



**FORSVARET**  
Forsvarets høgskole

**«Løs oppdraget, ta vare på dine kvinner og  
menn»**

*Hvordan påvirker mellomledernes containerfunksjon Forsvarets  
evne til å ta vare på sine kvinner og menn?*

**Elisabeth Jankov**

Masteroppgave  
Forsvarets høgskole  
Høst 2018

---

---

# Forord

*Kjære pappa, denne er til deg.*

*Du overbeviste meg om at det å søke stabsskolen var en god ide, du hadde helt rett!*

Prosessen med denne oppgaven har gitt meg mulighet til å dykke ned i et tema som jeg har et brennende engasjement for. Er man villig til å sende soldater i krig på statens vegne, er det også viktig at man er villig til å følge dem opp på en god måte når de kommer hjem. Som en av mine respondenter sa: «Det skylder vi dem!»

Jeg håper at denne oppgaven vil bidra til videreutvikling av oppfølgingen av personell fra internasjonale operasjoner både i Hæren og i resten av Forsvaret.

Det er mange jeg ønsker å takke i forbindelse med dette prosjektet.

Først og fremst vil jeg takke mine respondenter. Dere viste stor vilje til å stille opp, selv om dere var inne i en travel periode med forberedelser til Trident Juncture 2018. Takk for den tilliten og den ærligheten dere ga meg. Uten den hadde prosjektet blitt vanskelig.

Til familien min. Dere har vært min inspirasjon til denne oppgaven. Hele livet mitt har jeg vært en del av en forsvarsfamilie. Jeg har så mange rundt meg som har valgt å reise ut i internasjonale operasjoner, og som har vært villig til å ofre alt for noe som er større enn de selv. Det beundrer jeg, og jeg er stolt av dere!

Aleksander, tusen takk for din uendelige støtte, og tro på meg. Takk for at du har lest, vært kritisk, utfordret meg og for at du har hatt en enorm tro på dette prosjektet. Det setter jeg virkelig pris på. Jeg er heldig som har deg ved min side. Anders takk for din tålmodighet. Nå gleder vi oss begge til mer tid sammen, det skal bli godt.

Til alle dere som har lest igjennom, kommet med innspill, diskutert løsninger med meg underveis og støttet meg, tusen takk det har betydd mye for meg!

Til slutt vil jeg gjerne takke mine veiledere Morten Andersen og Ingerid Opdahl. Den støtten dere har gitt meg har vært helt avgjørende. Tusen takk for alle råd og tips, og for at dere hjalp meg til å se nye løsninger de gangene jeg stod fast.

Å sette punktum for dette prosjektet er godt og vemodig på samme tid. Nå venter nye utfordringer.

Ski, 21. november 2018  
Elisabeth Jankov

---

# Sammendrag

Problemstillingen for denne oppgaven er «Løs oppdraget, ta vare på dine kvinner og menn» - Hvordan påvirker mellomledernes containerfunksjon Forsvarets evne til å ivareta sine kvinner og menn?

Siden 1947 har mer enn 100.000 norske soldater tjenestegjort i internasjonale operasjoner på oppdrag for Norge. Som en konsekvens av de dyrkjøpte erfaringene fra Libanon, Somalia og Bosnia, har det blitt rettet fokus på ivaretagelse av soldater fra internasjonale operasjoner de senere årene. Forsvaret har gjennom *Reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner (Oppfølgingsreglementet)* fulgt opp Regjeringens handlingsplan. Hensikten med disse dokumentene er å sørge for en helhetlig og likeverdig ivaretagelse av Forsvarets veteraner fra internasjonale operasjoner og deres familier.

Forsvarets ledelsesfilosofi baserer seg på oppdragsbasert ledelse, hvor desentralisert utførelse etter sjefens intensjon er kjernen. Dersom den oppdragsbaserte ledelsen virker etter hensikten, vil den praktiske utførelsen av ivaretagelse av soldater på det utøvende nivået i Forsvaret være i tråd med intensjonen bak *Oppfølgingsreglementet*. Med utgangspunkt i modeller for ledelse og kommunikasjon belyser denne oppgaven i hvilken grad og hvordan intensjonen fra forsvarssjefen i *Oppfølgingsreglementet* oppnås, oppfattes og styres etter i de nedre rekker i Forsvaret.

Utgangspunktet for analysen er et sett med kvalitative dybdeintervjuer med tre bataljonssjefer og deres respektive sjefssersjanter. Ved å snakke med disse lederne, som alle har vært med på å sende ut soldater til internasjonale operasjoner, om hvordan de driver ivaretagelse av sine veteraner og deres familier, har det vært mulig å trekke noen generelle slutninger om hvordan forsvarssjefens intensjon når frem til bunnen av Forsvaret.

Ved å applisere lederskaps- og kommunikasjonsteori til funnene i dybdeintervjuene, peker denne oppgaven på en del svakheter i hvordan den intensjonsbaserte ledelsesformen fungerer i Forsvaret. Likeledes avdekker oppgaven at det er betydelige svakheter i hvordan Hæren har operasjonalisert ivaretagelsen av veteraner fra internasjonale operasjoner og deres familier i etterkant av de betydelige endringene som nylig er gjennomført innenfor HR-området i Forsvaret.

---

# Summary

The driving question for this thesis is: “Mission first – People always” – how does the container function of the intermediate level leaders affect the Norwegian Armed Forces ability to take care of their women and men.

Since 1947 Norway has contributed to international military operations with more than 100.000 service members. Following the precarious lessons of the missions in the Lebanon, Somalia and Bosnia Hertzegovina, more attention has been diverted to efforts to take care of re-deploying soldiers from international operations. Through the Norwegian Armed Forces Joint Publication “Regulations on the management of personnel returning from international operations”, the Armed Forces have responded to the Government plan for Veterans. The purpose of these regulations are to ensure comprehensive and equal management of the Armed Forces veterans of international operations and their families.

The leadership philosophy of the Chief of Defence (CHOD) is focused on mission command and mission type orders. It emphasises desentralized execution based on the commanders intent. If mission command serves the Armed Forces according to its purpose, the practical application of soldier management at the battallion level in the Army should be in accordance with the intent of the Joint Publication. Departing from models for leadership and inter-personal communication, this thesis examines to what extent and how the CHOD intent in the Joint Publication is understood, executed and accomplished at the lower echelons of the Armed Forces.

This thesis is based on a series of qualitative interviews with army battallion commanders and their respective command Sergeants Major. By interviewing these army leaders, who have all deployed soldiers to operations overseas, on how they take care of their veterans from international operations and the veterans´ families, it has been possible to draw general conclusions on how the CHOD´s intents reach the lowest echelons of the Armed Forces.

By applying leadership- and communications theories to the main findings of the interviews, this thesis highlights deficiencies in how mission command is being applied in the Norwegian Armed Forces. Equally, the thesis reveals substantial gaps in how the Army has institutionalized the Joint Publication on veterans and their families, following the recent transformation within the human resources branch of the Armed Forces.

---

# Innholdsfortegnelse

<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN .....	1
1.2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSING .....	4
1.3 DISPOSISJON .....	5
<b>2 Teorikapittel</b> .....	<b>7</b>
2.1 HVA ER LEDELSE? .....	7
2.2 GERRY LARSSONS FORSKNING PÅ MELLOMLEDERNES CONTAINERFUNKSJON .....	8
2.2.1 Kommunikasjon i ledelse. ....	10
2.2.2 Indirekte ledelse .....	13
2.2.3 Kultur .....	16
2.3 LEDELSE I DET NORSKE FORSVARET .....	18
2.4 OPPFØLGING AV PERSONELL FRA INTERNASJONALE OPERASJONER .....	22
2.5 KAPITTELOPPSUMMERING .....	26
<b>3 Metode</b> .....	<b>27</b>
3.1 VALG AV FORSKNINGSMETODE .....	27
3.2 GJENNOMFØRING AV DATAINNSAMLING .....	31
3.3 ANALYSEMETODE OG KATEGORISERING .....	33
<b>4 Analyse</b> .....	<b>34</b>
4.1 «REGLEMENT FOR IVARETAKELSE AV PERSONELL FRA INTERNASJONALE OPERASJONER» .....	34
4.1.1 Kjennskap til reglementet .....	34
4.1.2 Viktigheten av reglementet .....	36
4.1.3 Forsvarssjefens intensjon. ....	39
4.1.4 Oppsummering .....	41
4.2 FØRINGER .....	42
4.2.1 Føringer fra nivåene over .....	42
4.2.2 Kanaler for formidling av budskapet .....	44
4.2.3 Oppsummering .....	46
4.3 OPPFATTES OPPFØLGING AV PERSONELL FRA INTERNASJONALE OPERASJONER Å VÆRE EN PRIORITERT OPPGAVE I HÆREN? .....	47
4.3.1 Ikke ressurser til å utøve oppgavene .....	47
4.3.2 Ikke ressurser, eller ikke øremerkede ressurser? .....	50
4.3.3 Oppsummering .....	52
4.4 KAPITTELOPPSUMMERING .....	53
<b>5 Avslutning</b> .....	<b>55</b>
5.1 KONKLUSJON .....	55
5.2 BEGRENSENINGER OG IMPLEMENTERING FOR VIDERE FORSKNING .....	58
<b>6 Litteraturliste</b> .....	<b>60</b>
<b>7 Vedlegg</b> .....	<b>1</b>
7.1 SAMTYKKEERKLÆRING .....	1
7.2 INTERVJUGUIDE .....	4

---

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Fred, stabilitet og menneskerettigheter er verdier vi i Norge holder høyt. Kampen for disse verdiene er også et arbeid for å ivareta norske interesser. I dagens verden kan ustabilitet og konflikter langt borte raskt få konsekvenser for oss både nasjonalt og regionalt. Norske soldater har siden den andre verdenskrig deltatt i operasjoner i en rekke land der målet både har vært å bidra til internasjonal fred og stabilitet, og å ivareta norske interesser. I 2011 kom Regjeringens handlingsplan «I tjeneste for Norge» som en erkjennelse av at ivaretakelsen og anerkjennelsen av norske veteraner og deres familier frem til da ikke hadde vært tilfredsstillende. Mye har blitt gjort siden den gang, og mange tiltak har blitt iverksatt. Men har man lyktes i å få implementert disse tiltakene i hele Forsvarets organisasjon, eller har noe av intensjonen med tiltakene endret seg på vei ned gjennom organisasjonen?

For forsvarssjefen var det viktig at tiltakene som ble iverksatt var gode nok til å kunne forebygge alvorlige ettervirkninger av tjenesten. Ved å operasjonalisere regjeringens handlingsplan skulle det bygges opp et system hvor alle som ble sendt ut skulle få en likeverdig ivaretakelse. Perioden med tøffe oppdrag i Afghanistan skapte en bekymring for at de hendelser og sterke inntrykk norske soldater opplevde der, nettopp skulle kunne forårsake denne typen ettervirkninger av tjenesten. Samtidig så man en tendens til at dette skjedde blant annet i vårt naboland Danmark, hvor et stort antall soldater slet etter etter de kom hjem.

I 2014 gav Forsvaret ut «Reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner». Dette reglementet beskriver Forsvarets ettårsprogram for oppfølging av personell som har tjenestegjort i internasjonale operasjoner. Samme år kom regjeringens oppfølgingsplan «I tjeneste for Norge». Mens handlingsplanen rettet seg både mot Forsvaret og sivilsamfunnet, var oppfølgingsplanen først og fremst rettet mot sivilsamfunnets oppfølging. Dette var en konsekvens av at handlingsplanen så langt ikke hadde hatt ønsket effekt i verken kommuner eller hos andre sivile regionale aktører. Som en følge av dette endret Veteranavdelingen i Forsvarsstaben fokus. Fra å i stor grad jobbe rettet mot forsvarsgrenene, brukte man i større grad tiden på å jobbe rettet mot kommunene og andre regionale aktører, for å øke deres bevissthet rundt veteranrelatert problematikk.

---

I 2016 ble den såkalte HR-transformasjonen, med store endringer i Forsvarets personellorganisasjon, gjennomført. I forbindelse med denne prosessen ble Hæren pålagt å kutte ca 50% av sine årsverk innenfor HR-området. Konsekvensen ble at 10,3 årsverk til familiekoordinatorstillinger i Hæren ble redusert til 3,5 årsverk (tall innhentet fra Hærstaben). Av disse 3,5 har en av stillingene stått vakant i to år.

Hæren er den forsvarsgrenen som historisk sett har hatt den største belastningen når det kommer til internasjonale operasjoner, og slik er det fortsatt. Under perioden med militære styrkebidrag i Afghanistan ble behovet for ivaretagelse av de som kom tilbake fra tjeneste og deres familier tydelig i Hæren. Dette førte til at Hæren var den forsvarsgrenen som ble ansett som den beste på dette feltet. Mange av tiltakene i «Reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner» ble derfor adoptert fra Hæren. Men var systemet for oppfølging i Hæren sterkt nok til å tåle HR-transformasjonen?

Selv har jeg jobbet 10 år i Forsvaret med ivaretagelse og oppfølging av veteraner. Først jobbet jeg på bataljonsnivå i Hæren. Deretter fortsatte jeg med tematikken både i Forsvarsstaben og i Forsvarets Veterantjeneste. Dette gjør at jeg har et godt grunnlag for å forstå forsvarssjefens intensjoner hva angår oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner.

Effekten av de innførte tiltakene på ivaretakelsesfeltet måles gjennom tertialvise resultat- og kontrollrapporter (RKR) opp gjennom organisasjonen. De siste årene har RKR-rapporteringen fra Hæren stort sett vist god måloppnåelse innen ivaretakelsesfeltet. Imidlertid har uformelle samtaler med ansatte på bataljonsnivået i Hæren gitt indikasjoner på at oppfølgingen tilsynelatende ikke kommer til utførelse på en måte som er i tråd med de effektene Forsvarssjefen ønsker å oppnå. Gjennom denne opgaven er målet å se på om dette stemmer, og i så fall hvilke mekanismer som fører til at det blir slik.

Ivaretagelse av personell som har tjenestegjort på vegne av Norge i internasjonale operasjoner er viktig av flere grunner. Mange av disse har operert under krevende forhold, preget av uro og krig. Lange dager med økt stressnivå, ekstra stort behov for å være fokusert på oppgavene og sterke inntrykk, krever en annen ivaretagelse enn om man kommer hjem fra trening eller øving i Norge. For Forsvaret er det derfor viktig å ta vare på personellet sitt på en god måte.



---

Forsvaret har en åpenbar plikt til å ivareta personellens fysiske og psykiske helse. En god ivaretagelse av personellet etter avsluttet tjeneste ute bidrar videre til at personellet over tid tåler en større belastning, og at de kan benyttes i nye operasjoner. Til slutt er det avgjørende for Forsvarets omdømme i samfunnet at de oppfattes som en god arbeidsgiver, noe som blant annet bidrar til at det blir enklere å rekruttere nytt personell.

Fra sin første dag i yrket lærer offiserer og militære ledere at lederen har to funksjoner. Man skal løse oppdraget sitt og ta vare på sine kvinner og menn. Ivaretagelse av personell i avdelinger som har deltatt i internasjonale operasjoner fremstår derfor som en svært viktig oppgave for ledere på alle nivåer i Forsvaret. Jeg har i denne oppgaven valgt å fokusere på det laveste «mellomledernivået» i Hærens organisasjon, som er bataljonsnivået. På dette nivået er det flere ledernivåer både oppover og nedover. Lederen – bataljonssjefen – har et betydelig apparat å spille på for iverksettelse av konkrete tiltak fra «Reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner».

Den svenske forskeren Gerry Larsson har forsket på det han beskriver som «mellomledernes containerfunksjon» i en militær setting. Han definerer dette som mellomledernes evne til å tolke og forstå en intensjon fra nivået over, og å omsette og videreformidle denne på en måte som blir forståelig, og gir resultater, på nivået under (Larsson, Berglund, Alvinus & Bandlitz Johansen, 2017, s. 7). Larsson mener at dette er viktig fordi kulturforskjeller mellom lederne på toppen og lederne på bunnen av organisasjonen gjør at de vil kunne forstå intensjoner på forskjellige måter. Kjernen i Larssons teori er viktigheten av god kommunikasjon mellom lederne på de ulike nivåene i en organisasjon og hvordan man kan få kommunikasjonen til å flyte mellom nivåene for å danne grunnlaget for en god indirekte ledelse. I denne oppgaven har jeg valgt å se på hvorvidt Larssons funn kan gi en forklaring på de observasjonene jeg har gjort når det kommer til oppfølging av Hærens veteraner fra internasjonale operasjoner.

Min motivasjon for å skrive denne oppgaven har vært todelt. For det første synes jeg at Larssons modell er spennende. Jeg ønsker derfor å bidra med mer empirisk materiale som kan videreutvikle hans modell for mellomledernes containerfunksjon. For det andre ønsker jeg at mine funn skal kunne bidra til å forbedre eksisterende praksis på ivaretagelsesfeltet i Hæren, og i Forsvaret generelt, når det kommer til oppfølging av personell fra internasjonale

---

operasjoner. På denne måten håper jeg å kunne bidra både med relevant forskning og med utvikling i Forsvaret på dette området.

## **1.2 Problemstilling og avgrensing**

Denne oppgaven undersøker mellomledernes containerfunksjon, og hvordan den kan påvirke Forsvarets evne til å ivareta sine kvinner og menn.

I Forsvaret er det mange mellomledernivå mellom toppen og bunnen av organisasjonen. Det vil si mange filtre som skal forstå sjefens intensjoner på samme måte og videreformidle dem slik at målsettingene ikke endres, eller intensjonenes formål og slutttilstand forandres. Dette krever god kommunikasjon. Forsvarets ledelsesfilosofi baserer seg på oppdragsbasert ledelse. Dette er en desentralisert ledelsesfilosofi hvor tanken er at den med best situasjonsforståelse skal ta beslutninger basert på sjefens intensjon. I denne formen for ledelse er det ikke hvordan et oppdrag skal løses som er fokuset, men hvorfor (Forsvaret, 2014a, s. 166). Oppdragsbasert ledelse medfører et særlig behov for at intensjonen ikke endrer seg på vei ned gjennom organisasjonen. Hvis dette skjer vil overordnede ledere vanskelig kunne oppnå de effektene de ønsker.

Denne studien har således søkt å besvare følgende problemstilling:

Løs oppdraget, ta vare på dine kvinner og menn - Hvordan påvirker mellomledernes containerfunksjon Forsvarets evne til å ta vare på sine kvinner og menn?

Larsson fokuserer i sin forskning på dette feltet på mellomledernes evne til å kommunisere på en slik måte at intensjoner ikke endrer karakter eller mening på vei ned gjennom organisasjonen. Han peker ytterligere på hvordan kulturforskjeller mellom toppen og bunnen av organisasjonen fører til at containerfunksjonen er ekstra viktig. Dette vil også være fokuset for min oppgave. Selv om dette fenomenet kanskje kunne blitt forklart også ut fra andre faktorer, er det kommunikasjon mellom ledere på de ulike mellomledernivåene som er fokuset for denne oppgaven.

Formålet med denne studien er med andre ord å se på hvordan mellomledernes containerfunksjon påvirker Forsvarets evne til å ta vare på sine kvinner og menn. Min hypotese er at lederne på laveste nivå i forsvaret i mange tilfeller tolker intensjoner på en annen måte enn meningen var da de ble formidlet fra toppledelsen. Dette er ikke unaturlig, da

---

toppledelsen må gi føringer som er overordnede nok til å kunne omfatte alle de ulike avdelingene i Forsvaret, mens lederne på de laveste nivåene skal og må ha fokus på den situasjonen nettopp deres soldater står i. Jeg mener at Forsvaret i en del tilfeller ikke er tilstrekkelig bevisst hvordan containerfunksjonen på mellomledernivået påvirker dette.

Oppgaven er avgrenset til å omhandle personell som er i målgruppen for «Reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner», som trådte i kraft i oktober 2014. Dette reglementet har til formål å danne grunnlaget for at alt personell i Forsvaret skal få en likeverdig oppfølging uavhengig av forsvarsgren, operasjon, kontingent og oppdragets lengde (Forsvaret, 2014b, s. 4). Før dette var det ingen felles standard for hvordan personell skulle følges opp etter tjeneste i internasjonale operasjoner. «Reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner» er Forsvarssjefens reglement og gjelder for hele Forsvaret.

