



BACHELOROPPGAVE

Emne OPG3401

**«Trenger vi en ny utdanningsmodell for offiserer i
Kontroll og Varsling?»**

Hva bør fokuseres på i fremtidens utdanning?

Av

Kadett Jørgen Woldengen

Antall ord: 9760

Publiseringsavtale

En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

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

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

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

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

Plagiaterklæring

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

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

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

Dato: 01 – 05 – 2023

Forord

Motivasjonen for oppgavens tema bygger på et ønske om å skrive om noe som vil være relevant i min videre tjeneste som offiser i Kontroll og Varsling i Luftforsvaret, og som kan bidra i utviklingen av Kontroll og Varsling som bransje.

Det er viktig for meg at Luftforsvaret tilbyr god og relevant utdanning i fremtiden. Jeg håper resultatene fra denne oppgaven kan være nyttig for de som jobber med utdanning i Kontroll og Varsling, og andre som jobber med kompetanseutvikling i Luftforsvaret.

Jeg vil rette en stor takk til alle som har bidratt til at denne oppgaven ble til. Jeg ønsker å rette en spesiell takk til veilederen min Kåre Inge Skarsvåg for gode diskusjoner og konstruktive innspill. Til slutt ønsker jeg å takke alle som har tatt seg tid til å delta på intervjuer.

Jørgen Woldengen
Luftkrigsskolen, Trondheim
01. mai 2023

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| 1 Innledning | 6 |
| 1.1 Bakgrunn | 6 |
| 1.2 Problemstilling | 7 |
| 1.3 Avgrensning | 7 |
| 1.4 Disposisjon | 7 |
| 1.5 Oppgavens relevans..... | 8 |
| 2 Teori..... | 9 |
| 2.1 Kompetanse som begrepet | 9 |
| 2.2 Kompetanseformer | 9 |
| 2.2.1 Faglig kompetanse..... | 9 |
| 2.2.2 Lederkompetanse | 10 |
| 2.2.3 Personlig og sosial kompetanse..... | 11 |
| 2.3 Kunnskapsledelse | 11 |
| 2.4 Motstand mot endring | 12 |
| 2.5 Luftforsvarsoffiserens kompetansebehov | 13 |
| 3 Metode | 15 |
| 3.1 Valg av metode..... | 15 |
| 3.2 Datainnsamling..... | 15 |
| 3.3 Utvalg og rekruttering | 16 |
| 3.4 Intervju | 16 |
| 3.5 Analyse..... | 17 |
| 3.6 Etske forhold | 18 |
| 3.7 Reliabilitet og validitet | 18 |
| 3.8 Forfatterens ståsted..... | 19 |
| 4 Drøfting | 20 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1 Bredde- fremfor dybdekompetanse | 20 |
| 4.1.1 Delkonklusjon | 23 |
| 4.2 Økt fokus på praktisk ledelse | 23 |
| 4.2.1 Delkonklusjon | 27 |
| 4.3 Økt fokus på planlegging av operasjoner | 28 |
| 4.3.1 Delkonklusjon | 30 |
| 5 Avslutning | 31 |
| 5.1 Oppsummering | 31 |
| 5.2 Konklusjon | 33 |
| 5.3 Anbefaling til videre studier | 33 |
| 6 Referanser | 34 |

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Offiserens rolle i fremtidens Kontroll og Varsling¹ (K&V) er en pågående debatt i Kontroll- og Varslingsmiljøet, liksom er debatten om hvordan offiseren skal utdannes i K&V. Debatten kommer som et resultat av innføringen av ny ordning for militært tilsatte (OMT) og til dels den tilhørende utdanningsreformen (URE). Hensikten med OMT og URE er å legge et grunnlag for en balansert personellstruktur som vil styrke Forsvarets fremtidige operative evne (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 6). Innføringen gir føringer for offiserens og spesialistens utøvelse, der offiseren i større grad skal rendyrkes som generalist. Offiseren skal planlegge, lede og gjennomføre operasjoner, samt tilegne seg en grad av relevant fagforståelse, mens spesialisten skal inneha faglig detalj- og dybdekunnskap (Skinnarland & Olsen, 2019).

I dagens K&V utdannes offiseren på lik linje som spesialisten, gjør i stor grad den samme jobben og innehar mange av de samme funksjonene. Innføringen av OMT har skapt et tydeligere skille mellom offiseren og spesialisten, og det er derfor interessant å se nærmere på hvordan fremtidens offiser i K&V bør utdannes. Etter samtaler med personell og observasjoner av bransjen virker det som at det er bred enighet om at dagens utdanning for offiseren er lite tilpasset jobben offiseren er tenkt til å utøve. I dag er det ikke en utdanningsmodell dedikert til offiseren, og det kan virke som hovedgrunnen til dette er at K&V-bransjen ikke har klart å tilpasse utdanningen for offiseren i tråd med innføringen av OMT.

Offiserer i K&V har historisk sett fungert som en spesialist og bemannet de samme stillingene uten et markant skille mellom gradene. I dag er fagutdanningen for offiserer og spesialister i K&V lik, bestående av et grunnleggende kontroll- og varslingskurs (GKV) og en spesialisert utdanning innenfor kontroll eller varsling. For kadetter som skal tjenestegjøre i K&V gjennomføres en fagutdanning i 6. semester på Luftkrigsskolen (LKSK) der det gis en grunnleggende innføring i bransjen.

¹ Kontroll og Varsling er en bransje i Luftforsvaret med ansvar for luftbildeproduksjon og kontroll av taktiske luftstridsmidler (Forsvaret, 2022, s. 26)

OMT legger opp til at nyutdannede offiserer fra LKSK ikke skal utøve de samme spesialiserte oppgavene som tidligere, men i større grad tiltre lederposisjoner. I proposisjonen til Stortinget som omhandler ordning for militært tilsatte står det at offiserer «[...] som hovedregel kjennetegnes av at de har akademisk og militær offisersutdanning, og at de skal representere breddekompetanse [...]» (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 26). Det er derfor nødvendig å se på nye måter å utdanne offiseren på, og om det bør legges til rette for en utdanningsvei som ikke spesialiseres den ene eller andre retningen (kontroll eller varsling), men som er forbeholdt offiserer.

1.2 Problemstilling

Som fremtidig offiser i K&V oppfatter jeg at det er usikkerhet knyttet til hvordan nye offiserer skal utdannes og hva fokusområdene i en slik utdanning skal være. På bakgrunn av den pågående debatten om offiserens rolle og utdanningsbehov i K&V etter innføringen av OMT, ønsker jeg i denne bacheloroppgaven å se nærmere på følgende problemstilling:

«Hva bør være fokusområdene i en fremtidig utdanningsmodell for offiserer i Kontroll og Varsling?»

1.3 Avgrensning

Utdanning av offiserer som skal tjenestegjøre i K&V gjennomføres over flere år. Utdanningen starter med en bachelor i grunnleggende offisersutdanning (GOU) på Luftkrigsskolen før det gjennomføres spesialisert utdanning på Luftforsvarets Kontroll- og Varslingsskole (LKVS). Oppgaven vil omhandle utdanning for offiserer i Kontroll- og Varslingsbransjen etter GOU, og vil ses i sammenheng med ikraftsettelsen av OMT og offiserens kompetansebehov. Videre vil oppgaven avgrenses til innsamlet data fra LKVS og operasjonsskvadronen i Sørreisa.

1.4 Disposisjon

Oppgaven vil starte med å presentere relevant teori knyttet til begrepene kompetanse og ledelse. Videre vil det redegjøres for den metodiske fremgangsmåten som er valgt for oppgaven, herunder styrker og svakheter for fremstillingen. Hoveddelen av oppgaven vil bestå av en drøftingsdel der funn fra intervjuanalysen fremlegges sammen med relevant teori som drøftes opp mot problemstillingen. Avslutningsvis oppsummeres funnene i oppgaven og det gis en anbefaling for videre forskning.

1.5 Oppgavens relevans

Det har tidligere blitt forsket mye på hvordan OMT har påvirket offiserens utøvelse i K&V, men lite om hvordan OMT har påvirket kompetansen offiseren bør inneha. I dag er utdanningen på LKVS lik for offiserer og spesialister, men innføringen av OMT har ført til at det er naturlig å se på en utdanning forbeholdt offiserer. Gjennom å intervjuer offiserer og spesialister fra K&V-bransjen og drøfte intervjuene opp mot relevant teori, har oppgaven kommet frem til flere interessante funn om hvilken kompetanse offiseren bør ha. Kartlegging av hvilken kompetanse offiseren bør inneha vil kunne være interessant for både K&V-bransjen og andre institusjoner i Luftforsvaret som har ansvar for utdanning av offiserer.

2 Teori

Oppgaven vil benytte seg av teori innenfor begrepene kompetanse og ledelse. I tillegg vil Forsvarets direktiver og dokumenter bli ansett som teori og nevnt i denne delen av oppgaven fordi det er med på å bestemme noe av grunnlaget for hvordan utdanningen til offiserer i K&V bør gjennomføres.

