og ta ansvar.

Jeg vil nå se på hvilke konkrete, funksjonelle roller som lederteamet må fordele, og hva som kjennetegner disse rollene.

### **3.1.2 Roller i lederteamet**

Det er et viktig for en sjef å ha oversikt over hvilke roller som må dekkes, spesielt i den nye ordningen. Hvordan avdelingen skal utvikle OMT, avhenger av hvordan rollene fordeles, og ikke minst hvordan de utøves. Grunnlagsdokumentet (Hærstaben, 2015) tar sikte på å gi en retning til hvordan avdelingene skal forholde seg til den nye hverdagen. Den beskriver forholdet mellom befal og offiserer på generelt grunnlag, og antyder et felles samarbeid om en ny retning. Jeg har valgt å benytte meg av Forsvarets egne rollebeskrivelser for å analysere påvirkning på rollefordeling, da dette er kjente, praksisnære rollebeskrivelser som er laget i Forsvarets kontekst<sup>5</sup> (Forsvarssjefen, 2012, p. 8).

---

<sup>5</sup> Figur 2 Funksjonelle roller

<b>Rolle</b>	<b>Beskrivelse</b>
<b>Lederrollen</b> Ledelse, kommando og kontroll.	Ivaretas av sjef, deles med NK og kommandolinjen.
<b>Stedfortrederrollen</b> NK som stedfortreder.	NK overtar i sjefens fravær.
<b>Samspillsrollen</b> Relasjonell utvikling.	Sjefen bruker kommandolinjen til å utvikle relasjonelle forhold, gjennom sine sjefer.
<b>Utviklingsrollen</b> Aktiv påvirkning av egen avdeling for å utvikle læring.	Sjefen bruker kommandolinjen for å utvikle avdelingen, gjennom sine sjefer.
<b>Kulturbærerrollen</b> Sjefen som kulturbærer og senter for utvikling av avdelingskultur.	Sjefen setter rammene og retningen for kulturutvikling gjennom sine sjefer.

Tabell 1 Funksjonelle roller

De funksjonelle rollene i lederteamet har en tett kobling mot stillingen som sjef, som selv velger hvordan de skal forvaltes i avdelingen. Siden sjefers kompetanse, erfaring og personlighet varierer, vil vektingen av de forskjellige rollene variere fra avdeling til avdeling. Grunnlagsdokumentet for innføringen av OMT (Hærstaben, 2015, p. 17) peker på roller spesielt for sersjanten, og har fokus på en rekke roller som kan påvirke offisersrollen. Dette vil jeg se nærmere på i analysedelen.

*Rådgiverrollen* overfor sjefen innebærer tett samhandling med sjefen som nærmeste rådgiver og makker. Denne rollen påvirker flere av rollene i Figur 2, men spesielt lederrollen, sett i lys av det tette samarbeidet mellom sjef og sersjant. Det tette forholdet vil innvirke på sjefens utøvelse av direkte ledelse i avdelingen, og potensielt kunne gi sersjanten mye ansvar for den praktiske utformingen av utøvende ledelse.

*Mentor-rollen* virker først og fremst mot de ansatte i avdelingen, der sjefssersjant skal mentorere befall gjennom veiledning og tilstedeværelse. Sett i forhold til rollene i Figur 2, korrelerer denne med *utviklingsrollen*. Selv om sersjanten skal virke mot befall, sies det også at pålegg kan gis til offiserer innen eget ansvarsområde. Dette vil påvirke utviklingsrollen i stor grad, og krever en nøye gjennomgang med sjef for å unngå dobbeltkommunikasjon.

---

Å være *rollemodell* i denne sammenhengen legges inn i ansvaret med å lede på praktisk nivå for befal. Befalet skal være rollemodeller for både offiserer og befal når det gjelder standarder og gjennomføringsevne. Å være rollemodell for en offiser berører de samme prinsippene; en som går foran som et godt eksempel for sine kollegaer og undergitte innenfor eget ansvarsområde, med et solid verdigrunnlag, som forbilde gjennom handlinger og ved å ta ansvar (Krigsskolen, 2008, p. 75) I grunnlagsdokumentet antydes det at det er befalet som skal være forbildene for offiserer når det gjelder praktisk lederskap, noe som samsvarer med intensjonen med OMT. Det erfarne befalet skal støtte offiserer med mindre praktisk erfaring, slik at offiserene kan arbeide med helhetlig ledelse av systemer. Det er verdt å nevne at FSJ grunnsyn på ledelse også gir offiserene et særlig ansvar som rollemodeller (Forsvarssjefen, 2012, p. 11).

*Kulturbærer-rollen* er i direkte kontrast med eksisterende praksis i Hæren, der sjefen har hatt ansvaret som vokter av kultur og tradisjoner i avdelingen (Forsvarssjefen, 2012, p. 11). Dette har vært knyttet til sjefsrollen (Krigsskolen, 2008, pp. 35,56,83), som et ansvar sjefen til enhver tid har. Det er sjefen som legger rammene for utvikling av kulturen gjennom sitt personlige lederskap og påvirkning på avdeling. På mange måter er kulturen personifisert gjennom sjefens tilstedeværelse. Nå gis sjefssersjanten ansvaret for å vokte avdelingskulturen, samt tilrettelegge og kravstille seremonielle hendelser. Dette er en stor endring i tankesett, og krever en grundig gjennomgang. Hvilken kultur skal voktes, og gjøres dette på vegne av sjefen? Er en kultur «slik gjør vi det hos oss», kan resultatet bli at befalet med lengst fartstid og nærmest forhold til faget definerer hvilke deler av kulturen som lever videre. Det kan ende med at befalet vokter kulturen, mens offiserene må forholde seg til den.

Forsvarets eget syn på team og spesielt sjefens rolle i disse er behandlet overfor. Videre er rollene som er viktige å avklare definert ut fra styrende dokumenter. Rollebegrepet varierer noe i de forskjellige styringsdokumentene. Noen roller er tett knyttet til sjefen, mens andre er pekt på som sentrale for befalet.

### **3.1.3 Samhandling og samhandlingsindikatorer**

Samhandlingen i team kan sees på som en måte å jobbe eller handle på, der en målrettet samordning av handlingene i teamet produserer resultatet (Torgersen & Steiro, 2009, p. 153).

---

Utvikling av samhandlingskompetanse er sentralt for utnyttelsen av kraften i teamet, der vektlegging av det komplementære, tilrettelegging av utveksling og utnyttelse av ulik kompetanse og en kanalisering av dette mot felles mål (Torgersen & Steiro, 2009, p. 155). Dette er ikke et ansvar utelukkende for lederen; for at dette skal være mulig må alle deltakerne i teamet bidra (Forsvarssjefen, 2012, p. 8). Medansvaret er tydelig, men det øverste ansvaret for å tilrettelegge må ligge på sjefen. Men fler enn sjefen må ville noe for at samhandlingen skal skje (Folgerø, 2000, p. 12).

Torgersen & Steiro har utviklet indikatorer som sier noe om hvilke prosesser teamene kan ta tak i for å utvikle og forbedre samhandlingen (2009, pp. 157-158). Jeg vil omtale de mest relevante for problemstillingen, som fokuserer på endring av samhandling og rollefordeling etter innføringen av OMT. Disse er *involveringsbevissthet, komplementær kompetanse, læring, maktbalanse, organisasjons- og kulturkunnskap, rollebevissthet, teft, tillit, trygghet og åpenhet*<sup>6</sup>. Jeg vil kort se på disse indikatorene, i den hensikt å diskutere relevans for samhandlingskompetansen i Forsvarets kontekst. Torgersen & Steiro er opptatt av det kollektive i team, og at aktiv handling fra den enkelte resulterer i bedre prosesser (Torgersen & Steiro, 2009, p. 152). «Å spille hverandre gode» er et uttrykk jeg første gang hørte som ansatt i Sambandsbataljonen/Brig N. Å støtte andre til å lykkes på jobben var verdsatt i en utdanningsavdeling med stor turnover blant befal og offiserer.

Å tenke at du er en del av en helhet, er en viktig del av teamarbeid. Jan Spurkeland sier det slik:

[Å gjøre andre gode er] enhver personlig relasjonell påvirkning som får et annet individ til å kjenne seg psykisk sterkere, mer kompetent og i stand til å ta i bruk det beste i seg. (Spurkeland, 2012, p. 133)

---

<sup>6</sup> Det finnes flere prosesser i Torgersen & Steiros modell, men oppgaven vil ikke ta for seg *det etiske moment, koordinering, presisjonskommunikasjon, profesjonslogikk, redskapsmestring og samhandlingstrening*. Disse prosessene er hver for seg viktige for samhandlingen, men jeg vurderer at det er tilstrekkelig å diskutere nevnte prosesser for å belyse påvirkning på samhandling og roller.

---

Dette er et godt utgangspunkt å møte mennesker med, og spesielt når man skal jobbe tett sammen. Noen mennesker gir deg energi og pågangsmot, mens andre ødelegger all motivasjon og glede på arbeidsplassen. Alt handler om relasjoner, og vi kjenner løft og trykk fra omgivelsene hele tiden (Spurkeland, 2012, p. 133). Hvordan relasjoner håndteres er avgjørende for kvaliteten på samhandlingen.

*Involveringsbevissthet* handler om viljen til å bidra, og forståelsen av viktigheten av å gi av seg selv. Uten at den enkelte har vilje til å utføre sine oppgaver og bidra, blir vedkommende marginalisert i teamet. Medarbeidere som ikke gir av seg selv og deltar i prosessene, må følges tett opp av sjefen og gjør samhandling vanskelig. Viljen til å bidra handler også om selvløse, om å ta tak i utfordringer uten å bli bedt om det (Brunstad, 2009, p. 38). Sjefen må arbeide for å skape en forståelse for viktigheten av å ta tak i utfordringer, og gi trygghet til den enkelte. Gjennom trygghet vokser medarbeiderne.

Utvikling av *komplementær kompetanse* er viljen til å utfylle hverandres kompetanse ved erfaringsoverføring. Et team, med ansvaret til å lede en bataljon i Hæren, må lære av hverandre. Medlemmene i teamet har ikke valgt hverandre som deltakere, men gjennom åpen dialog om egen kompetanse, erfaring og interesser formes et sterkere team som utnytter hverandres sterke sider. Ved innføringen av OMT er dette helt sentralt for at teamet skal fungere, da man ikke har erfaring med hvordan man skal utfylle hverandre i ny ordening. Det er en fare for at kommandolinjen blir styrende, og at ordningen blir helt avhengig av enkeltserjanters dyktighet og kompetanse snarere enn at Hæren som system iverksetter ordningen fullt ut. Komplementaritet kan også deles inn i ulike typer som hver for seg bør gjennomgås (Torgersen & Steiro, 2009, pp. 143-144).

*Funksjonell komplementaritet* handler om oppdeling av oppgaver, og fordeling av roller og ansvar i et team. Forsvaret deler inn oppgavene gjennom stillingsbeskrivelsene, med ansvarsområder og arbeidsoppgaver. Oppgavene er tillagt den enkelte stilling, og ikke teamet. Dette innebærer at oppgavene skal løses av enkelte, men i og med at de tre stillingene i teamet gjensidig påvirker hverandre, vil utførelsen variere.

---

*Kognitiv komplementaritet* handler om hvordan deltakerne i teamet er i stand til å utfylle hverandre med å se på utfordringer fra forskjellige sider, for å komme frem til den beste løsningen som team. Det viktige er å *lære* av hverandre i samhandlingsprosessen. Forsvaret omtales som *en lærende organisasjon* som utvikler sin viktigste kapital, menneskene i et langsiktig perspektiv (Forsvarsdepartementet, 2013, p. 61). Sjefen har det overordnede ansvaret for å utvikle en kultur for læring i avdelingen, og må spille på de menneskelige ressursene som er tilgjengelig for å påvirke.

*Sosial komplementaritet* innebærer ivaretagelse av ulike sosiale roller i teamet. Hvem «smører maskineriet» slik at oppgaver blir løst og teamet trives sammen? Hvem er reflektert, diplomatisk eller kritisk i samhandlingen? Det er ikke slik at det alltid er sjefen som skal ta initiativet i lederteamet, selv om det er han som har ansvaret. Ansvaret for å bringe en prosess videre bør i større grad være et resultat av samspillet i teamet, for å utnytte sterke sider hos medlemmene (Torgersen & Steiro, 2009, p. 144).

