



Eksamen i Modul VII

Bacheloroppgave

Offiseren i Kontroll og Varsling etter OMT

En studie om hva som påvirker offiserens utøvelse av ledelse

av

**Kadett Tor Aksel Berset &
Kadett Erik Holmen**

Godkjent for offentlig publisering

Publiseringsavtale

En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadetten(ene) har opphavsrett til oppgaven, inkludert rettighetene til å publisere den.

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering vil bli registrert og publisert i Bibsys Brage når kadetten(ene) har godkjent publisering.

Oppgaver som er graderte eller begrenset av en inngått avtale vil ikke bli publisert.

| | | |
|--|---|--|
| Jeg(Vi) gir herved Luftkrigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader | <input checked="" type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nei |
| Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut) | <input type="checkbox"/> Ja | <input checked="" type="checkbox"/> Nei |
| Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper? | <input checked="" type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nei |

Plagiaterklæring

Jeg (Vi) erklærer herved at oppgaven er mitt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning.

Jeg (Vi) har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

Jeg (Vi) er klar over at brudd på dette vil føre til avvisning av oppgaven.

Forord

Bacheloroppgaven er skrevet av Kadett Tor Aksel Berset og Kadett Erik Holmen, i kull 68 ved Luftkrigsskolen. Vi går begge operativ linje, retning Kontroll og Varsling. Da vi ikke har noe bakgrunn fra fagfeltet, har vi lenge lurt på hva det å jobbe i denne bransjen egentlig innebærer. Svarene på dette håpte vi å få under femte semester ved Luftkrigsskolen, som er en fagutdanningsmodul i utdanningen. Semesteret foregikk ved CRC Sørreisa og vi håpte derfor på å få førstehåndskjennskap til hva jobben går ut på, og hvordan fremtiden vår kom til å se ut. Vi fikk mange svar, samtidig som svarene også nye spørsmål. Vår søken etter kunnskap om fremtiden som tjenestegjørende offiserer i Kontroll og Varslingsbransjen dannet således mye av grunnlaget for valget av tema for denne oppgaven.

Oppgaven ble skrevet samtidig som vi deltok på det som kalles Grunnleggende kontroll og varlingsskurs (GKV), et omfattende introduksjonskurs i fagområdet Kontroll og Varsling. Det å kombinere oppgaveskriving samtidig som vi deltok på kurset har vært både utfordrende og lærerikt. Underveis fikk vi mange gode innspill fra medarbeidere ved CRC Sørreisa, og fra medkadettene våre ved Luftkrigsskolen. Kontroll og Varsling er en bransje som leverer operative produkter døgnet rundt. De ansatte har til enhver tid høyt arbeidspress. Vi vil derfor rette en stor takk til dere som tok dere fri i en ellers hektisk hverdag, for å la dere intervju av oss. Oppgaven hadde ikke blitt den samme uten dere!

Å studere ved Luftkrigsskolen kan føre til at man får et lite nyansert bilde av hvordan ting foregår i praksis ute ved Luftforsvarets avdelinger. Det har vært veldig interessant og lærerikt å få større innsikt i hvordan forholdene, utfordringene og arbeidssituasjonen ved CRC Sørreisa faktisk er, og hvordan de ansatte vurderer fremtiden.

En stor takk retts til familie og venner for støtte og motivasjon gjennom hele skriveprosessen. Vi vil også rette en takk til vår veileder Kåre Inge Skarsvåg, lærer i luftmilitær ledelse ved Forsvarets Høgskole, for gode diskusjoner og innspill.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|----|
| Forord..... | 3 |
| 1.0 Innledning: | 5 |
| 1.1 Bakgrunn for oppgaven | 5 |
| 1.2 Problemstilling | 6 |
| 1.3 Avgrensning: | 6 |
| 1.4 Problemstillingens kontekst: | 6 |
| 1.4.1 Luftforsvarets implementering av OMT | 7 |
| 1.5 Disposisjon: | 7 |
| 1.6 Oppgavens relevans | 8 |
| 1.7 Leserveiledning | 8 |
| 2.0 Teori..... | 9 |
| 2.1 Tillit | 9 |
| 2.2 Lederferdigheter | 10 |
| 2.2.1 Teamledelse | 12 |
| 2.2.2 Lederskaperfaring | 13 |
| 2.3 Kunnskapsledelse | 13 |
| 2.4 Motstand mot endring | 15 |
| 3.0 Metode | 16 |
| 3.1 Metodevalg | 16 |
| 3.1.1 Studiets tilnærming | 16 |
| 3.1.2 Det kvalitative forskningsintervju | 16 |
| 3.2 Datainnsamling | 17 |
| 3.2.1 Forstudiet | 17 |
| 3.2.2 Forfatterens ståsted | 17 |
| 3.2.3 Intervju | 17 |
| 3.2.4 Utvalg | 18 |
| 3.2.5 Analyse og tolkning | 19 |
| 3.2.6 Etske forhold | 19 |
| 4.0 Drøfting | 20 |
| 4.1 Fagkunnskapens påvirkning på ledelse | 20 |
| 4.5 Delkonklusjon | 24 |
| 4.2 Ledelse i KV uten fagkunnskap etter OMT | 25 |
| 4.2.4 Delkonklusjon | 31 |
| 4.3 Usikkerhet rundt situasjonen etter OMT | 31 |
| 4.3.1 Delkonklusjon | 34 |
| 5.0 Avslutning | 35 |
| 5.1 Oppsummering | 35 |
| 5.2 Konklusjon | 37 |
| 6.0 Anbefaling til videre studier | 38 |
| Referanser | 39 |

1.0 Innledning:

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Kontroll- og varslings (KV) er et fagfelt preget av mye fagkunnskap og erfaring. Et relevant spørsmål er hvordan offiseren skal lede spesialister. Det er derfor interessant å se nærmere på hva som påvirker utøvelsen av ledelse for offiserene. Bevissthet på denne påvirkningen vil potensielt gjøre det lettere å tilpasse lederskapet sitt på en hensiktsmessig måte.

Ordning for militært tilsatte (OMT) medfører flere større endringer som påvirker hele Forsvaret som organisasjon. Innføringen av et offiserskorps og et spesialistkorps er en av disse. Endringene er noe alle militært tilsatte må forholde seg til. OMT legger til grunn at offiseren skal planlegge, lede og ta beslutning på et strategisk nivå. Spesialisten skal i all hovedsak ha fagansvaret, ved å opparbeide seg fagkunnskap og erfaring over lengre tid. Hvordan dette kommer til å fungere i praksis i fremtiden er fortsatt vanskelig å forutse, da omstillingsprosessen skal være ferdig ved utgangen av 2020 (Skinnarland & Olsen).

OMT innebærer også en ny utdanningsordning. Denne åpner nå for å rekruttere personell til krigsskolene rett fra fullført førstegangstjeneste eller fra videregående skole. Dette vil i praksis bety at personellet man rekrutterer til krigsskoleutdanningene sannsynligvis har færre års erfaring fra Forsvaret enn tidligere. Dette gjelder også for Luftforsvaret. Flere av dem som tidligere var offiserer uten krigsskoleutdanning, har nå blitt konvertert til spesialister. Samtidig er Luftkrigsskolen (LKSK) godt i gang med å utdanne nye offiserer med bakgrunn fra videregående skole og førstegangstjenesten.

Offiserene som utdannes ved LKSK etter ny ordning, er tenkt å skulle tiltre lederposisjoner hvor de skal lede spesialister. Dette gjelder også for offiserer som er utdannet til å jobbe i KV. For å legge til rette for at disse skal få best mulig inngangsverdier, ønsket vi å studere nærmere hva som påvirker ledelse for offiserer i KV etter at OMT er implementert.

1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i innledningen vil problemstillingen i denne oppgaven være følgende:

«Hva påvirker offiserens utøvelse av ledelse i Kontroll og Varsling etter OMT?»

1.3 Avgrensning:

Kontroll og varsling er en av bransjene i Luftforsvaret. Innenfor Kontroll og varsling i Norge finnes det tre ulike tjenestesteder: Luftforsvarets Kontroll- og Varslingsskole (LKVS), ARE/TACS¹ og CRC Sørreisa. Det er også ansatte ved Kontroll- og varslingsbransjen som jobber utenlands via NATO², og støtter viktige kapasiteter som AWACS³ og DACCC⁴. Vårt studie tar for seg virksomheten ved CRC Sørreisa, som heretter vil gå under benevnelsen «KV» i oppgaven.

1.4 Problemstillingens kontekst:

Forsvaret er nå inne i siste fase av implementeringsplanen for ny ordning for militært tilsatte (OMT). Den nye ordningen skal tilrettelegge for ivaretagelse og utvikling av både offiserer med breddekompetanse og spesialistbefal med dybdekompetanse (Forsvarsdepartementet, 2015). Forsvaret ønsker med dette å beholde og utvikle personell med spesialistkompetanse, altså spesialister og spesialistbefal. Innføringen av dette spesialistkorpset innebærer at man som offiser ikke lenger er bundet til å følge den tradisjonelle vertikale offiserkarrieren. Den gamle ordningen med enhetsbefal fulgte en karriereplan som tilsa at man ble offiser etter at man hadde jobbet som sersjant. Man kunne ta steget opp fra sersjantkorpset og inn i offiserskorpset uten krigsskoleutdanning. Denne ordningen imøtekom i liten grad Forsvarets behov for kompetanse på lavere gradsnivå fordi kompetansen forsvant oppover. Den nye ordningen åpner for å utvide det normale faste tilsetningsforholdet fra dagens opptil fylte 35 år (T35) for spesialister, til nå med mulighet for ansettelse helt frem til fylte 60 år (T60) som avdelingsbefal. Dette er med på å sikre at viktig kompetanse og erfaring kan bli værende i avdelingene (Forsvarsdepartementet, 2015). Implementerings- og milepælsplanen sier at OMT skal være ferdig implementert innen utgangen av 2020 (Forsvaret, 2015).

I kjølvannet av OMT følger også Forsvarets utdanningsreform. Utdanningsreformen

¹ ARE/TACS: Redundancy Entity/Tactical Air Control and Command System. Redundansenheter for virksomheten ved CRC Sørreisa.

² NATO – North Atlantic Treaty Organization

³ AWACS – Airborne Early Warning And Control System

⁴ DACCC – Deployable Air Command and Control Centre

innebærer i all hovedsak en endring av type personell som rekrutteres til befalsskolene og krigsskolene. Krigsskolene vil gå bort fra å rekruttere fra både videregående, vernepliktig personell og personell som er befal fra før, til nå i hovedsak å rekruttere kadetter fra videregående og førstegangstjenesten (Bruun-Hansen, 2018). Kadettene på krigsskolene vil derfor potensielt være yngre med mindre militær erfaring enn før.

Følgene av utdanningsreformen kan bli et mindre og yngre officerskorps, med færre års erfaring. Officerskorpset vil ha breddekompetanse innen ledelse og Forsvaret som organisasjon, og skal lede spesialister og spesialistbefal med dybdekompetanse og erfaring. Hensikten og målet med dette er at: «Forsvaret skal være en arbeidsgiver som rekrutterer, utvikler og beholder personell innenfor hele bredden av Forsvarets mangfoldige kompetansebehov» (Forsvarsdepartementet, 2015).

1.4.1 Luftforsvarets implementering av OMT

I policyen for implementering av OMT i Luftforsvaret er det beskrevet at offiseren må ha forståelse for kommando og kontroll, samt evne å tilpasse lederskapet sitt til operasjonshastigheten og menneskene rundt seg. I første fase av officerskarrieren som omfatter Fenrik – Løytnant, skal offiserene kunne gjennomføre oppdrag og operasjoner innenfor sitt fagområde og system. Videre peker policyen på at «Luftforsvarets systemer stiller krav til at offiseren innehar en faglig utsjekk/sertifisering/autorisasjon i bunnen for å kunne inneha en operativ kommandorolle gjennom sin funksjon» (Skinnarland & Olsen, s. 11). Deretter er det beskrevet at ferske offiserer vil få nødvendig opplæring i lederrollen samt opplæring av spesialister innenfor sitt fagområde. Dette skal foregå innenfor første pliktår ved avdeling. Etter dette året skal offiseren ha tilstrekkelig kunnskap til å utøve lederrollen innenfor sin bransje selvstendig. Kompetanse for å kunne se KV i en taktisk, operasjonell, militærstrategisk og politisk kontekst tilføres ved LKSK. Opplæring i den administrative dimensjonen av offiserrollen skal også tilføres her (Skinnarland & Olsen).