2.1 Kompetanse som begrepet

Ifølge Kunnskapsdepartementet (2018) er kompetansebegrepet et omfattende og mye definert begrep. Begrepet blir videre definert som «[...] evne til å løse oppgaver og mestre utfordringer i konkrete situasjoner», og ser kompetansebegrepet som «[...] summen av kunnskap, ferdigheter og holdninger, og hvordan disse anvendes i samspill» (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 14). Nordhaug (2004) skriver at kompetanse handler om mestring, og definerer begrepet som «[...] kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeid». Videre kan de to nevnte teoretiske tilnærmingene settes sammen til Lai (2021) sin definisjon på begrepet som inneholder alle fire elementene. Oppgaven vil derfor basere kompetansebegrepet på følgende definisjon: «Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai, 2021, s. 44).

2.2 Kompetanseformer

Litteraturen beskriver et stort antall kompetanseformer som handler om hvordan ledere og andre arbeidere kan oppnå gode resultater. Disse kompetanseformene er ofte lange og komplekse, og kan være vanskelig å anvende som begrepsapparat. Det er derfor valgt ut tre hovedkategorier av kompetanseformer som vil bli brukt videre i oppgaven, *faglig kompetanse*, *lederkompetanse* og *personlig og sosial kompetanse*.

2.2.1 Faglig kompetanse

Denne oppgaven og dens problemstilling handler først og fremst om hvilken kompetanse det er viktig å inneha innenfor et bestemt fagfelt, stilling eller funksjon. På fagspråket blir dette ofte omtalt som faglig kompetanse. Lai (2021) beskriver begrepet som avgjørende kompetanse for å kunne utføre oppgaver og funksjoner på en hensiktsmessig måte. Garmannslund og Alnes (1994) definerer faglig kompetanse som «[...] innsikt i enkeltfag eller emneområder», og

poengterer at personer med lite faglig kompetanse vil ha vanskelig for å finne hensiktsmessige løsninger på egenhånd.

Ytterligere kan faglig kompetanse skilles mellom bredde- og dybdekompetanse. I organisasjoner kalles dette ofte for generell- og organisasjonsspesifikk kompetanse.

Breddekompetanse er de grunnleggende kunnskaper og ferdigheter som anvendes på tvers av flere oppgaver og funksjoner i organisasjoner. Dette er kompetanse som er viktig for hele organisasjonen og er sjeldent knyttet til utførelse av enkeltoppgaver. Breddekompetanse gir også høy overføringsverdi på tvers av organisasjoner fordi den formelle læringen ofte skjer utenfor organisasjonen. Eksempler på breddekompetanse er lederutdanning og grunnleggende utdanning innenfor et fagfelt knyttet til oppgaver med lav kompleksitet (Lai, 2021, s. 57).

Dybdekompetanse er derimot kunnskaper, ferdigheter og evner som er begrenset til konkrete arbeidsoppgaver som er særegne for en organisasjon (Nordhaug, 2004, s. 59). Det er kompetanse som vanligvis har en høy kompleksitet. Som oftest tilegnes dybdekompetanse gjennom spesialisert yrkesutdanning sammen med lang erfaring innenfor et spesialisert arbeidsområde. Dybdekompetanse har en mindre overføringsverdi på tvers av organisasjoner fordi den formelle læringen i større grad skjer internt i organisasjonen (Lai, 2021, s. 57)

Det er et klart skille mellom bredde- og dybdekompetanse, men det trekkes frem at begge i stor grad tilegnes gjennom praksis i det daglige arbeidet. I en studie fra 2010 vises det til at formell utdanning i gjennomsnitt utgjør 10-15% av kompetanselæring, mens resterende skjer gjennom praksis (Filstad, 2017, s. 37). Utdanning er viktig for å øke formelle kvalifikasjoner, men tallene tyder på at arbeidsplassen er den viktigste arenaen i organisasjonen for opparbeidelse av faglig kompetanse.

2.2.2 Lederkompetanse

Alle organisasjoner er avhengig av ledere som fører organisasjoner fremover og samtidig oppnår resultater. Lederkompetanse er ifølge Lai (2021) kompetanse som er relevant for å lede personell i gjennomføring av oppgaver. Iversen (2004) beskriver ledelseskompentanse som «[...] karakteristika ved en person som kommer til syne i en arbeidssituasjon, og som bidrar til at lederen oppnår fremragende resultater». Videre nevner Iversen (2004) at forskere over lang tid har forsøkt å avdekke hvilke kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som kjennetegner en god leder, og funnet ut at det er mulig å dele lederkompetanse inn i to tilnærminger, funksjonsanalytisk- og adferdsbasert tilnærming.

Den funksjonsanalytiske tilnærmingen fokuserer på arbeidsoppgavene som skal utføres i en gitt stilling. Ved å identifisere kompetansebehov for de arbeidsoppgaver som skal gjennomføres kan man anta hvilken spesifikk kompetanse lederen trenger for å utføre arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte. Det skal sies at dette er en omfattende og krevende prosess som kritiseres for å være for statisk fordi arbeidsoppgaver i en stilling skifter raskt (Iversen, 2004, s. 84). Den adferdsbaserte tilnærmingen tar utgangspunkt i å identifisere ledere med fremragende resultater for deretter å kartlegge hvilke felles kompetanser disse lederne innehar. Det er viktig å trekke frem at ledere ikke nødvendigvis lykkes i en stilling kun med spesifikk kompetanse, og at det som regel må være en balanse mellom stillingens krav, individets kompetanser og organisasjonens miljø for at en leder skal oppnå fremragende resultater (Iversen, 2004, s. 86).

2.2.3 Personlig og sosial kompetanse

Personlig og sosial kompetanse er viktig for å oppnå gode resultater i en organisasjon, og kan være med på å skille de gode fra de beste. Personlig kompetanse er kompetanse som påvirker egen oppgaveutførelse isolert sett, men den er ikke knyttet til den faglige utførelsen. Ansvarsfølelse, fleksibilitet, kreativitet og egen motivasjon til læring og utvikling er eksempler på personlig kompetanse (Lai, 2021, s. 55). Sosial kompetanse beskrives av Garmannslund og Alnes (1994) som «[...] evnen til samarbeid, konfliktløsning og håndtering av mellommenneskelige forhold [...]», og poengterer videre at grunnleggende menneskesyn har stor betydning for sosial kompetanse, ofte mer enn formell utdanning. Lai (2021) trekker frem motivasjon til læring og utvikling i samarbeid med andre som et eksempel på sosial kompetanse. Både personlig og sosial kompetanse er viktig for utvikling av en organisasjon, spesielt for ledere.

2.3 Kunnskapsledelse

I organisasjoner som baserer seg på faglig kompetanse som ressurs, er kunnskapsledelse viktig. Kunnskapsledelse er ledelse av bedrifter eller organisasjoner som har fagspesifikk kompetanse som hovedressurs. I slike organisasjoner er det først og fremst spesialistene som har den inngående faglige kompetansen om produktet som skal leveres. (Nordhaug, 2002, ss. 80-81). Personell i slike organisasjoner er ofte opptatt av å løse konkrete faglige oppgaver, ikke lederoppgaver, som fører til at lederrollen blir nedprioritert. Ledere i organisasjoner hvor

personellet har høy faglig kompetanse kan av den grunn oppleve enkelte dilemmaer knyttet til lederskap (Poulfelt, 2002, s. 65).

Et slik dilemma er graden av autonomi og styring av personell. Personell med høy faglig kompetanse foretrekker gjerne autonomi i eget arbeid. Det er allikevel nødvendig med en viss grad av styring. Gis det for mye autonomi kan organisasjonens metoder vannes ut av individualistiske fremgangsmåter. På den andre siden kan for mye styring føre til tap av initiativ, motivasjon og kreativitet blant personellet. Det er viktig at ledere setter klare rammer når det kommer til balansen mellom autonomi og styring (Poulfelt, 2002, s. 71).

Et annet dilemma som kan oppstå er prioritering av ledelse fremfor produksjon. Personell i organisasjoner med faglig kompetanse som ressurs har gjerne valgt å jobbe der med et ønske om å utføre oppgaver knyttet til fagfeltet. Administrative oppgaver kan derfor virke mindre attraktive fordi de ikke er knyttet til den faglige kompetansen. Ledere med en slik fagspesifikk kompetanse kan få et dilemma hvor de må prioritere ledelse av personell eller produksjon av produktet som skal leveres (Poulfelt, 2002, s. 69).

2.4 Motstand mot endring

Organisasjoner er under små endringer hele tiden, men av og til er det behov for en større endring i organisasjonens struktur og virke. Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver at behov for endring ofte skapes gjennom et opplev press fra omgivelsene rundt. Med endring kan det komme motstand. Motstand mot endring er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) en helt vanlig reaksjon hos personer som konfronteres med endring i en organisasjon. Det er mange ulike årsaker til motstand mot endring, men det er spesielt to årsaker som er relevant for denne oppgaven; frykten for det ukjente og fare for tap av identitet. Endring kan for mange bety at man går fra noe som føles sikkert, noe man er godt kjent med, til en situasjon som bærer preg av usikkerhet. Usikkerhet kan for enkelte oppfattes som truende eller skremmende, og det kan være vanskelig å se for seg hva som kommer godt ut av en endring. For mange føles det ofte tryggest å beholde det som er kjent. Personer som har jobbet i en organisasjon over lang tid opparbeider seg ofte en identitet knyttet til jobben, og kan føle at de er verdifulle for organisasjonen. Ved en endring kan opparbeidede handlingsmønstre og rutinger gå tapt, og man kan føle at alt arbeidet før endringen var forgjeves. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 392-393).