*Maktbalanse* omhandler en sunn maktfordeling i lederteamet. Makt kan defineres som evnen til å få ting gjort gjennom påvirkning av andre. Ledelse er et annet ord på makt, gjennom ledelse har man påvirkning på andre rundt seg (Sjøvold, 2016, p. 14). Sjef, NK og sersjant er tildelt makt i kraft av sine stillingers ansvarsområder. Sjefen er tildelt strukturmaktt eller formell makt gjennom som leder av avdelingen, og sitter med kontrollen over tvangs- og belønningsmidlene avdelingen har til rådighet (Sjøvold, 2016, p. 17). Men selv om sjefen har den formelle makten i avdelingen, har NK og sersjant betydelig innflytelse gjennom sine ansvarsområder mot henholdsvis bataljonsstaben og spesialistene i avdelingen. Sjefen må finne balansen mellom sin rolle som avdelingssjef og deltaker i lederteamet, og anerkjenne NK og sersjantens innflytelse. Makt og innflytelse er to sider av samme sak, da begge omhandler evnen til å påvirke andre mennesker. Men innflytelse er et videre og mer generelt begrep, som er svakere og mer uforutsigbart enn makt (Martinsen, 2015, p. 318). Eksempelvis vil sersjanten utøve innflytelse overfor befal og offiserer innen sitt ansvarsområde, hele tiden på vegne av sjefen. Påvirkningen er der like fullt, og like reell.

---

De grunnleggende forskjellene mellom befal og offiserer er kompetansen de opparbeider seg gjennom karriereløpet. Offiserer skal opparbeide breddekompetanse, og skifter jobb oftere enn befalet, som skal opparbeide tilsvarende dybdekompetanse. Dette betyr at *organisasjons- og kulturkunnskapen* på sikt vil være en viktig faktor i samhandlingen mellom offiserer og befal. Konkret vil sjef og NK rullere i stilling oftere enn sersjanten i lederteamet, noe som vil påvirke både dynamikken dem imellom, men også i hvilken grad lederteamet som en helhet påvirker organisasjonen. SSL vil etablere sersjanten som en viktig aktør i avdelingen, ved at han gjennom kontinuitet og rapporteringslinjer får god kjennskap til hva som rører seg.

*Rollebevissthet* handler om kjennskap til hverandres roller, funksjon og arbeidsfordeling i samhandlingen (Torgersen & Steiro, 2009, p. 145). At teamet oppfattes samstemt er svært viktig, og da må rollene være avklart internt. For at sjefen skal kunne lede avdelingen, må lederteamet dra i samme retning ved først klarlegge retning og fokus. Sjefen har ansvaret for å samstemme teamet, og sørge for at prioritene er forstått. Kjennskap til hverandres roller og ansvar gjør koordinering i et hektisk miljø enklere, og en retning fra sjefen fokuserer medlemmene for innsats mot et felles mål (Hackman, 2002, p. 63).

*Teft* defineres som utvikling av et treffsikkert gehør for utviklingen av samhandlingsprosessen, og en forståelse for hva som bør gjøres (Torgersen & Steiro, 2009, p. 157). Sosial kompetanse er avgjørende for å fungere godt i et team. Alt kan ikke eksplisitt sies, og medlemmene i teamet er avhengig at oppgaver blir løst uten koordinering til enhver tid. Dette kan sammenlignes med overgangen fra ordretaktikk til oppdragstaktikk og Hærens nåværende fokus, på intensjon og ikke detaljerte ordrer (Forsvarssjefen, 2012, p. 6). En medarbeider med teft fokuserer ikke nødvendigvis på hva som blir sagt til enhver tid, men hva som ligger bak intensjonene fra sjefen. Vedkommende tar tak i det som ikke ligger åpent i dagen, finner fornuftige løsninger og iverksetter i sjefens ånd (Forsvarssjefen, 2012, p. 7).

*Tillit* handler om å stole på en annen person også når det koster noe å gjøre det (Forsvarssjefen, 2012, p. 8). Tillit er noe man gir og får, og relasjoner i team som bunn i tillit vil utvikles i positiv retning. Tillit er også tett knyttet til anerkjennelse, som er et



---

grunnleggende behov hos mennesker (Brunstad, 2009, p. 122). Gjennom balansert anerkjennelse for godt arbeid, bygges tillit mellom medlemmene i teamet. Torgersen & Steiro legger vekt på at trygghet i samhandlingen er nødvendig for kreativ utvikling, og at dette igjen åpner for at den enkelte bidrar med sin kompetanse (Torgersen & Steiro, 2009, p. 158). En leder som ikke stoler på sine ansatte får ikke tillit av dem, og de ansatte opplever ikke trygghet til å være åpen og gi av seg selv.

Jeg har sett på hvordan team kan defineres, og dybden i samhandlingsbegrepet. Indikatorene har relevans for team generelt, og i det påfølgende kapitlet vil jeg analysere denne sammenhengen. Videre vil rollene bli behandlet hver for seg for å se OMT's påvirkning.

## **4 Drøfting**

Analysen tar utgangspunkt i intervjuene, og det er verdt å minne om at problemstillingen ikke var helt klar ved gjennomføringen. Det er likevel interessant å se hvor mye relasjoner og roller blir fokus i intervjuene, spesielt hvordan lederteamet skal forholde seg til hverandres ansvarsportefølje. Intervjuene ble gjennomført med fokus på faktorene rollefordeling, makt og autoritet og kommandolinje versus faglinje. Analysen er todelt, der første del omhandler hvordan Forsvaret omtaler lederteam gjennom styringsdokumenter. Andre del fokuserer på samhandling i lederteam i praksis gjennom analyse av intervjuer.

### **4.1 Forsvarets styringsdokumenter og lederteam**

#### **4.1.1 Sjef og nestkommanderende**

Forholdet mellom sjef og NK er tradisjonelt betraktet som tett, og avgjørende for ledelsen av en avdeling (Forsvarets\_høyskole, 2010, p. 66). NK omtales som sjefens nærmeste rådgiver og hjelper, og skal overta kommandoen om sjefen faller fra. Stabshåndboken omtaler denne

---

stillingen/funksjonen som stabssjef, i kraft av oppgaven som sjef for bataljonsstaben. I oppgaven bruker jeg betegnelsen NK, da jeg fokuserer på rollen som stedfortreder for sjefen. NK's oppgaver er videre å holde seg oppdatert på sjefens intensjoner, opplysninger og ordrer sjefen har mottatt, eller gitt til underlagte sjefer (Forsvarets\_høyskole, 2010, p. 67). Uten tydelig og gjennomarbeidet saksforberedelse under ledelse av NK, kan sjefen vanskelig ta veloverveide beslutninger. Stabens mellomledere er ansvarlige for sine respektive fagområder, og er ansvarlig for at informasjon som har betydning for beslutningene sjefen skal ta, tilflyter det rette nivået. I hvilken grad denne informasjonen går til NK, eller direkte til sjefen avhenger av hvordan arbeidet er organisert i den enkelte avdeling.

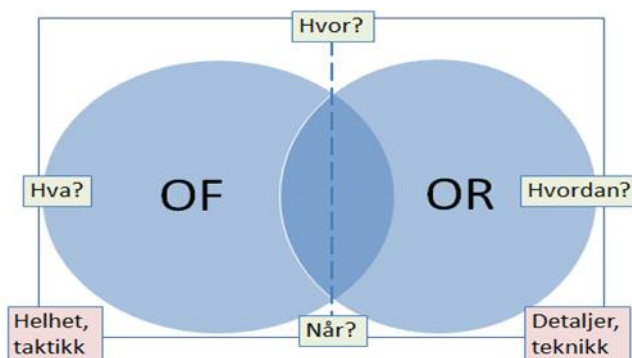
#### **4.1.2 Sjefen og sjefssersjanten**

Innføringen av OMT har gitt en ny dimensjon i ledelsen av bataljonene i Hæren, ved at sjefen har fått en sjefssersjant som er plassert direkte under ham. Hærens eget grunnlagsdokument for OMT omtaler forholdet mellom sjefen og sjefssersjanten: «Sjefssersjanten er sjefens nærmeste rådgiver, både i garnison og operasjoner» (Hærstaben, 2015, p. 16).

Grunnlagsdokumentet fastslår at sersjanten er et nytt element i avdelingsledelsen, og stillingens plass er tett på sjefen i en rådgivende kapasitet. Det sies videre at:

[Sersjanten] skal utøve lederstøtte gjennom anbefalinger, situasjonsoppdateringer og løse avdelingens problemer og utfordringer innenfor eget ansvarsområde (Hærstaben, 2015, p. 16).

Sersjanten skal gi råd til sjef innen ansvarsområdet, noe som er viktig for sjefen når han skal forholde seg til det nye ledelselementet. Det er også viktig for NK, da hans rolle som sjefens stedfortreder gjør han sentral for avdelingens ledelse. Et nytt syn på hvordan sjefen skal forholde seg til både staben, NK og sersjanten tvinger seg frem. Grunnlagsdokumentet for OMT tar i liten grad stilling til NK rolle, men konsentrerer seg om forholdet mellom sjef og sersjant spesielt og offiserer og befal generelt.



Figur 1 Funksjonelle forskjeller (Hærstaben, 2015, p. 12)

Figuren over illustrerer hvordan skillet mellom offiserer og befal i OMT er tenkt. Offiserer skal tenke på hva som skal gjøres; helhet, mens befalet skal tenke på hvordan dette skal gjøres i praksis, teknikk. Før ordningen ble innført, eksisterte også denne rollefordelingen, ved at offiserer i lederstillinger fortalte andre offiserer hva som skulle gjøres, uten at dette var gjort til et kollektivt ansvar for en gruppe. Denne inndelingen er tydeliggjort ved innføringen av OMT, der befalet blir betraktet som en egen yrkesgruppe i Forsvaret med et selvstendig ansvar for prosessene etter beslutningen er tatt. Dette understrekes videre ved at grunnlagsdokumentet omtaler befalet som et eget korps, med en egen visjon og egen sjefssersjantlinje (SSL). Dette er i seg selv interessant, da det ikke eksisterer en egen visjon for offiserskorpset i samme grad. Dette understreker behovet for å diskutere rollefordelingen mellom offiserer og befal i lederteamene.

SSL som kommunikasjonskanal har ikke formelt eksistert tidligere, og er ifølge grunnlagsdokumentet et «paradigmeskifte» i hvordan militært ansatte forholder seg til kommandolinjen (Hærstaben, 2015, p. 14). Det har alltid eksistert faglinjer og andre uformelle kanaler i Hæren tidligere, men dette har vært i klar forståelse med at det er kommandolinjen som har beslutningsmyndigheten. Forskjellen er at SSL eksisterer sammen med kommandolinjen på en annen måte. Dette gir en tilleggsdimensjon for lederteamet, ved at sersjanten kan benytte seg av sjefens kommandolinje til å følge opp gitte pålegg, samtidig som SSL kan benyttes til «å dirigere troppene» på en direkte, formalisert måte. Dette gir sersjanten stor påvirkningskraft i avdelingen, noe sjefen må være klar over slik at avdelingen

---

ikke utvikler seg i feil retning. Er ikke sersjanten lojal mot sjefen, kan sjefens tillit og påvirkningskraft undergraves. De uformelle båndene i avdelingen blir skapt gjennom samspill med andre (Spurkeland, 2013, p. 21), og når dette er sersjantens ansvarsområde er det svært viktig at sjefen og sersjanten er samkjørte.

Det synes ikke som om grunnlagsdokumentet har tatt inn over seg hvilken påvirkning dette konkret vil ha på lederteamene i Hæren, selv om det anerkjenner at endringene innen struktur, roller og arbeidsdeling vil påvirke kulturen i avdelingen. Sjefene må gi en tydelig kulturell retning, som de ansatte kan stå bak (Hærstaben, 2015, p. 7). En kulturell retning kan være i hvilken grad visjoner og «slagord» for enkeltavdelinger skal benyttes som virkemidler i avdelingen. Andre måter å gi retning på er gjennom arrangementer som fremhever avdelingsfølelse og identitet, samt tydelige retningslinjer for hva som er akseptert av avdelingens ansatte. Samtidig gir grunnlagsdokumentet sersjanten et betydelig ansvar som avdelingens kultur- og tradisjonsbærer (Hærstaben, 2015, p. 15). Sett i lys av at bataljonssjefene i Hæren har høy rotasjon (Sagosen & Wirsching, 2014, p. 41), blir sersjanten premissgiver og et symbol for kulturutviklingen i avdelingen. Dette er viktig å være oppmerksom på når den nye sjefen skal definere den kulturelle retningen i en avdeling han skal lede.

