



**FORSVARET**

Forsvarets høgskole

**Når den sivile logistikken møter den  
militære logistikken i Hæren**

*Hvordan praktiserer Hæren  
«konsept for logistikk til landstyrkene»?*

**Bjørn Erik Rønningen**

Masteroppgave

Forsvarets høgskole

Vår 2020

---

---

# Forord

Masteravhandlingen markerer slutten på to lærerike år som student ved Forsvarets Høgskole. Det siste året av studiet har i kombinasjon med tjeneste i Forsvaret vært dedikert til denne oppgaven. Deltidsstudie ved hjemmeavdeling hvor 20% av tjenestetiden har blitt avgitt til arbeid med masteroppgaven har vært en interessant og krevende utfordring. At oppgaven er relevant for tjenestestillingen og videre karriere innenfor fagfeltet logistikk har gjort dette til en lærerik og konstruktiv prosess.

Takk til Tore Listou for god veiledning og seminarene vi har hatt ved Forsvarets Høgskole. Milepælsplanen for arbeidet med oppgaven har vært viktig for å fremdriften og skapt god forutsigbarhet for familie og arbeidsgiver. Takk også til mine medelever for gode diskusjoner og konstruktive tilbakemeldinger på arbeidet. I tillegg vil jeg takke respondentene fra Hæren, FLO og Bring for at dere tok dere tid til å bidra med gode og reflekterte svar under mine intervjuer, samt til mine kollegaer i Brigade Nord for gode diskusjoner og støtte til arbeidet.

I skrivende stund har regjeringen nylig lagt frem forslag til ny langtidsplan for forsvarssektoren hvor interneffektivisering, styrking av Hæren og videreføring av sivilt-militært samarbeid er i fokus. Med det håper jeg erfaringene mine med oppgaven og funnene i studiet kan bidra til å operasjonalisere et konsept som bidrar til økt operativ evne for Hæren.

Bardufoss, 26 mai 2020

Bjørn Erik Rønningen

---

# Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å se nærmere på hvordan Hæren praktiserer «konsept for logistikk til landstyrken», og hva som er gjort for å videreutvikle logistikkunderstøttelsen i Hæren, og samarbeidet med kommersielle aktører. Konseptet skal bidra til økt operativ evne igjennom en ordning der sivile aktører trekkes inn i operasjonsområdet og blir en sentral aktør i forsyningskjeden ned til taktisk nivå. Denne tilnærmingen representerer en ny dimensjon for logistikk i Hæren, hvor et økt innslag av kommersielle aktører inn i operasjonsområdet medfører en endring i forsyningskjeden og krever tilpasninger for å skape økt operativ evne.

For å svare på problemstillingen; hvordan praktiserer Hæren «konsept for logistikk til landstyrkene», har jeg benyttet et kvalitativt undersøkelsesopplegg. Datainnsamlingen er gjennomført ved å intervjuer nøkkelpersoner i Hæren, og sentrale aktører i forsyningskjeden representert ved Forsvarets logistikk organisasjon (FLO) og den kommersielle aktøren Bring. Det teoretiske rammeverket for studien tar utgangspunkt i organisasjonsendring, endringsledelse, militær logistikk og forsyningskjeder i en militær kontekst. Dette danner grunnlaget for å finne ut hva som er gjort for å tilpasse Hæren «logistikkonsept land», om det er skapt nødvendig forankring, forståelse og forpliktelse for konseptet, og hvordan kommersielle aktører integreres i forsyningskjeden til Hæren.

Funnene i studien viser at Hæren foreløpig ikke praktiserer «logistikkonsept land», og at Hæren ikke har gjort nødvendige tilpasninger for å øke den operative evnen igjennom et økt innslag av kommersielle aktører i forsyningskjeden. Det er flere utfordringer knyttet til dette, og tilpasningen utfordres av manglende drivkraft for endring, liten kjennskap, lav grad av forankring og lite forpliktelse til konseptet. I sum betyr det at det ikke er initiert noen endringsprosess i Hæren, og at det kan være en årsak til den manglende integreringen mellom Hæren og kommersielle aktører. Allikevel viser studien at det igjennom et tettere samarbeid med FLO er et potensiale for å tilpasse og videreutvikle logistikkunderstøttelsen for å øke den operative evnen. Grunnlaget for dette ligger i en helhetlig tilnærming til forsyningskjeden og et samarbeid mellom Hæren, FLO og kommersielle aktører basert på bruk av koordineringscelle, liasonering, felles øving, og enhetlig kommunikasjon. Å komme seg bort fra tilnærmingen med «oss og dem» (R6) mellom Hæren og FLO vil således være Hærens største potensial for å øke den operative evnen.

---

# Summary

The purpose of this thesis has been to establish how the Norwegian Army practices the new logistics concept; "Konsept for logistikk til landstyrkene", and what has been done to increase operational capability by collaboration with commercial contractors. The concept's main goal is to increase operational capability by including civilian contractors into the supply chain down to the tactical level. This approach represents a new way of logistics support in the Army, where involvement of commercial contractors in the area of operations changes the military supply chain and requires adjustments to increase operational capability.

In order to answer the research question; how the Army practices "konsept for logistikk til landstyrkene", I have used qualitative design. The data collection was conducted by interviewing key personnel in the Army, and in the supply chain with representatives from the Norwegian Defense Logistics organization (NDLO) and the commercial contractor Bring. The theoretical framework for the study is based on organizational change, change management, military logistics and supply chains in a military context. This forms the basis for understanding what has been done in the Army to adapt to the new logistics concept by creating a climate for change, engaging and enabling the change, and how commercial actors are being integrated into the Army supply chain to enhance operational capability.

This thesis main findings show that the Army does not practice the concept and has not yet made the necessary adjustments to increase the operational capability through involvement of commercial contractors in the supply chain. There are several challenges associated with such a practice and it is especially challenged by the lack of change management and lack of knowledge of the concept. In total there has not been initiated any process for change and this could be the reason for the lack of engagement and lack of integration between the Army and commercial contractors. Nevertheless, this thesis shows that through closer collaboration with NDLO there is a potential for further development of the logistics support to increase operational capability. The research proposes that a comprehensive approach to the supply chain and close collaboration between the Army, NDLO and commercial actors, by using coordination cells, unified communication, liaisons, and joint exercises will increase operational capability. To change the approach of "us and them" (R6) between the Army and the NDLO will thus be the Army's greatest potential for increasing operational capability.

---

# Innholdsfortegnelse

<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Logistikkonsept land .....	2
1.3 Problemstilling .....	3
1.4 Nøkkelbegreper .....	5
1.5 Oppgavens aktualitet og relevans .....	6
1.6 Avgrensninger.....	7
1.7 Oppgavens struktur .....	8
<b>2 Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>8</b>
2.1 Organisasjonsendring.....	9
2.2 Endringsledelse .....	14
2.3 Militær logistikk .....	16
2.4 Forsyningskjeder i militær kontekst .....	19
2.5 Forskningsspørsmål .....	24
<b>3 Metode</b> .....	<b>27</b>
3.1 Undersøkellesdesign .....	27
3.2 Valg av metode.....	29
3.3 Metode for datainnsamling .....	30
3.4 Valg av undersøkelsesenheter .....	31
3.5 Analyse av data og resultater .....	33
3.6 Forskningskvalitet .....	34
<b>4 Analyse og drøfting</b> .....	<b>37</b>
4.1 Organisasjonsendring.....	37
4.2 Endringsledelse .....	45
4.3 Militære logistikk og militære forsyningskjeder .....	51
4.4 Oppsummering .....	61
<b>5 Konklusjon</b> .....	<b>62</b>
5.1 Avhandlingens funn .....	63
5.2 Videre forskning.....	65
<b>Forkortelser</b> .....	<b>67</b>
<b>Litteraturliste</b> .....	<b>68</b>
<b>Vedlegg A - Informasjonsskriv</b> .....	<b>71</b>
<b>Vedlegg B - Intervjuguide</b> .....	<b>75</b>
<b>Vedlegg C - Tillatelse fra NSD</b> .....	<b>80</b>
<b>Vedlegg D - Tillatelse fra Forsvaret</b> .....	<b>81</b>

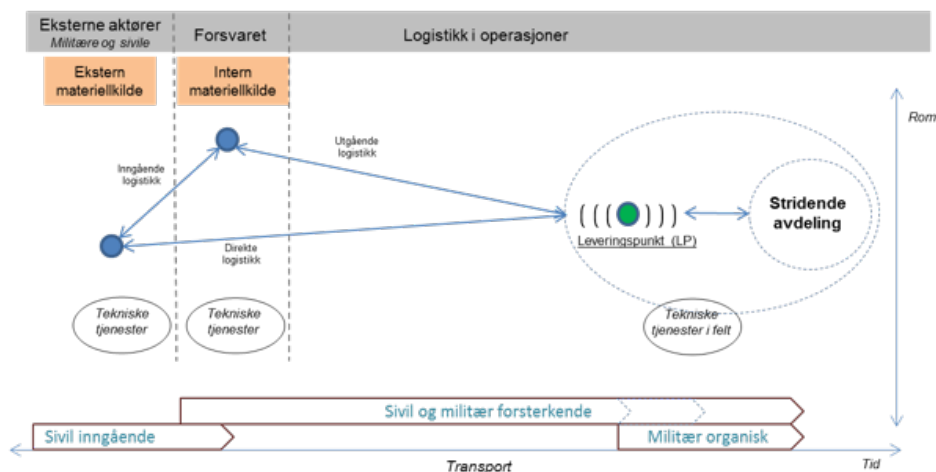
# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

«Anvendelse av sivile logistikkressurser vurderes der det er militært forsvarlig, og hvor kosteffektive løsninger bidrar til økt operativ evne. Konseptet legger derfor til grunn økt militært og sivilt samarbeid» (FLO, 2019, s. 5).

Sitatet er hentet fra det nye konseptet for logistikk til landstyrkene (logistikkonsept land), utgitt 01.04.2019 gjeldende for Heimevernet, Forsvarets spesialstyrker og Hæren.

Logistikkstøtten til Hæren skal nå i større grad baseres på sivile leverandører og konseptet beskriver at sivile kan bringe logistikkstøtten frem til den militære sluttbruker via et leveringspunkt (LP). Dette medfører at logistikkstøtten inn til Hæren ikke nødvendigvis leveres av en enhet under kommando av Forsvaret, og at den sivile aktøren i prinsippet kan levere logistikk helt frem til stridende militære avdelinger (direkte logistikk). Således må Hæren i samarbeid med Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO) utøve et utvidet sivilt-militært samarbeid innenfor logistikk (FLO, 2019, s. 4-9).



Figur 1 Generisk konseptdesign for logistikk til landstyrkene (FLO, 2019, s. 9).

«Logistikkonsept land» er utviklet som følge av krav til logistikkvirksomheten i Forsvaret som beskrevet i Prop.151S (2015-2016), også kalt langtidsplanen for Forsvaret. Her beskrives føringer for økt sivilt-militært samarbeid innenfor logistikkvirksomheten, og at konseptet til Heimevernet fra 2014 og strategiske avtaler med sivile leverandører skal være en rettesnor for videre utvikling i de andre forsvarsgrenene (FD, 2015-2016, s. 81-82). Denne retningen for

---

landstyrkene er relativt ny og fortsatt under utvikling. Allikevel er ikke «siviliseringen av den militære logistikken» nytt for denne langtidsplanen. Utviklingen av økt sivilt- militært samarbeid og bruk av strategiske avtaler med kommersielle aktører utenfor Forsvarets struktur (Norheim-Martinsen et al., 2019, s. 100-101), stammer helt tilbake til avslutningen på den kalde krigen.

Siden 2000 tallet har Forsvaret vært igjennom en kontinuerlig endringsprosess hvor økonomi, styringsform og den sikkerhetspolitiske situasjonen har vært sentrale faktorer for omstilling (Bogen & Håkenstad, 2015, s. 24-29). Forsvaret var etter den kalde krigen i stor ubalanse og det var behov for å effektivisere Forsvaret innenfor flere områder (FD, 2000-2001, s. 6-28). Dette var bakteppet for stortingets innstilling om å modernisere totalforsvaret i 2003, hvor det ikke lenger bare skulle omhandle samfunnets støtte til Forsvaret i krig, men et økt sivilt- militært samarbeid innenfor hele krisespekteret (FD, 2015-2016, s. 45). Gjensidig støtte er kjernen i det nye totalforsvarskonseptet og har bidratt til nye samarbeidsformer med det sivile, også innenfor logistikkvirksomheten (Norheim-Martinsen et al., 2019, s. 20-24).

Sivilt- militært samarbeid skal gi rom for å redusere egen organisasjon og logistikken i forsvarsgrenene (FD, 2015-2016, s. 81-82). Det som er nytt nå er at Forsvaret har beskrevet i et konsept hvordan økt sivilt- militært samarbeid skal inkluderes i den operative delen av forsyningskjeden til landstyrkene. Sivil logistikkstøtte til operasjoner vil således være en faktor som gir støttet sjef i landstyrkene muligheter og begrensninger under planlegging, ledelse og gjennomføring av operasjoner.

## 1.2 Logistikkonsept land

«[...]konseptet har som mål å bidra til økt operativ evne for landstyrkene» (FLO, 2019, s. 4).

Formålet med «logistikkonsept land» er å beskrive hvordan logistikkstøtten til landstyrkene (Hæren, Heimevernet, Forsvarets spesialstyrker) i Forsvaret skal utvikles og utføres.

Konseptet skal bidra til økt operativ evne for landstyrkene hvor sivilt-militært samarbeid er middelet som i økende grad skal tillegges logistikken på det taktiske nivået<sup>1</sup>. Den grunnleggende ideen til konseptet er å etablere et helhetlig logistikknettverk som kobler

---

<sup>1</sup> Taktisk nivå: Anvendelse av militære styrker for å utføre oppdrag for å nå militære målsettinger. Nasjonalt representeres nivået av avdelinger under FOH (Forsvarets Operative Hovedkvarter) som feks Hæren (FFOD, 2019, s. 251).



---

sammen militære og sivile ressurser (FLO, 2019, s. 5-8). Logistikknettverket som konseptet skal koble sammen er allerede godt beskrevet i det overordnede «konsept for logistikk for Forsvaret» (FLO, 2013, s. 12). Imidlertid presiserer og utdyper «logistikkonsept land» den sivile logistikkens rolle og beskriver ikke lenger dette som et alternativ, men som en standard til det taktiske nivået i Forsvaret.

«Logistikkonsept land» sin kjerne beskrives ved at forsynings-, vedlikeholds- og transporttjenester i større grad skal baseres på sivile ressurser. Leveringspunktet (LP) markerer skillet mellom sivil og militær logistikk, og kan ligge nær sluttbruker eller den stridende avdelingen. Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO) er sentral innenfor logistikkstøtte til landmakten og har ansvaret for å planlegge og gjennomføre logistiktjenester frem til LP mellom den sivile og militære logistikken (FLO, 2019, s. 9-11). I tillegg beskriver konseptet at innenfor transporttjenester kan den sivile logistikken øke kapasiteten til den organiske logistikken<sup>2</sup> på taktisk nivå. Konseptet legger derfor til grunn at sivile transportaktører kan levere logistikk til en militær enhet i et LP eller sammen med den militære logistikken drive transportstøtte for stridende avdelinger (FLO, 2019, s. 8-9).

I sum betyr konseptet at kommersielle aktører i større grad kan benyttes frem til den organiske logistikken i Hæren, og at sivilt-militært samarbeid innenfor logistikk kan foregå helt frem til de stridende avdelingene og sammen med de stridende avdelingene innenfor transporttjenester. Dette betyr at Hæren blir påvirket av kjernen og målsetningen til konseptet hvor sivile aktører på taktisk nivå danner en ny dimensjon innenfor logistikkvirksomheten. Økt tilgang på logistikkressurser gjennom sivilt-militært samarbeid er tiltenkt å direkte og indirekte øke den operative evnen for Hæren på taktisk nivå.

### **1.3 Problemstilling**

Det er de siste årene forsket og skrevet en god del om siviliseringen av logistikken i Forsvaret, og Forsvarets Høgskole (FHS) har siden 2015 (etter at Prop.151S ble utgitt) publisert flere avhandlinger som omhandler bruk av logistikkstøtte fra kommersielle aktører. Dog er dette på et overordnet nivå og går ikke spesifikt inn på det taktiske nivået i landstyrkene. Hæren med Brigade Nord (Brig N) er vår mest potente taktiske landstyrke

---

<sup>2</sup> Organisk logistikk: Hærens egne militære logistikkenheter (personell, materiell og forsyninger) som inngår som en organisatorisk del av avdelingene (FFOD, 2019, s. 105).

---

(Hæren, 2014, s. 1-1), og det er her størsteparten av leveransene fra kommersielle aktører skal resultere i økt operativ evne for personell og materiell innenfor landstyrkene.

Førsteamanuensis Tore Listou ved FHS publiserte en avhandling i 2015 med tema innenfor beredskap i forsyningskjedene i det norske Forsvaret. Her konkluderer han blant annet med at beredskapsorganisasjoner må undersøke med kritisk blick hvordan man skal ivareta tilstrekkelig beredskap når deler av forsyningskjeden ligger utenfor egen hierarkisk kontroll. Videre, at Forsvaret må inkludere de sivile leverandørene inn i planlegging og øvelser for å sikre godt samarbeid (Listou, 2015, s. ix). Behovet for inkludering og samarbeid underbygges av Cecilie Eriksen sin avhandling i 2016 angående folkerettslige utfordringer innenfor siviliseringen av militær logistikk. Avhandlingen konkluderer med at man ikke kan finne en eksakt grense for hvor langt frem sivile aktører kan operere uten å bli lovlige mål, eller uten risiko for følgeskader av angrep på lovlige mål (Eriksen, 2016, s. 75-76). Folkerettslige muligheter, vurderinger og begrensninger underbygger behovet for samarbeid og kjennskap til hverandres planer og metoder.

Videre ble det i 2016 skrevet en masteravhandling om viktigheten av relasjoner mellom den sivile leverandøren og Forsvaret i en forsyningskjede. Her konkluderes det med at relasjoner har en stor betydning og at mangelfull informasjonsdeling mellom Forsvaret og den aktuelle leverandøren reduserer effekten av forsyningskjeden (Westermann, 2016, s. 70-72). Det er også i 2016 skrevet en masteravhandling om den fysiske dimensjon av informasjonsutveksling mellom sivile aktører og Forsvaret i forsyningskjeden. Her konkluderes det med at det er avgjørende med effektive informasjonsdelingsløsninger, og at det ikke finnes noen effektive løsninger eller verktøy per 2016 (Bestum, 2016, s. 58-59). I tillegg er det i 2017 skrevet en relevant avhandling om ytelsesbasert logistikk (PBL)<sup>3</sup> og implementeringen av dette i Forsvaret. I denne studien konkluderer Sørgaard (2017) med at det ikke er etablert noen helhetlig tilnærming til hvordan PBL skal implementeres, noe som fører til divergens mellom målsetninger og resultatet. Videre konkluderer han med at PBL fører til behov for ny kompetanse for å kunne løse oppgavene konseptet medfører (Sørgaard, 2017, s. 76-77).

---

<sup>3</sup> Kjernen i «performanced based logistics» PBL er at leverandøren står ansvarlig for tilgjengeligheten til det systemet kontrakten omfatter og at betaling knyttes opp mot den avtalte ytelsen (Sørgaard, 2017, s. 4).

---

Med bakgrunn i tidligere forskning synliggjøres det flere utfordringer i forsyningskjeden mellom Forsvaret og kommersielle aktører hvor kostnadseffektive løsninger skal kobles sammen med operative behov (Norheim-Martinsen et al., 2019, s. 105-115). Til forskjell fra tidligere medfører «logistikkonsept land» at leveringspunktet nå kan skyves lenger frem mot stridende avdelinger hos landstyrkene. Det taktiske nivået hos landstyrkene og spesielt Hæren blir nå i større grad i direkte kontakt med kommersielle aktører under operasjoner. For å bidra med ny kunnskap vil min studie se nærmere på hvordan det taktiske nivået i Hæren tilpasser seg og praktiserer det nye konseptet. Funnene fra tidligere forskning tilsier at økt kunnskap og samarbeid på taktisk nivå, samt endring i organisasjonen må til for at man skal kunne realisere målsetningen fra «logistikkonsept land» om økt operativ evne. Med bakgrunn i tidligere forskning og utledete behov for ny kunnskap blir problemstillingen som følger:

**Hvordan praktiserer Hæren «konsept for logistikk til landstyrkene»?**

## 1.4 Nøkkelbegreper

### Operativ evne

*«Evnen til å løse sine oppgaver, herunder planforberedelser og beredskap. En funksjon av styrkenes evner og kapasiteter, tilgjengelighet, deployerbarhet og utholdenhet» (Forsvaret, 2019, s. 245).*

I «logistikkonsept land» beskrives følgende som tilretteleggende faktorer for økt operativ evne: Reaksjonsevne og fleksibilitet, operativ handlefrihet og utholdenhet, operativ tilgjengelighet, og kosteffektive løsninger (FLO, 2019, s. 5) Med unntak av kosteffektive løsninger er dette faktorer som en militær sjef på taktisk nivå kjenner igjen som viktige resultater. Kress beskriver det som forskjellen mellom «efficiency» og «effectiveness» og deler det inn i målsetninger for logistikken på forskjellige nivå. Strategisk nivå vil fokusere sine beslutninger på «efficiency» (kosteffektive) løsninger, mens taktisk nivå vil fokusere mot «effectiveness» (effekt) (Kress, 2002, s. 26-28). For at logistikken på det taktiske nivået skal gi effekt må den leveres til rett tid med riktig mengde, hvis ikke kan det få store konsekvenser for den militære operasjonen (Kress, 2002, s. 28).

Derfor vil økt operativ evne for logistikken på det taktiske nivået bety at man øker evnen til å levere logistikk til riktig tid og i riktig mengde igjennom å øke reaksjonsevnen, utholdenheten og tilgjengeligheten til logistikkstøtten.

## Kommersielle aktører



Figur 2 Bring i samarbeid med Forsvaret (Forsvaret.no, 2018).

I gjeldende langtidsplan beskrives det et økt fokus på bruk av sivil og kommersiell logistikk til støtte for Forsvaret. Samarbeid med sivile skal benyttes der hvor det sivile har stordriftsfordeler og skal komplimentere Forsvarets militær logistikk (FD, 2015-2016, s. 71). Forsvaret har inngått avtaler med de strategiske samarbeidspartnerne WilNor Governmental Service (WGS) og Grieg Ships Services (GSS) som kan administrere den sivile delen av forsyningskjeden (Norheim-Martinsen et al., 2019, s. 111). I tillegg er det inngått en rekke beredskapskontrakter innenfor leveranse av forsyninger, vedlikehold, transporttjenester og basetjenester til Forsvaret (G. Birkemo & Graarud, 2018, s. 18-19). Som for eksempel med Bring for transporttjenester, Martinsen As for transport av drivstoff (Forsvaret.no, 2018), NorgesGruppen for matvarer (NorgesGruppen.no, 2019) og Bussring for personelltransport (Doffin.no, 2018). Alle disse er en del av forsyningskjeden utenfor Forsvaret og vil i denne oppgaven omtales som kommersielle aktører. Kommersielle aktører skiller seg fra Forsvarets logistikk og generelt offentlige tjenester ved at det har andre målstrukturer og styringsforutsetninger (Norheim-Martinsen et al., 2019, s. 101).

## 1.5 Oppgavens aktualitet og relevans

Temaet har vært aktuelt over en lengre periode og spesielt under den gjeldende langtidsplanen. Økt beredskap og evne til å håndtere de meste omfattende oppgavene for Forsvaret er i fokus. Forsvaret må gjenskape en reaksjonsevne og utholdenhet som svarer til trusselbildet. En såkalt modernisering av logistikken ved blant annet i større grad å benytte

---

sivile leverandører er en av tiltakene regjeringen har besluttet for å kunne realiserer behovet for økt beredskap (FD, 2015-2016, s. 3-7).

Min studie kan danne grunnlag for å videreutvikle logistikkunderstøttelsen i Hæren, igjennom normerende eller retningsgivende dokumenter og organisasjonsendringer. Siden det foreløpig ikke er utarbeidet et konsept for logistikk i Hæren som følge av «logistikkonsept land» vil min studie bidra med relevante innspill til denne. I tillegg vil min studie kunne bidra til å videreutvikle konseptet og praksisen for å oppnå målsetningen om å øke den operative evnen.

I tillegg er oppgaven svært relevant for min egen jobb i Forsvaret. Undertegnede har jobbet med logistikk på taktisk og operasjonelt nivå med landstyrker og har nylig startet i jobben som G4 i Brig N. Det innebærer ledelse av stabsfunksjonen logistikk i Brig N hvor blant annet det å sørge for logistikkstøtte inn til brigadens operasjonsområde er en sentral oppgave. Denne avhandlingen er derfor relevant for egen kompetanse og kan bidra til å operasjonalisere konseptet for logistikkstøtte i Hæren.

## **1.6 Avgrensninger**

Oppgaven vil omhandle forskning på det taktiske nivået ved de planleggende og utøvende logistikkfunksjonene i Hæren, og fokusere mot transporttjenester. Selv om forsyningstjenester og vedlikeholdstjenester er viktige områder for Hæren, vil transporttjenester være det området som i størst grad bringer en ny dimensjon inn i logistikken for Hæren (taktisk nivå). Som kjernen i «logistikkonsept land» beskriver vil overlevering mellom sivil og militær logistikk foregå i et leveringspunkt (LP). Dette gjennomføres primært via transportkapasiteter, og som konseptet videre beskriver kan sivile transporttjenester også øke kapasiteten til den organiske logistikken i Hæren. Sivile transportaktører innenfor gjeldende beredskapsavtaler med Forsvaret vil derfor være fremtredende innenfor forsyningskjeden til Hæren, og i min oppgave. Bring er et eksempel på en kommersiell aktør som i henhold til konseptet vil møte Hæren i et LP med sine transportkapasiteter.

Forsvaret skal styrkes for å ivareta de meste omfattende oppgavene som er forsvar mot trusler, anslag, og angrep (FD, 2015-2016, s. 3). Med bakgrunn i prioriteringene gitt i langtidsplanen er det derfor mest relevant å fokusere denne oppgaven mot de nasjonale operasjonene til Hæren, og den nasjonale forsyningskjeden med fokus på operativ logistikkvirksomhet. Operativ logistikk omhandler å vedlikeholde kampanjer, tilgjengelighet, deployerbarhet og

---

utholdenhet (Forsvaret, 2017, s. 4). Nærmere bestemt betyr dette forsyningskjeden fra den aktuelle kommersielle aktøren til Hærens avdelinger. Operasjoner inkluderer i denne oppgaven øvelser og trening på operasjoner eller oppdrag. Derimot vil ikke oppgaven gå inn på de folkerettslige forholdene rundt bruk av kommersielle aktører og de eventuelle utfordringene dette medfører for forsyningskjeden til Hæren. Oppgaven forholder seg til at konseptet omfatter innrettelse av logistikkstøtte under operasjoner (FLO, 2019, s. 5).