2.5 Luftforsvarsoffiserens kompetansebehov

Forsvarsdepartementet beskriver i sin stortingsproposisjon Prop. 111 LS (2014-2015) at den primære rollen til offiseren er ledelse, kommando og kontroll. Videre nevnes det at offiseren skal representere breddekompetanse gjennom akademisk og militær officersutdanning, og i tillegg tilegne seg spesialisert og funksjonsrettet fagkompetanse gjennom militærtjeneste (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 26). I dokumentet for policy til bruk i forbindelse med implementeringen av OMT i Luftforsvaret (Skinnarland & Olsen, 2019) beskrives offiserens kjernekompetanse som «[...] evnen til å planlegge, lede og gjennomføre luftoperasjoner, som innebærer en fagkomponent, en analytisk komponent og en lederskapskomponent.» Dette innebærer at offiseren må utvikle breddekompetanse og helhetsforståelse innen ledelse og planlegging av luftoperasjoner, nødvendig system- og funksjonskompetanse, samt opparbeide seg forståelse for kommando og kontroll. Det trekkes også frem at enkelte bransjer i større grad stiller krav til at offiseren innehar faglige utsjekker, sertifiseringer og autorisasjoner for å kunne inneha funksjoner knyttet til operativ kommando. Eksempler på dette er funksjoner som Fighter Allocator og Master Controller² i K&V. Det er roller som i utgangspunktet ikke krever officersutdanning, men som i dag bekles av offiserer for å sikre effektiv og sikker utførelse av funksjoner gjennom offiserens kommandorolle (Skinnarland & Olsen, 2019, ss. 10-11).

For offiserer tilknyttet Luftforsvaret er kompetanse innenfor luftmilitær planlegging essensielt. Stabshåndbok i luftmilitær planlegging (2023) trekker frem to grunner til hvorfor luftmilitær planlegging er en viktig kompetanse for offiserer som skal lede og planlegge luftoperasjoner. Før det første gir det offiserer et bedre grunnlag for beslutningstaking. Er planleggingen god kan mer energi brukes på å improvisere der planer ikke inntreffer. For det andre gir det et bedre grunnlag for koordinering av oppgaver og ressursbruk internt i organisasjonen, samt de man samarbeider med (Dragsnes, Moland, & Henriksen, 2023, s. 19).

En karriere som offiser innebærer en hyppig rotasjon av stillinger. Offiserer er ikke ment å beholde samme stilling i mer enn omtrent tre år. Dette kalles for en vertikal karrierevei, noe som er med på å gi offiseren bred erfaring i hele organisasjonen. Offiseren må hele tiden utvikle større helhets- og rolleforståelse gjennom å tilegne seg organisasjonsspesifikk

² Ledelsesfunksjoner i Kontroll og Varsling som er ansvarlig for å lede, koordinere og overvåke aktiviteten i operasjonsrommet (Luftforsvaret, 2018).

breddekompetanse fremfor fagspesifikk dybdekompetanse (Skinnarland & Olsen, 2019, ss. 14-15). Igjen må breddekompetansen ses i sammenheng med offiserens hovedfag som er planlegging, gjennomføring og ledelse av operasjoner på alle nivå i organisasjonen.

3 Metode

Hensikten med forskning er å anskaffe informasjon og kunnskap om virkeligheten. Dette kan best gjøres ved å ha en strategi for fremgangsmåten. En slik strategi er også kalt metode (Jacobsen, 2015, s. 15). Det skilles ofte mellom to retninger innenfor metode; kvantitativ og kvalitativ metode. Den kvantitative metode tar utgangspunkt i målbare enheter i form av tall, mens den kvalitative metoden tar utgangspunkt i empiri i form av ord (Jacobsen, 2015, s. 24). Den kvalitative metoden åpner opp for mer nyansert informasjon som ofte blir beskrevet som myke data (Dalland, 2020, s. 55).

3.1 Valg av metode

I denne oppgave har jeg valgt en induktiv tilnærming. Det innebærer at empiri blir omsatt til teori gjennom innsamling og systematisk bearbeiding av informasjon (Jacobsen, 2015, s. 29). For å anskaffe empiri har jeg benyttet meg av kvalitativ metode med intervju som datainnsamling. Kvalitativ metode har til hensikt å samle inn meninger og opplevelser som ikke lar seg måle eller tallfeste (Dalland, 2020, s. 54). Oppgavens tema handler om utdanning for offiserer i K&V. Temaet er utfordrende å tallfeste, og det vil derfor være helt avgjørende å samle inn informasjon som er åpen og tolkbar. Et annet formål med kvalitativ metode er å innhente kunnskap om et tema jeg vet lite om fra før (Jacobsen, 2015, s. 133). Bruken av kvalitativ metode har gitt meg mulighet til å få et dypere innblikk i temaet for oppgaven. Ved å gå i dybden ble det lettere å få frem nyanser og syn på hva som bør fokuseres på i en utdanningsmodell for offiserer i K&V.

3.2 Datainnsamling

Videre har jeg valgt å bruke semistrukturerte intervjuer for datainnsamling. Litteraturen bruker også dybdeintervju som et synonym på semistrukturert intervju. Målet med denne formen for intervju er ha en fri samtale basert på noen konkrete forhåndsbestemte temaer, og gi informantene mulighet til å komme med egne synspunkter og beskrivelser av det aktuelle temaet for oppgaven (Tjora, 2021, s. 127). Semistrukturert betyr at intervjuet verken er en åpen uformell samtale eller en lukket samtale med et strukturert spørreskjema. Det semistrukturerte intervjuet baseres på en intervjuguide med åpne spørsmål der informantene har mulighet kan gå i dybden der de har mye informasjon (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). Med tanke på min problemstilling passet denne intervjutypen fordi jeg ønsket å finne ut mer

om temaet med utgangspunkt i informantenes egne meninger, holdninger og erfaringer. Ved at spørsmålene var åpne og knyttet til temaer, kunne jeg få mer utfyllende informasjon gjennom oppfølgingsspørsmål som ikke var satt fra før.

3.3 Utvalg og rekruttering

En kvalitativ tilnærming begrenser muligheten for å intervjuet et større antall personer fordi det er en tidkrevende prosess. Det ble derfor bestemt at utvalget skulle bestå av fire informanter. Utvalget av informantene baserte seg på et ønske om empiri fra personer med variert kompetanse, grad og erfaring. Ifølge Tjora (2021) er hovedregelen for rekruttering i kvalitative intervjuer at man velger informanter man tror vil kunne uttale seg på en reflektert måte. Dette ble tatt i betraktning ved rekruttering av informanter til denne oppgaven. Alle informantene er operativt personell i K&V, der enkelte jobber med utdanning.

Erfaringsgraden innenfor K&V-bransjen strekker seg fra 4 måneder til 16 år og det er både offiserer og spesialister i utvalget. Informantene ble rekruttert gjennom e-post der de mottok informasjon om prosjektet og ble bedt om å respondere ved interesse for å delta. Samtlige ble informert om at deltakelse i oppgaven baseres på frivillighet.

En svakhet ved utvalget er at alle informantene har kjennskap til utdanningen som gjennomføres på Luftkrigsskolen gjennom videregående befalsutdanning og krigsskoleutdanning. Det kan gjøre noe med forventningene informantene har til nyutdannede offiserer. Hadde det blitt inkludert noen uten kjennskap til utdanningen i utvalget kunne det gitt større nyansering. I tillegg ble det ikke lagt vekt på kjønn i utvalget. Informantene som ble intervjuet representerer samme kjønn, men det vil trolig ikke spille en rolle i denne undersøkelsen.

3.4 Intervju

Intervjuene ble gjennomført i uke 47, 2022 på Kontroll- & Varslingsavdelingen i Sørreisa. Det ble som nevnt gjennomført totalt fire intervjuer og alle ble gjennomført på avdeling. I forkant av intervjuet fikk informantene tilgang til problemstillingen og temaet for oppgaven. Det ble utarbeidet en semi-strukturert intervjuguide, vedlegg D, som besto av åpne spørsmål som sørget for at jeg holdt meg inne på temaet gjennom hele intervjuet, samtidig som det åpnet opp for stor grad av toveiskommunikasjon og naturlige oppfølgingsspørsmål. I tillegg var intervjuguiden med på å skape en ryddig analyseprosess i etterkant. Intervjuene ble

gjennomført på et lukket rom hvor kun informanten og jeg var til stede. Varigheten på intervjuene varierte fra 40 minutter til 60 minutter og hadde en gjennomsnittlig varighet på 50 minutter. En svakhet med intervjuprosessen var at det ikke ble gjennomført prøveintervjuer. Det ble isteden satt av noen minutter på slutten av intervjuene for tilbakemeldinger på gjennomføringen. Informantene ga imidlertid lite til ingen konstruktive tilbakemeldinger, men heller positive tilbakemeldinger. En mulig forklaring kan være at de ikke var forberedt på å evaluere intervjuet og ikke hadde satt seg inn i oppgaven og tematikken i samme grad som jeg hadde. På en annen side kan det være et tegn på at informantene hadde en positiv opplevelse av intervjuet.