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (2012, p.11) legger stor vekt på lederens relasjonelle evner, for å skape tillit og utvikle menneskene rundt seg. Relasjonene må hele tiden pleies, utvikles, utfordres og kontrolleres for at lederen kan være trygg på at hans intensjoner blir fulgt. I lederteamet blir det spesielt viktig å se hvordan grunnsynets tanker om lederen blir gjennomført i praksis, spesielt med tanke på det nye elementet i teamet. Videre legges det vekt på utvikling av felles mentale modeller i teamet, for å kunne handle raskere i pressede situasjoner og koordinere individuelle bidrag. Slik OMT er lagt opp, ser det ut til at det er sjefen og sersjanten som i størst grad har anledning til å utvikle felles mentale bilder, da de skal jobbe tett sammen på en helt annen måte enn tidligere beskrevet i Forsvarets egne dokumenter. Dette kan gi utfordringer når resten av teamet skal jobbe sammen, da NK synes å falle utenfor beskrivelsene av OMT. Dette vil jeg se nærmere på i drøftingen av roller.

---

Selv om sjefen har fått en ekstra medarbeider dedikert til hans stilling, kompliserer dette lederens hverdag ytterligere ved at han i større grad må lede via andre. Hele poenget med OMT er at sjefssersjanten skal ivareta sjefens intensjon i hele organisasjonen innen teknikk og disiplin, og sørge for at avdelingen går i takt. I en komplisert hverdag med mange indre og ytre påvirkninger, må sjefen i større grad gi fra seg kontroll til andre for å kunne lede på helhet. Delegering til andre i avdelingen som mellomledere, fageksperter på ulike nivåer, andre avdelingssjefer og NK, planlegges delvis ivaretatt av sjefssersjanten som en del av lederteamet. Som sjefens nærmeste rådgiver kan sersjanten bli en premissleverandør for mange ansatte i avdelingen, med sjefens øre tilgjengelig og hans intensjon i bakhånd.

### **4.1.3 Stillingsbeskrivelsene**

Stillingsbeskrivelsene til lederteamet viser tydelig at de relasjonelle ferdighetene til sjef og sjefssersjant er sentrale i rekrutteringen (Hæren, 2016). Krav som evne til å skape entusiasme, høy sosial kompetanse, inngi tillit og ha stor appell blir benyttet. Dette er i stor grad fraværende i NKs stillingsbeskrivelse, som i større grad fokuserer på saksbehandling, stabsledelse og helse, miljø og sikkerhet (HMS). Å være stedfortreder for sjefen er også et viktig moment som er tatt med videre fra stabshåndboken (2003), men det synes ikke som at de relasjonelle ferdighetene er i sentrum når ny NK skal rekrutteres. Dette kan påvirke rollene i lederteamet, der to av tre er rekruttert spesielt på relasjonelle ferdigheter og lederegenskaper, mens den tredje er rekruttert som virksomhetsforvalter og driftsleder. Denne ubalansen kan bli en utfordring for NK, spesielt med tanke på at det er han som skal overta som sjef om noe skulle skje. Det er de samme kravene til å lede en bataljon for en sjef og stedfortreder, noe som ikke synes adressert i Forsvarets egne retningslinjer.

Det er ikke samsvar mellom innføringsdokumentene for OMT og gjeldende styringsdokumenter når det gjelder NK's rolle i det nye lederteamet. Det er lite fokus på hva NK's stedfortrederfunksjon innebærer for teamet, og det relasjonelle fokuset synes å omhandle sjefen og sersjanten. Dette fokuset gjenspeiles i stillingsbeskrivelsene, som er grunnlag for rekruttering til stillingene. SSL er et nytt element for avdelingene, og kan potensielt gi store gevinster for lederteamet med tanke på fagkompetanse og kunnskap om avdelingen. Den kan også gi grobunn for uønsket adferd, ved at sjefen mister kontrollen over

---

sersjantens innflytelse. Neste del omhandler rollefordelingen i teamet, og i hvilken grad OMT påvirker rollefordelingen og samhandlingen.

## 4.2 Roller og rollefordeling – analyse av intervjuer

Styringsdokumentene og stillingsbeskrivelsene beskriver hvilke roller som er viktige å ivareta i team, samt hvilke forventninger og krav som stilles til stillingsinnehaverne. Er lederteam oppmerksom på rollene, og tilstrekkelig bevisst på hvem som fyller dem? I dette kapitlet vil jeg se på forholdet mellom sjef, sersjant og NK og hvilke betraktninger lederteamene hadde i gruppeintervjuene.

### 4.2.1 Lederrollen

Å være leder i Hærens bataljoner betyr å håndtere en krevende balansegang mellom direkte og indirekte ledelse, fagekspertise og helhetsforståelse, noe Rune Wenneberg eksemplifiserte i følgende uttalelse: «Derimot må [de] undergittes kunnskap og erfaring utnyttes som en del av sjefens lederskap. Fallgruven ligger naturlig nok i å la seg overstyre og lede»(Krigsskolen, 2008, p. 35). Innføringen av OMT utfordrer vår måte å se lederen på, og det er behov for å se hvordan de to søylene skal samarbeide om ledelse. (Hærstaben, 2015, p. 9) Det erkjennes at dette kommer til å ta tid. En sjef blir møtt med store forventninger internt og eksternt, og skal balansere disse mot oppdragsløsningen. (Forsvarssjefen, 2012, p. 5).

En sjef uttalte: «Vi offiserene blir i mye større grad tvunget til å jobbe på kontor, altså vi er nødt til å saksbehandle på PC»<sup>7</sup>. En annen sjef fulgte opp: «Det er viktig at man er ute, [at] man er synlig og bryr seg om det underskogen gjør. Det er den rollekonflikten jeg personlig har kjent på.»<sup>8</sup> Det konstante presset fra den administrative delen av lederrollen er vel kjent i Hæren. Det pekes på konflikten mellom ønsket om å være ute i avdelingen og påvirke avdelingen direkte, sett mot realiteten ved de administrative gjøremålene. Denne utfordringen

---

<sup>7</sup> Ref sjef avd C, 14. nov 16.

<sup>8</sup> Ref sjef avd B, 31. okt 16

---

er ikke ny, og innføringen av OMT endrer ikke dette perspektivet isolert. Men som det senere ble poengtert av en sjef: «Det er mange ganger jeg burde ha vært og sett på tjenesten, og ikke kan. Han [sjt] drar, og da vet vi fortsatt at ledelsen er representert»<sup>9</sup>. Sjefen er komfortabel med at sersjanten «låner» hans utøvende rolle i avdelingen. Før OMT måtte sjefen spille på de ressursene han hadde tilgjengelig i staben under seg, mens nå kan han benytte seg av sersjanten for å løse noe av tidsklemmen mange sjefer opplever. Dette forsterker igjen forholdet mellom sjefen og sersjanten, ved at de sammen utvikler en gjensidig kunnskapsbase som benyttes i videre arbeid. Dette er i tråd med slik OMT er ment å fungere; som sjefens nærmeste rådgiver (Hærstaben, 2015, p. 15). Sjefen viser at det finnes kompetanse i teamet som kan utnyttes til det beste for avdelingen som en helhet, og utnytter denne ved å utvide egen lederrolle til å gjelde sersjanten. Dette er en viktig del av samhandlingsteorien, der sjefen som leder av teamet kanalisere medlemmenes kompetanse i riktig retning (Torgersen & Steiro, 2009, p. 155).

For at dette skal lykkes er det en rekke forhold som skal falle på plass. Sjefen må ha tillit til at sersjanten representerer ham i henhold til hans intensjon med tilstedeværelsen i situasjonen. Dette er en krevende øvelse, og innebærer et betydelig ansvar for sersjanten. Å representere sjefen med troverdighet i situasjoner der sjefens tilstedeværelse er ønskelig, krever både tett og god kommunikasjon mellom sjef og sersjant, en stor grad av teft hos sersjanten i tillegg til rolleforståelse både hos sersjanten og andre ansatte i avdelingen. Skal de forholde seg til sersjanten som sjefens representant, eller som sjefssersjanten med tilhørende ansvarsportefølje? Tydelig kommunikasjon i slike situasjoner er viktig for å unngå misforståelser om hvorfor sersjanten egentlig er tilstede. Å være synlig er ikke nok for å signalisere interesse for tjenesten, aktiv tilstedeværelse er nøkkelen for å oppnå sjefens mål om oversikt over tjenestens kvalitet. På den annen side har sersjanten et eget mandat gjennom sin stillingsbeskrivelse som innebærer kvalitetssjekk av operativ status, noe som gir hjemmel

---

<sup>9</sup> Ref. sjef avd C, 14. nov 16

---

til å inspisere alle deler av tjenestens utførelse. Sersjanten utøver flere funksjoner samtidig; han representerer sjefens intensjon om å være tilstede, samtidig som han utfører sin hovedoppgave med å vurdere operativ kvalitet på utførelsen i avdelingen.

Videre har sjefen gjennom sin stilling formell autoritet, og personlig autoritet gjennom sin person (Forsvarssjefen, 2012, p. 6). Selv om sersjanten og sjefen arbeider tett sammen, vil sjefen alltid ha det overordnede ansvaret, og bør være synlig blant sine ansatte for å opprettholde den personlige autoriteten. Det kan være en fare for at autoriteten svekkes om sersjanten overtar sjefens lederrolle i for stor grad. Hvis sjefen står igjen med en overvekt av formell kontra personlig autoritet, kan ledelsen bli motstridende (Martinsen, 2015, p. 64). Ledelsen kan oppfattes å komme fra mange hold, uten at de som blir ledet nødvendigvis vet hvor føringene kommer fra. Dette må sjefen og sersjanten være oppmerksom på, og gode uformelle relasjoner i avdelingen vil bøte på motstridende ledelse (Martinsen, 2015, p. 65).

Å stå frem som en rollemodell for sine ansatte er en sentral del av lederrollen (Forsvarssjefen, 2012, p. 6). Når sersjanten fremstår som en synlig rollemodell i avdelingen, vil dette påvirke sjefens lederrolle. Dette gjelder spesielt i de tilfeller sersjanten representerer sjefen spesifikt. En mindre synlig leder kombinert med en synlig sersjant som handler på sjefens vegne, er forhold sjefen må være oppmerksom på. I intervjuene ble ikke dette ansett som et problem, da alle visste hvem som var sjefen. Det syntes å være bred enighet om at sjefen som rollemodell var like viktig i dag som tidligere, og at bevissthet rundt dette var tilstrekkelig for å ivareta eventuelle utfordringer. På den annen side drives det ledelse hver dag på alle nivåer i en avdeling, og en lagfører må også være en rollemodell for sitt lag for at han skal oppnå tillit og troverdighet. Lagføreren påvirker færre mennesker enn sersjanten, som har hele avdelingen som sitt nedslagsfelt. Om sersjanten trår utenfor sitt mandat, er det grunn til å tro at han raskt får korrektiver enten direkte, eller at sjefen får viten om dette. Ett lederteam bekreftet dette, og tilbakemeldingene kom direkte fra kompanisjef i avdelingene.<sup>10</sup> Det er helt naturlig at

---

<sup>10</sup> Ref. sjef avd A, 1. nov 16



---

dette skjer i starten av OMT, og det er grunn til å tro at det finnes flere eksempler på slike forhold. Sersjanten må være bevisst på sin rolle, og trå forsiktig i starten. Ut fra diskusjonen med lederteamene, var det særlig forholdet til offiserene som skapte noen utfordringer. Dette til tross for at sjefene var samstemte i at korrekter fra sersjanten til offiserer innenfor ansvarsområdet var uproblematisk.<sup>11</sup> Det er forskjell på teori og praksis, og det vil ta tid å utvikle en ledelseskultur som eliminerer dette helt. Det er heller ikke sikkert det er et realistisk mål, sett i forhold til den høye rotasjonen i utdanningsavdelingene. Tilsetting av nytt personell betyr nye relasjoner, som igjen betyr at veiene nok en gang må gås opp.