## 1.7 Oppgavens struktur

Kapittel 1 i oppgaven beskriver overordnet bakgrunnen for siviliseringen av logistikken i Forsvaret. Deretter redegjør jeg for innholdet i «logistikkonsept land» før jeg utleder min problemstilling som følge av konseptet og tidligere forskning innenfor temaet. I tillegg definerer jeg nøkkelbegrepene; operativ evne og kommersielle aktører før jeg beskriver aktualitet og relevans, samt avgrensinger for oppgaven. I kapittel 2 beskrives det teoretiske rammeverket for oppgaven igjennom et litteraturstudium innenfor organisasjonsendring, endringsledelse, militær logistikk og forsyningskjeder i militær kontekst. Dette danner grunnlaget for utledning av forskningsspørsmålene for oppgaven. Kapittel 3 beskriver valget av metode for studien og hvordan jeg skal innhente og analysere data.

I kapittel 4 analyserer og drøftes resultatene fra datainnsamlingen sett opp imot litteraturstudiet i kapittel 3. Her vil jeg presentere funnene fra datainnsamlingen og svare på forskningsspørsmålene. I kapittel 5 konkluderer og svarer jeg på problemstillingen, samt utleder anbefalinger for videre forskning innenfor temaet.

## 2 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil jeg beskrive hvilket teoretisk fundament som skal benyttes i oppgaven og legge grunnlaget for hvilke data som skal samles inn (Busch, 2013, s. 39). Kapitelet skal således danne broen mellom problemstillingen og datainnsamlingen ved å utlede forskningsspørsmålene i studien (Creswell, 2014, s. 64).

Tema og problemstilling i oppgaven omhandler; militær logistikk, sivil- militært samarbeid, koblingen mellom sivile og militære logistikkressurser i et nettverk, og en endring innenfor logistikkvirksomheten i Hæren. For å legge grunnlaget for problemstillingen og datainnsamlingen har jeg derfor utledet følgende teoretiske rammeverk: organisasjonsendring,

---

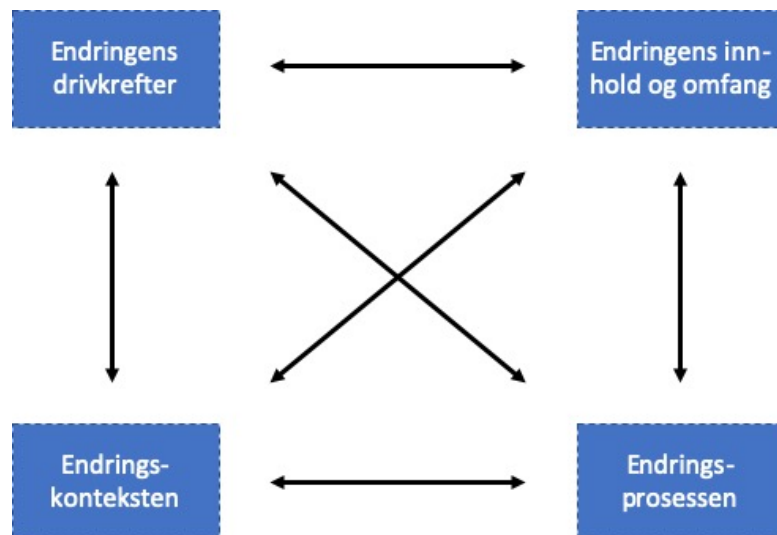
endringsledelse, militær logistikk og forsyningskjeder i militær kontekst. Sammenhengen mellom problemstillingen og de utledete områdene i litteraturstudiet er beskrevet i starten på hvert enkelt tema. Til sammen danner teorien grunnlaget for hvilke spørsmål jeg skal stille for å finne ut hvordan konseptet praktiseres. Oppsummering og utledning av forskningsspørsmål avslutter kapittelet.

## 2.1 Organisasjonsendring

*«En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkter»* (Jacobsen, 2018, s. 17).

«Logistikkonsept land» er en ny måte å tenke logistikkstøtte på for Hæren og endrer koblingen i forsyningskjeden til at Hæren nå skal samarbeide direkte med kommersielle aktører i operasjoner (FLO, 2019, s. 8). Det at sivile kommersielle aktører skal overta oppgaver som Forsvaret selv tidligere har løst, vil kreve tilpasninger. Derfor vil organisasjonsendring være et relevant teoretisk rammeverk for å komme nærmere et svar på problemstillingen om hvordan Hæren tilpasser seg denne nye tilnærmingen.

Organisasjonsendringer lykkes i liten grad og ofte blir endringer som er initiert av en ledelse eller andre overordnede organer møtt med motstand og skepsis (Schiefløe, 2016, s. 41-43). I tillegg preges mange endringsprosesser av svak endringskompetanse noe som medfører dårlig planlegging, mangelfull motivering og involvering av ansatte, samt svak ledelse av endringsprosessene. Allikevel er det som Jacobsen beskriver, mulig å gjennomføre planlagte endringer hvis man velger riktig endringsstrategi, og at endringen ledes på riktig måte (Jacobsen, 2018, s. 146). Erfaringsmessig krever dette kompetanse, tid og tålmodighet (Schiefløe, 2016, s. 41). I dette kapittelet vil jeg beskrive teori om organisasjonsendring med fokus på hva som skaper endringer i organisasjoner, hvorfor man endrer, hvor man endrer, hvilke utfordringer som typisk møter en endringsprosess og hva som erfaringsmessig kreves for å få til en suksessfull endringsprosess. For å gjøre dette vil jeg primært ta utgangspunkt i modellen til Jacobsen (2018) som beskriver de sentrale elementene i en endringsprosess og at elementene ikke er uavhengig av hverandre (Jacobsen, 2018, s. 26).



Figur 3 De sentrale elementene i en planlagt endring (Jacobsen, 2018, s. 26).

### Endringens drivkrefter

Toppledere ser endring som en mulighet for styrke bedriften, men det er ikke nødvendigvis sånn at en mellomleder eller ansatte i bedriften ser endring på samme måte som lederen som satte den i gang. Endring kan både være forstyrrende, påtrengende og skape ubalanse (Strebel, 1996, s. 86). Selv om endringer påvirkes eller fremtvinges av indre eller ytre faktorer er det ikke en ren objektiv prosess. Endring settes i gang av en aktør eller såkalt endringsagent og det er vedkommende sitt subjektive perspektiv som legger grunnlaget for prosessen. Dette utfordrer selve endringsprosessen ved at menneskene som er en del av prosessen må fortolke drivkreftene bak endringen. Derfor er det viktig at drivkreftene har en klarhet og styrke som samler de involverte partene. Desto større klarhet i form av at de involverte har en felles forståelse og styrke igjennom å se konsekvensen av endringen, desto kraftigere og mer effektiv er drivkraften bak endringsprosessen (Jacobsen, 2018, s. 32-54).

### Konteksten for endring

Konteksten som ligger til grunn for en organisasjonsendring påvirker prosessen i form av vanskelighetsgrad eller enkelhet i gjennomføringen. Endringsagenten må derfor tilpasse endringsprosessen og endringsledelsen til konteksten (Jacobsen, 2018, s. 112). Konteksten kan deles inn i en ytre og en indre kontekst.

Den indre konteksten er gjerne preget av teknologi, struktur, historie, kultur og makt. Innenfor teknologi er det flere forhold som kan påvirke en endring. Men investeringen som teknologien gjerne representerer kan heve terskelen for endring. Kostnaden kan medføre en såkalt «sunk

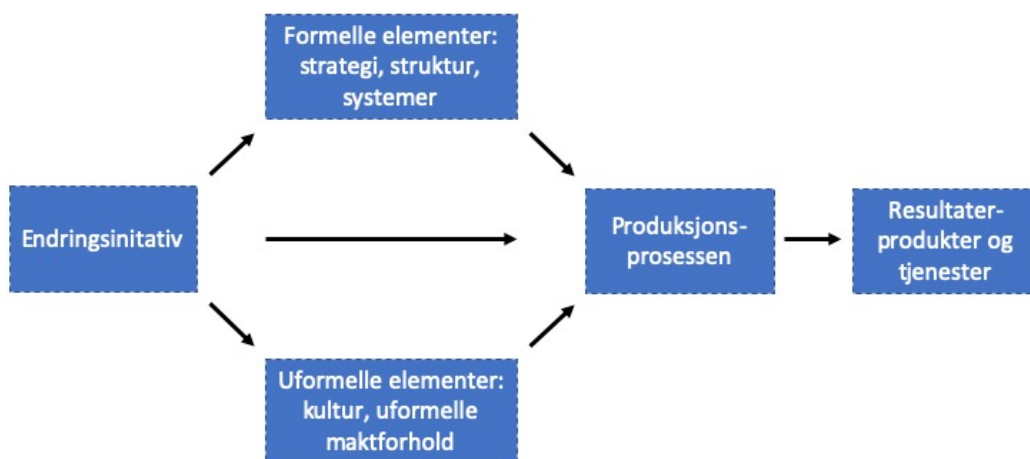


cost effect» hvor det er vanskelig å innrømme at investeringen man har gjort ikke er god nok lenger. Videre er noen strukturer bedre egnet til å absorbere en endring enn andre. For eksempel har strukturer med stor grad av regelorientert drift vanskeligere for å endre seg. Historie og kultur har også en sterk kontekstuell påvirkning. Historisk stivhengighet og sterke profesjonskulturer kan være utfordrende å jobbe med i en endringsprosess, spesielt når det man har gjort fungerer eller gruppetenkningen tilsier at dagens situasjon er god nok (Jacobsen, 2018, s. 88-112).

Den ytre konteksten kan typisk deles inn i de tekniske og institusjonelle omgivelsene. De tekniske omgivelsene handler i stor grad om stabiliteten rundt organisasjonen. Som i Forsvarets tilfelle kan det omhandle økonomiske rammer. Når det gjelder de institusjonell omgivelsene kan det være basert på regulative forhold i det offentlige, profesjonsforeninger og deres påvirkning på en prosess, normative forhold som hvordan strukturen kulturelt sett i den nasjonen skal fungere eller kognitive forhold hvor det er en dominerende oppfatning av hva som er riktige eller gode organiseringer (Jacobsen, 2018, s. 88-112). Det er for eksempel innenfor den ytre konteksten at man primært finner de rammene som påtvang Forsvaret en endring etter den kalde krigen og som påvirket evnen og viljen til endring. Det viste seg å være utfordrende for Forsvaret å skulle tilpasse seg den nye sikkerhetspolitiske situasjonen og de nye smale økonomiske rammene (Børresen, Gjeseth & Tamnes, 2004, s. 384).

## Endringens innhold og omfang

En organisasjon er et system som skal løse et felles mål og består overordnet sett av formelle og uformelle trekk, samt en prosess som skal føre til ønskede resultater (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 25).



Figur 4 Kausale sammenhenger i organisasjonsendringer (Jacobsen, 2018, s. 60).

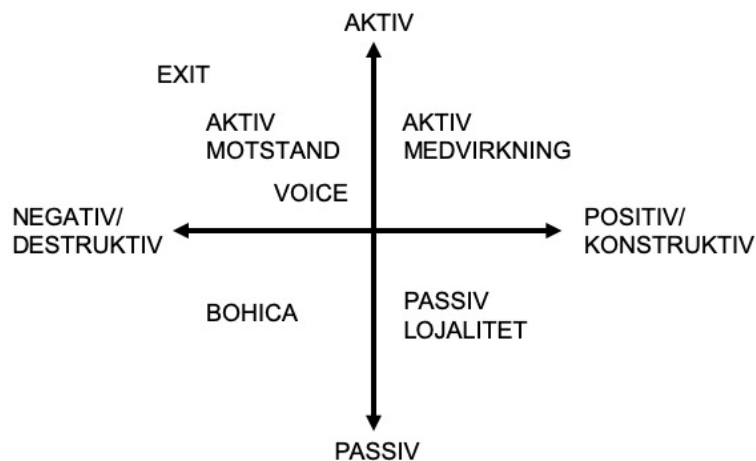
---

En planlagt endring av en organisasjon har flere mulige innfallsvinkler, måleparametere og strategier. En innfallsvinkel kan være en endring av selve produksjonsprosessen, endring i struktur eller arbeidskulturen i organisasjonen. Selv om endringen direkte settes inn mot en del av organisasjonen vil det allikevel på grunn av kausale sammenhenger påvirke hele eller flere deler av organisasjonen. Målet og sluttresultatet vil derimot stort sett alltid være det som bedriften skal produsere og i hovedsak vil det være det som utviser endring eller ikke. Videre vil omfanget av endringen man setter i gang påvirke hvilken strategi eller plan man legger for endringen. Omfanget ved å justere en del av organisasjonen versus å endre flere deler eller hele organisasjonen er stor (Jacobsen, 2018, s. 56-85).

### **Endringsprosessen**

Endringsprosessen kan være tidkrevende og handler i stor grad om mennesker. Når en endringsagent setter i gang en endringsprosess er det starten på en rekke aksjoner og reaksjoner. Prosessen er basert på mennesker og deres oppfatninger av det man skal igjennom. Handlingene som menneskene i organisasjonen utfører individuelt eller i samhandling påvirker dynamikken i endringsprosessen, og er viktig å ha forståelse for når man setter i gang en endringsprosess. I tillegg vil den initiale fremgangsmåten legge begrensninger eller skape muligheter for den videre fremdriften. Dette skjer både i form av at valgmulighetene kan snevres gradvis inn i løpet av prosessen, og i form av at oppslutningen eller motstanden endringen møter må tas til følge for å kunne gjennomføre den planlagte endringen (Jacobsen, 2018, s. 113-141).

Motstand til endring er mer eller mindre en vanlig utfordring og en vanlig årsak til at endringer ikke blir suksessfulle. Motstand til endring kan oppsummeres i følgende forhold; usikkerhet, personlig tap, uoversiktlige konsekvenser, sviktende tiltro og dårlige erfaringer. Usikkerhet ved endring er naturlig, men usikkerheten kan bygge opp under andre forhold ved endringen. Personlige tap kan for eksempel omhandle trussel mot yrkesstolthet og identitet eller endrede maktforhold. Et annet forhold er dårlige erfaringer fra tidligere endringer eller at det foregår flere endringer innenfor samme tidsrom. Såkalte «multiple endringer» hvor det for eksempel blir en ressurskamp mellom de forskjellige endringsprosessene, eller når det settes i gang nye endringsprosesser uten at de foregående er ferdigstilt. Totalt sett kan dette skape manglende motivasjon til å bidra til en endringsprosess. Men det er flere måter å reagere på ved en endringsprosess og det er utledet flere viktige forhold som må tas i betraktning (Schiefløe, 2016, s. 42-43).



Figur 5 Reaksjoner på endringsprosesser (Schiefloe, 2016, s. 44).

Som modellen over viser kan reaksjonene kategoriseres langs flere dimensjoner. Konstruktiv – destruktiv, positiv- negativ og aktiv- passiv. Det er selvsagt ønskelig at en endringsprosess møtes med en positiv og aktiv tilnærming fra de ansatte i bedriften. Imidlertid er det ofte slik at den møtes med motstand og skepsis. Hvis medarbeiderne har en aktiv motstand til endring velger de enten å si ifra og jobbe for sin egen sak (voice) eller trekke seg ut av bedriften (exit). Hvis man ikke har en mulighet til å forlate bedriften eller ikke ønsker å si ifra eller kjempe imot kan man falle i kategorien med de som har en negativ og passiv innstilling. «Bend it over here it comes again» betyr at man ikke jobber for endring, men heller ikke aktivt jobber i mot den. BOHICA beskrives som en typisk reaksjon der hvor man har vært igjennom flere endringsprosesser uten følelse av suksess (Schiefloe, 2016, s. 43).

Teorien om organisasjonsendring er et viktig grunnlag for Hæren for å kunne praktisere endringen i forsyningskjeden, og de sentrale elementene underbygger viktigheten av de subjektive faktorene. Strebel (1996) har i en artikkel beskrevet at lite suksessfulle endringsprosesser kommer av at bedriften ikke har bearbeidet godt nok sine personlige forhold til medarbeiderne. Personlige forhold beskrives over tre dimensjoner; formelle, sosiale og psykologiske. Hvis ikke endringsagenten sørger for at de ansatte forplikter seg innenfor disse dimensjonene viser erfaringene at de ansatte vil jobbe imot eller ikke jobbe for en endring. For eksempel viser det seg avgjørende innenfor den sosiale dimensjonen at bedriftens uttalelser samsvarer med ledernes handlinger i praksis. Det er viktig å skape grunnlag for støtte ifra de ansatte for den planlagte endringen (Strebel, 1996, s. 87-88).

---

## 2.2 Endringsledelse

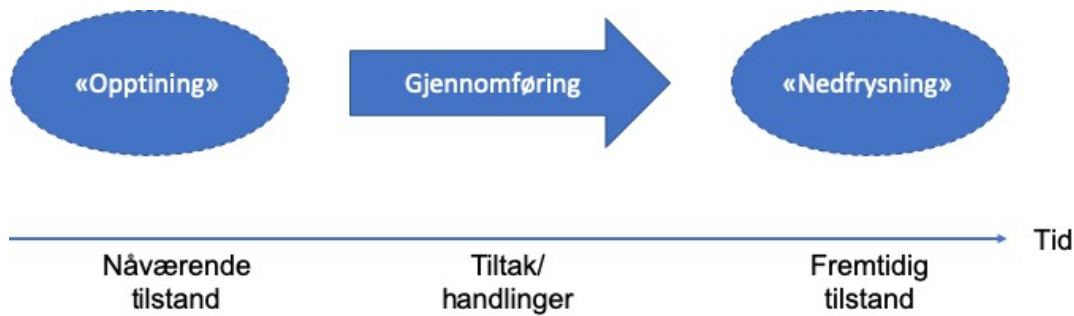
Hvordan Hæren tilpasser seg det nye konseptet er også avhengig av hvordan endringen i virksomheten ledes. Som Schiefloe (2016) påpeker er det vanlig med motstand eller skepsis blant ansatte i en organisasjon mot endring. Endringsprosessen omhandler mennesker, og deres reaksjon og påvirkning på prosessen vil være avgjørende for utfallet. Derfor er ledelsen av endringsprosessen en viktig faktor for hvordan man tilpasser seg en endring som organisasjon.

Endringer kan være vanskelig å gjennomføre, og basert på de faktorene som utpeker seg i endringsprosessen med motstand og skepsis til endring gjøres det ofte feil. Feilene baserer seg i stor grad på undervurdering av kompleksiteten eller arbeidsmengden, og de vanligste feilene kan oppsummeres som følger; nye organisasjonsplaner vedtas primært ut ifra symbolske hensyn, mangelfull planlegging og dårlig oversikt eller analyse av de utfordringene man står ovenfor, for stort fokus på det strukturelle elementet i organisasjonen og enkle løsninger på komplekse utfordringer. For å lykkes med å redusere eller hindre de vanligste feilene ved endringsprosesser er det fire faktorer som fremstår som sentrale; skape forståelse, skape forankring, skape forpliktelse og planlegging med en kontrollert gjennomføring (Schiefloe, 2016, s. 44-52). Eller som Strebel forklarer det kommer suksessfull endring i en bedrift av at man redefinerer de ansattes målsetninger og forpliktelser innenfor rammer som all forstår og handler innenfor (Strebel, 1996, s. 92).

Dette gjenspeiler seg også i Kotter sine åtte steg<sup>4</sup> for en suksessfull endring hvor det å skape opplevelse av nødvendighet, tydelig og god kommunikasjon og konsolidere endringer er fremtredende prinsipper (Kotter, 1995, s. 61). For å sette tiltakene for en suksessfull endring i en form for stegvis systematikk er det i Jacobsen (2018) sin bok beskrevet med utgangspunkt i Lewins trestegsmodell.

---

<sup>4</sup> Kotter 8 steg: Skap en sterk opplevelse av nødvendighet, etablere en styringsdyktig koalisjon, tydelig formulert og kommunisert visjon og en fleksibel strategi for å nå den, god og helhetlig kommunikasjon av visjonen og strategien, fjerne strukturelle barrierer, identifiser små seire, og bygg videre på dem, konsolider oppnådde endringer og gi det tid, institusjonalisere nye holdninger og ny adferd i bedriftens kultur (Kotter, 1995, s. 61).



Figur 6 Lewins trestegsmodell for endring (Jacobsen, 2018, s. 179).

Modellen beskriver først en «opptiningsfase» som skal skape forankring og forståelse for hvorfor man skal endre seg og således gjøre organisasjonen klar for endringsprosessen. Opptiningen kan gjøres ved å først forklare viktigheten av endringen og hva som er konsekvensen hvis man ikke endrer seg. Deretter er det nødvendig å skape følelse av at endringen er riktig. Det innebærer å skape en overbevisning om at det som gjøres faktisk bidrar til å skape det sluttresultatet man ønsker seg. I tillegg må man forklare hvorfor endringsprosessen fører til en god løsning og at situasjonen vil bedre seg i forhold til tidligere. Dette gjelder både for den enkelte, men også for organisasjonen som helhet. Videre kan man forklare nåsituasjonen og sammenligne med andre organisasjoner for å skape en følelse av nødvendighet, samt forklare om fremtiden for å skape en visjon som inspirerer til endring. Til slutt må man kommunisere tydelig igjennom språk og handling, samt sørge for at det er en klar sammenheng mellom språk og handling (Jacobsen, 2018, s. 195-222).

I gjennomføringsfasen kan lederstilen baseres på hvilken støtte eller motstand endringsforslaget har blant de ansatte. Det vil være et skille mellom behovet for å bruke makt mellom disse to utgangspunktene. Dette vil i hovedsak være et valg mellom lederstilene; håndtering av motstand eller inspirasjon og støtte. Allikevel vil ikke bildet være så svart/ hvitt at man kan ta et rent valg mellom de to. Det vil sannsynligvis være sånn at man bør tilpasse seg den unike situasjonen man står ovenfor og tilpasse lederstilen med utgangspunkt i de to tilnærmingene (Jacobsen, 2018, s. 195-222). Kjernen er å håndtere relasjonene til- og inkludere sentrale aktører i organisasjonen for å skape en forpliktelse til endringen, og legge til rette for god planlegging (Schieffloe, 2016, s. 51-52; Strebel, 1996).

«Nedfrysning» relaterer seg primært til å konsolidere og institusjonalisere endringene i organisasjonen. Erfaringer tilsier at organisasjoner ofte etter en endringsprosess kan tendere tilbake til gammel form og metode for utførelse av arbeidsoppgavene eller oppdraget

---

(Schiefløe, 2016, s. 52). Den innsatsen som legges inn i endringsprosessen må bindes opp ved å etablere nye formelle og uformelle regler (Strebel, 1996, s. 89).

## 2.3 Militær logistikk

*«Logistics is the art of moving armies. It comprises the order and details of marches and camps, and of quartering and supplying troops; in a word, it is the execution of strategic and tactical enterprises»* (Jomini, Craighill & Mendell, 2004, s. 69).

Problemstillingen i oppgaven omhandler sammenkoblingen mellom militær logistikk og sivil logistikk fra kommersielle aktører. Dette er en ny dimensjon for logistikkunderstøttelse av Hæren og representerer noe som er nytt og annerledes. Derav er det behov for å beskrive hva som kjennetegner militær logistikk og forholdet til sivil logistikk.

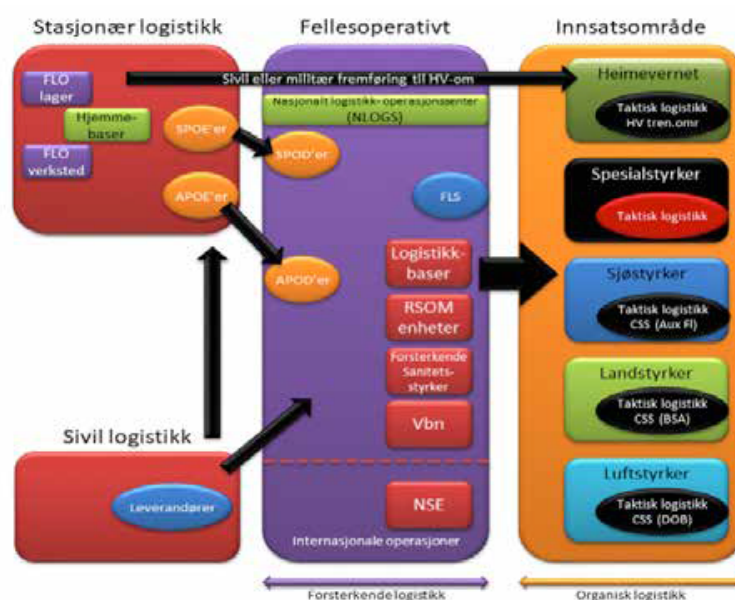
Det har vært en signifikant endring i militære operasjoners natur og således utøvelsen av logistikkfaget siden Jomini først beskrev sin definisjon av logistikk. Når Napoleon dirigerte sine styrker tidlig på 1800-tallet og når Preussen gikk til krig mot Frankrike i 1870 var det med en størrelsesorden på henholdsvis 600 000 og 1,2 millioner mann (Kelly & Brennan, 2010, s. 110). Her var kompleksiteten rundt logistikkunderstøttelsen i stor grad opphengt i størrelsen og spredningen på de militære styrkene. I dag er understøttelsen av militære operasjoner fortsatt preget av å være kompleks, men basert på andre faktorer. Eksempelvis er våpensystemene i dag mer avansert og krever spesiell ammunisjon, og kjøretøyene som bærer våpensystemene er teknisk avansert og krever kontinuerlig understøttelse i krevende størrelsesorden (Kress, 2002, s. 7). Selv om midlene og ressursene i militære operasjoner har vært igjennom en signifikant utvikling siden 1800-tallet er ikke definisjonen for logistikk ulik Forsvarets i 2017: «Den virksomheten som planlegger og gjennomfører forflytning og understøttelse av militære styrker» (Forsvaret, 2017, s. 3). Militær logistikk handler fortsatt om forflytning og understøttelse av militære styrker. Men hva er det som gjør militær logistikk spesielt? Forflytning og understøttelse er ikke en unik aktivitet som kun gjennomføres innenfor de militære styrkene.