3.5 Analyse

Etter gjennomføringen av intervjuene ble de transkribert ordrett. Transkriberingen ble gjennomført på bokmål som et ekstra ledd i anonymiseringen av informantene (Tjora, 2021, s. 186). Analyse av intervjuer har til hensikt å gjøre innsamlet data forståelig for en leser uten å selv måtte gå gjennom data som er samlet inn. Det er i analysen mye av potensialet til den kvalitative metoden ligger, og jeg har vært bevisst på å gjøre denne prosessen grundig (Tjora, 2021, s. 216).

Analysearbeidet har tatt utgangspunkt i Tjora (2021) sin tilnærming til kvalitativ analyse og besto av fire deler. Først ble transkripsjonene lest gjennom for å finne sentrale temaer og samtidig få et helhetsinntrykk av innholdet. Videre ble transkripsjonene kodet ved bruk av det Tjora (2021) betegner som empirinær koding. Denne formen for koding har til hensikt å beskrive hva som faktisk blir sagt i det gitte intervjuet. Målet var å trekke ut essensen og redusere empirien for å lettere avdekke det som var meningsfylt for oppgaven. Dette bidro til å forenkle analysearbeidet. (Tjora, 2021, s. 219).

Kodingen ble utført ved å kode ferdig et intervju for så å gå videre til neste og fortsette med de samme opprettede kodene fra første intervju. Det ble lagt til nye koder der det var nødvendig. Dette ble gjort med alle fire intervjuene. I den tredje delen av analysen ble det opprettet kodegrupperinger, som baserer seg på å gruppere kodene etter en tematisk sammenheng (Tjora, 2021, s. 229). Enkelte kodegrupperinger ble identifisert som mer relevante enn andre, og ble beholdt for videre analysering. Den siste delen av analysen tok utgangspunkt i de gjenværende kodegrupperingene og utledet tre hovedtemaer som dannet grunnlaget for drøftingen i oppgaven.

3.6 Etiske forhold

Datainnsamlingen som er gjennomført i oppgaven er godkjent av Forsvarets Høgskole (FHS), vedlegg A, Norsk Senter for Forskningsdata (NSD), vedlegg B, og forskningsveileder major og hovedlærer ved Luftkrigsskolen, Kåre Inge Skarsvåg. FHS har innvilget tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål, og NSD vurderte datainnsamlingen til å være i samsvar med personvernforordningen. Alle informantene mottok informasjonsskriv og samtykkeskjema, vedlegg C, i forkant av gjennomføringen av intervjuet der de signerte at de frivilling deltar i forskningsprosjektet. Informasjonsskrivet beskriver også at de når som helt kan trekke seg fra oppgaven eller velge at sitater uteblir om ønskelig. Informantene har fått mulighet til å gjøre en sitatsjekk. To av informantene hadde mindre innvendinger på språk og kontekst til sine sitater. Innvendingene er imøtekommet. Ivaretagelse av informantenes personvern er blitt gjort med ulike tiltak, deriblant normalisert transkripsjon av intervjuer, som i denne sammenhengen var å transkribere intervjuene på bokmål. Informantene betegnes som «I1-I4» i drøftingen og informasjon som kan bidra til identifikasjon uteblir. Oppgavens håndtering og behandling av personvernsopplysninger, lydfiler og rettigheter beskrives nærmere i vedlegg C, informasjonsskriv og samtykkeskjema.

3.7 Reliabilitet og validitet

For at oppgaven skal være så korrekt og gyldig som mulig er det viktig at data som blir samlet inn har høy reliabilitet og validitet. Reliabilitet handler om hvor nøyaktig eller pålitelig undersøkelsen er (Larsen, 2007, s. 80). For å sikre en høy reliabilitet må innsamlet empiri være nøyaktig gjenfortalt og behandlet. Et grep som ble gjort for å ivareta dette var bruk av diktafon i intervjuprosessen for deretter å transkribere intervjuene ordrett for å sikre at essensen ikke uteble. I intervjuer kan informanten påvirkes av situasjonen og intervjueren, noe som kan ha betydning for hva som blir fortalt (Larsen, 2007, s. 81). For å begrense dette ble alle intervjuene holdt i samme rom, og jeg fokuserte på stille spørsmål og oppføre meg tilnærmet likt under alle intervjuene.

Validitet omhandler relevansen til innsamlet data i forhold til problemstillingen i oppgaven (Larsen, 2007, s. 80). Det er viktig at dataen som samles inn forteller noe om det jeg ønsker å finne ut. Gjennom intervjuer kan man oppdage at det kommer frem andre momenter enn det som på forhånd var tenkt på som viktig for oppgaven. De semistrukturerte intervjuene i oppgaven la opp til at informantene fikk snakke fritt, og jeg opplevde ved flere av intervjuene

at nye momenter kom frem. For å sikre at potensielt viktig informasjon holder høy validitet, kan det være nødvendig å endre problemstillingen underveis (Larsen, 2007, s. 80).

3.8 Forfatterens ståsted

Avslutningsvis er det viktig å trekke frem at jeg er under utdanning som kadett på Luftkrigsskolen og har ingen tidligere erfaring fra K&V-bransjen. Mangel på tidligere erfaring ser jeg på som en fordel da det kan være med på å få en mer objektiv vurdering av problemstillingen. Det gir meg mulighet til å tolke andres meninger uten at jeg selv er farget av å ha tilhørt bransjen tidligere. Samtidig kan uformelle samtaler og diskusjoner med personell fra K&V-bransjen påvirke hva jeg forventer å finne. Ved å være bevisst på egen rolle som kadett og egen kunnskap om bransjen, unngår jeg å ha forutinntatte antakelser til funnene i oppgaven, samt farges av egne oppfatninger.

4 Drøfting

Etter å ha gjennomført en grundig analyse av det innsamlede datamaterialet ved hjelp av kvalitativ metode, er det nå mulig å presentere funnene i oppgaven. Det ble avdekket tre hovedfunn knyttet til oppgavens problemstilling: *Hva bør være fokusområdene i en utdanningsmodell for offiserer i Kontroll og Varsling?* Oppgaven vil vise til disse tre funnene: *bredde- fremfor dybdekompetanse, økt fokus på praktisk ledelse og økt fokus på planlegging av operasjoner.* Den første delen av drøftingen ser på hva informantene trekker frem som avgjørende faglig kompetanse for offiserer som skal utdannes for tjeneste i K&V. Videre drøftes informantene sitt ønske om et økt fokus på praktisk ledelse i utdanningen, før oppgaven drøfter betydningen av et økt fokus på planverk og planlegging av operasjoner. Avslutningsvis vil det fremstilles en modell basert på funnene.

4.1 Bredde- fremfor dybdekompetanse

Kontroll og Varsling er en bransje med et stort fokus på faglig kompetanse. Faglig kompetanse er den faglige innsikten og kompetansen som er avgjørende for å utføre oppgaver og funksjoner på en hensiktsmessig måte (Lai, 2021). Informantene er tydelige på at offiseren må inneha faglig kompetanse, men at fokuset bør være på breddekompetanse. En av informantene forklarer det slik:

[...] fokuset bør være breddekompetansen. Det betyr at de må få grunnleggende opplæring for å kunne bruke systemene og fungere i operasjonsrommet, men også kunne lede en avdeling og planlegge og gjennomføre utøvelse av luftoperasjoner (I1).

Breddekompetanse vil være avgjørende for offiserens grunnleggende forståelse for faget og kjernevirksomheten i K&V. Ifølge Lai (2021) er breddekompetanse grunnleggende kunnskaper og ferdigheter som er viktig for hele organisasjonen og som anvendes på tvers av flere oppgaver og funksjoner. Offiseren må kunne litt om alt, slik som informant (I3) uttrykker det: *«Du er ikke spesialist eller best i noe, men du kan litt om varsling, litt om kontroll, også kan du ledelse. Jeg tenker at det er veien å gå på sikt»* (I3). Dette samsvarer med Luftforsvaret sin policy for implementering av OMT, som beskriver at kjernekompetansen til offiseren er planlegging, ledelse og gjennomføring av luftoperasjoner med fokus på å utvikle breddekompetanse og helhetsforståelse. Det nevnes også at enkelte bransjer stiller krav til at offiseren innehar faglige utsjekker, sertifiseringer og autorisasjoner for å kunne inneha

funksjoner knyttet til operativ tjeneste (Skinnarland & Olsen, 2019). Informant (I3) kommer med et eksempel på at K&V er en slik bransje: *«Det er tre utsjekker som har vært forbeholdt offiserene. Det er ledelsesfunksjonene i operasjonsrommet»* (I3). Det vil derfor være nødvendig med fagkompetanse som gir offiseren de riktige forutsetningene for kunne inneha ledelsesfunksjoner. Samtidig vil lederkompetanse være en viktig forutsetning for ledelsesfunksjoner. Dette vil oppgaven komme tilbake til senere i drøftingen.

Flere informanter nevner at det bør være et fokus på å gi kompetanse innenfor både kontroll- og varslingsfaget, men ikke i samme grad som dagens spesialiseringkurs.