1.5 Disposisjon:

Oppgaven starter først med en innledning som setter rammene og forklarer bakgrunnen for dette studiet. Videre presenteres relevant teori knyttet til tillit, lederskapsferdigheter, kunnskapsledelse og motstand mot endring, opp mot funnene som ble gjort i analysen. Før hoveddelen vil den metodiske fremgangsmåten ved gjennomføringen av studiet bli lagt frem.

Her vil det blir redegjort for utvalget, prosesseringen av datamaterialet, samt styrkene og svakhetene i oppgaven. Hoveddelen av studiet vil bestå av en drøftingsdel. Drøftingen har som mål å knytte dataene fra analysen sammen med teorien, og dermed presentere forskningsdata for leseren. Drøftingen legges frem ved å presentere funn, etterfulgt av relevant teori for funnet, for så å drøfte funnene og teoriene opp mot problemstillingen. Avslutningsvis oppsummeres funnene som er gjort gjennom studien, og det gis en anbefaling om mulig videre forskning innenfor temaet.

1.6 Oppgavens relevans

Ved å intervju ansatte i Kontroll og Varslingsbransjen, og koble datamaterialet fra intervjuene opp med fagteori har vi kommet fram til flere interessante funn. Vi skal selv etter hvert inn som offiserer i KV bransjen. Funnene gjort i denne oppgaven har helt klart gitt oss et bedre bilde av hva vi kommer til å møte etter utdanningen ved LKSK. Det som er relevant for oss, vil sannsynligvis også være det for andre fremtidige offiserer i Kontroll og Varsling. Utdanning ved LKSK viser seg å være en viktig del av grunnlaget offiseren har i møte med KV bransjen. Innsikt i hva som påvirker offiserens utøvelse av ledelse, vil kunne være interessant for institusjonene som har ansvar for både utdanning og videreutdanning av offiserene etter OMT.

1.7 Leserveiledning

Bacheloroppgaven tar utgangspunkt i ledelsesteori. Mange faktorer spiller inn når man skal utøve ledelse. En ledelsesteori som fungerer mindre godt i en situasjon, kan vise seg å fungere bedre i en annen. Derfor har vi prøvd å være kritiske til hvilke teorier, og hvilke teoretikere vi har valgt å basere oss på her i denne oppgaven. Hershey og Blanchard er anerkjente lederskapsteoretikere, og deres teorier blir brukt mye gjennom hele oppgaven, og underbygges av Northouse. Andre kjente lederskapsteoretikere som Kaufman og Kaufman er også benyttet. Videre refereres det til offisielle dokumenter publiserte av Forsvarets ledelse og Forsvarsdepartementet.

2.0 Teori

2.1 Tillit

«Ledelse handler om å gjøre andre gode. Da må du investere i relasjoner til dem». Dette skriver Jan Spurkeland i innledningen til sin bok *Relasjonskompetanse* (Spurkeland, 2016, s. 13). En persons sine lederevner blir til syvende og sist ikke bestemt av lederens vurdering av seg selv og sine egenskaper, men av den ansattes oppfatning av ledelse. For den ansatte er det ofte mer enn praktiseringen av ledelsesteori, og hvor godt denne gjennomføres, som legger grunnlaget for vurderingen av lederen. Relasjonen man har til sin leder er minst like viktig. Ifølge Spurkeland (2016) er tillit en grunnleggende faktor i denne relasjonen.

Tillit regnes som bærebjelken i alle relasjoner. Tillit bygges gjennom erfaringer man gjør seg i forholdet mellom leder og ansatt, og via gjentatte tillitsbyggende handlinger. Følelsen av tillit er emosjonell og dermed vanskelig å feste en eksakt beskrivelse til. Graden av tillit mellom to parter vil ofte variere, og tilliten trenger derfor kontinuerlig å vedlikeholdes for å opprettholde sin styrke. Det sies at: «tillit bygges i millimeter og rives i meter». Tillit er et forhold som aldri står helt stille på skalaen, og den kan endres fra god til dårlig i løpet av kort tid.

Tillitsfaktoren er helt avgjørende for innflytelse og legitimitet hos ledere. Det finnes flere måter å bygge tillit på. Den enkleste måten er å være forutsigbar i sine handlinger og reaksjoner. Slik vil medarbeiderne være såpass kjent med lederens atferd at de kan forutse mønstre, og dermed kjenne på trygghet. I tillegg vil det være gunstig om lederens atferd vekker positiv energi hos arbeideren. Det er også flere andre faktorer enn forutsigbart lederskap som er med på å bygge tillit (Spurkeland, 2016, ss. 35-57). Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 483) kan tillit splittes opp i fem ulike dimensjoner: Integritet, Kompetanse, Konsistens, Lojalitet og Åpenhet. Vi har valgt å fokusere på Kompetansedimensjonen her i oppgaven, siden vi vurderer den som mest relevant for å besvare problemstillingen. Denne dimensjonen omhandler lederens faglige og mellommenneskelige kunnskap, og hvordan han/hun klarer å bruke denne i sin praksis. Om den ansatte vurderer at sin leder har høy kompetanse, er det lettere å kunne stole på avgjørelsene lederen tar. Høy kompetanse vil slik føre til at tilliten til lederens handlinger og føringer blir større. Mangler lederen kunnskapen som forventes, vil det påvirke tilliten i negativ retning (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Kompleksiteten rundt tillitsbygging er stor, og fordrer kontinuerlig bevissthet fra den som skal lede. Spurkeland går så langt som å si at: «Uten tillit er ledere hjelpeløse og uten legitimitet i lederrollen.» (Spurkeland, 2016, s. 37). Olsen og Eid (2015) beskriver betydningen av faglig dyktighet i god ledelse som en klassisk diskusjon innenfor ledelseslitteraturen. Forskning gjort i helsevesenet viser til at behovet for dybdekompetanse har blitt mindre i de ansattes vurdering av ledere, og at egenskaper som å motivere og kommunisere har blitt mer viktig. I operativ ledelse ser situasjonen derimot ikke ut til å være den samme. En studie gjennomført på amerikanske soldater i Irak i 2003 med hensikt å forske på hva som kjennetegnet en god operativ leder, viste at soldatene rangerte fagkunnskap høyere enn noen annen egenskap (Sweeney P. V., 2009). Det spesielle med operative etater er at man potensielt må se seg nødt til å tre inn i skarpe situasjoner. En overgang fra en fredssituasjon til en krigssituasjon som oppleves risikofyllt, viser seg å generere en reevaluering av grunnlaget man bygger tilliten til sin leder på. I denne reevalueringen viste det seg at lederens faglige kompetanse ble vektet høyest i grunnlaget for soldatenes tillit. Dette viser til at lederen ikke fikk tillit før kompetanse var demonstrert i en skarp, operativ situasjon. En annen grunn til at det oppstår en slik reevaluering av tillit, som var like vanlig som den førstnevnte, er om lederen er ny i enheten (Sweeney P. , 2010).

2.2 Lederferdigheter

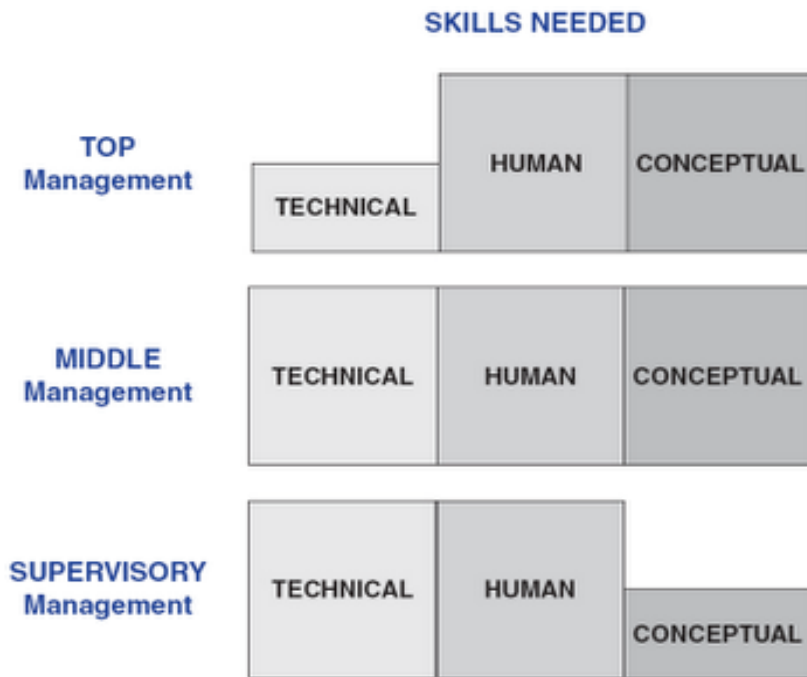
Denne oppgaven vil blant annet ta for seg fagkunnskap, og hvilken påvirkning den har for utøvelse av lederskap i KV. Det kan derfor være hensiktsmessig å se på hva som ble sagt om offiserens fagkunnskap i KV før OMT. Forsvaret beskriver offiseren før innfasingen av OMT på følgende måte:

Utdanning innenfor Kontroll & Varsling har to retninger: Fighter Control og Air Surveillance. Utdanning til å bli Kontroll & Varslings offiserer innebærer en relativt omfattende fagutdanning, om man skal dekke begge fagområder. Som KV offiser utdanner man seg også underveis i tjenesten, der man tar ulike utsjekker og sertifikater i operative autorisasjoner, etter hvert som man har tilegnet seg erfaring og kompetanse i tjenesten. (Forsvaret, 2016)

Offiseren gikk tidligere gjennom en relativt omfattende fagutdanning før tiltredelse i en operativ stilling. KV offiseren fikk også fagutdanning underveis i tjenesten. Etter hvert som man fikk mer erfaring og kunnskap om fagfeltet, fikk man også lov til å ta ulike utsjekker og sertifikater. Dette førte til at man fikk operative autorisasjoner som var påkrevd for å få

stillinger lenger opp i kommandokjeden (Forsvaret, 2016). Luftforsvarets policy for implementering av OMT, sier at offiseren i tiden etter denne omstillingen skal ha sitt hovedfokus på helhetsforståelse, analyse og ledelse. Spesialisten vil nå i større grad få ansvar for det faglige gjennom å opparbeide seg dybdekompetanse over tid. Planlegging, ledelse og gjennomførelse av operasjoner vil dermed være offiserens fokus i fremtiden, og ikke omfatte utdanning på fagfeltet i samme grad som før (Skinnarland & Olsen)

Hersey og Blanchard (1993, s. 8) beskriver tre typer ferdigheter en leder bør ha: Tekniske, menneskelige og konseptuelle ferdigheter. Tekniske ferdigheter innebærer at man har kunnskapen, teknikken og verktøyene som er nødvendig for å kunne løse spesifikke oppgaver. De tekniske ferdighetene erverves gjennom erfaring, utdanning og trening. Menneskelige ferdigheter innebærer at man har de nødvendige egenskaper og kvaliteter til å jobbe med og gjennom andre mennesker. Dette inkluderer forståelsen av hvordan man motiverer, og det å kunne bruke lederskap effektivt. Konseptuelle ferdigheter handler om evnen til å se det større bildet i organisasjonen, og hvordan ens egen avdelings rolle påvirker det større operasjonsbildet. Om lederen i en avdeling er dyktig til å tenke konseptuelt, vil han/hun ta avgjørelser som er med på å nå det overordnede målet til bedriften, og ikke bare ta avgjørelser som gagnar egen avdeling. Peter G. Northouse (2019, ss. 44-45) peker også på de samme tre typene ferdigheter en leder bør ha. Han har også utformet en modell som beskriver det Hersey og Blanchard snakker om, for å vise hvilke typer ferdigheter som er viktigst avhengig av hvilket nivå i organisasjonen man skal lede på. Modellen vises i figuren under:



Figur 1: (Northouse, 2019, s. 45)

Balansen mellom tekniske, menneskelige og konseptuelle ferdigheter varierer etterhvert som en leder avanserer oppover i organisasjonen. En leder på lavere nivå må i de fleste tilfeller ha en høyere grad av tekniske ferdigheter, da disse ofte har ansvar for å trene og utvikle de andre ansatte i sin seksjon. En leder på høyere nivå derimot, behøver ofte mindre tekniske ferdigheter og mer forståelse av konseptet og retningen organisasjonen jobber mot. Med andre ord helhetsforståelse. Hersey og Blanchard (1993) nevner at en leder på høyere nivå bør ha nok teknisk innsikt til å se hvordan organisasjonen er bundet sammen, og hvilke arbeidsoppgaver ulike seksjoner har. Fellesnevneren for alle ledere er menneskelige ferdigheter, uavhengig av hvilket nivå man befinner seg på i organisasjonen.