Militær logistikk har flere likheter med logistikk innenfor et sivilt selskap, og den metoden som benyttes innenfor logistikken i det sivile stammer i stor grad fra erfaringer i militæret. Kress beskriver logistikk som det å plassere tilstrekkelig «inputs» i form av ressurser og midler inn i en prosess for å skape et ønsket «output». Et produksjonssystem som skaper det resultatet man opererer for å oppnå (Kress, 2002, s. 4-5). Selv om militær logistikk skal kunne

utføres i krigsdrift, er tids- og stedsnytte en del av kjernen i logistikken både for det sivile og i militæret. Logistikk er å skape tilgjengelighet for «riktig materiell, i riktig mengde, i riktig tilstand, på riktig sted, til riktig tid, hos riktig kunde og til riktig kostnad» (Virum & Persson, 2011, s. 15-16). Tilnærmet lik beskrivelse fremkommer også i «logistikkonsept land» som en målsetning for den militære logistikken (FLO, 2019, s. 5).

Allikevel er det noen faktorer som skiller militær logistikk fra sivil logistikk. I militær kontekst er faktoren motstanderen eller fienden en aktør som gjør militær logistikk unikt. Motstanderen vil til enhver tid forsøke å hindre militære operasjoner mot seg selv i å lykkes, og en måte å gjøre dette på er å forstyrre eller hindre logistikken. Videre kan motstanderen endre sin egen oppførsel eller karakter som igjen påvirker vår egen operasjon, og behovet for logistikk. I tillegg påvirker blant annet motstanderen militære operasjoner slik at de kan preges av kaos og friksjon. Dette medfører store variasjoner i konsumet av logistikk og fører til misforståelser og usikkerhet (Kress, 2002, s. 3-27).

For å etablere en god logistikkunderstøttelse i militære operasjoner tilføres logistikkressurser igjennom en kombinasjon av tre forskjellige metoder. Først vil man hente ut potensialet i ressursene lokalt i operasjonsområdet, videre vil man frakte med seg ressurser i de militære avdelingen og i tillegg legge opp til at store mengder sendes og leveres frem til avdelingene i operasjonen (Kress, 2002, s. 14). Dette gjøres primært igjennom en nivådeling hvor man deler inn ansvaret for logistikken på militær-strategisk, operasjonelt og taktisk nivå.



Figur 7 Sammenheng mellom støttende/stasjonær, forsterkende og organisk logistikk (Forsvaret, 2019, s. 161).

---

Modellen utgjør den militære forsyningskjeden eller logistikknettverket og settes sammen for å gi militære styrker nødvendig utholdenhet (Kress, 2002, s. 153). Logistikk fremføres til avdelingene i operasjonsområdet fra stasjonær logistikk som kommer under ansvaret til militær-strategisk nivå. Videre vil det fellesoperative nivået eller den forsterkende logistikken lagre og distribuere logistikk i operasjonsområdet igjennom logistikkbasert og nasjonale støtteelementer (NSE). I tillegg vil det operasjonelle nivået fremskaffe logistikk lokalt i operasjonsområdet og igjennom verstlandsstøtte<sup>5</sup>. Den organiske logistikken på taktisk nivå vil primært drive logistikkunderstøttelse igjennom forsyningene man bringer med seg til operasjonsområdet. Dette kalles «standard day of supply» (DOS) og spesifiseres igjennom antall dager militære styrker skal kunne operere selvstendig uten etterforsyning, og gir de avdelingene forsyningssikkerhet hvis forsyningskjeden blir brutt. Noe som kan få alvorlige konsekvenser for den militære operasjonen (Andersen & Ødegaard, 2016, s. 324-326).

Logistikkprinsipper er viktig for utvikling og samvirke mellom forskjellige aktører innenfor logistikken. Det skal skape en felles tilnærming til planlegging og utførelse av logistikk (FLO, 2013, s. 6). Prinsipper har en sammenheng mellom årsak og virkning og er i militære kontekst basert på erfaringer fra tidligere militære operasjoner både med og uten suksess (Foxton, 1994, s. 3). I Forsvaret baseres planlegging og utførelse av logistikk på følgende prinsipper: Økonomisering, helhet, enkelhet, fleksibilitet, reaksjonsevne, utholdenhet, og samarbeid (FLO, 2013, s. 6-7).

Sammenligner man Forsvaret sine logistikkprinsipper med hva NATO har stadfestet og hva forskjellig litteratur beskriver er det flere likheter, og prinsippene for fleksibilitet og reaksjonsevne står sentralt. Prinsippene kjennetegnes ved at logistikkunderstøttelsen må kunne håndtere forandringer i situasjonen der hvor man driver sine militære operasjoner (NATO, 2003, s. 1-3), samt at det militære systemet, både materiell og struktur må kunne tilpasse seg og raskt reagere på nye krav og bindinger for logistikken (Kress, 2002, s. 62). Videre må logistikken ha en evne til å håndtere situasjoner hvor motstanderen forstyrrer eller ødelegger deler av forsyningskjeden eller forsyningssikkerheten (Foxton, 1994, s. 4-5). Grunnlaget ligger i militære operasjoners natur hvor situasjonen stadig er i endring, og hvor samarbeid med allierte og sivile aktører er viktig for planlegging og utførelse.

---

<sup>5</sup> Verstlandsstøtte er sivil og militær støtte gitt i fred, krise, væpnet konflikt og krig, av en vertsnasjon til allierte styrker og organisasjoner som er lokalisert på eller opererer på norsk territorium (FFOD, 2019, s. 253).



---

## 2.4 Forsyningskjeder i militær kontekst

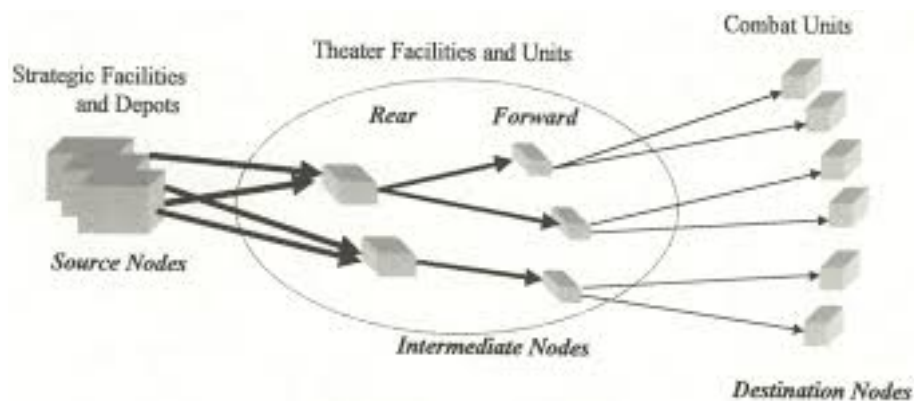
«Ledelse av forsyningskjeder assosieres ofte med samspillet mellom flere bedrifter og samarbeid dem imellom for å oppnå høyere effektivitet i systemet som helhet. Det kan gjelde samordning av vareflyt, men også koordinering og tilpasninger mellom aktørene på andre felt» (Virum & Persson, 2011, s. 77).

«Logistikkonsept land» beskriver at konseptet skal etablere et helhetlig logistikknettverk som kobler sammen militær og sivil logistikk. Måten Hæren praktisere dette konseptet på vil således være tett knyttet til samarbeid og kobling mellom sivile og militære parter i forsyningskjeden fra taktisk nivå i Hæren og bakover. Derfor er det behov for å beskrive hva som kjennetegner en suksessfull militær forsyningskjede, og hva som kreves for å danne et fungerende logistikknettverk.

Det som skiller «*Supply Chain Management*» (SCM) eller ledelse av forsyningskjeder fra logistikk begrepet er fokuset på interorganisatoriske prosesser. Man kan ikke fokusere kun på egne ressurser men på samarbeid med de beste innenfor hvert ressursområde. Virksomhetens evne til ledelse av relasjoner blir sentralt og medfører et økt fokus på forsyningsstrategier, leverandørbase og kunde- leverandør relasjoner. Det er ikke en konkurranse bare mellom virksomheter, men mellom forsyningskjeder. (Virum & Persson, 2011, s. 53). I utgangspunktet er alle organisasjoner en del av en eller flere forsyningskjeder og utviklingen de seneste årene innenfor området er preget av tre hovedområder; informasjonsrevolusjonen, endrede kundekrav og nye organisasjonsformer. Disse har alle satt sitt preg på hvordan forsyningskjedene fungerer hvor målsetningene primært er basert på å øke egen profitt og sikre fremtidig profitt. Dette gjøres i teorien ved å opprettholde god kommunikasjon og åpen samhandling mellom aktørene for å skape en god flyt av varer fra produksjon, via transportmetoden og til kunden (Steder, 2010, s. 7-12).

Den militære forsyningskjeden har fokus på å understøtte de militære styrkene best mulig og kjennetegnes ved at materiellet og forsyningene ofte er unike for Forsvaret. En militær forsyningskjede må kunne være fleksibel for å tilpasse seg behovet og den må ha en responsevne for å kunne opprettholde Forsvarets behov for beredskap (G. A. Birkemo, 2016, s. 11). Dette samsvarer med beskrivelsen av prinsippene for logistikk i militære dokumenter, men at man her benytter begrepet responsevne istedenfor reaksjonsevne. Videre må militære forsyningskjeder kunne operere under krevende situasjoner hvor det er en sikkerhetsrisiko i

området og høy usikkerhet angående hva, hvor og mengden som skal etterforsynes (Listou, 2008, s. 63). Derfor må den siste distansen for en leveranse ofte gjennomføres av Forsvaret og forsyningskjeden blir således delt opp mellom sivile og militære ressurser. Således er forsyningskjedens evne til fleksibilitet og responsevne (reaksjonsevne) en viktig rettesnor for innretning, utvikling, planlegging og utførelse.



Figur 8 Logistics Network/ Forsyningskjede (Kress, 2002, s. 29).

Forsyningskjeden i Forsvaret er typisk bygget opp av et sett av logistikknoder og kommunikasjonslinjer for transport mellom nodene. Logistikknodene består av en kilde (source nodes), mellomliggende (intermediate nodes) og bestemmelsessted noder (destination nodes). Kilde noder er noder hvor forsyningene kommer inn i den militære forsyningskjeden. Såkalt stasjonær logistikk fra hjemmebaser eller strategisk depoter og havner. Mellomliggende noder er midlertidige støtte baser eller forsterkende logistikk i operasjonsområdet. Mens bestemmelsessted noder er den organiske logistikken hos de militære kampenhetene (Kress, 2002, s. 29).

I en rapport fra Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) presenterer Birkemo fire faktorer som i særlig grad synes å påvirke forsyningskjedens responsevne. Det være seg; usikkerhet i etterspørselen, informasjonsintegrering, organisatorisk integrering og kunde-leverandørrelasjonen (G. A. Birkemo, 2016, s. 22-26). Videre i dette kapittelet vil jeg benytte disse faktorene som grunnlag for å beskrive teorien for forsyningskjeden og hva som kreves av den militære delen.

## Usikkerhet i etterspørselen

Etterspørselen kan variere mye under gjennomføringen av militære operasjoner og er den viktigste årsaken til at man har behov for en høy responsevne på forsyningskjeden (Steder,

---

2010, s. 13). I tillegg er sårbarheten i militære forsyningskjeder som følge av aktiviteter hos en motstander og svakheter ved informasjonsutvekslingen årsaker som underbygger behovet (G. A. Birkemo, 2016, s. 22).

For å redusere de negative konsekvensene av variasjon i etterspørsel og for å skape høyere grad av forutsigbarhet i forsyningskjeden kan man beregne prognose under planleggingen. Prognosene vil være en blanding av modeller, personlige vurderinger og erfaringer, samt data basert på tidligere militære operasjoner. Dette gir et godt grunnlag for å forberede forsyningskjeden på belastningen og prognosen bør derfor være kjent for alle parter (Kress, 2002, s. 147-148). Denne type logistikkplanlegging skal gjennomføres på ethvert nivå i en operativ virksomhet og skal bidra til at operasjoner kan gjennomføres, opprettholde tilgjengelighet på materiell, samt generere og gjenvinne kampkraft (FLO, 2013, s. 7). I Hæren er LOPH (logistikkprognoseverktøy for Hæren) et eksempel på et erfaringsbasert prognoseverktøy for militære operasjoner (Olsen & Bøthun, 2018, s. 3).

I en forsyningskjede med både sivile og militære aktører må logistikkplanleggingen være en integrert prosess. I tillegg må de sivile aktørene øves og trenes i sin rolle mot Forsvaret under planlegging og gjennomføring av operasjoner (FLO, 2013, s. 18). Dette understrekes også igjennom forskningen til Listou som konkluderer i sin studie at Forsvaret må inkludere sivile aktører både under beredskaps, øving og operasjonsplanlegging for å sikre gode koordineringsmekanismer mellom aktørene (Listou, 2015, s. ix). Videre er dette også et sentralt funn i Westermann sin studie. Her konkluderer han med at leverandøren (Mediq AS) av medisinsk materiell til Forsvaret ikke har vært involvert i planleggingen eller er kjent med Forsvarets behov i en krise eller krig. Dette medfører at det er liten gjensidig forståelse for de mulighetene og begrensningen som ligger i den sivile aktørens rolle i forsyningskjeden. En tettere integrering igjennom planlegging ville skapt en relevant bevisstgjøring i samarbeidet og således bidra til å redusere usikkerheten i etterspørselen (Westermann, 2016, s. 71).

## **Informasjonsintegrering**

Forsvaret beskriver i sitt konsept for operativ logistikk at Forsvaret må være i stand til å lede et nettverk av varer og tjenesteleverandører, og at informasjonsutveksling er avgjørende for en effektiv forsyningskjede (FLO, 2013, s. 10). Informasjon legger til rette for evnen til å koordinere aktiviteter i forsyningskjeden og skapes igjennom å standardisere informasjonsflyten igjennom utvalgte systemer. Samtidig er uformelle informasjonskanaler

---

mellom aktørene utenfor de standardiserte systemene også et viktig grunnlag for informasjonsutvekslingen mellom aktørene (Gadde & Håkansson, 2001, s. 171-174). Dette grunnlaget for informasjonsintegrering i forsyningskjeden utfordres i det sivil- militære samarbeidet og for å unngå «bullwhip» effekten<sup>6</sup> må man ha en godt integrert informasjonsutveksling i forsyningskjeden (Steder, 2010, s. 11-12).

Informasjonssikkerhetskrav er et særtrekk i Forsvaret og utfordrer behovet for informasjonsflyt mellom aktørene i forsyningskjeden (Steder, 2010, s. 13). Det faktum at Forsvaret i hovedsak benytter graderte systemer er med på å begrense mulighetene for å ha en effektiv informasjonsutveksling med kommersielle aktører. Noe som kan medføre at man besitter ulik informasjon i en delt forsyningskjede og bygger opp under «bullwhip» effekten (G. A. Birkemo, 2016, s. 24). I Forsvarets konsepter beskrives viktigheten av å benytte datasystemet felles integrert forvaltningssystem (FIF) og NATO systemet LOGFAS (FLO, 2013, s. 10). Dette er systemer som vil integrere de norske militære og internasjonale allierte, men utfordre informasjonsintegreringen med kommersielle aktører som ikke har nødvendig tilgang.

Et annet særtrekk med Forsvarets forsyningskjede er ulikheter i virksomhetens kultur, organisering og rutiner. Forsvarets egenart kan således utfordre en god informasjonsutveksling og føre til at informasjonen som gis ut oppfattes annerledes for de kommersielle aktørene utenfor forsvarssektoren. Skal man oppnå en tettere integrering av informasjonen må man skape felles rutiner for å dele informasjon og legge til rette for toveis kommunikasjon (G. A. Birkemo, 2016, s. 25). Erfaringer fra øvelse «Trident Juncture 18» (TRJE18) underbygger utfordringene og mulige tiltak innenfor dette særtrekket. Under TRJE 18 etablerte FLO koordineringsceller hvor de sivile strategiske partnerne til Forsvaret ble integrert i utøvelsen av den fellesoperative logistikken. I tillegg ble det benyttet et felles datasystem for bestillinger og behovsbeskrivelser (HOBS). I hovedsak medførte denne tette integreringen og bruken av et felles bestillingsverk bedre informasjonsflyt og synlighet over logistikken i forsyningskjeden (G. Birkemo & Graarud, 2018, s. 34-38).

---

<sup>6</sup> Den såkalte «Bullwhip» effekten er et problem som kan oppstå i en forsyningskjede med dårlig kommunikasjon og informasjonsutveksling. «Bullwhip» effekten omhandler en variasjon i etterspørselen som øker jo lenger ned man kommer i forsyningskjeden. Små endringer i etterspørselen kan føre til store variasjoner i ordrer og krav lenger ned i forsyningskjeden (G. A. Birkemo, 2016, s. 24).

---

## **Organisatorisk integrering**

En suksessfull forsyningskjede krever integrerte prosesser mellom nøkkelaktørene og det er viktig å identifisere hvem man skal integrere og hvordan (Lambert Douglas, 1998, s. 15). Forsvaret som en beredskapsorganisasjon må legge til rette for at den kan reagere på endringer og den må kunne levere logistikk understøttelse når det er behov, samt rutiner for samarbeid må være implementert på alle relevante nivåer (Listou, 2018, s. 511). Som erfaringene fra TRJE18 tilsier var integreringen mellom FLO og de sentrale strategiske partnerne en viktig suksessfaktor for ledelse av forsyningskjeden. Koordineringscellen resulterte i bedret felles situasjonsforståelse og mulighet for å samkjøre prosedyrer mellom de kommersielle aktørene og Forsvaret (G. Birkemo & Graarud, 2018, s. 34-38). Denne erfaringen stemmer godt overens med konklusjonen i studien til Listou (2015) hvor han påpeker viktigheten av en integrering under både planlegging og øvelse (Listou, 2015, s. ix).

Tilnærmingen til FLO med etableringen av en koordineringscelle er i tråd med filosofien om en «supply chain orientation» (SCO), ved at man integrerer sentrale aktører for å styre forsyningskjeden i en felles ledelse. SCO er evnen til å se implikasjonen av måten man styrer informasjon, produkter, økonomi og servicer opp og ned i forsyningskjeden. Ikke bare se forsyningskjeden fra sitt eget sted og i en retning (Mentzer et al., 2001, s. 11). Allikevel er det knyttet utfordringer til en organisatorisk integrering mellom Forsvaret og kommersielle aktører på grunn av avvikende målsetninger. I motsetningen til kommersielle aktører er ikke militære forsyningskjeder opptatt av økonomisk effektivitet innenfor resultater av logistikken, men den operative effekten den gir for de militære styrkene som skal løse et oppdrag (Norheim-Martinsen et al., 2019, s. 108-111). Samtidig kan denne utfordringen også være et argument for å sørge for en god organisatorisk integrasjon.

## **Kunde og leverandørrelasjoner**

Bedrifter danner et godt grunnlag for samarbeid når de har en form for avhengighet av hverandres kunnskap og ferdigheter, samt god kjennskap til hverandre. God kjennskap og samarbeid mellom aktørene i en forsyningskjede vil medføre bedre resultater og relasjoner. Dette danner grunnlaget for å øke bedriftens eller aktørenes prestasjoner (Zacharia, Nix & Lusch, 2009, s. 117). Westermann (2016) konkluderer med at personlige relasjoner mellom Forsvaret og den kommersielle aktøren er viktig. Videre beskriver han at Forsvaret ikke har vært gode på dele relevant informasjon om sine ressurs- og aktivitetsbehov til den

---

kommersielle aktøren. Dette skaper usikkerhet i forsyningskjeden og påvirker relasjonen mellom partene. I tillegg peker studien på manglende føringer og retningslinjer for kunde-leverandørrelasjonen fra Forsvaret. Selv om det er knyttet gode personlige bånd mellom aktørene, er det personavhengig og ikke en bevisst tilnærming fra Forsvaret (Westermann, 2016, s. 70-72).

Samarbeid i forsyningskjeden påvirkes av flere forhold, men gode relasjoner igjennom tillit mellom partene styrker integreringen og kan øke responsevnen. Forsvarets forsyningskjede inneholder militære og kommersielle aktører, og flere av de kommersielle aktørene har stor betydning for forsyningsberedskapen (G. A. Birkemo, 2016, s. 27). I denne kjeden av leverandører utgjør relasjonene til den enkelte leverandør en viktig faktor for Forsvaret og studier viser at relasjoner mellom forretningspartnere har en stor effekt på prestasjonene (Håkansson & Snehota, 1995, s. 10-11). Derfor må Hæren lære de kommersielle aktørene å kjenne og skape tillit igjennom gode relasjoner og samarbeid.

## **2.5 Forskningsspørsmål**

I dette kapittelet har jeg beskrevet et teoretisk rammeverk som til slutt utleder forskningsspørsmål for å presisere og konkretisere problemstillingen. Videre danner det grunnlag for hvilke spørsmål intervjuguiden bør inneholde, hvordan jeg skal samle inn data, og senere hvordan analysen bør gjennomføres. De mest sentrale elementene fra teorien er at økt bruk av en kommersiell aktør innenfor forsyningskjeden forutsetter tiltak og endringer for å lykkes. For det første bør økt bruk av kommersielle aktører føre til en endring av organisasjonen for å legge til rette for økt operativ evne. For det andre må endringen ledes igjennom å forankre og forplikte endringen i organisasjonen. For det tredje må militær logistikk og den militære forsyningskjeden være spesielt tilpasset for høy fleksibilitet og responsevne. Utledning av forskningsspørsmålene er som følger:

### **Organisasjonsendring**

Forskingsspørsmål: Hvordan endres Hæren som organisasjon for å tilpasse seg økt bruk av kommersielle aktører?

Økt bruk av kommersielle aktører bryter med tidligere handlingsmønstre i Hæren, hvor et økt innslag av kommersielle aktører på taktisk nivå innebærer en endring i forsyningskjeden.

---

Teorien viser at det bør medføre en prosess for tilpasning og endring av virksomheten, hvor de sentrale elementene i en endringsprosess beskrevet av Jacobsen (2018) påvirker denne endringen. Videre må de ses i sammenheng og legge grunnlaget for hvilken endringsstrategi og tilnærming til ledelse man velger for å få en suksessfull endring.

«Logistikkonsept land» er en besluttet metode for logistikkunderstøttelse og gir føringer for hvordan dette skal utføres i Hæren. Både omfanget av konseptet og de kontekstuelle forholdene tilsier at organisasjonsendring bør være aktuelt. For å tilpasse seg konseptet bør derfor Hæren endre sin organisasjon både innenfor formelle og uformell elementer, for å skape det ønskede resultatet av det sivil-militære samarbeidet. Derfor er det relevant å identifisere hvilke oppfattede drivkrefter for endring som finnes i Hæren, hvorvidt det oppfattes endring i organisasjonen og innholdet i denne, og om konteksten har sammenheng med endringen. Spørsmålet vil danne grunnlaget for å finne ut hva som er gjort og ikke gjort i prosessen med å tilpasse seg de nye rammene i «logistikkonsept land».

## **Endringsledelse**

Forskningsspørsmål: Hvilken forståelse, forpliktelse og forankring har konseptet blant ansatte som skal praktisere økt bruk av kommersielle aktører i Hæren?

Teorigjennomgangen viser at endringsprosessen erfaringsmessig kan preges av motstand og/eller skepsis til endringen, og må således ta høyde for det sosiale systemet i organisasjonen. Derfor er det viktig å bearbeide de menneskelige forholdene og Hæren må skape forståelse, forankring og forpliktelse i organisasjonen for å lykkes.

Basert på endringsprosessen bør man således forvente at et nytt konsept i Hæren kommer sammen med en bevisst strategi for hvordan man skal skape gode forutsetninger for endring, og håndtere en eventuell motstand mot konseptet. Derfor vil jeg finne ut hvordan endringsprosessen oppfattes, hvorvidt de som blir direkte påvirket opplever at det finnes en endringsprosess og hvordan endringen ledes i Hæren. Dette vil identifisere årsaker til konseptets status i organisasjonen og bidra til å forklare hvordan konseptet praktiseres. Dog vil jeg ikke fokusere mot ledelsesnivået i organisasjonen, men hvordan ledelsen oppleves av de som skal utføre og praktisere konseptet. Spørsmålet vil på bakgrunn av Kotter sine prinsipper for endring og Lewins trestegsmodell fokusere på hvordan konseptet har blitt

---

mottatt i Hæren sett i lys av reaksjoner på endringsprosessen, og i hvilken grad det er skapt forankring, forståelse forpliktelse for konseptet.

## **Militær logistikk og forsyningskjeder i militær kontekst**

Forskningsspørsmål: Hvordan integreres kommersielle aktører i Hæren for å skape fleksibilitet og responsevne i forsyningskjeden frem til taktisk nivå?

I teorien skiller militær logistikk seg fra annen logistikk ved at den planlegges og utføres i en situasjon som preges av kontinuerlig endring og høy kompleksitet. Dette utfordrer evnen til å drive logistikkunderstøttelse for militære styrker og samarbeidet med aktører utenfor Forsvarets struktur. Forsyningskjeden som skal støtte opp under militære operasjoner må ha en høy responsevne (reaksjonsevne) og fleksibilitet. Det innebærer at den må kunne reagere i henhold til den dynamiske gangen i en militær operasjon hvor behovet ofte kan endre seg. Høy responsevne og fleksibilitet krever at de involverte aktørene har en god organisasjonsintegrering, informasjonsintegrering og gode relasjoner. Til sammen utgjør disse faktorene et viktig grunnlag for hvordan man best kan legge til rette for en responsiv og relevant forsyningskjede til militære operasjoner.

For å oppnå økt operativ evne bør Hæren tilpasse seg «logistikkonsept land» på en slik måte at de kommersielle aktørene integreres i den militære forsyningskjeden ned til det taktiske nivået. Når det er sagt, hvordan integrere informasjon og organisasjon mellom sivile og militære avdelinger? Integrering av kommersielle aktører i en militær forsyningskjede er utfordrende på grunn av ulikhetene i organisasjonene. Sivile og militære avdelinger har ulike krav til sikkerhet og gradering på informasjon, det er to ulike kulturer og organisering, og de har ulike målsetninger med logistikken; profitt versus effekt. Hvordan bør dette gjøres? Er koordineringscellen til NLOGS riktig metode for Hæren? Kan man integrere dette ned til taktisk nivå og leveringspunktet (LP)? Hva tilsier at dagens løsning ikke er god nok? I tillegg utfordres behovet for relasjoner av ulikhetene mellom militære og sivile systemer, hvor informasjonsflyt og kommunikasjon må håndteres med sikkerhetskrav, gradering og relativ avstand mellom organisasjonene. Igjennom forskningsspørsmålet vil jeg derfor kartlegge hvordan kommersielle aktører integreres, hva som er gjort, hvordan integrering oppfattes og i hvilken grad det er hensiktsmessig for å øke den operative evnen.