To hoder tenker ofte bedre enn ett, med hentydning til det tette samspillet mellom sersjanten og sjefen (Hærstaben, 2015, p. 15). Dette kan bli en utfordring, ved at NK skyves til siden. Stedfortrederrollen behandles senere, men sjefen må være oppmerksom på dette. På den annen side er sjef og NK offiserer, med relativt lik bakgrunn<sup>12</sup>. Felles erfaringer og ståsted fører mennesker sammen, og gir grunnlag for gode diskusjoner om felles opplevde problemstillinger. Lederteamene var tydelige på at det alltid var en offiser som var sjef, men det daglige samarbeidet med å lede avdelingen betyr mye for hvordan lederteamets samlede ledelse oppfattes. Det var et tydelig skille mellom hvordan sjefens og sersjantens synlighet i avdelingen ble omtalt, kontra NKs rolle som synlig leder. Det var rollen som stabssjef som ble vektlagt. En NK sa noe om dette:

Jeg synes det er helt naturlig at det er et tettere forhold mellom sjefen og sersjanten, og at jeg er litt utenfor den. Her i avdelingen er det viktigere å ha en stabssjef enn en NK, fordi vi alltid har en sjef. Kjennskapet til avdelingen gjør det enklere å veksle mellom rollene.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Alle sjefene var tydelige på dette.

<sup>12</sup> Det er krav til fagtjeneste (minimum 2 års tjeneste i avdelingens fagretning), avdelingssjefstjeneste (kompanisjefstjeneste tilsvarende) og gjennomført GOU til både NK- og sjefsstillingene i avdelingene.

<sup>13</sup> Ref. NK avd C, 14. nov 16

---

Selv om NK skal overta i tilfelle sjefen ikke er tilstede eller faller fra, er det enklere for NK å forholde seg til den tydelige, definerte stabssjefs-oppgaven. Den er håndgripelig og konkret, og han er sjef for en stab som rapporterer til ham. NK har en egen lederrolle som må forvaltes, men oppgaven som stabssjef prioriteres. Slik denne NK'en sier det, virker det fristende å bruke verdifull tid på det viktigste først, og bekymre seg mindre om hva sjefen og sersjanten arbeider med. Dette i seg selv gir en forskyvning av ledelse i teamet til sjef og sersjant, da NK ikke synes å ha anledning til annet enn enkel koordinering med teammedlemmene. En NK sa det slik:

Lederteam omtaler bare sjef og sersjant, men dette bør være naturlig og ikke krampaktig. Masse skjer uformelt i gangen, ad hoc osv. [Vi] har ikke funnet en kjempegod løsning på dette ennå.<sup>14</sup>

Det synes å være viktigere å ha gode, balanserte og ikke for omfattende systemer for koordinering i lederteamet, som gir det viktigste til hver enkelt. Hvordan sersjantens utøvelse av lederrollen i avdelingen gjennomføres, gav også en viss bekymring i ett av lederteamene:

Hvis ikke sersjanten spiller den sjefen som til enhver tid leder god, så har vi en reell maktforskyvning, for han sitter med mye makt, da han sitter med en indre krets. Det har ikke kompanisjefene, det har ikke NK; det er kun en mann som har det.<sup>15</sup>

Offiserer skal bygge bredde, mens befalet skal bygge dybde. Med andre ord vil en sersjant kunne bygge en solid lederbase i avdelingen over tid, mens alle er klar over at nåværende sjef har stillingen i kort tid.<sup>16</sup> Tillit er et stikkord her, noe som understrekes av sitatet over, samt av grunnsynet på ledelse (Forsvarssjefen, 2012). Tillit er ikke noe man kan kreve, det må opparbeides gjennom synlige handlinger over tid (Martinsen, 2015, p. 111). For at sjefen skal være komfortabel med å dele lederrollen, må medlemmene i lederteamet gjøre seg tilliten verdig. Men selv om denne tilliten ikke er sterk, vil kontinuiteten befalet opparbeider seg

---

<sup>14</sup> Ref. NK avd A, 1. nov 16

<sup>15</sup> Ref. NK avd D, 31. okt 16

<sup>16</sup> Bataljonssjefene sitter maksimalt 3 år i stillingen, mens sjefssersjantene kan sitte i 8 år.

---

fremdeles ha mye å si i avdelingen. Sersjanten er med andre ord ikke like avhengig av denne tilliten for å kunne utøve ledelse i avdelingen, da den uformelle makten er vanskelig å forholde seg til for de som ikke er en del av den. Relasjonene mellom befalet kan være en grobunn for ledelsesutfordringer for sjefen, da han ikke er en del av dem.

En NK antydde endog at en sersjant som ikke hadde hans tillit, ville bli avsatt umiddelbart.

Dette er ikke en mulig løsning, da tilsetningsforholdet til sersjanten hviler på

Tjenestemannslovens prinsipper om oppsigelse på saklig grunnlag (Tjenestemannsloven, §9).

Uttalelsen reiser et interessant spørsmål; hva gjør sjefen om hans sersjant ikke har hans tillit?

Et tett og godt forhold mellom sjef og sersjant er helt avhengig av gjensidig tillit. Uten denne blir det umulig å jobbe sammen, og meget utfordrende for sersjanten å representere sjefen i ulike sammenhenger. En tilsidesatt sjefssersjant i avdelingen er ingen tjent med, og vil på sikt bli en belastning for både sjefen, sersjanten og lederteamet som en helhet.

En leder skal være en rollemodell for de ansatte gjennom synlighet, eksempelets makt og tydelige holdninger og styringssignaler. Lederskapet hviler blant annet på den personlige ledelsen, der sjefen påvirker sine undergitte direkte (Sjøvold, 2016, p. 43). I hvilken grad lederen har denne naturlige autoriteten, avhenger av hvilken personlighet lederen har, og i hvilken grad det synlige lederskapet er hans styrke eller ikke (Brunstad, 2009, p. 135). Sjefen har, på lik linje som sersjanten, blitt rekruttert med bakgrunn i personlige egenskaper innen relasjonell ledelse, selv om dette kommer tydeligere frem i stillingsbeskrivelsen til sersjanten. Denne delen av lederskapet henger nøye sammen med muligheten til å vise seg personlig blant sine ansatte. Dette er en vesentlig del av sersjantens utøvende lederskap, som skal på vegne av sjefen påvirke menneskene i organisasjonen. Stillingen er relasjonelt betinget, og over tid vil disse relasjonene bli en stor maktfaktor (Sjøvold, 2016, p. 196). Disse relasjonene, formet over tid, vil gi tillit til den som vedlikeholder relasjonene. Den utøvende rollen sersjanten skal ha i den nye ordningen, er avhengig av disse relasjonene. I dette må både

---

sjefen og sersjanten sørge for at lederskapet som utøves samsvarer, slik at avdelingen ikke får forskjellige signaler.

En sjef med store interesser innen teknikk og detaljer vil få en utfordring i den nye ordningen, noe uttalelser fra intervjuene bekreftet.<sup>17</sup> De var tydelige på at «offiseren må tørre å gi slipp på detaljene». Samtidig mente de at dette kommer til å bli det vanskeligste for offiseren. Dette peker tilbake til lederteamet, der sersjanten gjennom sin direkte kontakt med «grasrota» har et bedre bilde av hva som foregår. Lederteamet må gjennom dialog og koordinering være enige om grensene for den utøvende ledelsen, samt hvordan sjefen planlegger å virke som leder.

Det er verdt å være oppmerksom på at sjefens rolle ikke kommer av seg selv, og at arbeidet med relasjonene i avdelingen er viktig for lederrollen. En av sjefene sa det slik:

Om offiseren trekker seg for mye tilbake kan dette bli et problem. [Det kan bli en en gallionsfiguropplevelse].<sup>18</sup>

Samtidig var en annen sjef tydelig på at trygghet i lederrollen var å gi slipp på detaljkontrollen. Det måtte fokuseres på helhet og ledelse, og sørge for at avdelingen ble ledet gjennom de ansatte.<sup>19</sup>

Lederrollen innebærer også en formell side gjennom utarbeidelse av ordrer, direktiver og gjennom formell møtevirksomhet (Forsvarssjefen, 2012, p. 6). Alle avdelingene hadde organisert ledermøtene i avdelingen på samme måte; med sjef, NK og sersjant som deltaker sammen med avdelingssjefene. Her ble det også presisert at det var NK som ledet møtene i sjefens fravær. Sett i lys av at sersjanten ikke er en del av kommandolinjen (Hærstaben, 2015, p. 15), men ligger direkte under sjefen, ble det oppfattet som en naturlig ordning. Det var et tydelig fokus på kommandolinjen og ledermøtene som verktøy for å formidle sjefens vilje ned i organisasjonen. Ut fra uttalelsene i intervjuene tydet det på at sjefen ikke delegerte ledelse

---

<sup>17</sup> Ref. sjt avd C, 14. nov 16

<sup>18</sup> Ref. sjef avd C, 14. nov 16

<sup>19</sup> Ref. sjef avd D, 31. okt 16

---

ned til andre i lederteamet her, men at dette var en arena der sjefen styrte direkte. Sersjanten deltok som sjefens nærmeste rådgiver på fag og teknikk, mens NK som stedfortreder og som sjef for bataljonsstaben. En av sjefene presiserte viktigheten av perspektivet sersjanten tok med seg inn i ledergruppen, og hvordan dette på sikt kunne bli et viktig verktøy for avdelingssjefene.<sup>20</sup>

Ledelse utøves gjennom mennesker, et ansvar sjefen fremdeles har selv om OMT er innført. Intervjuobjektene var tydelig på dette, men poengterte også at lederrollen endres når sersjantens oppgaver og ansvarsområde utføres på vegne av sjefen. De var opptatt av at sjefen ikke ble passiv, men var proaktiv for å utnytte mulighetene som ligger i den ekstra ressursen. Utnyttelse av komplementære egenskaper i samhandlingen er viktig for sjefen, samt for teamet som helhet. Å veksle mellom å utføre sine egne arbeidsoppgaver, og representere sjefen i ulike sammenhenger krever teft og rolleforståelse, samt tydelig og god kommunikasjon internt og eksternt. Det var også en erkjennelse i lederteamene at NK måtte involveres, men noe annet enn flyktige koordineringsmøter ble krevende å få til. Den formelle arenaen med møtevirksomhet var uendret for NK, men den uformelle ledelsen ble i stort ivaretatt av sjef og sersjant. NK'ene erkjente at det ikke var mulig eller naturlig å ha et like tett forhold til sjefen som sersjanten hadde, og det slik sett var en ubalanse i teamet som måtte adresseres. I neste avsnitt behandles stedfortrederrollen. Hvilken påvirkning har OMT på denne?

#### **4.2.2 Stedfortrederrollen – å overta som sjef**

Stabssjefsrollen til NK gjør at det er mindre naturlig at NK inspiserer tjenesten på vegne av sjefen. Som leder av bataljonsstaben er det svært mange administrative gjøremål som skal utføres, som stillingsbeskrivelsen for NK slår fast (SAP, 2016). NK vil da ikke kunne «låne» lederrollen til sjefen på lik linje med sersjanten, men vil tilbringe tiden med styring og ledelse

---

<sup>20</sup> Ref. sjef avd A, 1. nov 16

---

av egen stab for å produsere beslutningsstøtte til sjefen. På den annen side er rollen til NK fastlagt gjennom instruksjer og arverekkefølgen, som tilsier at han overtar i sjefens fravær. En sjef sa det slik: «Jeg er sjef. Hvis jeg er borte, er det NK som er sjef. Og den er jeg veldig tro mot.»<sup>21</sup> Denne setningen legger mye ansvar på NK. For kortere tid vil en fungering som sjef ikke innebære mye annet enn en oversikt over de gjøremål sjefen hadde planlagt i perioden, og være tilgjengelig som beslutningstaker der dette er nødvendig. Det er en helt annen sak å overta som sjef over lengre tid. Å overta som sjef uten å ha hatt muligheten til å bli tilstrekkelig kjent med menneskene i avdelingen, vil kunne være et stort sprang for enhver. Det synes viktig å finne systemer for å få alle i lederteamet til å bli en del av sjefens lederskap, ikke minst for teamet selv. En tidligere bataljonssjef beskrev forskjellen på sjef og NK enkelt ved at den sjefen skal ta beslutningene, mens NK skal utarbeide beslutningsgrunnlaget (Krigsskolen, 2008, p. 46). En av sersjantene sa det slik:

NK skal jo kunne ta over i sjefens fravær, og det betyr at NK må inkluderes i det vi gjør, slik at han er i stand til å overta, og ikke minst at det ikke må bli et så stort skille at det blir unaturlig at jeg og NK og jeg og sjefen kan fungere som et team.<sup>22</sup>

Sitatet oppsummerer samhandlingsprinsippet på en god måte. For å kunne samhandle må alle deltakerne bygge og utvikle felles forståelse med ulik kompetanse for at teamet skal fungere (Torgersen & Steiro, 2009, p. 155). Hva som legges i «stort skille» ble ikke utdypet, men en grunnide for samhandling er å utnytte hverandres kompetanse. Dette innebærer også jevnlig oppdateringer fra hver enkelt innen deres ansvarsområder. Selv om dette blir hovedlinjer i den enkeltes arbeid, vil dette hjelpe mye for å oppnå effektiv samhandling i teamet. Å være i stand til fullstendig å overta hverandres roller og ansvar uten forsinkelse vil være et for ambisiøst mål, da en viss spesialisering er nødvendig innen eget ansvarsområde og arbeidsfelt.