2.2.1 Teamledelse

Det finnes en rekke teorier som forsøker å definere hva et team er. Denne oppgaven vil basere seg på at et team er en gruppe mennesker satt sammen av individer som deler et felles mål. For å nå dette målet må de jobbe sammen som et kollektiv. Innenfor teamets roller vil hvert medlem derfor ha egne oppgaver som må utføres. Alle medlemmene må kunne «ta i et tak», inkludert lederen. Medlemmene blir slik også til en viss grad avhengige av hverandre for å løse sine individuelle oppgaver. Hjertø (2015, s. 392) sier at et team er en arbeidsgruppe. Det som gjør arbeidsgruppen til et team er følgende to faktorer:

1. Et team er en arbeidsgruppe hvor det er høy gjensidig avhengighet mellom gruppemedlemmene.
2. Et team er en arbeidsgruppe som er felles ansvarlig for resultatet ovenfor den som har nedsatt gruppen og gitt den dets mandat.

Hjertø (2015) beskriver at et team har et felles ansvar for resultatet. Dette resultatet gjelder grad av måloppnåelse. Dersom målet ikke oppnås, deler teamet på ansvaret. Det samme gjelder dersom teamet har høy grad av måloppnåelse fordi ett av medlemmene leverte spesielt godt. At det ene medlemmet leverte spesielt godt kan skyldes at vedkommende fikk det som trengtes fra andre medlemmer. Da er det ikke rettferdig at det ene teammedlemmet skal få hele æren. Det er dette som er den gjensidige avhengigheten og det felles ansvaret, og måten det henger sammen på (Hjertø, 2015, s. 394).

2.2.2 Lederskapserfaring

Erfaring er nøkkelen til å utvikle gode mellommenneskelige egenskaper som leder. Først av alt trenger en leder å forstå hvorfor andre mennesker oppfører seg som de gjør. For å kunne forstå dette, må man analysere og forstå hvorfor de ansatte har handlet slik de gjorde. Deretter må man tilstrebe å bruke denne forståelsen for handlingsmønsteret hos de ansatte, til å forutse fremtidig adferd. Kunnskap rundt hvordan de ansatte kommer til å handle neste dag, neste uke, neste måned og til og med neste år, er viktig for å kunne lede på en effektiv måte. Det siste og kanskje viktigste punktet er å bruke denne kunnskapen om de ansattes adferd i sin egen ledelse, og tilpasse denne slik at den fører til best mulig måloppnåelse i organisasjonen. Denne tilpasningen er en utfordrende prosess, og det kreves prøving og feiling før man finner den riktige balansegangen i eget lederskap. Hershey og Blanchard (1993) skriver om viktigheten av å lære å bruke lederskapsteori i praksis. Etter en lederutdanning har man kjennskap til mange ulike teorier om hvilken type lederatferd man kan vektlegge i ulike situasjoner. For å finne den adferden som fungerer best, må man våge å prøve ut et vidt spekter av disse teoriene på sine ansatte. Lederskap er derfor ferdigheter man ikke kan lese seg frem til. Lederferdigheter erverves gjennom praksis (Hershey & Blanchard, 1993, ss. 13-15).

2.3 Kunnskapsledelse

I dagens sivile bedrifter blir kunnskapsledelse mer og mer viktig. Kunnskapsledelse vil si ledelse av bedrifter og virksomheter som har fagspesifikk kompetanse som sin kjerneressurs.

Produktet eller produktene som virksomheten skal levere produseres i all hovedsak hos spesialistene med inngående kunnskap om virksomheten. «Kunnskaper og ferdigheter stiller som ressurstyper helt andre krav til ledelse og styring enn finansielle og fysiske aktiva» (Nordhaug, 2002, s. 80). Forskjellen ligger i hvem som eier ressursen i virksomheten. Finansielle midler eies ofte av bedriften selv, mens fagspesifikk kunnskap ligger hos hver enkelt ansatt. Dette har sterkt innvirkning på hvordan man bør lede. Den drivende kraften for ansatte ved kunnskapsbedrifter er å løse konkrete faglige oppgaver, ikke lederoppgaver. Dette har ført til at virksomheter basert på spesialistkunnskap har hatt mindre fokus på lederskap og lederrollen. Som leder i en virksomhet hvor personellet har høy fagkunnskap kommer man opp i en rekke problemstillinger og dilemmaer (Poulfelt, 2002)

Blant disse dilemmaene er ledelse eller produksjon. I kunnskapsbedrifter har gjerne de fleste av personellet valgt å jobbe der fordi de ønsker oppgaver som er knyttet til deres profesjonelle kunnskap knyttet til et fagfelt. Mer administrative oppgaver kan derfor være mindre attraktive fordi de ikke er knyttet til deres fagspesifikke kompetanse. Ledere som innehar fagspesifikk kompetanse kommer derfor opp i et dilemma hvor de må prioritere produksjon av virksomhetens produkter eller ledelse av de andre ansatte (Poulfelt, 2002, s. 69)

Et annet dilemma en leder for slike kunnskapsvirksomheter kan komme opp i, er graden av autonomi og styring. Ansatte med høy kompetanse ønsker gjerne autonomi i eget arbeid. Motivasjonen og drivkraften hos slike ansatte er ofte individuelt ansvar og uavhengighet. En viss grad av styring er likevel nødvendig. For mye styring vil kunne drepe initiativ, kreativitet og motivasjon. For mye autonomi kan føre til at virksomhetens konsepter og metoder vannes ut. Rammene for slike ansatte blir derfor viktig. Rammer hvor de har autonomi og spillerom innenfor. Løsninger er standardisering av arbeidsmetoder og prinsipielle fremgangsmåter eller prosedyrer (Poulfelt, 2002, s. 71).

Et annet problem kunnskapsbedrifter har er å rekruttere ledere. Det er et behov for personell som er både villige til å ta på seg lederansvar og innehar tilstrekkelig fagkunnskap til å kunne lede. Dilemmaet er ofte at de som er villige til å lede ikke er kvalifiserte, mens de som er kvalifiserte ikke er villige. Et annet problem er at de som er faglig svært kompetente, og løser sine arbeidsoppgaver svært godt, ikke har kunnskap om ledelse av ansatte innenfor virksomheten. Enkelte virksomheter og bedrifter har derfor forsøkt å utvikle personell utenfor gruppen av profesjonelle til å være ledere. Denne rollen har endt opp med å bli svært

administrativ fordi det viser seg å være svært vanskelig å lede en profesjonell virksomhet uten å ha erfaring fra utførelsen av jobben selv. For å oppnå respekt og gå foran som et forbilde vil det i mange tilfeller være en fordel at det er kvalifisert profesjonell fra virksomheten som er sjef (Poulfelt, 2002).

2.4 Motstand mot endring

Jacobsen og Thorsvik (2015, s. 391) skriver at endring som oftest møtes med motstand.

Motstand mot endring er ikke nødvendigvis noe negativt hos et menneske, men kan bunne ut i at man prøver å forsvare det som er kjent fra før av og som man mener er riktig. Det finnes mange ulike årsaker til at denne motstanden kan oppstå. Vi vil her ta for oss de årsakene som er mest aktuelle for å forklare funnene som ble gjort gjennom datainnsamlingen.

Den første grunnen til at noen kan yte motstand mot endring, er at mennesket frykter det ukjente. Endring kan ofte bety å gå fra noe man er godt kjent med og føler seg trygg på, til en mer ukjent situasjon. Da dette kan oppfattes som truende for et individ eller en gruppe, kan man begynne å stille mange kritiske spørsmål til hva som vil skjer etter endringen. Man begynner gjerne å undres over hvorvidt man vil være i stand til å møte de nye utfordringene endringen vil føre med seg, og om jobben kommer til å endre seg drastisk. Det kan være vanskelig å se for seg hva man får ut av en endring, og det er lett å tenke at det tryggeste er å beholde det man har (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s. 392).

Den andre grunnen til at motstand mot endring kan oppstå, er at det oppstår en fare for å tape identitet. Individuer som har arbeidet i en organisasjon over lengre tid vil ofte bygge sin identitet knyttet til jobben. Rutiner og handlingsmønstre som man har dannet gjennom lang tid står i fare for å bli tapt, og man kan ende opp med å føle at arbeid man gjorde før endringen var forgjeves (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s. 393).

Et sentralt tiltak man kan benytte seg av for å forhindre destruktiv motstand mot endring er å tidlig gå ut med utfyllende og grundig informasjon om prosessen. Informasjonen bør være om situasjonen man befinner seg i og om hvorfor endringen er nødvendig. Det er også viktig å inkludere medarbeiderne i prosessen og sørge for at også de får et forhold til endringen. Misforståelser bør også avklares så tidlig som mulig. Slik vil man klare å fremme oppslutningen rundt en endring av organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s. 396).

3.0 Metode

3.1 Metodevalg

Metode er verktøyet man bruker når man vil undersøke noe. Hovedsakelig handler metode om hvordan man samler inn data, altså det man trenger av informasjon for å undersøke noe. Metoden er hjelpemiddelet som skal hjelpe til med å beskrive virkeligheten. Det skilles mellom to hovedretninger innenfor metode; kvalitativ og kvantitativ metode. Begge retningene tar for seg informasjon om virkeligheten. Kvantitative data beskriver noe med tall, mens kvalitative data er empiri i form av ord (Jacobsen, 2012, ss. 23-24) Kvalitativ forskning har til hensikt å redegjøre for meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måles (Dalland, 2017, s. 52).

3.1.1 Studiets tilnærming

Denne oppgaven har en induktiv tilnærming. Dette innebærer at man går «fra empiri til teori» (Jacobsen, 2012, s. 28). Vi startet med å innhente informasjon i form av empiri fra intervjupersonene og fant relevant teori for å understreke deres beskrivelse av situasjonen og likhetstrekk i vurderingene.

3.1.2 Det kvalitative forskningsintervju

Oppgaven er en kvalitativ studie med intervju som metode for datainnsamling. Vi har valgt å kalle de som har blitt intervjuet for intervjuobjekter. I et kvalitativt forskningsintervju er hensikten å få tak i intervjuobjektene personlige beskrivelse og oppfatning av virkeligheten og situasjonen han eller hun befinner seg i (Dalland, 2017, s. 65). Man får da en rekke forskjellige synspunkter på det samme temaet fordi de forskjellige intervjupersonene som regel vil ha forskjellige oppfatninger. At vi hadde begrenset med innsikt i fagfeltet og problemstillingen før vi begynte informasjonsinnsamlingen, var på flere måter et godt utgangspunkt. Slik gikk vi inn i oppgaven uten en forutinntatt oppfattelse om problemstillingen vi ønsket å få belyst. Samtidig gav dette oss fleksibilitet i intervjuet til å gå utenfor selve intervjuguiden, dersom intervjuobjektet kom med en relevant digresjon.

Intervjuguiden baserte seg på en deskriptiv og fokusert modell. Dette vil si at vi ønsket å innhente åpne og nyanserte beskrivelser og vurderinger av den nåværende situasjonen. For å oppnå dette, måtte intervjuguiden bare være en ramme for intervjuet, og ikke føles rigid. Det

er ønskelig at intervjupersonen skal komme med egne vurderinger og tolkninger av situasjonen. Man må da samtidig spørre seg hva som er bakgrunnen for tolkningene. At intervjuet er fokusert vil si at intervjuguiden sørger for at intervjuet holder seg innenfor bestemte temaer, og utgjør rammen som er nevnt over. Man har ikke standardiserte spørsmål, men mer tematiske og åpne spørsmål som holder samtalen innenfor temaet man ønsker å undersøke (Dalland, 2017, ss. 69-71).