---

## 3 Metode

I dette kapitlet beskriver jeg designet for oppgaven og hvilken metode som er valgt for å finne svaret på problemstillingen. Kapitlet vil derfor klarlegge hvilken systematikk og fremgangsmåte forskningen baserer seg på for å fremskaffe empiri om virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 15-16). For å beskrive og drøfte metoden i denne studien har jeg primært tatt utgangspunkt i Jacobsen (2015) sin modell for faser i en undersøkelse og kombinert dette med Busch sin oppskrift for akademisk skriving, samt Creswell sin beskrivelse av et forskningsdesign (Busch, 2013; Creswell, 2014). Valg av problemstilling er gjennomført tidligere og kapitlet begynner derfor på fase 2 i undersøkelsesprosessen.

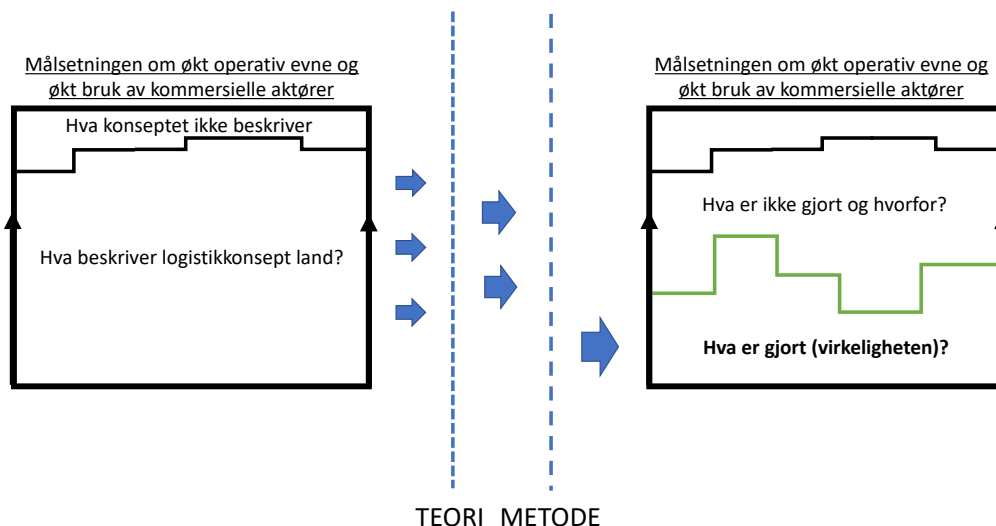
### 3.1 Undersøkellesdesign

#### Analyse av problemstillingen

Problemstillingen: *Hvordan praktiserer Hæren «konsept for logistikk til landstyrkene»?*

«Logistikkonsept land» hadde vært publisert i ca 9 måneder når jeg gjennomførte datainnsamlingen. Selv om prioriteringene i langtidsplanen og føringene som ble gitt der ble kjent allerede i 2016, har den nye innretningen for logistikkstøtten til Hæren fått virke over en forholdsvis kort periode. Derfor vil måling av økt operativ evne som følge av økt bruk av kommersielle aktører være utfordrende. Videre kan det være utfordrende å finne en klar kausalitet mellom operativ evne og økt bruk av kommersielle aktører, fordi det er mange faktorer som påvirker nettopp dette. Selv om det er vanskelig å si om konseptet har gitt økt operativ evne, kan man finne ut hva som er situasjonen for konseptet i dag. Nærmere beskrevet kan man finne ut hvordan praksisen og virkeligheten er nå. I tillegg kan man finne ut om det er noe som mangler og om man har nødvendige forhold på plass for at en ny tilnærming i teorien skal virke. Min oppgave tar derfor utgangspunkt i at økt sivil- militært samarbeid forutsettes å bidra til økt operativ evne slik konseptet beskriver. Oppgaven skal derfor ikke måle operativ evne, men måle hvordan Hæren tilpasser seg «logistikkonsept land» som grunnlag for målsetningen om å bidra til økt operativ evne.

Designet for oppgaven kan forklares igjennom følgende modell for å visualisere tilstanden beskrevet i «logistikkonsept land» og veien frem til å beskrive virkeligheten i Hæren i dag:



Figur 9 Modell for visualisering av undersøkelsesdesignet til oppgaven (egenprodusert).

De svarte boksene representerer omfanget av målsetningen om økt operativ evne, og svart strek horisontalt i boksene beskriver nivået av operativ evne som «logistikkonsept land» skal oppnå. Teorien er broen imellom problemstillingen og datainnsamlingen, og metoden representerer hvordan jeg skal finne svaret på problemstillingen. Den grønne streken representerer hva som er gjort og hva som ikke er gjort, samt hvorfor. Min oppgave skal finne ut hvor den grønne streken er i boksen.

Hvordan de som er direkte eller indirekte påvirket av denne endringen opplever og forstår situasjonen vil være viktig for å svare på problemstillingen. Dette gir mulighet for å fremskaffe mange nyanser og en grundig beskrivelse av saksforholdet igjennom få enheter. En helt klar fordel rent vitenskapelig med denne tilnærmingen er høy intern gyldighet fordi man igjennom få enheter i dybden får en virkelighetsnær beskrivelse. Derimot vil få enheter og dybde være svak på eksternt gyldighet på grunn av at det vil være vanskelig å generalisere og overføre resultatet på andre organisasjoner. Allikevel vil fordelene med å gå i dybden overgå fordelene med å gå bredt ut (Jacobsen, 2015, s. 89-91).

Derfor har jeg i denne oppgaven tilnærmet meg forskningen med et intensivt design hvor jeg prioriterer nyanser fremfor mange enheter og går i dybden på en representativ gruppe som påvirker økt bruk av kommersielle aktører til støtte for Hæren.

---

## Valg av hoveddesign

Det finnes mange tilnærminger for hvordan man kan designe forskning, men siden min problemstilling er sterkt knyttet til en kontekst i en organisasjon, avgrenset i tid og i stor grad bygger på et teoretisk utgangspunkt, er det passende å benytte casestudie som design (Busch, 2013, s. 55-56).

Videre finnes det flere ulike hoveddesign for en casestudie og Jacobsen (2015) deler det inn i tre forskjellige tilnærminger: enkeltcase, aksjonsforskning og komparative caser (Jacobsen, 2015, s. 105). For å svare på min problemstilling var det ikke hensiktsmessig å manipulere prosessen da jeg i det tilfellet kun ville målt effekten av de tiltak jeg aktivt integrerte.

Samtidig ville det vært ressursmessig utfordrende innenfor tid tilgjengelige og omfanget av en slik studie. Det var heller ikke nødvendig å sammenligne to organisasjoner for å finne svar på problemstillingen. Det kunne vært relevant å gjennomføre siden man da kunne redusere svakheten i oppgaven med tanke på generalisering. Imidlertid var det ikke ressursmessig gjennomførbart og det ville fått en konsekvens for dybden i forskningen. Derimot var det mer hensiktsmessig å velge en enkeltcase- studie hvor jeg kunne få en detaljert beskrivelse av virkeligheten. Derfor valgte jeg i denne oppgaven å gjennomføre en enkeltcase studie av det taktiske nivået i Hæren.

## 3.2 Valg av metode

På grunn av valget om et intensivt design og problemstillingens behov for en åpen tilnærming var kvalitative data best egnet. Dette gir i liten grad pre- strukturering av spørsmålene som de få enhetene skulle svare på og er således en bedre fremgangsmåte for å den informasjonen jeg var ute etter. Jeg ville se hvordan menneskene involvert fortolket og forstod situasjonen for å skape nyanse og gode beskrivelser. Dette styrker oppgavens interne gyldighet og er en fleksibel tilnærming som passer problemstillingens kompleksitet. I tillegg er ikke utvalget av personell så stort at jeg ikke klarer å få et godt representativt utvalg igjennom en kvalitativ undersøkelse. På den annen side er det noen utfordringer som må vurderes ved å velge en kvalitativ versus en kvantitativ oppgave (Jacobsen, 2015, s. 125-137).

I min oppgave utfordrer en kvalitativ tilnærming det faktum at undertegnede jobber i tett tilknytning til enhetene som undersøkelsen omhandler. Denne nærheten utfordrer ærlighet og åpenhet under datainnsamlingen, samt mine fordommer i sakens anliggende. Dette er noe jeg har forsøkt å redusere effekten av ved å gjennomføre intervjuene i en nøytral setting for å

---

legge til rette for at vedkommende som intervjues opplever det som trygt og pålitelig, og igjennom tilnærmingen til spørsmålene i intervjuguiden. I tillegg vil undersøkelsen gjenspeile hva den enkelte person i den aktuelle stillingen mener om saken og representerer nødvendigvis ikke et mer allment synspunkt. På grunn av at kvalitativ metode er en ressurskrevende tilnærming har jeg ikke hatt mulighet til å kombinere den med kvantitativ metode. Selv om det kunne ha styrket oppgaven i forhold til å skape bredde, redusere nærhet og mer åpenhet i undersøkelsen (Jacobsen, 2015, s. 125-137).

### **3.3 Metode for datainnsamling**

Ved bruk av kvalitativ metode finnes det ulike metoder for innsamling av data. De vanligste er observasjon, individuelle intervju, fokusgruppeintervju eller dokumentstudier (Jacobsen, 2015, s. 145). I denne studien har jeg valgt å benytte det individuelle, åpne intervjuet med en semistrukturert tilnærming. Årsaken til valget av det individuelle intervjuet er knyttet til min vurdering av behovet for få enheter og behovet for den enkeltes oppfattelse og forståelse. Videre har jeg valgt en semistrukturert eller middels strukturert tilnærming til intervjuene. Dette er fordi jeg ville ha åpne spørsmål og svar, men samtidig struktur nok til å få frem det jeg er ute etter og mulighet for å styre retningen i intervjuene, samt for å få en ressurseffektiv gjennomføring. I tillegg var jeg ute etter de som har nøkkelstillinger i saksforholdet for å finne ut hvordan de som har mest oversikt oppfatter situasjonen. Det ga mulighet for å se felles meninger og sammenhenger mellom forskjellige nivå i organisasjonen.

Fordelene med denne metoden for datainnsamling er primært forbundet med sin fleksible form og muligheten for å følge opp interessante svar under intervjuet, samt tolke adferden til respondentene. Imidlertid har metoden også en del svakheter som må vurderes i prosessen. Det individuelle intervjuet utfordrer reliabiliteten i form av at jeg har medium grad av standardisering på datainnsamlingen. Videre må jeg være bevisst nærheten min til organisasjonen og den konteksteffekten dette kan gi. I tillegg er individuelle intervju en tidkrevende prosess både i form av forberedelser og gjennomføring. Allikevel var det ikke passende å erstatte det individuelle intervjuet med fokusgruppe eller observasjon. Fokusgruppe ville vært utfordrende med tanke på kompleksiteten i problemstillingen og alle de forhold som kunne bli diskutert ville være vanskelig å sy sammen og strukturere. Observasjon kunne vært en fin metode for å komplimentere intervjuene og triangulere datainnsamlingen. Derimot var det i min situasjon utfordrende å gjennomføre ressursmessig

---

og i forhold til min rolle i organisasjonen som ble undersøkt. Det ville ikke falle naturlig for meg å observere en slik prosess. Derfor har jeg fokusert min undersøkelse rundt det individuelle intervjuet (Jacobsen, 2015, s. 159-173).

I forberedelsene til intervjuene etablerte jeg en intervjuguide med tema, fast rekkefølge og åpne spørsmål. Intervjuguiden ble bygget opp etter forskningsspørsmålene og med temaer innenfor militær logistikk, forsyningskjeder i militær kontekst, organisasjonsendring og endringsledelse. Spørsmålene ble utledet fra litteraturstudiet og har alle en rekke oppfølgingsspørsmål som utgangspunkt hvis respondentene ikke svarte noe, eller trengte hjelp til å forstå hva jeg var ute etter. I forbindelse med et planlagt intervju av en kommersiell aktør utledet jeg et eget sett med spørsmål innrettet mot deres situasjon som utenforstående fra Hæren. Disse ble lagt inn på slutten av intervjuguiden og svarer på hovedelementene av de samme spørsmålene rettet mot respondenter fra Hæren, men fra et annet perspektiv.

Intervjuene ble primært gjennomført ansikt til ansikt hvor jeg gjennomførte seansen i en uformell setting gjerne på kontoret eller et sted hvor respondenten følte seg hjemme. Dette for å redusere effekten av at undertegnede jobber i organisasjonen og for å skape mest mulig trygghet. Videre benyttet jeg lydopptak i kombinasjon med notater. Lydopptaket var til hjelp med tanke på mitt lave erfaringsnivå med intervjuer og fordi jeg kunne fokusere fullt og helt på selve interaksjonen med intervjuobjektet. Notatene ble benyttet til å notere ned sentrale funn og for å vise intervjuobjektene at det de fortalte meg var interessant. Intervjuene var innenfor en tidsramme på ca 1-1,5 time for å unngå at det ble for slitsomt, men også for å redusere ressursbehovet. I tillegg la jeg inn et åpent og uforventet spørsmål i starten av intervjuene for få frem det respondenten mente er det viktigste i fra sitt synspunkt (Jacobsen, 2015, s. 146-159).

## **3.4 Valg av undersøkelsesenheter**

### **Intervju utvalg**

Den teoretiske populasjonen påvirket av problemstillingen i Hæren er relativt stor, men populasjonen av personell med en direkte formell påvirkning er liten. Med kvalitativ metode ville det være utfordrende å gjennomføre intervju med hele populasjonen, men det var gjennomførbart å dekke opp størsteparten av populasjonen som har en formell direkte påvirkning. Derfor valgte jeg ut et utvalg av nøkkel-respondenter som representerer populasjonen basert på følgende kriterier:

- **Bredde og spredning:** Utvalget bestod av respondenter fra alle de forskjellige nivåene i Hæren og fra de som er sentrale beslutningstagere angående utnyttelse av kommersielle aktører. Videre bestod det av respondenter utenfor Hæren ved Forsvarets Logistikkorganisasjonen (FLO/RLL-N) og Bring. Disse representerer fagmyndigheten for logistikk i Forsvaret og en relevant kommersiell aktør til støtte for Hæren, og er begge en sentral del av forsyningskjeden. Dette gav en god bredde i utvalget og er representativt for populasjonen.
- **Relevant informasjon:** Respondenter med erfaring og kunnskap innenfor problemstillingens variabler. Utvalget har sentrale stillinger innenfor logistikk og erfaring fra flere nivåer og operasjoner, samt øvelser i Forsvaret. Videre har de direkte eller indirekte erfaring med sivilt- militært samarbeid innenfor logistikk.
- **Typisk personell:** Respondenter som typisk innehar denne type stillinger som en del av sin karriere og har tilsvarende likt utdanningsnivå. Gruppen av personell som dette utvalget representerer har relevant kunnskap og erfaring for å bidra til ny kunnskap om problemstillingen i denne oppgaven. De vil dermed representere populasjonen på en god måte (Jacobsen, 2015, s. 179-183).

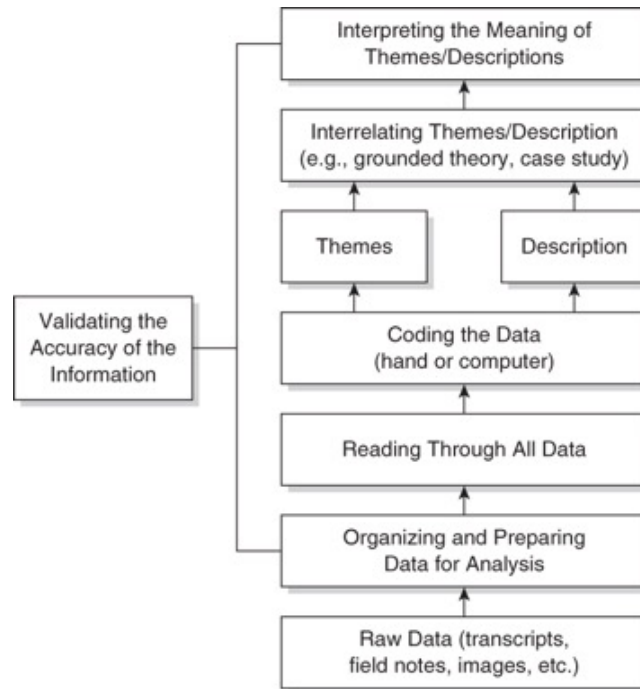
Antallet respondenter som ble intervjuet ble i hovedsak utledet av kriteriene ovenfor og antall nivå i organisasjonen Hæren, samt behov for perspektivet til fagmyndigheten FLO og den utvalgte kommersielle aktøren Bring.

Avdeling	Respondent	Tid
Hærstaben/G4- stabsfunksjonen logistikk	R1	21-01-2020
Hæren/Brigade Nord Stab/G4 stabsfunksjonen logistikk	R2	16-01-2020
Hæren/ Operasjonsstøtteavdelingen	R3	15-01-2020
Forsvarets Logistikkorganisasjon (FLO)/ Regional Logistikkledelse Nord Norge (RLL-N)	R4	15-01-2020
Bring	R5	29-01-2020
Hæren/ Logistikkbase Land	R6	22-01-2020
Stridstrenbataljonen	R7	29-02-2020

Figur 10 Sammenstilling av utvalget knyttet i denne studien (egenprodusert).

### 3.5 Analyse av data og resultater

Under analyse av data og resultater fra datainnsamlingen har jeg primært fulgt Creswell sin modell. Målsetningen med prosessen var å få frem helheten og hva slags mening den innsamlede dataen gir igjennom å dele opp dataen for deretter å sette den sammen igjen.



Figur 11 Data analyse i kvalitativ forskning (Creswell, 2014, s. 195-197).

#### Dokumentasjon fra intervjuene:

Under intervjuene har jeg benyttet lydopptak kombinert med notater. Notatene var primært for å fange hovedinntrykk fra intervjuene og fungerte som reserve hvis det skulle oppstå problemer med lydopptakeren. Videre har jeg notert ned hvordan intervjuet fungerte og en beskrivelse av gjennomføringen. Ved avslutningen av intervjuene har jeg laget en oppsummering for å ha som grunnlag ved analyse av data fra respondentene. Lydopptakene ble ikke transkribert i sin helhet, men der hvor lydfilene utledet interessante data som traff på spørsmålene ble det transkribert over til tekst som grunnlag for analysen.

#### Innholdsanalyse og kategorisering

Først startet jeg med å lese og lytte til alle data sånn at jeg fikk et godt inntrykk av helheten og viktige deler av innsamlede data. Deretter startet jeg selve analysen ved å transkribere deler fra intervjuene å legge svarene inn i en matrise kategorisert etter tema og spørsmål fra intervjuguiden med tett knytning til teorikapittelet. Videre har jeg analysert de enkelte delene

---

fra hver respondent og sett de i lys av helheten før jeg har sett helheten i lys av de enkelte delene. Deretter har jeg funnet sammenhenger, fellesnevner og variasjoner i dataene, og utledet underkategorier som senere er benyttet i analyse og drøftingskapittelet (Creswell, 2014, s. 197-200). Underveis i analysen har jeg benyttet teori som støtten for å finne interessante data. Hensikten med denne fremgangsmetoden var å forstå helheten og skape ny forståelse av de enkelte delene for å fremskape bindinger mellom den innsamlede dataen og gjøre det mulig å se sammenhenger og mønster. Analysekapittelet senere i oppgaven er disponert etter forskningsspørsmålene hvor delkonklusjonene leder til hovedkonklusjonen i oppgaven.

### **3.6 Forskningskvalitet**

Kvaliteten på datainnsamlingen er viktig for vurderingen av hvor gode konklusjonene er i studien. Datainnsamlingsmetoden og dataanalysen er gjennomført på en måte som både styrker og utfordrer resultatene av studien. Særlig med tanke på at studien er gjennomført av en representant fra Forsvaret innenfor et tema som er meget relevant igjennom nåværende og fremtidig jobb. For å drøfte kvaliteten på forskningen har jeg tatt for meg gyldigheten i form av om man måler det man faktisk skal måle og om funnene kan generaliseres. Deretter har jeg drøftet hvorvidt studien er pålitelig og således om man kan stole på de dataene som oppgaven fremviser og tolkningen av disse.

#### **Oppgavens gyldighet**

Først har jeg sett på den interne gyldigheten i oppgaven. Oppfattes egentlig resultatene fra datainnsamlingen og dataanalysen som riktige? For å drøfte dette har jeg benyttet tre forhold i fra Jacobsen (2015) sin tilnærming: Gir studieobjektet en sann representasjon av virkeligheten? gir forskeren en sann representasjon av data? og gjenspeiler resultatene virkeligheten? (Jacobsen, 2015, s. 228-236).

Oppgaven er tilstrebet å gi en sann representasjon av virkeligheten. Kildene som er benyttet til datainnsamling har tilgang til et virkelighetsbilde for organisasjonen som representerer oversikt og innsikt. Kildene er nøkkelpersonell i organisasjonen og har relevant erfaring innenfor temaet. En av fordelene med å studere egen organisasjon er tilgangen man har fått til nøkkelpersonell. Imidlertid er det en svakhet at undertegnede har nærhet til flere av kildene og det er en risiko forbundet med at kommersielle aktører gjerne kan fremstille saksforholdet som veldig positivt siden deres motivasjon for samarbeid i stor grad er knyttet til økonomisk



---

gevinst. Dette kan føre til at de ikke vil være helt ærlige i sin besvarelse hvis det kan påvirke eget forhold til organisasjonen og fremtidige avtaleforhold med Forsvaret. I tillegg er ikke kildene helt uavhengige av hverandre. De har flere fellesnevner og kjenner til hverandres roller. Man kan derfor ikke se helt bort ifra at de diskuterer sakens anliggende seg imellom. Derimot har respondentene høy kunnskap om organisasjonen og nærhet til virkeligheten. Videre er de såkalte førstehåndskilder og har etter min vurdering hatt høy vilje til å fortelle om virkeligheten da dette er i deres egen interesse. I tillegg har jeg under intervjuene lagt til rette for at informasjonen som respondentene gir er mest mulig uoppfordret, og at de føler det naturlig å fortelle om saksforholdet (Jacobsen, 2015, s. 228-232).

Når det gjelder om studien gir en sann representasjon av data har jeg som en del av prosessen gitt alle respondentene tilgang til konklusjonene som analysen av data har utledet for å kvalitetssikre at de kjente seg igjen i funnene. Videre har jeg i presentasjonen av analysen i analyse kapittelet drøftet validiteten på funnene. Når det gjelder om konklusjonene mine gjenspeiler virkeligheten har jeg forsøkt å kontrollere dette igjennom å sammenligne mine resultater med annen forskning innenfor området militær logistikk og organisasjonsendring (Jacobsen, 2015, s. 233-237).

Valgt metode gjør det i utgangspunktet vanskelig å generalisere (ekstern gyldighet). Min tilnærming har hverken hatt mange enheter eller stor spredning. Imidlertid er det flere metoder man kan bruke for å generalisere. Innenfor min kvalitative tilnærming har det vært utfordrende med en generalisering fra utvalg til populasjon. Derimot har jeg valgt å generalisere teoretisk igjennom å finne sammenheng med teorien og rammene for at konseptet skal ha en effekt. I tillegg kan det være mulig i forlengelsen av denne prosessen å generalisere over på andre grener i Forsvaret fordi utvalget representerer en gruppe mennesker med samme type utdanningsløp og arbeidsoppgaver. For eksempel er det sannsynlig at mitt funn vil være overførbart til Heimevernet hvor populasjonen og arbeidsoppgavene har flere likheter. Allikevel er ikke hensikten med oppgaven å skape grunnlag for generalisering, men beskrive virkeligheten i et begrenset tidsrom. Derfor har oppgaven en høy grad av indre gyldighet og mindre grad av ytre gyldighet (Jacobsen, 2015, s. 237-240).

## **Oppgavens pålitelighet**

I denne delen vil jeg drøfte hvordan selve undersøkelsen kan påvirke undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen. Siden metoden ikke legger opp til en skjult eller helt nøytral

---

metode for datainnsamling, og det faktum at undertegnede jobber i organisasjonen som er undersøkt, er det sannsynlig at undersøkelsesopplegget har påvirket de som ble undersøkt og således resultatet av undersøkelsen (Jacobsen, 2015, s. 241).

Min tilknytning til organisasjonen utfordres ved den såkalte «undersøkereffekten» og «konteksteffekten». I forhold til min stilling i Hæren har det for respondentene fra Hæren og FLO gjort seg gjeldende et kommandomessig forhold både i grad og organisasjonsnivå. Derfor kan min posisjon ha påvirket de som ble intervjuet til å svare i en retning av det de tror er riktig sett opp imot min eller organisasjonens utgangspunkt. Og ikke nødvendigvis bygge opp under åpenhet og legge til rette for at den virkeligheten som respondenten opplever kom frem. For å redusere effekten av dette har jeg i tillegg til sted for intervjuet startet med å forklare hensikten med studien og i etterkant gitt alle muligheten til å kvalitetssikre sitater og funn i oppgaven. I tillegg har jeg lagt opp til at navnet på de som intervjues ikke refereres til i oppgaven. Dog har jeg ikke kunnet gi nøytralitet da vedkommende stilling og funksjon vil fremkomme i oppgaven. Dette har jeg presisert i forkant av intervjuet for å sørge for at vi er omforent igjennom et samtykke (Jacobsen, 2015, s. 241-247).

### **Etiske problemstillinger**

Noen identifiserte utfordringer og vurderinger for mitt undersøkelsesopplegg var nøytralitet, unngå påvirkning på karrieren til de som deltok i undersøkelsen og studie av egen organisasjon. Det var viktig for min oppgave at disse etiske forholdene ble vurdert og at tiltak ble iverksatt. Resultatene skal representere en virkelighet, men ikke på bekostning av organisasjonens virke eller de personene som deltok i undersøkelsen. Derfor har jeg vurdert konsekvensene for den enkelte respondent før jeg skrev ned sitater og referanser til svar fra intervjuobjektene i oppgaven. Hvis jeg vurderte det dithen at det er sannsynlighet for skade har jeg utelate dataen fra oppgaven. Videre har jeg lagt opp til spørsmål som er generelle nok til at de ikke nødvendigvis avslører intervjuobjektets arbeidsmetodikk, innsats eller prestasjon. Det har som sagt ikke vært mulig med full nøytralitet i oppgaven, og jeg har derfor tilstrebet en grad av konfidensialitet forankret i respondentenes informerte samtykke. I tillegg har jeg latt respondentene få mulighet til å lese igjennom mine funn og sitater hentet ut fra intervjuene (Busch, 2013, s. 62-63).