---

<sup>21</sup> Ref. sjef avd C, 14.nov 16

<sup>22</sup> Ref. sjt avd B, 31. okt 16

---

Følgende scenario kan være illustrerende:

Bataljonssjefen, som hadde ledet avdelingen i halvannet år, ble forespurt om å overta en viktig stilling i FN umiddelbart. Det besluttet av ledelsen på nivået over at det skal tilsettes en ny sjef, men mens rekrutteringsarbeidet pågår må NK overta som sjef. En ny offiser blir tilbeordret som NK, og det er usikkert hvor lenge fungeringen skal vare. Dette betyr at lederteamet vil bestå av fungerende sjef, ny NK og sjefssersjant som har arbeidet tett med forrige sjef i halvannet år. I en slik situasjon er det naturlig å tenke seg at prosessene som er startet av forrige sjef, gjennom ordrer, direktiver og føringer i en tid vil bli brukt av det nye lederteamet for å lette overgangen. Men ny sjef er en annen person, og skal forholde seg til de undergitte på en annen måte enn tidligere. Som NK er han sjef for staben, mens daværende sjef og sersjant i stor grad utøvde det direkte lederskapet. Som ny sjef er det han som skal ivareta dette, med basis i egne erfaringer, prinsipper, holdninger og lederstil. Har hans tid som NK og stabssjef gjort ham i stand til å ivareta denne oppgaven på en god måte? I forrige avsnitt ble det klart at det er et skille mellom rollen som stabssjef og som en del av lederteamet i bataljonen. Samarbeidet mellom sjef og sersjant er tettere enn mellom de tre, selv om de alle er en del av de formelle arenaene der beslutninger fattes. Arbeidet som stabssjef definerer hverdagen for NK, noe som gjorde at det ikke virket naturlig var eller mulig å være en del av aktivitetene til sjef og sersjant. Rollene i lederteamet må defineres av den nye sjefen, og de relasjonelle båndene må bygges på nytt. Dette er en sentral oppgave for den nye sjefen, som det ville ha vært for hvilken som helst sjef som ble tilbeordret. Her er fordelene for den nye sjefen at han kjenner avdelingen, han kjenner rutiner, kultur, menneskene og hvor prosessene som går i avdelingen kommer fra. Hans tidligere rolle som stabssjef og NK gir store fordeler når han overtar avdelingen, bare det faktum at han jobbet tett med sjefen gir kompetanse.

Ut fra forutsetningene om at sjef og sersjant samarbeider tettere om utøvende og direkte ledelse, vil et samarbeid og kunnskap om dette arbeidet bøte på overgangen fra en sjef til en annen. Hyppigere koordineringsmøter enn intervjuobjektene har signalisert kan være nyttig for å unngå et større brudd i avdelingens ledelse, slik at NK i større grad er involvert relasjonelt enn tilfellet synes å være i dag. Dette krever en bevisst holdning fra alle i

---

lederteamet, ikke bare sjefen. NK må bidra med aktivt engasjement i teamet for å utvikle innsikt i sentrale spørsmål som angår avdelingen, både fra sjefen og sersjanten. Dette krever en viss teft fra NKs side, da en for stor involvering kan gå ut over primæroppgavene. Sersjant og sjef må også vite hva NK vil trenge for å kunne overta som sjef, og sammen må de finne ut hvilken informasjon som skal deles, samt hvilken komplementær kompetanse som skal bygges i teamet. Dette leder oss over til samspill som rolle, i hvilken grad ivaretas denne i det nye teamet, og hvordan påvirkes samhandlingen?

### 4.2.3 Samspillsrollen

Samspill handler om kommunikasjon og interaksjon mellom mennesker (Spurkeland, 2013, p. 22). Graden av samspill avgjør i hvilken grad man er leder, eller har abdisert fra tittelen og blitt en administrator. Godt samspill kan føre til god samhandling, der teamet forstår hverandre, kommuniserer godt sammen og utnytter komplementære kompetanser (Kallenberg & Larsson, 2003, p. 206). Sjefens ansvar for samspillet i et team kan ikke undervurderes, og dette bekreftes av lederteamene som ble intervjuet. En av sjefene var opptatt av å få oversikt over alle arenaer teamet kunne virke, for å koordinere samspillet dem imellom.<sup>23</sup> En god oversikt over hvor den enkelte påvirker, vil bidra til teamets ansvarsfordeling, og bedre utnyttelse av kompetansen. Innføringen av OMT gjør at det er flere arenaer sjefen kan få innvirkning på enn tidligere, noe som også innebærer behov for tett koordinering. En sjef uttalte:

Offiseren eide før hele sannheten av hva som skjer i avdelingen, men nå er ikke dette mulig lenger. Det er flere rapporteringspunkter, og sersjant-linjene gjør at det blir flere oppfølgingspunkter.<sup>24</sup>

Sitatet underbygger den store endringen etter innføringen av OMT. Samspillet går ikke lenger bare i kommandolinjen, men følger flere linjer samtidig. Sjefen må utvikle samspillet i flere

---

<sup>23</sup> Ref. sjef avd C, 14. nov 16

<sup>24</sup> Ref. sjef avd A, 1. nov 16



---

retninger, gjennom sersjantens egne faglinjer i tillegg til kommandolinjen. Utvikling av de menneskelige ressursene i avdelingen, som tidligere har vært sjefens hovedansvar, må nå gjennomføres i samarbeid med sersjanten, som har et eget ansvar for dette. Sersjantens rolle som hovedansvarlig for mentorering av befal i avdelingen, setter helt andre krav til samspill enn tidligere. Utvikling av en tydelig intensjon fra sjefen vil sette rammer for hvordan sersjantens samspill med resten av avdelingen skal gjennomføres.

«Kommandolinja er helt avhengig av å få vite hva som skjer med sersjant-linja om dette skal fungere. Informasjon og kommunikasjon er helt avgjørende.»<sup>25</sup> Uttalelsen kom fra en av sersjantene, og det var et tydelig fokus fra alle sersjantene som ble intervjuet at en egen agenda i SSL ikke var en aktuell problemstilling. Informasjonen må gå begge veier, for at samspillet skal fungere. En forventningsavklaring må gjennomføres innad i teamet, i tillegg til en rolleavklaring og oversikt over påvirkningsarenaer. Avdelingene syntes å være klar over denne dimensjonen, og en av sjefene søkte løsninger: "Vi kommer uansett til å lage en rollematrise, slik at sjefene vet ka dem skal forholde seg til." <sup>26</sup>

På den annen side handler også samspill om å gjøre hverandre bedre, motivere for videre innsats ved å bemyndige medarbeidere (Forsvarssjefen, 2012, p. 12). Å finne balansegangen mellom kontroll og frihet i oppdragsløsningen er viktig for sjefen, noe som må adresseres tidlig i prosessen med å forme teamet. Som en av sjefene sa når delegering av uformell makt var temaet: «Det er offiseren som skal definere hvilket system avdelingen skal spille med, og sersjanten skal iverksette det valgte systemet.» <sup>27</sup>

Samspillet internt i teamet vil avgjøre i hvilken grad medlemmene er i stand til å følge sjefens intensjoner. Er ikke teamet samspilt, blir det ulik virkning på forskjellige arenaer. En kan tenke seg at stabsmøter ledet av NK har ett fokus, ledergruppemøter ledet av sjef et annet og sersjantinspeksjoner et tredje. Deltakelse på slike arenaer må samkjøres. En av sjefene uttalte:

---

<sup>25</sup> Ref. sjt avd A, 1. nov 16

<sup>26</sup> Ref. sjef avd B, 31. okt 16

<sup>27</sup> Ref. sjef avd A, 1. nov 16

---

«Det er ingen tvil om at alle tre føler på et visst vakuum, uten at vi har helt oversikt over hvilke verktøy vi skal bruke for å utnytte potensialet i ordningen.»<sup>28</sup>

Kunsten og nøkkelen til et godt samspill ligger i å investere tid sammen. Feilkommunikasjon og misforståtte intensjoner kan være tunge å rette opp. Denne relasjonsinvesteringen må komme tidlig når teamet etableres eller endres, for å få effekten av relasjonene som bygges (Spurkeland, 2012, p. 147). En god prosess vil også øke involveringsbevisstheten hos den enkelte, da grensene i teamet blir klargjort. Ledelse er grensevirksomhet, hevder Brunstad. Sjefen skal sette grensene, så ikke formasjonen går i oppløsning (Brunstad, 2009, p. 61). Å sette grenser er å sette rammer, og rammer gjør at forutsigbarheten for lederteamet blir bedre.

Kjennskap til hverandre og åpenhet om hverandres kompetanse gjør det lettere å utvikle tillit og trygghet i lederteamet. (Dubrin, 2007, p. 205). En godt utviklet intensjon fra sjefens side vil minske behovet for stadig samkjøring av budskap og tidkrevende koordinering. Gode rammer og systemer for samhandling vil frigjøre tid til oppdragsløsning, så det er viktig at dette har fokus hos sjefen tidlig i samhandlingsprosessen. Å utvikle en god intensjon er sjefens ansvar, men han kan gjerne benytte den komplementære kompetansen i teamet for å utforme en retning alle kan stå inne for. Det er lederteamet som helhet som skal gjøre intensjonen om til praktisk handling, og forskjellige innfallsvinkler er nyttig. Samspillet mellom offiserer og befal vil endres fremover, dette påvirker samhandlingen. Når oppgavene endres, må samhandlingen endres slik at rollene kan justeres.

#### **4.2.4 Utviklingsrollen**

En organisasjon som hver dag jobber for å forbedre seg ved hjelp av dedikerte medarbeidere, vil være et godt utgangspunkt for en sjef. Å utvikle en forbedringskultur der et kontinuerlig fokus på smartere løsninger i alle ledd utvikles, er et sjefsansvar. I avdelingene som ble

---

<sup>28</sup> Ref. sjt avd A, 1. Nov 16

---

intervjuet var fokuset på «underskogen» som en sjef formulerte det, stort.<sup>29</sup> Utvikling av fagkompetanse i hele avdelingen, ble et tilbakevendende tema som skapte stort engasjement. Sjefen bruker linjeorganisasjonen for å utøve kommando og kontroll gjennom underordnede ledd (Forsvarets\_høyskole, 2010, p. 65). Gjennomføringen varierer fra sjef til sjef, men det var enighet om at ledelse gjennom systemene som var etablert i avdelingen var det viktigste verktøyet de hadde for påvirkning. For lederteamet er det viktig å samstemme innsatsen mellom de forskjellige arenaene de skal virke på. Sjefen må sørge for at ledergruppens<sup>30</sup> prioriteringer henger sammen med sersjantens virke i avdelingen. Beslutningen om å la sersjanten være med i ledergruppen virker fornuftig for å koordinere dette arbeidet og unngå konflikter når sersjanten påvirker ansatte i kompaniene.

Tydelige sjefer er viktig ved å bruke direkte linjer. Man må fremdeles bruke kommandolinja når saker sjefene skal informeres om [saker som] kommer.