3.2 Datainnsamling

3.2.1 Forstudiet

I forkant av studiet hadde vi begge svært begrenset informasjon rundt emnet. Med manglende erfaring fra bransjen, hadde vi kun informasjon om offiserrollen etter OMT generelt i Forsvaret, og ikke spesifikt inn mot KV bransjen. Lederskapsseminarer hadde tatt for seg omstillingen med fordeler og utfordringer, men ikke på et bransjespesifikt nivå. Vårt femte semester ved LKSK, ble tilbrakt på CRC Sørreisa. Vi fikk på denne måten mulighet til å snakke med personer innenfor KV-miljøet om hva de opplevde var de største utfordringene knyttet til OMT. Vi leste også artikler og informasjonsskriv om OMT i forkant. Til slutt satte vi oss grovt inn i lederskapsstrukturene og utsjekkshierarkiet i KV før vi utformet en intervjuguide.

3.2.2 Forfatterens ståsted

Begge forfatterne av denne oppgaven er kadetter og ansatte i Luftforsvaret. Ingen av oss har tidligere bakgrunn fra Kontroll og Varsling. Vi vurderer dette som positivt for studien fordi vi da kan få en mer objektiv vurdering av problemstillingen. Dette gir oss muligheten til å tolke meninger fra andre med mindre grad av forutinntatthet enn noen som har tilhørt bransjen tidligere. Samtidig har vi under arbeidet med denne oppgaven tilbrakt et semester ved CRC Sørreisa. I en undersøkelse om hva som påvirker hvordan offiserer utøver ledelse i KV, kan dette gjøre at vi likevel har en viss grad av forutinntatthet. Dette kan ha påvirket hva vi forventet å finne. Utfordringen blir derfor å unngå at dette påvirker oss i prosessen med å skrive denne oppgaven.

3.2.3 Intervju

Intervjuene ble i hovedsak gjennomførte i uke 44, 2019. Fire av intervjuene ble gjort samme uke, mens det siste intervjuet av operative hensyn ble gjennomført noe senere. Intervjuene

hadde fokus på temaet, og fulgte ikke standardiserte spørsmål slavisk. Vi hadde overordnede spørsmål som var veldig åpne, men sørget for at vi holdt oss inne på temaet. Intervjuet kan beskrives som et semi-strukturert intervju. Dette åpnet for større grad av toveiskommunikasjon, og mulighet for oppfølgingsspørsmål. Slik sikret vi oss mot uklarheter, og åpnet for mer nyanserte svar og en dypere innsikt rundt temaet (Jacobsen, 2012, s. 90). Intervjuene ble gjennomført på et eget rom hvor kun vi og respondenten var tilstede. To av intervjuene gjennomførte vi hver for oss. Intervjuene varte fra 29 minutter til 53 minutter med en gjennomsnittlig varighet på 39 minutter.

3.2.4 Utvalg

Utvalget i undersøkelsen vår baserte seg på at vi ønsket å intervju personer med variert erfaring, kompetanse og grad. Intervjuobjektene i denne undersøkelsen var personer som jobbet med utdanning, administrative oppgaver og operativt personell innenfor KV. Samtlige intervjuobjekter har en operativ funksjon. Enkelte hadde i tillegg andre oppgaver ved siden av. Grad av erfaring fra KV spenner seg fra 3 år til 20 år og det er både spesialistbefal og offiserer i utvalget. Vi valgte å intervju fem personer fordi vi mente at det ville gi oss tilstrekkelig med data til å besvare problemstillingen. Etter det femte intervjuet så vi at flere intervju ikke ville være nødvendig, fordi svarene ikke lenger tilførte noe nytt til datainnsamlingen. Respondentene vil i oppgaven referert til som (R1-R5).

En svakhet ved studien er at den ikke er kjønnsbalansert, i form av at det bare er menn i utvalget. Kjønsroller kan potensielt ha en innvirkning på utfordringer knyttet til lederskap. Dette kan gjøre at vi mister noe av bredden i undersøkelsen og går glipp av enkelte nyanser. Vi vurderer likevel at dette i liten grad påvirker studiens validitet og reliabilitet.

En annen svakhet er at alle intervjuobjektene har kjennskap til utdanningen ved Luftkrigsskolen gjennom videregående befalsutdanning eller krigsskoleutdanning. Dette kan føre til en annen form for forventning til de offiserene som kommer fra LKSK, enn noen som ikke har erfaring fra skolen. Innenfor KV har man også sivilt tilsatte. Disse kan ha begrenset innsikt i utdanningen ved LKSK. Sivilt tilsatte har likevel operative stillinger i fjellet, og offiseren vil kunne komme til å lede disse også i fremtiden. Derfor kan disse potensielt påvirke offiserens utøvelse av ledelse. Dersom vi hadde inkludert disse i utvalget vårt, ville dette kunne styrket oppgaven.

3.2.5 Analyse og tolkning

Intervjuene ble skrevet ut som tekst etter at intervjuene var gjennomførte. Opptakene på båndopptakeren ble transkribert ordrett. Neste steg var å analysere de transkriberte intervjuene. Det første vi gjorde under selve analysen var å finne interessante utsagn og meninger rundt forskjellige temaer innenfor oppgavens ramme. Disse utsagnene og meningene ble uthevet eller kopiert inn i et annet ark. Vi var samtidig bevisste på å ikke ta noe ut av en kontekst og sette det inn i en annen. Målet var at budskapet og meningen skulle forbli den samme.

Videre behandling av de transkriberte intervjuene og de uthevede utsagnene, gikk ut på å kategorisere informasjonen vi hadde fått. Analyseprosessen baserer seg på Per Gunnar Røe (Røe, 2005) sine retningslinjer, hvor man analyserer intervjuene i tre nivåer:

1. Åpen koding. Vi gikk gjennom intervjuene og fant temaer flere tok opp og trakk ut spesifikke utsagn. Deretter plasserte vi utsagnene under mulige kategorier
2. Aksial koding. Her fastsatte vi kategoriene som var mest relevante basert på de funn vi hadde gjort, og plasserte utsagnene under kategoriene vi mente intervjuobjektene sa noe om. Et utsagn kunne havne under flere kategorier. Dette måtte vi gjøre to ganger fordi kategoriene vi fant første gang ikke omfavnet alle funnene vi gjorde.
3. Selektiv koding. Her fant vi essensen i hver av kategoriene og vurderte hvilke av dem som i størst grad ville bidra til å besvare problemstillingen.

Denne analysen gjorde det enklere å navigere i empirien når den skulle knyttes opp mot teorien i drøftingskapittelet. Den gjorde det også enklere å understreke eller motbevise påstander, fordi man raskt kunne se om flere utsagn pekte i samme retning, eller var motstridende. Samtidig var vi bevisste på å ikke forsøke å tvinge empirien til å passe teorien vi hadde valgt.

3.2.6 Etske forhold

Personvern og anonymitet for intervjupersonene har vært et fokusområde. Vi utarbeidet et samtykkeskjema som alle intervjupersonene fikk i forkant av intervjuene og som ble underskrevet. Her ble det informert om at informasjonen vi fikk kom til å bli anonymisert når den skulle anvendes videre. I tillegg til dette fikk vi tillatelse av stasjonssjefen til å gjennomføre intervjuer med ansatte ved basen.

4.0 Drøfting

4.1 Fagkunnskapens påvirkning på ledelse

Respondentene virker å ha gjort seg opp en mening rundt hvilke konsekvenser mindre fagkunnskap hos offiseren vil føre med seg.

Vi ser jo allerede at det er misnøye med tanke på tiltro til kompetansen. For de fleste som jobber her, de bryr seg ikke om hva som er foran på magen, bryr seg ikke om graden, de bryr seg om at du er faglig kompetent og bryr seg om hvilken posisjon du bemanner. (R2)

Utsagnet til respondenten kan tyde på at kunnskap er noe som er høyt verdsatt hos flere av de ansatte ved KV. Her blir det hevdet at tiltroen man gir til medarbeiderne rundt seg er basert på hvor faglig kompetente man oppfatter dem. Det blir også sagt at det allerede er misnøye med at offiseren tilsynelatende skal ha mindre fagkunnskap etter OMT. En annen respondent underbygger funnet om viktigheten av fagkunnskap i bransjen: «*Det er en bransje som for å kunne lede og gjøre gode og riktige beslutninger så må du ha litt dybdekunnskap.*» (R5)

Om en person man i utgangspunktet har tillit til, viser seg å mangle den kompetansen man forventer at personen skal ha, vil tilliten svekkes. Spurkeland (2016) skriver om at en av dimensjonene som påvirker tilliten en person får fra de rundt seg, er fagkunnskapen. Om spesialistene sitter med en forventning om at den nye offiseren skal være like faglig kompetent som før OMT, kan det bli en uoverensstemmelse mellom hva spesialisten forventer og hva som blir realiteten. En slik uoverensstemmelse kan ifølge teorien føre til at tilliten man får blir svekket (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Spesialistene kan derfor miste mye av sin tillit til offiseren som følge av at han tilsynelatende har for lite fagkunnskap. Utsagnene til R2 og R5 tyder også på at fagkunnskap er noe som er høyt verdsatt hos de fleste i KV. Om dette er realiteten kan man antyde at kunnskapsdimensjonen er den dimensjonen som har sterkest påvirkning på tilliten i KV.

Grunnen til at flere av de ansatte ved KV har høye forventninger til fagkunnskapen hos offiseren kan være vanskelig å forklare med sikkerhet.

Det er vel mer viktig på kontrollsiden egentlig sånn sett for der kan det jo få større konsekvenser hvis ting går galt kan du si. Men, det er jo viktig uansett i hele bransjen klart det. Ehm, konsekvensmessig da så er det jo vel spesielt med tanke på

kontrollørene og ledelsesfunksjonene der er det jo viktig at kompetansen er på plass tenker jeg. (R4)

Flere av respondentene nevner at konsekvensene ved å gjøre feil potensielt kan være ganske store i denne bransjen. R3 sier for eksempel at: *«Så får du egentlig bare dårlige vurderinger fra bunnen av og så blir de ikke korrigert oppover, for de har ikke peiling.»* Utsagnene underbygger derfor viktigheten av at fagkunnskapen er på plass i ledelsesfunksjonene. Dermed kan det tolkes som at det er frykten for konsekvensene ved dårlige beslutninger, som er grunnen til at medarbeiderne har høye forventninger til fagkunnskap hos offiseren i KV. Sweeneys (2009) undersøkelse på soldater i Irak og deres vurderinger av en god operativ leder viser at soldatene satt fagkunnskap høyest. KV er også en operativ bransje. Dermed kan det tenkes at flere av ansatte ved KV har samme ståsted i vurderingen av en operativ leder som soldatene i Irak. Dette kan tyde på at det å verdsette fagkunnskap ikke nødvendigvis er særegent for KV, men et fenomen som oppstår i operative enheter. Sweeney (2010) sin undersøkelse om reevaluering er også interessant å se på om man skal prøve å forstå hvorfor man verdsetter fagkunnskap høyt i KV. Den sier at om man blir satt i en skarp operativ situasjon, vil det settes i gang en reevaluering av tilliten til sjefen. Et eksempel på en slik situasjon kan være om det går fra en fred til en krigssituasjon. Fagkunnskap viste seg å være høyest verdsatt også etter reevalueringen hos soldatene i Irak. Lederen fikk ikke tillit før kompetansen var synliggjort for soldaten gjennom å observere lederen i en skarp operativ setting. I KV kan man også bli satt i situasjon som er farlig for egne styrker. Om bildet er det samme ved KV kan det tolkes som at tillit ikke vil bli gitt før offiserens evner blir demonstrert for spesialistene i en skarp situasjon.