---

## 4 Analyse og drøfting

I denne delen av oppgaven vil jeg analysere og drøfte resultatet av datainnsamlingen sett opp imot det teoretiske rammeverket. Det vil jeg gjøre ved å dele kapittelet i tre deler med bakgrunn i temaer fra teorien og forskningsspørsmålene fra datainnsamlingen. Denne inndelingen er videre delt opp i flere kategorier utledet fra dataanalysen. Hver del avsluttes med en delkonklusjon for det enkelte forskningsspørsmål. Til sammen danner dette grunnlaget for å konkludere med svaret på oppgavens problemstilling: *Hvordan praktiserer Hæren «konsept for logistikk til landstyrkene»?*

### 4.1 Organisasjonsendring

Forskingsspørsmål: *Hvordan endres Hæren som organisasjon for å tilpasse seg økt bruk av kommersielle aktører?*

For å finne ut hvordan Hæren praktiserer konseptet er det relevant å finne ut hvordan Hæren endres som følge av konseptet. For å svare på det er det nødvendig å først finne ut hvilke drivkrefter og hvilken kontekst som setter premissene for endring, og om Hæren har en felles forståelse av disse. I tillegg er det nødvendig å finne ut hva som er innholdet og omfanget av en eventuell endring i Hæren. Hva er det som endres, hvordan og hvor mye? I dette kapittelet vil jeg svare ut forskningsspørsmålet ved å analysere og drøfte dataene for drivkrefter og kontekst for endring, og deretter for omfanget av endring i Hæren.

#### Oppfatning av drivkrefter og kontekst for endring

I en planlagt endringsprosess er det endringsagenter og drivkrefter som er pådrivere for endring. De legger premissene for endringsprosessen og driver endringen igjennom organisasjonen. Allikevel er ikke drivkreftene en ren subjektiv oppfatning, men er gjerne basert på objektive faktorer. Styrken og klarheten i drivkreftene baserer seg på felles forståelse og vil legge klare premisser for en endring. Er drivkreftene uklare vil det utfordre endringsprosessen på en annen måte, enn om den har styrke og forankring i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 51-54). Videre vil konteksten som organisasjonen befinner seg i, både indre og ytre påvirke hvor enkelt eller utfordrende en endringsprosess kan være. Summen av konteksten organisasjonen befinner seg i påvirker evnen til å endre seg, og det er derfor viktig at konteksten er et grunnlag for strategien i en planlagt endring (Jacobsen, 2018, s. 87-112). Jeg har under datainnsamlingen valgt å se drivkreftene og konteksten i sammenheng for å

---

finne ut om det er en felles forståelse av grunnlaget for endringen som «logistikkonsept land» medfører.

Respondentene er samstemt når det gjelder hvordan kommersielle aktører bidrar til økt operativ evne for Hæren. «[...] Forsvaret vil aldri komme dit at vi vil ha den kvantiteten som trengs for å oppnå tilstrekkelig operativ evne» uttaler respondent 2 (R2). Den kvantiteten av logistikk som kommersielle aktører innehar er noe som Hæren ikke har noen erstatning for, eller noe alternativ for å løse med militære ressurser. I tillegg bidrar dette til å øke den operative evnen totalt sett ved å «ta bort kapasitet fra direkte logistikk håndtering i egen org for så å frigjøre det til andre deler av organisasjonen» (R1). Kommersielle aktører er derfor ansett som en nødvendighet for Hæren.

Allikevel er det sånn at respondentene (R1, R2, R3, R4, R6), også er samstemte om at sjef FLO og FLO anses som en agent og drivkraft i endringen for Hæren. «Sjef FLO er etter min oppfatning en som ble satt inn i stillingen nettopp for å få til dette her» (R6). Hæren eller representanter fra Hæren er ikke nevnt som agent eller drivkraft i endringen, og det er derfor et skille mellom hvem som står bak endringen og den som skal gjennomføre endringen. I dette tilfellet er Hæren lite involvert i å skape eller drive premissene for endring. Sågar sier en av respondentene at; «jeg oppfatter egentlig at det som er den største utfordringen er at Sjef FLO og hans nærmeste stab virker å sitte på en plan som de ikke synliggjør på en god måte» (R3). Dette tilfellet kan sammenlignes med studien til Bismo (2016) angående implementering av NATO STANAG<sup>7</sup> i Forsvaret. Han finner ut at manglende samarbeid og forankring var knyttet til at organisasjonen som skal utføre implementeringen selv ikke hadde en endringsagent som kunne påvirke hele området for prosessen (Bismo, 2016, s. 43).

Respondentene er også samstemte når det gjelder konteksten for endring i Hæren. «Det er litt trender i tiden som driver oss i ulike retninger» (R1). Trender i tiden som privatiseringen av offentlig sektor, «new public management» (NPM) og økonomi ved effektivisering fremheves som sentrale drivkrefter og en ytre kontekst for endring. «Hva som har skjedd i de fleste statlige virksomheter de siste 20-30 år. Så er det litt gjennomsyra av NPM hvor man prøver å måle mer på økonomiske resultater» (R7). Konteksten for endring er i stor grad relatert til den ytre faktoren økonomi og effektivisering igjennom privatisering, og er noe Hæren påføres fra

---

<sup>7</sup> NATO STANAG (standardization agreement) er en NATO standardisering som angir samtykke fra medlemslandene til å implementere en standard, helt eller delvis, med eller uten forbehold for å tilfredsstille de interoperable kravene. Feks doktriner, konsepter og prosedyrer (Bismo, 2016, s. 7-8).

---

utsiden av organisasjonen. «*De private aktørene kan overta offentlige oppgaver*» (R1) og R4 oppsummerer det med; «*Det virker på meg som at istedenfor å gjøre investeringer, mer materiell, flere strukturelementer i Forsvaret, så dekkes det opp med å ha kontrakter med sivile leverandører som skal gjøre de samme oppgavene*» (R4).

I teorien avhenger drivkreftenes styrke og påvirkningskraft av hvor klare de er for organisasjonen, samt hvilke konsekvenser de har (Jacobsen, 2018, s. 52). I tilfellet til Hæren er man enige om hva konteksten er i en større helhet, men drivkraften er ganske vag sett i lys av at den ikke direkte blir beskrevet som en påvirkning for Hæren. Drivkraften er påført fra utsiden med litt uklare konsekvenser og nødvendighet. I tillegg er endringsagenten definert som en person utenfor egen organisasjon og er noe som påvirker virkningen av styring og lederskap. Denne situasjonen er noe sammenfallende med det som skjedde etter den kalde krigen hvor den ytre konteksten hadde liten påvirkningskraft på viljen til endring av Hæren (Børresen et al., 2004, s. 384).

## **Innhold og omfanget av endringen**

Endring i organisasjonen Hæren som følge av «logistikkonsept land» kan innbefatte flere områder og uavhengig av hvilke som endres vil det påvirke de andre områdene i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 84-85). I Hæren skal sluttproduktet av endringsprosessen være økt operativ evne og denne delen av datainnsamlingen fokuserer på å finne ut hva som endres, samt se på hva de ansatte i Hæren mener bør endres. Svaret på dette vil direkte bidra til å svare på hvordan Hæren endrer seg som følge av «logistikkonsept land».

I Hæren har det skjedd en dreining mot konseptets målsetning om økt bruk av kommersielle aktører. Det har skjedd en del uformelle endringer ved at Hæren spesielt på et lavere nivå har begynt å oppdage kapasitetene som de kommersielle aktørene bidrar med inn mot egne operasjoner. Dette gjelder spesielt innenfor transport hvor Brig N i stor grad har begynt å komplettere egne ressurser med støtte fra kommersielle aktører (R2, R6, R7).

*«Mindsettet endres, som følge av at man har sett konsekvensene av å rendyrke bruk av egne ressurser og man har prøvd ut bruk av sivile kommersielle transportaktører og ser at det fungerer, det er en større fleksibilitet i det enn vi faktisk innså til å begynne med, og tankesettet på oss som driver på med det her har dreid mere over til å benytte sivile, ergo blir de benyttet» (R2).*

Man ser at det er på vei til å skje en endring hvor man nå er mer bevisst kapasiteten som kommersielle aktører bidrar med, og ønsker derfor å utnytte denne kapasiteten aktivt. «*Hvis vi*

---

ser at det vil være smartere å bruke en ekstern leverandør innenfor et område så gjør vi jo det» (R1). Samtidig viser empirien at dette i hovedsak skjer fra bunnen av organisasjonen. At det er økt bruk av kommersielle aktører oppfattes ikke som føringer fra toppen av organisasjonen, men som initiativ på bunnen. Som respondentene fra brigade og bataljonsnivå beskriver det, «koker litt sånn ned til enkeltpersoner og initiativ da framfor system. Det er litt sånn tilfeldig er min oppfatning» (R6). Dette underbygges av R7 som beskriver at:

*«[...] For hæren sin del er det litt tynt. Men kjenner ihvertfall fra FOH nivået og opp mot NLOGS<sup>8</sup> er det ingen tvil, spesielt etter TRJE18 hvor vi var avhengig av sivil støtte. [...] Vesentlig større grad enn tidligere. Så på det nivået har jeg merket endring, men på Hær nivå har per nå så har jeg ikke merket noe utenom det vi har gjort sammen med brigaden. [...] det er litt i det små enda» (R7).*

Imidlertid oppfatter ikke respondentene at det er gjennomført noen formelle endringer som følge av «logistikkonsept land» (R2, R4, R6). Konseptet er ikke operasjonalisert fullt ut og status beskrives fra Hæren som; «Implementeringen har nok kanskje gått noe sakte» (R1). Samstemtheten om manglende formelle endringer underbygges av usikkerheten som kommer frem angående roller, ansvar og myndighet. Det er ikke klart hva som er Hæren sin rolle, ansvar og myndighet mot FLO og de kommersielle aktørene. Derimot er FLO sin rolle og ansvar i konseptet ganske klart på grunn av at de allerede i dag samarbeider med kommersielle aktører:

*«Dialog mellom kunden og leverandører så føler jeg at den er godt ivareta med profesjonelle håndtering av FLO. [...] De ivaretar den bestiller kompetansen [...] Spørsmålet er jo hvis vi skal integrere dette i en større grad også opp mot grensesnittet [...] Mellom det sivile og militære så må det nok settes i et system i Hæren og i Brigaden. Og da er spørsmålet hvem og hvor skal dette gjøres» (R2).*

Denne usikkerhet underbygges også av R7:

*«[...] hvem er det egentlig som sitter på linken mellom Hæren og sivile aktører? i mitt hode nå bør det kanskje tillegges inn i Logbase Land, men da må tror jeg de samtidig må tilføres kompetanse og erfaring på samvirke med sivile aktører» (R7).*

Som flere av respondentene presiserer er man i Hæren avhengig av å teste, trene og øve konseptet i praksis for å skaffe seg erfaring med kommersielle aktører (R1, R4, R6, R7). Dette

---

<sup>8</sup> Nasjonalt logistikkoperasjonssenter (NLOGS) er den operative logistikkommandoen i FLO i fred, krise, konflikt og krig. NLOGS har ansvaret for å planlegge, koordinere og lede fellesoperativ (hær, sjø og luft) logistikk og sanitet i Forsvaret (G. Birkemo & Graarud, 2018, s. 20).

---

utledes fra usikkerheten om hvem som egentlig skal koordinere logistikken mot de kommersielle aktørene og FLO.

I teorien skal endring i et av elementene påvirke alle eller flere elementer av organisasjonen. Samtidig er det ikke slik at en endring i de uformelle forholdene nødvendigvis endrer de formelle forholdene på samme tid. Avhengig av tilnærmingen, bevisst eller ubevisst kan endringene skille seg fra hverandre i tid (Jacobsen, 2018, s. 84). Som min datainnsamling indikerer er det startet en endring av de uformelle forholdene ved organisasjonen, men ikke gjennomført noen endringer ved de formelle forholdene. Allikevel er det etablert seg flere oppfatninger om hva som burde endres i Hæren for å tilpasse seg «logistikkonsept land».

Respondentene fra Hæren er samstemt og har klare meninger om hva som burde endres både innenfor formelle og uformelle forhold i organisasjonen. Det er spesielt to forhold som går igjen; for det første er det tydelig at kommunikasjon og systemer for å kommunisere mellom Hæren og kommersielle aktører er viktig å få på plass (R1, R3, R4). For det andre er det et behov for å øke kjennskapen mellom Hæren og de kommersielle aktørene (R1, R6, R7). Videre presiseres det at øvelse og trening med kommersielle aktører i større omfang vil bedre kjennskapen og skape gode arenaer for kommunikasjon og kjennskap (R4, R6, R7).

Kommunikasjon er et område hvor flere av respondentene utfordrer konseptet med tanke på koordinering under operasjoner, og spesielt i forbindelse med leveringspunktet mellom de kommersielle aktørene og Hæren. «*En utfordring er kommunikasjon med sivile aktører. Så, hvordan skal det ivaretas på en god måte i et område hvor man har battlespacemanagement. Hvordan skal link up mellom sivile og militære skje?*» (R3).

Dette underbygges av R4 når han beskriver at:

*«[...] transportressursene som kommer med forsyninger må inn i operasjonsområdet [...] hvis dem kommer med artilleriammunisjon for eksempel så bør det kjøres nærmere amm dumpa kontra det å laste av. Det er mye jobb ikke sant, så laste det flere ganger bør jo ikke gjøres, bør jo kjøre frem. Da er det jo K2<sup>9</sup> oppgave som Hæren og Brigaden må klare for å kontrollere de transportene lastene som kommer med, sivile, Bring» (R4).*

---

<sup>9</sup> K2 er en forkortelse for kommando og kontroll (K2). Militært begrep for planlegging og ledelse av operasjoner, og består av organisasjonen, prosessene, prosedyrene og systemene som gjør militære sjefer i stand til å lede og kontrollere styrkene (FFOD, 2019, s.136).

---

Konsekvensene av mangelfull informasjonsflyt mellom militære og kommersielle aktører underbygges av forskningen til Westermann (2016). Forskningen hans viser mangelfull informasjonsflyt mellom partene og at dette medfører usikkerhet i leveransen, samt reduserer effektiviteten i forsyningskjeden (Westermann, 2016, s. 72). Det er ingen av respondentene som har noen klar løsning på hvordan man skal forbedre kommunikasjonen mellom militære og sivile i en operasjon, men det oppsummeres slik av R1: «*Samhandling med en aktør utenfor Forsvaret krever at du har etablert en måte å kommunisere på og at en er enige om hvem som har ansvaret for hva*» (R1).

Videre presiserer respondenten at: «*Det å gi litt slipp på den kontrollfølelsen, det at noen andre overtar ansvar, du må stole på andre, den tror jeg nok kanskje sitter langt inne, hos noen i hvert fall. Inklusiv meg selv. Det blir litt ukomfortabelt*» (R1). Dette samsvarer med R4 som sier at «*[...] Vil jo ha veldig opsec<sup>10</sup> på hvor vi har forskjellige installasjoner i brigadeteigen. Må jo faktisk slippe litt opp på akkurat det*» (R4). Hæren bør altså gjøre noen endringer og tiltak innenfor kommunikasjon for å klargjøre hvordan man bør koordinere logistikken mot de kommersielle aktørene. Videre handler det også om å slippe opp på kontrollbehovet, noe som kan utelate nødvendig informasjon til den kommersielle aktøren.

Dette underbygges også av den kommersielle aktøren som sier at:

*«[...] når man skal bruke og kreve de samme tingene mot sivile aktører så får man plutselig et omfang og en kompleksitet som blir krevende. [...] Hva er godt nok, av need to know. Dette går på sikkerhetsklarering, det går på, spesielt da, det skal ned på sjåfør nivå, det kan på en del ting være komplisert»* (R5).

Den kommersielle aktøren håndterer i utgangspunktet Hæren eller Forsvaret som kunde på lik linje med andre sivile kunder. «*[...] om det er Hæren eller noen andre, det er samme for oss hvem vi kjører for*» (R5). Det er således et potensial som ligger innenfor kommunikasjon som bør operasjonaliseres for å kunne praktisere konseptet i Hæren.

Kjennskap er et annet sentralt utviklingsområde utledet fra respondentene i Hæren.

Respondentene er godt samstemt om at hvis Hæren skal videreutvikle utnyttelsen av kommersielle aktører er man nødt til å bli bedre kjent med hverandre. Som R1 beskriver det:

*«Skal dette fungere optimalt så må vi nok gå hakket videre å få etablert et tettere kunde og leverandørforhold, og vi ønsker jo egentlig å komme tettere inn i hverandres*

---

<sup>10</sup> Operasjonssikkerhet (OPSEC) for å hindre en motstander i å skaffe seg informasjon om våre operasjoner, objekter, kapasiteter og intensjoner (FFOD, 2019, s.154).



---

*kjeder. Det blir en form for partnerskap. Det handler om å kjenne hverandre såpass godt at man kan utnytte hverandre og da må vi nok slippe de inn i hvordan vi tenker» (R1).*

Dette underbygges av R6 som mener at: *«Jo bedre kjennskap organisasjonen får til det og får til de aktørene vi har, jo større mulighet er det for å finne gode arenaer for å trekke de inn for å samvirke» (R6).* Teorien er også klar på at kjennskap til hverandre og tett samarbeid mellom parter i en forsyningskjede er viktig for resultatet og kan øke effekten (Zacharia et al., 2009, s. 115-116) Videre er den kommersielle aktøren også positiv til å bli bedre kjent med Hæren og ser behovet for å skape forståelse for hverandres behov (R5). Derimot tar flere av respondentene opp behovet for å avklare hvor nærme man skal ta de kommersielle aktørene og uttaler at det er behov for å diskutere nærmere hvor grenseskillet skal gå (R1, R3).

Kjennskap inkluderer også kompetanse, men det er ingen av respondentene som kunne vise til noen tiltak som var iverksatt for å heve kompetansen innenfor samarbeid med kommersielle aktører (R3, R4, R6, R7). Samtidig svarer flere av respondentene at det er et behov og at de mener kommersielle aktører sannsynligvis sitter på mye relevant kompetanse. Spesielt fremhever R1, R6 og R7 bestiller kompetanse slik at man skal bli flinkere til å utnytte den kapasiteten de kommersielle aktørene kan bidra med. Videre kommer R6 med et konkret forslag om å etablere en fast liason funksjon fra Hæren hos FLO/NLOGS, i den hensikt å etablere bestillerkompetanse, og utvikle samarbeidet med kommersielle aktører.

Årsaken til de manglende formelle endringene og tiltakene i Hæren kan ha sammenheng med at drivkreftene er eksterne sett fra Hæren sin side, og være sammenfallende med de uformelle endringene som utarter seg på lavere nivå i organisasjonen. Det har ikke vært noen sentrale pådrivere for endring internt i Hæren og således har det startet noen uformelle tiltak der hvor konseptet får størst innvirkning. I tillegg kommer det frem av analysen at respondentene er samstemte om at konseptet krever endring og tilpasninger, og således er det en bevissthet om endringsbehovet. Særlig er det behov for å etablere kommunikasjonslinjer og informasjonsflyt med kommersielle aktører, samt skape bedre kjennskap til hverandre igjennom øving og kompetanseheving. Med bakgrunn i dette er det grunnlag for å spørre hva avviket fra teorien skyldes og hvorfor Hæren ikke har gjennomført noen formelle endringer?

Eksterne drivkrefter påvirker effekten og gjennomføringsevnen for endringer i Hæren sin organisasjon. Således kan den subjektive oppfattelsen av drivkreftene være noe utydelige for Hæren. Derfor skjer det ingen formelle endringer som følge av det nye konseptet fra toppen

---

av organisasjonen, men heller utarter seg uformelle endringer på lavere nivå som følge av manglende tiltak fra toppen. Likeledes har organisasjonen meninger om hva som burde gjennomføres av endringer, noe som kan henge sammen med at de har erfart utfordringer på sitt nivå med å realisere hensikten konseptet.

På den annen side er respondentene samstemte i oppfatningen av hvorfor Hæren har behov for å inkludere kommersielle aktører i forsyningskjeden, og respondentene er også samstemte om konteksten for å øke bruken av kommersielle aktører i Hæren. Således er det en felles oppfatning av grunnlaget for endring, men allikevel ikke nok til å drive igjennom endringer som kan klargjøre roller, ansvar og myndighet eller legge til rette for nye kommunikasjonslinjer og kompetanse.

Svaret på dette avviket kan ligge i den manglende forankringen for endringen i organisasjonen som skal gjennomføre endringen. Selv om organisasjonen har en forståelse for konteksten og grunnlaget for endringen er det kanskje ikke nok kraft bak endringen når det ikke er noen endringsagent internt i organisasjonen som kan drive igjennom endringen. Endringsprosessen handler i stor grad om mennesker, og hvis det er motstand eller passivitet i organisasjonen vil den ikke lykkes (Schiefløe, 2016, s. 42-43). I tilfellet til Hæren ser man innenfor temaet om organisasjonsendring tendens til at forholdet mellom Hæren og FLO påvirker utfallet av tiltak innenfor forsyningskjeden til Hæren i negativ retning.

## **Delkonklusjon**

Selv om respondentene er ganske samstemt om behovet for samarbeid med kommersielle aktører, er både drivkreftene og konteksten for endring beskrevet som ytre i forhold til Hæren. «Logistikkonsept land» er utarbeidet for landstyrkene inkludert Hæren, men endringen har tilsynelatende liten forankring i et behov fra Hæren eller drevet av Hæren. Endringen drives av organisasjonen rundt og ikke i Hæren. Dette påvirker endringsprosessen og legger klare premisser for hvordan Hæren endres for å tilpasse seg konseptet. Knyttet til teorien har man en endringsagent og drivkraft for endring, men konsekvensen og oppfattelsen av nødvendigheten for endringen er perifer og oppfattes ikke som direkte på Hæren (Jacobsen, 2018, s. 53).

Når det gjelder innhold og omfang av endring er det startet en uformell endring i Hæren som følge av «logistikkonsept land». På lavere nivå har man i større grad startet opp med å utnytte

---

og utforske kommersielle aktører for å komplettere egne kapasiteter. Derimot er det ikke gjennomført noen formelle endringer i organisasjonen til Hæren. Konseptet er ikke operasjonalisert og det er behov for å avklare forholdet mellom Hæren, kommersielle aktører og FLO. Dette gjenspeiler seg i respondentenes mening om hva som burde endres, hvor kommunikasjonen og kjennskap fremheves for at konseptet skal kunne oppfylle sin målsetning om økte operativ evne.

## 4.2 Endringsledelse

Forskningsspørsmål: *Hvilken forståelse, forpliktelse og forankring har konseptet blant ansatte som skal praktisere økt bruk av kommersielle aktører i Hæren?*

Forskningsspørsmålet i denne delen av oppgaven er utledet av teorien om endringsprosessen og endringsledelse. Innføringen av et nytt konsept for logistikk hvor kommersielle aktører representerer en ny dimensjon og skal bidra til økt operativ evne fører til reaksjoner i organisasjonen. Videre har man bevisst eller ubevisst endt opp med en tilnærming til ledelse under endringen. Begge disse faktorene påvirker svaret på problemstillingen og legger et viktig grunnlag for å svare på hvordan Hæren tilpasser seg konseptet for å skape økt operativ evne. Hvis konseptet skal lykkes tilsier teorien at man må håndtere den sosiale dimensjonen og reaksjonene, samt utøve en ledelse som tar høyde for og påvirker menneskene i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 114-210). Svaret på dette forskningsspørsmålet vil bidra til å forstå hva som er gjort for å tilpasse seg det nye konseptet, hvorfor det er slik og hvordan endringen er håndtert av organisasjonen. For å svare på forskningsspørsmålet vil jeg først diskutere hvordan endringsprosessen har foregått og hvilken reaksjon konseptet har skapt. Deretter vil jeg diskutere hvordan ledelsen av endringen har foregått, styrt eller ikke styrt.

### Endringsprosessen

Teorien beskriver at enhver endringsprosess fører til en reaksjon, og det er viktig å forstå at endring i stor grad handler om mennesker og deres oppfatninger (Jacobsen, 2018, s. 113-114). Det er flere måter å reagere på i en endringsprosess og det er viktig at man er bevisst reaksjonene. Møter man aktiv eller passiv motstand? Er den positiv eller negativ? Svaret på dette ligger hos menneskene i bedriften og det er en avgjørende faktor for om man lykkes eller ikke. Selv om man ønsker at endringen helst skal møtes med en positiv og aktiv tilnærming er det ofte slik at den møtes med motstand og skepsis (Schiefløe, 2016, s. 42-43).

---

I Hæren sitt tilfelle viser det seg at mange har ganske liten kjennskap til konseptet. Noen respondenter uttaler at de har benyttet anledningen i forkant av intervjuet til å lese dokumentet og undertegnede får inntrykk av at dokumentet generelt sett lite kjent. Følgende beskrives av R4: «Jeg tror ikke så veldig mange i Hæren har inngående kjennskap til det, jeg vet at det er ikke så veldig mange i FLO som har inngående kjennskap til det her» (R4). Og R7: «Det er en liten sfære av oss da de du har intervjuet som er engasjert i det. Utenom om de som er i log sfæren tror jeg det er forholdsvis liten kjennskap til det» (R7). Den kommersielle aktøren som er ansett som en svært relevant aktør for Hæren har heller ikke lest konseptet (R5), men henviser til dialogen med FLO og kjennskapen til tilnærmingen i konseptet.

Dette utgangspunktet samsvarer godt med at flere av respondentene uttaler at egen organisasjon er passiv i tilnærmingen til konseptet (R1, R2, R3, R4, R6).