Denne oppgaven har fokus på kommunikasjonen mellom de ulike ledernivåene i organisasjonen. Ved å se på flere grener kan man potensielt finne store kulturforskjeller mellom grenene. Siden oppgaven ikke har som formål å avdekke og analysere de kulturelle forskjellene mellom de ulike forsvarsgrenene er den avgrenset til å omfatte bare en forsvarsgren, Hæren. Hæren er valgt med bakgrunn i at det er den grenen som har hatt flest soldater ute i internasjonale operasjoner. Samtidig gjør det at jeg har valgt å fokusere på en forsvarsgren at jeg har fått mulighet til å fokusere på bredde i utvalget mitt. Bataljoner er svært forskjellige når det kommer til hvilke oppgaver de har og hvilken belastning de har til internasjonale operasjoner. Bredde er derfor viktig for å få større forståelse.

### **1.3 Disposisjon**

I teorikapitlet tar jeg utgangspunkt i teori om mellomledernes containerfunksjon, kommunikasjon, indirekte ledelse og kultur for å gi en oversikt over hva som har vært gjort av forskning på dette området. Jeg gjør videre rede for og diskuterer de styrende dokumentene innenfor fagfeltet både når det kommer til ledelse og ivaretagelse, i lys av den teorien som er benyttet. I metodekapitlet beskriver jeg valg av forskningsmetode, de metodiske valgene jeg har gjort i forbindelse med undersøkelsen, samt hvordan jeg gjennomførte datainnsamlingen. Deretter kommer analysen, hvor jeg tar utgangspunkt i hovedfunnene i undersøkelsen som jeg har gjennomført, og drøfter disse opp mot teorien. Først vil jeg se på hvordan kjennskapen er til «Reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner». Deretter vil jeg se på føringer fra overordnet nivå, og hvorvidt de ressurser som settes av for å følge opp

---

personell som har deltatt i internasjonale operasjoner er tilstrekkelige. Her ser jeg både på hærstabs-, brigade-, og bataljonsnivået. Til slutt trekker jeg konklusjoner fra studien før jeg ser på begrensninger ved oppgaven og kommer med forslag til områder for videre forskning.

---

## 2 Teorikapittel

Gerry Larssons forskning på mellomledernes containerfunksjon fokuserer på kommunikasjon mellom mellomledernivåene og hvorfor dette er viktig for å kunne utøve indirekte ledelse. Den påviser at det er kulturforskjeller mellom ledere på toppen og bunnen av organisasjonen. For å se på hvordan mellomledernes containerfunksjon kan påvirke Forsvarets evne til å ivareta sine kvinner og menn, starter jeg dette kapitlet med å se på hva som kan anses som ledelse relatert til denne problemstillingen. Videre redegjør jeg for Gerry Larssons containerfunksjon. Jeg ser så på teori for kommunikasjon i ledelse, og hvordan den henger sammen med Larssons funn. I underkapittel 2.2.2 studerer jeg nærmere Larssons modell for indirekte ledelse, som containerfunksjonen er en del av. Deretter ser jeg på kulturforskjeller og hvordan disse kan påvirke kommunikasjonen i organisasjonen. Avslutningsvis går jeg nærmere inn på ledelse i det norske forsvaret og «Reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner», som er det styrende dokumentet når det kommer til ivaretagelse av personell som har bidratt i internasjonale operasjoner.

### 2.1 Hva er ledelse?

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse definerer ledelse til å bestå av to elementer, ledelse og styring (Forsvaret, 2012, s. 3). Skillet mellom styring og ledelse er viktig. Ledelse er personorientert, mens styring er systemorientert (Vabo & Ladegård, 2010, s. 18). Fordi denne oppgaven baserer seg på Larssons forskning på mellomledernes containerfunksjon er det den personorienterte ledelsen som er relevant for denne oppgaven.

En leder er en person som inspirerer sine medarbeidere til frivillig å ofre sine egne interesser for å nå et høyere mål. Et eksempel på dette kan være hvordan soldater kan inspireres til å ofre sine egne liv for et viktig oppdrag eller for å beskytte sine kamerater (Yukl, 2002, s. 4-5). Martinsen definerer ledelse mye på samme måte som Yukl. Han sier at ledelse er å påvirke medarbeidere i retning av måloppnåelse (Martinsen, 2015, s. 124). I denne definisjonen inkluderer Martinsen kommunikasjon som en viktig påvirkningsfaktor. Fordi kommunikasjon er grunnpilaren i Larssons containerfunksjon vil denne oppgaven ta utgangspunkt i Martinsens definisjonen av ledelse.

---

Når man prøver å definere lederskap skiller man ofte på begrepene «leder» og «underordnet». I en organisasjon som Forsvaret kan imidlertid en mellomleder være både leder og underordnet (Yukl, 2002, s. 3). Dette gjør at de har to roller i kommunikasjonsprosessen. På bataljonsnivået, som er det nivået jeg har studert, betyr dette at en bataljossjef både vil måtte ta imot føringer fra nivået over seg, som en underordnet. Samtidig må han som sjef selv gi føringer til nivået under seg, da som overordnet. Dette utgjør essensen i Gerry Larssons containerfunksjon (Larsson, Berglund, et al., 2017).

Det at det er mange ledd mellom forsvarssjefen og sjefene på det laveste nivået i Forsvaret betyr at både forsvarssjefen og andre overordnede nivåer utøver indirekte lederskap over lederne lengst ned hierarkiet. Dette vil si at de må influere medarbeiderne på det laveste nivået i organisasjonen gjennom at innflytelsen går gjennom alle ledd. En slik innflytelse kan handle om mange forskjellige aspekter; holdninger, det å ha tro på et prosjekt, verdier, oppførsel og kultur kan være eksempler på dette (Yukl, 2002, s. 5). Det norske forsvaret har basert seg på oppdragsbasert ledelse, som er en form for indirekte ledelse (Forsvaret, 2012). Indirekte ledelse burde derfor være godt etablert i alle deler av Forsvaret.

## **2.2 Gerry Larssons forskning på mellomledernes containerfunksjon**

I 2017 forsket Gerry Larsson ved Forsvarshögskolan i Sverige på militære mellomlederes containerfunksjon og lederskap. Forskningen ble gjennomført ved Forsvarshögskolan i Sverige og ved Forsvarets høgskole i Norge. Formålet med denne studien var å undersøke militære mellomlederes containerfunksjon i form av deres evne til å tolke intensjonene fra høyere nivå (*sensemaking*) og deres evne til å formidle dette budskapet til nivået under, slik at det gir mening for de som befinner seg på dette nivået (*sensegiving*). Studien så samtidig på hvilken sammenheng det var mellom dette og organisasjonens resultater, og om det forekom forskjeller mellom offiserer på ulike hierarkiske nivåer, og mellom svenske og norske offiserer (Larsson, Berglund, et al., 2017, s. 10). Larssons studie er interessant fordi den peker på aspekter ved lederskap som kan være noe undervurdert, men som likevel har stor betydning for hvilke resultater organisasjonen klarer å oppnå.

Mellomledernes containerfunksjon dreier seg med andre ord om den kommunikasjonen som foregår mellom lederne på de ulike nivåene i hierarkiet i Forsvaret. I sensemakingprosessen må lederen kunne ta imot og bearbeide kompleks informasjon for så å forstå sammenhengene

---

på en slik måte at lederen kan ta en selvstendig og velfundert beslutning. Når dette er gjort må lederen omsette budskapet på en måte som gjør at innholdet ikke endrer seg men samtidig gi det en form som er tilpasset mottakeren som befinner seg på nivået under. Det er dette som er sensegiving prosessen (Larsson, Berglund, et al., 2017, s. 10).

*Sensegiving* og *sensemaking* er, ifølge Larssons forskning, viktig i en militær organisasjon hvor indirekte ledelse skal utøves. For å oppnå den riktige effekten er forsvarssjefen avhengig av at hans intensjoner ikke endrer seg på vei gjennom organisasjonen. De føringene som forsvarssjefen kommer med vil nødvendigvis være av overordnet karakter. Hans føring må som nevnt i innledningen passe for alle Forsvarets avdelinger og ulike situasjoner. Det er stor forskjell på det å seile på et skarpt oppdrag med en fregatt i Middelhavet og det å være fotsoldat i Afghanistan. Forsvarssjefens føring må likevel favne om begge disse ytterpunktene. Sensegiving og sensemaking er derfor ifølge Larsson en prosess som er av stor betydning for å sette forsvarssjefens intensjon inn i den riktige settingen slik at den gir mening for personellet på de utøvende nivåene i organisasjonen.

I forbindelse med oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner innebærer dette at ledere i Hæren må tolke *Reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner*, og deretter bryte det ned til hva tolkningen betyr for Hæren. På denne måten kan de få effekter ut av reglementet som er i tråd med Forsvarssjefens retningslinjer, men som samtidig settes inn i et rammeverk tilpasset Hærens behov. Videre nedover i hierarkiet må brigadesjefen på tilsvarende måte tolke intensjonene fra sjefen for Hæren og sette disse i en kontekst som er tilpasset hans nivå. Deretter tolker bataljonssjefene føringene fra brigadesjefen, og setter disse inn i en kontekst som er tilpasset soldatene i hans bataljon.

Studien til Larsson viste at mellomledernes containerfunksjon, sammen med generelle lederegenskaper, var viktige faktorer for at organisasjonen skulle nå sine mål.

I studien kunne man ikke se forskjeller ut fra hvilke hierarkiske nivåer man befant seg på. Det var heller ingen forskjeller mellom de norske og svenske respondentene. Dette tolker Larsson som en indikasjon på at det svenske og det norske forsvar er nokså like både når det kommer til kultur og til profesjonsinnretning. Dette gjør at studien bør være et velegnet utgangspunkt for å undersøke hvordan mellomledernes containerfunksjon kan påvirke Forsvarets evne til å

---

ivareta sine kvinner og menn når det kommer til oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner.

I forskningsrapporten viser Larsson til tidligere forskning som har vært gjennomført på organisasjonskultur. Denne viser at lederne på toppen av en organisasjon identifiserer seg med organisasjonen og organisasjonens mål. Ledere på bunnen av organisasjonen identifiserer seg derimot med arbeidskameratene og sin plass i kameratskapet. Dette betyr at en intensjon som blir formidlet av en toppleder vil bli laget med utgangspunkt i at organisasjonen skal nå ett eller flere spesifikke mål. Samtidig vil lederne på lavere nivå i organisasjonen kunne se på den samme intensjonen, og fokusere på hva dette vil innebære for kameratskapet og sin egen rolle i kameratskapet, snarere enn hvordan dette kan tjene organisasjonen som helhet (Larsson, Berglund, et al., 2017, s. 18). Derfor er ledernes forståelse av sin rolle som en del av helheten i Forsvaret, og deres evne til å sette sin egen avdeling inn i den overdordnede konteksten, avgjørende for at Forsvaret skal oppnå sine målsettinger.

I ledelsesfaget brukes ofte sensemaking og sensegiving relatert til endringsteori, og i forbindelse med implementering. Mange studier er gjort på sensemaking og sensegiving når det kommer til omstilling eller annen type endring i organisasjoner. En som har forsket mye på dette området er Karl E. Weick (Weick, 2012). For Weick handler sensemaking om å skape fornuft i en ny virkelighet som er annerledes enn slik den opplevdes før endringen inntraff. Det vil si at man i samspill med omgivelsene lager seg en felles forståelse av virkeligheten slik den er i dag, og at man fremover handler basert på den nye forståelsen av virkeligheten (Helle, 2016). Larssons forskning viser imidlertid at det i en organisasjon hvor man leder på intensjoner er like viktig å ha fokus på sensegiving og sensemaking i det daglige lederskapet, slik at ikke intensjonene endrer mening, og at det er de riktige effektene som oppnås.

Jeg vil nå se nærmere på de tre hovedfaktorene i Larssons containerfunksjon: (1) kommunikasjon, (2) indirekte ledelse og (3) kultur.

### **2.2.1 Kommunikasjon i ledelse.**

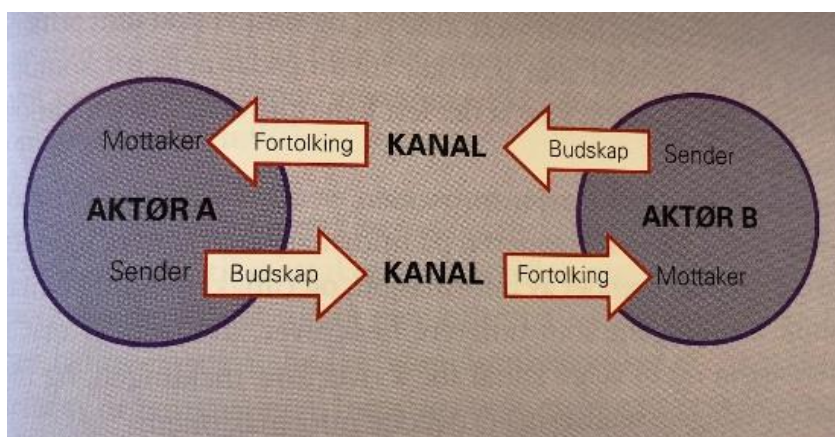
Kommunikasjon er grunnpilaren i Larssons containerfunksjon, og mange vil også hevde at det er en av grunnpilarene i ledelse. Alle organisasjoner er avhengig av effektiv og reflekterende kommunikasjon for å lykkes (Farbrot, 2014). For å kunne utøve ledelse må en leder skape



---

mening ved å gjøre mål, roller og arbeidsoppgaver meningsfulle for sine arbeidstakere. Kommunikasjon har flere viktige funksjoner i en organisasjon. Den formidler informasjon, legger grunnlaget for planlegging, og for utvikling av organisasjonens mål og strategier. Den styrer adferd, utvikler kultur og presenterer organisasjonen for omgivelsene. Med bakgrunn i dette kan vi si at kommunikasjon er den viktigste prosessen i en organisasjon. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 278).

I følge Jacobsen og Thorsvik handler kommunikasjon ikke bare om å overføre informasjon fra et ledd i en organisasjon til et annet. Det handler også om det å overføre ideer, holdninger og følelser (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 280). Kommunikasjon mellom mennesker kan ha mange former. Den kan være verbal. Men mye av kommunikasjonen er også non-verbal, hvor man tolker kroppsspråk, stemmebruk, og andre signaler for å skjønne hva det er som egentlig blir sagt.



Figur 1. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 281)

Figur 1 viser kommunikasjonsprosessen mellom to aktører. Denne prosessen har en sender og en mottaker. Disse to rollene kan endre seg underveis i prosessen. Jeg har tidligere nevnt hvordan mellomledere i Forsvaret både er ledere og undergitte. Dette gir dem to roller i kommunikasjonsprosessen. I en kommunikasjonsprosess vil en aktør både gi og motta informasjon. Aktøren vil samtidig tolke den informasjonen som blir gitt, og danne seg sine egne oppfatninger (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 281-282). Dette samsvarer godt med Larsson sin beskrivelse av sensemaking og sensegiving. Larsson ser imidlertid på kommunikasjonen i et hierarkisk perspektiv, mens Jacobsen og Thorsvik sin kommunikasjonsmodell er utviklet på grunnlag av to vilkårlige aktører.

---

I følge Jacobsen og Thorsvik består en kommunikasjonsprosess av 4 viktige steg.

- 1) Prosessen starter ved at senderen koder informasjonen han skal sende ut. Å kode vil si at man formulerer og uttrykker det budskapet man ønsker å sende ut. Koding innebærer valg av både verbale og non-verbale uttrykk for å videreformidle informasjonen til den man kommuniserer med.
- 2) Videre må senderen velge kanal for hvordan han ønsker å overføre informasjonen. Dette kan skje skriftlig eller muntlig, via e-post, reglementer, ansikt til ansikt, over telefon eller på andre måter.
- 3) Videre sier modellen for kommunikasjonsprosessen at mottakeren må dekode informasjonen. Det vil si at man tolker den informasjonen som man får. Ideelt sett tolker mottakeren informasjonen på en måte som samsvarer med intensjonene til senderen. Men det er mange forhold i kommunikasjonsprosessen som vil påvirke hvordan en mottaker vil dekode informasjonen.
- 4) Siste ledd i prosessen er at mottakeren gir tilbakemelding til senderen på den informasjonen som er mottatt. Da blir mottakeren sender og den samme prosessen starter på nytt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 281-282).

Kommunikasjon er med andre ord en dynamisk prosess hvor rollen som avsender og mottaker endrer seg kontinuerlig.

Larsson knytter kommunikasjon opp til begrepene *sensemaking* og *sensegiving*, som til sammen utgjør en leders containerfunksjon. Larsson ser på *sensemaking* som når en aktør dekode informasjonen som den har mottatt. Når Larsson beskriver begrepet, snakker han om å tolke budskapet eller intensjonen fra nivået over. Dette vil også kunne innebære en tilbakemelding til den overordnede lederen for å sikre at informasjonen er forstått riktig. *Sensegiving* er den prosessen som Jacobsen og Thorsvik beskriver som koding. I følge Larsson handler denne prosessen om å sende ut et budskap som har blitt oversatt på en måte som gjør at det er forståelig for mottakeren, det vil si lederen på nivået under.

I en organisasjon kan det være mekanismer som gjør at de ansatte oppfatter et budskap på en annen måte enn det det var intendert fra ledelsens side. Huy beskriver hvordan de ansatte i en bedrift han hadde studert ikke forstod de radikale endringene som toppsjefene hadde foreslått. Mellomlederen måtte derfor gå inn og forklare dette budskapet på en måte som ble forståelig

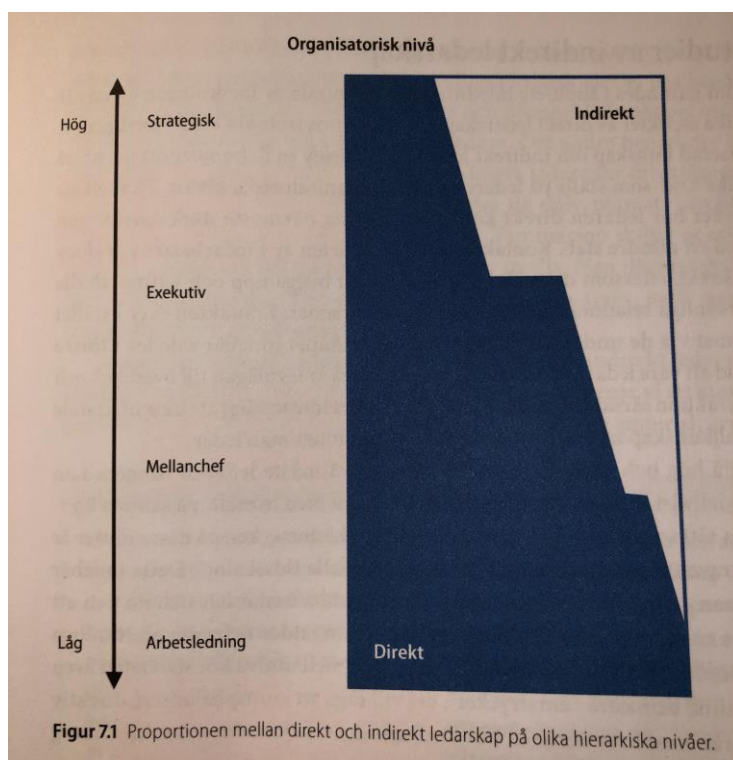
for de under ham (Huy, 2001, s. 77). Når dette ble gjort var ikke lenger de ansatte like negative til endringene.

God kommunikasjon mellom nivåene i organisasjonen er kjernen i Larssons containerfunksjon. Larsons forskning er hentet fra en forsvarssetting hvor man leder basert på oppdragsbasert ledelse, eller ledelse basert på intensjoner. Dette er en form for indirekte ledelse. Jeg vil derfor nå gå over til å se på Larssons modell for indirekte ledelse.

### 2.2.2 Indirekte ledelse

I 2017 ga Gerry Larsson *m. fl.* ut en bok som beskriver en modell for indirekte ledelse. Det vil si den ledelsen som utøves på de høyeste nivåene i hierarkiet. På dette nivået handler ledelse om å lede via sjefer på underliggende nivåer (Larsson, Lundin & Zander, 2017, s. 97).