Forutsetningen er at sersjantene skjønner hvilken informasjon som må via sjefen.<sup>31</sup>

Gjennom avklarte rammer fra en tydelig sjef blir det enklere for sersjanten å vite hvor grensene går. Alle sjefene som ble intervjuet utviste tillit til sersjantene gjennom å antyde stor frihet i arbeidshverdagen. De var også tydelige på at om denne tilliten ble brutt eller tøyd for langt, ville de justere friheten. Andrew Dubrin kaller dette «empowerment», å gi fullmakter til sine ansatte med bakgrunn i kompetanse, basert på tillit fra sjefen. De positive effektene er trygghet i oppdragsløsningen, motivasjon til å yte det lille ekstra og utvikling av kreativitet (Dubrin, 2007, p. 266). Sjefen må gjøre sersjanten i stand til å spille sjefen god.

Peter M. Senge (1992) snakker om den lærende organisasjonens behov for å utvikle en rekke egenskaper for å utvikle organisasjonen videre. For det første, er det viktig at evnen og viljen til selvledelse og selvutvikling finnes hos arbeidstakerne. Uten denne evnen og viljen vil ikke den enkelte få nødvendig fremgang gjennom læring. Som Torgersen & Steiro presiserer:

---

<sup>29</sup> Ref. sjef avd B, 31. okt 16

<sup>30</sup> Ledergruppen består av sjef, NK, sersjant og kompanisjefene.

<sup>31</sup> Ref. sjef avd C, 14. nov 16

---

Læring er å utvikle nye kunnskaper, ferdigheter, holdninger, verdier og tankesett. Derfor er det slik at kun den enkelte kan ha ansvar for egen læring. Det er bare den lærende selv som kan lære. (2009, p. 241)

Teamene som ble intervjuet la stor vekt på autonomien hos både sersjant og NK, og å lede på intensjon er å forvente selvledelse i teamet. Sjefen kunne ikke være overalt samtidig, men forventet samtidig at friheten ble forvaltet riktig og i henhold til de føringene som ble gitt. Utfordringene for en sjef blir da å gi rammer som gir frihet i utførelsen, samtidig som sjefens behov for kontroll ivaretas. Sersjantene var ikke overraskende samstemt i deres forsikringer om at de ikke gitt utover sjefens rammer, men kan dette hevdes i alle tilfeller? Med den nye sersjantlinjen som er under utvikling, vil befalet i avdelingen få friere tøyler med å utøve sitt lederskap, som OMT legger opp til. Dette legger ytterligere press på lederteamets evne til å opptre koordinert og samordnet.

Videre mener Senge (1992, p. 174) at teamets evner til å bygge felles mentale modeller gjennom å utnytte kompetansen i teamet forbedrer læringsmulighetene. Dette samsvarer med grunnsynet for ledelse (Forsvarssjefen, 2012), som også peker på sjefens ansvar her. I samhandlingsteorien er et team med komplementær kompetanse bedre rustet til å bygge felles mentale modeller (Torgersen & Steiro, 2009, p. 154). I tillegg må viljen til å utnytte denne kompetansen til å skape et felles mentalt bilde være tilstede. Teamene var samstemte på at offiserene skulle forholde seg til helheten, mens sersjantene skulle bruke SSL til å bygge kompetanse innen teknikk og fag. Det var likevel enighet om at offiserene fremdeles hadde et stort fokus på «de nære ting», stridsteknikk og enkeltmannsferdigheter. Dette er en viktig erkjennelse i arbeidet med å innføre OMT. Befal og offiserer må i større grad erkjenne hverandres ekspertise, og gi rom for å utvikle denne. Hvordan dette i praksis kan gjøres, var teamene usikre på. De erkjente at det er krevende for en offiser å stille seg til siden og bare forholde seg til helheten, selv om innføringen av forvaltningssystemer naturlig reduserer offiserens muligheter til å påvirke egne ansatte direkte. Likevel var de tydelige på at det var helt nødvendig å slippe kontrollen over befalets nye ansvarsområde, slik at avdelingen som helhet ble i bedre stand til å løse sine oppdrag.

---

En av NK'ene beskrev forskjellen på offiserer og befal under gjennomføringen av en taktisk operasjon.<sup>32</sup> Offiseren skulle legge planen, lede operasjonen, evaluere den og starte planleggingen av neste aktivitet. Befalet var ansvarlig for at soldatene var klare med riktig utstyr, på riktig sted til rett tid, samt for selve gjennomføringen på bakken. Likevel var det den fysiske gjennomføringen som opptok offiserene etter operasjonen, og ikke de taktiske disposisjonene. Dette gjaldt spesielt for unge offiserer, men det er grunn til å tro at innføringen av OMT vil gi yngre offiserer et annet fokus når ordningen er blitt ytterligere integrert i avdelingen. Forutsetningen er at det er reell aksept i avdelingen for at offiserene ikke har samme grunnkompetansen innen militære ferdigheter som tidligere. For lederteamet vil det si at sersjantens del av ekspertisen i teamets samhandling blir mer dominerende, spesielt siden sersjantens personlige kontaktflate blir større enn sjefen og NKs.

En av sjefene presiserte: «Vi kan godt ha flere linjer og jobbe overalt, men det viktigste er at alle husker hvem som er sjefen».<sup>33</sup>

Dette sitatet oppsummerer godt hva dette handler om; sjefen er alltid sjef. Innføringen av OMT endrer ikke dette. Men sjefen må i større grad bruke den ekspertisen og han har fått tildelt gjennom sersjanten og SSL til å jobbe frem gode mål og føringer for hvor avdelingen skal gå. Å finne balansen mellom egen og sersjantens ekspertise er vanskelig. Å gi føringer innen et område man selv ikke lenger er ekspert på, var et viktig punkt for sjefene i intervjuene. Flere av sjefene innrømte at det var godt å kunne ta tak i de enklere tingene av og til, for å kjenne på følelsen av direkte involvering i avdelingens gjøremål. De var bekymret for at de ble satt til side med det administrative, mens sersjanten reiste rundt i avdelingen og representerte ham i faglige sammenhenger.

I et litt større perspektiv var det også en stor bekymring for at det ble oppfattet som «morsommere» å være befal, og «kjedeligere» å være offiser. Dette hang sammen med muligheten til å være ute blant soldatene og undergitt befal, og utøve direkte påvirkning på

---

<sup>32</sup> Ref. NK avd B, 31. okt 16

<sup>33</sup> Ref. sjef avd C, 14. nov 16

---

egen avdeling. Dette kunne påvirke jobbtilfredshet blant offiserer spesielt, og skape en avmakt i forhold til befalet. Det ble oppfattet at innføringsløpet la mer til rette for at befalet skulle blomstre og «ta over» kontrollen, mens offiserene skulle holde seg litt i bakgrunnen. En av sjefene sa det slik:

Det er tydelig at det er noen som jobber med sersjantlinja og satt kraft bak den, mens det ikke er noen som jobber med offiserene på samme måte. Dette blir tema i avdelingen når kultur skal diskuteres.<sup>34</sup>

På den annen side presiserte også teamene at det fremdeles var offiserene som la føringene og tok beslutningene, og at denne kompetansen måtte ha et likeverdig fokus fremover.

Å skape en rollebevissthet i teamet blir en viktig oppgave for å skape forståelse for hverandres komplementære ferdigheter. Sjefen kan velge å forholde seg til sersjanten og NK på samme måte som før, men da vil ikke dynamikken som OMT gir muligheter til, bli skapt i samme grad. Sersjanten kan ikke utføre sine oppgaver uten at sjefen gir sin velsignelse, samt gir ham den tilliten og friheten som trengs for å påvirke på hans vegne.

OMT gir andre muligheter for samhandling enn tidligere. Det handler om en formalisert linje med definerte møtepunkter som ikke har eksistert før, noe som endrer dynamikken i en avdeling. Denne dynamikken må styres av lederteamet, og deres rammer for utnyttelse av dette vil avgjøre hvilken effekt den vil få. Dette henger sammen med viljen til å utnytte OMT og hvordan innføringen skal foregå i den enkelte avdeling. Det er også viktig å huske på at det alltid har eksistert faglinjer i avdelingene. Å samle fagmiljøer i avdelinger er både naturlig og nødvendig, og inndelingen av tropper i fagbataljoner er funksjonell i forhold til hvilket oppdrag troppen skal løse. Dette så ikke teamene som en utfordring. Det ville alltid være behov for en faglig koordinering på tvers, internt i avdelingen om mot andre fagmiljøer. SSL gjør at denne koordineringen kan ta form av et forum og møteplass for befalet, der offiserene ikke så lett har tilgang. Det var en reell bekymring for at SSL kunne bli «en stat i staten» som

---

<sup>34</sup> Ref. sjef avd B, 31. okt 16

---

holdt sin faglige integritet så høyt at offiserene ikke fikk tak i den. Det kan utvikle seg til en ekspertise-makt som blir eksklusivt for en gruppe, og kombinert med sersjantens kontaktflate blir det en betydelig maktfaktor (Sjøvold, 2016, p. 120). Myndigheten til å benytte seg av sjefens føringer i hele avdelingen innen eget fagfelt, kombinert med styringsdokumenter som legger formaliserer denne myndigheten, bør være i fokus hos sjefen. Det var ikke noe som tydet på at dette var en aktuell problemstilling i teamene, men sett i lys av sjefens begrensede muligheter til å velge sine egne medarbeidere er det verd å være oppmerksom på dette. Sjefene i teamene var derimot positive til at sersjanten kunne ha dette fokuset på hans vegne, så lenge myndigheten ikke ble overskredet.

Å utvikle en avdeling er sjefens ansvar. OMT gir sjefen andre muligheter til å utvikle spesifikk kompetanse, gjennom å gi ansvar til sersjanten for utførelse og oppfølging. Koordinering av dette mot underliggende sjefer i avdelingen er sentralt for å unngå misforståelser og konflikter. Sjefen bør ha et bilde på hvem som har ansvaret for hvilken kompetanseheving, og ufarliggjøre at offiserer ikke har den samme grunnkompetansen på teknikker som tidligere. Fagmiljøene må vokse seg sterke, men bør koordineres. De store linjene tilhører offiserene, og det er sjefens ansvar å sørge for at sersjantens påvirkning i avdelingen ligger innenfor disse linjene. Bevisstheten om hvordan utviklingsrollen har endret seg må også utvikles, for å finne gode løsninger i hver enkelt avdeling.

#### **4.2.5 Kulturbærerrollen**

Edgar Schein omtaler kultur som «the result of a complex group learning process that is only partially influenced by leader behavior» (Schein, 2004, p. 11). Han poengterer samhandlingen mellom ledelse og påvirkning av kultur, og hvor viktig det er at ledere forstår kulturen i avdelingen. Schein mener at kultur er summen av den delte kunnskapen til en gruppe mennesker, som dekker relasjonelle, kognitive og følelsesmessige forhold (Schein, 2004, p. 17). Menneskene som arbeider i organisasjonen, former kulturen hver dag gjennom kommunikasjon og interaksjon med hverandre (Martinsen, 2015, p. 229). Gjennom å sette retning, utarbeide prosedyrer og legge prioriteringer former sjefen kulturen i avdelingen, men

---

graden av utvikling avhenger av at organisasjonen faktisk følger påleggene. De underliggende holdningene som eksisterer i organisasjonen, kan effektivt sørge for at påvirkningen ikke blir som sjefen ønsker (Martinsen, 2015, p. 229). På den annen side kan sjefens føringer ha positiv effekt på organisasjonskulturen. En robust og løsningsorientert kultur utvikles underveis i samhandlingsprosessene og den daglige oppgaveløsningen, og sjefens væremåte kan bli avgjørende for hvordan kulturen utvikles (Krigsskolen, 2008, p. 83).