Tillit er avgjørende for innflytelse og legitimitet som leder, ifølge teorien (Spurkeland, 2016) Mangler man tillit fra sine medarbeidere vil man slite med å få gjennomslag som leder. Fravær av tillit kan derfor by på lederskapsutfordringer. Offiseren vil trolig ikke være noe unntak i tiden etter innføringen av OMT. Det vil være spesialistene som avgjør om det er tilstrekkelig grunnlag for å utvise tillit til den nye offiseren. Om ikke det er grunnlag nok til å utvise dette, for eksempel ved at offiseren har for lite fagkunnskap, kan offiseren ende opp med å slite med å få innflytelse og legitimitet hos spesialistene. Offiseren skal i fremtiden utgjøre et ledd i kommandolinjen som har operativ beslutningsmyndighet (Skinnarland & Olsen). Dette virker det som at noen ansatte ved KV allerede er bevisste på. *«... det er en forventning at beslutninger skal tas av offiserer»* (R1). Da det å fatte beslutninger er en del av

offiserens rolle etter OMT, vil mangel på legitimitet kunne medføre utfordringer i lederskapet til offiseren. Det har ikke noe å si om beslutningen er god eller dårlig, dersom ingen har lyst å høre på den.

Du har jo hatt skiftsjefer som har blitt fortalt og ikke hørt av skiftet som bare har gitt opp på å styre skiftet. Skiftet har tatt kontrollen kan du si. Så det har skjedd det. (...) da har du hatt et par sterke personligheter på skiftet med lang erfaring og lang fartstid. Som da ja, men jeg vet best da hvordan ting skal gjøres sånn har vi alltid gjort det og sånn skal det være. Og liksom, ikke ja, dem har ikke orket å prøve og høre på skiftsjefen da kan du si. (R4)

Her drar en av respondentene frem eksempler på offiserer som har sluttet å utøve ledelse på sine medarbeidere. Medarbeiderne har endt opp med å ta kontrollen. Erfarne spesialister som har jobbet i KV i lang tid og som potensielt sitter på mye fagkunnskap, har endt opp med å overkjøre offiserens lederskap. Spesialistene vet hvordan oppgaver har blitt gjennomført i lang tid, og har god kjennskap til prosedyrene. *«For det var jo mange ganger hvor jeg som skiftsjef måtte innse ganske fort at du kommer ikke til å kunne fagfeltet bedre enn han som har sittet 20 år i den operatørrollen.»* (R1) Dermed kan spesialistene ende de opp med å stenge ute offiseren sine beslutninger og fortsette slik de er vant til. På en side kan offiserens manglende innflytelse og legitimitet grunnet manglende tillit fra sine ansatte, være en mulig grunn til at denne situasjonen har oppstått. På en annen side kan man tenke seg at spesialistene som sitter på høy grad av fagkunnskap har mye tillit i KV. Høy grad av tillit gir mer innflytelse og legitimitet. Dette kan potensielt føre til at spesialistenes beslutninger blir hørt fremfor offiserens beslutninger. En situasjon hvor offiseren opplever å miste sin innflytelse og legitimitet, kan vise seg å påvirke offiserens lederskap. Man kan se for seg en situasjon hvor spesialisten opplever å ha større tillit til sine egne vurderinger, enn de beslutningene offiseren fatter.

Funnene så langt tilsier at offiseren potensielt kan få utfordringer med å etablere tilliten hos spesialistene i tiden etter OMT. Videre nevnes det også at beslutningene offiseren tar står i fare for å bli ignorert, grunnet mangel på innflytelse og legitimitet. På en annen side er det likevel flere av respondentene som sier ting som kan tyde på at offiseren fortsatt kan få tillit, og dermed innflytelse og legitimitet i fremtiden. Dette avhenger derimot av at forventningen til offiseren endres.

Når OMT får satt seg og vi har vært igjennom noen runder, så er jo håpet mitt at vi skal slutte å prate om hvor mye fagkunnskap, altså detaljkompetanse offiseren skal ha, og heller prate om at offiseren skal ha fagforståelse. Fordi det er forståelsen som er viktig for meg. (R1)

Flere av respondentene skiller mellom fagkunnskap og fagforståelse. Fagkunnskap virker å være dyptgående innsikt, mens fagforståelse er en litt mer generell form for innsikt. Som nevnt tidligere, sier teorien (Spurkeland, 2016) at det er viktig at det er overenstemmelse mellom forventningen man har til offiserens innsikt i faget, og den innsikten offiseren faktisk har. Hvis ikke kan det være negativt for tilliten spesialisten har til offiseren. Det kan derimot virke som at noen av respondentene allerede har gjort seg opp en forventning om at offiseren ikke vil ha den samme dyptgående innsikten som før. *«Vi får ledere som ikke kan faget. For de offiserene vi dyrker frem, de kan gå gjennom hele løpet her uten å være faglig flinke.»* (R2) Om man klarer å gjøre om spesialistenes forventning om at offiseren skal ha fagkunnskap, til at offiseren skal ha fagforståelse, kan det være lettere å bygge tillit. Da vil det være overenstemmelse mellom forventet faglig innsikt og den innsikten offiseren faktisk har.

Et tiltak som potensielt kan få forventningen til faglig innsikt hos offiseren til å stå i stil med det offiseren faktisk har av faglig innsikt, er å vise ydmykhet. En av respondentene nevner i sin forklaring av forventningen til fremtidens offiser at: «... og som er ydmyke på hva de kan og ikke kan» (R1). Det er viktig at det er samsvar mellom ord og handlinger hos en leder (Spurkeland, 2016). Det er flere ansatte som har jobbet i KV i lang tid. Disse vil trolig ha høy kompetanse på sitt fagfelt. Om offiseren prøver å fremstå som mer faglig kompetent enn det han/hun faktisk er, vil nok dette fort bli gjennomskuet. Dette er et handlingsmønster som er lite tillitsbyggende (Spurkeland, 2016). Det blir snakket om at offiseren bør ha fagforståelse fremfor dybdekunnskap. På en annen side kan denne forståelsen også være viktig for ydmykheten hos en offiser. Ved å få en grunnleggende innføring i KV-faget vil man kanskje få et mer nyansert bilde av omfanget av kunnskapen som finnes i bransjen. Her kan det rett og slett handle om at man må ha forståelse nok til å vite at man kan lite.

Det er ikke nødvendigvis slik at lavere fagkunnskap vil være hovedgrunnen til at nye offiserer ved KV ikke får samme grad av tillit som før. Ifølge studiet til Sweeney (2010) viste resultatene at grunnen til at man reevaluerte tilliten til lederen, ikke bare var mangel på tiltro til fagkunnskap, men at lederen var ny i avdelingen. Som ny leder i en avdeling hvor de

ansatte ikke vet hvem du er og hva du har gjort før, kan man tenke seg til at det ikke er helt unormalt å ha lav tillit i starten. Situasjonen er nok ikke sånn at spesialistene i KV automatisk etablerer høy grad av tillit til offiseren fra den dagen offiseren trer inn i stillingen som leder. Derfor må kanskje den nyutdannede offiseren, slik Sweeney (2010) sin undersøkelse viser, akseptere at man har en lavere grad av tillit i starten av sin tjeneste ved KV.

Som tidligere nevnt kan man i operative enheter ha behov for å se sin leders kompetanse i skarpe situasjoner før man kan bygge tillit. Slik det er i dag har ingen i KV sett hvordan den nye typen offiser som utdannes ved LKSK kommer til å fungere. Utsagnet til R4 om at det allerede har oppstått en mistro med tanke på fagkunnskap, kan tyde på at det har oppstått en forventning om at offiseren kommer til å prestere dårligere. «...du tar avgjørelser som kanskje ikke helt vet om er rett, fordi du ikke har grunnlaget til å mene noe om det.» R3 sitt utsagn underbygger dette. De første av den nye typen offiserer som starter sin tjeneste ved KV, vil dermed være med på å danne grunnlaget for tillit, til offiserene etter dem. Ansatte ved KV bransjen har trolig behov for å få demonstrert den nye offiserens kompetanse i en skarp situasjon, før de kan bygge tillit. Selv om det kan virke å ha oppstått en negativ forventning til offiseren, vil gode prestasjoner fra de nye offiserene trolig kunne rette opp i dette.

4.5 Delkonklusjon

Luftforsvarets intensjon om hvordan offiseren skal være etter OMT kan tyde på at fagkunnskapen hos offiseren i KV kommer til å bli mindre, til fordel for annen kunnskap. Videre tyder flere av uttalelsene fra respondentene, og teorien, på at fagkunnskap i operative enheter er viktig for å få tillit fra sine ansatte. Om offiseren da får mindre fagkunnskap kan man risikere at tilliten vil reduseres. Tilliten er viktig for at offiseren skal få innflytelse og legitimitet, og for at medarbeidere skal lytte til de beslutninger som tas. Om man ikke har troen på beslutningene som blir tatt, vil dette kunne få negative konsekvenser for lederskapet til offiseren. På en annen side virker det som om noen av de ansatte i KV allerede har begynt å forberede seg på at offiseren skal ha fagforståelse istedenfor fagkunnskap. Dette kan potensielt gjøre det lettere for offiseren å innfri forventningene til fagkunnskap som stilles fra medarbeiderne. Dette vil kunne redusere tapet av tillit. Man må som offiser også være klar over at man trolig ikke vil oppleve full tillit fra de ansatte fra dag en, uavhengig av hvor mye fagkunnskap man har. Den må bygges opp over tid. Ingen i KV har sett den nye typen offiser i operative situasjoner. Offiseren vil ikke kunne lede på bakgrunn av fagkunnskap slik som før OMT. Dette vil påvirke offiserens utøvelse av ledelse, da man må basere lederskapet sitt på andre ferdigheter enn de rent fagspesifikke.

4.2 Ledelse i KV uten fagkunnskap etter OMT

Respondentene virker å ha gjort seg noen meninger om offiserens utøvelse av ledelse etter OMT.

Hva er det som gjør at de [spesialistene] fungerer på best mulig måte? Jeg føler at det er det relasjonelle man kan være best på som fremtidig offiser, når man er selektert rett inn fra vgs, tre år på luftkrigsskolen og så ut å praktisere ledelse. (R5)

Respondenten mener at offiseren i fremtiden bør være best på det relasjonelle i lederskapet, og derfor ikke fagkunnskapen slik som det var før.

Jeg er litt bekymra for hvordan dette blir. Og hvordan vi skal gjøre det. For tanken er jo at man kommer fra LKSK, så går man rett inn som gjerne skiftsjef, i hvert fall som avdelingsleder kanskje, i hvert fall en ledende stilling. (R3)

R3 uttrykker bekymring for at offiserer som kun har bakgrunn fra LKSK skal kunne gå rett inn i lederstillinger. Det at offiseren skal rett inn i ledende stillinger er en del av kjernen i OMT (Skinnarland & Olsen, s. 11). Flere av respondentene har da begynt å fokusere på hva offiseren faktisk kan og skal være god på. De begynner da å se mot utdanningen offiseren får ved LKSK.

I forbindelse med OMT endret også opptakskravene ved LKSK seg som en følge av utdanningsreformen. Det stilles nå ingen krav om befalsutdanning eller tidligere erfaring fra Forsvaret før man søker om plass ved LKSK. Dette åpner muligheten for at man får plass ved denne utdanningsinstitusjonen rett fra førstegangstjenesten eller videregående utdanning. Søkere med befalsutdanning og annen erfaring fra Forsvaret har fremdeles muligheten til å søke (Bruun-Hansen, 2018). Uansett kan man ut fra dette anta at erfaringsnivået på kadettene kommer til å bli lavere enn tidligere. Fremtidige KV offiserer som er rekruttert fra videregående og førstegangstjenesten vil derfor kun ha utdanningen fra LKSK som grunnlag før de kommer til KV. Dette er respondentene fra intervjuene klar over.