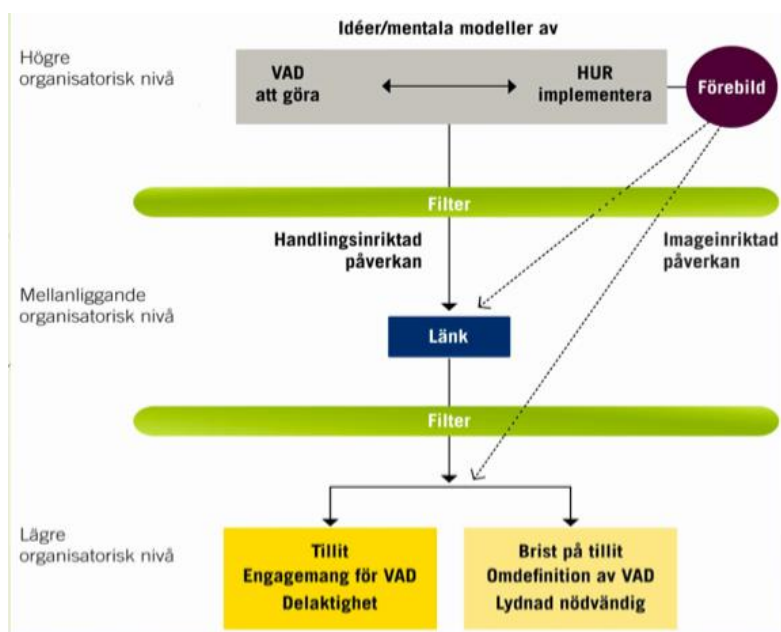
Innenfor ledelsesforskningen har det vært mye fokus på direkte ledelse, altså den ledelsen som utøves overfor personer som er direkte underlagt lederen. Imidlertid har det vært forsket mindre på indirekte ledelse, altså hvordan man kan påvirke medarbeiderne til måloppnåelse ved å lede gjennom flere nivåer av underliggende sjefer.



Figur 2. Grad av direkte og indirekte ledelse fordelt på de ulike hierarkiske nivåene i en organisasjon (Larsson, Lundin, et al., 2017, s. 99).

Figur 2 viser hvordan en leder på toppen av organisasjonen ifølge Larsson m.fl først og fremst utøver indirekte ledelse. Lederen skal påvirke resten av organisasjonen gjennom andre mennesker og gjennom det å være et godt forbilde. Jo lenger ned man kommer i hierarkiet, jo større vil graden av direkte ledelse som utøves av lederen være (Larsson, 2010). Hakkene i modellen viser skillene mellom de ulike hierarkiske nivåene og hvordan disse påvirker graden av indirekte og direkte ledelse.

Dette stemmer godt overens med virkeligheten i det norske Forsvaret. Forsvarssjefen utøver kun direkte ledelse overfor sin ledergruppe. Ellers er den ledelsen som han utøver indirekte. Han bruker med andre ord mellomlederne i organisasjonen til å påvirke det som skjer på lavere nivåer i Forsvaret. På bataljonsnivået, som er det mest aktuelle nivået for denne oppgaven, har riktignok bataljonssjefen undergitte sjefer på kompani- og troppsnivå, som han leder gjennom, men det er allikevel slik at en bataljonssjef i mye større grad enn på nivåene over utøver direkte ledelse over sin organisasjon og de som har sitt virke i den.



Figur 3. Indirekte lederskap (Larsson, Lundin, et al., 2017, s. 102).

Som figur 3 viser starter indirekte lederskap med ideer eller mentale modeller hos ledere på høyeste nivå i organisasjonen rundt hvilke visjoner og mål organisasjonen skal ha (VAD) og hvordan disse skal implementeres (HUR). Ledelsesprosessen går i denne modellen langs to

---

parallele linjer. Den ene er handlingsrettet, den andre linjen er rettet mot det å være et forbilde.

«*Länk*» i figuren representerer mellomledernivået. I Forsvaret er det flere slike nivåer med mellomledere som kommunikasjonen skal passere gjennom. Mellom hvert nivå i organisasjonen er det et «filter» (Larsson, Lundin, et al., 2017, s. 102-106). I hvert filter vil det foregå en filtreringsprosess. Filtrering defineres som bevisst eller ubevisst formidling av presis eller forvrengt informasjon. Det at informasjon kan bli forvrengt i en filtreringsprosess kan ha mange årsaker både på individuelt nivå og på gruppe eller organisasjonsnivå. På individnivå kan dette skyldes ting som kognitiv kapasitet, kognitiv brist, umodenhet, ubalanse eller motivasjonsbrist. På gruppe- eller organisasjonsnivå kan forklaringsårsaker være utydelige mål eller visjoner, utydelige strukturer eller styringsdokumenter, eller organisasjonskultur, normer og roller. Under den siste kategorien finner vi blant annet makt- eller nivårelaterte forskjeller i hvem man identifiserer seg med (Larsson, Lundin, et al., 2017, s. 108-109).

Filtreringsprosessen er den samme prosessen som Larsson i sin studie om mellomledernes containerfunksjon kaller for sensemaking og sensegiving. Men i lederskapsmodellen gis det flere forklaringer på hva som kan forårsake at informasjon eller en intensjon blir forvrengt i en filtreringsprosess. Med andre ord vil man kunne forvente at dersom det er god kommunikasjon mellom de ulike nivåene i organisasjonen hvor containerfunksjonen blir ivaretatt på en god måte. Så vil «Reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner» blir utøvd på bataljonsnivået slik som det er intendert av forsvarssjefen.

Sentralt i modellen om indirekte ledelse er også viktigheten av å være et forbilde og det å ha tillit i organisasjonen. Tillit oppnår lederen gjennom måten vedkommende forholder seg til sine medarbeidere på, gjennom motivasjon, drivkraft, inspirasjon, kompetanseutvikling og kommunikasjon (Larsson, Lundin, et al., 2017, s. 110-112). Modellen forklarer hvordan tilliten vil kunne påvirke filtreringen av budskapet. Hvis ledelsen som sender ut visjonene og målene har tillit, vil medarbeiderne på laveste nivå føle engasjement. Hvis ledelsen derimot ikke har tillit, vil det være en fare for at visjonene og målene bli omdefinert fordi de underordnede ønsker å forbedre dem eller tilpasse dem. Dersom forsvarssjefen og sjefene på hærstabs- og brigadestabsnivå opptrer som gode forbilder som følger opp det de sier med

---

handling, vil en rent teoretisk kunne forvente økt engasjement på bataljonsnivået. Dersom sjefene ikke gjør dette, for eksempel ved at det oppfattes at det de uttrykker ikke henger sammen med måten de handler på, vil dette tilsvarende kunne medføre en manglende tillit eller mistillit.

Bakgrunnen for at Larsson mener at containerfunksjonen er så viktig er at det er kulturforskjeller mellom toppen og bunnen i organisasjonen som kan føre til at et budskap, eller en intensjon, tolkes på forskjellig måte ut fra hvor i organisasjonen man befinner seg. Uten en god containerfunksjon vil dette kunne utfordre den indirekte ledelsen og føre til at sjefen ikke klarer å oppnå de effektene han ønsker. Vi skal i fortsettelsen se nærmere på disse kulturforskjellene.

### **2.2.3 Kultur**

Den kulturelle konteksten som mottakeren befinner seg i spiller en stor rolle i hvordan mottakeren vil tolke informasjonen som blir overlevert. Det er derfor viktig at en sender har kunnskap om den kulturelle konteksten mottakeren jobber innenfor (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 283). Dette kan føre til at noen kanaler er mer effektive å sende på enn andre, og til at noen måter å uttrykke seg på kan være mer forståelige for mottakeren enn andre. En sender må derfor være oppmerksom på at budskapet vil bli tolket av mottakeren. Noe som forutsetter at senderen koder informasjonen på en slik måte at den oppfattes mest mulig i henhold til intensjonen der den mottas.

I modellen for indirekte lederskap beskriver Larsson m.fl at en forklaring på at en intensjon kan bli forvrengt i en filtreringsprosess, er makt- eller nivårelaterte forskjeller i hvem man identifiserer seg med. Som tidligere nevnt har Meyer m.fl forsket på dette og funnet ut at en sjef på høyere nivå i organisasjonen ofte identifiserer seg med organisasjonen og organisasjonen sine mål, mens sjefer på lavere nivå i organisasjonen vil identifisere seg med og ha en sterkere lojalitet med sine arbeidskamerater og sin plass i fellesskapet (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002).

Når forsvarssjefen sender ut «Reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner» er det for å nå målet om et helhetlig ivaretagelsessystem i Forsvaret som sikrer at alle blir ivaretatt. Med utgangspunkt i Meyers perspektiv vil bataljonssjefen imidlertid se på reglementet med utgangspunkt i hva det innebærer for hans kompanier, tropper og soldater,

---

og sin egen plass i dette fellesskapet, heller enn å fokusere på hvilke overordnede mål Forsvaret har satt for disse tiltakene.

Soldatyrket er spesielt. I ytterste konsekvens handler det, for de som er på taktisk nivå, om å ta liv med fare for å ofre sitt eget (Diesen, 2008). På øverste nivå i organisasjonen handler det i større grad om å legge til rette for at de på det taktiske nivået skal kunne utføre jobben sin. Dette er vidt forskjellige oppgaver, og det er helt naturlig at de leder til svært forskjellige kulturer. I tilfellet med kulturforskjellene mellom toppen og bunnen i Forsvaret, som Larsson og Meyer beskriver, blir disse forskjellene avgjørende viktige. Skulle man tvinge lederne i bunnen av organisasjonen til å adoptere toppleder-kulturen, ville man – i ytterste konsekvens - kunne sette liv i fare når soldatene sendes i strid. Diesen skriver at når den enkelte soldat stilles overfor de mest ekstreme påkjenninger og livet ligger i vektskålen, er det ikke fjerne og opphøyede idealer som holder han oppe, men uviljen mot å svikte kameratene og avdelingen. Videre beskriver Diesen dette samholdet som en familiefølelse, hvor man bevisst må bygge «familien» over tid (Diesen, 2008).

At det er kulturforskjeller mellom ledere på toppen og på bunnen av Forsvaret er med andre ord ikke et problem, men snarere en forutsetning for at organisasjonen som helhet skal løse sine oppdrag. Kulturforskjellene er altså avgjørende for at de som jobber på de ulike nivåene skal kunne løse sine arbeidsoppgaver på en god måte. Samtidig er det imidlertid svært viktig at man er bevisst disse kulturforskjellene, fordi de kan føre til at man legger ulike ting i føringer, på toppen og på bunnen av organisasjonen. Dette er noe man, ved å være bevisst forskjellene, kan forebygge. God kommunikasjon som sikrer at budskapet og intensjonen ikke endrer seg på veien gjennom organisasjonen er det som er kjernen i Larssons containerfunksjon. Fokus på en god sensemaking- og sensegivingprosess – en god länk - på mellomledernivåene vil derfor kunne forebygge slike utfordringer. I tillegg må man være bevisst på at man må sende budskapet via kanaler som er effektive for å nå nivået under.

Som vi har sett er kommunikasjon, indirekte ledelse og kultur alle sentrale momenter i Gerry Larssons containerfunksjon, som påvirker hvordan Forsvaret evner å ta vare på sine kvinner og menn. Vi skal nå se nærmere på hva som kjennetegner ledelse i det norske Forsvaret gjennom å gå inn i de grunlagsdokumentene som er styrende på dette feltet.

---

## 2.3 Ledelse i det norske Forsvaret

For å kunne analysere hvordan Forsvarets sjefer utøver ivaretagelsesdelen av sitt lederansvar, er det viktig å forstå hva organisasjonen selv vektlegger som vesentlige sider ved effektiv lederadferd. Forsvaret forsøker å dyrke frem gode ledere ved tidlig å gi dem ansvar, for så å øke ansvaret basert på ferdigheter og erfaring. Det er to hoveddokumenter som gir føringer for hvordan ledelse skal utøves i Forsvaret: *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* og *Forsvarets fellesoperative doktrine*. I tillegg har sjefen for Hæren gitt ut *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren*.

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse ble gitt ut i 2012. Hensikten med dette dokumentet var å skape en felles forståelse for godt lederskap gjennom et felles ledelsesspråk, tenkesett og referanserammer (Forsvaret, 2012, s. 4). Siden dette er et dokument som er utgitt av forsvarssjefen, så skal det favne om hele Forsvaret. Derfor tar det ikke inn over seg de særegenhetene ved lederskap som man finner i den enkelte forsvarsgren.

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse sier at ledere på de ulike nivåene i Forsvaret stilles overfor svært ulike utfordringer. Det å lede på taktisk nivå krever noe annet enn det å være leder på strategisk nivå. På taktisk nivå må en leder ha et personlig forhold til sine medarbeidere. I et slikt forhold vil samarbeid og kommunikasjon foregå direkte mellom leder og medarbeider. Dette omtaler Larsson som direkte lederskap. På strategisk nivå vil ledelse foregå på en mer indirekte måte hvor man først og fremst leder gjennom styringsdokumenter, rammetildelinger og representasjon (Forsvaret, 2012, s. 5). Dette representerer den indirekte ledelsen som ble omtalt tidligere i kapittelet.

Gjennom utstedelsen av Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse utøver forsvarssjefen indirekte ledelse over hele Forsvaret og alle organisasjonens ledere. Det er grunn til å anta at siden ledelse og ledelsesutdanning står sentralt i Forsvaret, er grunnsynet på ledelse godt kjent blant ledere i organisasjonen. Som grunnsyn er det likevel lite spesifikt i hva som er viktigst av det å løse oppdrag og det å ta vare på sine soldater. Grunnsynet setter ikke disse to forholdene opp mot hverandre, men trekker opp overordnede linjer for hva som er viktig ved militært lederskap. Helt sentralt her er den oppdragsbaserte ledelsesfilosofien.



---

I oppdragsbasert ledelse er det ikke hvordan et oppdrag skal løses som har fokus, men hva og hvorfor (Forsvaret, 2014a, s. 166). Dette betyr at en sjef får handlingsrom til å trekke slutninger basert på egen situasjonsforståelse så lenge han handler innenfor sjefens intensjon. Fordelene med en oppdragsbasert ledelsesfilosofi er at den sikrer initiativ, gir rom for kreativitet i organisasjonen, gir ledere på alle nivåer et eierforhold til arbeidsoppgavene og at den fører til ansvarsfølelse og kollektiv forpliktelse (Forsvaret, 2012, s. 7).

I Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse fremheves intensjonene som viktige. Det er imidlertid mindre fokus på hvordan man skal sikre at intensjonene ikke endrer seg på vei ned gjennom organisasjonen. At kulturforskjeller mellom ledere på toppen og bunnen av organisasjonen kan påvirke effekten av intensjonsbasert ledelse er eksempelvis ikke nevnt. Tidligere i dette kapitlet har vi vist hvor viktig mellomledernes containerfunksjon er. En bevisstgjøring rundt viktigheten av god kommunikasjon mellom de ulike nivåene i organisasjonen er det heller ikke fokusert på i Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse.

Forsvarssjefen sier at en forutsetning for oppdragsbasert ledelse er en organisasjonskultur som kan håndtere kompleksitet. Det trekkes her frem 7 punkter som er vesentlig for en oppdragsbasert organisasjonskultur. Disse er samhold, tillit, forpliktelse, holdninger og etikk, omstillingsevne, situasjonsforståelse og faglig dyktighet (Forsvaret, 2012, s. 8). Larsson på sin side fremhever generelle lederegenskaper og en god containerfunksjon som vesentlige for utøvelsen av god ledelse. Felles for Forsvarssjefens 7 punkter er at god kommunikasjon vil øke sannsynligheten for at de realiseres.

Jeg vil nå redegjøre for faktorene (1) samhold, (2) tillit, (3) omstillingsevne og (4) situasjonsforståelse, da disse vil være viktig for analysen av oppgaven.

Grunnsynet sier at samhold handler om å bygge team. Samholdet skal sikre at teamet i fellesskap oppnår bedre resultater enn enkeltmedlemmene kunne gjort hver for seg. Dette understreker viktigheten av at sjefen er en del av teamet. Under ekstremt stress forventer mennesker støtte fra sin nærmeste sjef. I en militær avdeling er teamet viktigere enn individet, og fellesskapet er viktigere enn teamet (Forsvaret, 2012, s. 8). Bygging av robuste team har vist seg svært viktig i forbindelse med deployering til internasjonale operasjoner. Som tidligere diskutert i kapitlet under kultur, er det slik at man er helt avhengig av teamet og

---

teamets evne til å fungere sammen for å klare å løse oppdrag i en krigssituasjon, og – noen ganger – også for å overleve.

Gjensidig tillit mellom teamets medlemmer, og mellom over- og underordnet, er grunnpilaren i oppdragsbasert ledelse. For at indirekte ledelse skal fungere må ledere på overordnet nivå ha tillit til at de under seg har evne og vilje til å løse oppdraget. Samtidig må de underordnede ha tillit til at selvstendighet, initiativ og innovasjon blir verdsatt av nivået over (Forsvaret, 2012, s. 8-9). Tillit er noe som også Larsson fremhever som viktig i modell for indirekte ledelse. I følge ham skaper en god indirekte ledelsesprosess tillit og engasjement, mens en dårlig prosess vil kunne medføre mistillit til ledelsen (Larsson, Lundin, et al., 2017, s. 102).

I Forsvarets virke er uforutsigbarhet en faktor som alltid må påregnes. Dette innebærer at en god omstillingsevne er vesentlig for å kunne utøve oppdragsbasert ledelse. Skal lederen kunne mestre det usikre må vedkommende være i stand til å tilpasse seg endringene i omgivelsene. Dersom lederen ikke evner dette kan det være lett å bli handlingslammet (Forsvaret, 2012, s. 9).

Forsvaret gjennomgikk i 2016 en stor omstilling innenfor HR-området (HR Transformasjonen). Som nevnt i innledningen førte dette til kutt i flere stillinger på dette området. Ved store omveltninger i en organisasjon er det nødvendig med god kommunikasjon mellom de ulike nivåene. På denne måten vil man kunne kompensere for noen av de ulempene som store omveltninger medfører.

Oppdragsbasert ledelse krever samtidig at alle ledd i organisasjonen har en god og mest mulig lik situasjonsforståelse. Gjennom dette vil en leder lettere vinne forståelse i fellesskapet, kunne aktivisere alle ressursene i teamet, og derved bidra til mer effektivt å oppnå sjefens intensjoner. (Forsvaret, 2012, s. 10).

En faktor som står sentralt både i forsvarssjefens grunnsyn på ledelse, og i Larssons modell for indirekte ledelse, er viktigheten av å være et godt forbilde eller en god rollemodell (Forsvaret, 2012, s. 11). Begge disse fremhever viktigheten av at det er samsvar mellom liv og lære hvis lederen skal kunne oppfattes som et godt forbilde.

---

Vi ser altså at de faktorene som står sentralt i *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* hviler tungt på tilstedeværelsen av god kommunikasjon. Derfor er det vesentlig i denne oppgaven å analysere hvordan kommunikasjon som ledelsesverktøy påvirker sentrale elementer i grunnsynet. Faktorer som samhold, gjensidig tillit, omstillingsevne, situasjonsforståelse og det å være et godt forbilde, skapes i stor grad gjennom tydelig kommunikasjon direkte mellom bataljonssjefene og deres undergitte. Samtidig påvirkes bataljonssjefene av hvordan både deres overordnede sjefer og Forsvarets øverste ledelse kommuniserer. Dette forholdet oppleves som sentralt i utøvelse av ledelse, men er altså ikke viet en sentralt plass i forsvarssjefens grunnsyn på ledelse.

Sjefen for Hæren ga i 2018 ut *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren*. Hensikten med dette dokumentet er fra Hærsjefen sin side å få satt leder- og ledelsesutvikling på dagsorden i Hæren. Innføringen av ny ordning for militært tilsatte med offiserer og sersjanter har ført til at ledelse i Hæren i enda større grad enn tidligere må ha et teamfokus (Hæren, 2018). Konseptet for leder- og ledelsesutvikling i Hæren trekker frem følgerskap som en viktig egenskap. Dette er et begrep som er hentet fra *Forsvarets fellesoperative doktrine*.