Vi vil spisse den fagkompetansen som er nødvendig for en offiser, også vil vi kutte bort det vi mener er relatert til spesialister og spesialistbefal. Det vil bli en helt annen vei for å si det sånn, med fokus på en del andre ting, som nødvendigvis ikke er så viktig for spesialisten (I2).

Utsagnet til informanten gir en indikasjon på at enkelte deler av fagkompetansen i dagens spesialiseringkurs fortsatt vil være relevant, men at det bør fokuseres mer på kompetanse rettet mot offiserens utøvelse i K&V, som ledelse og planverk. Informanten nevner videre at *«[...] det som skjer i dag, er at når man trækker alle samme igjennom det samme er det ingen som blir skikkelig god på noen ting. Man får masse kompetanse man aldri får bruk for»* (I2). Allikevel er alle informantene enig i at det må være en grunnleggende utdanning som gir nødvendig forståelse for kontroll- og varslingsfaget. I dag løses dette ved å gjennomføre et grunnleggende kontroll- og varslingskurs (GKV) med en varighet på om lag 4 måneder (Luftforsvarets skolesenter, 2022). Det tydeliggjøres at et slikt kurs bør være en del av offisersutdanningen i K&V:

Jeg syntes GKV som introduksjonskurs fremdeles kan være et fornuftig kurs å ha, [...] enkelte funksjoner trenger du en del erfaring for å utøve [...]. Så det er ganske vanskelig å be offiserer om å ikke i det heletatt være kjent med faget [...] (I4).

Samtidig gis det uttrykk for at ikke alt innholdet i dagens GKV passer med det offiseren skal gjøre. Informant (I1) utyper at *«[...] vi har sett på hva som er i GKV som gir bredde, og hva som gir dybde. Da har vi sett at halvparten av den opplæringen er ganske mye dybde og er innrettet mot noe offiseren kanskje ikke bør gjøre»* (I1). Et alternativ til dagens GKV kan være å tilby offiseren et kortere kurs som dekker grunnleggende fagkompetanse, hvor formålet er å gi nødvendig innsikt og forståelse for bransjen. I teorien blir et slikt kurs betraktet som et

eksempel på breddekompetanse og omtales som en grunnleggende utdanning innen et fagområde som er knyttet til oppgaver av lav kompleksitet (Lai, 2021, s. 57). Et slikt kurs kan tenkes å gi offiseren gode forutsetninger for å lykkes med de arbeidsoppgavene skal utføres i starten av offiserkarrieren i K&V.

Som ung offiser forklarer informant (I4) at «[...] det er forventet ting helt ned på det dypeste faglige, men også at jeg har noen formening om operasjonelt eller høyere taktisk nivå» (I4). Utsagnet gir en indikasjon på at det forventes at offiseren må få en faglig dybdekompetanse på enkelte områder. Det er likevel ikke sikkert dybdekompetanse vil gjøre offiseren bedre skikket til å innfri slike forventninger. Dybdekompetanse er ifølge teorien kompetanse som begrenser seg til konkrete arbeidsoppgaver som er særegne for organisasjonen (Nordhaug, 2004, s. 59), og som utdannes gjennom spesialisert yrkesutdanning sammen med lang erfaring innenfor et spesialisert arbeidsområde (Lai, 2021, s. 57). En slik kompetanse er forbeholdt arbeidsoppgavene til spesialistene. Det kan tenkes at spesialistene forventer dybdekompetanse fra offiseren for å sikre at de forstår hva som trengs for å utøve arbeidsoppgavene sine. En av informantene mener det ikke er nødvendig: «Selv om du skal lede en radaroperatør så må du ikke kunne radar inngående, men du må ha såpass god kjennskap til radar at du vet hva de spesialistene trenger av deg for å gjøre jobben sin» (I3). Hvis tanken er at unge offiserer skal tilegne seg et helhetsbilde av organisasjonen, fremfor å utdannes på et spesialisert fagområde, kan det argumenteres for at dybdekompetanse vil gi lite nytte for offiseren fordi offiseren ikke skal utøve komplekse fagtungt arbeidsoppgaver.

I forlengelsen av dette peker en av informantene på viktigheten av å støtte seg på spesialistenes dybdekompetanse innenfor fagfeltet:

[...] jeg ville nok i større grad ha drevet med enda større opplæring av spesialister, og latt offiserene få litt mindre fag [...]. Også blir spesialister og spesialistbefal rådgivere i situasjonene, fremfor at alle skal helgardere seg og kunne akkurat det samme (I4).

Her drar informanten frem et eksempel på viktigheten av samspillet mellom offiserer og spesialister. Ettersom offiseren ikke er tiltenkt å ha samme faglig dybde vil støtte fra spesialistene kunne være avgjørende for gode løsninger. «Da trenger ikke offiseren å være så god i faget. Da kan man sitte med fullt ansvar, og så lenge all kompetansen er rundt deg så trenger du bare å stille et spørsmål og du får svaret, så kan du ta avgjørelser» (I4).

Garmannslund og Alnes (1994) sin definisjon på faglig kompetanse poengterer at personer med lite faglig kompetanse vil ha utfordringer med å finne hensiktsmessige løsninger på

egenhånd. Det kan tenkes at samspillet mellom offiserer og spesialist vil ha mye å si for om nye offiserer gjør gode vurderinger i starten av karrieren. Utsagnet kan også ses i sammenheng med hvor man tilegner seg fagkompetanse. Det er lett å tenke at fagkompetanse må tilegnes gjennom formell utdanning. Samtidig viser en studie fra 2010 at formell utdanning i gjennomsnitt kun utgjør 10-15% av kompetansebyggingen, og at resterende i stor grad tilegnes gjennom praksis i daglig arbeid (Filstad, 2017, s. 37). Gjennom motivasjon til læring og utvikling i samarbeid med andre er det tenkelig at offiseren på sikt vil bygge fagkompetanse gjennom arbeidshverdagen. Dette er en del av den sosiale og personlige kompetansen en offiser bør ha (Lai, 2021, s. 55). Samtidig vil det være viktig med en grunnleggende formell utdanning for å tilegne seg et faglig helhetsbilde av bransjen.

4.1.1 Delkonklusjon

Funnene viser at det bør fokuseres på breddekompetanse fremfor dybdekompetanse i utdanningen av offiserer i K&V. Luftforsvarets implementeringspolicy for OMT og informantenes utsagn peker på at fokuset bør være å gi offiseren nødvendig forståelse for fagfeltet og gi et helhetsbilde av organisasjonen, fremfor å gi den faglige dybden som er forbeholdt arbeidsoppgavene til spesialistene. Informantene er enig i at det bør være et grunnleggende kurs som gir offiseren den nødvendige fagkompetansen som må til for å forstå og kunne legge til rette for sine undergitte. I tillegg viser analysen at samspillet mellom offiserens breddekompetanse og spesialisten dybdekompetanse vil gjøre offiseren i bedre stand til å ta gode vurderinger. Spesialisten vil kunne være en rådgiver for offiseren, og gjøre at offiseren bygger fagkompetanse gjennom det daglige arbeidet.

4.2 Økt fokus på praktisk ledelse

Tidligere ble ledelse nevnt som en av primærrollene til offiseren. Et av hovedfagene i utdanningen på Luftkrigsskolen (LKSK) er ledelse. Det skal gjøre offiserer klar til å utøve praktisk lederskap i operativ tjeneste. Flere av informantene peker på at offiserens lederutdanning fra LKSK ikke blir utnyttet godt nok de første årene i K&V. Dette utypes i følgende utsagn:

Offiseren skal lede sånn som han er utdannet til og vise vei og ha ansvaret for rammen rundt operasjonene. Per i dag bruker vi ikke offiserens lederkompetanse før etter 3 år når han skal bli avdelingsleder (I3).

Grunnen til at flere informanter peker på dette kan tenkes å ha med jaget etter å utdanne offiserer på lik linje som spesialisten. K&V bruker lang tid på å utdanne offiserer i fagtunge kurs istedenfor å fokusere på å utnytte lederkompetansen fra LKSK med en gang.

Før innføringen av OMT og URE var det vanlig at offiserer hadde erfaringer fra operativ tjeneste før de søkte seg til krigsskole. URE har åpnet for at alle kan søke krigsskole uavhengig av tidligere kompetanse. Det har medført at mange av de nyutdannede offiserene ikke har samme operativ forståelse som tidligere når de tiltrer en stilling i avdeling. Det har gjort at forventningen til hvilken kompetanse offiseren innehar når de kommer til K&V er forandret. En av informantene peker på forventningene til nyutdannede offiserer:

[...] jeg forventer ikke at de skal kunne det faglige, og det er ikke systemforståelsen som er viktig for meg, men de skal kunne lede, selv uten den fagkunnskapen. Det stiller ganske høye krav til de nye offiserene, fordi det er så høy læringskurve på lederskapssiden fordi de er uten den fagkunnskapen de kan belage seg på (I3).

Dette sitatet tyder på at K&V har høye forventninger til lederkompetansen til nyutdannede offiserer fra LKSK. En av hovedoppgavene til offiseren er å lede andre i gjennomføringen av operasjoner. Det gjenspeiles i Lai (2021) og Iversen (2004) sin beskrivelse av lederkompetanse. De beskriver lederkompetanse som en relevant kompetanse for å lede personell i gjennomføring av oppgaver. I tillegg har tidligere funn vist at offiseren ikke trenger den faglige dybden til spesialisten. Det kan derfor argumenteres for at offiseren ikke bør bruke mer tid enn nødvendig på utdanning innenfor fagkompetanse, men heller på å utvikle det praktiske lederskapet.