*«Ja, det er sånn jeg oppfatter det [...] det å synliggjøre hva som er endstate, og den må beskrives på en sånn måte at offiserene i Hæren forstår det. At man ikke bruker den bedriftsstyringstilnærmingen når man prøver å beskrive den men forteller litt om hvordan dette skal se ut til syvende og sist» (R3).*

Den passive tilnærmingen virker å henge sammen med kjennskapen og forståelsen for slutttilstanden til konseptet. Imidlertid virker alle å være godt kjent med dreiningen mot økt bruk av kommersielle aktører og har gjort seg opp meninger temaet. Som R6 beskriver det virker det som om man har tatt et standpunkt til at dette konseptet er utfordrende: «Jeg tror at det ligger i offiserens generelle holdning. [...] Jeg tror egentlig det handler om uvitenhet» (R6). Videre kan det også henge sammen med R1 sin oppfatning av utarbeidelsen av konseptet hvor prosessen oppleves som lite inkluderende:

*«Det ble kanskje litt negativ energi i prosessen i etableringen av konseptet. Jeg opplevde den i hvert fall fra mitt ståsted å være noe styrt [...] og at man ikke nødvendigvis diskuterte de gode løsningene. Man hadde i og for seg bestemt seg for retningen og det var bare om å gjøre å finne en løsning innenfor eller under den paraplyen. Det igjen kan nok farge en viss motstand, man er nok noe kritisk, man vil kanskje etterprøve og være veldig nøye [...] og at det lett kan bli peke leken og hevde at dette var det jo dere som bestemte så vi gjør nå bare det vi har fått beskjed om, og så prøve etter beste evne og da bli litt passiv i en implementeringsfase [...] du bare aksepterer at noen har bestemt at, og så vi skal nok få det til, og du får kanskje ikke det engasjementet du trenger for nettopp å kunne se etter de gode løsningene og utvikle deg videre, for konseptet er nå en gang bare et konsept» (R1).*

I tillegg til at konseptet er møtt med en passiv tilnærming fra Hæren beskriver også flere av respondentene at de opplever motstand mot endring, både under etableringen av konseptet og

---

etter at det har blitt utgitt (R1, R3, R6). Som R6 beskriver situasjonen etter at Prop. 151 S og «logistikkonsept land» ble utgitt: «[...] jeg opplever det som ganske stor motstand på veldig mange nivåer, eller på alle nivåer egentlig mot samarbeidet med sivile». Dette underbygges av R1 som beskriver prosessen som følger; «Det var en prosess som bar preg av at noen andre hadde bestemt og nå skulle vi sitte rundt bordet alle sammen, bli enige, og så signere dokumentet» (R1). Det virker som motstanden i hovedsak kommer av lite informasjon nedover i organisasjonen og som flere av respondentene kaller det; «uvitenhet» (R4, R6, R7).

Sett i lys av det teoretiske rammeverket er tilnærmingen i Hæren mot konseptet sammenfallende med definisjonen av «BOHICA». De som jobber i Forsvaret har siden slutten på den kalde krigen vært igjennom omfattende endringer i egen organisasjon og har vært igjennom store nedbygginger, men også i de senere årene flere nyinvesteringer (Bogen & Håkenstad, 2015, s. 23-25). Alle endringene som har foregått samtidig og over lang tid kan føre til en situasjon hvor de ansatte i organisasjonen får en negativ og passiv tilnærming til nye endringer (Schiefløe, 2016, s. 43). Man jobber ikke imot endringen, men man jobber heller ikke aktivt for endring. Det kan være en forklaring på hvorfor man er lite aktiv til å tilpasse seg det nye konseptet i dag. Denne slutningen er sammenfallende med et funn fra Bismo (2016) sin studie. Der finner han ut at en av årsakene til den manglende effekten av implementering av NATO STANAGer kan være de mange store omstillingene Forsvaret har vært igjennom (Bismo, 2016, s. 52).

På den annen side er det også innenfor denne delen slik at det lavere nivået i Hæren synes å være mer aktiv og positiv til konseptet enn den generelle oppfatningen i organisasjonen (R2, R6, R7). «Det er har vært en passivitet frem til egentlig nå i høst [...] Det har vært en innledningsvis ikke skjedd veldig mye, ganske passivt og så har man blitt mer aktiv, det har vært et skifte siste halvår» (R6). Videre beskriver respondenten i fra Brig N dette; «[...] Jeg gikk igjennom en periode med skepsis og alt det her inntil jeg innså og forstå [...]» (R2). Således tyder det på at konseptet nylig har fått en større innflytelse og det har blitt større kjennskap og forståelse på lavere nivå i Hæren. Et lignende funn gjorde Sørgaard (2017) i sin masteravhandling angående implementering av PBL i Forsvaret. Beslutningen var «top down», men på grunn av manglende helhetlig tilnærming og endringsstrategi foregikk implementering «bottom up» (Sørgaard, 2017, s. 73). Slik oppfattes det også i Hæren hvor det er litt tilfeldig hvordan konseptet implementeres.

---

At Hæren generelt sett har hatt motstand og en passiv tilnærming til det nye konseptet samsvarer godt med teorien. Videre kan dette ha sammenheng med funnene om at drivkraften for endring ligger utenfor organisasjonen til Hæren og at kjennskapen til konseptet er lavt. Det virker som at man ligger litt bakpå, og venter på at resultatene skal utarte seg uten å gjøre noen særlige tiltak for å bygge opp under konseptet. Videre kan det henge sammen med det organisatoriske skillet mellom Hæren og FLO. Konseptet avhenger av et tett og omforent samarbeid mellom organisasjonene og det kan virke som at dette er en utfordring, og påvirker forankring, forståelse og forpliktelse til konseptet.

Allikevel kommer det frem av undersøkelsen at det er forskjell mellom nivåene i Hæren på hvordan konseptet mottas og hvilken tilnærming man har. I den siste tiden er det på lavere nivå i Hæren etablert en mer aktiv tilnærming til konseptet. Det kan henge sammen med funnet som tilsier at det er forståelse for grunnlaget for å utnytte kommersielle aktører i organisasjonen og at de som skal utøve konseptet på lavere nivå får en mer aktiv knytning til kapasitetene. Videre samsvarer dette godt med at flere av respondentene i studien har klare og samsvarende formeninger om hva som bør endres for å tilpasse seg konseptet.

Imidlertid er det en svakhet med undersøkelsen at ledelsen i Hæren ikke har fått anledning til å svare på om de oppfatter tilpasningen av konseptet som en «top down» beslutning, og en «bottom up» implementering. Selv om det ikke har vært hensikten, kunne dette ha styrket funnene i oppgaven angående oppfattelsen av konseptet. Videre kan aktiviteten rundt konseptet på lavere nivå ha blitt påvirket av undertegnede prosess med studien. Som tidligere nevnt utfordrer min nærhet og tilknytning til organisasjonen pålitelighet og gyldighet. Man kan ikke utelukke at endringen på det lavere nivået i Hæren har blitt påvirket av undertegnede fokus på konseptet og jobben som sjef for stabsfunksjonen logistikk i Brig N. I dette tilfellet kan min nærhet til organisasjonen og fokus på konseptet ha påvirket mine kollegaer til å i større grad reflektere over målsetningen om økt bruk av kommersielle aktører på taktisk nivå. På den annen side forklarer ikke min nærhet og tilknytning den generelle passivitet og motstanden som oppfattes i organisasjonen under og etter at konseptet ble utgitt i april 2019. Slik at studiens funn om motstand og passivitet har etter min vurdering god gyldighet, mens aktiviteten på lavere nivå kan ha blitt påvirket.

---

## Styrt eller ikke styrt endring

Teorien beskriver at motstand mot endring er en vanlig årsak til at man ikke lykkes (Schiefløe, 2016, s. 42-43). Ofte kommer dette av at man ikke har bearbeidet de personlige forholdene og den sosiale dimensjonen ved organisasjonen på en god nok måte (Strebel, 1996). Ledelse av endring kan ses på som en motsetning mellom stabilitet (motkrefter) og uforutsigbarhet (endringskrefter) (Jacobsen, 2018, s. 178-179). Derfor må man sette fokus på å skape forståelse, forpliktelse og forankring i organisasjonen for å lykkes (Strebel, 1996) (Schiefløe, 2016, s. 42-43).

På spørsmål om konseptet er tydelig kommunisert i Hæren svarer R2; «*Nei, det vil jeg ikke påstå*» (R2). I Hæren så oppfattes konseptet som mangelfullt kommunisert i egen organisasjonen (R1, R2, R3, R4, R6), og det er ikke kommet noen skriftlige føringer eller dokumentasjon utover konseptet i seg selv (R7). Dette utfordrer forståelse, forpliktelse og forankring i organisasjonen, og som R6 beskriver situasjonen oppleves det som at; «*Det er delvis forståelse for det og det er delvis forankret vil jeg tørre å påstå. Jeg opplever det igjen som litt tilfeldig, hvor godt på en måte man har altså deler av organisasjonen har tatt det innover seg*» (R6). Den uttalelsen støttes av R4 som sier at «*det er jo ikke forankret hos de som skal utøve det her*» (R4).

Sette opp imot teorien viser empirien fra Hæren at man ikke har tatt innover seg den sosiale dimensjonen godt nok og skapt felles forståelse og god nok forpliktelse til konseptet. Flere av respondentene underbygger teorien ved at de foreslår informasjonsmøter og seminarer som tiltak for å bekjentgjøre konseptet (R3, R4, R6).

*«Så et logistikkseminar, tilsvarende tror jeg ville vært veldig [...] nyttig å ta fram de forholdene som er viktig for Hæren. Å få FLO og andre samarbeidspartnere til å komme å foredra og at man kan diskutere rundt de utfordringene som man har»* (R3).

Videre opplever ingen av respondentene under nivået til Hærstaben at det er noe fokus på implementering av konseptet. «*Opplever ikke at det har vært et fokus ovenfra over å få implementert det. Det har vært litt mer tilfeldig at man har fått tak i det og lest seg opp*» (R6). Heller ikke Hæren sin nærmeste samarbeidspartner fra FLO i Nord Norge, RLL-N har opplevd at konseptet har vært et sentralt tema. «*Vi har altså ikke hatt noen møter, hverken formelle eller uformelle, som jeg har vært med på, for å snakke om dette her nye konseptet for logistikk til landstyrkene [...]*» (R4). Oppfatningen som respondentene i Hæren opplever

---

samsvarer også godt med funnene til Sørgaard (2017) i Luftforsvaret. Den manglende endringsstrategien og kommunikasjonen fra ledelsen medfører lav forståelse og skaper intern motstand (Sørgaard, 2017, s. 74-75).

Ledelsen i Hæren oppleves som passiv i forhold til implementeringen av konseptet og det er ingen av respondentene som tar opp konkrete tiltak fra ledelsen eller skriftlige produkter relatert til innføring eller tilpasningen til konseptet (R2, R4, R6). Således følger ikke Hæren teorien fra Kotter sine 8 steg (Kotter, 1995) eller Lewins trestegsmodell (Jacobsen, 2018, s. 179) innenfor det å kommunisere eller skape grunnlag for endring i organisasjonen. Det kan være med på å forklare statusen for Hæren sin tilpasning til konseptet, og i hvilken grad man realiserer økt operativ evne.

Undersøkelsen i Hæren tilsier så langt at Hæren ikke har tatt høyde for en viktig forutsetning fra teorien om å kommunisere tydelige og enhetlig under ledelse av endringer i organisasjonen. Det er ikke gjennomført en nødvendig «opptining» av organisasjonen, noe som påvirker gjennomføringen i en organisasjon som utviser motstand og passivitet knyttet til konseptet (Jacobsen, 2018, s. 195-222). Det kan se ut til at ledelsen i Hæren ikke har startet noen endring eller sett på konseptet som en endring, og således ikke iverksatt noen bevisst strategi for endringsledelse. Allikevel oppleves det fra respondentene i Hæren at det er nødvendig med endringer og tilpasninger for å kunne utnytte kommersielle aktører, og derfor etterspørres kommunikasjon og informasjon.

Mangelen på kommunikasjon og informasjon kan henge sammen med skillelinjen mellom FLO og Hæren, og oppfatningen om at drivkraften bak konseptet kommer fra utsiden av egen organisasjon. Det virker ikke som om det er noen som har tatt styringen i Hæren for denne endringen. Videre kan dette være med å bygge opp under motstanden til konseptet og det er tydelig at passiviteten i forlengelsen av konseptets utgivelse er påvirket av måten det er kommunisert og behandlet i etterkant. I tillegg påvirker det hvilken forståelse, forpliktelse og forankring konseptet har blant de ansatte som skal praktisere konseptet, noe som videre påvirker effekten av konseptet, og sannsynligvis muligheten til å øke den operative evnen.

På den annen side er det ikke lenge siden konseptet ble utgitt og det er tydelig at det finnes sterke meninger om veien videre i organisasjonen. Således er det muligheter for at kommunikasjonen rundt konseptet vil øke og bidra til bedre forståelse blant de ansatte i organisasjonen. Videre har undersøkelsen fokusert på hvordan ledelsen oppfattes og ikke



---

hvordan ledelsen oppfatter situasjonen rundt konseptet. Derfor vil ikke undersøkelsen kunne bekrefte om det ligger en endringsstrategi til grunn for å gjøre nødvendige tilpasninger, men kun beskrive hvordan konseptet oppfattes per nå.

## **Delkonklusjon**

Empirien fra datainnsamlingen tilsier at både organisasjonen og ledelsen i Hæren har en passiv tilnærming til konseptet, og det er en oppfattet motstand mot konseptet under og etter etableringen. Derimot er det startet en dreining på lavere nivå i Hæren som nå har en mer aktiv tilnærming til konseptet, og som i større grad har startet å se på utnyttelse av kapasiteten til kommersielle aktører på taktisk nivå.

Bakgrunnen for den generelt passive tilnærmingen i Hæren og den mer aktive dreining på lavere nivå kan knyttes til at det ikke er noen styrt endringsprosess i organisasjonen, og manglende kommunikasjon om konseptet. Innføringen av «logistikkonsept land» er ikke tilrettelagt på en slik måte at man har skapt nødvendig forpliktelse til konseptet i hele organisasjonen, selv om det er forståelse for grunnlaget til konseptet.

## **4.3 Militære logistikk og militære forsyningskjeder**

Forskningsspørsmål: *Hvordan integreres kommersielle aktører i Hæren for å skape fleksibilitet og responsevne i forsyningskjeden frem til taktisk nivå?*

Forskningsspørsmålet er utledet fra det teoretiske rammeverket om militær logistikk og forsyningskjeder i militær kontekst. Militære operasjoners natur krever at forsyningskjeden som understøtter de militære avdelingene med logistikk har fleksibilitet og responsevne. For å skape denne handlefriheten er informasjonsintegrering og organisatorisk integrering viktig (G. A. Birkemo, 2016, s. 22-26). I «logistikkonsept land» skal en kommersiell aktør inngå i forsyningskjeden på det taktiske nivået. Det forsterker behovet for fleksibilitet og responsevne, samt utfordrer integreringen som nå skal foregå mellom den sivile og militære logistikken ned til taktisk nivå. Dette spørsmålet vil bidra til å svare på hva Hæren har gjort for å tilpasse seg økt bruk av kommersielle aktører.

### **Organisatorisk integrering**

Organisatorisk integrering og integrerte prosesser mellom partene i en forsyningskjede er i teorien en forutsetning for et suksessfullt resultat (Lambert Douglas, 1998, s. 15). FLO har

---

allerede etablert koordineringscelle sammen med utvalgte kommersielle aktører. Denne løsningen ble testet med godt resultat under TRJE18 hvor man bedret situasjonsforståelsen og la til rette for å samkjøre prosedyrer mellom partene (G. Birkemo & Graarud, 2018, s. 34-38). En slik integrering legger til rette for at kommersielle aktører og Forsvarets behov kan koordineres både før og under en operasjon. Videre skaper det muligheter for bedre kjennskap og relasjoner mellom partene som er viktige faktorer for en suksessfull forsyningskjede (Zacharia et al., 2009, s. 117). Således legges mye av grunnlaget for å oppnå økt operativ evne i samarbeidet med kommersielle aktører innenfor organisatorisk integrering.

I følge respondentene fra Hæren er det ingen organisatorisk integrering mellom Hæren og relevante kommersielle aktører i dag (R1, R2, R3, R6, R7). «*Nei, det kjenner jeg ikke til. Det er vel en FLO sak*» (R2). Dermed er det heller ikke gjennomført tiltak i Hæren for å skape personlige relasjoner mot relevante aktører. Det nærmeste vi kommer er interaksjon igjennom plangrupper og konferanser i regi av FOH og FLO (R2, R3, R4). Ingen av respondentene er heller kjent med noen aktiviteter som er gjennomført eller tilrettelagt for at en slik relasjon skal kunne etableres. Derimot er alle godt kjent med at FLO har skapt tette bånd for samarbeid med strategiske partnere igjennom sin egen koordineringscelle.

Den organisatoriske integreringen er etablert mellom FLO og de kommersielle aktørene hvor Hæren kun har en indirekte rolle. Som R1 sier; «*Nå sitter egentlig FLO i den rollen, de håndterer dialogen mot de strategiske partnerne og så slippes vi inn når de måtte finne behov for det*» (R1). Dette støttes av respondenten fra FLO som forklarer at det er FLO/NLOGS som i dag har denne rollen (R4). Videre forklarer respondenten at de som regional ledelse på vegne av FLO også legger opp til koordineringscelle i forbindelse med store øvelser. «*Vårt konsept er å ha transportkoordinator i fra transportleverandøren [...] Det vil jo være relevant for all logistikkoperasjonsvirksomhet som går på transportsiden*» (R4). Videre forklarer respondenten at dette konseptet er noe Hæren også kunne knyttet seg opp til for å komme nærmere kommersielle aktører.

En stor og svært relevant kommersiell aktør for Hæren støtter tilnærmingen til FLO med ett innslagspunkt for koordinering slik det er i dag hos FLO/NLOGS (Nasjonalt logistikkoperasjonssenter). Videre forklarer respondenten at de opplever Forsvaret og FLO som svært gode, strukturerte og enkle å samarbeide med:

---

*«For oss er det veldig ryddig å ha ett sted å forholde seg til. Det hadde blitt veldig komplisert for oss hvis vi skulle ha direkte kontakt med alle ulike avdelinger. Det hadde ikke gått vet du [...] Måten dokker gjennomfører og kommuniserer logistikken på er helt klart i øvre sjiktet av hva vi ser. Det er ryddig og godt organisert. Litt av grunnen til det er for det at dere har organisert dere slik at det er sentrale punkter hvor som dette skal gås igjennom. Og hvis man klarer det uten at det blir en flaksehals så blir det også veldig effektivt i forhold til å iverksette endringer og iverksette forbedringstiltak. [...] Det handler om å begrense antall rekvirenter rett og slett» (R5).*

I tillegg forklarer respondenten fra Bring at erfaringen deres tilsier at et innslagspunkt også er den beste løsningen for militære operasjoner på grunn av at forsyningslinjen eller verdikjeden er dynamisk og vil endre seg for hver operasjon:

*«Veldig ofte så er logistikken mellom et varelager og en mottaker [...] så optimaliserer man den verdikjeden. [...] Når man har fått den til å fungere også tar man erfaringene fra det. [...] men neste gang du skal ha en ny øvelse så er det antageligvis den på et helt annet sted, med de utfordringene det har så du alltid på en måte har en stor andel av operasjonene som er helt nye. også hvor en ny verdikjede skal etableres [...] den når det er en øvelse er det i et nytt område. Stort antall av operasjoner som er helt nye. Hvor en ny verdikjede skal etableres. For å kunne gjøre det effektivt så må man ha en sentral plass som holder kontroll. Det kan virke som en flaskehals, men det er faktisk en nødvendighet» (R5).*

Hæren på sin side er samstemt om at de i større grad bør integreres inn mot de kommersielle aktørene uten at formen for integrering er helt klart (R1, R2, R3, R6). *«Kanskje det er en svakhet og det er jo ikke alt FLO vet. De vet mye, men hvis du skal utnytte de strategiske partnerne i større grad, så må de jo snakke med oss, det er vi som har behovet [...] På et eller annet tidspunkt så må vi slippes inn i dialogen» (R1).* Dette gjelder spesielt sett i lys av det definerte leveringspunktet (LP) som skisseres i konseptet. *«Det må bli en bedre, altså en mer direkte interaksjon etter hvert. Hvis man tenker LP og overgangen fra sivil til Log base logistikk. Så er jo ikke det noe vi har trent i betydelig grad til nå» (R3).* R6 fra Logbase Land underbygger dette og mener at Hæren må slutte å se på samarbeidet som *«[...]oss og dem»*. Han forklarer det videre med at:

*«LP er ei klart definert skillelinje da og som jeg opplever mange ser på det. Personlig så tenker jeg at det LP er et definert punkt [...] Det punktet kan være langt fram og tett på et operasjonsområde [...] Jeg mener at man det bør se dette i sammenheng og ikke begrense seg til å ha en sånn deling [...] Det er ikke ubegrenset med transportressurser [...] og da må vi også ha muligheten til å kunne trekke sivilt materiell langt frem» (R6).*

Således skaper LP et skille mellom den sivile og militære logistikken. Per i dag integreres den sivile logistikken inn mot FLO, og Hæren har ikke selv noen integrering med relevante

---

kommersielle aktører. Innenfor organisatorisk integrering og bruk av LP i konseptet oppsummer R7 dette på en beskrivende måte: «*Det har begynt i det små. Men helt og fullt sånn som det er beskrevet i konseptet, der er vi ikke enda*» (R7).

Forskningen til Westermann (2016) underbygger behovet for integrering mellom partene og viktigheten av å skape relasjoner og godt samarbeid. Hans masteravhandling utleder at selv om det var manglende føringer og retningslinjer på et overordnet organisatorisk plan, var de personlige relasjonene som ble bygget opp mellom partene igjennom møteaktivitet og dialog viktig. Når avtalen er signert, slik som konseptet, er det hvordan samarbeidet løses som påvirker responsevnen (Westermann, 2016, s. 67-72). Det samme fremkommer av forskningen til Valen (2012) angående samvirke i Hæren. Her beskriver hun at personlige relasjoner er en av de viktigste faktorene for å fremme et effektivt samvirke eller samarbeid mellom partene (Valen, 2012, s. 4).

For at Hæren skal utvikle seg videre mot å utnytte konseptets tilnærming nevner de fleste av respondentene at øving og trening sammen med kommersielle aktører blir viktig for å skaffe erfaringer og relasjoner (R1, R3, R4, R5, R6). Som R1 beskriver det kan kommersielle aktører bli en enda viktigere samarbeidspartner hvis man er aktiv med å knytte de nærmere:

*«Å gå ifra å være en leverandør til å bli en partner, det innebærer noe mer, og da må vi slippe dem tettere inn til oss [...] de leverer, de yter en tjeneste, men kanskje vi skulle ha dratt dem lenger inn og fått de innenfor [...] I hvert fall i planfasen, sånn at vi kan få større innsikt i hva slags muligheter som ligger i å bruke dem. Og lettere for de å forstå oss og komme med de gode forslagene. Der har vi nok ikke fullt ut utnyttet mulighetene» (R1).*

Videre underbygger R3 behovet i forbindelse med øving og trening i praksis:

*«I strid er vi avhengig av tillit til de vi samarbeider med. I samvirket med sivile er vi avhengig av å forstå deres styrker og svakheter, dette kan vi oppnå ved å trene og øve sammen. Denne forståelsen gjør det mulig å planlegge operasjoner på en måte som gir forutsetning for å lykkes» (R3).*

I tillegg kommer det frem forslag og etterlysning av faste arenaer for trening og øving med kommersielle aktører, hvor de i større grad er integrert ned på taktisk nivå (R4, R6). Dette vil skape nødvendig erfaring for videre utvikling og samarbeid. Den kommersielle aktøren Bring støtter også tanken til flere i Hæren innenfor behovet for øving så lenge det er rettet mot organisering og system. «*Man kan øve også en del uten å fysisk flytte masse, for det er på en måte, det trenger ikke vi øve så veldig på. det gjør vi hver eneste dag. det vi trenger å øve på*

---

*er gjerne omstillingen mot hvordan dere er organisert» (R5). Dette er sammenfallende med hva representantene fra Hæren beskriver hvor de ser behovet for å øve prosessen i forkant og under en levering av forsyninger via en kommersiell aktør direkte til en avdeling i Hæren. Noe som burde la seg gjøre sett i lys av at Bring forteller at «det er vell Hæren vi kjører mest for» (R5). Effekten av øving for å videreutvikle sivilt-militært samarbeid underbygges og legges til grunn som føringer i langtidsplanen for forsvarssektoren (FD, 2018-2019, s. 71).*

Mangel på organisatorisk integrering mellom Hæren, kommersielle aktører og FLO er et sentralt avvik i praktiseringen av konseptet. Teorien er tydelig på hva som skal til for å samarbeide godt i en forsyningskjede og grunnlaget for å skape responsevne og fleksibilitet i forsyningskjeden. Videre er FLO allerede organisatorisk integrert med sentrale kommersielle aktører og erfaringene fra TRJE 18 tilser at dette er en god løsning (G. Birkemo & Graarud, 2018, s. 34-38). I tillegg er den kommersielle aktøren klar på at de oppfatter samarbeidet med FLO som godt og fremhever løsningen til Forsvaret og FLO. Hvorfor er det da ikke etablert eller startet tilpasninger i Hæren for å integrere seg med allerede eksisterende løsninger i FLO, eller med relevante kommersielle aktører for Hæren? Det at undersøkelsen også viser at det er bevissthet i organisasjonen angående hvilke tilpasninger som bør settes i gang, underbygger spørsmålet om hvorfor statusen er avventende i Hæren.

En årsak til den avventende statusen kan være mangelen på kjennskap og informasjon om konseptet. Som tidligere beskrevet er det identifisert igjennom datainnsamlingen at det i liten grad er skapt forståelse, forpliktelse og forankring til konseptet blant de ansatte som skal praktisere samarbeidet med kommersielle aktører. Sammen med den passive tilnærmingen som foreløpig finnes i Hæren er det lite grunnlag for å finne gode og enkle løsninger for å tilpasse seg. Konseptets kjerne og den helhetlige tilnærmingen til forsyningskjeden må bearbeides og Hæren må være en aktiv part i samarbeidet mot FLO og kommersielle aktører.

En annen årsaksforklaring kan være skillelinjen som eksisterer mellom FLO og Hæren. FLO har allerede etablert en form for organisatorisk integrering, men organisasjonene har ikke klart å utnytte dette sett i lys av det nye konseptet og behovet for integrering i Hæren. Det kan virke som «oss og dem» (R6) tilnærmingen i forholdet mellom FLO og Hæren legger begrensninger på den helhetlige tilnærmingen i forsyningskjeden. Sett fra perspektivet til Bring er samarbeidsløsningen med Forsvaret god og de samsvarer godt med behovet i Hæren

---

for å bygge forståelse og samarbeid. Således ligger det et godt grunnlag for å videreutvikle og tilpasse eksisterende løsninger for organisatorisk integrering.