Jeg har tidligere nevnt det forskjellige rotasjonsmønsteret hos befall og offiserer. Utvikling av kultur tar tid, uttrykket «kulturen sitter i veggene» er myntet på den iboende forestillingen av at «sånn gjør vi det hos oss». Men er det slik at den som er i avdelingens lengst har størst påvirkning på kulturen i avdelingen? Selv om grunnlagsdokumentet for OMT tydelig peker på sersjanten som den nye kulturbæreren i Hærens avdelinger, blir det ikke nødvendigvis slik (Hærstaben, 2015, p. 8). Som Prop. 111S påpeker:

Denne kulturen må utvikles over tid som følge av målrettede tiltak samt modning og refleksjon. Her hviler et spesielt ansvar på Forsvarets ledere for å utvikle en sunn og god kultur bygget på Forsvarets verdigrunnlag som vektlegger gjensidig respekt og ansvar. (Forsvarsdepartementet, 2014a, p. 36)

Det kan synes som om det er kontinuiteten som vektlegges i Hæren, der sjefen gir en kulturell retning mens sersjanten implementerer og bevarer (Hærstaben, 2015, p. 15). Når neste sjef blir tilbeordret, er sersjanten sjefens rådgiver på gjeldende kultur. En av sersjantene så slik på det:

Viktig å tenke på at alle sjefssersjanter kommer fra offiserskorpset, og sersjant-siden er mer proaktiv i øyeblikket. Offiserene er mer avventende. Sersjanter og offiserer er pr nå like opptatt av detaljer, og et skarpt skille slik det skisseres vil være krevende å innføre over natten. Dette vil ta mange år.<sup>35</sup>

Dette handler som fokuset på profesjon og detaljer, men handler også om hvilken kultur offiserer og befall forholder seg til i dag. Lederteamene var opptatte av å anerkjenne at

---

<sup>35</sup> Ref. sjt avd C, 14. nov 16



---

endringene kommer, men at det tar tid å endre bevisstheten rundt dette i avdelingen. Fokuset på innføringen har vært på befalet og ikke offiserene, mente lederteamene. Men, som en sersjant formulerte det: «Sersjanten skal også få plass til å skinne; senere bør også offiseren få plass til å skinne.»<sup>36</sup> Han fokuserte på å gi plass til hverandre, slik at både offiserer og befal kunne bli en del av en felles kultur som en start på noe nytt og bedre. Sjefene var samstemte i at etableringen av en felles kultur var det viktigste de kunne bidra med nå, og at det måtte tas tak i snarest. De var bekymret for at ukulturer kunne utvikles i avdelingen om det ikke ble gitt tydelig retning for hvordan ordningen skulle utvikle seg. Eksempler ble ikke nevnt, men generelt var de bekymret for en «vi og dem»-tenking hos befal og offiserer. En sjef sa det slik:

Kan bli spesielt utfordrende på makt og autoritet, der kompetansenivået er veldig forskjellig. Må ikke gå i det sporet at det blir morsomt å være spesialist, og kjedelig og kontormessig å være offiser. Det må gå seg til etter som man finner ut hvordan disse rollene blir definert.<sup>37</sup>

Dette peker tilbake på kunnskapen om hverandres kompetanse, og hvordan denne kan utnyttes for å få det beste ut av befal og offiserer. Aktiv refleksjon rundt rollefordeling i fellesskap vil også utvikle en kultur der respekten for hverandres oppgaver er tilstede.

Fordelen med at sersjanten sitter nær sjefen er tilgjengeligheten. Dette gir sjefen en unik mulighet til å påvirke avdelingen, forutsatt at sersjanten har tilstrekkelig innflytelse på kulturen på lavt nivå. Sjefen kan med andre ord få med seg «grasrota» i avdelingen på en helt annen måte enn han hadde muligheter til før OMT ble innført. En av sersjantene påpekte dette, og var tydelig på at SSL kunne benyttes til å forsterke sjefens budskap.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Ref. sjt avd A, 1. nov 16

<sup>37</sup> Ref. sjef avd A, 1. nov 16

<sup>38</sup> Ref. sjt avd B, 31. okt 16

---

Men dette er et tveegget sverd:

Faren kan være at det blir en slags ukoordinert sjuende far i huset som gjennomfører egne tiltak i henhold til den kulturen vi har. Sjefene vil ikke bli happy om ting kommer opp via underskogen når sjefene har diskutert og besluttet saker i fellesskap.<sup>39</sup>

Sersjanten kan på samme måte ignorere sjefen, og prioritere de føringene han får fra nivået over. Hæren har selv sagt at det ikke skal være det samme behovet for dokumentasjon i SSL som i kommandolinjen (Hærstaben, 2015, p. 15), og to av lederteamene kunne fortelle om eksempler på at dette hadde kommet uheldig ut. På den annen side er det naturlig at noen feilskjær forekommer i starten av en stor endring som OMT er, og det krever en god porsjon teft for å vite hva sjefen må informeres om. Gjennom erfaring, og kunnskap om sjefens føringer, vil sersjanten ha gode muligheter til å implementere saker gjennom SSL slik det er tenkt.

Gjennom sin stilling som sjef for staben, har også NK betydelig påvirkning på avdelingens kultur. Sjefens beslutningsgrunnlag blir til gjennom stabens arbeid, og staben er en del av sjefens verktøy for å implementere beslutninger og føringer. Gjennom staben har NK god oversikt over hva som skjer i avdelingen, selv om informasjonen kommer gjennom hans saksbehandlere. Sjefen kan benytte seg av denne kontaktflaten for å gi sine føringer, for å påvirke kulturen i avdelingen. På den annen side var to av teamene usikre på hvilken effekt dette egentlig hadde, da saksbehandlerne stort sett forholdt seg til kompanisjefene og deres staber. De var opptatt av at påvirkningen fra staben skulle gå lenger ned i avdelingen, men dette fungerte ikke optimalt i dag. Resultatet ble at bataljonsstaben med NK som sjef ikke i tilstrekkelig grad var i takt med avdelingen, noe de var oppmerksomme på.

Hæren er symboltung, og gjennom seremonielle hendelser settes avdelingen i en historisk kontekst. Edgar Schein kaller dette «artifacts», de observerbare ritualer og seremonier (Schein, 2004, p. 26). Seremonier gir opplevelsen av fellesskap, og er en arena der sjefen er

---

<sup>39</sup> Ref. NK avd D, 31. okt 16

---

synlig for alle de ansatte samtidig. Sersjanten har fått ansvaret for seremonielle hendelser som avdelingens tradisjonsbærer i Hæren (Hærstaben, 2015, p. 16). Lederteamene hadde implementert Hærens føringer ved at det var sersjanten som sørget for at avdelingen var korrekt oppstilt ved inspeksjoner. Deretter kom NK til den oppstilte avdelingen, kontrollerte og meldte av til sjefen. Tidligere var det NK som gjennomførte oppgaven med å rette opp avdelingen før han meldte av til sjefen, mens sersjanten har overtatt denne oppgaven.

Avdelingsoppstillinger er felles for alle avdelinger i Hæren gjennom et eget reglement (Hærstaben, 1985). Reglementet beskriver i detalj hvordan avdelingen skal stilles opp, og hvem som har hvilket ansvar. Sersjanten er ikke nevnt i reglementet, kun sjef og NK.

En av avdelingene hadde i tillegg sersjanten ved siden av sjefen på selve oppstillingen, som sjefens synlige høyre hånd.<sup>40</sup> Dette var bevisst fra sjefens side, for å vise den tette knytningen mellom sjef og sersjant og endringene som kommer med OMT. Videre er det en påminnelse om behovet for samholdet i avdelingen, ved at sjefen signaliserer ivaretagelse av både offiserer og befal i den nye ordningen. Hvilken rolle sersjanten skal ha ved andre seremonielle hendelser og tradisjoner som ikke er regulert av reglementer<sup>41</sup> ble ikke diskutert. Men slike tradisjoner kan benyttes for å forsterke kjerneverdier og tilhørigheten til avdelingen (Martinsen, 2015, p. 233), og bør benyttes for å sende et felles budskap til organisasjonen.

I organisasjoner med en etablert kultur som skifter ledere ofte, kan det oppstå subkulturer, som kan øke grunnlaget for maktkamp og konflikter (Martinsen, 2015, p. 234). Sjefen må være oppmerksom på dette, og en god organisasjonskunnskap fra starten av vil hjelpe sjefen til å ta tak i utfordringene. En erfaren sersjant kan ha kjennskap til hvilke subkulturer som

---

<sup>40</sup> Ref. sjef avd C, 14. nov 16

<sup>41</sup> Hærens våpen (fagretninger) og avdelinger har forskjellige ridderordninger. Hensikten er å fremheve det spesielle ved hvert våpen/fagområde, og belønne og «straffe» fremferd i tjenesten på en humoristisk måte. Det seremonielle gjennomføres vanligvis i sammenheng med fagseminarer, og arrangeres av bataljonene i Brig N. Ett eksempel er Schnelleboms-ordenen i Sambandsbataljonen, for Hærens samband.

---

finnes, og kan sammen med sjefen finne løsninger på eventuelle utfordringer. Sjefen kan også benytte seg av andre nøkkelpersoner i avdelingen for å «måle temperaturen», for å vite om det er behov for å ta tak i subkulturene. Det er heller ikke sikkert det er nødvendig å endre måten avdelingen fungerer på, så lenge det ikke eksisterer ukultur og store konflikter mellom grupper. En tidligere bataljonssjef anså seg som en forvalter av gjeldende kultur, og han fokuserte på å dyrke de riktige delene av kulturen (Krigsskolen, 2008, p. 56). Med dette mente han det løsnings- og samvirkeorienterte fokuset. Hver enkelt sjef må gjøre seg opp en mening om hvilke verdier vedkommende står for, og være tro mot disse. Spesielt i vanskelige situasjoner blir det emosjonelle fokuset sentralt, og sjefen får vist sine verdier i praksis. Håndteringen av disse situasjonene gir læring til organisasjonen, gjennom etableringen av nye normer og arbeidsprosedyrer (Krigsskolen, 2008, p. 84).

Sjefen, gjennom sin posisjon og sin autoritet, kan påvirke organisasjonen ved føringer, seremonielle hendelser, retningslinjer og føringer. Han kan gjennom sersjanten få et unikt innblikk i hvordan avdelingen egentlig er, gjennom SSL og sersjantens kontaktnett. Dette kan slå ut begge veier, og avhenger av hvordan sersjanten benytter sin kjennskap til å informere sjefen. NK har gjennom sin seremonielle rolle som NK og som sjef for bataljonsstaben innflytelse på avdelingens kultur, Sersjanten har gjennom OMT fått en rolle som kulturbærer i avdelingen, men fremdeles er sjefen den viktigste premissgiveren for kulturell utvikling. Rollen er dog under endring, noe lederteamene kunne bekrefte. Forståelse for hverandres ansvar for utvikling av avdelingskulturen gjør at lederteamet deler rollen som kulturbærer. Lederteamet må sammen jobbe for å utvikle en sunn avdelingskultur, der både offiserer og befal er enige om en felles forståelse av «hvem vi er, og hvilke verdier skal vi ha».

---

## 5 Avslutning

Oppgavens problemstilling er:

*Hvordan har innføringen av OMT påvirket rollefordeling og samhandling i lederteam i Hærens avdelinger?*

Lederteam er ikke en betegnelse som i stor grad er benyttet i Hærens dokumenter. Innføringen av sjefssersjanter i en egen fagsøyle som minner om en kommandokjede, aktualiserer bruken av dette begrepet. Sjefen leder aldri alene, men gjennom menneskene som jobber i avdelingen. Den synlige lederen i avdelingen har tradisjonelt vært offiserene, men dette endrer seg i den nye ordningen. Det er sersjantene som nå står frem som de tydelige representantene for utøvende lederskap. Usikkerheten rundt roller og samhandling må kontres med tydelige føringer og retningslinjer, gjennom kommunikasjon og samhandling.

OMT vil påvirke hvordan befal og offiserer samhandler, står det skrevet i innføringsdokumenter for ordningen. Spesielt pekes det på den kulturelle dimensjonen, der gjensidig respekt for hverandres kompetanse og en tydelig kulturell retning er noen av virkemidlene som nevnes. I oppgaven viser jeg at flere av rollene flyter over i hverandre, og spesielt peker jeg på rollen som leder og kulturbærer. Rollene må operasjonaliseres, slik at det er avklart hvem som skal ha ansvaret for kulturutviklingen på lengre sikt. Lederrollens endringer er også betydelige. NK's rolle i avdelingen bør i tydeligere grad fremheves som en del av ledelsen. Rollen er ikke beskrevet i innføringsdokumentene, der fokuset er på sjefen og sersjanten. Det kan med fordel utdypes hvilke roller som skal fordeles i stillingsbeskrivelsene, sett i sammenheng med rekruttering til stillingene. Selv om intervjuene ga inntrykk av at dette ikke var en stor utfordring, må de sammen måtte finne de beste løsningene for ledelse. Prosessene i samhandlingsbegrepet kan hjelpe avdelingene med å finne gode løsninger som passer for dem, og de personene som leder avdelingen i øyeblikket. Dette krever god kommunikasjon og en god porsjon teft hos de involverte i hverdagen. Sersjantens tette knytning til sjefen innebærer at bataljonsstabene har fått et nytt element med potensielt stor makt og påvirkningskraft. Dette må alle forholde seg til. Her er det lett å trå

---

feil, og sjefen har et ansvar for grensesetting og kommunikasjon i forhold til sersjantens virkeområde. Sersjanten skal etter instruksjonen involvere seg i oppgaver og gjøremål som offiserene tidligere eide sannheten i, noe som kan bli smertefullt for offiseren. Å la ekspertene bruke sin ekspertise er viktig for at avdelingens kompetanse skal utvikle seg. Dette har vi lang erfaring med i Forsvaret, og i dette tilfellet må offiserene gi slipp på deler av sin kompetanse og slippe til sersjantene.