Følgerskap er de positive kvalitetene som kreves av en undergitt innenfor rammen av oppdragsbasert ledelse (Forsvaret, 2014a, s. 165). Disse kvalitetene er selvstendighet, faglig dyktighet, gjennomføringsevne og dialog med høyere sjef. Videre sier konsept for leder og ledelsesutvikling i Hæren at følgerskap er en aktiv prosess, der den som ledes er konstruktivt kritisk i den hensikt å bidra til et felles situasjonsbilde, avklaring og forståelse av tildelte oppgaver (Hæren, 2018). Her er begrepet kommunikasjon nevnt i form av at lederen må ha dialog med høyere sjef for å oppnå et felles situasjonsbilde, avklaring og forståelse av tildelte oppgaver. Samtidig står det ikke hvordan lederen skal gå frem for å oppnå dette. Det nevnes heller ikke hvilke elementer i dette som kan være utfordrende. Et eksempel på en slik utfordring kan være kulturforskjeller mellom ledere på toppen og bunnen av organisasjonen.

Heller ikke Hærsjefens konsept fremhever kommunikasjon og mellomledernes rolle i å omsette og formidle intensjoner slik Larsson fremhever. Det kan synes som om både «Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse» og «Konsept for leder og ledelsesutvikling i Hæren» hviler på en forutsetning om at gode ledere er gode til å kommunisere.

---

Videre har konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren fokus på team, og viktigheten av å bygge effektive og gode team hvor alle spiller en aktiv rolle i å bidra med kompetanse for å løse teamets oppgaver. Her hviler lederutviklingskonseptet til sjefen for Hæren tydelig på *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*, all den tid det ikke beskrives hvordan man skal bygge gode team.

Etter min mening kan det synes som en svakhet både ved «Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret» og «Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren» at kommunikasjon ikke er behandlet i noen av dokumentene. Som dette kapitlet viser er alle de faktorene som omtales som grunnleggende for å kunne utøve en god oppdragsbasert ledelse avhengig av en grunnleggende god kommunikasjon. Da burde dette også etter min mening vært behandlet på en bedre måte i de styrende dokumentene.

Siden alle intervjuobjektene i min undersøkelse har både militær utdanning og lang erfaring fra Forsvaret er det grunn til å forvente at de har god kjennskap til både «Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse» og «Konsept for leder og ledelsesutvikling i Hæren». Derfor er disse dokumentene vesentlige når man skal analysere hvordan de driver ivaretagelse som er en sentral faktor innen militært lederskap, men hvor ivaretagelse som lederegenskap altså ikke er spesielt fremhevet. I det følgende vil oppgaven ta for seg de føringer som er gitt fra Forsvarssjefen hva angår oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner.

## **2.4 Oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner**

Regjeringens handlingsplan *I tjeneste for Norge* som kom i 2011 satte fokus på en rekke punkter for å bedre oppfølgingen av veteraner fra internasjonale operasjoner både i forsvaret og i samfunnet forøvrig. I Forsvaret har denne handlingsplanen først og fremst blitt operasjonalisert gjennom utgivelsen av *Reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner* som kom i 2014. Dette reglementet beskriver, som tidligere redegjort for, en rekke tiltak som skal utføres på forskjellige nivåer i Forsvaret for å sikre en felles minstestandard for oppfølging uavhengig av forsvarsgren, operasjon, kontingent og oppdragets lengde (Forsvaret, 2014b, s. 4).

Før dette reglementet kom ut var det opp til de ulike delene av Forsvarets organisasjon hvordan de fulgte opp personell fra internasjonale operasjoner. Dette førte til store forskjeller mellom forsvarsgenene og mellom avdelinger internt i en forsvarsgren. Noen opplevde å bli

---

ivaretatt på en meget god måte, mens andre ikke fikk noen oppfølging i det hele tatt. Som følge av dette var det viktig for forsvarssjefen å få satt en minstestandard som sikret alle et minimum av oppfølging som Forsvaret kunne stå inne for.

Reglementet beskriver Forsvarets ettårsprogram for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner. Dette programmet består av 6 punkter. (1) Informasjon før, under og etter deployering, (2) mellomlanding eller etterlanding, (3) medaljeseremoni, (4) kartlegging 3-6 mnd etter hjemkomst, (5) avslutningssamling og (6) familiestøtte. Av disse punktene er sjef Hæren gitt ansvaret for å gjennomføre tiltak når det kommer til informasjon før, under og etter deployering, mellomlanding, medaljeseremoni, avslutningssamling og familiestøtte.

Før deployering skal sjef Hæren arrangere familiesamling for personellets familier. Hensikten med en slik familiesamling er at det skal gis informasjon, samtidig som den skal gi mulighet for nettverksbygging mellom familiene. Familiene skal også få informasjon om kontaktpunkter i Forsvaret underveis i deployeringen (Forsvaret, 2014b, s. 8). Det har vært gjennomført mange former for familiesamlinger. De fleste har hatt varighet på en dag, noen to dager, og noen over kortere tid.

Hensikten med familiesamlingene har vært å berolige familiene gjennom faktisk og grundig informasjon. Gjennom dette tiltaket søker avdelingen å forberede familiene ved å fortelle om oppdraget soldatene skal ut på. I dette inngår en orientering om hva som skjer hvis det skulle komme hendelser i operasjonsområdet, og hvordan hendelsene vil bli håndtert dersom noen skulle bli såret eller drept. Videre inngår informasjon om hvordan man skal gå frem hvis det skjer alvorlige ting hjemme som soldatene må få beskjed om, og hvordan familiene skal kontakte Forsvaret dersom det er nødvendig. Det har også blitt gitt informasjon om normale reaksjoner hos barn når mor eller far reiser i utenlandsoperasjoner, og hvor familiene kan henvende seg for å få hjelp dersom barnet får unormale reaksjoner.

Underveis i deployeringen skal sjef Hæren sørge for at personell som blir sendt hjem før vedkommende normalt skulle redeployert, blir inkludert i ettårsprogrammet etter at vedkommende kommer hjem (Forsvaret, 2014b, s. 8). Slike hjemsendinger kan for eksempel skyldes at vedkommende er blitt såret i tjenesten, eller hverdagslige forhold som sykdom, disiplinære årsaker eller familiære forhold.

---

Det skal også sendes en oppmerksomhet til partner hjemme underveis i deployeringen. Dette er et tiltak som ble innført for at partner skulle føle at Forsvaret så dem og verdsatte deres innsats. Samtidig skulle det gjøre det enklere å kontakte Forsvaret dersom det var behov for det. I tillegg har sjef Hæren ansvar for at det ved behov arrangeres familiesamling underveis i deployeringen (Forsvaret, 2014b, s. 8-9). På en slik samling vil det være naturlig å informere om hvordan det går med oppdraget ute, og samtidig gi familiene mulighet til å stille spørsmål om ting de måtte lure på. Det vil også være naturlig å forberede familiene på hjemkomsten og hvilke forventninger de kan ha til den. Hva er normale reaksjoner hos soldatene når de kommer hjem? Hva er normale utfordringer for familiene? Hvor kan man søke hjelp hvis ting blir vanskelig?

På vei hjem har sjef Hæren ansvar for å arrangere «mellomlanding» (Forsvaret, 2014b, s. 9). En mellomlanding går ut på å ta en stopp på et par dager på veien hjem hvor personellet skal få mulighet til omstille fra det å være i operasjonsområdet til det å komme hjem. Ofte kan det være vanskelig å komme fra et konfliktområde, og skulle rett hjem i en normal hverdag hvor det er barnehagelevering, spørsmål om kjøttkaker eller kylling til middag, eller maling av garasjen som står i fokus. Ofte kan soldatene slite med denne overgangen fordi livet hjemme virker så banalt i forhold til det de har stått i ute. De vil ofte savne livet ute, kameratskapet og det som opplevdes som viktig og meningsfylt. Dette fører gjerne til at de blir fjerne når de kommer hjem, og at de sliter med å involvere seg i familiens hverdagsliv. Dette er det viktig å gjøre dem oppmerksom på, slik at de kan jobbe med seg selv. Familiene har sittet hjemme og ventet mens de har vært ute. De har ofte vært redde, samtidig som all belastningen som normalt har vært fordelt på to personer i denne perioden kun har falt på partner. En av Forsvarets psykologer beskrev under en familiedag denne situasjonen med at «begge har behov for å få, men ingen har noe å gi». Når ektefeller eller partnere er sliten på hver sin kant er det viktig at man er oppmerksom på dette. Om ikke kan det fort bli en stor belastning på forholdet.

Ved ankomst Norge blir det gjennomført medaljeparade (Forsvaret, 2014b, s. 9). Her blir det delt ut medaljer til soldatene for deres innsats for Norge i operasjonsområdet. Det blir også delt ut medaljer til barna som Forsvarets takk for deres innsats på hjemmebane. Familiene blir

---

invitert til medaljeseremonien, og får her igjen informasjon om utfordringer relatert til hjemkomsten, og hvor de kan henvende seg for hjelp.

For enkeltpersoner som reiser ut uten å være en del av en større gruppe, kan det være vanskelig å få gjennomført en mellomlanding på veien hjem. Da reiser personellet rett hjem, og blir deretter kalt inn til en «etterlanding» kort tid etter hjemkomst hvor man samler soldater fra forskjellige kontingenter (Forsvaret, 2014b, s. 9-10). Til denne samlingen skal også partner inviteres med. Her får personellet i stor grad den samme informasjonen som det man gjør under en mellomlanding, familiesamling underveis og en medaljeseremoni.

Forsvarets formelle oppfølgingsansvar strekker seg frem til 12 måneder etter hjemkomst. Etter dette er det det sivile samfunnet som skal følge opp soldatene som har tjenestegjort i internasjonale operasjoner. 9-12 måneder etter deployeringen skal det derfor gjennomføres en avslutningssamling hvor soldatene skal få en oppdatering fra operasjonsområdet (Forsvaret, 2014b, s. 10). Her skal det også gis tilbud om individuelle samtaler med psykolog og det skal informeres om at forsvarets oppfølgingsansvar nå avsluttes og hvor man skal ta kontakt dersom man får behov fremover. Derfor har intensjonen vært at sivile instanser som NAV, representanter fra familievernkontor og psykolog har hatt en orientering på avslutningssamlingene.

Det er normalt bataljonssjefene og styrkesjefene som utøver sjef Hærens oppgaver i det angitte reglementet. Dersom de forstår intensjonen bak tiltakene i handlingsplanen, vil de også være i bedre stand til å foreta en filtrering som reformulerer forsvarssjefens målsetninger til lokalt tilpassede tiltak. På denne måten kan et reglement være en god måte å drive indirekte ledelse på. Men intensjonen i tiltakene må reformuleres på alle mellomledernivåene i organisasjonen. Klarer mellomlederne dette vil sjefen på det laveste nivået forstå hvorfor han skal gjennomføre tiltaket. Ledelse gjennom et reglement gir dermed stort rom for lokal tilpasning, og et stort handlingsrom for sjefer på lavere nivå. Men da er det, i tråd med oppdragsbasert ledelse generelt, viktig at sjefene skjønner hvorfor de skal gjennomføre tiltak, og at intensjonen har blitt bearbeidet på mellomledernivåene, slik at de har blitt satt inn i en setting som er tilpasset den enkelte forsvarsgren og den enkelte avdeling. Så lenge aktivitetene er innenfor rammeverket som er trukket opp fra forsvarssjefen, gir det stor fleksibilitet i den intensjonsbaserte ledelsen.

---

Motsatt, hvis ledere lavere i organisasjonen ikke evner å se hvilke føringer og hvilket handlingsrom som faktisk ligger i reglementet, vil lederen heller ikke forstå hvilket handlingsrom som foreligger. I et slikt tilfelle er et reglement trolig en mindre egnet kanal for kommunikasjon av intensjoner og målsettinger. Her er det store individuelle forskjeller, og risikoen for at intensjonen endrer seg gjennom organisasjonen vil være betydelig. Derfor må sannsynligvis reglementet følges opp med aktiv og tydelig ledelse i linjen, for å sikre at intensjonens overordnede målsetting – likeverdig ivaretagelse av personell som deployeres til internasjonale operasjoner – ikke endrer mening fra forsvarssjefen til utførelsen på lavt nivå i organisasjonen. Videre i oppgaven vil jeg peke på flere av disse kommunikasjons- og lederskapsmessige utfordringene.

## **2.5 Kapitteloppsummering**

Sentralt i Larssons modell for mellomledernes containerfunksjon er kommunikasjon, indirekte ledelse og det at det er kulturforskjeller mellom ledere på toppen og bunnen av organisasjonen som kan føre til at man oppfatter intensjoner eller føringer ulikt.

Ingen av de styrende dokumentene når det kommer til ledelse i Hæren går inn på kommunikasjon og kommunikasjonens rolle hva angår det å sikre at intensjonen ikke endrer mening på vei ned gjennom organisasjonen. Faktorene som fremheves som viktig i alle de styrende dokumentene er imidlertid langt på vei avhengig av god kommunikasjon og en god containerfunksjon.

Reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner skisserer en rekke tiltak som skal og bør gjennomføres for bedre å følge opp personell som har vært ute. For at disse tiltakene skal bli utført på en måte som skaper ønsket effekt er det imidlertid viktig at sjefene på bataljonsnivået forstår den overordnede intensjonen med tiltakene.

Det at god kommunikasjon – som fremstår som en så viktig forutsetning for å lykkes - ikke fokuseres tydeligere i de styrende dokumentene kan derfor, etter min vurdering, anses som en svakhet, som i ytterste konsekvens vil kunne påvirke hvordan Forsvaret evner å ta vare på sine kvinner og menn.



---

## 3 Metode

I denne oppgaven har jeg valgt en forklarende problemstilling hvor jeg ønsker å finne sammenhenger mellom mellomledernes containerfunksjon og Forsvarets evne til å ivareta sine kvinner og menn i forbindelse med tjeneste i internasjonale operasjoner. I dette kapitlet viser jeg hvordan jeg har gått frem for å besvare problemstillingen. Først forklarer jeg hvilken forskningsmetode jeg har brukt. Videre beskriver jeg hvordan jeg har gått frem for å samle inn data. Til slutt i kapitlet beskriver jeg hvilken metode jeg har brukt for analyse og kategorisering av de empiriske dataene.

### 3.1 Valg av forskningsmetode

Hensikten med forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 15). For å samle empiri til denne oppgaven var det to metoder jeg anså som aktuelle. Kvantitativ metode med bruk av spørreskjema, eller kvalitativ metode og bruk av intervjuer.

Ved å bruke kvantitativ metode ville jeg hatt mulighet til å sende ut spørreskjema til alle sjefer og sjefssersjantene i alle Hærens bataljoner. Fordelen med denne metoden ville være at jeg hadde fått et bredt utvalg. Det jeg anså som en ulempe var at når man bruker spørreskjema vil man kun få svar på akkurat det man spør om. For meg var det viktig å forstå mer av hvorfor sjefene og sjefssersjantene handlet som de gjorde, og hvordan dette eventuelt kunne henge sammen med Larssons teori om mellomledernes containerfunksjon. Dette anså jeg som vanskelig å kunne få til ved å bruke et spørreskjema. Som nevnt i innledningen har jeg selv jobbet lenge i dette fagfeltet. Dette betyr at jeg kan være farget av min bakgrunn og det nivået jeg har jobbet på de siste årene. Det kunne medført en risiko for feiltolkning av svarene som jeg fikk i en eventuell spørreundersøkelse.

Ved å bruke kvalitativ metode og intervjuer ville jeg få mulighet til å gå i dybden og la respondentene selv reflektere rundt spørsmålene. Dette ville gi meg mulighet til å få en bedre helhetsforståelse av respondentenes tanker rundt hvordan oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner kom til utførelse i Hæren. Basert på viktigheten av å få en best mulig helhetsforståelse, og at jeg ønsket å unngå risikoen for feiltolkning av respondentenes svar, valgte jeg å benytte kvalitativ metode. Jeg gjennomførte dybdeintervjuer med åpne

---

spørsmål hvor jeg lovte å anonymisere respondentene for å sikre at de svarene som jeg fikk var mest mulig oppriktige.

Oppgaven baserer seg på forskning gjort av Gerry Larsson (Larsson, Berglund, et al., 2017). Han har benyttet kvantitativ metode for å komme frem til sine funn. Det var ønskelig å ta utgangspunkt i hans forskning og se om hans funn også var gyldige når det kom til oppfølging av personell i forbindelse med internasjonale operasjoner. Denne oppgaven søker derfor å ta Larssons forskning videre, innenfor et avgrenset område, nemlig oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner, gjennom dybdeintervjuer av både av sjefer og sjefssersjanter på bataljonsnivå.

Det å bruke dybdeintervjuer ga rom for å stille oppfølgingsspørsmål og for å klarne opp i uklarheter underveis i intervjuene. Dette viste seg å være en stor fordel. Når man skal ta utgangspunkt i «Reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner» er det lett å stille spørsmål om hvorvidt tiltakene i reglementet blir gjennomført. Det ble de i stor grad. Men, det viste seg at det var få tanker om hvorfor man skulle gjennomføre tiltakene, og at dette førte til forskjeller innad i Hæren når det kom til hvor godt den enkelte veteran ble ivaretatt. Dette kom tydelig frem gjennom at respondentene kunne bruke tid og reflektere rundt spørsmålene, samtidig som de ikke hadde fått muligheten til å lese seg opp på forhånd.

Ulempen ved å velge kvalitative intervjuer fremfor spørreundersøkelse er at gjennomføring og analyse av intervjuer er en tidkrevende prosess (Jacobsen, 2015, s. 178). Dette betyr at utvalget blir mindre enn om man gjennomfører en spørreundersøkelse. Likevel vil muligheten for å gå i dybden og å få en mer helhetlig forståelse gi visse fordeler. I dette tilfellet gir dybdeforståelse en merverdi som veier opp for ulempen ved et smalere utvalg. Slutningene som denne oppgaven leder frem til vil kunne gi indikasjoner på hvorvidt dette er et felt innenfor ledelse som Hæren bør fokusere mer på i fremtiden. Samtidig vil den også kunne peke på hva som eventuelt svikter slik situasjonen er i dag. Det vil være grunn til å tro at funnene jeg har gjort i denne studien også vil kunne være gjenkjennbar i de andre forsvarsgrenene.

I ledelsesfaget er det mange retninger. Økonomi, sosiologi, pedagogikk og psykologi er alle perspektiver som kan forklare forskjellige fenomener innenfor ledelse (Martinsen, 2015, s.

---

15). Denne oppgaven vil, med bakgrunn i at den baserer seg på Gerry Larssons forskning, ta utgangspunkt i det psykologiske perspektivet.

Hva angår utvalgsriterier sier Jacobsen at formålet med undersøkelsen bestemmer hvem det er hensiktsmessig å intervju (Jacobsen, 2015, s. 180-181). Hensikten med denne studien har vært å finne ut på hvilken måte mellomledernes containerfunksjon kunne påvirke Forsvarets evne til å ta vare på sine kvinner og menn. Da kvalitative intervjuer krever for mye tid ville det ikke være mulig å gjennomføre intervjuer på flere nivåer i Forsvaret. Dette ville ført til at jeg bare kunne gjennomføre ett til to intervjuer på 3 ulike nivåer, noe som ville kunne medføre at resultatene ble mer tilfeldige, avhengig av hvem jeg intervjuet. Dette er noe som kan hevdes å utgjøre en svakhet ved min studie.

Jeg har imidlertid vært veldig oppmerksom på at jeg kun skulle intervju ett nivå i Forsvaret under utarbeidelsen av intervjuguiden. Ved å gjennomføre intervjuer på det laveste mellomledernivået ville jeg med min bakgrunn fra det øverste nivået kunne finne ut om intensjonene hadde endret seg på vei ned i organisasjonen. Samtidig ville jeg kunne spørre både om hvilke føringer sjefene hadde fått fra nivået over og få innsikt i sjefens føringer til nivået under. For å sikre svar på begge deler intervjuet jeg både sjefene, som er godt kjent med føringene fra nivået over, og deres sjefssersjanter som har god oversikt over nivået under og de føringene som de har fått. Ved å gjøre dette ville jeg få tilstrekkelig oversikt over både containerfunksjonen og hvorvidt intensjonene hadde endret seg. Oppgaven vil imidlertid ikke kunne svare på hvor i hierarkiet containerfunksjonen eventuelt svikter. Det har dog ikke vært en ambisjon for oppgaven å kunne besvare dette mulige tilleggsspørsmålet.