Praktisk ledelse i K&V setter krav til at offiseren kan lede og styre personell med høy faglig kompetanse og utnytte deres kompetanse best mulig. Dette kalles for kunnskapsledelse (Nordhaug, 2002, s. 80). Uten faglig dybde vil det være viktig at offiseren har kontroll på de administrative lederoppgavene og tilrettelegger for at spesialistene kan utøve sine funksjoner på en god måte.

Avdelingslederen, altså offiserene, kan styre en avdeling og er sjefen til spesialisten. Men når vi går inn i operasjonsrommet så endrer det seg. Vi kan egentlig bare legge igjen graden på utsiden også er det funksjonen man innehar som faktisk har noe å si. Så der kan plutselig spesialisten være sjefen til offiseren fordi det er funksjonen som bestemmer hierarkiet inne i operasjonsrommet (I3).

På slutten av utsagnet nevner informant (I3) noe flere av informantene er inne på, nemlig påvirkningen av den faglige kompetansen som er tillagt en funksjon. Det kan virke som spesialister med inngående kompetanse og erfaring får et større fotavtrykk i operasjonsrommet, og at offiserer i mindre grad leder det faglige arbeidet. I teorien om kunnskapsledelse trekkes dette frem som et dilemma om balansen mellom graden av styring og autonomi gitt til personell. På den ene siden kan for mye styring svekke motivasjon og initiativ i operasjonsrommet, mens på den andre siden kan for mye autonomi gjøre at personell beveger seg utenfor bransjens verdier og normer for oppdragsløsning (Poulfelt, 2002, s. 71). Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020) beskriver balansen mellom styring og autonomi som oppdragsbasert ledelse, og som bygger på tillitten mellom over- og undergitte. Undergitte skal gis størst mulig frihet til å benytte kompetanse og kreativitet til å nå ønsket slutttilstand innenfor de rammene sjefens intensjon gir (Forsvaret, 2020, s. 13).

I forlengelsen av dette trekkes det blant annet frem hvordan den amerikanske modellen fungerer:

[...] den amerikanske modellen [...] har du en eller to offiserer som sitter som sjef for en avdeling [...]. Så delegerer de all gjennomføring ned til spesialistbefalet som igjen styrer gjennomføringen av oppdraget innenfor de rammene og de ressursene som er gitt av offiseren (I2).

Det kan ved første øyekast virke som en god ide. Samtidig forklarer Poulfelt (2002) at spesialistene oftest er opptatt av å løse konkrete faglige oppgaver, ikke lederoppgaver, noe som kan føre til at lederrollen ikke blir prioritert (Poulfelt, 2002, s. 65). Det kan antydes at K&V vil trenge offiserer som kan lede spesialister som besitter den fagspesifikke kompetanse for å sy samme det som skjer i operasjonsrommet. Da bør det også være et fokus på å gi offiseren gode inngangsverdier for å lykkes som kunnskapsledere.

I tillegg til å være kunnskapsledere, er offiseren i K&V forbehold enkelte funksjoner i operasjonsrommet. Disse blir ofte kalt ledelsesfunksjoner. «*Det er tre funksjoner forbeholdt offiseren, TPO, FA og MC. Det er ledelsesfunksjonene i operasjonsrommet*» (I3). Det setter også noen krav til kompetanse. For å sikre at personell som jobber i K&V har den kompetansen som skal til for å utøve en funksjon gjennomføres utsjekksprøver. Iversen (2004) beskriver denne kompetansen som en funksjonsanalytisk tilnærming til lederkompetanse der fokuset er å identifisere hvilken spesifikk kompetanse lederen trenger for å utføre arbeidsoppgavene på en god måte (Iversen, 2004, s. 86). «*Du er nødt til å prøve å*

finne ut hvilke stillinger man kan rendyrke offiserkompetanse, også tar du offiserer og gir de utdanning for det de trenger der» (I4). Slik det er i dag må offiseren først gjennom den samme spesialisierende utdanningen som spesialistene og utøve samme spesialistfunksjoner før de kan tiltre en ledelsesfunksjon. Hvis tanken er å utnytte lederkompetansen til offiseren bedre bør det være et økt fokus på å utdanne offiseren mot ledelsesfunksjonene. Informant (I1) mener at «[...] offiseren bør også få et tidligere innblikk i ledelsesnivået i KV som er TPO, FA og MC» (I1), og fortsetter med å utype at «[...] i hodet mitt tenker jeg at de heller kan gå inn og ta innsteget på ett høyere nivå enn å begynne på bunn. Sånn at vi ikke kaster bort tid på å bygge erfaring fra bunnen» (I1). Dette underbygges av informant (I2): «En offiser kunne man kanskje tenkt seg å ha rett på Master Controller hvis de skal ha en funksjon i operasjonsrommet. Men da må man finne ut hva som er den mest smidige veien dit» (I2). Her indikeres det en bred enighet om at offiseren bør komme raskere ut i ledelsesfunksjoner. Ledelsesfunksjonene er forbeholdt offiseren på grunn av offiserens kommandorolle, og er med på å sikre en sikker og effektiv utførelse av funksjonene i operasjonsrommet (Skinnarland & Olsen, 2019, s. 11). Det bør derfor være et økt fokus på relevant kompetanse rettet mot ledelsesfunksjonene i offisersutdanningen.

Det kan virke som det må til en større endring i utdanningen for å møte Luftforsvarets mål om hvilken kompetanse offiseren må tilegne seg gjennom formell utdanning etter innføringen av OMT. Samtlige av informantene understreker at K&V i dag ikke møter disse målene når det kommer til offiserens utøvelse som leder og utdanningen som blir gitt.

[...] ser man på tanken bak OMT så vil jeg si at den fagutdanningen offiseren får hos oss ikke samsvarer med tanken til Forsvaret om hva en offiser skal gjøre (I2).

Alle informantene nevner utfordringer knyttet til endringsvilje og motstand mot endring ved spørsmålet om hva som bør være fokusområdene i en offisersutdanning i K&V. Det kan virke som det er lite motivasjon for utvikling og samarbeid mellom det operative miljøet og andre miljøer som LKVS. En av informantene kommer med et eksempel på dette:

Jeg føler også at når vi [LKVS] kommer med forslag blir de nødvendigvis ikke tatt så godt imot, og det handler nok i stor grad om at det krever mye av personellet og endre, og det å stå i en endringsprosess (I2).

Informanten peker på at det krever mye å stå i en endringsprosess. Jacobsen og Thorsvik (2013) forklarer at det er vanlig å oppleve motstand mot endring blant personer som opplever

endring i en organisasjon, og mener det er spesielt to årsaker til motstand mot endring; frykten for det ukjente og fare for tap av identitet. I eksemplet til informant (I1) nevnes både lite samarbeid med andre miljøer og frykten for det ukjente:

[...] de faglige kravene som settes blir i praksis gjort av K&V-miljøet selv, og det blir litt som bukken og havresekken, at de samme skal etterleve kravene som setter kravene. Da blir motstanden mot endring større fordi man tenker at det har fungert godt, så hvorfor skal det ikke fungere videre (I1).

Mye av motstanden kan tenkes å ha med innføringen av OMT. Det nevnes i sitatet at de faglige kravene settes av K&V-miljøet selv. OMT har gjort at kravene må endres, men K&V-miljøet virker å være lite villige til å endre kravene. En grunn til dette kan tenkes å ha med tap av identitet. «*Det er en veldig stolt bransje. Folk er stolte av faget sitt, og stolte av håndverket sitt*» (I3). Praktisk ledelse handler om å vise forståelse for at endring kan være utfordrende, og henger tett sammen med det Garmannslund og Alnes (1994) definerer som sosial kompetanse, nemlig evnen til samarbeid og håndtering av mellommenneskelige forhold. I Luftforsvaret sin policy for implementering av OMT uttrykkes det eksplisitt at offiseren skal tilpasse lederskapet til menneskene rundt seg (Skinnarland & Olsen, 2019, s. 11). Det kan være fordelaktig å fremme at motstand mot endring er en utfordring for nye offiserer i K&V. Det kan bidra til å skape tillit, forståelse og gi de mulighet til å tilpasse lederskapet.

4.2.1 Delkonklusjon

Evnen til å lede anses å være en av kjernerollene til offiseren. Det antydes imidlertid at lederutdanningen fra LKSK ikke blir utnyttet godt nok de første årene i K&V. Fokuset på å utdanne offiserer i spesialisert fagkompetanse kan være en av årsakene til dette. I tillegg har innføringen av OMT og URE endret forventningene til hva nyutdannede offiserer bør kunne når de tiltrer operative stillingen. Det kan virke som det stilles høye forventninger til lederkompetansen til nyutdannede offiserer fremfor faglig kompetanse. Det kan derfor være fordelaktig å fokusere på å utvikle lederkompetanse enn spesialisert fagkompetanse. I tillegg kommer det frem at funksjonene i operasjonsrommet kan ha større innvirkning på rolle og hierarki enn grad. Det gjør at offiseren bør ha kompetanse rettet mot ledelsesfunksjonene og ledelse av personell med høy faglig kompetanse. Det vil kreve en større endring i utdanningen for å imøtekomme kompetansebehovene som nevnes. Det uttrykkes at det er motstand mot en

slik endring i K&V. Det kan være en fordel å anerkjenne dette som en utfordring for nye offiserer i K&V for å fremme forståelse for reaksjonene til personellet de skal lede.