Allikevel må det tas med til vurdering at selv om studien primært omhandler Hæren betyr ikke det at det kun er Hæren som har en rolle og et ansvar i å etablere den nødvendige organisatorisk integreringen. Som det fremkommer av konseptet og datainnsamlingen har FLO en sentral rolle i samarbeidet mellom kommersielle aktører og Hæren. En svakhet ved denne studien er således at datainnsamlingen ikke har inkludert mange nok respondenter fra FLO til å kunne dekke dette perspektivet. Om FLO som organisasjon samsvarer med Hæren i behovet for integrering og skisserte løsninger hadde vært relevant for å kunne svare på hvordan kommersielle aktører integreres. Selv om FLO/ RLL-N mener Hæren kunne vært integrert i deres koordineringscelle ved operasjoner og øvelser (R4), svarer ikke dette for samarbeidet opp mot FLO/ NLOGS som blant andre Bring forholder seg til.

En annen vurdering er Bring sin rolle opp i mot samarbeidet med Forsvaret. Selv om det ikke er noe som peker i retning av at respondenten sine svar er påvirket av fokus på økonomisk gevinst, er forskjellen mellom militær og sivil logistikk fortsatt en faktor som kan påvirke gyldigheten i datainnsamlingen, ved at de svarer i den retningen som er mest formålstjenlig for dem. Videre ville det styrket oppgaven om flere kommersielle aktører kunne ha deltatt i undersøkelsen med sine perspektiver i saken. Forsvaret har i en lengre periode samarbeidet med kommersielle aktører, og det finnes både eldre og nye samarbeidsforhold som er relevante for Hæren.

## **Informasjonsintegrering**

Integrering av informasjon mellom partene i forsyningskjeden er også en viktig faktor for å skape en effektiv understøttelse, og særlig legge til rette for reaksjonsevne og responsevne. Dette skapes igjennom både formelle informasjonssystemer og uformelle informasjonskanaler (Gadde & Håkansson, 2001, s. 171-174). I militære operasjoner utfordres informasjonsflyten mellom militære og kommersielle aktører både innenfor informasjonssikkerhet og kultur (G. A. Birkemo, 2016, s. 25). Derfor er det viktig at man operasjonaliserer informasjonsflyten mellom Hæren, FLO og kommersielle aktører for å oppnå økt operativ evne.

På lik linje med organisasjonsintegrering er også informasjonsintegreringen mot kommersielle aktører i operasjoner noe som foreløpig gjøres via FLO. Hæren har ikke

---

operasjonalisert en direkte integrering innenfor informasjonsdomenet mot relevante kommersielle aktører, hverken innenfor formelle eller uformelle informasjonskanaler (R1, R2, R3, R4, R6, R7). R7 beskriver status innenfor kommunikasjonen med kommersielle aktører på denne måten; «Jeg tror først og fremst vi må gjøre klart i Hæren først, er hva er roller ansvar og myndighet. Hvem skal ta forbindelsen? Hvem eier ballen?» (R7).

Allikevel nevnes HOBS som et system hvor man kan interagere mot strategiske partnere (R2, R6). HOBS er operasjonalisert og fungerte som informasjons- og bestillingskanal for vertslandstøtte under TRJE18. Programmet brukes også i dag av Forsvaret som bestillingsverktøy for støttebehov fra FLO og de strategiske partnerne i forbindelse med store øvelser (G. Birkemo & Graarud, 2018, s. 34-38). Imidlertid kan ikke HOBS benyttes som koordineringsverktøy under operasjoner på taktisk nivå i en slik grad at den dekker kravet til reaksjonsevne og responsevne. Innenfor dette området er det ingen formell informasjonskanal etablert for direkte kommunikasjon med for eksempel Bring.

*«Igjen, vi kommuniserer egentlig ikke så mye med eller direkte med leverandører [...] Strengt tatt så behøver vi ikke det så lenge man har et mellomledd som fungerer. Men da snakker vi om mellomledd og er egentlig ikke så interessert i det. For det er som oftest et filter. Men at de kan etablere en initial kontakt og at vi kan få dedikert linken og kontaktpersoner direkte. Det tror jeg nok kan være mer hensiktsmessig, i hvert fall på sikt» (R1).*

I teorien er ikke en indirekte form for kommunikasjon mot en partner man fysisk skal interagere med i operasjoner (LP), tilstrekkelig for å skape resultater igjennom relasjoner og kjennskap (Zacharia et al., 2009, s. 117). Relasjoner er som tidligere beskrevet en viktig faktor for å lykkes i en forsyningskjede delt mellom flere parter, og den er ekstra utfordrende i en sivil-militær kontekst innenfor både kultur og sikkerhet. Dette kan bidra til å skape den såkalte «bullwhip» effekten som utfordrer målsetningen om økt operativ evne (Steder, 2010, s. 11-12). Derfor må man ha en godt integrert informasjonsutveksling mellom Hæren, FLO og de kommersielle aktørene i forsyningskjeden.

Respondentene i Hæren ser med grunnlag i den manglende informasjonsintegrasjonen flere grunner til å videreutvikle seg innenfor området. Noe som også er i tråd med hva teorien beskriver som grunnlag. R2 beskriver at: «Jeg tror det som er nøkkelen til suksess vil jo være den altså kommunikasjon og flyt helt ifra leverandøren i den ene enden og til Hæren mottar leveransen i den andre enden» (R2). R6 underbygger det slik: «Jeg tror Hæren hadde, det hadde vært bra for Hæren [...] Det er så banalt som at det gir økt operativ evne med tett

---

*samvirke og 2 partnere som kjenner hverandre godt» (R6). Dette underbygges spesielt av respondentene når man ser informasjonsutveksling i lys av funksjonen til leveringspunktet.*

Leveringspunktet skal i henhold til konseptet defineres og bestilles av den militære styrkesjefen og koordineres mot FLO og den kommersielle aktøren. Disse forholdene medfører at mottakeren i Hæren får et behov for å koordinere mot den kommersielle aktøren. R3 har følgende mening om hvordan dette kan foregå:

*«Det er FLO som forholder seg til de sivile i hovedsak. Men på et tidspunkt så vil de sivile måtte interagere med oss. Og det skjer jo da normalt i LP. Det er viktig å ha en god gjensidig forståelse av hvordan kommunikasjon mellom sivile aktører og FLO, og mellom sivile aktører og Hæren skal foregå. Dette samvirket må beskrives» (R3).*

Dette underbygges også av R1:

*«FLO bygger opp kompetansen om den sivile aktøren og så skal vi snakke med FLO. Det er ikke en særlig heldig situasjon. Det er bedre at de er en HUB som administrerer alle de overordnede avtalene, med et nettverk på lavere nivå med tilgang til ressursene mer direkte» (R1).*

Respondenten fra FLO mener at dette skal ledes av FLO i henhold til konseptet, men at vi må legge til rette for at møtet i LP koordineres. Således må det på et lavere nivå foregå kommunikasjon mellom leverandøren og mottakeren (R4). Det fremkommer at dette er et usikkerhetsmoment utledet av hvordan konseptet er beskrevet og er noe som bør avklares, samt operasjonaliseres for at forsyningskjeden skal kunne videreutvikles mot målsetningen (R3). Forskningen til Bestum (2016) peker på flere utfordringer innenfor effektiv kommunikasjon og informasjonsutveksling mellom Forsvaret og kommersielle aktører. Blant annet beskriver han et funn om at teorien om informasjonsintegrering ikke harmonerer med dagens systemer for informasjonsutveksling. Videre utleder han mangelen på integrering vil føre til et økt ressursbruk for kommunikasjon, siden dette må gjøres manuelt (Bestum, 2016, s. 59). Denne forskningen underbygger integreringen som FLO har i dag med utvalgte partnere, samt behovet for at Hæren selv setter av ressurser for å oppnå den nødvendige samhandlingen i forsyningskjeden.

På den annen side er den kommersielle aktøren meget positiv til hvordan Forsvaret og FLO har lagt opp kommunikasjonen og bestillingsrutinene i dag:



---

*«Slik det foregår så er det for såvidt ikke så komplisert, de ulike enhetene, hvis de skal flytte noe, må de rekvirere transport hos FLO TOS<sup>11</sup>, i den prosessen med disse skjemaene står det hvor det skal hentes, hvem som skal kontaktes, hvor det skal leveres, hvem vi skal kontaktes ved levering. Akkurat det der fungerer fantastisk bra. Antageligvis, der ligger dere høyt i forhold til informasjonen vi får for hver sending. Det er ganske sømløst altså. Det er ikke komplisert [...] Vi opplever svært få utfordringer i det daglige med leveringer til Hæren. Veldig lite utfordringer. Veldig enkelt og ryddig. Jeg tror dere er en organisasjon som er laget for dette» (R5).*

Med bakgrunn i det er systemet for interaksjon mellom den kommersielle aktøren, FLO og Hæren allerede langt på veg til å oppfylle behovet for alle parter. Den kommersielle aktøren har en god informasjonskanal til FLO og FLO har innarbeidet rutiner, samt et system for kommunikasjon. Det som ser ut til å gjenstå er operasjonaliseringen av dette i Hæren og spesielt i operasjoner hvor man er preget av usikkerheten som ligger i militære operasjoners natur.

Mangelen på informasjonsintegrering er på lik linje med organisatorisk integrering en svakhet for forsyningskjeden til Hæren, og samsvarer med mangelen på organisatorisk integrering, samt forsterker behovet for integrering generelt. Også her har FLO allerede etablert en informasjonsflyt med den kommersielle aktøren, men det er allikevel ikke etablert noen rutiner eller systemer for Hæren til å interagere med relevante kommersielle aktører. Den passive tilnærmingen og mangelen på forpliktelse i organisasjonen påvirker evnen til å tilpasse seg det nye konseptet (Schiefløe, 2016, s. 44-52), og skillelinjen mot FLO påvirker evnen til å integrere seg i allerede eksisterende løsninger.

På den annen side er det et teknologisk og sikkerhetsmessig aspekt ved informasjonsintegrering som påvirker mulighetene og evnen til å etablere sikker kommunikasjon med sivile i en operasjon. Informasjonssikkerhetskrav og Forsvarets bruk av graderte systemer utfordrer behovet for integrering mellom Forsvaret og kommersielle aktører (Steder, 2010, s. 13). Samtidig har Forsvaret selv beskrevet at informasjonsflyt er avgjørende for effektive forsyningskjeder (FLO, 2013, s. 10), og det er stadfestet i forslaget til ny langtidsplan fra regjeringen at sivilt-militært samarbeid skal være i fokus (FD, 2019-2020, s. 95). Således er det Forsvaret sitt ansvar å finne løsninger som legger til rette for at økt bruk av kommersielle

---

<sup>11</sup> Transportoperasjonssenteret, har ansvar for å lede og organisere Forsvarets operative behov for materiell-, personell- og strategiske transport (G. Birkemo & Graarud, 2018, s. 20).

---

aktører skal fungere i praksis. Her kan for eksempel integreringen ved bruk av koordineringsceller redusere utfordringen ved å knytte partene tettere sammen.

Konsekvensen av avviket og hvor langt Hæren er kommet i å integrere seg med FLO og kommersielle aktører synes å være usikkerheten dette medfører for Hæren. Som datainnsamlingen tilsier spekuleres det i hvordan en informasjonsintegrering bør være (R1, R2, R3), og det kommer frem at flere av respondentene mener kommunikasjon er et område hvor det bør gjøres endringer. Usikkerheten som oppstår angående integrering og meningene om hvordan det bør gjøres påvirker hvordan Hæren praktiserer konseptet, og hvordan Hæren tilpasser seg for å inkludere kommersielle aktører inn i forsyningskjeden ned til leveringspunktet (LP). Det som mangler synes å være en styrt retning for hvordan man skal praktisere konseptet, og empirien peker tilbake til mangelen på endringsledelse.

## **Delkonklusjon**

Det er ingen organisatorisk integrering eller organisert relasjonsbygging mellom Hæren og kommersielle aktører i dag. Derimot har FLO direkte koordinering og integrering med kommersielle aktører på vegne av Forsvaret. Videre ser Hærens respondenter behovet for å knytte de mest relevante kommersielle aktørene nærmere seg selv under forberedelser og gjennomføring av militære operasjoner. Et tettere samarbeid vil kunne bidra til å heve kompetanse og kjennskap til hverandre, samt skape arenaer for å videreutvikle konseptet som er lagt til grunn. En måte å gjøre dette på er felles øving og trening, og gjerne som faste arenaer. En slik tilnærming understøttes av teorien som tilsier at organisatorisk integrering ved samhandling i en koordineringscelle og utvikling av personlige relasjoner vil heve effekten og samvirket i forsyningskjeden (G. Birkemo & Graarud, 2018, s. 35-36). På den annen side er den kommersielle aktøren Bring fornøyd med metoden de har for samarbeid med Forsvaret og FLO i dag. De skryter sågar av Forsvaret og presiserer at det for dem er viktig med et felles innslagspunkt for koordinering.

Videre er respondentene enige om at Hæren også har et forbedringspotensial innenfor informasjonsintegrering, hvor man ikke har operasjonalisert fungerende løsninger. På grunn av de taktiske operasjonene sine behov og konseptet med LP ser man det nødvendig med en kommunikasjonslinje mot de kommersielle aktørene. Det er foreløpig ikke gjort noen tiltak for å bedre denne kommunikasjonen fra Hæren sin side og det stilles spørsmål angående hvem som har dette ansvaret og hvem som bør etablere denne kommunikasjonen.

---

Summen av manglende integrering fra Hæren sin side medfører flere uavklarte forhold og usikkerhetsmomenter i samarbeidet med kommersielle aktører. Tatt i betraktning at FLO har fungerende løsninger på plass som dekker behovet for integrering med kommersielle aktører, er det verdt å stille spørsmål ved om Hæren bør tilknytte seg nærmere FLO for å ivareta en del av de utfordringene man ser innenfor samarbeid i dag.

## 4.4 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg analysert og drøftet empiri fra datainnsamlingen sett opp imot teori og andres forskning. Dette har blitt gjort ved å dele opp kapittelet i 3 hoveddeler basert på tema fra teorikapittelet og forskningsspørsmålene. Videre har hoveddelene blitt kategorisert ned til flere underkategorier utledet fra dataanalysen. Hver hoveddel har blitt avsluttet med en delkonklusjon som svarer på det aktuelle forskningsspørsmålet. I sum danner dette grunnlaget for å besvare forskningsspørsmålet og til slutt konkludere masteravhandlingen.

Oppsummert utleder delkonklusjonene at Hæren i liten grad endres for å tilpasse seg økt bruk av kommersielle aktører. Det er ingen formelle endringer som kan knyttes til konseptet, men det er identifisert en dreining på lavere nivå ved at kommersielle aktører utnyttes i økende grad. Videre er det god forståelse i Hæren for hvorfor man skal øke bruken av kommersielle aktører, men konseptet har liten forankring og forpliktelse blant de ansatte i Hæren. Dette har ført til noe motstand og en generell passiv tilnærming til praktisering av konseptet. I tillegg viser empirien at Hæren ikke integrerer kommersielle aktører i forsyningskjede ned til taktisk nivå, men at de er godt integrert i FLO. På grunn av manglende integrering kan det stilles spørsmål ved om konseptet fremmer eller hemmer operativ evne for den taktiske styrkesjefen. I sum utleder empirien at Hæren foreløpig ikke praktiserer «logistikkonsept land» og har ikke igangsatt nødvendige tiltak for å tilpasse seg konseptet. Allikevel er det igjennom samarbeid med FLO et potensial som kan videreutvikles for å øke den operative evnen i Hæren.

Empirien fra min forskning har sammenheng med teorien og kan forklares igjennom teori om organisasjonsendring, endringsledelse og militære forsyningskjeder. Videre er det sammenheng med funn som er utledet fra tidligere forskning innenfor tilsvarende temaer i Forsvaret. Både Sørgaard (2017) som forsket på implementering av PBL, Westermann (2016) om ledelse av forsyningskjeder, Bestum (2016) om informasjonsdeling mellom Forsvaret og kommersielle aktører, Valen (2012) om samvirke og Bismo (2016) om implementering av NATO STANAGer har sammenhenger og funn som kan underbygge min forskning.

---

## 5 Konklusjon

Formålet med denne studien var å se nærmere på hvordan Hæren praktiserer «konsept for logistikk til landstyrkene». Prosjektet skulle finne ut hva som er gjort, ikke gjort og hvorfor etter at logistikkonseptet ble signert av styrkesjefene i landmakten 01.04.2019. Konseptet beskriver en målsetning om å bidra til økt operativ evne for landmakten og øke bruken av kommersielle aktører. Med bakgrunn i at kommersielle aktører til støtte for det taktiske nivået representerer en ny dimensjon for logistikk i Hæren, var det interessant å finne ut hvordan dette praktiseres og utvikles for å oppnå målsetningen. Hensikten med å studere temaet var å danne grunnlaget for videreutvikling av logistikkunderstøttelsen i Hæren og bidra med ny kunnskap om temaet.

Studien ble gjennomført som en case studie, hvor teori og litteratur innenfor organisasjonsendring, endringsledelse, militær logistikk og forsyningskjeder i militær kontekst, gav det teoretiske rammeverket for oppgaven. Følgende problemstilling har blitt besvart:

### **Hvordan praktiserer Hæren «konsept for logistikk til landstyrkene»?**

Igjennom litteraturstudien ble det videre utledet følgende 3 forskningsspørsmål:

- Hvordan endres Hæren som organisasjon for å tilpasse seg økt bruk av kommersielle aktører?
- Hvilken forståelse, forpliktelse og forankring har konseptet blant ansatte som skal praktisere økt bruk av kommersielle aktører i Hæren?
- Hvordan integreres kommersielle aktører i Hæren for å skape fleksibilitet og responsevne i forsyningskjeden frem til taktisk nivå?

I slutfasen av denne oppgaven har Hærens Våpenskole ved logistikkskolen startet arbeidet med å utvikle «konsept for operativ logistikk i Hæren». Konseptet utvikles som følge av «konsept for logistikk til landstyrkene» og skal på grunnlag av kjernen og målsetningene i dette etablere et nytt konsept for Hæren. I det arbeidet blir deler av mine funn benyttet som innspill til utvikling av Hærens konsept.

---

## 5.1 Avhandlingens funn

Igjennom denne casestudien har jeg samlet empiri igjennom intervjuer med fem nøkkelaktører i Hæren, en respondent fra FLO/RLL-N og en fra den kommersielle aktøren Bring. Studien har avdekket høy grad av samstemthet mellom respondentene på de forskjellige nivåene i Hæren, men også fra FLO og Bring. Allikevel hadde Bring en interessant mening om samarbeidet hvor de skryter av Forsvaret, og fremhever løsningen med FLO/NLOGS som et sentralt felles innslagspunkt. Dette spriker noe fra respondentene i Hæren sin oppfattelse av behovet for integrering, men gir samtidig en god mulighet for integrering både med FLO og sentrale kommersielle aktører igjennom en koordineringscelle. I tillegg har flere av mine funn i studien god sammenheng med teori og andres forskningsresultater. Noe som underbygger empirien og åpner for videre utvikling og forskning innenfor temaet.

Studien har utledet følgende sentrale funn:

- Drivkraften for endring av logistikkonseptet for Hæren kommer fra utsiden av organisasjonen som skal gjennomføre endringen. Konteksten for «logistikkonsept land» oppfattes som ytre sett i fra Hæren og det er ikke identifisert noen drivkraft eller endringsagent internt i Hæren. Dette er med på å danne en uklar konsekvens og nødvendighet for endring, og det har sannsynligvis en sammenheng med lave fremdriften i tilpasningen til konseptet.
- Konsept for logistikk til landstyrkene er lite kjent, og har liten forpliktelse i Hæren. Konseptet er ikke tydelig kommunisert i organisasjonen og er således også per i dag lite praktisert. Videre utleder studien en generell passiv tilnærming til konseptet og økt bruk av kommersielle aktører. Derimot er konseptet i økende grad blitt benyttet på lavere nivå i Hæren og man ser en endring i tilnærmingen til bruk av kommersielle aktører. Konseptet er utarbeidet på toppen av organisasjonen og implementeres foreløpig fra bunnen.
- Det er ikke gjennomført nødvendige endringer i Hæren som en konsekvens av «logistikkonsept land». Respondentene er ikke kjent med at det er gjennomført noen formelle endringer i Hæren, men de er samstemt om at det er behov for å etablere flere formelle og uformelle endringer. For det første mener respondentene at det må etableres kommunikasjonslinje mellom Hæren, FLO og kommersielle aktører. For det

---

andre mener de at det er behov for bedre kjennskap til de kommersielle aktørene og det er nødvendig med tilførsel av bestillerkompetanse for å utnytte denne kapasiteten.

- Manglende integrering mellom kommersielle aktører, FLO og Hæren utfordrer praktiseringen av konseptet. FLO har integrert kommersielle aktører inn mot sin egen koordineringscelle. Hæren har derimot ikke integrert kommersielle aktører eller FLO organisatorisk eller innenfor informasjonsdomenet. Således er det ikke etablert nødvendig informasjonsflyt, kjennskap og relasjoner mellom nøkkelaktører i forsyningskjeden. Dette skaper usikkerhet om roller, ansvar og myndighet, og det er behov for å klargjøre hvem som har ansvaret for den helhetlige tilnærmingen til forsyningskjeden i Hæren.

Jacobsen (2018) visert til 4 sentrale elementer i en planlagt endringsprosess; drivkrefter, innhold og omfang, kontekst og endringsprosessen (Jacobsen, 2018, s. 26). Som funnene tilsier er det ingen drivkraft i Hæren for endring, konteksten anses som ytre og perifer, innhold og omfang kommer ikke tydelig frem, og endringsprosessen oppfattes ikke som styrt på grunn av lite drivkraft, svak kommunikasjon og en generell passiv tilnærming. Således praktiseres ikke konseptet fullt ut på grunn av det ikke er en endringsprosess for å implementere «logistikkonsept land». Samlet peker funnene på at Hæren ikke følger teorien om hvordan man kan praktisere en planlagt endring i organisasjonen, og etterspørselen for endring tyder på at teorien er anvendelig på Hæren.

Det teoretiske rammeverket viser også til at militære logistikk må ha fleksibilitet og responsevne (reaksjonsevne) for å tilpasse seg forandringer i situasjonen (NATO, 2003, s. 1-3) (Kress, 2002, s. 62). Videre utleder Birkemo (2016) følgende fire sentrale faktorer som påvirker responsevnen i en militær forsyningskjede; usikkerhet i etterspørselen, informasjonsintegrering, organisatorisk integrering og kunde- leverandørrelasjonen (G. A. Birkemo, 2016, s. 22-26). Ut ifra teorien kan man således forvente at det er gjort tiltak for å integrere seg med kommersielle aktører for å praktisere konseptet, men som undersøkelsen viser er det ikke gjennomført permanente tiltak for å integrere kommersielle aktører eller FLO. Selv om respondentene er samsvarte i behovet for integrering og dette er overens med teorien, synes årsaken også her til å ha sammenheng med at det ikke er noen styrt endringsprosess for å tilpasse seg konseptet.

---

Ut ifra funnene i denne studien har jeg utledet følgende forslag til hvordan Hæren kan tilpasse seg til konsept for logistikk til landstyrkene:

1. Hæren må innenfor informasjon- og organisasjon integrere seg i forsyningskjeden fra soldatene på bakken til FLO og kommersielle aktører. Videre må man definere roller, ansvar og myndighet i forsyningskjeden for å skape tydelige rammer for samarbeid med FLO og kommersielle aktører.
2. Knytte seg nærmere FLO/NLOGS og koordineringscellen som er etablert mellom Forsvaret og kommersielle aktører, og etablere en fast liason stilling fra Hæren til FLO/NLOGS.
3. Øvelse og trening med kommersielle aktører må gjennomføres hyppig for å utvikle samarbeidet og kjennskap mellom aktørene i forsyningskjeden.
4. Når Hæren gir ut sitt nye logistikkonsept må man skape forståelse, forpliktelse og forankring til konseptet. En drivkraft i Hæren må styre implementeringen igjennom organisasjonen.
5. Tydelig kommunisere konseptet ut i organisasjonen og tilrettelegge for økt kjennskap til relevante kommersielle aktører.

Utfordringene utledet fra nøkkelaktører i Hæren, FLO og en kommersiell aktør er mange, men det viktigste synes å være den helhetlige tilnærmingen til forsyningskjeden. Den militære forsyningskjeden er kompleks og krever et integrert samarbeid som kobler partene sammen for å levere logistikk til riktig tid og i riktig mengde. Å komme seg bort fra tilnærmingen med «oss og dem» (R6) vil således være Hærens største potensial for å øke den operative evnen.

## 5.2 Videre forskning

Gjennom min forskning er det utledet flere forhold rundt praktiseringen av økt bruk av kommersielle aktører til støtte for Hæren. Disse vil forhåpentligvis bidra til mer kunnskap om temaet og bidra til å videreutvikle logistikkunderstøttelsen av Hæren. Allikevel er det fortsatt mange forhold rundt temaet som kan forskes på for at Forsvaret og Hæren skal kunne bli bedre til å samarbeide med kommersielle aktører. Fokuset underbygges av at langtidsplanen

---

fra inneværende år (2019-2020) fortsatt beskriver økt bruk av kommersielle aktører og sivil-militært samarbeid som et kjerneområde for logistikken (FD, 2019-2020, s. 95).

Videre forskning anbefales derfor til først og fremst å se nærmere på hvordan Hæren kan å bedre samarbeidet med kommersielle aktører. En tilnærming kan være å utforske hvordan roller, ansvar og myndighet påvirkes av at sivile aktører integreres tettere i Hærens struktur. Kommandoforhold og myndighet over logistikkstøtten til militære operasjoner er interessant sett i lys av sivile og deres rolle. Videre vil en integrering i teorien medføre behov for endring og tilpasning. Derfor kan en annen tilnærming være å finne ut hvordan Hæren, FLO og kommersielle aktører bør eller kan tilpasse seg igjennom formelle og/eller uformelle elementer. Sett i sammenheng med respondentenes identifiserte forbedringspotensialer ved integrering innenfor informasjon og organisasjon vil det være produktivt å finne ut hvordan man kan tilpasse seg for å bedre effekten av samarbeidet. I tillegg er det interessant å finne ut hvordan Hæren og kommersielle aktører kan øve og trene sammen for å skape bedre kjennskap og integrering seg imellom. Som flere av respondentene påpeker er dette en arena som i større grad kan utnyttes, og øving er også presisert i langtidsplanen som et sentralt virkemiddel innenfor det sivil-militære samarbeidet (FD, 2019-2020, s. 71).