«Fordi det er forståelsen som er viktig for meg, at offiseren i større grad kan ta beslutninger og spille spesialisten god da. La spesialisten gjøre det håndverket han skal gjøre som operatør.» (R1)

Ut fra utsagnet til R1 og R5 kan man tolke at respondentene mener at offiserer som er rekrutterte inn på LKSK uten tidligere erfaring, må være bevisst på hva som får spesialistene til å fungere på best mulig måte. Det tyder på at respondenten mener at å kunne detektere

dette inngår i det å praktisere ledelse. Dermed kan det se ut til at det er en oppfattelse av at det er slik kunnskap man skal tilegne seg ved LKSK. Dette stemmer også med svarene til de andre respondentene om at man i hovedsak skal lære lederskapsteori ved LKSK. Ord som «relasjonelle egenskaper», «konseptuell tankegang» og «helhetsoversikt» blir brukt for å beskrive utdanningen ved LKSK av respondentene. Dette samsvarer også med sjef Luftforsvaret sin implementeringspolicy av OMT. Her er det beskrevet at offiseren skal ha tilegnet seg evnen til å forstå menneskene rundt seg, samt forståelse for kommando og kontroll. Offiseren skal også ifølge policyen tilføres kompetanse innenfor administrativt arbeid (Skinnarland & Olsen, ss. 9-11). Det tyder på at det er en viss grad av felles og korrekt forståelse for hva offiseren skal tilegne seg av kunnskap ved LKSK: kunnskap om ledelse og administrasjon. Dette fremkommer også av følgende to utsagn:

Ja, vi ser jo sånn som det nye strukturforslaget er, så er det jo fortsatt en del offiserer, men offiserene skal jo være ledere. Det er de som skal drive HRM, de skal drive alt av linjelederoppgaver opp mot sine ansatte i linja. Mye mere administrativ saksbehandling og papirarbeid, og ikke operativt arbeid. (R2)

«...de som komme rett fra LKSK så er det jo hovedsaklig personellansvar, føler jeg. Og være linjeleder.» (R4)

På slutten av sitt utsagn nevner R2 noe som flere av respondentene er inne på, nemlig graden av relevans utdanningen ved LKSK har for ledere i operative stillinger i KV. Det kan virke som at det tviles på at man kan dra nytte av det man lærer ved LKSK i en operativ lederstilling. De gangene det blir snakk om operative beslutninger, pekes det på en forventning om manglende fagkunnskap etter implementeringen av OMT. R5 mener i sitt intervju at før OMT hadde de aller fleste offiserer som kom til KV, fartstid fra bransjen før de begynte på LKSK. *«...mest vanlig i 90 % av tilfellene var at offiserer som kom inn i KV hadde fartstid fra før...» (R5)*. Da kunne de gå rett ut i stilling når de var ferdige ved LKSK. Det er dette som tilsynelatende er noe av utfordringen. Ved LKSK får man ikke tilført de tekniske ferdighetene som Hersey & Blanchard og Northouse (Hershey & Blanchard, 1993) (Northouse, 2019) vektlegger som en av tre typer ferdigheter en leder bør ha.

At man ikke får tilført fagspesifikk kunnskap innen KV ved LKSK er ikke noe nytt. Forskjellen nå er at offiseren etter OMT og skolereformen antageligvis i større grad må lene seg på de to andre ferdighetene en leder bør ha. Det vil sannsynligvis være mindre eller ingen

KV bakgrunn hos kadettene ved LKSK i motsetning til slik det var før OMT og utdanningsreformen. I en operativ kommandorolle må offiseren i fremtiden trolig lene seg på sine konseptuelle og menneskelige ferdigheter fremfor de tekniske. En slik operativ kommandorolle er det ifølge implementeringspolicyen meningen at offiseren skal ha i første fase av offiserkarrieren. Skinnarland og Olsen beskriver videre at «offiseren vil i løpet av sine første år i tjenesten primært anvendes i stillinger som innebærer å lede og/eller gjennomføre militære operasjoner på laveste nivå innenfor sitt funksjonsområde og system» (Skinnarland & Olsen, ss. 10-11). Dette nivået kan knyttes opp mot Figur 1 (Northouse, 2019, s. 45) sine «middle» og «supervisory» nivåer i organisasjoner. Her vektlegges tekniske og menneskelige ferdigheter tyngre enn de konseptuelle. Sett i lys av denne teorien er det et grunnlag for tvilen til relevansen i utdanningen. Fagkunnskapen man får fra LKSK til å gå inn i ledende stillinger i KV etter implementering av OMT, er kanskje ikke tilstrekkelig.

Selv om det tilsynelatende har oppstått tvil rundt relevansen i utdannelsen ved LKSK for operativt arbeid, er det fortsatt samsvar mellom policyen og forventningene hos de ansatte i KV til hva man faktisk lærer. Menneskelige og konseptuelle ferdigheter tilegnes ved LKSK. At det problematiseres at man ikke får tilført tekniske ferdigheter her kan tyde på en mangel av informasjon og felles forståelse for implementeringsplanen hos respondentene. I henhold til policyen skal offiserene få tilført tilstrekkelig med tekniske ferdigheter det første av tre pliktår etter endt utdanning. Disse ferdighetene er det KV-bransjen selv som har ansvaret for å tilføre offiserene etter fullført krigsskoleutdanning.

Slik ordningen var lagt opp før, kunne man bli offiser uten krigsskole (Forsvarsdepartementet, 2015). R1 beskriver også den situasjonen på følgende måte:

En løytnant kunne være en som hadde null erfaring fra fagfeltet (KV), men hadde gått tre år på LKSK, på en annen side kunne det også være en som hadde vært her i 15 år og var combat ready. (R1)

Erfaring og ansiennitet var tidligere også en vei til offisersgrad, ikke bare krigsskoleutdanning slik som etter OMT. For offiseren beskrevet av R1, som hadde vært ved bransjen i 15 år, var det i hovedsak det tekniske aspektet ved lederferdighetene som ble lagt til grunn for tiltredelse i operative kommandoposisjoner som offiser. Det er ikke dermed sagt at denne offiseren manglet mellommenneskelige og konseptuelle ferdigheter. Eventuelle mellommenneskelige og konseptuelle ferdigheter var ikke tillært gjennom standardisert utdanning ved LKSK. Den

mellommenneskelige dimensjonen baserte seg derfor antageligvis i større grad på denne offiserens personlige sosiale ferdigheter og ikke hans / hennes lederskaputdanning. De konseptuelle ferdighetene til en slik offiser baserte seg mest sannsynlig på erfaring fra bransjen. Man risikerte med andre ord at slike offiserer hadde manglende ferdigheter innenfor den menneskelige og konseptuelle dimensjonen. Det kan hende denne typen offiser benyttet større grad av tekniske ferdigheter grunnet mangler innen menneskelige og konseptuelle ferdigheter i utøvelsen av ledelse. Dette er ifølge teorien lite heldig da menneskelige ferdigheter er den typen ferdigheter som er like tungt vektet i alle lederskapsnivåene i en organisasjon. (Northouse, 2019, s. 45). Derfor kan offiseren fungere vel så bra etter OMT, som den gamle typen offiser.

Det grunnlaget man får med lederutdanningen er veldig bra og så opplever man ting undervegs som gjør at – okei, nå kan du tilpasse etter situasjonen til hvilken type lederskap du skal ha, og det lærer man jo. Hadde man ikke lært det, så hadde man ikke hatt noen utvikling heller. (R3)

Her peker R3 på et viktig aspekt ved lederutdanning. En side av lederutdanningen er den teoretiske, men en annen viktig side er erfaring med mennesker som man opparbeider seg over tid. R1 sier også følgende: «*Jeg tror det er viktig at du tilpasser lederstilen din etter hvem du har ansvaret for*». Det kan hende at man har et godt grunnlag med lederskapsteori, men ikke har erfaring med anvendelse av kunnskapen i praksis. Man har verktøyene, men har ikke erfaring med å bruke de. Hersey & Blanchard (1993) mener at erfaring er nøkkelen til å utvikle gode mellommenneskelige lederegenskaper.

Tanken er at man må bruke erfaring basert på kunnskap om de ansattes oppførsel til å tilpasse lederskapet. Det er de menneskelige ferdighetene som gir deg muligheten til å gjøre dette. Slik R1 beskrev at en offiser før OMT kunne ha 15 års erfaring i stedet for utdanning fra LKSK. 15 års erfaring kan ha tilført like mye eller mer mellommenneskelige ferdigheter enn en ny offiser har etter sin akademiske utdanning. Hersey & Blanchard (1993) sier at det er viktig å *forstå* tidligere adferd hos sine medarbeidere for å forutsi fremtidig adferd, og tilpasse lederskapet deretter. Offiseren har ikke utøvd ledelse på ansatte i KV før, og har dermed ingen tidligere adferd å basere sin tilpasning av lederskap på. Likevel kan man ikke si at LKSK er en rent teoribasert lederutdanning. Mange praksisarenaer for utøvelse av lederskap er nettopp det som gjør denne lederskapsutdanningen spesiell. Det er også et stort fokus på det

mellommenneskelige i disse praksisarenaene. Slik kan det argumenteres for at offiseren vil ha et tilstrekkelig grunnlag av både praksis og teori i sitt lederskap innenfor den mellommenneskelige dimensjonen også etter OMT.

«Offiseren skal sitte på det store bildet. Den overordnede forståelsen av hvordan ting henger sammen på de forskjellige nivåene. Fra taktisk til strategisk» (R5). Dette utsagnet tolkes på den måten at offiseren må vite *hvorfor* man løser oppdragene man har i operasjonsrommet. Offiseren må vite hva som er intensjonen til høyere nivå i kommandokjeden og forstå hvilken rolle posisjonen man sitter i spiller i det overordnede oppdraget til organisasjonen.

«...kjennskapen til Luftforsvaret sin organisasjon, den forventer jeg at dere har fra LKSK. Så den biten, det er den jeg forventer at dere skal være gode på» (R1). Videre trenger offiseren en god formidlingsevne for å omforme et større konsept til et oppdrag til teamet man leder. Northouse (2019) beskriver at en leder med gode konseptuelle ferdigheter er en leder som er komfortabel med å tenke på organisasjonen i et større og mer abstrakt perspektiv. Videre sier han at *«he or she is good at putting the company's goals into words»* (Northouse, 2019, s. 45). Likevel sier både Northouse og Hersey & Blanchard at dette er viktigere på et høyere nivå i organisasjonen, enn det nivået ferske offiserer skal ut å lede på etter LKSK (Skinnarland & Olsen). Konseptuelle ferdigheter er likevel en av de tre ferdighetene en leder bør ha. På mellomledernivå er det i teorien vektet likt som de to andre ferdighetene.

En av respondentene sier at: *«Jeg håper vi klarer å se verdien av det å jobbe som team»* (R3). Et skift i KV kan defineres som et team i henhold til Hjertø (2015), nemlig en gruppe mennesker som jobber mot et felles mål, og som til en viss grad er gjensidig avhengige av hverandre. Det felles målet kan defineres som produksjonen av RAP⁵ og drive AP⁶. Det praktiske lederskapet i offiserrollen kan dermed hevdes at skal utøves på et team. Det blir spesifikt eksemplifisert i implementeringspolicyen at lederrollen en fersk offiser skal kunne bekle er *«...for eksempel skiftsjef i CRC»* (Skinnarland & Olsen). Vi må da undersøke offiseren i rollen som teamleder. En av typen teamledere som blir trukket frem, er teamlederen som transformasjonsleder. En transformasjonsleder er beskrevet av Hjertø (2015) som en leder som er visjonær (konseptuelle ferdigheter), og tar individuelle hensyn til sine undergitte (relasjonelle/menneskelige ferdigheter). Dette forsterkes av forventingen til R1. *«Jeg forventer at du evner å hente mest mulig ut av teamet rundt deg. Det er forventninga jeg*

⁵ Recongized Air Picture – Gjennkjent luftbilde

⁶ Air Policing - Luftkontroll

har til offiserene, at de skal evne å nå gjennom til personell med ulike behov» (R1).

Det er slike ferdigheter offiseren skal tilegne seg ved LKSK, og offiseren som teamleder kan tolkes som en transformasjonsleder. Egenskaper en slik leder har er forenlig med de tre ferdighetene som er vektlagt når det er blitt drøftet hva man lærer ved LKSK. R5 sier i sitt intervju at *«for det er viktig å ha den ressursen i et team, en som får teamet til å gå rundt og brukes optimalt»*. Med «ressursen» mener R5 de mellommenneskelige og konseptuelle ferdighetene offiseren tilegner seg ved LKSK. Det offiseren lærer mener R5 er en viktig ressurs å ha i et team.

På den annen side beskriver Hjertø (2015) et problem med transformasjonslederen som teamleder. En teamleder skal også kunne vise at hun/han kan «ta i et tak» og vise faglig dyktighet (Hjertø, 2015, s. 411). En offiser som ikke har tilstrekkelig tekniske ferdigheter vil derfor ifølge Hjertø ikke kunne «ta i et tak» som teamleder. Dette vil kunne gjøre det utfordrende å lede teamet fordi de andre i teamet muligens ikke er gjensidig avhengige av offiseren, slik offiseren er avhengige av dem. Man ser at det igjen er en vekting av de tre ferdighetene en leder bør ha, som vurderer offiserens relevans i en operativ kommandorolle innen KV. Offiseren som en transformasjonsleder i rollen som teamleder i operativt arbeid kan altså vurderes opp mot disse tre ferdighetene. Her faller offiseren ifølge Hjertø gjennom på de tekniske ferdighetene om den ikke har fått tilegnet seg disse på noe vis.

Dersom man tar utgangspunkt i at offiseren ikke blir et fullverdig medlem av teamet på grunn av manglende fagkunnskaper, kan dette skyldes mangelen på gjensidig avhengighet (Hjertø, 2015). Likevel skal offiseren være lederen for teamet. Det kan være vanskelig å skulle lede et team dersom man ikke er ansett som et fullverdig medlem. Nordhaug (2002) viser til at i kunnskapsbedrifter utgjør hovedressursen de ansatte, i form av kunnskap. Et skift i KV kan derfor sammenlignes med slike bedrifter. Man kan da se dette i lys av Poulfelts (2002) teori om kunnskapsledelse. Offiseren er villig til å lede, men er sannsynligvis ikke kvalifisert faglig sett. Da vil offiseren ifølge teorien kunne ende opp med å kun få svært administrative oppgaver fremfor operative. Dette er også i tråd med det sivile kunnskapsbedrifter har erfart med å utdanne ledere som ikke kommer fra gruppen med spesialister. LKSK, som er en institusjon utenfor KV systemet utdanner ledere til KV. Likevel kan dette ha en positiv effekt dersom offiseren klarer å sette gode rammer for arbeidet til de ansatte. Innen kunnskapsbedrifter vil spesialister innen sitt fagfelt trives best med individuelt ansvar og

uavhengighet (Poulfelt, 2002). Så selv om offiseren ikke kan regnes som et fullverdig teammedlem i henhold til teorien, vil god og effektiv ledelse av teamet være mulig. Offiseren må identifisere de faglig dyktigste ansatte og gi disse brede rammer med ansvar og autonomi i arbeidet. De mindre dyktige ansatte trenger muligens tettere oppfølging og rammer. Uansett må rammene være der for å sikre de standardiserte arbeidsmetodene og prosedyrene i KV. Offiseren må ha en god relasjon og dialog med de ansatte for å klare å gi dem en hensiktsmessig grad av autonomi og ansvar.

4.2.4 Delkonklusjon

Hvilken utdanning og ferdigheter en leder har, vil kunne påvirke utøvelsen av ledelse. Innholdet i utdanningen ved LKSK har i dette kapittelet blitt vurdert opp mot modellen som sier at ledere bør ha tre typer ferdigheter – tekniske, menneskelige og konseptuelle ferdigheter. Ved hjelp av både implementeringspolicyen og respondentenes utsagn kan man si at det man lærer ved LKSK er relevant i en operativ kommandorolle, fordi utdanningen dekker to av tre ferdigheter som er viktige hos en leder. Majoriteten av respondentene har pekt på relevansen og behovet for slike ferdigheter i operativt arbeid. Teorien peker også på dette når det gjelder ledelse av team.

Sånn sett i løpet av dette intervjuet, så innser jeg jo at veldig mye av det vi lærte på LKSK er veldig relevant. Jeg tror sånn sett at offiserene har gode verktøy for å tilpasse seg OMT. Men de må kanskje bruke verktøyene sine på en litt annen måte enn de har gjort tidligere. (R1)

Offiseren må i fremtiden i større grad enn før OMT basere lederskapet sitt på de menneskelige og konseptuelle ferdighetene tilført ved LKSK. Likevel forutsetter det at man får tilstrekkelig faglig kompetanse tilført det første året etter LKSK. Om man klarer dette, vil offiseren ha gode forutsetninger for å utøve ledelse ved KV etter OMT.

4.3 Usikkerhet rundt situasjonen etter OMT

OMT er en pågående endring i Forsvaret. Det vil også bety at den vil medføre en endring ved KV. Flere av respondentene beskriver hva de syntes om denne endringen.

Det er ikke offiseren som blir undergravd, det er vel heller spesialistene som blir undergravde, fordi offiseren hopper nå inn.. sånn som systemet vårt har vært så får du avansement på autorisasjonene, basert på hva du kan fra før. Og det har fungert utrolig bra for oss, fordi vi har en kvalitetssikring og kompetanse ifra bunn til topp. Og du har

et kompetansehierarki og den som sitter i stolen som spesialist de vet at, okei jeg har en sjef som også vet hva vi holder på med, som jeg kan snakke fag til og diskutere fag med. I fremtiden så vil du ha offiserer som tar shortcuts inn, som hopper inn på ledelsesnivåer og skal ikke jobbe i de nedre sjiktene. (R2)

Dette sitatet tyder på at det å tilegne seg fagkunnskap og erfaring tidligere har vært veien til høyere stillinger i KV. Et slikt system virker tilsynelatende å ha fungert veldig godt. Det kan nå virke som at man er redd for at dette systemet for avansement skal gå tapt, og for hvilke konsekvenser det vil føre med seg. Man snakker om at spesialisten vil bli overkjørt, og at de nye offiserene potensielt kan gå en «snarvei» og tre inn i stillingene man før har brukt mange år på å kvalifisere seg til.

At det oppstår slike kritiske tanker rundt hva en endring kommer til å føre med seg, er ikke uvanlig ifølge Jacobsen og Thorsvik (2015). Flere forhold ved organisasjonen KV vil potensielt endre seg og dette kan skape ulike negative følelser hos de ansatte. Dette kan føre til at det oppstår en motstand mot endringen.

Respondenten sier at det systemet som har vært i KV har fungert «utrolig» bra for de som har jobbet der. R5 underbygger dette ved å si at: «*Det er helt fastgrodd og det er det som funker best*». Dette kan tyde på at situasjonen før endringen var oppfattet som trygg og noe som de ansatte ved KV var godt fornøyd med. Det kan derfor virke som at de er redde for å miste dette systemet ved denne endringen. «*Nei, jeg vet ikke om det er noen som vet det. Jeg vet ikke. Men jeg har hørt veldig lite om OMT sånn lokalt da. Det har ikke vært så mye info der nei*» (R4). Utsagnet tyder på at det har vært mangel på informasjon om hva denne endringen vil føre med seg ovenfor de ansatte ved KV. Dette kan være en av grunnene til at denne frykten for situasjonen etter OMT har oppstått allerede. Den første årsaken til motstand mot endring oppstår fordi man frykter det ukjente. Man går fra en situasjon man er kjent med, til en situasjon med mer usikkerhet (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s. 392). De to foregående drøftingsavsnittene antyder at usikkerheten blant annet er knyttet til hvorvidt man kan lede med mindre grad av fagkunnskap. En ny type ledelse representerer noe som er nytt og ukjent.

Informasjon om hva situasjonen blir etter OMT vil potensielt kunne ført til redusert motstand mot endringen ifølge teorien (Jacobsen & Thorsvik, 2015)

Jeg tror ikke vi kan være proaktive på OMT, fordi det handler om å innføre noe nytt. Noe som er ukjent. Noe som ingen kjenner til. Jeg vet ikke når varsling om OMT kom. Jeg tror det kom om 2012 faktisk om jeg husker riktig. Men det er jo hundre tusen ting som må endres. Alt ifra minste prosedyren til, kjempestore ting, så, vi er reaktive nå, men det er bare sånn det blir tror jeg. Sånne store endringer. (R5)

På en annen side virker det som at det ikke finnes så mye informasjon enda om hvordan situasjonen kommer til å bli etter OMT. Endringen virker å være såpass omfattende for KV at det vil trolig være vanskelig å forutse hvordan situasjonen kommer til å se ut når implementeringen er fullført. En utfordring for offiserene i KV vil derfor være å gi spesialistene tilstrekkelig med informasjon gjennom endringsprosessen, og avklare eventuelle misforståelser rundt den nye situasjonen så fort som mulig.

Om man ser på det første utsagnet i kapittelet, sammenfaller dette også med en annen årsak til at motstand mot endring kan oppstå. Respondenten snakker om at man tror at offiseren kommer til å ta en «snarvei» inn i ledelsesfunksjonene, som man før måtte opparbeide seg mye fagkunnskap og erfaring for på bli kvalifisert til. Dette er stillinger som spesialistene også tilsynelatende jobbet mot i løpet av tjenesten sin. Respondenten mener at verdien av spesialistenes fagkunnskap står i fare for å bli undergravd da offiserene vil tiltre disse stillingene uten å ha opparbeidet seg kunnskap og erfaring. Tap av identitet er en årsak til at man kan motsette seg en endring. Jacobsen og Thorsvik (2015) skriver at det ofte er slik at viktigheten man har i organisasjonen blir reflektert gjennom en formell stilling. Denne stillingen kan man knytte sterke følelser til, og etterhvert skape en identitet rundt. Formelle lederstillinger kan derfor tolkes til å historisk sett ha vært en viktig del av identiteten i KV og at det derfor har vært knyttet en grad av status til disse.

«Ja, du er nødt å yte for å komme i de beste posisjonene» (R2). Respondentene bekrefter at man har blitt belønnet med de beste stillingene på bakgrunn av viktigheten man har i organisasjonen. At offiseren ikke har blitt belønnet med høy formell stilling i organisasjonen på bakgrunn av fagkunnskap, kan potensielt føre til at spesialistene føler at statusen ved å ha oppnådd en formell stilling går tapt. Teorien viser til at noen kan spørre seg selv i slike situasjoner: «Betyr denne endringen at alt jeg har drevet med, har vært meningsløst?» (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Om svaret på dette spørsmålet er «ja» for spesialistene, vil de kunne føle tap av identitet til jobben. Dette er noe som kan være viktig å være bevisst på for

nye offiserer. Å få spesialistene til å føle at jobben de gjør er meningsfylt kan vise seg å bli en av lederskapsutfordringene til offiseren etter OMT.

4.3.1 Delkonklusjon

Funnene vi har gjort viser til at fagkunnskap og erfaring tidligere har vært veien til stillinger på høyere nivåer i KV. Dette virker å ha fungert godt for flere ansatte. Etter OMT virker det nå som at man frykter for hva som vil skje om dette karrieresystemet går tapt, og hva fremtiden vil bringe. Med bakgrunn i denne usikkerheten virker det som at det har oppstått motstand mot OMT blant enkelte ansatte i KV. Mangel på informasjon om omstillingen står frem som en mulig grunn til at usikkerheten har oppstått. Samtidig kan det virke som at det ikke finnes så mye informasjon om hvordan KV kommer til å se ut etter OMT. Endringen virker å være såpass omfattende at det kan bli vanskelig å se klart frem i tid, for å komme den i forkjøpet. Dette vil være viktig for offiseren å være bevisst og ta høyde for i sitt lederskap. Frykten for å tape identitet som en følge av OMT i KV virker også å ha oppstått hos enkelte. Det kan virke som at man frykter at offiseren vil ta en «snarvei» opp til de stillingene som man før måtte opparbeide seg fagkunnskap og erfaring for å bli kvalifisert til. Dermed kan potensielt identiteten som er knyttet til formelle lederstillinger på bakgrunn av fagkunnskap gå tapt. Offiseren bør dermed ta høyde for at noen kan sitte på en følelse av tapt identitet i KV, og dette kan potensielt føre til en tilstand med opplevd meningsløshet.