For å finne en annen vei til målet, valgte jeg derfor å heller holde meg til ett nivå for å få størst mulig bredde. Hæren består av 12 bataljoner. Disse er svært forskjellige, og har veldig forskjellige oppgaver. Dette påvirker også hvilken belastning de har når det kommer til leveranser til internasjonale operasjoner. Noen avdelinger sender store bidrag i form av hele avdelinger, noen sender støttefunksjoner som består av noen få, mens andre igjen sender enkeltmenn som skal fylle stabsfunksjoner. Dette er en faktor som vil kunne påvirke mellomledernes fokus på ivaretagelse. Etter å ha gjennomført intervjuene viste det seg at svarene varierte betydelig mellom de tre bataljonene jeg hadde valgt ut. Det synes derfor å

---

være et riktig valg å se på bredden på bataljonsnivået heller enn å gjennomføre intervjuer på flere nivåer.

Mitt mål har vært å finne respondenter som har en spredning når det kommer til belastning, slik at de representerer en helhet i Hæren. Jeg valgte derfor ut en avdeling som sender ut små bidrag eller enkeltpersoner, og to som stiller større bidrag til internasjonale operasjoner. På denne måten klarte jeg å få et utvalg som var representativt for Hæren. Hæren er liten og det er til enhver tid få tilgjengelige intervjuobjekter. Prosessen med valg av objekter var derfor nødt til å være styrt. Jeg endte opp med tre avdelinger som tilsammen representerer omlag en tredjedel av Hærens ansatte. Samtidig er dette avdelinger som alle har hatt bidrag ute i internasjonale operasjoner den senere tid. Mitt utvalg består med andre ord av sjefer og sjefssersjantene i tre av bataljonene i Hæren.

For å få tillatelse til å gjennomføre intervjuer kontaktet jeg personellsjefen i Hærstaben. Han ga meg tillatelse til å gjennomføre intervjuene og jeg ble gitt anledning til å opprette forbindelse med intervjuobjektene selv. Jeg sendte så søknad til NSD (Norsk senter for forskningsdata) og til Forsvarets Forskningsråd. Etter å ha fått tillatelsene fra disse instansene ringte jeg direkte til bataljonssjefene og sjefssersjantene for å spørre om de kunne tenke seg å stille til intervju. Under samtalen fikk de ikke inngående informasjon om oppgaven, men de fikk vite at tema for intervjuet ville være ledelse og ivaretagelse. Dette var et bevisst valg for å unngå at informantene leste seg opp på forhånd og valgte å gi «politisk korrekte» svar.

Alle jeg snakket med var veldig positive og hadde et stort ønske om å stille opp. De syntes at dette var en spennende tematikk. To av sjefene sa i etterkant at de skulle ønske at de hadde lest reglementet i forkant av intervjuet. Hadde de fått den muligheten ville imidlertid sannsynligheten vært stor for at jeg fikk andre svar enn det jeg fikk.

Under utviklingen av intervjuguiden var jeg bevisst på at intervjuene ikke måtte bli for lange. Bataljonssjefene og sjefssersjantene var veldig opptatte i denne perioden, så for at det skulle la seg gjøre å få dem til å stille til intervjuer måtte det ikke ta opp for mye av deres tid. Samtidig var jeg avhengig av å få stilt et stort nok antall spørsmål til at jeg fikk de svarene jeg trengte. Jeg endte opp med en intervjuguide med 9 åpne spørsmål som de kunne reflektere rundt. Fordelen med å velge åpne spørsmål er at respondentene selv kan reflektere rundt

---

temaet. Dette åpnet for muligheten til at de kunne komme med tanker eller bringe opp perspektiver og sammenhenger som jeg ikke hadde tenkt på.

Spørsmålene ble stilt i rekkefølge. Om de hadde vært inne på tematikken tidligere i intervjuet påpekte jeg dette når jeg stilte spørsmålet. Dette ga respondentene rom til å reflektere mer rundt det samme spørsmålet. Samtidig gjorde det analyseprosessen enklere i ettertid.

Spørsmål 1-5 (Se vedlagt intervjuguide) hadde fokus på hvordan *Reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner* kom til utførelse. Dette for å detektere hvorvidt intensjonene i reglementet hadde endret seg på vei ned gjennom organisasjonen. Resten av spørsmålene (6-9) hadde fokus på containerfunksjonen. Dette for å få et inntrykk av hvorvidt denne kunne utgjøre en forklaringsmodell for funnene mine.

Ingen av spørsmålene som ble stilt gikk på kultur. Det var to grunner til dette valget. På den ene siden er det vanskelig å oppfatte en kultur som man selv er en del av, samt å se at en kultur er annerledes på et nivå hvor man selv ikke jobber eller har jobbet. På den andre siden var det med bakgrunn i det jeg har beskrevet i teorikapittelet heller ikke noe stort poeng å gå dypt inn i kulturen. De kulturforskjellene som Larsson beskriver er forskjeller som i seg selv i en militær organisasjon - er viktige for at man skal kunne løse de oppdragene man er gitt. Dette er ikke forskjeller som det er hensiktsmessig å gjøre noe med, men heller noe man må være bevisst. De legges derfor inn som en forutsetning for denne oppgaven.

For å få ærlige svar var det viktig for meg å skjerme identiteten til respondentene. Hæren er liten, og det med skjerming blir derfor vanskelig å få til. Men med den oppriktigheten respondentene viste i intervjusituasjonen var det viktig for meg at det de sa ikke skulle kunne få konsekvenser for dem i etterkant. Med bakgrunn i dette var det heller ikke mulig å gå inn på avdelingskulturene og si noe utfyllende om dem. Det kom likevel tydelig fram i intervjuene at avdelingskulturen var en faktor som hang sammen med hvordan man ivaretok personell som hadde deltatt i internasjonale operasjoner. I intervjuene bekreftet respondentene tydelig de kulturforskjellene som Larsson har beskrevet i sin forskning når det kommer til viktigheten av kameratskapet og det at sjefene er opptatt av sin rolle i fellesskapet.

## **3.2 Gjennomføring av datainnsamling**

Bataljonssjefer og sjefssersjanter ble intervjuet hver for seg. Det var to grunner til dette. For det første var det en mulighet for at bataljonssjefene ville svare det de trodde Hærens ledelse

---

ønsket de skulle svare, mens sjefssersjantene ville være mer lojale mot de ansatte i bataljonen. Dersom de ble intervjuet sammen kunne man forvente at sjefssersjanten tilpasset sine svar til bataljonssjefens. Dette viste seg å være et klokt valg. Bataljonssjefene og sjefssersjantene ga forskjellige svar. I en av bataljonene hadde sjefen og sjefssersjanten et meget sprikende perspektiv på avdelingens evne til å ivareta sitt personell.

Intervjuene ble alle gjennomført over to uker høsten 2018. Jeg baserte meg på åpne intervjuer. For meg var det et poeng å lage åpne spørsmål som respondentene kunne reflektere rundt. Med tanke på min bakgrunn fra fagfeltet valgte jeg å ikke bryte inn i intervjuene og styre dem. Å gjøre det ville medført en risiko for at jeg påvirket respondentenes svar. Jeg stilte derfor bare spørsmål hvis det var ting som var uklare eller tankerekker som krevde mer utdyping.

Fordi jeg er godt kjent med den militære sjargongen var det naturlig for meg å bruke et militært språk i intervjuene. Dette tror jeg ga meg en fordel i form av at det virket som om respondentene følte at jeg møtte dem på deres «hjemmebane», og at jeg forstod de utfordringene og refleksjonene som de presenterte. Intervjuene ble gjennomført på kontorene til de jeg snakket med. Dette var eneste muligheten for å få dem gjennomført. Det fungerte imidlertid bra, og det var få forstyrrelser underveis.

Jeg valgte å gjøre opptak av intervjuene for å sikre at jeg fikk ivaretatt all informasjonen. Det å ta opp intervjuer kan ha både positive og negative følger. For meg var det viktig å sikre at all informasjon kom med slik at jeg kunne bruke den i analyseprosessen. Hvis jeg skulle skrevet ned alt ville jeg fort kunne virket fjern overfor respondentene. Samtidig vil det at man tar opp intervjuet kunne føre til at respondentene kan bli veldig bevisste på hva de sier, og at de holder tilbake. De ble imidlertid informert på forhånd om at alle intervjuene ville bli anonymisert slik at informasjonen ikke kunne spores tilbake til hverken dem eller til hvilken avdeling de tilhører. På meg virket det som at de kom med ærlige og oppriktige svar, og at opptaket ikke begrenset dem.

Det at jeg intervjuet dem ansikt til ansikt ga meg også store fordeler, fordi holdninger og nyanser veldig lett kommer frem i en intervjusituasjon. Jeg så at det var mange nyanser som

---

ville vært vanskelig å få frem gjennom en spørreundersøkelse, men som vil ha konsekvenser for utfallet av konklusjonen i undersøkelsen.

I etterkant transkriberte jeg alle intervjuene. Dette tar mye tid, men samtidig gir det en god gjennomgang av all informasjonen. Allerede under intervjuene startet analyseprosessen. Det viste seg raskt å være noen mønstre som gikk igjen i respondentenes svar.

### **3.3 Analysemetode og kategorisering**

Etter transkriberingen av intervjuene valgte jeg å gjøre en innholdsanalyse. En innholdsanalyse er basert på en antakelse om at det en person sier i et intervju kan reduseres til et sett færre, men mer overordnede og meningsfylte kategorier (Jacobsen, 2015, s. 207). Fra teorien hadde jeg tre hovedfunn som jeg tok med meg, som alle var sentrale for Gerry Larssons conatinerfunksjon. Disse hovedfunnene er indirekte ledelse, kommunikasjon og kultur. Ved gjennomgangen av intervjuene var det også der tre kategorier som skilte seg ut. Det var graden av kjennskap til *Reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner*, føringer fra nivåene over i Hæren og hvorvidt respondentene oppfattet oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner som en prioritert oppgave i Hæren. For å analysere de empiriske dataene valgte jeg derfor å sette disse to settene med kategorier opp mot hverandre. Ved å gjøre dette kom jeg opp med en rekke interessante funn som jeg dro med meg inn i analysen.

---

## 4 Analyse

For å svare på hvordan mellomledernes containerfunksjon påvirker Forsvarets evne til å ta vare på sine kvinner og menn vil jeg i dette kapitlet presentere og diskutere hovedfunnene i undersøkelsen jeg har gjennomført. Dette vil jeg gjøre ved at jeg tar utgangspunkt i de tre kategoriene som jeg anser som hovedfunn i intervjuene og setter disse opp mot hovedfunnene i teorigapitlet.

Analysen av studiens empiri viste tre punkter som skiller seg ut som sentrale funn. For det første er bataljonssjefene og sjefssersjantene som har blitt intervjuet i undersøkelsen i liten grad kjent med «Reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner». Fire av seks intervjuobjekter svarer at de ikke er kjent med reglementet, noe som også deres øvrige svar i undersøkelsen bærer preg av. For det andre forteller intervjuobjektene at det kommer få føringer på dette feltet fra brigade- og hærstabsnivået. De påpeker samtidig at dette heller ikke blir diskutert på mer uformelle kanaler, som i ledergruppemøter eller sjefssersjantmøter. For det tredje opplever intervjuobjektene at det er en forventning om at de følger opp personellet sitt uten at de får det de mener er tilstrekkelige ressurser til å gjennomføre dette.

Respondentene uttrykker at de generelt opplever at oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner ikke er en prioritert oppgave i Hæren.

I dette kapitlet starrer jeg med å se på hvor god kjennskap intervjuobjektene har til «Reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner». Jeg ser videre på hvilke føringer bataljonene har fått fra nivået over. Til slutt ser jeg på hvorvidt intervjuobjektene føler at oppfølging av personell er en prioritert oppgave i Hæren.

### 4.1 «Reglement for ivaretagelse av personell fra internasjonale operasjoner»

#### 4.1.1 Kjennskap til reglementet

Larssons modell for indirekte lederskap starter med at toppledelsen har en idé om hva man skal gjøre og hvordan man skal gjøre det. Når det kommer til oppfølging i Forsvaret så har Forsvarssjefen fått politiske føringer i form av handlingsplanen «I tjeneste for Norge» (Forsvarsdepartementet, 2011). Hovedmålsettingen til handlingsplanen er å:



---

Gi høy anerkjennelse og god ivaretagelse både før, under og etter tjeneste i internasjonale operasjoner. Vi skal være tydelig på å anerkjenne innsatsen til norske kvinner og menn, uavhengig av en eventuell offentlig debatt om selve oppdraget (Forsvarsdepartementet;, 2011, s. 5).

Forsvarssjefen har videre gjort en analyse av hvordan Forsvaret skal bidra til å nå denne målsettingen. Dette har ført til et reglement hvor formålet er:

Å sette en felles minstestandard for Forsvarets oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner. Dette for at alt personell skal få en likeverdig oppfølging uavhengig av forsvarsgren, operasjon, kontingent og oppdragets lengde (Forsvaret, 2014b, s. 4).

Videre gir forsvarssjefen føringer i sin virksomhetsplan om at personell som har blitt sendt ut i internasjonale operasjoner skal følges opp i henhold til reglementet. Disse føringene går blant annet til sjefen for Hæren.

Felles for alle de seks jeg intervjuet i forbindelse med oppgaven er at alle har hatt personell ute i internasjonale operasjoner i løpet av den tiden de har sittet i sine nåværende stillinger. Ellers representerer de veldig forskjellige avdelinger. Dette viste seg også å komme frem i intervjuene. Den avdelingen som hadde størst belastning til internasjonale operasjoner var også den avdelingen som hadde størst fokus på oppfølging av personell som har vært deployert. Avdelingen med lavest belastning var også den som hadde minst fokus på oppfølging. Det at avdelingen med minst belastning hadde mindre fokus på dette kan forklares med at de kun leverer støttefunksjoner til øvrige bidrag som skal reise ut. Det vil si at de ikke selv er ansvarlig for å sette opp avdelingen, eller å klargjøre den for utreise. Da har de heller ikke det samme ansvar for selve gjennomføringen av tiltakene som er beskrevet i «Reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner».

Forsvarssjefens målsetting med reglementet er at alle skal få en likeverdig oppfølging. For å oppnå dette er det viktig at man i Hæren har et system for oppfølging som sikrer at ikke noen faller utenfor, eller at det er enhver sjefs egen interesse for fagfeltet som avgjør kvaliteten på selve oppfølgingen. Respondent nr.3 reflekterer rundt dette på følgende måte når jeg spør om hva som er hensikten med oppfølgingen av personell fra internasjonale operasjoner:

*Hensikten mener jeg, det er jo å ta vare på folket ditt etter at de har kommet hjem. Det skylder du dem siden de strengt tatt har vært ute i nasjonens tjeneste.*

---

*Man skylder folk det uansett hvordan det har gått. Uansett om de har fått skader eller skavanker. Fysiske eller psykiske.*

Når jeg spør intervjuobjektene om de er kjent med *Reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner* svarer 4 av 6 «nei». Dette var et overraskende funn. For å nå forsvarssjefens målsetting om at alt personell skal få en likeverdig oppfølging uavhengig av forsvarsgren, operasjon, kontingent og oppdragets lengde, er det sentralt at alle avdelingssjefer med leveranseansvar til internasjonale operasjoner som et minimum kjenner til regelverket som er gitt ut. Uten dette er det fortsatt mulig å gjennomføre ivaretagelse, men å få den likeverdig for alle vil bli vanskelig.

Samtidig vil det være slik at hvis mellomledernes containerfunksjon på dette feltet er god, så vil ikke regelverket spille en like stor rolle i seg selv. Med god sensemaking og sensegiving mellom alle mellomlederne fra forsvarssjefen til bataljonssjefen vil allikevel regelverkets målsettinger oppnås ved at intensjonen brer seg nedover i organisasjonen gjennom andre kanaler enn reglementet. Gjennom *sensemaking* og *sensegiving* i ledelsesprosessen kan sjefene formidle og operasjonalisere forsvarssjefens intensjon. Da vil bataljonssjefene, til tross for manglende kjennskap til reglementets innhold, likevel sitte igjen med et klart bilde av hva som skal gjøres og hvorfor. Samtidig vil hvordan det skal gjøres ligge som et handlingsrom for bataljonssjefen. Denne handlefriheten sikrer bataljonssjefens mulighet til å tilpasse opplegget til sin avdeling, eller til den enkelte operasjon, samtidig som forsvarssjefens intensjon om en likeverdig ivaretagelse blir ivaretatt

#### **4.1.2 Viktigheten av reglementet**

Med bakgrunn i at relativt få hadde lest reglementet var det ønskelig å avdekke om dette handlet om at de ikke syntes at det var viktig å ha et reglement som regulerer oppfølgingen av personell fra internasjonale operasjoner. Når Larsson forklarer filtreringsprosessen beskriver han at man bevisst kan endre en intensjon fra nivået over hvis man for eksempel ikke synes at intensjonen er viktig (Larsson, Lundin, et al., 2017, s. 108). Hvis reglementet ikke ble ansett som viktig på bataljonsnivået ville dette kunne forklare hvorfor reglementet ikke ble lest. På spørsmål om hvorvidt reglementet var viktig ga hele gruppen uttrykk for at de syntes nettopp det, med unntak av en av respondentene. Det varierte imidlertid hvorfor de mente det var viktig. Respondent nr. 2 sier: «Ja, jeg tenker reglementet er viktig. ..jeg burde jo absolutt ha lest det.. Jo det er viktig fordi at det blir tatt litt lett på innimellom føler jeg.»

---

Dette var et budskap som skinte igjennom hos alle. De mente at det å følge opp personellet etter tjeneste i internasjonale operasjoner var veldig viktig, men følte samtidig at det ikke fikk den prioriteten som det burde ha fått. Respondent nr. 1 svarte:

*Ja, jeg mener reglementet er viktig. Grunnen til at jeg ikke har lest det er at jeg ikke har tenkt over at jeg har det behovet. Jeg hadde nok lest det hvis jeg hadde hatt oppsettingsansvar for en avdeling, for da hadde menneskemengden blitt så stor. Men vi sender jo sånn som det er nå ut enkeltpersoner og maks 4-6 i en rotasjon. Det er jo ikke så store mengder. Derfor tror jeg nok bare at det har blitt nedprioritert av andre grunner enn at jeg ikke tror det er viktig å lese seg opp.*

Her kan det tyde på at det ville vært viktigere for sjefen å sette seg inn i reglementet dersom han hadde hatt flere ansatte som reiste ut i internasjonale operasjoner og at oppgaven blir ansett som mindre viktig fordi bataljonen bare sender ut et lite antall personer om gangen. Dette kan tyde på to ting. Det første er at man ikke klarer å sikre at alle som reiser ut får en likeverdig oppfølging. For selv om det er få som reiser ut i en avdeling vil behovet for oppfølging i utgangspunktet være akkurat det samme for dem som for en større gruppe. Kanskje behovet til og med er enda litt større, fordi det er færre personer som kan fange dem opp i ettertid dersom de begynner å få utfordringer. For det andre kan dette tyde på at oppfølgingen av personellet ligger på den enkelte sjefs skuldre, og at det er få føringer fra nivået over som sørger for at forsvarssjefens intensjon blir ivaretatt helt ned til bataljonsnivået.

Det som kommer frem hos flere av respondentene er det at de synes reglementet er viktig, men at det ikke kommer til sin rett. Respondent nr. 5 forklarer det på denne måten:

*Jeg synes, og da skal jeg være ærlig.. jeg synes at reglementet er veldig viktig. Men det som mangler her.. Det fremstår nå som at det er mer en tick off liste enn at man faktisk er ute etter en effekt.*

Respondenten forklarer dette med at det er veldig viktig at man gjennomfører tiltak, men hva man egentlig skal oppnå med tiltakene er det ingen som snakker om. Han føler derfor at man får lite effekt ut av det man faktisk gjør. Dette får ham til å stille spørsmål ved hvorfor man skal gjennomføre tiltak, hvis man ikke klarer å få ut den nødvendige effekten. To av de andre

---

respondentene uttrykker dette ved å si at de føler at reglementet i større grad blir fine ord på et papir enn noe man har et reelt ønske om å få en effekt ut av.

Respondent nr. 4 sier derimot:

*For meg virker det å være et reglement for reglementets skyld. Uten at jeg kan si nøyaktig hvorfor jeg tenkte det når jeg leste det. Det er veldig lenge siden jeg leste det. Jeg tror den beste biten er det som avdelingen selv finner ut av, og hva som på en måte kommer av tilbakemeldinger fra avdelingene, og fra de som er pårørende, for å kunne lage et bra opplegg for å ivareta dem. For det som passer én avdeling passer ikke nødvendigvis for en annen avdeling. Jeg merket selv det når jeg kom tilbake igjen. Jeg ble liksom påtvunget disse etterlandingene som for meg var helt meningsløse å være med på. Men du skulle være der, og da henviste de til et reglement. Og da blir det feil.*

Denne respondenten hadde en opplevelse av å ha blitt påtvunget å delta på en etterlanding som han selv oppfattet som meningsløs. Det at en person selv ikke ser hensikten med oppfølging vil fort kunne føre til at vedkommende mener at dette også er lite viktig for andre. Det kan derfor være problematisk hvis hele ansvaret for utøvelsen av oppfølging av personell som har vært ute legges over på hver enkelt bataljonssjef. Da vil man fort kunne havne i en situasjon hvor graden av oppfølging varierer veldig fra bataljon til bataljon. For å unngå at det er tilfeldigheter som avgjør i hvilken grad personellet får oppfølging er det viktig at det kommer føringer fra nivået over, og at man har utviklet effektmål for hvorfor man skal gjennomføre tiltak.

Disse funnene kan tyde på svakheter i containerfunksjonen når det kommer til oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner i Hæren. Det virker som at det å gjennomføre tiltakene er noe som blir forventet, men det kan synes som om Hæren ikke har en helhetlig tanke med hvorfor tiltakene gjennomføres. Dette kommer til syne ved at det ikke ser ut til at Hæren har operasjonalisert reglementet til en beskrivelse av hvordan Hæren skal skape de effektene som den selv mener er vesentlige.

Denne fornemmelsen fikk jeg forsterket i undersøkelsen ved at jeg spurte om hvilke tiltak de gjennomførte i bataljonen for de som skulle reise ut i internasjonale operasjoner. Her ramser de fleste opp tiltak som familiedag, midtveissamling, mellomlanding, medaljeparade og avslutningssamling. Da jeg spurte hvorfor de gjennomfører tiltakene, var det bare én av

---

bataljonene som hadde klare tanker om dette. Der har bataljonen selv satt seg ned og laget effektmål for tiltakene. Dette har de to andre bataljonene ikke gjort. De sier imidlertid at de synes det er vanskelig å få forståelse fra nivåene over for viktigheten av oppfølgingen.

Problemet med en løsning hvor effektmålene i sin helhet skal defineres av den enkelte bataljon er at det er hver enkelt sjef, og hvor høyt denne prioriterer oppfølging, som definerer hvor god eller dårlig ivaretagelse den enkelte veteran får. Dette er en løsning som ikke oppfyller forsvarssjefens intensjon om likeverdighet. Dessuten vil denne praksisen føre til en ytterligere svekking av måloppnåelsen ved at den oppfølgingen som Hærens veteraner får synes å være avhenge av hvilken avdeling de tilhører. Da har intensjonen til forsvarssjefen blitt utsatt for tilfeldig tolkning på flere nivåer i Forsvaret. Dette vil over tid føre til svært varierende reell oppnåelse av de strategiske målsettingene, på tross av at tiltakene som er beskrevet blir gjennomført.

#### **4.1.3 Forsvarssjefens intensjon.**

For å finne ut av hva som kunne være årsaken til at reglementet var lite kjent var det interessant å se på hva respondentene tenkte var forsvarssjefens hensikt med *Reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner*. Larssons modell for indirekte ledelse forklarer hvordan *länken*, som representerer mellomledernivåene i modellen, påvirkes av ledernes evne til å fungere som et forbilde. Dette starter med topplederen, men også mellomlederne vil fungere som forbilde for nivåene under seg. Gjennom stabsprosessen og det å være et godt forbilde vil man ifølge Larssons modell enten skape tillit eller mistillit på bataljonsnivået (Larsson, Lundin, et al., 2017, s. 102). På spørsmålet om hva respondentene tenkte var forsvarssjefens hensikt med reglementet varierte svarene veldig. Respondent nummer 1 svarte: «*Det vil jeg tro den er lik hensikten med flere reglementer. Å sørge for at det gjennomsyrrer organisasjonen og at man gjør ting likt og hensiktsmessig.*»

Denne respondenten var den eneste som hadde fokus på at det skulle være en likhet i hele Forsvaret. Hos de øvrige gikk svarene i større grad ut på at det var viktig for å ta vare på de ansatte og å beholde kampkraften. Respondent nr. 5 sa:

*Hensikten, eller det jeg håper er hensikten, er at vi skal være best mulig rustet og ivareta vårt personell slik at vi opprettholder kampkraften. Vi skal gjøre en god ivaretagelse for faktisk å kunne ha folk i jobb, slik at vi ikke mister folk unødvendig på grunn av dårlig behandling. Gjør vi et godt arbeid så får vi en mer robust arbeidsstokk som tåler de belastningene som de blir utsatt for.*

---

Sammenhengen mellom det å ta godt vare på folkene sine og hvordan dette påvirker bataljonenes evne til å løse oppdrag når de er i utenlandstjeneste var noe de fleste av respondentene var inne på i intervjuene. Respondent nr. 3 svarte:

*Jeg tror forsvarssjefen har skjønt at han må ha det [Reglementet], hvis ikke blir det stilt spørsmål ved hvorfor man ikke har det. ... Og ja, det er jo veldig bra hvis man mener det som står der. Men fra toppnoden så må man legge litt kraft bak det. ... Det er en veldig enkel synergi her. Hvis folkene dine har det dårlig, så løser du oppdraget ditt dårlig. Da får du ikke en hundre prosent effort i det. Har folkene dine det bra, da gjør du det lille ekstra. Det er egentlig en no-brainer.*

Selv om det viste seg at både bataljonssjefene og sjefssersjantene følte liten tillit når det kom til den prioriteten oppfølgingen av personell fra internasjonale operasjoner fikk, så satt jeg ikke igjen med et inntrykk av en generell mistillit til forsvarssjefen eller toppledelsen. Heller tvert imot. Respondent nr. 5 uttrykte dette eksplisitt ved å si:

*Jeg har stor sans for forsvarssjefen, han har jeg virkelig sansen for. Så jeg tror jo at han også i bunn og grunn har en «Løs oppdraget, ta vare på dine kvinner og menn»-holdning til dette. Men innenfor ivaretakelsesfeltet så tror jeg at man er noe pragmatisk da. Det tror jeg.*

Det som imidlertid skinte igjennom var at respondentene følte en liten grad av forståelse for viktigheten av ivaretakelse fra sitt overordnede nivå. I dette uttrykte de at de følte at ivaretakelse druknet i et stort volum av oppgaver og at dette medførte at forsvarssjefens føringer ikke nådde tydelig nok igjennom.

Mellomledernes containerfunksjon handler om evnen til å tolke reglementet og føringene gitt i virksomhetsplanen, for så å omsette dem til et språk som er forståelig på nivået under (Larsson, Berglund, et al., 2017, s. 10). Larsson beskriver dette som at lederen må transformere budskapet fra nivået over til noe som kan brukes og som er forståelig på nivået under. Hvis containerfunksjonen uteblir på mellomledernivået, og at det ikke kommer noen føringer, så vil dette kunne tolkes som at målsetningene på nest høyere og toppnivået heller ikke er viktig. Hvis bataljonsnivået opplever at forsvarssjefen uttaler seg offentlig om viktigheten av god oppfølging av personell som har bidratt i internasjonale operasjoner, eller hvis Forsvaret uttrykker stolthet over den innsatsen soldatene har gjort ute, uten at de føler at det å følge dem opp når de kommer hjem får prioritet, blir det fort et forventningsgap hvor

---

forsvarssjefen kan bli sett på som et forbilde som ikke lever opp til det han sier. Dette kan i seg selv, i følge Larssons modell for indirekte ledelse, skape mistillit til forsvarssjefen.

#### **4.1.4 Oppsummering**

Funnene fra undersøkelsen viser at reglementet er lite kjent blant bataljonssjefene og sjefssersjantene. Dette handler likevel ikke om at bataljonsnivået ikke synes at oppfølging er viktig. Snarere tvert i mot. Viktigheten av oppfølging fremheves av alle respondentene. De påpeker at det er en klar sammenheng mellom måten man ivaretar personellet på og deres evne til å løse oppdrag. Dette er noe de føler at de møter for liten forståelse for på nivåene over.

Det kan virke som om forsvarssjefens intensjon om at alle skal få en likeverdig oppfølging ikke blir ivaretatt i Hæren. Slik det fremstår er oppfølging i svært stor grad overlatt til bataljonssjefene. Dette medfører at ivaretagelsen vil kunne variere med bakgrunn i hvor stor grad den enkelte sjef ser behovet for oppfølging, og hva slags oppdrag den enkelt avdeling primært løser.

Selv om respondentene ikke føler at de møter forståelse for viktigheten av oppfølging på nivåene over, virker det ikke som om dette fører til en generell mistillit overfor forsvarssjefen. Snarere virker tilliten å være stor. Dette anser jeg som et interessant funn. Selv om det synes å være et brudd mellom målsettinger, føringer og forventninger fra høyere nivå og realitetene nede i organisasjonen, later det til at dette ikke påvirker den generelle tilliten. Det kom likevel frem at respondentene har manglende tillit til sine nærmeste overordnede på selve ivaretagelsesfeltet.

Her kan det finnes flere forklaringer. Respondentene i min undersøkelse forklarte at de ikke anså ivaretagelse som noe nivåene over dem vurderte som viktig. De opplevde at det som gjaldt var å kunne sette en tick-off på at de hadde gjennomført tiltakene som de var pålagt gjennom reglementet. Dette vil kunne føre til et lavt engasjement hos bataljonssjefene for fagfeltet. Men en kan også se for seg at ivaretagelse faktisk er like viktig på bataljonsnivået som det sjefene gir uttrykk for i undersøkelsen. I så fall vil dette kunne være en kime til en gryende mistillit dersom de ansatte på bataljonsnivået også opplever en manglende støtte fra toppledelsen på andre viktige felt.

---

## 4.2 Føringer

### 4.2.1 Føringer fra nivåene over

Respondentene følte, som tidligere nevnt, manglende forståelse fra nivåene over, for viktigheten av oppfølging av personell som har vært ute i internasjonale operasjoner. I teorikapitlet så vi at i Larssons forskning på mellomledernes containerfunksjon forklarer han at det vil være kulturforskjeller mellom ledere på toppen og ledere på bunnen i organisasjonen. På toppen vil lederne identifisere seg med organisasjonen og organisasjonens mål. På bunnen vil de identifisere seg mer med kameratskapet og sin plass i kameratskapet. Dette innebærer ifølge Larsson at en intensjon vil kunne tolkes veldig forskjellig på det øverste nivået i organisasjonen og på det laveste. Derfor fremhever Larsson containerfunksjonen som en viktig ledelsesegenskap. En god sensemaking- og sensegivingprosess på alle mellomledernivåene vil sikre at forsvarssjefens intensjon ikke endrer mening eller karakter på vei gjennom organisasjonen.

Respondentene ble stilt spørsmål om hvilke føringer de har fått fra nivået over seg når det kommer til oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner. Alle svarte at det ikke var kommet noen føringer på dette feltet. Respondent nummer 5 sier imidlertid: *«Det er kanskje feil av meg å si at det ikke er noen føringer. For det er jo «Ivareta personell og materiell».*»

Alle respondentene gir uttrykk for at de føringene som kommer oppleves som så vage at de ikke gir noen mening. Dette er noe som kan synes å føre til at respondentene ikke helt vet hva de skal oppnå med å gjennomføre de tiltakene de gjennomfører. Det er ingen av respondentene som nevner reglementet som en føring fra nivået over. Dette tyder på at det for dem er føringene som kommer i virksomhetsplanen som er viktig. Respondent nr. 3 sier følgende:

*Når en sjef skal prioritere hva han skal gjøre så er det som er viktig det som står i ordren hans. Det er det de prioriterer. I hvert fall når man har så stor knapphet på tid og ressurser. Da lener man seg på virksomhetsplanen. Så kunne man jo si at man skulle ønske at det ikke var slik at man så seg blind på det som står i ordren, og at man faktisk tok vare på folket sitt. Nå tror jeg jo at det i Forsvaret er mye gode folk og mange flinke sjefer. Men det er jo ikke alle som er det.*



---

Dette er et viktig punkt. Alle som jeg snakket med i forbindelse med undersøkelsen ga et inntrykk av at de mente at det med oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner er viktig. Alle var også enig om at behovet i aller høyeste grad var der. I tillegg ga de uttrykk for en frustrasjon over at de føler det ikke er forståelse for dette behovet på nivået over. Det at det ifølge respondentene ikke kommer føringer fra nivået over på dette fagfeltet kan tyde på en manglende containerfunksjon i Hæren innen fagområdet ivaretagelse. Hadde man hatt en god sensemaking- og sensegivingprosess ville intensjonene med reglementet blitt tolket i hvert mellomlederledd, og intensjonene fra nivået over ville blitt viderefremidlet til nivået under. Da ville bataljonssjefen kunnet utføre i henhold til brigadesjefens eller sjef Hærens intensjon, og utøvelsen ville således vært i henhold til forsvarssjefens intensjon.

Når det kom til ivaretagelse på bataljonsnivået så var det gjengs for alle avdelingene at det med kameratskap og et inkluderende miljø var viktig. Flere av respondentene nevnte at de hadde opplevd at personer som de selv hadde vært ute med i operasjoner hadde fått ettervirkninger av tjenesten. Derfor er ivaretagelse, og håndtering av ettervirkninger, problemstillinger som de var veldig bevisst.

Dessuten trakk de frem anerkjennelsesperspektivet som et viktig perspektiv på ivaretagelse. Det å ha gjort innsats for Konge og Fedreland var noe man skulle være stolt av. Ikke bare det, det måtte også skapes rom for å være stolt. Dette var noe spesielt sjefssersjantene fremhevet som et viktig perspektiv. Avdelingene har tiltak som de gjennomfører, som er viktig for dem, men som ikke er en del av reglementet. I tillegg til sosiale tiltak var det viktig for dem at både sjef og sjefssersjant var tilstede på medaljeseremonien når folk kommer hjem etter å ha deltatt i internasjonale operasjoner. De fortalte også at det var viktig å holde kontakt med personellet når de var ute, enten gjennom telefonsamtaler eller gjennom e-post. Når personellet var kommet hjem ble det nevnt at det var viktig å gi dem god nok tid til hvile, og at de skulle få mulighet til å fortelle om oppdraget til andre i avdelingen som ikke hadde vært ute. På spørsmål om hvorfor de gjennomførte dette svarte respondent 2: *«Jeg tror jo at en del av det blir gjennomført fordi de aller fleste av de som sitter i bataljonsstaben og i ledelsen har vært ute selv. Og at vi i ledelsen har kjent på hva behovet er.»*

Her virker det som at samholdet og kameratskapet har mer å si enn det reglement og føringer fra nivåene over har. I en krigerkultur tar man vare på hverandre, og man står sammen som et

---

team. Når man er i kamp må teamet fungere. Gjør det ikke det kan det få fatale følger. «Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse» omtaler blant annet samhold og tillit som vesentlig i en oppdragsbasert organisasjonskultur (Forsvaret, 2012, s. 8-9). Det å ha et godt samhold hvor man kan stole på at de rundt deg agerer som forventet og at de føler en forpliktelse til gruppen, til oppdraget og til den ordren som er gitt, er en helt vesentlig del av krigerkulturen (Diesen, 2008). Selv om krigerkulturen i avdelingen fort trumfer reglement og føringer fra nivåene over, virker det likevel rart at de fleste ikke har lest og satt seg inn i reglementet som representerer det systemet som er laget for å ivareta personellet når de har bidratt i internasjonale operasjoner.

På den andre siden er det slik at et bidrag ofte består hovedsakelig av personell fra én avdeling, men at støttefunksjoner tas inn fra andre avdelinger. Respondentene ga uttrykk for at det var lite kommunikasjon mellom sjef i den avdelingen som har hovedbidraget ute og sjefene i de avdelingene som bidrar med støttefunksjoner for å avklare hvem som følger opp hva når det kommer til ivaretagelse. Dette betyr at det ikke er noen institusjonalisert funksjon som fanger opp personell som eventuelt faller mellom to stoler. Jeg spurte respondent nr. 3 om de var opptatt av lik ivaretagelse for støttefunksjonene som de fikk inn i avdelingen når de hadde oppsettingsansvar. Svaret var: «*Nei. Det er det som plager meg. De følger jo samme plan som de andre før, under og rett etter oppdraget. Men etter det så tenker vi ikke noe mer på dem.*»

Støttefunksjonene kommer ofte fra mindre bataljoner med få som reiser ut i hver rotasjon. Med utgangspunkt i mine respondenter kan det tyde på at det i disse bataljonene er et lavere fokus på oppfølging av personell som har vært ute i internasjonale operasjoner. Samtidig er det sannsynlig at soldater i disse avdelingene har færre å støtte seg på når de kommer hjem, fordi de utgjør et mindretall i egen avdeling. Dette er et tydelig eksempel på hvordan en manglende containerfunksjon kan føre til stor forskjell på den oppfølgingen som veteranene får basert på hvilken avdeling de tilhører. Dette er i strid med forsvarssjefens intensjon om likeverdig behandling.

#### **4.2.2 Kanaler for formidling av budskapet**

Jacobsen og Thorsvik beskriver i sin kommunikasjonsmodell hvordan man kan bruke forskjellige kanaler for å sende budskap. Den som er sender må være bevisst at den som skal motta budskapet kommer til å fortolke det. Hvis ikke senderen forstår de omgivelsene

---

mottakeren befinner seg i kan man stå i fare for å bruke kanaler som er lite effektive (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 283).

Forsvarssjefens oppgave er å se overordnede behov for hele Forsvaret. I tillegg til dette skal han se Forsvaret i et samfunnsperspektiv ved å se på hvordan politikk treffer Forsvaret, hvordan Forsvaret kan bidra til samfunnet og hvordan samfunnet kan støtte Forsvaret. Som etatssjef er det stor variasjon i hvilket miljø forsvarssjefen selv har sin erfaring fra. Derfor vil ikke forsvarssjefen ha inngående kunnskap om behovene for direkte lederskap på det laveste nivået i de forskjellige forsvarsgrenene. Det er heller ikke en fornuftig ambisjon at forsvarssjefen skal ha en slik detaljoversikt. Det vil trekke fokus bort fra å lede organisasjonen som helhet.

En konsekvens av at forsvarssjefen ikke kan, eller bør sitte med detaljkunnskap om behovene for direkte lederskap på for eksempel bataljonsnivået i Hæren, er at det også er utfordrende å sende et budskap direkte fra forsvarssjefen til dette nivået. Det er en åpenbar risiko forbundet med at en slik kommunikasjon fort vil kunne føre til at man feiltolker budskapet.

Forsvarssjefens budskap er tilpasset et overordnet nivå. Det må være overordnet for å kunne favne om alle Forsvarets avdelinger. Budskapet må derfor brytes ned på mellomledernivåene for å bli satt inn i en setting som er tilpasset bataljonsnivået, slik Gerry Larsson beskriver at containerfunksjonen skal fungere.

I undersøkelsen kom det frem eksempler på hvor vanskelig kommunikasjon kan være. I den ene bataljonen viste det seg at sjefen og sjefssersjanten hadde en veldig forskjellig oppfatning av hvorvidt bataljonens ivaretagelse var god eller ikke. Sjefen i avdelingen uttrykte å være godt fornøyd med den oppfølgingen som ett av bidragene hadde fått. Han sa det på følgende måte: *«Min forståelse, og den tilbakemeldingen som jeg har fått fra sjefen i bidraget var at dette fungerte tilfredsstillende. Den tilbakemeldingen som vi hadde på midtveissamlingen for familiene var en bra tilbakemelding.»*

Sjefen hadde med andre ord en oppfatning av at ivaretagelsen av de som hadde vært ute og familiene deres hadde vært god. Sjefssersjanten som hadde vært ute med det samme bidraget som sjefen refererte til, var ikke like imponert over den ivaretagelsen som han og hans familie hadde mottatt.

---

*Vi har fulgt de vanlige tiltakene, familiedag, midtveissamling, et par brev fra avdelingen når vi var ute og selvsagt medaljeparaden når vi kom hjem. Men ellers, så manglet det veldig mye. Jeg vet det er mange koner og sånn som ikke har fått noen informasjon. Det er uvisst hvorfor, men i den tiden vi lever i nå så mener jeg at det burde være det enkleste i verden å få til. Igjen underbygger bare dette at det ikke blir sett på som viktig.*

Når sjefen og sjefssersjanten kan sitte med to så vidt forskjellige syn på hva som er god og hva som er dårlig ivaretagelse til tross for at de utgjør samme lederteam, så kan man forstå at kommunikasjon som skal gå direkte fra forsvarssjefen til bataljonssjefene uten å bli behandlet på mellomledernivåene på veien ned, vil kunne medføre betydelige misforståelser.

Forsvarssjefen har ikke forutsetning for å vite hva som er de mest effektive kanalene å sende budskapet på for å nå bataljonssjefen. Samtidig vil disse kanalene kunne være forskjellige fra bataljon til bataljon, og fra gren til gren i Forsvaret.

#### **4.2.3 Oppsummering**

Funnene i undersøkelsen tyder på få eller ingen føringer fra brigade- og hærstabsnivå når det kommer til oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner. Det virker som om mellomledernes containerfunksjon er tilnærmet ikke-eksisterende innenfor ivaretagelsesområdet som oppgaven undersøker. Uten disse føringene blir det vanskelig for bataljonssjefene å oppfatte hva som er intensjonen med reglementet, altså hva de skal oppnå med å gjennomføre de tiltakene som de gjør.

Det kan virke som at et reglement er en lite effektiv kanal å sende på når man skal nå bataljonsnivået. I følge respondentene ville virksomhetsplanen vært en mer effektiv kanal for å oppnå prioritet hos bataljonssjefene. Bataljonene gjennomførte tiltak i bataljonene som ikke var en del av regelverket. Dette ble forklart med at personellet i bataljonsstaben og i ledelsen hadde vært ute selv og at de derfor kjente til behovene.

Samhold og kameratskap syntes å være veldig viktig. Dette støtter opp om det Larsson sier om kulturforskjeller mellom toppen og bunnen i organisasjonen. Det viste seg imidlertid å være lite kommunikasjon mellom de forskjellige sjefene som deltar med personell i et utenlandsbidrag. Dette er noe som lett kan føre til at enkeltpersoner kan falle mellom to stoler og at de dermed ikke får det tilbudet som de har krav på.

---

Personell fra bataljoner med få personer ute synes å få en dårligere oppfølging enn personell fra avdelinger med stor belastning til internasjonale operasjoner, noe som ikke er i tråd med forsvarssjefens intensjon om likeverdig oppfølging.

### **4.3 Oppfattes oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner å være en prioritert oppgave i Hæren?**

I Larssons modell for indirekte ledelse sier han at det som må kommuniseres er HVA som skal gjøres og HVORDAN det skal implementeres (Larsson, Lundin, et al., 2017, s. 102). Kommunikasjon vil her handle både om hva som kommuniseres i form av direkte føringer, men også andre faktorer som for eksempel tildeling av ressurser. Alt dette påvirker hvor viktig sjefene på laveste nivå oppfatter at oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner blir ansett å være. Opplever lederne på de ulike nivåene at ivaretagelse kun blir snakket om som viktig, samtidig som man ikke opplever å få de ressursene som trengs for å kunne utøve ivaretagelsen på en god måte, så vil fagfeltet fort kunne oppleves som nedprioritert.

I undersøkelsen er det ingen av intervjuobjektene som svarer at de anser oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner som en prioritert oppgave i Hæren. På spørsmål om hvorvidt ivaretagelse er en prioritert oppgave på nivået over kommer respondent 1 med et svar som er representativt for hva alle uttrykte:

*Nei. Jeg føler vel egentlig at fokuset er mer på at vi skal klare å sette opp bidraget som skal ut og så sørge for at de kommer hjem og blir avvirket i form av å være et utenlandsoppdrag. Når det er ferdig så føler ikke jeg at hverken Brigaden eller Hærstaben har fokus på ivaretagelse. De eneste føringene som kommer er at den og den skal på avslutningssamling. Det er den eneste måten man kan si at det blir prioritert, fordi man blir pålagt å møte. Men ikke noe mer enn det. Jeg har vel en følelse av at avslutningssamlingene handler mer om å tikke en boks enn at det er et program som er tilpasset det enkelte bidraget.*

#### **4.3.1 Ikke ressurser til å utøve oppgavene**

Reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner skisserer tiltak rettet både mot den som skal reise ut og familien. Det å følge opp familiene var noe som begge de to bataljonene med størst belastning til internasjonale operasjoner poengterte som veldig viktig, mens det ikke ble trukket frem hos den bataljonen med lavest belastning. Respondent nr 4 sier:

---

*Det er viktig å ivareta personellet når de kommer tilbake slik at de kommer raskest mulig tilbake til jobb igjen. ... Men ikke bare de som er ute, også familien og det aspektet også. For belastningen er kanskje ofte enda større for dem som er hjemme, nettopp fordi de ofte ikke vet hva som foregår. Så usikkerheten er ofte mye større hjemme enn ute.*

Når de skal beskrive tiltak som gjennomføres for familiene så svarer de familiedag før avreise og samling underveis i deployeringen. I tillegg trekker de frem at det sendes brev fra misjonsområdet til familiene underveis i misjonen. Når vi kommer til hvorfor tiltakene blir gjennomført, var det litt vage tanker rundt dette. Det som ble trukket frem som viktig var at familiene fikk ærlig informasjon om misjonen. Det er et vesentlig poeng at alle disse tiltakene er beskrevet i reglementet. Derfor burde det vært klare tanker om hvorfor de gjennomføres, hvis sensemaking- og sensegivingprosessen hadde vært god innenfor fagområdet ivaretagelse.

Et problem som alle pekte på var at de følte at de ikke fikk tilstrekkelige, øremerkede ressurser til å kunne følge opp personellet på en god måte. Det de følte var at de hverken fikk nok menneskelige eller økonomiske ressurser til å kunne utøve ivaretagelsesoppgavene på en god måte. Respondent nr 3 sa det på denne måten:

*Når jeg hører generalene i Hæren si at mennesket er Hærens viktigste ressurs, da kjenner jeg at jeg blir kvalm innvendig. For hadde det vært tilfellet så hadde man ikke gjort en del av de prioriteringene som man har gjort. For eksempel det å velge bort familiekoordinatorer i avdelingene. Da ser du ikke.. og du har ikke skjønt hva den jobben egentlig innebærer.*

Det med bortprioritering av familiekoordinatorstillinger var et tema som alle løftet. Det virker på respondentene som om familiekoordinatorer har hatt en meget sentral rolle når det kommer til ivaretagelse av personell fra internasjonale operasjoner. Disse stillingene forsvant som en del av HR-transformasjonen i Forsvaret. Familiekoordinatorer hadde ansvaret for å lage og å utøve bataljonenes system for helhetlig ivaretagelse. Dette ansvaret var relatert både til den daglige tjenesten, og til internasjonale operasjoner.

I tillegg til at de fleste familiekoordinatorstillinger ble fjernet, forsvant også veldig mange andre stillinger på personellsiden. Til tross for at familiekoordinatorstillinger blir trukket frem som veldig viktige virker det i liten grad som om andre har tatt over familiekoordinatorenes oppgaver. Dette kan forklares med at flere andre stillinger på personellsiden forsvant samtidig, og at det totalt blir for mange oppgaver på for få personer.

---

Samtidig viser dette at hele ivaretagelsessystemet til Hæren tilsynelatende har hvilt på enkeltpersoner på bataljonsnivå.

Som jeg har nevnt tidligere sier *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* at hvis lederne skal mestre det usikre må de være i stand til å omstille sitt mentale virkelighetsbilde fortløpende når omgivelsene forandrer seg. En naturlig reaksjon dersom man ikke klarer dette er at man blir handlingslammet (Forsvaret, 2012, s. 9). Det kan virke som at det er nettopp dette som har skjedd etter HR-transformasjonen.

Et annet punkt som ble tatt opp når det kom til spørsmålet om hvorvidt oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner var prioritert på nivået over var endringsvilje. Respondent nr. 5 forteller at han har prøvd å få til endringer når det kommer til måten Hæren ivaretar personellet som har vært ute på. Han opplevde at dette ikke var ønskelig å gjøre.

*Jeg fikk høre at dette hadde blitt slik over tid og at man nå hadde kommet inn i et malverk. De ønsket å fortsette å følge dette malverket. For eksempel å gjøre alt på en mellomlanding, så er man fornøyd med det. Eller organisere en etterlanding, så er man fornøyd med det. Men det stilles ikke spørsmål med hva vi får ut av det produktet. Er det riktig det vi gjør? Eller er det feil det vi gjør? Det er mer et fokus på at vi bare skal få det gjort. ... Man gjemmer seg litt bort og er veldig fornøyd med bare å gjennomføre, mer enn man er opptatt av hva som gir den gode effekten.*

Det er liten tvil om at den mangelfulle containerfunksjonen hos mellomlederne på dette området skaper frustrasjon og at den også kan være litt skummel. Både Larssons modell for indirekte ledelse, *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* og *Forsvarets fellesoperative doktrine* fremhever viktigheten av at de ansatte har tillit til lederen. I en forsvarssammenheng er dette essensielt fordi arbeidet i ytterste konsekvens kan sette en i en situasjon hvor man må håndtere ekstreme situasjoner preget av kaos, frykt og uforutsigbarhet. I det øyeblikket soldatene opplever at brigadesjefen eller sjef Hæren er villig til å sende dem ut i krig uten at viljen til å ivareta dem når de kommer hjem er tilstede, vil dette fort kunne være en faktor som kan skape mistillit.

Et siste punkt som ble tatt opp av respondentene når det kom til prioriteringer var at respondentene opplevde en manglende vilje fra sjefene når det kom til å stille opp på avslutningssamlinger og etterlandinger. Respondent nr. 6 forklarer dette på følgende måte:

---

*Vi har prøvd å få en av generalene eller en av politikerne til å stille opp på avslutningssamlingene for å gi folk et klapp på skulderen. Fordi hvis vi selv sitter og klapper oss på skulderen for mye, så etablerer vi litt sånn ekko-kamre rundt omkring når vi snakker om hvor bra man har gjort det. Men det er det ingen som er villig til å gjøre, eller som har tid til å gjøre.*

I dette tilfellet var det snakk om en operasjon som det har vært en del diskusjoner rundt. Det ble derfor ansett som viktig fra bataljonen sin side at en fra høyere nivå kom og ga soldatene en klapp på skulderen for å vise støtte til dem. Dette opplevde de at det var en motvilje mot å gjøre. Dette er et godt eksempel på hvordan generalene og politikerne gjennom handling kan bli oppfattet som det Larsson i modellen for indirekte ledelse kaller for dårlige forbilder. I følge Larsson kan en oppfatning av forskjell på liv og lære føre til mistillit. Generalene snakker offentlig om at mennesket er Forsvarets og Hærens viktigste ressurs, men de tar seg ikke tid til å komme og gi soldatene som de har sendt ut i internasjonale operasjoner et klapp på skulderen. Respondentenes svar i denne undersøkelsen viser hvordan manglende handlinger kan føre til en gryende mistillit på dette området. Respondenten mente at fravær av handling viste at ivaretagelse ikke er viktig for dem som sitter på nivået over. Det var noe man sa var viktig, men som man i handling viste at egentlig betydde lite.

#### **4.3.2 Ikke ressurser, eller ikke øremerkede ressurser?**

Samtidig som det var viktig å finne ut av hvilken prioritet oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner hadde på nivåene over var det også ønskelig å finne ut hvilken prioritet det hadde i bataljonene selv. Bataljonene utøvde ivaretagelsestiltak, men samtidig hadde de jevnt over ikke så mange tanker om hvorfor de gjennomførte tiltakene. De virket oppriktige når de snakket om viktigheten av å følge opp personellet, men samtidig virket det ikke som om de heller var villig til å prioritere ressurser til dette fagfeltet. Respondent nr. 1 sa: «*Det med oppfølging av personell som har vært ute er ikke ressurs-satt på noe vis. Det er ikke fordelt ressurser til det spesifikt. Det gjelder jo for såvidt hele budsjettet da..*»

Respondenten tok seg i det når han begynte å snakke om det. Han kommenterte at det ikke var satt av øremerkede midler til dette feltet. Det var også noe som de fleste respondentene tok opp. Vanligvis er heller ikke resten av budsjettet øremerket. Da må man prioritere. Og selv om lederteamene virket veldig frustrert over den manglende prioriteringen som dette fagfeltet hadde fått fra nivået over er det ikke til å komme bort fra at det også virket å være nedprioritert på bataljonsnivået. Kun den bataljonen som hadde den største belastningen



---

prioriterte egne ressurser, og de var også de eneste som var kjent med reglement for oppfølging fra internasjonale operasjoner. Respondent nr. 3 sa følgende:

*Jeg tror vi har en av Hærens beste SI seksjoner [personellseksjoner]. Det er flinke folk. Men HR transformasjonen raserte hele ivaretakelsesbiten. Det tør jeg påstå. For det er ikke nok mennesker til å gjøre alt. Det finnes ikke mer saft å klemme ut av den ballen der. Det blir altfor mye. Også ja, så er det snakk om prioritering, og der har man kanskje vært for dårlig internt. For alt er like viktig av en eller annen grunn.*

Det at bataljonsnivået tilsynelatende er så opptatt av viktigheten av ivaretakelse, men at det samtidig ikke synes som at bataljonene er villig til å prioritere hverken økonomiske eller menneskelige ressurser på å løse oppgavene virker lite logisk. Så hva kan dette skyldes? På meg virker det som at dette kan forklares med at ivaretakelsen tidligere har vært opphengt i enkeltstillinger på bataljonsnivå uten at man har bygd et system rundt. Når familiekoordinatorstillingene forsvant i HR-transformasjonen, kan det virke som at bataljonssjefen og sjefssersjanten ikke helt visste hvordan de skulle ta tak i dette feltet. Det virker også som at de mangler kompetanse på fagfeltet. Når de ikke har kompetanse blir det lett å ty til tiltak som de selv tenker at de ville ha satt pris på slik som den ene respondenten forklarte det. Samtidig er det slik at hvis lederteamet i bataljonen mangler kompetanse på et fagfelt så blir de føringene som kommer fra nivået over ekstra viktig.

Hadde containerfunksjonen vært god på dette området ville bataljonssjefene kunnet støtte seg på føringene fra nivået over, og de ville ha gitt sjefene en retning å jobbe ut fra. Slik situasjonen er nå så vil manglende føringer lede til at sjefene må prioritere ekstra ressurser for å kunne følge opp fagfeltet på en god måte. For ikke bare må de selv utøve tiltakene, de må også bruke ressurser på å sette seg inn i fagfeltet for å slå fast hva de overordnede føringene egentlig betyr for deres bataljon, og hva de skal oppnå med tiltakene. Dette er en stor jobb. Hvis bataljonssjefene da i tillegg opplever at dette ikke er et felt som har prioritet på nivåene over er det lett å velge og heller prioritere ned fagfeltet fordi det ikke vil få konsekvenser oppover i systemet. Dette til tross for at konsekvensene nedover i systemet vil kunne bli store i form av opplevd mistillit fra soldatene som sendes ut i internasjonale operasjoner. Dette vil være en konsekvens som kan utvikle seg over tid, og som man derfor ikke ser virkningen av på kort sikt.

---

Jacobsen og Thorsvik forteller at en av de største utfordringene i dagens samfunn er informasjonsoverload. De forklarer at hvis en person mottar for mye informasjon, eller har for mange oppgaver, vil den til slutt overse eller aktivt velge bort ting (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 283). Larsson snakker om det samme fenomenet relatert til modellen for indirekte ledelse. Han forklarer at en menneskehjerne har begrenset kapasitet til å ta imot og til å bearbeide informasjon. Derfor vil lederen i en filtreringsprosess kunne oppleve at informasjon enten kan bli oversett, eller at den blir forvrengt fordi vedkommende ikke har kapasitet til å gjennomføre en ordentlig sensemaking- og sensegivingprosess (Larsson, Lundin, et al., 2017, s. 108).

Bataljonssjefene opplever at de har for få ressurser til å løse alle de oppgavene som de er pålagt å løse. Når dette skjer så blir det naturlig at de må prioritere, og at noen ting vil bli ansett som viktigere enn andre. Når sjefen må velge å prioritere ressurser er det føringene fra virksomhetsplanen som får størst fokus. Det er dette sjefen blir målt på av nivået over. Hadde oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner vært tydeligere inkludert i virksomhetsplanen fra nivået over, er det stor grunn til å tro at dette også er noe som ville fått en høyere priorite på bataljonsnivået. Det antyder også respondentene når de viser til at de ikke har noen føringer på dette fagfeltet.

### **4.3.3 Oppsummering**

Respondentene i undersøkelsen opplevde ikke oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner som et prioritert område for Brigaden eller Hæren. De følte at det syntes viktigere å få satt opp utenlandsbidraget, og å få avviklet det, enn det var å følge opp personellet i etterkant på en måte som ga en ønsket effekt.

Respondentene mente at familieivaretagelse var like viktig som ivaretagelse av veteranene selv. Tidligere var det familiekoordinatorene som stod for det meste av ivaretagelsen på bataljonsnivået. I forbindelse med HR-transformasjonen forsvant imidlertid de fleste familiekoordinatorstillingene. Oppfølgingen har tilsynelatende hvilt på disse enkeltpersonene på bataljonsnivå, og når de forsvant hadde det ikke blitt bygget et system for ivaretagelse i Hæren som var robust nok til å tåle HR-transformasjonen.

---

Respondentene opplevde at det var liten vilje på nivåene over til å endre systemet selv om det ble påpekt at det ikke ga ønsket effekt. Samtidig opplevde de en manglende vilje fra ledelsen til å stille opp og gi soldatene en klapp på skulderen når dette ble løftet som et ønske.

Til tross for at bataljonsnivået er frustrert over manglende prioritering fra nivåene over viser det seg likevel at de selv heller ikke finner rom til å prioriterer oppfølging av personellet, hverken når det kommer til bruk av økonomiske- eller menneskelige ressurser. Dette kan skyldes at manglende føringer ovenfra gjør det vanskelig å vite hvordan man skal gjennomføre tiltak og hvilken effekt man skal oppnå.

«Informasjonsoverload» vil kunne være en grunn til manglende prioritet på bataljonsnivået. For mange oppgaver på for få mennesker vil kunne føre til at ting blir oversett eller bortprioritert. I en slik situasjon vil sjefene ofte støtte seg på virksomhetsplanen for å prioritere. På dette feltet er det ingen føringer i virksomhetsplanen.

#### **4.4 Kapitteloppsummering**

Sammenstillingen av intervjuene gjorde det mulig å isolere tre hovedkategorier som var overordnede. I dette kapittelet har oppgaven tatt for seg disse funnene og sett dem opp mot de teoretiske funnene fra kappitel to i denne studien.