En annen interessant studie kan være å forske på et område som er avgrenset fra denne studien, men som er svært relevant for operativ evne. Det være seg om man kan stole på at leveransene fra en kommersiell aktør kommer frem til leveringspunktet, og om det er forskjell på leveransesikkerheten i krisespekteret. Særlig kan dette være interessant sett i lys av totalforsvarskonseptet. Videre kan man se på bruken av konseptet i rammen av NATO eller utenfor nasjonale rammer.

I tillegg kan man forske på hvordan konseptet praktiseres i de andre grenene i landstyrkene. Hvordan det praktiseres i Heimevernet (HV) vil være svært interessant å sammenligne mot Hæren. HV var først ute med et konsept for bruk av kommersielle aktører og har vært eksempelet for utviklingen av konseptet i de andre landstyrkene (FD, 2015-2016, s. 82). Et annet perspektiv kan være å forske på hvordan de kommersielle aktørene tilpasser seg konseptet til Hæren eller en av de andre landstyrkene. Dog bør denne type forskning sannsynligvis gjennomføres av noen på utsiden av Forsvaret.



# Forkortelser

Brig N	Brigade Nord	<a href="#">Utgjør kjernen i Hæren</a>
BOHICA	«Bend it over here it comes again»	Passiv motstand mot endring
DOS	Days of supply	Et døgn forbruk av forsyninger
FHS	Forsvarets Høgskole	<a href="#">Forsvarets og Norges fremste fagmiljø innen sikkerhets- og forsvarspolitik, samt militærmakt</a>
FIF	Forsvarets fellesintegreerte forvaltningssystem	Styring og kontroll av personell-, materiell- og økonomifunksjoner
FFI	Forsvarets Forskningsinstitutt	<a href="#">FFI driver anvendt forskning og utvikling for Norge</a>
FD	Forsvarsdepartementet	
FFOD	Forsvarets Fellesoperative Doktrine	
FLO	Forsvarets Logistikkorganisasjon	<a href="#">Fagmyndighet logistikk i Forsvaret</a>
GSS	Grieg Ships Services	<a href="#">Strategisk partner med Forsvaret</a>
G4	Stabsfunksjonen logistikk i Hæren	Planlegger logistikkstøtte
HOBS	Host nation ordering and billing system	<a href="#">Utviklet av Wilhelmsen til bruk i Forsvaret</a>
HS	Horisontalt samarbeid	
LBL	Logistikkbase Land	<a href="#">Hærens utøvende logistikkavdeling</a>
LP	Leveringspunkt	Skille mellom sivil og militær logistikk
LOGFAS	Logistics functional services	Planverktøy for logistikk i NATO
LOPH	Logistikkprognoseverktøy for Hæren	Estimerer behov for logistikk
NPM	New public management	
NLS	Nasjonalt Landoperasjonssenter	Hærens ledelsessenter for operasjoner
NSE	Nasjonalt støtteelement	Forsterkende logistikk
NLOGS	Nasjonalt logistikkoperasjonssenter	<a href="#">Operativ logistikkommando i FLO</a>
OPP	Konsept for Offentlig-Privat Partnerskap	
PBL	Ytelsesbasert logistikk	
RLL-N	Regional Logistikkledelse Nord	Avdeling i FLO som har Hærens største avdeling Brig N som kunde
STRBN	Stridstrenbataljonen	<a href="#">Utøvende logistikkavdeling i Brig N</a>
SCM	Supply Chain Management	
SCO	Supply Chain Orientation	
WGS	WilNor Governmental Service	<a href="#">Strategisk partner med Forsvaret</a>

---

# Litteraturliste

- Andersen, M. & Ødegaard, G. (2016). *Militære fellesoperasjoner - en innføring*. Oslo: Abstrakt.
- Bestum, J. (2016). *Logistikk i en cyberkontekst: Hvordan påvirker økt bruk av sivile aktører i forsyningskjeden informasjonsdelingen mellom Forsvaret og sivile leverandører?* Forsvarets Høgskole, Oslo.
- Birkemo, G. & Graarud, E. H., Ola. (2018). *Et troverdig alliert mottak- erfaringer fra Trident Juncture 2018*. Oslo. Hentet fra <https://www.ffi.no/no/Rapporter/19-01068.pdf>
- Birkemo, G. A. (2016). *Responsive forsyningskjeder og sivilmilitært samarbeid* (16/01408). Oslo: Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI). Hentet fra <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:2621/16-01408.pdf>
- Bismo, O. (2016). *Implementering av NATO Standardiseringsavtaler i det Norske Forsvaret* Forsvarets Høgskole, Oslo.
- Bogen, O. & Håkenstad, M. (2015). Reluctant reformers: the economic roots of military change in Norway, 1990–2015. *Defence Studies*, 17(1).
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforl.
- Børresen, J., Gjeseth, G. & Tamnes, R. (2004). *Norsk forsvarshistorie: bind 5: Allianseforsvar i endring 1970-2000*. Bergen: Eide Forlag.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.; International student ed. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Doffin.no. (2018). Leie av buss til Forsvarssektoren. Hentet 17.01.2020 fra <https://www.doffin.no/Notice/Details/2018-785850>
- Eriksen, C. (2016). *Sivilisering av militær logistikk: et dilemma med hensyn til krigens folkerett?* Forsvarets Høgskole, Oslo.
- FD. (2000-2001). *Omleggingen av Forsvaret i perioden 2002-2005* (St.prp. nr. 45). Oslo: Forsvarsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-45-2000-2001-/id204348/>
- FD. (2015-2016). *Kampkraft og bærekraft* (Prop. 151 S). Oslo: Forsvarsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/a712fb233b2542af8df07e2628b3386d/no/pdfs/prp201520160151000dddpdfs.pdf>
- FD. (2018-2019). *Proposisjon til Stortinget for budsjettåret 2019* (Prop. 1 S). Oslo: Forsvarsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-20182019/id2613564/>
- FD. (2019-2020). *Vilje til beredskap- evne til forsvar*. Oslo: Forsvarsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-62-s-20192020/id2697623/>
- FLO. (2013). *Konsept for logistikk i Forsvaret*. Oslo: Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO).
- FLO. (2019). *Konsept for logistikk til landstyrkene*. Oslo: Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO).
- Forsvaret. (2017). *Direktiv for logistikkvirksomhet*. Oslo: Forsvaret.
- Forsvaret. (2019). *Forsvarets Fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben. Hentet fra <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmloi/bitstream/handle/11250/2631948/FFOD%202019%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Forsvaret.no. (2018). Forsvaret tildeler beredskapskontrakt til Bring. Hentet 29.08.2019 fra <https://forsvaret.no/presse/bringavtale>
- Foxton, P. D. (1994). *Powering war : modern land force logistics*. London: Brassey's.

- 
- Gadde, L.-E. & Håkansson, H. (2001). *Supply network strategies*. Chichester: Wiley.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Hæren. (2014). *Håndbok i brigadeoperasjoner*. Rena: Hærens Våpenskole.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jomini, H. b., Craighill, W. P. & Mendell, G. H. (2004). *The Art of War*.
- Kelly, J. & Brennan, M. J. (2010). The Leavenworth Heresy and the perversion of operational art: war and politics, campaign and statecraft, are Siamese twins, inseparable and interdependent; and to talk of military operations without the direction and interference of an administrator is as absurd as to plan a campaign without recruits, pay or rations.(Essay). *Joint Force Quarterly*, (56), 109.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, (March/April), 59-67.
- Kress, M. (2002). *Operational logistics : the art and science of sustaining military operations*. Boston: Kluwer Academic.
- Lambert Douglas, M. (1998). Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-20. <https://doi.org/10.1108/09574099810805807>
- Listou, T. (2008). Postponement and Speculation in Non-Commercial Supply Chains. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 9(2), 56-64. <https://doi.org/10.1080/16258312.2008.11517199>
- Listou, T. (2015). *Supply chain designs for preparedness : a case study of the Norwegian defence*. Lund: Lund University.
- Listou, T. (2018). *Samhandling, Preparedness and Supply Chains* Cappelen Damm Akademisk/NOASP (Nordic Open Access Scholarly Publishing).
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. & Zacharia, Z. G. (2001). DEFINING SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- NATO. (2003). *Allied Joint Logistic Doctrine (AJP 4a)*. NATO.
- NorgesGruppen.no. (2019). Forsvaret inngår beredskapsavtaler med matvareleverandører. Hentet 29.08.2019 fra <https://www.norgesgruppen.no/presse/nyhetsarkiv/aktuelt/beredskapsavtale-med-forsvaret/>
- Norheim-Martinsen, P. M., Bjerga, K. I., Thomstad, A. B., Håkenstad, M., Endregard, M., Listou, T., ... Romarheim, A. G. (2019). *Det nye totalforsvaret*. Oslo: Gyldendal.
- Olsen, I. & Bøthun, C. (2018). *Etterspørselprognostisering i Forsvaret* Molde University College, Oslo.
- Schiefloe, P. M. (2016). Endringsevne i organisasjoner: foprutsetninger for å lykkes med organisasjonsendringer. *Luftkrigsskolens skriftserie: Endringskapasitet og lederskap*, 31, 41-54.
- Steder, T. N. F. B. (2010). *Effektive forsyningskjeder* (2009/01758 ). Oslo. Hentet fra <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:3601/09-01758.pdf>
- Strebels, P. (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*.

- 
- Sørgaard, P. (2017). *Nytt luftmateriell i Forsvaret- et logistisk paradigmeskifte?* Forsvarets Høgskole, Oslo.
- Valen, M. B. (2012). *SAMVIRKE – et av Hærens viktigste kjerneområder* Forsvarets Høgskole, Oslo.
- Virum, H. & Persson, G. (2011). *Logistikk og ledelse av forsyningskjeder* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Westermann, Ø. (2016). *Sivilisering av militær logistikk: Ledelse av forsyningskjeder i et militært beredskapsperspektiv*. Forsvarets Høgskole, Oslo.
- Zacharia, Z. G., Nix, N. W. & Lusch, R. F. (2009). AN ANALYSIS OF SUPPLY CHAIN COLLABORATIONS AND THEIR EFFECT ON PERFORMANCE OUTCOMES. *Journal of Business Logistics*, 30(2), 101-123. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2009.tb00114.x>

---

# Vedlegg A - Informasjonsskriv

## Vil du delta i forskningsprosjektet «Når den sivile logistikken møter den militære logistikken i Hæren»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på hvordan Hæren praktiserer «konsept for logistikk til landstyrken». I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

Prosjektet er en masteroppgave ved Forsvarets Høgskole (FHS) hvor formålet er å se nærmere på hvordan Hæren praktiserer «konsept for logistikk til landstyrken». Prosjektet skal finne ut hva som er gjort, ikke gjort og hvorfor etter at logistikkonseptet ble signert av styrkesjefene i landmakten 01.04.2019. Konseptet beskriver en målsetning om å bidra til økt operativ evne for landmakten og øke bruken av kommersielle aktører. Denne retningen for logistikkunderstøttelse av Hæren er forankret i Prop.151S (2015-2016), også kalt langtidsplanen for Forsvaret. Med bakgrunn i at bruken av kommersielle aktører til støtte for det taktiske nivået representerer en ny dimensjon for logistikk i Hæren, er det interessant å se hvordan dette praktiseres i dag. Hensikten med prosjektet er å danne et grunnlag for å videreutvikle logistikkunderstøttelsen i Hæren, igjennom normerende eller retningsgivende dokumenter og organisasjonsendringer.

Opgavens problemstilling er: *Hvordan praktiserer Hæren «konsept for logistikk til landstyrkene»?*

Igjennom litteraturstudien og teori beskrivelsen har jeg utledet tre forskningsspørsmål for å presisere og konkretisere problemstillingen:

1. Hvordan endres Hæren som organisasjon for å tilpasse seg økt bruk av kommersielle aktører?
2. Hvilken forståelse, forpliktelse og forankring har konseptet blant ansatte som skal praktisere økt bruk av kommersielle aktører i Hæren?

- 
3. Hvordan integreres kommersielle aktører i Hæren for å skape fleksibilitet og responsevne i forsyningskjeden frem til taktisk nivå?

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Forsvarets Høgskole (FHS) er ansvarlig for prosjektet.

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

Studien har definert et utvalg som representerer organisasjonsnivåene i Hæren ved bataljon, brigade, Hærstab og FLO, samt utvalgte kommersielle aktører. Gruppen av personell som dette utvalget representerer har relevant kunnskap og erfaring for å bidra til ny kunnskap om problemstillingen. Her er nivåene som skal være i direkte befatning med kommersielle aktører fra Hæren sin side, kommersielle aktører og fagmyndigheten FLO representert.

Utvalget er trukket ut basert på følgende kriterier:

- **Bredde og spredning:** Utvalget vil bestå av respondenter fra alle de forskjellige nivåene i Hæren og fra de som er sentrale beslutningstagere angående utnyttelse av kommersielle aktører. Videre vil utvalget bestå av respondenter utenfor Hæren ved Forsvarets Logistikkorganisasjonen (FLO/RLL-N) og Bring. Disse representerer fagmyndigheten for logistikk i Forsvaret og en relevant kommersiell aktør til støtte for Hæren, og er begge en sentral del av forsyningskjeden. Dette gir en god bredde i utvalget og er representabelt for populasjonen.
- **Relevant informasjon:** Respondenter med erfaring og kunnskap innenfor problemstillingens variabler. Utvalget har sentrale stillinger innenfor logistikk og erfaring fra flere nivåer og operasjoner, samt øvelser i Forsvaret. Videre har de direkte eller indirekte erfaring med sivil- militært samarbeid innenfor logistikk.
- **Typisk personell:** Respondenter som typisk innehar denne type stillinger som en del av sin karriere og har tilsvarende likt utdanningsnivå. Gruppen av personell som dette utvalget representerer har relevant kunnskap og erfaring for å bidra til ny kunnskap om problemstillingen i denne oppgaven. De vil dermed representere populasjonen på en god måte (Jacobsen, 2015, s. 179-183).

---

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

Det krever ingen forberedelse til intervjuet, men dersom du ønsker kan du få spørsmålene tilsendt på forhånd. Intervjuet antas å vare ca. 1,5 time. Jeg vil bruke lydopptaker, som støtte til egne notater, for å kunne analysere innholdet fra intervjuet. Alle sitater som blir brukt i oppgaven vil fremlegges for godkjenning av deg.

### **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.

Det er ingen andre enn studenten som vil ha tilgang til intervjuet og innsamlet data. All data inkludert lydfilene vil destrueres etter prosjektets slutt i juni 2020 (sensur på oppgaven). Dine alminnelige personopplysninger vil bli oppbevart på min datamaskin, og vil ikke deles som en del av oppgaven. For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene dine vil jeg erstatte navnet og kontaktopplysningene dine med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Jeg vil i oppgaven referere til et intervju med en kontaktperson i institusjonen hvor du jobber (kode) og ikke angi deg med navn.

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

Alle personopplysninger vil bli behandlet med konfidensialitet. Sitater og utsagn vil bli anonymisert i oppgaven. Personopplysninger og lydopptak i forbindelse med intervjuet vil bli slettet når sensur på oppgaven faller. Prosjektet skal etter planen avsluttes i juni 2020.

### **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 Høgskole* 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 Høgskole ved
  - o Veileder: Tore Listou- [tlistou@fhs.mil.no](mailto:tlistou@fhs.mil.no)
  - o Student: Bjørn Erik Rønningen- [Bronningen@fhs.mil.no](mailto:Bronningen@fhs.mil.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Student

Tore Listou

Bjørn Erik Rønningen

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Når den sivile logistikken møter den militære logistikken i Hæren», 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. 01.07.2020.

---

**(Signert av prosjektdeltaker, dato)**



---

# Vedlegg B - Intervjuguide

## Innledning

Dette prosjektet er en masteroppgave ved Forsvarets Høgskole (FHS) hvor formålet er å se nærmere på hvordan Hæren praktiserer «konsept for logistikk til landstyrkene». Konseptet beskriver en målsetning om at det skal bidra til økt operativ evne for landmakten og øke bruken av kommersielle aktører. Videre beskriver konseptet at overleveringen mellom sivil og militær logistikk skal foregå i et leveringspunkt definert av styrkesjef. Prosjektet skal finne ut hva som er gjort, ikke gjort og hvorfor. Hensikten med å studere temaet er å danne grunnlaget for å videreutvikle logistikkunderstøttelsen i Hæren.

Oppgavens problemstilling er: *Hvordan praktiserer Hæren «konsept for logistikk til landstyrkene»?*

Oppgaven er gjennomført som en case studie, hvor teori og litteratur innenfor militær logistikk, forsyningskjeder i militær kontekst, organisasjonsendring og endringsledelse gir det teoretiske bakteppet for oppgaven.

## *Kort om formalia*

- Intervjuet gjennomføres som et individuelt, åpent intervju og vil bli tatt opp med lydopptaker samtidig som jeg vil skrive notater underveis.
- Deler av intervjuet vil bli transkribert, og det gis mulighet for gjennomlesing av mine funn i etterkant. Dette oppfordres fra min side for å bidra til økt gyldighet for oppgaven.
- Alle sitater fra intervjuet vil fremlegges for godkjenning før ferdigstilling av oppgaven.
- Anonymisering. Jeg vil ikke navngi mine respondenter i oppgaven, men avdelingstilhørighet vil bli tilkjenngjort.
- Oppgaven er ugradert.
- Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NDS) og Forsvarets forskningsnemnd.
- Du kan når som helst trekke deg fra intervjuet.
- Varigheten: 1-1,5 time.
- Har jeg ditt samtykke? Underskrive samtykkeerklæring.

- 
- Spørsmål til ovennevnte? eventuelt er det noe som er uklart?

## Spørsmål

### *Bakgrunn:*

1. Hva er din nåværende avdeling og funksjon?
2. Hvilken rolle eller tilknytting har du til logistikk og evt kommersielle aktører i din avdeling?

### **Starte med et åpent og uventet spørsmål:**

3. Når du tenker på sivil logistikkstøtte til Hæren og operativ evne, hva tenker du på da?

### Organisasjonsendring:

<p><i>Hvordan endres Hæren som organisasjon for å tilpasse seg økt bruk av kommersielle aktører?</i></p>
--

4. Hvilke drivkrefter oppfatter du står bak endringen om å øke bruken av kommersielle aktører i Hæren?
  - Ytre (økonomi, politikk) og/eller indre kontekst (teknologi, makt, struktur, effektivisering)?
5. Hvordan opplever du at Hæren gjør tilpasninger for å utnytte målsetningene i «logistikkonsept land» (økt bruk av kommersielle aktører og økt operativ evne)?
  - Gjøres det endringer i formelle forhold (struktur, økonomi) som følge av økt bruk av kommersielle aktører?
  - Påvirkes uformelle forhold (kultur, uformelle maktforhold) som følge av økt bruk av kommersielle aktører?
  - Er roller, ansvar og myndighet klarlagt (i forhold til nytt konsept)?
6. Hva mener du burde endre seg i Hæren som følge av hensikten med nytt konsept (formelle og uformelle)?
  - Bør det gjennomføres planlagte endringer innenfor økonomi, struktur eller teknologi?
  - Bør man se en endring innenfor maktforhold eller kultur?

---

Endringsledelse:

*Hvilken forståelse, forpliktelse og forankring har konseptet blant ansatte som skal praktisere økt bruk av kommersielle aktører i Hæren?*

7. Hvordan oppfatter du at det nye konseptet mottas i Hæren?
  - Hvilke forhold utpeker seg som årsaken til
    - Den positive tilnærmingen?
    - Motstanden (usikkerhet, personlig tap, uoversiktlige konsekvenser, sviktende tiltro og dårlige erfaringer)?
  - På hvilken måte oppfatter du at din avdeling reagerer på denne endringen/konseptet (konstruktiv – destruktiv, positiv- negativ og aktiv-passiv/«BOHICA»)?
8. Opplever du at praktiseringen av konseptet og endringene det medfører er godt planlagt?
  - Er konseptet tydelig kommunisert og forstår avdelingen hva som er hensikten?
  - Er det forståelse for nødvendigheten av å øke bruken av kommersielle aktører?
  - Er det skapt forståelse, forpliktelse og forankring?
9. Hvordan opplever du at endringen ledes fra Hæren sin side?
  - Opplever ledelsen som inkluderende?
  - Hvilke formelle regler (SOP?) etableres for å institusjonalisere endringen i Hæren?
  - Hvilke uformelle endringer har du oppfattet?
  - Hvordan oppfatter du ledelsen i Hæren sin delaktighet i praktiseringen av konseptet?
  - Hvordan opplever du at Hærens uttalelser i denne saken samsvarer med lederne i Hæren sine handlinger i praksis?

Militær logistikk og forsyningskjeder (integrering og kommunikasjon):

*Hvordan integreres kommersielle aktører i Hæren for å skape fleksibilitet og responsevne i forsyningskjeden frem til taktisk nivå?*

10. Hvilke felles aktiviteter (aktivitets linker) har Hæren med relevante kommersielle aktører?

- 
- Hvordan integreres kommersielle aktører i forberedelse til- og under gjennomføringen av operasjoner?
  - Hvordan integreres kommersielle aktører organisatorisk?
    - Koordineringsgruppe (lik hos NLOGS)?
    - Systemer og rutiner for informasjonsutveksling?
    - Felles trening og øving?
11. Hvordan oppfatter du at Hæren ser sine transportressurser i sammenheng (ressurser linker) med relevante kommersielle aktører?
- Opplever man å ha fått tilgang til nye transportressurser?
  - Kombinere man de militære og sivile ressursene man har?
  - Har enkelte av transportressursene blitt erstattet?
12. Hvordan samarbeider (aktørbånd) Hæren med relevante kommersielle aktører?
- Hva er gjort for å skape et godt samarbeid på individnivået (tillit og kjemi)?
  - Hvilken kompetanse har man tilegnet seg for å utnytte kommersielle aktører og er det et system for å utvikle kompetanse i samarbeid med de kommersielle aktørene?
  - Mener du Hæren har behov for ny kompetanse?
  - Tror du kommersielle aktører har relevant kompetanse for Hæren?
13. Hvordan ivaretar Hæren kommunikasjon med kommersielle aktører?
- Finnes det graderte eller ugradert systemer hvor man kan kommunisere med kommersielle aktører og ivaretar dette behovet for informasjonssikkerhet?
  - Er det lagt til rette for felles rutiner for å dele informasjon og for toveis kommunikasjon?
  - Mener du det burde være direkte kommunikasjon?

Generelt:

14. Er det noe som savnes, burde berøres, i lys av oppgavens problemstilling som jeg ikke har vært innom eller som du ønsker å tilføre?

Forkortet intervjuguide og spesifikke spørsmål til representanter fra kommersielle aktører (benyttes kun for intervju med kommersielle aktører):

1. Er du kjent med «konsept for logistikk til landstyrkene»?
- Hvor godt kjent er du med Hæren?

- 
2. Hvordan vil du beskrive relasjonen til Hæren og/eller FLO?
    - Hva er gjort for å skape et godt samarbeid?
      - individnivået (tillit og kjemi)?
    - Er det tilegnet ny kompetanse som følge av samarbeidet?
  3. Hvordan mener du dere bør integreres i Hæren/eller inn mot Hæren via FLO?
    - Koordineringsgruppe (NLOGS/RLL)?
    - Felles plangrupper?
    - Felles trening og øving?
  4. Hvordan mener du kommunikasjonen med Hæren burde foregå?
    - Direkte kommunikasjon eller via FLO? Evt når og hvordan?
    - Før, under og etter at transportøren møter Hæren i et leveringspunkt?
  5. Hvordan mener du Hæren burde tilpasse seg for å videreutvikle integrasjon, samarbeid og kommunikasjon med kommersielle aktører?
    - Bør det gjennomføres endringer innenfor materiell, økonomi, struktur eller teknologi?

Avslutning:

- Avslutte lydopptaket.
- Ber om:
  - Forslag til andre respondenter
  - Forslag til kilder
  - Forslag til forbedringer i spørsmålene eller formuleringene
- Fortelle om veien videre herfra, og om muligheten til å lese funn og kontrollere sitater, samt tillegge kommentarer senere.
- Takke og be om at jeg kan ta kontakt hvis noe er uklart eller trenger utdyping!

---

# Vedlegg C - Tillatelse fra NSD

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

19.11.2019, 23:11



## **NSD sin vurdering**

### **Prosjektittel**

Når den sivile logistikken møter den militære logistikken i Hæren

### **Referansenummer**

739454

### **Registrert**

17.11.2019 av Bjørn Erik Rønningen - bronningen@fhs.mil.no

### **Behandlingsansvarlig institusjon**

Forsvarets høyskole / Forsvarets stabsskole

### **Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Tore Listou, tlistou@fhs.mil.no, tlf: 92246082

### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

### **Kontaktinformasjon, student**

Bjørn Erik Rønningen, beronningen@icloud.com, tlf: 40066769

### **Prosjektperiode**

01.01.2020 - 01.07.2020

### **Status**

19.11.2019 - Vurdert

### **Vurdering (1)**

---

#### **19.11.2019 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 19.11.2019. Behandlingen kan starte.

# Vedlegg D - Tillatelse fra Forsvaret



**FORSVARET**  
Forsvarets høgskole

1 av 2

**Vår saksbehandler**  
Borghild Boye, bboye@mil.no  
+4723 09 57 55, 0510 5755  
FHS/STAB/UTD FOU

**Vår dato** 2020-01-15  
**Vår referanse** 2020/000670-002/FORSVARET/ 919

**Tidligere dato** **Tidligere referanse**

**Til**  
Bjørn Erik Rønningen  
.  
..

**Kopi til**  
Forsvarets logistikkorganisasjon  
HÆREN/BRIG N  
HÆREN/HST

## Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

### 1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) mottok 9. desember 2019 din søknad om tillatelse til å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal samles data til er en masteroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «Hvordan praktiserer Hæren «konsept for logistikk til landstyrkene» for å oppnå økt bruk av kommersielle aktører og økt operativ evne?» Det skal gjennomføres intervju med ansatte i Hærstaben, Brigade Nord og Regional logistikkledelse Nord. Tillatelse fra avdelingene er innhentet.

### 2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som behandler søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

### 3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 1. juli 2020.

### 4 Villkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til [datautlevering@fhs.mil.no](mailto:datautlevering@fhs.mil.no)

<b>Postadresse</b> Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge	<b>Besøksadresse</b> Akershus festning, bygn 14 0015 OSLO Norge	<b>Sivil telefon/telefaks</b> / <b>Militær telefon/telefaks</b> 99/0500 3699	<b>Epost/ Internett</b> postmottak@mil.no www.forsvaret.no  <b>Organisasjonsnummer</b> NO 986 105 174 MVA	<b>Vedlegg</b>
--	--	---	--	----------------