4.3 Økt fokus på planlegging av operasjoner

Kontroll og Varsling, sammen med resten av Forsvaret, baserer store deler av sitt virke på planlegging og trening på mulige situasjoner som kan oppstå i fremtiden. Militær planlegging baserer seg i stor grad på planverk, og er noe alle som jobber i Forsvaret må ha et forhold til. Planverket er med på å effektivisere planlegging av operasjoner og sikre at alle deltakere har samme bilde av hva som skal gjennomføres, eksempelvis i militære operasjoner. Skinnarland & Olsen (2019) beskriver offiserens sjefsrolle i militære operasjoner som kjernen i offiserens kompetanse. Å planlegge og lede operasjoner kan derfor ses som offiserens hovedfag. Det vil derfor være viktig for offiseren å ha god forståelse for planlegging av operasjoner gjennom anvendelse av planverk. Informantene trekker frem kompetanse om planverk som et område det bør fokuseres mer på i utdanningen av offiseren i K&V.

[...] det er utelukkende planverk, prosedyrer og bestemmelser som bør være et hovedfokus. Det er essensen i alt vi gjør (I2).

Informanten mener at planverk er essensen i alt som utføres i K&V, altså det som legger rammene for hvordan vi planlegger og utfører daglige operasjoner. Videre utyper informanten følgende: «*Det er det som ligger til grunn for alle beslutninger som blir gjort operativt nasjonalt og i NATO [...]. Det er rammene som er gitt som man må holde seg innenfor*» (I2). Operative beslutninger er en stor del av offiserens rolle i K&V. Offiserer med god kompetanse om militær planlegging vil ha bedre forutsetninger for beslutningstaking, og i større grad unngå å måtte ta beslutninger på sparket (Dragsnes et al., 2023, s. 19). Derfor er det naturlig å tenke at bedre kjennskap til planverk vil gi offiseren et bedre grunnlag for å ta beslutninger i planleggingen av militære operasjoner.

En av informantene mener offiserer bør ha mer kompetanse om planverk enn spesialister:

[...] jeg ville nok hatt fokus på å prøve å skille mellom offiserer og spesialister bevisst, med større fokus på planverk for offiserer. Det er de som egentlig skal ha kontrollen på planverket, intensjonene, oppdragene og se de i sammenheng med det man gjør hver dag, og se litt langsiktig (I4).

Ettersom offiseren skal lede spesialisten vil det være naturlig å lene seg på offiseren der man er usikker på utøvelsen av planen. En annen informant forteller at det i dag er for lav kompetanse når det kommer til planlegging av øvelser og operasjoner: «*Er det en ting jeg har lagt merke til hos oss i K&V er det at planlegging og koordinering i forhold til øvelser og operasjoner skorter det på kompetansenivået*» (I1). Det indikerer at det er et behov for økt faglig kompetanse på dette området fordi det er kompetanse som er relevant for at offiseren skal kunne utføre en av sine kjerneoppgaver på en fullgod og formålstjenlig måte (Lai, 2021, s. 55).

I planlegging av operasjoner i K&V er det ofte et overordnet planverk som legger grunnlaget for utførelsen. Derfor bør kompetansenivået og forståelsen for overordnet planverk økes. Overordnet planverk er planer som hele K&V-bransjen er underlagt, gjerne fra nivåene over. K&V gjennomfører sjeldent operasjoner alene og samarbeider ofte med nivåene over. Det kan antydes at en økt forståelse for hvilken rolle bransjen har i det større bilde vil gi offiseren et bedre grunnlag for planlegging og gjennomføring av øvelser og operasjoner som inkluderer flere nivåer. Informant (I1) gir uttrykk for at det i dag kun fokuseres på planverk som er tilpasset jobben på bunn:

[...] de utdanningene vi har nå er det en del planverksemner som er på grunnleggende nivå og tilpasset jobben på bunn, den jobben de skal gjøre først. For en offiser tenker jeg at et sånt emne kunne blitt utvidet ganske kraftig. Hvis offiseren virkelig skal ha dybde i noe bør det være planverk og planlegging (I1)

En annen grunn til at offiseren bør ha kompetanse om overordnet planverk er at karrieren som offiser innebærer en stor grad av stillingsrotasjon. Innføringen av OMT har som mål å gi offiserer bred erfaring i hele organisasjonen hvor det er tiltenkt at offiserer skal inneha samme stilling i rundt tre år før man beordres til en ny stilling (Skinnarland & Olsen, 2019, s. 14). For å skape erfaring i hele organisasjonen gis det uttrykk for et ønske om å sende offiserer i stillinger på Combined/National Air Operation Centre (CAOC/NAOC). Det er nivået over K&V og de som styrer og gir ordre for NATO og nasjonale luftoperasjoner.

Det vil være naturlig at man går fra CRC [operasjonskvadronen i K&V] opp til CAOC/NAOC, ikke for å lede, men for å lære, for så å gå tilbake til CRC for å lede på vingsjefnivå, for så å gå tilbake til CAOC/NAOC for å bli en leder for eksempel på planning [...] (I2).

Informanten forklarer at lederutvikling ikke vil være hovedfokuset for offiserer som sendes til stillinger i CAOC/NAOC, men å lære og få en bredere forståelse for hvordan luftoperasjoner planlegges og styres på et høyere nivå. Videre kan tilegnet kompetanse og forståelse tas med tilbake i stillinger i K&V og dermed gi offiseren bedre forutsetninger som til å lede på avdelingsnivå. Informant (I1) underbygger dette: «*De må opp på NAOC og fungere i stilling tidligere, lære om NAOC og hva de driver med, før de kommer tilbake til CRCen og lede med en bredere forståelse og ballast enn det spesialistene vil ha*» (I1). På en annen siden kan det føre til at offiserene som kommer tilbake til stillinger i K&V har et større ønske om å utføre konkrete oppgaver basert på kompetansen de har tilegnet seg på henholdsvis CAOC eller NAOC. I følge Poulfelt (2002) er det naturlig at ledere som tilegner seg ny fagkompetanse kan få et dilemma når det kommer til prioritering mellom å lede personell og utføre oppgaver rettet mot fagkompetanse. Likevel vil offiserer som tilegner seg kompetanse relatert til planleggingsprosessene på høyere nivå, ha et fortrinn når det kommer til planlegging og ledelse av operasjoner i K&V-bransjen. Hovedargumentet for dette er at de vil ha bedre forståelse for hva høyere nivå forventer når det kommer til gjennomføring av operasjoner. Luftforsvaret beskriver dette som talentutvikling, og skal sørge for at unge motiverte offiserer får mulighet til å bygge relevant kompetanse tidlig i karrieren (Skinnarland & Olsen, 2019, s. 11)

4.3.1 Delkonklusjon

Offiserens forståelse og kunnskap om anvendelse av planverk virker å være viktig i planlegging og gjennomføring av operasjoner i K&V. Det kommer frem at det skorter på offiserens kompetansenivå i planlegging og ledelse av øvelser og operasjoner, og at offiseren av den grunn ikke får utført sine kjerneoppgaver som forventet. Samtidig viser funnene at offiseren bør ha mer kompetanse om planlegging av operasjoner enn spesialisten, for å sikre at spesialistene utfører operasjoner i tråd med planen. Det indikerer at kompetansenivået om planlegging av operasjoner i K&V bør økes. I tillegg viser funnene at offiseren bør ha bedre kjennskap til overordnet planverk og planlegging som inkluderer høyere nivåer, både med tanke på stillingsrotasjon og høyere nivå sine forventninger til operasjonsplanlegging.

5 Avslutning

5.1 Oppsummering

Oppgaven har gjennom relevant teori og gjennomføring av intervjuer forsøkt å besvare følgende problemstilling: «Hva bør være fokusområdene i en fremtidig utdanningsmodell for offiserer i Kontroll og Varsling?» Jeg startet med å presentere teori relatert til kompetanse og ledelse før jeg presenterte den metodiske tilnærmingen oppgaven har benyttet. Gjennom intervjuene ble det tidlig identifisert tre klare funn, disse var fokus på *bredde- fremfor dybdekompetanse, økt fokus på praktisk ledelse og økt fokus på planlegging av operasjoner*. Funnene ble presentert i hver sin del i drøftingen.