Funnene viser at reglementet er lite kjent blant bataljonssjefene og sjefssersjantene. Dette handler likevel ikke om at oppfølging ikke oppfattes som viktig. Det uttrykkes en klar sammenheng mellom måten man ivaretar personellet på og deres evne til å løse oppdrag. Det kan virke som om forsvarssjefens intensjon om at alle skal få en likeverdig oppfølging ikke blir ivaretatt i Hæren. Det synes også å være tilløp til brutte forventninger mellom det forsvarssjefen kommuniserer og det som gjøres. På tross av dette uttrykkes det ikke en generell misstillit til forsvarssjefen, men det kan synes som om det er brudd på tilliten til nivåene over på ivaretakelsesfeltet.

Intervjuobjektene forteller at oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner er fraværende både i styrende dokumenter og i eksisterende lederfora. Derfor fremstår ikke oppfølging av personel fra internasjonale operasjoner som en prioritert oppgave. Systemet for helhetlig ivaretagelse i Hæren synes å ha vært opphengt i enkeltstillinger på bataljonsnivået. Når disse forsvant som en del av HR-transformasjonen virker det som om oppgavene knyttet

---

til ivaretagelse ikke ble overtatt av andre i organisasjonen. I Hæren fremstår det som at styrkeproduksjon av bidragene er viktigere enn å ivareta personellet og deres familier. Innenfor fagområdet oppgaven undersøker fremstår det som om mellomledernes containerfunksjon er tilnærmet ikke-eksisterende. Konsekvensen av dette er at det er tilfeldighet knyttet til om forsvarssjefens intensjoner etterleves, og om ønsket effekt oppnås, eller ikke.

Gjennomgående i analysen er det tydelig at den avdelingen med færrest personer som deployerer til internasjonale operasjoner også ser ut til å ha det svakeste systemet for ivaretagelse. Likeledes er det tydelig at kulturforskjellene mellom toppen og bunnen i organisasjonen spiller inn på hvordan intensjonen omsettes til handling. Derfor fremstår et reglement som en dårlig kanal for å kommunisere sjefens intensjon.

Samtidig fremstår det som om batajonsjefene heller ikke prioriterer ivaretagelse i tilstrekkelig grad. Dette fører til en høy risiko for at intensjonen ikke etterleves. Det kan synes som om virksomhetsplanen er en mer effektiv plattform for å kommunisere krav og effektmål for ivaretagelse enn et overordnet reglement. Når bataljonssjefene skal prioritere sine ressurser er det først og fremst virksomhetsplanen de ser til. Den representerer føringene fra nivået over, og hva dette nivået anser som de viktigste oppgavene.

Jeg har i denne oppgaven startet med å gi en beskrivelse av hensikten med oppgaven. Videre har jeg redegjort og diskutert relevant teori og styrende dokumenter. Deretter ble metoden for innsamling av data beskrevet, før det ble gjennomført en grundig analyse av empirien opp mot teorien. Avslutningsvis vil oppgaven trekke opp hovedslutninger mot den beskrevne problemstillingen og gi anbefalinger om ytterligere forskning og tiltak.

---

## 5 Avslutning

### 5.1 Konklusjon

Problemstillingen for denne oppgaven er «Løs oppdraget, ta vare på dine kvinner og menn - Hvordan påvirker mellomledernes containerfunksjon Forsvarets evne til å ta vare på sine kvinner og menn?»

Som en erkjennelse av at oppfølgingen av veteraner fra internasjonale operasjoner og deres familier ikke har vært god nok vedtok regjeringen i 2011 å gi ut handlingsplanen «I tjeneste for Norge». Dette har medført innføringen av en rekke tiltak for å øke anerkjennelsen og ivaretagelsen av våre veteraner og deres familier.

Det er nok få ledere i Forsvaret som er uenig i at det å følge opp personell fra internasjonale operasjoner er viktig. Samtidig er det stor forskjell på å mene og å si at noe er viktig, og det å lage et system som sørger for en likeverdig oppfølging av alt personell, uavhengig av forsvarsgren, operasjon, kontingent og oppdragets lengde, slik reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner beskriver målsettingen med reglementet.

Larssons forskning på mellomledernes containerfunksjon består av tre sentrale elementer. Kommunikasjon, indirekte ledelse og kulturforskjeller mellom ledere på toppen og bunnen av organisasjonen som gjør at man kan oppfatte intensjoner ulikt avhengig av hvilket nivå man befinner seg på i organisasjonen.

Kommunikasjon og kommunikasjonens viktighet når det kommer til å sikre at intensjoner ikke endrer mening på vei fra forsvarssjefen til bataljonssjefene er ikke en faktor som har fått fokus i de styrende dokumentene som danner grunnlaget for ledelse i Hæren. Dette til tross for at alle de avgjørende faktorene den oppdragsbaserte ledelsesformen hviler på er avhengig av god kommunikasjon og en god containerfunksjon for å fungere tilfredsstillende.

For å kunne gjennomføre tiltakene for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner med ønsket effekt, er det viktig at sjefene på det utøvende nivået forstår intensjonen bak reglementet. Uten en god sensemaking og sensegivingprosess på mellomledernivåene i Hæren vil det være vanskelig å oppnå en slik forståelse, noe denne studien viser tydelig.

---

Sammenhengen mellom det ønskede resultatet til forsvarssjefen og den faktiske utførelsen i Hæren, er kjernen i problemstillingen som denne oppgaven har tatt mål av seg å diskutere. Dette er den prosessen som Larsson refererer til som indirekte ledelse.

Larssons teori om containerfunksjonen hos mellomledere synes å være hensiktsmessig for å diskutere det mest sentrale elementet i forsvarssjefens grunnsyn på ledelse. Forsvarets ledelsesfilosofi tar utgangspunkt i oppdragsbasert ledelse, og denne ledelsesformen stiller strenge krav til mellomledernes evne til å forstå sammenhengene mot nivåene over, for å se sin egen rolle i en større sammenheng. Dessuten stiller filosofien store krav til Forsvarets ledere. De må forstå sin egen rolle, konteksten for aktiviteten eller operasjonene de skal utføre, og de må klare å omsette høyere nivåes intensjon til en målsetting som gir mening, retning og prioritet i egen organisasjon.

Det har vært helt avgjørende for besvarelsen av oppgaven å gjennomføre intervjuer av sjefer på det nivået som utfører de faktiske oppgavene. Innsikten disse intervjuene har gitt gjør at det er mulig å trekke generaliserende konklusjoner fra studien. Basert på observasjonene som er gjort i dybdeintervjuene er det tydelige indikasjoner på at containerfunksjonen på mellomledernivåene i Hæren er mangelfull. Det er ikke mulig å konkludere med at det er et fravær av containerfunksjon i organisasjonen generelt, men innenfor fagområdet ivaretagelse og oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner er indikasjonene sterke nok til å trekke noen forsiktige og umiddelbare konklusjoner.

Det er tre hovedfunn som utpeker seg i undersøkelsen. Det første er at reglement for ivaretagelse av personell fra internasjonale operasjoner i liten grad er kjent blant bataljonssjefene og sjefssersjantene. Det andre er at det er få eller ingen føringer fra brigade- og hærstabsnivået på dette fagfeltet. Det tredje er at det tilsynelatende blir satt av lite ressurser, både økonomiske og menneskelige, til oppfølging av personell som har vært ute i operasjoner, både på hærstabs-, brigadestabs- og bataljonsnivå.

Kombinasjonen av disse tre hovedfunnene gir indikasjoner på et system hvor forsvarssjefens intensjon om en likeverdig ivaretagelse for alle tilsynelatende ikke blir tilfredsstillende etterlevd. I Hæren synes det å være slik at de som tilhører en bataljon med høy belastning får en god oppfølging, mens avdelinger med en middels eller lav belastning får en dårligere

---

oppfølging. I tillegg kan det virke som at det i stor grad er opp til den enkelte sjef, og hvor opptatt og bevisst vedkommende er av ivaretagelse relatert til internasjonale operasjoner, i hvilken grad personellet blir fulgt opp i etterkant.

De kulturforskjellene som Larsson beskriver i sin forskning har blitt satt som en forutsetning i denne oppgaven. De empiriske funnene bekreftet imidlertid viktigheten av kameratskapet på bataljonsnivået samtidig som respondentene følte at denne forståelsen var annerledes på nivåene over i Hæren. På grunn av hensynet til å skjerme respondentenes identitet har det ikke vært mulig å gå inn på og beskrive disse funnene nærmere. Det oppgaven viser er imidlertid hvordan kulturforskjellene gjør det vanskelig å skulle sende et budskap direkte fra forsvarssjefen til bataljonssjefene uten at det blir behandlet på mellomledernivåene. Dette medfører en stor risiko for at intensjonene kan oppfattes ulikt.

Videre er det tydelige indikasjoner på at det systemet som Hæren hadde for å følge opp personell som har deltatt i operasjoner utenlands var basert på enkeltfunksjoner på bataljonsnivået. Dette systemet synes ikke å ha vært robust nok til å tåle den HR-transformasjonen Forsvaret har vært gjennom. Respondentene var tydelig på at de satt med inntrykk av at det var viktigere å gjennomføre tiltak enn å oppnå effekter med det man gjennomførte. Det er verd å merke seg at funn fra intervjuene kan tyde på en opplevelse av brutte forventninger til nivåene over bataljonene, ved at det kommuniseres at personellet er den viktigste ressursen, men at det samtidig kommuniseres og prioriteres lavt hvordan man kan oppnå riktig effekt innen ivaretagelsesfeltet. Dette er i så fall signaler som bør behandles seriøst og relativt snarlig. I dette kan det også ligge indikasjoner på at det i Hæren er en kultur som i større grad er fokusert på å løse oppdrag enn på å ta vare på sine kvinner og menn når det kommer til oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner. Således kan det virke som om HR-transformasjonen har fått store konsekvenser for Hæren på dette området.

Det å tenke seg en situasjon hvor man går tilbake til slik det var før HR-transformasjonen ble gjennomført fremstår imidlertid hverken som realistisk eller ønskelig. Derfor vil det være viktig å tenke nytt rundt dette fagfeltet for å få på plass en oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner som sikrer alle Hærens ansatte en likeverdig ivaretagelse uavhengig av oppdrag, kontingent og avdelingstilhørighet.

---

Som både teorien og funnene i denne oppgaven peker på er det viktig å få på plass en god containerfunksjon på alle mellomledernivåer innenfor dette fagområdet, slik at reglementet gis mening. På denne måten vil man hjelpe bataljonssjefene, som har mistet sin fagressurs innen ivaretagelse, til å trekke ivaretagelsen i riktig retning for å oppnå ønsket effekt. Det kan ut fra denne studien synes som at virksomhetsplanen kan være den beste kanalen å sende på for å sikre at både budskapet og prioriteringen når frem, i tillegg til god dialog mellom sjefer på de forskjellige nivåene.

Med utgangspunkt i hvor viktig bataljonssjefene uttrykker at ivaretagelse av personellet fra internasjonale operasjoner er, så er det også sannsynlig at det er små justeringer som skal til for å skape nytt engasjement. Ved å ta signalene seriøst nå, kan Hærens ledelse oppleve at det som kan synes som en gryende mistillit, effektivt kan snus til engasjement.

Funnene i oppgaven viser at en manglende containerfunksjon på mellomledernivået vil kunne føre til at forsvarssjefen ikke klarer å utøve indirekte ledelse på en effektiv måte. Oppgaven viser at en manglende containerfunksjon kan føre til lavt engasjement på det utøvende nivået, samt at det kan oppstå mistillit til sjefene på nivåene over. Et større fokus på containerfunksjonens viktighet vil imidlertid kunne gjøre mistillit om til engasjement.

## **5.2 Begrensninger og implementering for videre forskning**

Denne studien har noen begrensninger. Hæren er liten. For å kunne beskytte respondentenes identitet er det derfor noen funn som det ikke har vært mulig å inkludere i studien. Disse funnene ville kunnet understøtte analysen ytterligere, men de ville imidlertid ikke fått konsekvenser for studiens konklusjoner. For meg har det å beskytte deres identitet vært viktig å leve opp til. Respondentene var ærlige med meg i intervjuene og det gjorde at jeg fikk mer informasjon ut av intervjuene enn jeg hadde håpet på. Jeg føler derfor at denne fordelene veier opp for ulempen ved at ikke alle funnene kan offentliggjøres.

Det at jeg valgte å ikke gi respondentene intervjuguiden i forkant av intervjuene kan utgjøre en svakhet ved studien. Det er sannsynlig at respondentene ville reflektert over oppfølgingen på en annen måte dersom de hadde fått mulighet til å forberede seg. Dette kunne gitt andre nyanser til studien, men samtidig var det ønskelig fra min side at svarene var representative for hvordan Hærens ivaretagelsessystem faktisk fungerer og ikke svar som de hadde lest seg til i reglementet.



---

Det ville vært en styrke for studien om det hadde blitt utført intervjuer også på brigade- og hærstabsnivå. Selv om det ikke har vært et mål for denne studien å finne ut hvor i kjeden containerfunksjonen svikter, så ville det vært interessant å finne ut om oppfatningen om en mangelfull containerfunksjon var tilstede også på disse to mellomledernivåene, eller om de hadde en annen forklaring på fenomenet. Dette kan være et godt utgangspunkt for en senere studie på dette feltet.

Jeg har gjennom arbeidet med denne studien identifisert flere områder som det ville være interessant å forske mer på. En ting som har slått meg er at til tross for mange års arbeid med å øke anerkjennelsen og ivaretagelsen av veteraner fra internasjonale operasjoner, samt et stort politisk fokus på dette området, så kan man stille spørsmål med hvorvidt implementeringen av dette prosjektet har vært vellykket. Det ville med bakgrunn i dette vært meget interessant å se på hvorvidt implementeringen av regjeringens handlingsplan «I Tjeneste For Norge», i det større perspektivet, har vært vellykket. Det ville også være interessant å avgrense dette til å se kun på Forsvaret og hvorvidt «Reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner» generelt har blitt implementert i organisasjonen på en ønskelig måte.

Mellomledernes containerfunksjon har vært en spennende teori å jobbe ut fra. Det å se på om de funnene jeg har gjort når det kommer til en mangelfull containerfunksjon på mellomledernivået i forhold til oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner, også kan være gjeldende for andre fagfelt i Forsvaret er et annet felt som det kan forskes videre på. Dette vil i så fall være svært viktig å skape bevissthet omkring i organisasjonen, da det i denne studien synes som at en mangelfull containerfunksjon fører til ulik praksis og et lavere engasjement på bataljonsnivået. Dersom containerfunksjonen ikke er tilstrekkelig godt ivare tatt så kan heller ikke forsvarssjefens grunnsyn på ledelse virke som det skal.

---

## 6 Litteraturliste

- Diesen, S. (2008, 18. desember 2008). Den nye krigerkulturen. *Aftenposten*. Hentet fra [www.aftenposten.no](http://www.aftenposten.no)
- Farbrot, A. (2014, Mars 09. 2014). Gode ledere kommuniserer bra. *Forskning.no*. Hentet fra [www.forskning.no](http://www.forskning.no)
- Forsvaret. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2014a). *Forsvarets fellesoperative doktrine*: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2014b). *Reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner*. Sjef forsvarsstaben personellavdelingen.
- Forsvarsdepartementet;. (2011). *Regjeringens handlingsplan "I tjeneste for Norge"*. Hentet fra [www.publikasjoner.dep.no](http://www.publikasjoner.dep.no).
- Helle, K. R. (2016). *Sensemaking i forbindelse med lederskifter ved Universitetet i Agder 2016* (Masteravhandling). Universitetet i Agder.
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*(September 2001), 72-79.
- Hæren, S. f. (2018). *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren*.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Larsson, G., Berglund, A. K., Alvinus, A. & Bandlitz Johansen, R. (2017). Militära mellancheferers containerfunktion och ledarskap: En nyckel till organisationers resultat: Förvarshögskolan (FHS).
- Larsson, G., Lundin, J. & Zander, A. (2017). *Ledarskapsmodellen: konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar*: Studentlitteratur AB.
- Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse* (4. utg. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Vabo, S. I. & Ladegård, G. (2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforl.
- Weick, K. E. (2012). *Making sense of the organization, Volume 2: The impermanent organization* (Vol. 2): John Wiley & Sons.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed. utg.). Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

---

# 7 Vedlegg

## 7.1 Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

**«Løs oppdraget, ta vare på dine kvinner og menn»  
-Hvordan påvirker mellomledernes containerfunksjon  
Forsvarets evne til å ta vare på sine kvinner og menn?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan mellomledernes containerfunksjon påvirker Forsvarets evne til å ta vare på sitt personell. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Dette forskningsprosjektet inngår som en del av en masteroppgave i ledelse ved Forsvarets Høgskole. Formålet med oppgaven er å se på hvorvidt Forsvarssjefens intensjoner blir forstått på samme måte på bataljonsnivået som de er intendert, eller om intensjonen endrer innhold/mening på vei ned gjennom organisasjonen. Oppgaven vil ha et omfang på 17 000-25 000 ord.

**Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?** Forsvarets Høgskole er ansvarlig for prosjektet

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalget som vil bli brukt i studien er valgt ut på grunnlag av at de er sjefers og sjefssersjanter i en bataljon i Hæren. Samtidig vil kun avdelinger som har hatt personell ute i internasjonale operasjoner de siste to årene bli forespurt.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta vil dette innebære at du blir intervjuet. Selve intervjuet vil vare i ca 1 time. Det vil bli stilt åpne spørsmål som du kan snakke rundt. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet. Dette vil bli brukt til å transkribere intervjuet i etterkant. I denne prosessen vil intervjuet bli anonymisert slik at det ikke vil være mulig å spore svarene tilbake til deg, heller ikke avdelingstilhørighet. Koblingsnøkkelen vil bli lagret på en kodet minnepinne som vil bli oppbevart i safe til prosjektet er avsluttet. Den vil så bli slettet.

Det er frivillig å delta

**Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli**

---

**anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.**

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- De eneste som vil ha tilgang til dine opplysninger er student, veiledere og eventuelt transkribent dersom opplysningene skulle være sporbare i selve intervjuet.
- Personopplysningene vil kun bli lagret i en koblingsnøkkel. Denne vil bli lagret på en kodet minnepinne og oppbevares i en safe. Intervjuene og koblingsnøkkelen vil med andre ord ikke være lagret på samme enhet.
- Det vil ikke være mulig å koble det du har svart med din person eller med din avdeling når oppgaven blir publisert.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes ca. 15. desember 2018. Når prosjektet avsluttes vil koblingsnøkkelsen bli slettet.

Dine rettigheter

**Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:**

- **innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,**
- **å få rettet personopplysninger om deg,**
- **få slettet personopplysninger om deg,**
- **få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og**
- **å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.**

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Forsvarets høyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

**Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:**

- **Forsvarets Høyskole** ved master student Elisabeth Jankov ([ejankov@fhs.mil.no](mailto:ejankov@fhs.mil.no)) eller veileder Morten Andersen ([moandersen@fhs.mil.no](mailto:moandersen@fhs.mil.no))
- **NSD – Norsk senter for forskningsdata AS**, på epost ([personvernombudet@nsd.no](mailto:personvernombudet@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

**Med vennlig hilsen**

**Morten Andersen**  
Prosjektansvarlig

**Elisabeth Jankov**  
Student

---

(Forsker/veileder)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Løs oppdraget, ta vare på dine kvinner og menn.» -Hvordan påvirker mellomledernes containerfunksjon Forsvarets evne til å ta vare på sine kvinner og menn, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15. desember 2018.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

---

## 7.2 Intervjuguide

### Intervjuguide

«Løs oppdrager, ta vare på dine kvinner og menn.»

- Hvordan påvirker mellomledernes containerfunksjon Forsvarets evne til å ta vare på sine kvinner og menn?

Spørsmål:

1. Er du kjent med «Reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner?»
2. Hva mener du er den overordnede hensikten oppfølging av personell fra tjeneste i internasjonale operasjoner?
3. Hvilke tiltak gjennomfører du i din bataljon for å ivareta personell som har deltatt i internasjonale operasjoner?
4. Hvorfor gjennomfører dere disse tiltakene?
5. Hvor viktig synes du reglementet er?
6. Hvor stor andel av avdelingens budsjett blir brukt til disse tiltakene?
7. Hvilke føringer har du fått fra nivået over når det kommer til oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner?
8. Føler du at dette er prioritert på nivået over?
9. Hva tenker du er Forsvarssjefens hensikt med reglement for oppfølging av personell fra internasjonale operasjoner?

---

|