5.0 Avslutning

5.1 Oppsummering

Oppgaven har forsøkt å svare på følgende problemstilling: «Hva påvirker offiserens utøvelse av ledelse i Kontroll og Varsling etter OMT?». For å svare på denne problemstillingen startet vi med å presentere relevant teori som omfatter tillit, lederferdigheter og motstand mot endring. Deretter har vi forsøkt å knytte funnene som ble gjort opp mot den presenterte teorien gjennom et tredelt drøftingskapittel. Dette ble gjort i den hensikt å nyansere funnene våre, og kategorisere dem under hver sin teori. Denne prosessen har hatt til hensikt å gi klarhet og forståelse rundt hva som påvirker utøvelsen av ledelse for offiseren i KV etter OMT.

Det første drøftingskapittelet tar for seg viktigheten av fagkunnskap i KV. Fagkunnskap har vært viktig i KV-bransjen i lang tid, og vært en sentral del i utviklingen gjennom tjenesten. Funnene viser til at det allerede har oppstått en misnøye rundt det faktum at de nye offiserene som blir utdannet til tjeneste i KV-bransjen tilsynelatende skal ha mindre fagkunnskap. Det kan virke som at det har oppstått en uoverensstemmelse mellom den fagkunnskapen offiseren kommer til å ha, og den fagkunnskapen medarbeiderne i KV forventer at man skal ha. En slik uoverensstemmelse kan påvirke tilliten i negativ retning. Forventningene er høye til offiseren da man i KV kan bli satt i skarpe operative situasjoner. Forskning viser til at fagkunnskap er sett på som veldig viktig hos lederen i slike situasjoner. Om tilliten blir påvirket i negativ retning, kan det gå ut over innflytelsen og legitimiteten til offiseren i fremtiden. Både respondentene og Luftforsvarets policy om OMT sier at offiseren skal være en beslutningstaker. Da er det viktig at beslutningene som blir tatt blir lyttet til. Mangel på legitimitet og innflytelse kan føre til at disse beslutningene ikke blir tatt seriøst, da spesialistene potensielt stoler mer på egne vurderinger, enn den beslutningen offiseren tar.

Det kan på en annen side virke som at mindre fagkunnskap ikke vil ha så stor påvirkning på tilliten som antatt. Noen av respondentene sier at det viktigste for dem er at offiseren har fagforståelse. Om dette blir forventningen til offiseren i fremtiden, vil det kunne redusere tapet av tillit. Da vil det være større grad av overensstemmelse mellom den faglige innsikten man forventer, og den faglige innsikten offiseren faktisk har. Forståelse kan også være viktig for at offiseren skal kunne skjønne omfanget av fagkunnskap som finnes i KV. Flere av respondentene snakker om ydmykhet, og det å tørre å innrømme det man kan, og ikke kan.

Man bør derfor være bevisst det faktum at man har mindre fagkunnskap i utøvelsen av lederskap tidlig i offiserkarrieren etter OMT.

Det er heller ikke sikkert at det bare er mangel på fagkunnskap som gjør at offiseren står i fare for å få mindre tillit. Tillit bygges over tid, og det er lite sannsynlig at man oppnår høy grad av tillit ved tiltredelse i ny stilling, uavhengig av hvor mye fagkunnskap man har. Offiseren må ikke miste motet selv om det tilsynelatende kan virke som at fagkunnskap er den eneste veien til tillit i KV. De første offiserene vil trolig også måtte overbevise de ansatte ved KV om at den nye type offiserer kan fungere i operative posisjoner, selv uten fagkunnskapen. Man bør derfor være bevisst eget lederskap som ny offiser etter OMT, slik at den misnøyen som tilsynelatende har oppstått, ikke blir bekreftet.

Det andre drøftingskapittelet så på hvilke egenskaper en offiser bør ha dersom man ikke har like mye fagkunnskap som tidligere. Respondentene uttrykte en viss forståelse, men samtidig en bekymring, for at offiserer etter OMT mest sannsynlig ikke ville ha like høy grad av fagkunnskap som tidligere. Det ble da stilt spørsmål om hvordan offiseren skulle få til å lede på en god måte. Dette ledet videre inn på hva offiseren da måtte være flink på. For å vite hvilken relevant kompetanse offiseren faktisk kom til å tilføre KV, ble fokuset rettet mot utdanningen ved LKSK. Fordi LKSK ikke gir offiserer noen form for fagspesifikk utdanning, ble det av respondentene stilt spørsmål ved relevansen av det man lærer her i et KV-perspektiv. Det viste seg da at respondentene mente at en av ferdighetene en fremtidig offiser måtte ha, var mellommenneskelige ferdigheter. Respondentene pekte på at offiseren måtte evne å få mest mulig ut av de ansatte og se individuelle behov hos hvert individ og tilpasse seg etter dette. Dette er i samsvar med implementeringspolicyen, og ble understøttet av teori som sa at det var mulig å lede på en god måte uten å ha fagkunnskap, eller tekniske ferdigheter. Videre ble det vist at mellommenneskelige ferdigheter er en viktig egenskap hos en leder på alle nivåer i en organisasjon. Deretter ble dette brukt for å understreke relevansen i utdanningen ved LKSK fordi man får et godt grunnlag av slike ferdigheter ved skolen. Det man lærer av mellommenneskelige ferdigheter ved LKSK viser seg å kunne ha relevans for operativt arbeid i KV.

Videre ble det vist at respondentene var opptatt av at offiseren måtte ha en forståelse for KV i et større perspektiv. En form for helhetsforståelse mente respondentene at offiseren måtte ha. Dette ble også underbygget av teori i form at konseptuelle ferdigheter hos en leder. Disse

ferdighetene viste seg også å være viktige for å kunne utøve god ledelse. For nivået i organisasjonen KV offiseren skulle inn å lede på var de likevel mindre relevante enn de mellommenneskelige. Relevansen for ferdigheter tilført ved LKSK ble tilslutt vurdert opp mot det å lede et skift i KV. Dette skiftet ble beskrevet som et team. Her vise teorien at man kunne man falle gjennom på bakgrunn av manglende tekniske ferdigheter. Likevel kunne dette veies opp ved å anvende de mellommenneskelige og konseptuelle ferdighetene hos en offiser på en litt annen måte. Dette ble understreket med teori om kunnskapsledelse, som viste at offiseren har gode forutsetninger for å utøve ledelse etter OMT på bakgrunn av ferdigheter tilført ved LKSK.

Det tredje drøftingskapittelet viste til at det er oppstått tendenser til motstand mot OMT i KV. Utsagn fra respondentene tydet på at systemet som var i KV før OMT fungerte veldig bra, og at man er redd for at OMT skal ødelegge dette. Man går fra en trygg og kjent tilstand, til en fremtid med mer usikkerhet. Dette er en vanlig reaksjon på en slik endring. Informasjon kan ifølge teorien redusere motstanden som oppstår. Funnene tilsier at det ikke er blitt gitt så mye informasjon om OMT. Som noen av respondentene sier kan det virke som at denne informasjonen ikke finnes, da endringen er for stor til å kunne forutse en sluttsituasjon. Videre ser man at motstanden mot endring kan ha oppstått som et følge av at identiteten og statusen knyttet til formelle stillinger i KV står i fare for å forsvinne. Om offiserene kan tiltre disse stillingene uten fagkunnskap og erfaring vil ikke statusen med å oppnå disse bli den samme. At endringen til OMT kan føre til at enkelte ansatte ved KV setter seg på bakbeina er viktig å være bevisst på i utøvelsen av lederskapet.

5.2 Konklusjon

«Hva påvirker offiserens utøvelse av ledelse i Kontroll og Varsling etter OMT?»

For å svare på problemstillingen kan vi konkludere med at lederskapet til offiseren etter OMT vil være preget av redusert tillit som følge av mindre fagkunnskap. Dette vil påvirke utøvelsen av ledelse da offiseren i større grad må basere lederskapet sitt på mellommenneskelige og konseptuelle ferdigheter, fremfor tekniske ferdigheter. OMT fører også med seg endringer i et system som allerede er godt etablert i Kontroll og Varslingsbransjen. Dette har ført til at det har oppstått endel skepsis rundt offiserens ferdigheter, og hvor godt disse vil passe inn i det nye systemet. Det vil bli viktig for offiserene å ta høyde for disse faktorene i sin tilpasning av lederskap, slik at man kan gjøre en god figur, og vise at offiseren også har en plass i fremtidens KV system.

6.0 Anbefaling til videre studier

Som nevnt tidligere i oppgaven skal ikke OMT være ferdig implementert før utgangen av 2020. Dette betyr at man per dags dato fortsatt befinner seg i en omstillingsprosess. Litt av oppgavens hensikt har vært å gi et mer nyansert bilde av hvordan fremtiden kan se ut for nye offiserer i KV. Dette bildet kan dog endre seg mye når omstillingen er ferdig implementert.

Vi anbefaler derfor at det blir gjort videre studier med samme forskningsspørsmål etter at OMT er ferdig implementert i Forsvaret. Hva som påvirker utøvelse av lederskap hos offiseren i KV, kan potensielt være ulikt det vi har lagt frem i denne oppgaven.

Denne oppgaven har også prøvd å utrede hva som påvirker utøvelsen av leder hos offiseren i KV. Den har derimot ikke sett nærmere på hvordan man *bør* lede etter OMT. Derfor anbefaler vi at det forskes videre på hvordan offiserer bør utøve sitt lederskap i KV etter OMT.

Referanser

- Bruun-Hansen, H. (2018, Mars 7). *Utdanningsreformen i Forsvaret*. Hentet fra Forsvaret.no: <https://forsvaret.no/aktuelt/utdanningsreformen-i-forsvaret>
- Dalland, O. (2017). *Metode og Oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Forsvaret. (2015, Oktober 7). *Implementerings- og milepælsplan - Ordning for militært tilsatte*. Hentet fra Forsvaret.no: https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/Implementerings-og-milep%C3%A6lsplan%20-%20Ordning%20for%20militaert%20tilsatte%20-Endelig.pdf
- Forsvaret. (2016, 06 28). *Kontroll og Varsling*. Hentet fra Forsvaret: <https://forsvaret.no/hogskolene/studiekatalog-bibliotek/Luftkrigsskolen/utdanning/utdanningstilbud/kontroll-og-varsling>
- Forsvarsdepartementet. (2015, April 4). *Regjeringen.no*. Hentet fra Prop. 111 LS (2014-2015): <https://www.regjeringen.no/contentassets/6323bbae80bc48a2a4e27022acef98d6/no/pdfs/prp201420150111000dddpdfs.pdf>
- Hershey, P., & Blanchard, H. K. (1993). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Hjertø, K. B. (2015). Teamledelse. I Ø. L. Martinsen, *Perspektiver på Ledelse* (ss. 392-418). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2015). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykolog i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Nordhaug, O. (2002). Kunnskapsressuser og styringsutfordringer. I O. Nordhaug, *Kunnskapsledelse - Trender og utfordringer* (ss. 81-93). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership*. London: SAGE Publications Ltd.
- Olsen, O. K., & Eid, J. (2015). Operativ ledelse. I S. Einarsen, & A. Skogstad, *Ledelse på god og vondt* (ss. 153-168). Bergen: Fagbokforlaget.
- Poulfelt, F. (2002). Ledelse i kunnskapsintensive virksomheter. I O. Nordhaug, *Kunnskapsledelse - trender og utfordringer* (ss. 63-79). Oslo: Universitetsforlaget.
- Røe, P. G. (2005, Januar 5). *SGO 1900 - Metode Forskningsprosessen*. Hentet fra UiO.no: <https://www.uio.no/studier/emner/sv/iss/SGO1900/v05/undervisningsmateriale/Forskningsprosessen.ppt>
- Skinnarland, T., & Olsen, C. A. (u.d.). *Luftforsvarets offisers- og spesialistkorps - Luftmakt, kompetanse og læring - Policy til bruk i forbindelse med implementeringen av OMT i Luftforsvaret*. Oslo: Forsvaret.

Spurkeland, J. (2016). *Relasjonskompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Sweeney, P. (2010). Do soldiers reevaluate trust in their leaders prior to combat operations? *Military psychology*, 22, ss. 70-88.

Sweeney, P. V. (2009). Trust and influence in combat: An interdependence model. *Journal of applied social psychology*, ss. 235-264.