En vellykket implementering av OMT vil ta lang tid, og kreve mye ressurser. For å unngå at implementeringen ikke bare blir nye gradstegn på uniformene og mange fine ord, må det investeres tid. Tiden må offiserer og befal tilbringe sammen for å finne ut hvordan de ulike rollene skal fordeles, og ut fra dette starte å bygge en felles kultur. Ut fra undersøkelsen som er foretatt, er det optimisme for at OMT kan gi positiv effekt. Det må også gis fokus til offiseren i den nye ordningen. Samhandlingen mellom offiserer og befal er det viktigste fremover, der respekten for komplementær kompetanse vektlegges. Utnyttelsen av hverandres sterke sider gir store muligheter for kvalitativ forbedring av Hæren. Fokuset bør være å skape et eierforhold til OMT på alle nivåer. Føringsene Hæren har gitt gjennom sitt grunnlagsdokument må følges opp med tydelig handling.

## **5.1 Videre forskning**

I oppgaven har jeg utelukkende fokusert på funksjonelle roller, men det er viktig å se grundigere på teamroller for å utnytte teamets potensiale.

Offisersutdanningen vil påvirkes av OMT, men jeg kjenner ikke til om det er foretatt endringer i utdanningsprogram som følge av OMT. Dette bør undersøkes gjennom å se på implikasjoner for de unge offiserene som uteksamineres i fremtidens militære ordning. Hvordan skal de forberedes på en ny kultur som vokser frem gjennom to likeverdige karrieresystemer?

---

# Litteraturliste

- Belbin, R. M. (2010). *Team roles at work* (2nd ed. ed.). Oxford, U.K: Butterworth-Heinemann.
- Brunstad, P. O. (2009). *Klokt lederskap : mellom dyder og dødssynder*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Carson, N. (2007). Erfaringer og refleksjoner ved bruk av gruppeintervju i kvalitativ forskning. *Norsk pedagogisk tidsskrift*, 91(03), 220-231.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed. ed.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Dubrin, A. J. (2007). *Leadership : research findings, practice, and skills* (5th ed. ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Fog, B. (2016). *Offiseren - Hva nå? : En studie av militærordningens implikasjoner for offisersrollen på avdelingsnivå*.
- Folgerø, I. S. (2000). *Samhandling på arbeidsplassen - fornøyde kunder, klienter og kolleger*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Forsvarets\_høyskole. (2010). *Stabshåndbok for Forsvaret*. (8299567890). Oslo: Forsvarets stabsskole.
- Forsvarsdepartementet. (2013). *Kompetanse for en ny tid*.
- Forsvarsdepartementet. (2014a). Prop. 111 LS.
- Utredning av personellordninger, herunder befalsordninger. Faglig anbefaling.* , (2014b).
- Forsvarssjefen. (2012). *FSJ grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2015, 14.12.2015). Internmåling om militærordningen. from <http://intranett2.mil.no/organisasjon/omt/Sider/Hva-tror-de-ansatte.aspx>
- Forsvarsstaben/Personellavdelingen. (2015, Desember 2015). *Militærordningen*, 24.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams : setting the stage for great performances*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Heier, T. (2015). *Prosjektsøknad personell og kompetanse*.
- Hæren. (2016, 29.11.2016). *Stillingsbeskrivelser*.
- Hærstaben. (1985). *Ekserserreglement for Hæren*.
- Hærstaben. (2015). *Hærens grunnlagsdokument for militærordningen versjon 3.9*.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg ed.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- John, O. P., Robins, R. W., & Pervin, L. A. (2010). *Handbook of personality : theory and research* (3rd ed. ed.). New York: Guilford.
- Kalleberg, R. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi* Retningslinjer - NESH (4 ed.). Oslo: Forskningsetiske komiteer.
- Kallenberg, K., & Larsson, G. (2003). *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarsmakten.

- 
- Krigsskolen. (2008). *Tanker om militært lederskap i utvikling* (2. oppl. ed.). Oslo: Krigsskolen.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Levin, M., & Rolfsen, M. (2004). *Arbeid i team : læring og utvikling i team*. Bergen: Fagbokforl.
- Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse* (4. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Regjeringen. (2004). *Ot. prp. nr. 60 (2003-2004)*.
- Sagosen, H., & Wirsching, J. (2014). Ledernes betydning for strategisk kompetansestyring i forsvaret. *Norsk militært tidsskrift*.
- SAP. (2016). Stillingsbeskrivelser fra SAP.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed. ed.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1992). *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*. London: Century Business.
- Sjøvold, E. (2016). *Makt og maktbruk i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforl.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse : resultater gjennom samhandling* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse* (4. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Torgersen, G.-E., & Steiro, T. (2009). *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner : en menneskeligjøring av styringsystemer*. Stjørdal: Læringsforl.



---

# Vedlegg A Intervjuguide

## Oppgavens tema:

Offisersledelse i ny militær ordning – en analyse av lederteam i Hærens underavdelinger

## Problemstilling

Vil innføringen av lederteam i Hærens avdelinger medføre endringer i offisersrollen?

## Bakgrunn

Ordning for militært tilsatte (OMT) (St.prp.nr. 111 LS 2014-2015) innfører to søyler i Forsvaret, spesialistene (befal) og offiserene. Søylerne er ment å være komplementære, der offiserene skal lede og planlegge, mens befalet skal utøve og iverksette. Det er offiserene som skal lede avdelingene, mens befalet skal ivareta den faglige kompleksiteten. Grunnlagsdokumenter har i stor grad fokusert på befalets rolle i den nye ordningen, og lite på offiserene og deres rolle. Det synes klart at innføringen vil påvirke hvordan offiserene vil lede avdelinger i fremtiden, siden befalet er gitt en tydeligere rolle for den faglige oppfølgingen og ledelse på lavere nivå enn tidligere.

Hvordan ledelsens natur endres i morgendagens forsvar er nødvendig å få rede på, og hvordan disse endringene kan benyttes for å få det beste ut av den nye ordningen. Like viktig er det å finne ut hvordan teamene er organisert, hvilke oppgaver som er fordelt til offiserer og befal, samt hvordan sersjantlinjen fungerer ved siden av kommandolinjen.

## Deltakere

Oppgaven vil søke å finne disse påvirkningsfaktorene ved å gjennomføre gruppeintervjuer med lederteam i Hæren, bestående av sjef, nestkommanderende og bataljon/avdelingssersjanter.

Disse teamene er nylig etablert og har få erfaringspunkter ennå, men undersøkelsen vil bidra til kunnskap om hvordan disse rollene så langt er praktisert i Hæren.

---

Det vil bli gjennomført gruppeintervjuer med et representativt antall lederteam i Hærens underavdelinger.

### Gruppeintervju

OMT er nylig innført; det finnes liten erfaring med ordningen, og det er få som har forsket på problemstillingene som er skissert. Ved å intervju lederteamene, vil jeg få tilgang til ulike data fra den enkelte gjennom reflekterte tilbakemeldinger på temaene som diskuteres.

Jeg ønsker en åpen diskusjon rundt temaene som blir presentert, men jeg vil styre diskusjonen slik at vi kommer gjennom de viktigste faktorene som er presentert under. For å få tilgang til all informasjon som fremkommer i intervjuet, ønsker jeg å benytte lydopptaker; se samtykkeskjema.

### Faktorer

Ut fra problemstillingen vil følgende faktorer være relevante:

1. Rolleavklaring i lederteamene
2. Makt og autoritet
3. Kommandolinje vs faglinje

### Rolleavklaring i lederteamene

Tradisjonelt sett har sjef og NK dannet et lederteam i en avdeling, og NK overtar som sjef i sjefens fravær. Dette innebærer behov for tett koordinering og samarbeid mellom disse, og en stor grad av overlapping og samhandling om alle utfordringer med å lede en avdeling.

Avhengig av hvordan lederteamene organiseres, skal stabssersjanten være nær sjefen og agere i sjefens ånd mot resten av avdelingen. Hvordan blir denne dialogen når det er tre som skal "lede sammen"?

Hvordan fordeles rollene og oppfølgingsansvaret i teamet?

Stikkord: *Stab, ledergruppe, sjefsgruppe, ledelseskultur, avdelingssjefsgruppe, sentralisert vs desentralisert ledelse, sjefen som rollemodell og kulturbærer, ledelse og styring, samspill.*

Hvordan påvirker rollefordelingen offisersrollen?

---

## Makt og autoritet

Sjefen er alltid en offiser, men med den nye ordningen vil stabssersjanten kunne fungere som sjefens forlengede arm inn i avdelingen, både mot offiserer og andre befall. Videre kan det tenkes at stabssersjanten representerer sjefen i mange sammenhenger som innebærer ledelse og tett kontakt med utførende ledd.

Hva gjør dette med sjefens autoritet, og hvordan skal andre offiserer forholde seg til dette nye elementet? Hva gjør dette videre med NK's autoritet om han skal overta som sjef?

Stikkord: *Forventningsavklaringer, sjefen som målbærer av beslutninger, offisiell og naturlig autoritet, direkte og indirekte ledelse, maktforskyvning, oppdragsbasert ledelse, sjefens intensjon, situasjonsbestemt ledelse, ledelse på flere nivåer, tillit, hierarki, lojalitet.*

Hvordan påvirkes offiserens makt og autoritet?

## Kommandolinje vs faglinje

Det etableres nye ledelseslinjer når spesialistkorpset er innført. Hva har dette å si for den tradisjonelle kommandolinjen, og hvordan blir dette materialisert gjennom kontaktpunkter i avdelingen? Hvem har kontroll på linjene, og er det et behov for å ha kontroll?

Stikkord: *Sersjantlinje, faglinje, sjefslinje, kommandolinje, garnison vs øving, beslutninger, fullmakter, kompleksitet,*

Hvordan påvirkes offiserenes kommandolinje av den nye sersjantlinjen?

Eventuelle andre faktorer/punkter som ikke er berørt.

Har vi dekket alle faktorer? Ønsker dere å gå tilbake og se på noen flere faktorer eller problemstillinger?

---

# Vedlegg B Informasjonsskjema

## Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

### *Offisersrollen sett i lys av Ordning for Militært Tilsatte (OMT)*

#### **Bakgrunn og formål**

Studiens hensikt er å kaste lys over nye lederkonstellasjoner i OMT, der avdelingene i Hæren har etablert lederteam bestående av sjef, NK og stabssersjant. Hvordan fungerer dette nye elementet i praksis, og hvilke utfordringer og eventuelle fordeler har dette for rollen som offiser i en avdeling? Dette er en studie på masternivå, og eventuelle funn skal benyttes i videre forskning på området. Studiet gjennomføres gjennom Forsvarets høyskole (FHS).

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Datainnsamlingen vil foregå gjennom gruppeintervjuer av noen utvalgte lederteam i Hæren. Spørsmålene vil omhandle forskjellige temaer som berører offisersrollen spesielt, og ledelse generelt. Intervjuene vil ta maksimalt 2 timer, og det legges vekt på åpen diskusjon rundt noen temaer som er relevante for forståelse av hvordan lederteamene fungerer. Av praktiske årsaker blir intervjuene tatt opp på MP3-fil.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun undertegnede og veileder som har tilgang til data som samles inn i forbindelse med studien. Data vil bli lagret på egen harddisk og krypterte sky-lagringsområder. Deltakere vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner. Prosjektet skal etter planen avsluttes i februar 2017.

Data lagres i den grad det er nødvendig for FHS.

---

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Hans Sagosen, tlf 40029709 eller mail: [hans.sagosen@gmail.com](mailto:hans.sagosen@gmail.com).

Veileder er Per Norheim-Martinsen, [pmartinsen@ifs.mil.no](mailto:pmartinsen@ifs.mil.no)

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)