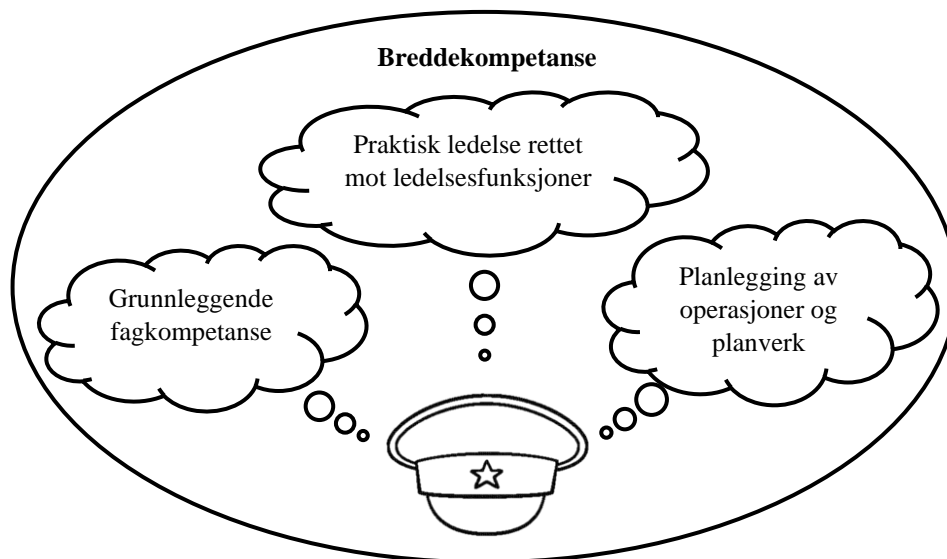
Den første delen av drøftingen tok for seg hvilken fagkompetanse offiseren bør tilegne seg. Det ble tidlig identifisert gjennom informantenes utsagn at det bør fokuseres på å gi offiserer i K&V breddekompetanse fremfor dybdekompetanse. Det kommer fram at offiserer bør utdannes i fagkompetansen, men at utdanningen både bør være kortere og mindre spesifikk enn i dag. Det ble også uttrykt at et grunnleggende fagkurs vil være nødvendig for å gi nye offiserer en generell forståelse og et helhetsbilde av bransjen før de tiltre i stilling. Avslutningsvis beskrives viktigheten av et godt samspill mellom offiserens breddekompetanse og specialistens dybdekompetanse. Dette samspillet vil gjøre offiseren i stand til å ta gode avgjørelser uten den faglige dybden, samtidig som rådgivning fra spesialistene vil gjøre at offiseren bygger fagkompetanse over tid gjennom det daglige arbeidet.

Den neste delen av drøftingen så på offiserens kompetansebehov som leder i K&V. Flere informanter uttrykte at de syntes offiserens lederutdanning fra Luftkrigsskolen ikke blir benyttet godt nok de første årene i tjeneste. En årsak til dette kan ha med jaget etter å utdanne offiseren på lik linje med spesialisten, gjennom lengre spesialiserte fagkurs. Det kan også virke som det stilles høyere forventninger til lederkompetanse enn fagkompetanse hos nyutdannede offiserer. Det bør derfor fokuseres på bedre utnyttelse av tidligere lederkompetanse, samtidig som offiseren bør utdannes i praktisk ledelseskompetanse rettet mot personellet som skal ledes i K&V. Informantene forklarte at personell med høy faglig kompetanse kan ha større påvirkning på rolle og hierarki i operasjonsrommet enn grad, og at det er viktig at utdanningen av offiseren legger til rette for de dilemmaene som kan oppstå ved ledelse av slikt personell. Det nevnes også at offiseren er forbeholdt enkelte lederfunksjoner i operasjonsrommet og at det derfor vil være nødvendig å gi kompetanse rettet mot

ledelsesfunksjonene. Til slutt ble det lagt fram at det er motstand mot endring i utdanningen til offiserer i K&V, og at det er viktig å anerkjenne for nye offiserer at dette er en utfordring.

Den siste delen av drøftingen trakk frem planlegging av operasjoner og anvendelse av planverk som kompetanse offiserer bør ha mer av. Det kan virke som offiserens kompetansenivå i planlegging og gjennomføring av øvelser og operasjoner i K&V ikke er god nok. Det kan gjøre at offiseren ikke får utført en av sine kjerneoppgaver som forventet, nemlig planlegging av operasjoner. Noen av respondentene sier det er viktig at offiseren er den som har mest kompetanse om planverk og planlegging av operasjoner. Dette er både fordi planverk er grunnlaget for alle operative beslutninger som blir gjort i K&V, og for å sikre at spesialistene som offiseren leder utfører operasjoner i tråd med planen. I tillegg bør offiseren ha kjennskap til overordnet planverk og planlegging på høyere nivå. Det vil tilrettelegge for Luftforsvarets ønske om hyppig stillingsrotasjon blant offiserer og informantenes ønske om at unge offiserer skal tiltrer stillinger på et høyere nivå for å tilegne seg kunnskap de senere kan ta nytte av i lederskap og operasjonsplanlegging i K&V.

Basert på funnene i oppgavens drøfting fremstilles følgende modell:



Modell 1: Offiserkompetanse i Kontroll og Varsling

Modellen viser overordnet de fokusområdene en utdanning for offiseren i K&V bør inneholde og har til hensikt å gi en enkel og konkret fremstilling. Den ytterste sirkelen viser at fokuset på *breddekompetanse* gjelder samtlige tankebobler. Figuren formet som et hode med hatt skal forestille en offiser, og tankeboblene visualiserer hvilke kompetansebehov offiseren bør ha i tankene.

5.2 Konklusjon

Oppgaven kan konkludere med at det bør fokuseres på breddekompetanse i en fremtidig utdanningsmodell for offiserer i K&V bestående av tre fokusområder. Et fokusområde bør være fagkompetanse bestående av et grunnleggende fagkurs der innholdet står i stil med offiserers fremtidige tjeneste og utøvelse. Videre bør et fokusområde være på å øke den praktiske lederkompetansen til offiserer som er nødvendig for å lede personellet i K&V på en tilfredsstillende måte, herunder kunnskapsledelse og funksjonsrettet kompetanse forbeholdt lederfunksjonene. Til slutt bør det fokuseres på å gi offiserer god kunnskap om planverk og øke kompetansen på planlegging av operasjoner som gjennomføres i K&V og høyere nivå. Disse fokusområdene kan tenkes å bidra til at offiserer tilegner seg en kompetanse som i større grad enn tidligere samsvarer med Luftforsvaret beskrivelse av kjernekompetansen til offiseren som er planlegging, ledelse og gjennomføring av luftoperasjoner med fokus på å utvikle breddekompetanse og helhetsforståelse.

5.3 Anbefaling til videre studier

Gjennom uformelle samtaler og diskusjoner med personell fra K&V-bransjen underveis i skriveprosessen kan det virke som det vil skje en endring i utdanningen av offiserer i K&V i nærmeste fremtid. Er dette tilfelle anbefaler jeg å undersøke om denne utdanningen treffer med Luftforsvarets beskrivelse av offiserens kjernekompetanse etter innføringen av OMT. Denne oppgaven kan være med på å understøtte de beslutningene som tas eller som er tatt.

6 Referanser

- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving* (7. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Dragsnes, J. G., Moland, F., & Henriksen, D. (2023). *Stabshåndbok i luftmilitær planlegging*. Oslo: Luftforsvaret .
- Filstad, C. (2017). Ledelse for kompetanse og kompetent ledelse. I T. Heier, *Kompetanseforvaltning i Forsvaret* (ss. 31-51). Bergen: Fagbokforlaget.
- Forsvaret. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2022). *Muligheter i Luftforsvaret 2023*. Oslo: Luftforsvaret.
- Forsvarsdepartementet. (2015). *Prop. 111 LS (2014-2015) Ordning for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Oslo: Det kongelige forsvarsdepartement.
- Garmannslund, K., & Alnes, L. (1994). *Handlingskompetanse - Metoder og verktøy*. Oslo: Fortuna Forlag.
- Iversen, O. I. (2004). Lederkompetanser. I O. Nordhaug, *Strategisk kompetanseledelse* (ss. 83-93). Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2018, Januar 31). *Fremtidige Kompetansebehov I - Kunnskapsgrunnlaget*. Hentet fra Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/contentassets/e6acac1df4964805a34c767fa9309acd/no/pdfs/nou201820180002000dddpdfs.pdf>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lai, L. (2021). *Strategisk ledelsekompetanse* . Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, A. K. (2007). *En enklere metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Luftforsvaret. (2018). *Reglement for ledelsesfunksjoner i Kontroll og Varsling (RFL 301-1)*. Rygge: Luftoperativt inspektorat.
- Luftforsvarets skolesenter. (2022). *Fagplan Grunnleggende Kontroll og Varsling*. Luftforsvaret.
- Nilstun, C. (2020, Oktober 13). *Store Norske Leksikon*. Hentet fra Karakteristikon: <https://snl.no/karakteristikon>
- Nordhaug, O. (2002). Kunnskapsressurser og styringsutfordringer. I O. Nordhaug, *Kunnskapsledelse - Trender og utfordringer* (ss. 81-93). Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Poulfelt, F. (2002). Ledelse i kunnskapsintensive virksomheter. I O. Nordhaug, *Kunnskapsledelse - Trender og utfordringer* (ss. 63-79). Oslo: Universitetsforlaget.
- Skinnarland, T., & Olsen, C. A. (2019). *Luftforsvarets offisers- og spesialistkorps - Luftmakt, kompetanse og læring - Policy til bruk i forbindelse med implementering av OMT i Luftforsvaret*. Oslo: Forsvaret.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal.