



FORSVARET
Forsvarets høgskole

Håndtering av varsling i Forsvaret

Kompetansen hos militære ledere

Kine-Annett Rydningen Schart

Masteroppgave
Forsvarets høgskole
vår 2023

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på det to-årige erfaringsbaserte masterstudiet ved Forsvarets Høgskole. Det har vært to lærerike og interessante år, og jeg er takknemlig for å ha fått muligheten til å gjennomføre dette studiet. Ikke minst har det vært spennende å få sjansen til å sette seg inn i ett tema som er veldig aktuelt akkurat nå.

Likevel er jeg nå veldig glad for å kunne avslutte dette kapitlet. Selv hvor spennende og interessant dette har vært, har det også tidvis vært hektisk å kombinere studie med jobb og familie.

Tusen takk til min veileder, Marius Herberg (FHS), for all støtte gjennom hele prosessen. Jeg har fått gode og relevante innspill underveis, i tillegg til raske tilbakemeldinger noe som har vært gull verdt! Jeg vil også takke arbeidsgiveren min, FLO Stab Logisitkkavdelingen, for at de la godt til rette for at jeg kunne fokusere på masteroppgaven når jeg hadde behov for det. Det hadde ikke blitt noen oppgave uten informanter, deres bidrag er uvurderlig. Tusen takk for at dere gav av deres tid, erfaring, og kunnskap på området. Til slutt vil jeg takke familie som har lest gjennom oppgaven og kommet med tips underveis, og ikke minst barna mine Nathalie, Adrian, Henrik og Eskil som litt for ofte har sett mamma oppslukt i oppgaven bak en PC-skjerm.

Kine-Annett Rydningen Schart

Jessheim, 14.mai 2023

Sammendrag

Håndteringen av varsling av kritikkverdige forhold i Forsvaret har hatt negativt fokus i media den senere tid. Kritikken har blitt understøttet av at også varslere har stått frem med sine historier. Forsvarsledelsen har tatt dette alvorlig, ikke minst fordi kritikken kan bidra til mindre tillit til Forsvaret som organisasjon. Noe som er alvorlig sett i relasjon til Forsvarets roller og oppgaver i fred, krise og krig.

Hensikten med denne studien er å undersøke Forsvarets kompetanse på håndtering av varsling av kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell. Problemstillingen for denne studien er: Hvordan opplever Forsvarets militære ledere kompetansen for håndtering av varsling av kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell? For å bidra til å besvare problemstillingen ble det utviklet tre forskningsspørsmål.

Metoden som ble brukt i denne studien er kvalitativ metode, med semi-strukturerte intervjuer av seks militære ledere. Datamaterialer ble analysert ved hjelp av tematisk analyse utviklet av Braun og Clark (2006).

Studien har tatt utgangspunkt i teori knyttet til de tre hovedtemaene som fremkom av den tematiske analysen herunder, *ledelse*, *kompetanse* samt *organisasjonskultur*. Studiens funn viser for det første at lederen spiller en stor rolle i håndteringen av varslingssaker og ivaretagelsen av involvert personell, samt som rollemodell for utvikling av organisasjonskultur i avdelingen. For at den militære lederen skal være i stand til å ivareta denne rollen viser studien for det andre at det er behov for kompetanseheving av militære ledere på alle nivåer i hele organisasjonen. Funnene viser at det både er behov for økt kompetanse på oppgaver som berører begge bestanddelene av militær ledelse; lederskap og styring. Oppsummert betyr dette at militære ledere har behov for økt kompetanse på lover, regelverk og prosedyrer knyttet til håndtering av varslingssaker. I tillegg til at de har behov for økt kompetanse innen verdier, holdninger, «den gode samtalen» og hvordan ivareta personellet i det daglig arbeidet utenfor felten.

Denne studien er relevant for for det pågående arbeidet i Forsvaret mot mobbing og trakassering og håndtering av varsling på kritikkverdige forhold. Studien vil også være relevant for militære ledere og andre som jobber med håndtering av varslingssaker i forsvarssektoren.

Summary

The handling of whistleblowing of unacceptable circumstances in the Norwegian Armed Forces has had a negative focus in the media recently. The criticism has been supported by the fact that whistleblowers have also come forward with their stories. The defense leadership has taken this seriously, not least because the criticism may contribute to less confidence in the Armed Forces as an organization. This is serious in relation to the Armed Forces' roles and tasks in peace, crisis and war.

The purpose of this study is to examine the Norwegian Armed Forces' competence in handling whistleblowing of unacceptable circumstances and ensuring the wellbeing of the personnel involved. The research question for this study is: How do the Norwegian Armed Forces' military leaders perceive their competence in dealing with whistleblowing of unacceptable circumstances and ensuring the wellbeing of the personnel involved? To help answer the problem, three research questions were developed.

The method used in this study is qualitative methodology, with semi-structured interviews of six military personnel that has a leadership position. Data material was analysed using thematic analysis developed by Braun and Clark (2006).

The study has been based on theory related to the themes that emerged from the thematic analysis, *leadership*, *competence* and *organizationculture*. The study's findings show that managers should play a major role in handling whistleblowing cases and ensuring the wellbeing of the personnel involved, as well as as a role model for developing a organizationculture in the department. Secondly, in order for the military leader to be able to fulfil this role, the study shows that there is a need for competence enhancement of military leaders at all levels throughout the organization. The findings show that there is a need for increased competence in tasks that affect both components of military leadership; leadership in general and governance. Military leaders need increased competence in laws, regulations and procedures related to the handling of whistleblowing cases. In addition to this military leaders must have competence and ensure compliance to values, attitudes, "the good conversation" and how to handle personnel in an non-operational environment.

This study is relevant to the ongoing work in the Norwegian armed forces against bullying and harassment and handling of whistleblowing of censurable conditions. The study will also be relevant for military leaders and others who work with the handling of whistleblowing cases in the defence sector.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 AKTUALISERING	2
1.2 PROBLEMSTILLING	3
1.3 AVGRENSNING	4
1.4 DISPOSISJON FOR OPPGAVEN	4
2 Teori	6
2.1 HÅNDTERING AV VARSLINGSSAKER I LYS AV MILITÆR LEDELSE	6
Militært lederskap	7
Styring	9
2.2 DEN MILITÆRE LEDERENS KOMPETANSE PÅ HÅNDTERINGEN AV VARSLINGSSAKER	9
Analysere kompetansebehovet i lys av varslingssaker	10
Kompetanseutvikling og læring	11
Lederutvikling i kompetansesporet	12
3 Metode	13
3.1 VALG AV METODE	13
3.2 KRITIKK AV VALGT METODE	14
3.3 UTVALGET I STUDIEN	15
3.4 DATAINNSAMLING	16
Intervjuene	16
3.5 DATAANALYSE	18
3.6 FORSKNINGSKVALITET	20
3.7 FORSKNINGSETIKK	23
Fordeler og ulemper ved å forske i egen organisasjon	24
4 Presentasjon av empiriske funn fra intervjuene	25
4.1 UTØVELSE AV LEDELSE OG IVARETAKELSE AV PERSONELL KNYTTET TIL VARSLING AV KRITIKKVERDIGE FORHOLD	25
Lederskapets betydning i møte med mennesket	26
Lederrollen i lys av styringsaspektet ved håndtering av varsling og ivaretagelse av personell	28
4.2 MILITÆRE LEDERES OPPLEVDE KOMPETANSE RELATERT TIL VARSLING AV KRITIKKVERDIGE FORHOLD	31
Kjennskap til krav og forventninger om kompetanse	31
Lederens vurdering av egen kompetanse	31
Lederens vurdering av behov for kompetansehevende tiltak innen varsling	32
Behovet for utdanning av militære ledere innen varsling	33
Behov for kompetanseheving innen håndtering av kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell	35
4.3 FORSVARETS EVNE TIL Å TILPASSE SEG KULTURELLE ENDRINGER	36
5 Diskusjon	42
5.1 UTØVELSE AV MILITÆR LEDELSE OG IVARETAKELSE AV PERSONELL KNYTTET TIL HÅNDTERING AV VARSLING AV KRITIKKVERDIGE FORHOLD	43
5.2 MILITÆRE LEDERES OPPLEVDE KOMPETANSE RELATERT TIL HÅNDTERING AV VARSLING AV KRITIKKVERDIGE FORHOLD OG IVARETAKELSE AV INVOLVERT PERSONELL	45
Kjennskap til krav og forventninger om kompetanse	45
Lederens vurdering av egen kompetanse	46
Lederens vurdering av behov for kompetansehevende tiltak innen varsling	47
5.3 FORSVARETS EVNE TIL Å TILPASSE SEG KULTURELLE ENDRINGER	50
Organisasjonskultur i Forsvaret	50
Holdninger og verdier	51
Hvordan påvirkes Forsvarets kultur av samfunnet?	52
Den militære lederens påvirkning på organisasjonskulturen i Forsvaret	53
Oppsummering Forsvarets evne til å tilpasse seg kulturelle endringer	54

5.4 OPPSUMMERING AV DISKUSJONEN	55
6 Konklusjon og avsluttende betraktninger	56
6.1 FORSLAG TIL VIDERE ARBEID OG FORSKNING	58
Litteraturliste	59
Vedlegg A Intervjuguide	62
Vedlegg B Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	66
Vedlegg C Godkjenning fra Driftsenhetene.....	1
Vedlegg D Godkjenning fra NSD	2
Vedlegg E Godkjenning fra Forsvarets Forskningsnemd	4

1 Innledning

Varsling handler om at arbeidstakere sier ifra om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. Å si ifra om slike forhold vil kunne bidra til at man unngår tilsvarende hendelser i fremtiden, det er derfor bra for både organisasjonen det varsles i, og for samfunnet generelt at arbeidstakere varsler og at disse blir håndtert på en tilfredsstillende måte (Arbeidstilsynet, u.å.b). Kritikkverdige forhold kan være blant annet uønsket seksuell oppmerksomhet, trakassering og mobbing, men kan også omhandle forhold som økonomiske misligheter, eller forhold som kan føre til fare for liv og helse. I Norge har vi gjennom arbeidsmiljøloven vern mot gjengjeldelse (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 2 A-4) når man varsler om kritikkverdige forhold. Dette betyr at den som varsler ikke skal være redd for å bli utsatt for negative reaksjoner i forbindelse med et varsel. Arbeidsmiljøloven slår videre fast at arbeidsgiver er omfattet av ulike plikter i møte med disse varslingssakene (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 2 A-3). Denne plikten omtales ofte som «omsorgsplikten». I tillegg har arbeidsgiver plikt til å påse at arbeidet organiseres slik at arbeidstaker ikke utsettes for trakassering, og i tillegg ivareta den ansattes psykiske og fysiske helse (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-1 første ledd). Varsling, ytringsfrihet og ytringsklima ligger tett opp til hverandre. Ytringsfriheten er en grunnpilar i det norske demokratiet og nedfelt i Grunnlovens § 100 (Grunnlova, 1814, § 100). Det er derfor utarbeidet et varslingsregelverk for å sikre varslingens plass innenfor ytringsfrihetens rammer. Et godt varslingsregelverk som inneholder vern for den som varsler vil sammen med goderutiner for håndteringen av varslingssaker, bidra til et godt ytringsklima i organisasjonen (Arbeidstilsynet, u.å.b).

Kompetanse er et sentralt begrep i denne studien. Begrepet har mange definisjoner og for denne studien har jeg valgt å se til Linda Lais definisjon som er bygd opp av fire komponenter: «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, 2013, s. 14). Denne definisjonen vektlegger at alle fire komponentene sammen utgjør helheten *kompetanse*. Dette betyr at den enkeltes kompetanse omfatter både kunnskap som læres gjennom utdanning og studier, konkrete ferdigheter man har tilegnet seg, personlig egnethet og holdningene til den enkelte. Jeg har valgt denne definisjonen fordi jeg anser de fire komponentene å være relevante for å kunne håndtere varsling av kritikkverdige forhold og ivaretagelse av personell da sakene kan vise seg å være komplekse. De er komplekse i den forstand at de berører både lover, regler og prosedyrer på den ene siden, og evnen til å håndtere mellommenneskelige forhold på den andre.

Et annet sentralt begrep som går igjen i studien er «kritikkverdige forhold». I denne studien har jeg brukt arbeidsmiljølovens § 2 A-1 andre ledds definisjon av kritikkverdige forhold. Bokstav *e* er særlig gjeldende da mange av sakene som det har vært satt søkelys på rundt Forsvaret har gått på

arbeidsmiljømessige forhold og da spesielt det psykososiale: «Med kritikkverdige forhold menes forhold som er i strid med rettsregler, skriftlige etiske retningslinjer i virksomheten eller etiske normer som det er bred tilslutning til i samfunnet, for eksempel forhold som kan innebære eksempelvis: (e) uforsvarlig arbeidsmiljø» (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 2 A-1 andre ledd bokstav e).

I behandling av varslingssaker vil ledelse være av avgjørende betydning for hvordan håndteringen av saken utføres og hvordan det involverte personellet ivaretas. Dette fordi en varslingssak skal behandles av en person som har en lederrolle på lavest mulig nivå. Ledelse er imidlertid også et begrep med mange ulike definisjoner. I denne studien har jeg valgt å se til Forsvarets Grunnsyn på Ledelse (FGL). Dette fordi studien undersøker militære ledere i Forsvaret, med medias fokusering på varslingssaker som bakteppe. I FGL står det overordnet om ledelse at Forsvarets ledere skal utøve militær ledelse, både i krig, krise og fred, i tillegg til å forvalte offentlige ressurser på en forsvarlig måte (Forsvaret, 2020, s. 5). Videre skiller FGL militær ledelse i to områder som er avhengige av hverandre: *Lederskap* på den ene siden er personorientert og handler om de mellommenneskelige forholdene. *Styring* på den andre siden er systemorientert og tar blant annet for seg prosedyrer og rutiner (Forsvaret, 2020, s. 8).

1.1 Aktualisering

I den siste tiden har det blitt satt søkelys på håndteringen av varsel om kritikkverdige forhold i Forsvaret. Ansatte har stått frem i media og fortalt sine historier, og om hvordan de har opplevd at varslene er blitt behandlet av Forsvaret som organisasjon. Flere har oppgitt at reaksjonene på varslene har vært negative og ikke tatt så alvorlig som man kunne forvente. En stor del av kritikken går også på at varslene opplever at de har fått lite eller ingen oppfølging i etterkant av varslingssakene. Den negative mediedekningen på hvordan Forsvaret har håndtert disse sakene kan raskt bidra til at befolkningen får mindre tillit til organisasjonen. Forsvaret rår over potente maktmidler som kan anvendes i både fred, krise og krig. En stor del av befolkningen vil på ett eller annet tidspunkt være en del av, eller komme i kontakt med Forsvarets organisasjon og/eller oppgaver. Forsvaret som organisasjon er derfor helt avhengig av tillit i befolkningen. Dette understrekes i Forsvarets grunnsyn på ledelse (Forsvaret, 2020, s. 4) og i Forsvarssjefens fokus på de grunnleggende verdiene holdning, etikk og ledelse (HEL), samt respekt ansvar og mot (RAM). I FGL uttales det også at Forsvaret har en nulltoleranse for mobbing og seksuell trakassering (Forsvaret 2020, s. 11). Videre har Forsvarssjefen uttalt at personellet er Forsvarets viktigste ressurs (Fjellestad, 2023) og dette forutsetter at personellet etterlever de etiske standardene Forsvaret har for å sikre den nødvendige tilliten i befolkningen. Dette innebærer en forventning om at varsling av kritikkverdige forhold blir tatt på alvor, og at håndteringen av varslene gjøres på en omforent og helhetlig måte. Samtidig må det sikres av involvert personell blir ivaretatt. Gode prosesser på disse områdene vil bidra til at også de ansatte vil ha tillit til Forsvarets

håndtering av varslingsaker noe som ytterligere vil bidra til å styrke Forsvarets omdømme både internt og eksternt.

Kvaliteten på håndteringen beror i stor grad på kompetansen organisasjonen besitter. Ledere på alle nivå må derfor inneha tilstrekkelig kompetanse for å håndtere varslingsaker slik at prosessene initieres og følges opp.

Når denne studien ble påbegynt hadde allerede enkelte driftsenheter i Forsvaret satt i verk tiltak for å styrke kompetansen på varslingsaker, også inkludert tiltak for holdningsskapende arbeid. I tillegg har PricewaterhouseCoopers (PWC) gjennomført en ekstern evaluering av Forsvarets varslingsystem. Forsvarssjefen mottok rapporten fredag 18. november 2022. Evalueringen til PWC konkluderte med at dagens varslingsystem i Forsvaret ikke holder mål. Rapporten viser videre at håndteringen av disse sakene er uensartet, med høy risiko for feil og mangler og at det mangler kompetanse til å håndtere sakene. Et av hovedfunnene i rapporten er at ivaretagelsen av de involverte partene i mange tilfeller ikke har vært tilstrekkelig god. I tillegg til at Forsvaret ikke har sikret kontinuerlig og helhetlig opplæring på varslingsområdet (PricewaterhouseCoopers AS, 2022, s. 4-5). Forsvarssjefen benyttet muligheten til å love å raskt komme i gang med arbeidet for å få endret denne praksisen (Svanes, 2022). I mars 2023 kalte Forsvarssjefen inn til pressekonferanse der det ble gjort kjent at Sjef HV Generalmajor Elisabeth Michelsen skal lede et team som skal følge opp og støtte Forsvarets arbeid mot mobbing og seksuell trakassering. Michelsen uttalte i forbindelse med dette at oppgaven må angripes helhetlig, og at det i stort handler om tre områder; system, lederskap og kultur som alle er gjensidig avhengige av hverandre (Berggreen Kaalaas, 2023).

1.2 Problemstilling

På bakgrunn av den siste tidens søkelys på Forsvarets håndteringer av varslingsaker av kritikkverdige forhold ønsket jeg å undersøke hva militære ledere på tidspunktet for intervjuet hadde av kompetanse på dette området. Jeg ønsket videre å undersøke hva militære ledere opplever at Forsvaret bør tilby sine ansatte og ledere av utdanning og kompetanseheving innen prosessene rundt håndtering og oppfølging av varslingsaker av kritikkverdige forhold. I forbindelse med litteratursøk til denne studien har jeg funnet studier av Forsvaret som blant annet ser på lederkultur rettet mot mobbing og seksuell trakassering (Fure, H., 2022), og hvordan varslingsaker kan oppleves av den som varsler (Sundell, J.A., 2009). Jeg har ikke funnet tidligere studier som ser på militære leders opplevde kompetanse på håndtering av varslingsaker. På bakgrunn av dette har jeg utarbeidet følgende problemstilling og tre forskningsspørsmål denne studien søker å se nærmere på.

Problemstilling:

Hvordan opplever Forsvarets militære ledere kompetansen for håndtering av varsling av kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell?

Forskningsspørsmålene er utarbeidet for å bidra til å svare på den overordnede problemstilling.

Samtidig som de skal bidra til å sette fokus på hva som er viktig å få belyst under intervjuene med militære ledere i organisasjonen:

- Hvilken kompetanse opplever militære ledere at Forsvaret forventer og krever at de har innen håndtering av varsling på kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell?
- Opplever militære ledere å ha tilstrekkelig kompetanse på håndteringen av kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell?
- Hvordan mener militære ledere at kompetansen på håndtering av varsling og ivaretagelse av involvert personell kan økes gjennom kompetanseutvikling?

1.3 Avgrensning

Forsvaret har mange avdelinger og ledere på ulike nivå. I tillegg finner vi både sivilt og militær ansatte ledere i Forsvaret. Det er derfor nødvendig å avgrense oppgaves omfang i noen grad. For denne studien falt valget på å intervju militære ledere. Dette betyr at sivile ledere ansatt i Forsvaret ikke er en del av denne studien. Jeg har valgt militære ledere da disse i stort har tilsvarende kompetansebakgrunn. Jeg valgte videre å intervju militære på oberstløytnant/sjefsmester/sjefssersjant - nivå. Militære ledere på dette nivået har gjennom sin karriere opparbeidet seg ett vist kompetansenivå. I tillegg er det sannsynlig at ledere på dette nivået har erfaring med håndtering av varsling av kritikkverdige forhold, samt ivaretagelse av personell. I denne studien er det kompetansen innen *lederrollen* som er interessant, både i lederskap- og styingsperspektivet. Videre valgte jeg å rekruttere informanter fra driftsenhetene Sjøforsvaret, Luftforsvaret og Hæren, dette fordi jeg ønsket å favne de tradisjonelle forsvarsgrenene.

1.4 Disposisjon for oppgaven

Studiens første del starter med en generell innledning, deretter presenteres noen sentrale begreper som brukes i studien. Videre tar oppgavens første del for seg bakgrunnen for studien og setter den i en kontekst. Deretter presenteres problemstillingen og forskningsspørsmålene studien skal søke å svare på. Avslutningsvis avgrenses studiens omfang. Den andre delen tar for seg teorier innen ledelse og

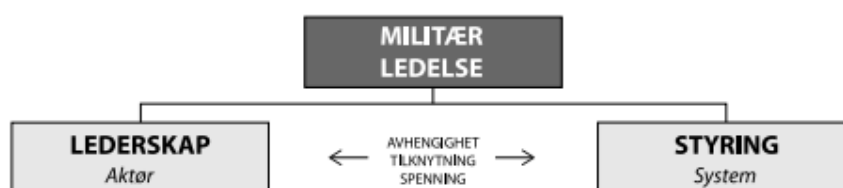
kompetanse. Innenfor ledelse ser jeg nærmere på forskjellen mellom lederskaps- og styringsaspektet i militær ledelse, lederen som rollemodell og lederkarakteristika som anses nødvendig for å lykkes som militær leder. Innenfor kompetanse ser jeg blant annet nærmere på kompetansebegrepet, læring og kompetansehevende tiltak. I tredje del beskrives den valgte metoden for studien og gjennomføringen av datainnsamlingen samt analysen av denne. I tillegg presenteres resultatet av datainnsamlingen i form av ulike koder som lå til grunn for hovedtemaer og undertemaer, samt at disse hovedtemaene presenteres. Avslutningsvis i denne delen omtales kvaliteten på studien og forskningsetiske prinsipper. I studiens fjerde del presenteres funnene som ble gjort under intervjuene. Funnene underbygges av sitater fra informantene. Funnene fra studien drøftes deretter opp mot relevant teori i oppgavens femte del. Hvert tema gis en delkonklusjon, før en samlet konklusjon på drøftingen avslutter denne delen. Sjette og siste del av studien oppsummerer funnene og konkluderer studien.

2 Teori

Teorikapittelet vil presentere relevant teori for studiens problemstilling og underliggende forskningsspørsmål. Teoriens hensikt vil være å belyse empirien i en vitenskapelig kontekst og vil brukes for å drøfte funnene i studien i lys av de gitte forskningsspørsmålene og problemstillingen. Det første delkapittelet vil ta for seg teori rundt ledelse, lederskap og styring, mens det andre delkapittelet vil se på teorier rundt kompetanseutvikling og læring.

2.1 Håndtering av varslingsaker i lys av militær ledelse

Ledelse er et stort og bredt fagområde, noe som gjør det vanskelig å lage en enhetlig definisjon på begrepet. Definisjonen vil kunne variere ut ifra hvilket fokus som er bakgrunnen for definisjonen. Jacobsen og Thorsvik mener det er stor enighet om at «ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 405). De tar med andre ord utgangspunkt i at ledelse er en mellommenneskelig prosess, der hensikten til lederen er å påvirke andre gjennom egen adferd slik at slutttilstanden blir at organisasjonen når sine mål (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 405). I militær sammenheng brukes begrepet lederskap om det Jacobsen og Thorsvik omtaler som ledelse, altså de mellommenneskelige forholdene. Ledelse i militær sammenheng blir da summen av lederskap (de mellommenneskelige forholdene) på den ene siden og styring på den andre siden. Styring innebærer blant annet påvirkning indirekte gjennom strukturer og prosedyrer, og omfatter blant annet regel- og prosesstyring, aktivitetsstyring og mål- og resultatstyring (Grebstad & Johnsen, 2019, s. 41-42). Disse bestanddelene står i en gjensidig avhengighet til hverandre og utgjør til sammen militær ledelse, som vist i figur 1. Lunenburg tar opp diskusjonen rundt forskjellene mellom styring og ledelse. Han viser at de to bestanddelene krever ulike egenskaper av de som innhar rollen, og sier blant annet at en som er god på lederskap nødvendigvis ikke er god på styring og visa versa. Han konkluderer videre med at organisasjoner trenger sterke ledere som kan inspirere og utfordre status quo, samtidig som det trengs ledere som kan forvalte organisasjonen slik at oppgaver som ligger til styringsaspektet også blir godt ivaretatt (Lunenburg, 2011). Dette er med på å understreke spenningsforholdet mellom styring og ledelse i militær ledelse. Kjernen i begrepet militær ledelse som skiller det fra sivil ledelse handler om at den militære konteksten i ytterste konsekvens utøves i krise og krig og innebærer høy grad av risiko (Johansen et al., 2019, s. 34). Forsvaret er til for å forsvare nasjonen og for å kjempe og vinne kriger for nasjonen. Militær ledelse kan i så måte utgjøre forskjellen på liv og død for mange (Wong et al., 2003, s. 660). Likevel vil mesteparten av den militære ledelsen foregå i fredstid og den militære lederen må derfor være i stand til å tilpasse lederskapet sitt den til enhver tid gjeldende situasjon.



Figur 1: Forsvarets operasjonalisering av militær ledelse (Forsvaret, 2020, s. 8).

Forsvarets doktrinære forankrede ledelsesfilosofi er oppdragsbasert ledelse (OBL). En filosofi som forventer at undergitte ledere viser handlekraft og initiativ, og også være i stand til å selvstendig vurdere oppståtte situasjoner (Bandlitz Johansen et al., 2019, s. 25). Fundamentet til OBL er tillit, og ledelsesfilosofien krever høy grad av gjensidig tillit mellom over- undergitte ledere (Forsvaret, 2020, s. 1, 8 og 11).

Militære ledere er nøye selektert etter gitte kriterier. Blant annet måles personlighet, fysisk styrke og utholdenhet og kunnskap. Karakterstyrker reflekterer den enkeltes personlige verdier og kan utvikles. En militær leder vil i kraft av å være en rollemodell være i posisjon til å påvirke de vernepliktiges og undergittes moral og karakterutvikling (Boe et al., 2019, s. 117-118). Studier har vist at 12 karakterstyrker anses å være viktige for å lykkes som en militær leder i det norske Forsvaret. Disse er: «lederskap, integritet, utholdenhet, mot, lagspiller, rettskaffenhet, dømmekraft, sosial intelligens, læringslyst, perspektiv, selvregulering og kreativitet» (Boe et al., 2019, s. 127).

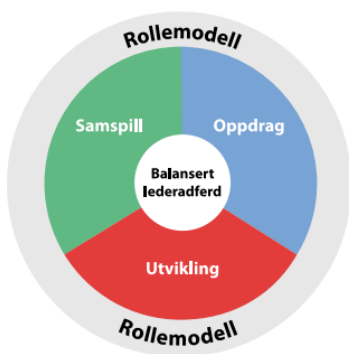
Karakterstyrkene vil være viktige fordi militære ledere vil kunne stå i situasjoner der det er de grunnleggende verdiene og holdningene til den enkelte som vil være avgjørende ved bedømmelser og beslutninger (Boe et al., 2019, s. 128). Beslutninger tatt av militære ledere vil kunne påvirke tilliten folket har til Forsvaret. Tillit er lett å miste og vanskelig å vinne tilbake. Det er derfor viktig at militære ledere bidrar til å opprettholde denne tilliten gjennom sine beslutninger og handlinger. I de følgende underkapitlene vil jeg gå nærmere inn på teori rundt lederskap og styring i en militær kontekst.

Militært lederskap

I Forsvarets grunnsyn på ledelse trekker Forsvarssjefen frem Forsvarets verdigrunnlag som beskriver viktige verdier som den enkelte leder skal basere sitt lederskap i Forsvaret på. Disse verdiene må også ligge til grunn ved håndtering av varslingsaker. Verdiene er *respekt, ansvar og mot* (RAM), og trekkes frem som viktige for å få, og opprettholde tilliten Forsvaret er avhengig av hos både befolkning og oppdragsgiver (Forsvaret, 2020, s. 1). RAM innebærer at den militære lederen viser *respekt* ved å omgås andre på en åpen og oppriktig måte, har respekt for andres kultur og livssyn, i

tillegg til et positivt menneskesyn. Til verdien *ansvar* ligger det at den militære lederen tar ansvar både for seg selv og andre, ressursene og oppdraget. Videre viser den militære lederen *mot* når han blant annet konfronterer vanskelige oppgaver, og tydelig trer frem når situasjonen krever det (Forsvaret, 2020, s. 6). Lederskapet skal i følge FGL bidra til å angi retning og sette mål, og er fokusert mot de mellommenneskelige forholdene og medarbeiderne. Dette skal lederen gjøre gjennom å ta utgangspunkt i tre lederadferder; *samspills- og relasjonsorientert lederadferd* – som blant annet skal bygge den nødvendige tilliten og et godt samarbeidsklima, *oppdragsorientert lederadferd* - skal bidra til effektivitet og pålitelige arbeidsprosesser og til slutt *utviklingsorientert lederadferd* – som på sin side skal bidra til at lederen forstår omgivelsene og kan tilpasse og gjøre justeringer som er nødvendige. Til sammen utgjør disse tre lederadferdene det som beskrives som «balansert

lederadferd». Balansert lederadferd skal gjøre den militære lederen i stand til å velge lederadferd utfra situasjon og behov. I tillegg til dette forventes det at den militære lederen utvikler holdninger og verdier som gjør vedkommende til en god rollemodell.



Figur 2: Modell over balansert lederskap (Forsvaret, 2020, s. 10).

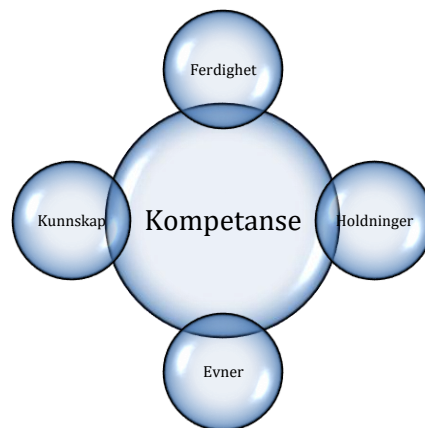
Disse bestanddelene skal sammen utgjøre godt lederskap som igjen legger grunnlaget for at lederen har tillit hos sine undergitte når det oppstår krevende situasjoner (Forsvaret, 2020, s. 11). I motsetningen til dette står destruktiv ledelse. Destruktiv ledelse kan føre til økt sykefravær, stress, synkende motivasjon og redusere evnene for avdelingen til å løse gitte oppdrag. Destruktiv ledelse kan eksempelvis innebære mobbing, latterliggjøring, og stadige kritiske kommentarer, i tillegg til unødig detaljstyring, motarbeidelse og manglende beslutninger i krevende situasjoner. Destruktiv ledelse beskrives som adferd som kan føre til uønskede, alvorlige situasjoner både for medarbeidere og organisasjonen som helhet (Forsvaret, 2020, s. 10-11).

Styring

Forsvaret er en del av statsforvaltningen. Dette innebærer at etaten må forholde seg til sivile forvaltningsprinsipper, og regler for styring av virksomheten, inkludert arbeidsgiveransvar og krav til forsvarlig forvaltning. Den oppdragsorienterte ledelsesadferden står nært knyttet til styring da denne adferden også omfatter klargjøring av mål, oppfølging av arbeid og kvaliteten på utførelsen (Forsvaret, 2020, s. 9). Styring skal bidra blant annet til forutsigbarhet, standardisering og stabilitet (Forsvaret, 2020, s. 8). Forutsigbarhet og standardisering vil også forhindre forskjellsbehandling. En del av styring i Forsvaret som er i direkte sammenheng med behandling av varslingssaker er arbeidsgiveransvaret. Spesielt det som er knyttet til lover, forskrifter, regler og avtaler som arbeidsgiver må forholde seg til. Sentralt i dette står arbeidsmiljølovens kapittel 2A, samt Forsvarets egne retningslinjer, regler og prosedyrer for behandling av varslingssaker. FGL presiserer at ledere på alle nivåer må ha kompetanse og forståelse av arbeidsgiverrollen (Forsvaret, 2020, s. 11). God forståelse og utøvelse av arbeidsgiveransvaret vil sammen med godt lederskap føre til tillit hos medarbeiderne for at behandlingen av varslingssaker vil ivaretas på en god måte. Bjørkelo og Eriksen skriver at det er sammenheng mellom håndtering av varsling, virksomhetens ansvar og dens omdømme (Bjørkelo og Eriksen, 2022, s. 222). Omdømme og tillit står nært hverandre og Forsvarets håndtering av varslingssakene er derfor også viktig for tilliten i befolkningen. En stor del av arbeidsgiveransvaret i tilknytning til varslingssaker kan man finne i arbeidsmiljøloven. Arbeidsgiver har plikt til å undersøke et mottatt varsel innen rimelig tid – aktivitetsplikten (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 2 A-3 første ledd). Denne plikten utløses ved mottak av et varsel og inkluderer også at varselet «innen rimelig tid» skal følges opp (Bjørkelo og Eriksen, 2022, s. 79). Videre er plikten til å ivareta arbeidstaker som har varslet en del av arbeidsgivers plikt (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 2 A-3 andre ledd). Med ivaretagelse menes det å sørge for at den som har varslet har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, samt sørge for å forbygge eventuell gjengjeldelse (Bjørkelo og Eriksen, 2022, s. 80). Plikten til å ivareta arbeidstaker omtales ofte som «omsorgsplikten».

2.2 Den militære lederens kompetanse på håndteringen av varslingssaker

Kompetanse er ifølge definisjonen til Linda Lai bestående av fire ulike deler, kunnskap, evner, holdning og ferdigheter (Lai, 2013, s. 14).



Figur 3: Bestanddelene som utgjør kompetanse (Lai, 2013, s. 14).

Kunnskap er noe man tilegner seg på skolebenken, gjennom utdanning og kursing. Kunnskap beskriver hva vi kan, og kan være eksplisitt eller taus. I sammenheng med håndtering av varsling kan dette være kjennskap til offentlig forvaltningspraksis, lover og regler. Holdninger sier noe hvilket verdigrunnlag man har, og kommer til uttrykk først og fremst gjennom handlinger. I noen yrker vil det å følge organisasjonens verdigrunnlag ha mye å si for hvordan kvaliteten på arbeidet blir. Forsvaret har ett sett med uttalte verdier som det forventes at de ansatte etterlever. Verdiene er respekt, ansvar og mot (Forsvaret, 2020, s. 4). Disse verdiene kan knyttes direkte til den militære lederens håndtering av prosessuelle håndteringen og ivaretagelsen av personell i forbindelse med varsling på kritikkverdige forhold. Dette fordi man utøver respekt for lover, regler og mennesket, ansvar når man håndterer prosessen og mot når man står i de vanskelige sakene. Verdigrunnlaget og verdiene våre påvirkes gjennom oppveksten vår og gjennom de ulike rollemodellene vi har, både i oppveksten, men også gjennom arbeidserfaring. Militære ledere skal også opptre som rollemodeller (Forsvaret, 2020, s. 10) og det er derfor viktig at de har kompetanse også knyttet til holdninger. Ferdigheter kan knyttes til hvor flinke vi er i arbeidet vårt, og er noe som kan observeres i praksis.

Evner på sin side forbindes ofte med noe som er medfødt, men også evner kan læres og utvikles gjennom erfaring og trening (Høgvold Olsen, 2014, s. 253-254). Både ferdigheter og evner kan læres og utvikles, det betyr at man gjennom ulike praktiske oppgaver, scenariotrening eller lignende kan øke kompetanse også innenfor området denne studien undersøker.

Analysere kompetansebehovet i lys av varslingssaker

For å sikre at Forsvaret har kompetansen som kreves ved håndtering av varslingssaker kan organisasjonen gjennomføre en kompetanseanalyse. Det finnes ulike metoder for kompetanseanalyse. En av disse er utarbeidelse av spørreskjemaer der den enkelte leder oppgir hvilke oppgaver som

utføres i møte med disse sakene. Lederen kan videre oppgi hvilken utdanning, erfaring og øvrige kunnskaper man bør besitte når man håndterer varslingssakene (Martinsen, 2017, s. 268). Dersom det viser seg at Forsvaret har behov for en kompetanse endring vil kompetanseanalysen være til hjelp i dette arbeidet. Det vil også være behov for å kartlegge hvilken kompetanse man allerede har tilgjengelig hos sine ansatte for å kunne avdekke eventuelle kompetanse gap. Dersom det avdekkes kompetanse gap tar man dette med seg i det videre arbeidet med å beslutte hvordan man skal dekke gapet. Dette kan skje gjennom innhenting av ekstern kompetanse, kompetanseheving i egen organisasjon eller utarbeidelse av eventuelt nødvendig utdanningsløp (Martinsen, 2017, s. 266).



Figur 4: Utviklet for å beskrive gangen i kompetanseanalyse (Martinsen, 2017, s. 268).

Kompetanseutvikling og læring

For å forhindre at kompetansegap oppstår, eller for å tette allerede eksisterende kompetansegap vil kontinuerlig kompetanseutvikling i Forsvarets organisasjon være avgjørende. Dette for å sikre kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger som muliggjør forsvarlig håndtering av varsling av kritikkverdig forhold. Kompetanseutvikling innebærer å lære nye kunnskaper eller å videreutvikle det man allerede har av kunnskaper og ferdigheter i den hensikten å kunne utføre pålagte arbeidsoppgaver. Motivasjon er en viktig faktor. Dersom lederen har tilstrekkelig kompetanse for å utføre tillagte arbeidsoppgaver vil dette ha positiv innvirkning. Dette omfatter ikke bare innvirkning på motivasjon, men også på mestring og graden av stress den militære lederen opplever i hverdagen (Høgvold Olsen, 2014, s. 251). Kompetanseutvikling bidrar til endringer i alle de fire bestanddelene som utgjør begrepet kompetanse som vist i figur 3. For at kompetanseutvikling skal finne sted forutsetter det *læring*. Linda Lai beskriver læring som «tilegnelse av ny eller endret kompetanse – i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger – som gir relativt varige endringer i en persons adferdspotensial» (Lai, 2013, s. 119). Kompetanseutviklingen kan foregå gjennom ulike kompetansehevende tiltak, dette være seg; formelle og uformelle læringsmetoder. Formelle læringsmetoder representerer bevisst læring som er planlagt og resultatorientert, ofte eksamensrettet. Uformelle læringsmetoder på sin side kan være ubevisst læring, bevisst, men ikke planlagt eller planlagt uformell læring. Videre kan man sette i gang interne og eksterne tiltak, samarbeide med andre

virksomheter, ta i bruk «på – jobben – læring», e-læringskurs eller ulike former for veiledning som coaching og/eller mentoring (Høgvold Olsen, 2014, s. 269-277).

Lederutvikling i kompetansesporet

Kontinuerlig lederutvikling vil sikre at militære ledere har nødvendig ferdigheter og holdninger til å løse oppgaver knyttet til både styring og lederskap på ulike nivå i organisasjonen. Et relevant lederutviklingsprogram tilpasset de ulike nivåene i strukturen forutsettes gjennomført for alle som skal bekle militære lederstillinger. Studier har vist at Forsvarets lederutviklingsprogram bidrar til at den enkelte leder kjenner seg selv bedre og i større grad bruker seg selv som rollemodell overfor sine ansatte. Videre rapporterer lederne selv at de har fått bedre selvinnsett og blitt mer bevisst på egen rolle som leder (Westli, 2012).

Å besitte en rolle som leder innebærer ofte høye krav til leveranser, ofte reduserte rammebetingelser og ulike krav. Videre skal lederen også ta hensyn til den enkelte underordnede med ulike behov og krav. I tillegg kan ofte lederrollen oppleves ensom. Derfor vil det være viktig at den enkelte leder mottar veiledning og mulighet til å vokse i rollen som leder (Hol Fosse, 2019, s. 231).

Lederutviklingsprogram kan være stedet for dette. Innholdet i lederutvikling kan bestå av kunnskapsbygging, ferdighetstrening og personlig utvikling. De to førstnevnte omfatter blant annet økonomi og administrasjon, forhold som tidligere er beskrevet som *styring*. Sistnevnte, personlig utvikling på sin side kjennetegnes ofte ved at lederne på disse kursene får testet ut grenser og ble kjent med egne reaksjoner. I tillegg til å få umiddelbare tilbakemeldinger slik at de kan korrigere adferd (Brochs & Haukedal, 2013, s. 515). Lederutvikling er en konkret måte for Forsvaret å utvikle og sikre kompetanse hos sine ledere. Ulike lederutviklingsprogram kan gi rom for den enkelte leder å bli mer bevisst på egen rolle, møte andre ledere og dele erfaringer motta veiledning og dermed få mulighet til å utvikle egne evner (Hol Fosse, 2019, s. 231).

3 Metode

I dette kapittelet vil jeg ta for meg metoden som ligger til grunn for denne studien. Først vil jeg reflektere over metodiske valg og begrunnelsen for disse. Deretter presenteres utvalget, den praktiske gjennomføringen av innsamlingen av data, og hvordan dataene ble analysert. Til slutt vil jeg redegjøre for studiens validitet, reliabilitet, etiske forhold og kvaliteten på forskningen.

Når man velger en metode for studien legger denne grunnlaget for hvordan man ønsker å nå et satt mål. Metode kan også ses på som en strategi for hvordan man skal kunne finne frem til en gyldig og troverdig fremstilling av virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 15). Dette innebærer både måten man innhenter informasjon og datamateriell samt hvordan man ser for seg at denne informasjonen skal analyseres og tolkes (Johannesen et al., 2015, s. 25).

3.1 Valg av metode

For å ta stilling til denne studiens undersøkelsesopplegg startet jeg med å ta utgangspunkt i problemstillingen og de aktuelle forskningsspørsmålene. Dette gjorde jeg fordi problemstillingen i stor grad legger føringer for hvilket undersøkelsesopplegg og metode som vil være aktuell for meg å bruke i denne studien (Jacobsen, 2015, s. 64). Siden jeg var interessert i å undersøke hvordan *opplevelse* militære ledere har rundt egen og Forsvarets kompetanse innen varslingsprosessen og ivaretagelse av personell, valgte jeg å ta i bruk kvalitativ metode. Fordelen med en kvalitativ metode er at den er mer fleksibel enn en kvantitativ metode. Dette innebærer at intervju spørsmålene kan utvides eller droppes om de viser seg å være ubrukelige, samt at man kan følge opp med tilleggsspørsmål dersom kandidaten ytrer seg om noe man ønsker å få vite mer om (Repstad, 2004, s. 17-19). Dette vurderte jeg til å være en styrke i min studie da kandidatenes opplevelser var subjektive og basert på individuelle opplevelser og oppfatninger av situasjonen. Videre trekker Jacobsen frem åpenhet, nærhet og relevans som viktige fordeler med kvalitativ data, der målet er å få frem individets oppfatning sagt med egne ord (Jacobsen, 2015, s. 129). En kvalitativ metode kjennetegnes ved at de går i dybden, i motsetning til en kvantitativ metode som søker en bredde forståelse. Dette var forhold som ble avgjørende for mitt valg av metode da disse forholdene står seg godt med tanke på studiens formål, å få frem den enkelte leders opplevelse av situasjonen.

Deretter tok jeg stilling til hvordan jeg skulle samle inn de kvalitative dataene. Jeg var opptatt av at individene skulle kunne prate åpent om egne erfaringer, videre var jeg interessert i hva det enkelte individet hadde å formilde, deres holdninger og oppfatninger. Jeg valgte derfor individuelle intervjuer, noe som ifølge Jacobsen vil bidra til akkurat dette (Jacobsen, 2015, s146).

I mitt tilfelle foregikk innsamlingen av data innenfor et begrenset tidsperspektiv og gav et «øyeblikksbilde» av virkeligheten for de individene som ble intervjuet. Det var derfor naturlig å se på studien som en tversnittstudie (Jacobsen, 2015, s. 108).

Under forberedelsene til intervjuene utarbeidet jeg intervjuguide til bruk i datainnsamlingen.

Kvalitative intervjuer kan ha ulike strukturingsgrad. Noe som betyr at gjennomføringen av intervjuet kan utføres på ulike måter. I intervjuer med sterk strukturingsgrad følger man intervjuguiden med faste spørsmål og avviker ikke på rekkefølge og man følger ikke opp eventuell ny informasjon som kommer fram underveis. I motsetning til dette er det intervjuer med lav strukturingsgrad der man kan ha få hovedspørsmål og eventuelt noen hjelpespørsmål (Jacobsen, 2015, s. 149-151). Når jeg skulle ta stilling til hvilken strukturingsgrad jeg skulle ha i mine intervjuer gikk jeg igjen tilbake til problemstillingen og hensikten med undersøkelsen. For at jeg skulle oppnå hensikten med datainnsamlingen kunne jeg ikke ha sterkt strukturerte intervjuer, dette fordi det ville være nødvendig å kunne følge opp eventuell ny informasjon som kunne komme frem. Dette fordi jeg var ute etter ledernes egne oppfatninger, og hvordan de ser virkeligheten i deres arbeid. På den andre siden kunne jeg ikke gå for intervjuer med svært lav strukturingsgrad, da jeg hadde flere forskningsspørsmål jeg ønsket å få svar på. På bakgrunn av dette valgte jeg semi-strukturert intervju, eller intervju med middels strukturingsgrad. Dette gav meg den fleksibiliteten i intervjuene som var nødvendig i denne studien. Intervjuer med middels strukturingsgrad legger til rette for at kandidatene kan ta opp temaer, og at jeg som intervjuer kan følge opp disse (Jacobsen, 2015, s. 151).

Valget av metode falt dermed på bakgrunn av ovennevnte vurderinger på en kvalitativ tversnittstudie – med semistrukturerte individuelle intervjuer.

3.2 Kritikk av valgt metode

Det vil alltid være både fordeler og ulemper med metodevalget i en studie. Selv om kvalitativ metode ble det foretrukne valget for akkurat denne studien var det viktig at jeg var bevisst på ulempene knyttet til valget av metoden og hvordan dette kunne påvirke min studie. Ulempene med kvalitativ metode er for det første at den er ressurskrevende. Det tok mye tid og ressurser å samle inn data. Jeg brukte lang tid på forberedelsene, og selve gjennomføringen av intervjuene. I tillegg var det tidkrevende å transkribere og analysere dataene fra intervjuene i etterkant. Dette gjorde at jeg måtte begrense antall informanter i denne studien. På den andre siden vil ikke nødvendigvis et større antall intervjuobjekter tilføre ny relevant informasjon. På et tidspunkt vil man oppleve at man har nådd ett metningspunkt for når det vil komme opp ny informasjon som er relevant for problemstillingen og studiens hensikt. For det andre vil et begrenset antall informanter bidra til at det kan sette spørsmålsteget ved om disse er representative for andre enn seg selv. Som en følge av dette vil det kunne være problematisk å generalisere de funnene studien gir (Jacobsen, 2015, s. 131). Jeg hadde ikke til hensikt å trekke

generelle slutninger i denne studien. Hensikten å undersøke hvordan de militære lederne opplevde *egen* situasjon. For det tredje kan det være en utfordring å tolke og analysere den enorme mengden data man samler inn gjennom intervjuene. Dataene kan være ustrukturerte og dermed vanskelig å kategorisere. For å minimere denne utfordringen tok jeg i bruk gode verktøy slik at jeg fikk tilstrekkelig oversikt over de innsamlede dataene.

Til slutt vil jeg trekke frem undersøkelseeffekten. I en intervjusituasjon er det viktig at man er bevisst på at informantene ikke nødvendigvis forteller sannheten, men det vedkommende tror man ønsker å høre (Jacobsen, 2015, s. 131-132). Det var derfor viktig at jeg formulerte spørsmålene i min intervjuguide slik at det ikke la store føringer for hva informanten burde svare. Videre var det viktig at jeg som intervjuer gav informantene god tid til å formidle sine opplevelser

3.3 Utvalget i studien

Utvalget i studien ble basert på ett sett kriterier. I kvalitative studier brukes man ofte strategiske utvalg, noe som er gjenkjennbart for utvalget til denne studien. Med et strategisk utvalg menes det at man har valgt informanter som har gitte kvalifikasjoner, erfaring eller egenskaper som er strategisk for å kunne besvare problemstillingen (Thagaard, 2013, s. 60). Igjen ble problemstillingen retningsgivende for kriteriene jeg brukte for å sette sammen utvalget. Ifølge Jacobsen betyr dette at utvalget i de kvalitative studiene er formålsstyrt. Hvem som skal intervjues bestemmes med andre ord av formålet med undersøkelsen (Jacobsen, 2015, s. 180-181).

I denne studien var jeg interessert i hvordan militære ledere oppfatter egen kompetanse på varsling og ivaretagelse av personell. Jeg ønsket å undersøke militære ledere med ulik utdanningsbakgrunn, som jobbet i ulike avdelinger i Forsvaret. Derfor ble utvalget bestående av militære ledere fra Sjøforsvaret, Luftforsvaret og Hæren. Jeg intervjuet to ledere fra hver forsvarsgren. Dette bidro til at jeg fikk en spredning av informanter fra hver av de gruppene jeg anså som aktuelle. Det var videre viktig for meg å få tak i informanter jeg mente kunne gi god informasjon (Jacobsen, 2015, s. 181). Derfor gjorde jeg undersøkelser i forkant av utvelgelsen, noe som innebar at jeg forhørte meg i eget nettverk etter aktuelle kandidater. I tillegg søkte jeg gjennom artikler innen varsling på Forsvarets intranett for å se om det var aktuelle ledere som hadde uttalt seg om de forholdene jeg var interessert i å vite mer om. Utvalget mitt består av flest mannlige informanter, dette kan forklares i at Forsvaret har stor overvekt av mannlige militære ledere. Jeg mente det likevel var viktig at det også var kvinnelig representasjon i utvalget, og jeg er fornøyd med at en kvinnelig offiser stilte opp til intervju. Jeg tok kontakt med de aktuelle kandidater på telefon og/eller mail. Noen svarte ja på direkten, mens flere oppga at de ikke var interessert eller hadde tid til å stille til intervju. Jeg brukte derfor en del tid på å rekruttere aktuelle informanter til studien. Videre ble det også et spørsmål om hvor mange utvalget skulle bestå av. Et

tilstrekkelig utvalg vil være når man kommer til et «metningspunkt» i datainnsamlingen. Med metningspunkt menes i denne sammenheng at man er kommet til et punkt der flere informanter ikke synes å gi merverdi til å kunne forstå det fenomenet man studere. Videre måtte heller ikke utvalget mitt være større enn at det ville være mulig å analysere datamaterialet jeg samlet inn (Thagaard, 2013, s. 65). For denne studien endte det totale antall informanter på seks militære ledere. I tabellen under er utvalget listet opp og kategorisert etter forsvarsgren, grad og kjønn. På grunn av at informantene tilhører små miljøer, har jeg valgt å ikke gi for mange opplysninger for å sikre den enkeltes anonymitet.

Informant	Forsvarsgren	Grad	Kjønn	Forkortet ved sitat
1	Hæren	Oberstløytnant	Mann	I1
2	Luftforsvaret	Sjefssersjant	Mann	I2
3	Sjøforsvaret	Sjefsmester	Mann	I3
4	Hæren	Oberstløytnant	Kvinne	I4
5	Luftforsvaret	Oberstløytnant	Mann	I5
6	Sjøforsvaret	Oberstløytnant	Mann	I6

Tabell 1: Oversikt over informanter

3.4 Datainnsamling

Jeg gjennomførte 6 individuelle intervjuer i perioden desember-22 til mars -23. Alle intervjuene ble deretter transkribert i sin helhet rett i etterkant av selve intervjuet. I det neste underpunktet vil jeg presentere nærmere selve gjennomføringen av intervjuene,

Intervjuene

På grunn av utvalgets sammensetning og lange reiseavstander var det mest hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene digitalt. Driftsenhetene Luftforsvaret, Sjøforsvaret og Hæren hadde i forkant av intervjuene godkjent at jeg intervjuet ansatte i deres organisasjoner. I informasjonsskrivet informantene mottok da de ble forespurt å delta i studien informerte jeg om at intervjuet ville kunne bli gjennomført digitalt. Jeg valgte *Teams* som digital plattform for gjennomføring av intervjuene. Skype på gradert FisBasis ble også vurdert. Bakgrunnen for at jeg så på *teams* som den foretrukne løsningen var at jeg ønsket at informantene selv skulle kunne velge hvor de ville oppholde seg under

gjennomføringen av intervjuet. Dersom jeg hadde valgt å gjennomføre intervjuene på en begrenset plattform ville det ført til at informantene hadde vært bundet til å sitte på en kontor plass i en militærleir eller lignende. Med tanke på at mange til daglig sitter i åpent kontorlandskap var ikke dette en ønsket løsning. Det gav flere fordeler ved å ta i bruk digitalt verktøy for gjennomføringen av intervjuene. For det første unngikk både jeg og informantene å bruke mye tid og ressurser på å reise frem og tilbake til en felles møteplass. For det andre var det enkelt finne egnet sted for selve gjennomføringen. Dette bidro til at det var lettere for informantene å takke ja til å stille som informant i en allerede hektisk hverdag, all den tid det kun var den oppsatte møtetiden som ble beslaglagt av tiden til vedkommende. Det var likevel viktig for meg å vurdere om åpenheten og nærheten til intervjuobjektet ville bli like god i en digital setting som i en fysisk setting. Det kan eksempelvis ikke alltid være like lett å lese kroppsspråk og ta ordet i det digitale rommet. Kommunikasjonen kan i mange sammenhenger ikke flyte like lett over digitale medier som om vi hadde gjennomført intervjuet fysisk i samme rom. De siste årene har derimot COVID-19 gjort sitt til at de fleste etter hvert er blitt mer vant til og komfortable i den digitale rammen enn man kanskje var tidligere. Jeg opplevde at informantene ikke hadde noe problem med deltakelse over digitale medier. Jeg la likevel til rette for at vi startet samtalen med å snakke litt løst og fast slik at intervjuet ikke skulle oppleves veldig formelt og satt i en streng ramme. I informasjonsskrivet anslo jeg at intervjuet ville ta ca. en time, i etterkant viste det seg at intervjuene strakk seg fra 56-57 minutter, med unntak av to intervju som strakte seg noe over 1 time. Disse to informantene ønsket selv å legge til utfyllende informasjon.

For å være sikker på at jeg fikk med meg alle detaljer i informasjonen som informantene gav hadde jeg i informasjonsskrivet opplyst om at intervjuet ville bli tatt opp som lydopptak. I tillegg opplyste jeg om dette før selve intervjuet startet. Man kan argumentere for at bruk av lydopptaker kan hemme informantene og at samtalen vil bli kunstig. På den andre siden ville alternativet vært at jeg hadde notert så mye som mulig av det som ble sagt under intervjuet. Å notere underveis ville tatt mye fokus bort fra samtalen, hemmet flyten på samtalen og det ville bidratt til å vanskeliggjøre analysefasen unødig (Repstad, 2004, s. 84-85). Mengden data ville også kunne blitt redusert dersom jeg hadde valgt å kun notere, da jeg ikke ville være i stand til å notere i detalj. Dette kunne gjort det utfordrende å være sikker på at det jeg noterte var det viktigste som kom frem i samtalen. Fokus på å notere informasjon ville også kunne bidratt til at det ble vanskelig å stille gode oppfølgingsspørsmål (Thagaard, 2013, s. 112). Siden jeg allerede hadde valgt å ta i bruk digitalt media for gjennomføring av intervjuene var lydopptakeren ikke synlig under selve intervjuet. Dette bidro til at informantene ikke var visuelt bevisst over denne til enhver tid. Ingen av informantene uttrykte motforestillinger om at det ble tatt opp lyd under intervjuet. Til sammen varte intervjuene 6 timer og 14 minutter, og den påfølgende transkripsjonen utgjorde 52 dataskrevne sider.

3.5 Dataanalyse

For å bearbeide og analysere den innsamlede datamengden valgte jeg å ta i bruk tematisk analyse. Ifølge Braun og Clark anses kvalitative metoder å være komplekse og omfattende (Braun & Clark, 2006, s. 78). En tematisk analyse beskrives som en fleksibel tilnærming som derfor egner seg spesielt til å analysere kvalitative data. Videre mener Braun og Clark at denne metoden for analyse er hensiktsmessig å bruke for uerfarne forskere. Dette fordi den gir grunnleggende kjerneferdigheter for analyse som man kan videreføre og bygge videre på dersom man skal utføre andre analyser på et senere tidspunkt (Braun & Clark, 2006, s. 78). Videre beskriver Braun og Clark tematisk analyse som en metode for å identifisere, analysere og rapportere temaer som kommer frem i dataene man har samlet inn (Braun & Clark, 2006, s. 79). I dette tilfellet er det de transkriberte intervjuene som er grunnlaget for den tematiske analysen.

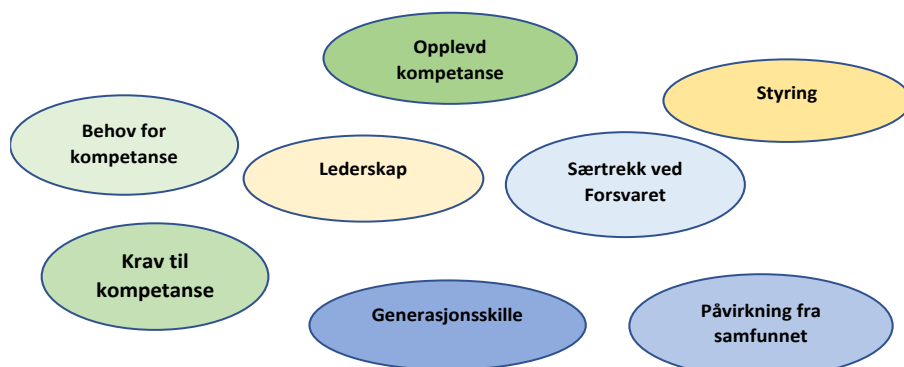
Braun og Clarke deler analyse prosessen i seks steg; (1) Bli kjent med informasjonen som er samlet inn, (2) identifisering av koder, (3) finne tema, (4), kontrollere om temaene passer til kodene, generer et tematisk kart av analysen, (5) navngi og definere temaene, og til slutt (6) produsere rapport på bakgrunn av den mest relevante empirien (Braun & Clark, 2006, s. 87).

I det følgende vil jeg beskrive de seks stegene eller fasene i tematisk analyse med bakgrunn artikkelen «Using thematic analysis in psychology» skrevet av Braun og Clark (Braun & Clark, 2006, s. 77-101).

I den første fasen skal man gjøre seg kjent med datamaterialet som er samlet inn. Jeg vil si at denne fasen allerede startet under selve intervjuet med informantene, likevel ble transkriberingen av intervjuet særlig viktig for meg i denne fasen. Under transkriberingen begynte jeg å legge merke til detaljer og se mønstre og likheter som jeg ikke hadde lagt like stort merke til under selve intervjuet. Transkripsjonen bidro med andre ord til at jeg utviklet en større forståelse for dataene jeg hadde samlet inn.

Analysens andre fase startet når jeg hadde fått en oversikt over datamaterialet. I denne fasen identifiseres koder slik at det er mulig å organisere datamaterialet på en hensiktsmessig måte. I denne fasen brukte jeg Excel for å systematisere datamaterialet. På denne måten opplevde jeg at det ble enklere å se etter likheter og ulikheter i datamaterialet, samt å avdekke eventuelle mønstre. For å kode materialet jobbet jeg systematisk gjennom datamaterialet og trakk ut den informasjonen og de ulike sitatene jeg mente var relevant. Kodenes hensikt er å samle dataene forskeren finner interessant å se nærmere på. Når all dataen var kodet og samlet på tvers av all innsamlet data startet fase tre. I fase tre analyserte jeg kodene og vurderte hvordan ulike koder kunne kombineres under overordnede tema. Kodene vil altså være mer spesifikke enn temaene som på sin side representerer ett bredere utvalg av data. Omfanget av data var på dette tidspunktet stort og jeg brukte hjelpeark for å lettere få en rask

oversikt over de ulike kodene og temaene som etter hvert formet seg. I analysens fjerde fase gikk jeg igjennom og kvalitetssikret temaene jeg hadde funnet fram til.



Koder

Militær utdanning Implisitt i lederrollen	Hypig utskifting av personell Beordringssystemet "Felles oppdragelse" i det militære system	"Tracke og følge opp" Prosesser
Plikt til egenlæring	Kjerneverdier Beskytter av verdiene Moralens voktere og høyborg Overvekt av menn	Likebehandling Robust forvaltningsfunksjon Lover og regler Styringsbiten Sette i system
HEL og RAM Verdigrunnlag Gjennomførte kurs Kompetanse gjennom erfaring Ulikheter v/lokal kompetanseheving	Krigerkultur = forsvarlig forvaltning	Forskjellsbehandling Festord vs. makt bak ordene Ledertjenesten
Gjennom erfaringsutveksling Refleksjon	Russebuskultur Krenkekultur	Medmenneske
"Påkle" støttefunksjoner Bake varsling inn i eksisterende kurs Gjenninnføre Forvaltningskurset Gjentakende oppfriskning Utfordre på verdigrunnlaget til leder Arbeidsgiver- vs. arbeidstaker Nivådannende utdanning innen varsling Dilemmatrening	Dreining i samfunnsnormer Yngre vs eldre Lærende organisasjon Speilbilde av samfunnet Endrede holdninger Utvikle systematisk og målrettet Endring = usikkerhet	"Den gode samtalen" Unge ledere Nærhet til personell Mellommenneskelige forhold Ivaretakelse lokalt Verdier og Holdninger

Figur 5: Kart over initiele koder. Fargene sammenfaller med de underordnede temaene for studien.

Når jeg var tilfreds med den tematiske oversikten over datamaterialet, startet jeg femte fase. I denne fasen definerte og avgrenset jeg de temaene jeg ønsket å presentere i analysen. Jeg samlet temaene fra forrige fase under de nye hovedtemaene: *Ledelse*, *Kompetanse* og *Organisasjonskultur*. Under intervjuene brukte informantene ordet «kultur» når vi snakket om organisasjonskulturen. I denne studien brukes begrepet *organisasjonskultur*. Unntaket fra dette er i direkte sitater fra informantene der jeg har sitert med begrepet de faktisk brukte. Figur 5 viser kodene og temaene jeg satte igjen med etter

analysens fjerde fase. Underveis i prosessen opplevde jeg at jeg bevegde meg noe frem og tilbake mellom disse fasene før jeg satt igjen med de overordnede temaene. I analysens sjettede fase drøftet jeg temaene som ble funnet gjennom analysen opp mot teori og de gitte forskningsspørsmålene for studien.

Figur 6 illustrere de tre hovedtemaene med tilknyttede undertemaer.



Figur 6: Soldiagram over de tre temaene, inkludert undertemaer

3.6 Forskningskvalitet

For å kunne si noe om kvaliteten på forskning innen samfunnsvitenskapen er det nødvendig å se på studiens validitet og reliabilitet, dette vil også være med på å skape åpenhet rundt forskningsprosessen. Nettopp åpenhet er et sentralt element når man skal vurdere kvaliteten på kvalitativ forskning (Jakobsen, s. 247). Ifølge Repstad må forskeren gjøre en selvkritisk gjennomgang av både datainnsamlingen, bearbeidingen, analysen og fortolkningen når studien skal kvalitets vurderes (Repstad, 2004, s. 135). I det følgende vil jeg gi en vurdering av studiens validitet og reliabilitet.

Et annet ord for reliabilitet er pålitelighet. Med andre ord hvor pålitelig er den dataen som er samlet inn. Kan man stole på den, og vil det oppleves tillitsvekkende for en kritisk leser? Når forskeren kan redegjøre for hvordan dataene er utviklet kan dette kobles til reliabilitet (Thagaard, 2013, s. 193-194). For å bidra til at skal fremstå som reliabel er blant annet alle intervju i denne studien transkribert i sin helhet, noe som sikrer etterprøvnbarhet og sporbarhet i datamaterialet. Dette skapte videre grunnlaget for en grundig tematisk analyse som på sin side også har vært med på å styrke studiens reliabilitet. For en studie utført med kvantitativ metode vil man kunne måle reliabiliteten ved at en annen forsker gjenskaper studien og deretter vurderer resultatet opp mot den første studien. I en kvalitativ studie vil dette bli vanskeligere siden metoden er fleksibel. En kvalitativ studie gir forskeren stor mulighet til å påvirke datainnsamlingen, i tillegg gir informasjonen som er samlet inn kun et nåtidsbilde av situasjonen slik den var på det aktuelle tidspunktet intervjuet ble gjennomført. For å øke studiens reliabilitet var det derfor viktig at jeg stilte åpne spørsmål slik at informantene fritt kunne svare om sin egen opplevelse uten å bli ledet i en gitt retning. Videre var det viktig at jeg inntok en lyttende posisjon, og stilte gode oppfølgingsspørsmål når informantene berørte temaer som var interessant for studien.

De nevnte forholdene som påvirker reliabiliteten i en kvalitativ studie gjør at det vil være umulig å gjenskape studien. Derfor er det spesielt viktig at forskningen presenteres med en inngående beskrivelse av fremgangsmåten som er brukt under forskningen. Jeg har derfor lagt stor vekt på at metodekapittelet i denne oppgaven nettopp skal gi en fullstendig og nøyaktig fremstilling av fremgangsmåten jeg har valgt for å samle inn og analysere datamaterialet.

Validitet på sin side handler om gyldighet og er knyttet til tolkning av data (Thagaard, 2013, s. 204). Er tolkningene undersøkelsen fører til gyldige? For å bidra til oppgavens validitet måtte jeg vurdere grunnlaget for mine tolkninger av datamaterialet med et kritisk blikk. Dersom undersøkelsen er overførbar, altså at den forståelsen som utvikles i studien også kan overføres til andre situasjoner vil dette være med på å styrke studiens validitet (Thagaard, 2013, s. 194). Vi skiller i denne sammenhengen mellom intern og ekstern gyldighet.

Den interne gyldigheten beskriver om resultatene som er kommet fram i studien oppfattes som er riktig, om sammenhenger er reelle og om det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne (Jacobsen, 2015, s. 228). For å sikre studiens interne gyldighet er det for det første viktig å få tak i de rette informantene, videre må man stille seg følgende spørsmål; Gir kildene riktig informasjon? For det tredje vil når i undersøkelsen data blir samlet inn påvirke den interne gyldigheten (Jacobsen, 2015, s. 228-233). For å imøtekomme dette brukte jeg mye tid og ressurser for å finne frem til informanter som kunne gi en representasjon av virkeligheten på det gitte tidspunktet i organisasjonen. Dette danner bakgrunnen for at utvalget består av informanter fra ulike driftsenheter i

Forsvaret, fra ulike kanter av landet og av ulikt kjønn. Når det gjelder hvorvidt kildene gav riktig informasjon er dette i stor grad basert på tillit når man gjennomfører intervjuet. Likevel måtte jeg være åpen for at kildene ikke fortalte (hele) sannheten, eller at de gav et forvrengt bilde av virkeligheten. Videre måtte jeg være oppmerksom på konteksten intervjuene ble gjennomført i. Herunder hvem andre som eventuelt var i nærheten, da også dette kunne påvirke informasjonen informantene valgte å gi fra seg (Jacobsen, 2015, s. 230-231). Dette var forhold jeg hadde vurdert i forkant av intervjuene. Et av tiltakene var å gjennomføre intervjuene på ugradert digital løsning. På denne måten ble det åpnet for at informantene selv kunne velge hvor det var ønskelig å gjennomføre intervjuet. Noen valgte cellekontoret på arbeidsplassen, andre valgte å gjennomføre intervjuet fra egen bolig. Videre hadde jeg som forsker ingen nærhet til noen av informantene. Vi kjente ikke hverandre fra tidligere og jeg hadde heller ikke kjennskap til forhold som omhandlet informantenes avdelinger. Dette er forhold som legger til rette for at informantene skal kunne føle seg fri til å gi fra seg informasjon uten å holde tilbake eller vri på detaljer for å skape en virkelighet som ikke er riktig. Informasjonen ble hentet inn i starten av undersøkelsesprosessen, dette for at jeg i størst mulig grad skulle sitte på den samme kunnskapen gjennom første og siste intervju. Det må likevel påpekes at jeg selvfølgelig lærte underveis, også gjennom intervjuene og den informasjonen jeg fortløpende hentet ut fra disse, samt gjennom andre informasjonskanaler jeg ble eksponert for i det daglige.

Ekstern validitet/gyldighet sier noe om i hvilken grad funnene fra studien kan generaliseres eller overføres til andre situasjoner enn den man har undersøkt. Ifølge Jacobsen er kvalitative studier ikke egnet til å generalisere. Dette fordi det i disse studiene kun undersøkes et få antall enheter og fordi disse er spesielt valgt ut basert på formål (Jacobsen, 2015, s. 237). Utvalget i denne studien er lite, og strategisk valgt og dermed vil ikke denne studien ha en generaliserende effekt. Det er likevel en styrke i kvalitative metode og det er såkalt teoretisk generalisering. Teoretisk generalisering er blant annet å avdekke spesielle forutsetninger for at noe skal ha effekt, avdekke fenomener og etablere kausalsammenhenger (Jacobsen, 2015, s. 237).

Selv om denne studien ikke har en sterk ekstern gyldighet så representerte utvalget av intervjuobjekter en bredde blant militære ledere og gir et øyeblikksbilde av de militære ledernes opplevelse av egen situasjon på det tidspunktet de ble intervjuet.

3.7 Forskningsetikk

Som forsker var jeg bevisst på at alle typer undersøkelser vil ha konsekvenser for de som blir undersøkt. Derfor var det viktig at jeg både i forkant av, og under hele forskningsprosessen gjorde vurderinger av hvordan undersøkelsen kunne påvirke deltakerne og hvordan det som ble forsket på ville bli brukt og oppfattet. Valgene som ble gjort underveis i prosessen måtte være basert på bakgrunn av etiske prinsipper (Jacobsen, 2015, s. 45). I Norge er det tre grunnleggende krav som er utgangspunktet for forskningsetikken som berører forholdet mellom dem det forskes på og forskeren: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2015, s. 47). Kravene er likevel ikke absolutte, og det kan være utfordrende å følge alle krav fullt ut. Dersom brudd med de etiske kravene settes opp mot nytten vi vil oppnå ved å bryte dem kan man argumentere for at kravene senkes. Dette kalles nytte-etikk, og innebærer at man må ta stilling til hvilke konsekvenser det vil få dersom man følger alle prinsippene. Videre må man vurdere nytten studien vil få i etterkant. En måte å vurdere dette på er den såkalte onkel-testen som brukes i medisinsk forskning. Her skal undersøkeren forestille seg at en person som står han nær utsettes for undersøkelsen og deretter spørre seg selv om dette er noe han ville tillat at hans nære ble utsatt for (Jacobsen, 2015, s. 53).

I denne studien ble de grunnleggende forskningsetiske kravene innfridd, og jeg vil i det følgende beskrive på hvilken måte.

I forkant av rekrutteringen av informanter utformet jeg et detaljert informasjonsskriv. Informantene fikk tilsendt dette informasjonsskrivet når de ble forespurt om deltakelse. Informasjonsskrivet beskrev bakgrunnen og hensikten med studien. Ingen av informantene ble utsatt for press, de ble forespurt, og den enkeltes valg om å avstå fra å delta ble respektert. Informasjonsskrivet uttrykte at deltakelse er frivillig, og at den enkelte på hvilket som helst tidspunkt kan velge å trekke seg fra studien. I intervju situasjoner er det et viktig etisk prinsipp at forskeren viser respekt for informantenes grenser, og ikke stiller unødvendige nære og personlige spørsmål (Thagaard, 2013, s. 119). Informasjonen som ble samlet inn i denne studien var ikke av særlig privat karakter, og det er videre lagt stor vekt på at informantene ikke skal kunne identifiseres. Spesielt viktig er dette i en organisasjon som Forsvaret der mange kjenner til hverandre. For å minimere risikoen for identifisering har jeg eksempelvis ikke oppgitt tjenestested i oversikten over informanter. Jeg har meldt inn studien til, og den er blitt godkjent av NSD. Forsvarsgrenene har gitt samtykke til at deres militære ledere blir spurt om å delta i studien og Forsvarets Forskningsnemd har godkjent studien. Kravet om å bli korrekt gjengitt innfris ved at samtale ble tatt opp på lydbånd slik at det ikke er tvil om hva som ble sagt, og i hvilken sammenheng dette ble sagt. Det er da opp til meg som forsker å bruke denne informasjonen korrekt og ikke ta uttalelser ut av kontekst når jeg gjengir disse i studien.

Fordeler og ulemper ved å forske i egen organisasjon

Denne studien ble skrevet på deltid i kombinasjon med at jeg var, og fortsatt er, ansatt i Forsvaret den organisasjonen jeg undersøker. Jeg er ansatt i Forsvarets Logistikkorganisasjon, som er en egen driftsenhet på lik linje som Sjøforsvaret, Luftforsvaret og Hæren som var gjenstand for studien. Dette betyr at jeg likevel hadde en viss avstand til enhetene som ble undersøkt. Det er mange som forsker i organisasjonen de arbeider for, og ifølge Jacobsen er dette noe som bør oppmuntres (Jacobsen, 2015, s. 56). Det er mange fordeler med å studere i egen organisasjon. Den største fordel er at man sitter med førstehåndskjennskap til organisasjonen. Dette bidrar blant annet til at det kan være enklere å finne informasjon, vite hvem man skal kontakte og man har kjennskap til hvordan organisasjonen er strukturert. I tillegg vil man kjenne til organisasjonens historie og historiske hendelser. Dette kan gjøre det enklere å sette den informasjonen man samler inn i sammenheng. En annen fordel med å studere egen organisasjon er at man kjenner til hvilket språk som er i vanlig og hvem man bør kontakte for å få relevant informasjon. Alle disse forholdene vil kunne bidra til at man møtes med en større tillitt og åpenhet enn om man hver en fra utsiden (Jacobsen, 2015, s. 56). Det er likevel også noen ulemper ved å studere i egen organisasjon som man bør være klar over og ta med i vurderingene man gjør seg underveis i prosessen. En av disse ulempene er at man tar med seg inn store mengder forkunnskaper inn i forskningen, da kan det være lett å tolke informasjonen man får basert på egen forutinntatthet. Dette var forhold jeg var bevisst på gjennom hele prosessen for å minimere risikoen for å feiltolke informasjonen som kom frem underveis. En annen ulempe kan være at forskeren legger bånd på seg selv for å unngå eventuelle ubehageligheter, eller at man blir oppfattet som partisk i saken. Min erfaring er imidlertid at jeg ikke opplevd behov for å legge bånd på meg selv, da intervjuene bar preg av åpenhet og tillit.

Egen bevissthet rundt forskerrollen er alltid viktig, men blir muligens enda viktigere når man studerer egen organisasjon. Forskeren kan ikke la egne følelser påvirke studien, eller bruk disse for å oppnå effekt. Kvalitative studier krever konstant fokus på egne refleksjoner, og at man opptrer reflektert. (Repstad, 2004, s. 71).

For å minimere noen av disse ulempene valgte jeg å ikke utføre studien i egen driftsenhet, men heller oppsøke avdelinger jeg ikke hadde stor tilknytning til fra før.

4 Presentasjon av empiriske funn fra intervjuene

Den tematiske analysen førte frem til tre overordnede temaer knyttet til studiens problemstilling. *Ledelse*, med lederskapet og styring som undertemaer fikk stor oppmerksomhet. I denne studien er det lederrollen som er utgangspunktet både med tanke på lederskapsaspektet av ledelse og styringsaspektet. Med andre ord lederens rolle og kompetanse på disse områdene. Det bringer meg over til neste overordnet tema, som er *kompetanse*. I denne sammenhengen snakket informantene mye om hva de mente ledere trenger av kompetanse og hvordan denne kompetansen bør eller kan gis den militære lederen fra starten på karrieren og utover i karriereløpet. Det siste overordnede temaet handler om *organisasjonskulturen* innen forhold som kan lede til kritikkverdige forhold og hvordan organisasjonskulturen ivaretar personellet i Forsvaret. Temaet handler også hvordan organisasjonskulturen påvirkes av samfunnet på utsiden, endringer i normer og den store utskiftingen av personell som Forsvaret har i løpet av ett år.

Presentasjonen av funnene vil gjøres i følgende rekkefølge: *Ledelse*, som på sin side presenteres delt opp i lederskap og styring noe som resonnerer med fremstillingen i teori kapittelet. Deretter presenteres funnene knyttet til *kompetanse*. Funnene knyttet til kompetanse starter med hvilken kjennskap informantene har til krav og forventninger fra Forsvaret om kompetanse innen håndtering av varsling på kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell. Deretter hva de militære lederne selv mener om eget kompetansenivå, før temaet avsluttes med hva de militære lederne mener mangler av kompetanseheving og tilbud på området. *Organisasjonskultur* presenteres til slutt da dette var ett sentralt tema med betydning for utøvelse av ledelse som kom fram i løpet av prosessen. Dette var i utgangspunktet ikke en del av undersøkelsen eller noe som ble spurt om direkte.

4.1 Utøvelse av ledelse og ivaretagelse av personell knyttet til varsling av kritikkverdige forhold

I det følgende kapittelet vil jeg presentere funn knyttet til det overordnede tema *ledelse*. Her har jeg valgt å presentere de to sidene av militær ledelse, lederskap og styring hver for seg da dette anses som mest oversiktlig. Lederskap handler om forholdet mellom leder og ansatt, altså de mellommenneskelige sidene av ledelse. På den andre siden finner vi styringsaspektet av ledelse som berører blant annet system, prosessene og forvaltning – det er lederens rolle i disse prosessene som er viktig også i denne sammenhengen.

Lederskapets betydning i møte med mennesket

Informantene var alle svært tydelig på at behandlingen av varslingssaker, og spesielt ivaretagelsen av det involverte personellet er en lederoppgave. Noen var likevel åpne for at støtten, hjelpen, og det administrative rundt varslingssakene mulig kunne sentraliseres, dette presenteres nærmere under delkapittel *styring*.

Lederskap ble omtalt av alle informantene som en særlig viktig faktor innenfor behandling av varslingssaker, «[...] jeg er opptatt av at vi skal løse dette i ledersporet [...]» (I2). Informanten fortelle videre at man ofte vektlegger å ivareta personellet i form av å løse oppdragene – at personellet kler seg, har det bra og, ikke fryser. Mens på den andre siden får ikke verdiene like stor plass – kanskje ikke før man kommer på mentorprogrammene. Dette er også forhold som en av de andre informantene kommer innom:

Ja du er lært til å ta vare på folk når du gjennomfører på en måte en militær operasjon. Altså lag i angrep, men du er ikke lært til å ta vare på folk på arbeidsplassen i det daglige. Sånn inn og ut av kontoret. (I1)

Videre uttaler informant 2 «[...] mye av disse programmene [mentorprogrammene] går jo på dette med at gjennom å forstå seg selv så skal du forstå andre. De menneskelige behovene og faktorene. Det er greit å ha med seg i ledertjenesten» (I2). Et annet forhold samme informant trakk fram som noe positivt relatert til lederskapet var at Sjef Luftforsvaret arrangerte en samling med eksterne hjelpere fra Forsvarets Høgskole der lederne ble utfordret på hvem de var som ledere og hvilke verdier de hadde. Samlingen var for ledere på oberstnivå, men også sjefssersjantene var med på denne samlingen. «Vi snakket om dette [verdiene] og det tror jeg er viktig, de var også opptatt av at dette skulle spre seg nedover i organisasjonen, sånn at vi snakker om de menneskelige faktorene og verdiene» (Informant 002). Omsorgsevnen og verdiene til en leder ligger ifølge informant 5 implisitt i kjerneverdiene og organisasjonskulturen da dette også er faktorer man blir vurdert på som leder « [...] du blir jo vurdert som leder også på omsorgsevne» (I5).

Informant 2 forteller at det ute i avdelingen snakkes om at varslingsinstituttet skal føre til at ledere blir fratatt muligheten til å utøve ledelse: «Vi snakker litt om det ute, om varslingsinstituttet [...]. I det siste er det en del som har vært litt redd for at vi ikke får utøve ledelse i forhold til faget ledelse når det kommer til varsling da» (I2). Samtlige av informantene underbygger viktigheten av lederskapet i varslingssakene: «Ansvaret må ligge hos sjefen, hvis du fjerner ansvaret fra sjefen fjerner du hvert fall muligheten til å ta vare på folk» (I1). Informanten begrunner dette med at det er sjefen som har muligheten til å se folket i hverdagen og at dette er avgjørende for å ivareta de involverte «[...] Da har vi avstander, og den der med å se folk i hverdagen». Informant 4 bekrefter at det nærmeste personellet er de som bør ha hovedansvaret «[...] og da er det på en måte som oftest en avdeling eller sjefen som

står personellet nærmest som bør ha hovedansvaret for å ivareta som et grunnprinsipp i hvert fall». Denne informanten viser også til at det noen ganger kan være nyanser ved en sak som gjør at noen andre enn nærmeste leder bør være den som tar seg av personellet som er involvert i varslingssaker og at «[...] man må jo klar å tenke flere tanker og ikke minst være i stand til å be om hjelp dersom man på en måte står i en situasjon hvor ting kanskje er krevende» (I4).

Et par av informantene tar også opp den såkalte gråsoneproblematikken. Det er ikke alltid det er like lett å vite hvor grensene går for hva som er en varslingssak, og hva som er dårlig ledelse «Det som er mer vanskelig er jo å ta tak i de gråsonesakene, og vite om dette her er en lederutfordring eller om det er en sak og hvilket spor det skal gå i» (I1). I tillegg til at informantene er opptatt av utøvelse av lederskap i møte med varslingssaker påpeker flere også at den hektiske hverdagen kan gjøre det utfordrende å følge opp godt nok «[...] når tempo er så ekstremt høyt så er jeg overbevist om at vi, vi har ikke overskuddet til å lykkes i den derre, å faktisk klare å tracke og følge opp enkeltindividene godt nok da» (I1). Lederne må bli flinkere til å stoppe opp og reflektere ifølge en av informantene

Vi må ta oss tida til å hoppe ut av hamsterhjulet og snakke, stoppe opp og reflekterer. Men hvis vi ikke stopper opp å reflektere så har vi ingen måte på å se oss i bakspeilet hvordan vi egentlig opptre heller. (I2)

Denne informanten er også særlig opptatt av den gode samtalen og å være medmenneske i vanskelige saker «Igjen det handler om å være et medmenneske og å bry seg» (I2).

Her trekker også alle informantene fram utfordringer med yngre ledere og utøvelse av lederskap. Unge ledere har nødvendigvis ikke den erfaringen som vil være nyttig i møte med vanskelige saker, som varslingssaker og flere mener dette kan gjenspeiles i hvordan man håndterer varslingssaker «Men det er klart at yngre ledere, erfaringsgrunnlaget har jo gått ned og det vil nok gjenspeile seg i hvordan man håndterer enkelte saker ikke bare varslingssaker, men eventuelt også andre saker som dukker opp også» (I3). Informanten trekker fram at det derfor er viktig at det finnes støtteapparat rundt som er klare til å bistå «Så, men det er det jo viktig at det er overordnet, for eksempel som vi har i sjøforsvaret, det at vi har en resurssterk pool med mennesker som egentlig er tilgjengelig for å kunne understøtte i sånne vanskelige saker [...]» (I3). Informant 4 underbygger utfordringene med yngre ledere og manglende erfaring, samtidig presiseres det at «folka» er kjempedyktige og oppegående. Utfordringen går mer ut på at dem sliter med å finne sin plass og forstå systemet de skal forholde seg til

[...] og det å skjønne, ha den rolleforståelsen og liksom skjønne, okey, nå skal jeg ta vare på disse folkene, men jeg skjønner ikke helt systemet som ligger bak meg og skal støtte meg i prosessen. De vet knapt hvordan de fører sin egen arbeidstid og så skal de samtidig være de

som veileder folk i å føre opp arbeidstiden sin og følg opp arbeidsplan og ta vare på menneskene. (I4)

På den andre siden forteller informant 6 at han tar en runde med sine for å sjekke kompetanse og dersom det er behov

[...] da sørger jeg for at mine, ikke bare mine underledere, men helt ned i rekken får den kompetansen de trenger. Så det er ikke noe sånn der unnskyldning, og så hvis det er ting de ikke forstår så har de plikt til å konferere med sin leder igjen ikke sant. For å høre om de gjør ting riktig. (I6)

Lederrollen i lys av styringsaspektet ved håndtering av varsling og ivaretagelse av personell

Lederen har et ansvar og en plikt til å være proaktiv og lære seg de ulike prosessene, reglene og lovene rundt varsling ifølge informant 6 som fortsetter:

Det er ingen unnskyldning for å si at det visste jeg ikke, eller det kunne jeg ikke. Jo, alle kan det. Det er det som ligger i å ta på seg et lederansvar, ikke sant? Dette her går rett inn i den styringsbiten som står helt klart og tydelig beskrevet i Forsvarets grunnsyn på ledelse, og det har man plikt til. (I6)

Vedkommende forteller at det i hans avdeling jobbes målrettet og systematisk med å utvikle ledelseskulturen og at dette omfatter forsvarlig forvaltning også rundt prosessene rundt varslingssakene.

Flere av informantene i denne studien er opptatt av sentraliseringen av ulike fagområder, dette være seg blant annet HR-funksjonen og varslingsinstitusjonen. Informant 1 vil beholde store deler av arbeidet rundt varslingssaker lokalt. Dette fordi det er de lokalt som kjenner situasjonen og forholdene best og dermed ha størst forutsetning for å sette inn riktige tiltak. Likevel sier informanten at noe sentralisering kan være bra dersom det er støtten til avdelingene som sentraliseres. Det vil være bra om det er noen som følger opp, purrer på tilbakemelding og avsluttende rapporter, samt være rådgivende og se sakene i sammenheng. Dette er noe informanten har ettersøkt spesielt i et likhetsperspektiv:

Det er noe jeg har ettersøkt. En ting er jo disiplinærmyndigheten, der skal man søke etter samme område og så, så bruker vi krigsadvokaten som et sånt rådgivende organ. Og da får vi en likebehandling i avdelingen da, nå har jo ikke jeg noen andre avdelinger å sammenligne meg med, men innenfor administrative saker – null kontroll. Og der er det kjempeviktig at den overordna funksjonen altså for Hæren da, Hærstaben P på en måte ser at, så er ingen saker like, men i denne type saker så har vi hvert fall dette spennet innenfor mulighetsrom. Som

sikrer oss kanskje det som har vært noe av kritikken det er jo forskjellsbehandling. Altså er du oberst slipper du unna, er du OR 4 så får du sparken på dagen. (I1)

Det påpekes videre at det er vanskeligere å styre når HR-funksjonen er sentralisert. Informanten viser til at oppgaveledelse kan drives via teams og skype men ikke personaloppfølging og daglige samtaler. Informanten mener at jo flere av disse støttefunksjonene som sentraliseres dess dårligere blir man på å følge opp og være der for personellet ditt. HR-funksjonen er der for å understøtte sjefene og det er nettopp disse som ofte er lenge i avdelingen. Informanten fortsetter:

Altså for min del så er jo det jeg kaller embetsverket mitt er jo de sivilt tilsatte. Både på økonomi og på HR, tidligere kontrollerfunksjon, det er jo der den avdelingshistorikken sitter da. Hvordan man gjør ting, hvordan man må drive forvaltning. Og den, forvaltningsfunksjonen må være på lavt nivå, spesielt HR domene, og den må være robust nok til at den har overskudd til å jobbe med det. (I1)

Informanten viser til en sak som er i avdelingen per nå der den historiske konteksten ble svært viktig for utfallet av saken «[...] men putter du denne i et sånt langsiktig og historisk perspektiv så ender jo det nå om at vi anmoder om oppsigelse» (Informant 1).

Dette funnet underbygges av informant 2 som forteller at det snakkes om at sentraliseringen vil føre til at man mister muligheten til å utøve lederskap og å kunne løse saker på lavest mulig nivå:

Vi snakker litt om det ute, om varslingsinstituttet. I det siste er det en del som har vært litt redd for at vi ikke får utøvde ledelse i forhold til faget ledelse når det kommer til varsling da. Fokus på at det skal gis varsel og så skal det løses på så høyt nivå som mulig uten at vi får løst det på lavere nivå. (I2)

En forutsetning for å kunne styre er at lederne har tilstrekkelig ressurser. Informant 1 opplever at Forsvaret absolutt er opptatt av å ivareta personellet, men sier videre at det er forskjell på å festtale ordene på den ene siden og offensiv støtte, og egentlige virkemidler til sjefene.

[...] det blir veldig opp til oss da, hva vi klarer å finne ut og så får vi fort ting igjennom, men det er ikke noe sånn push forward [...]. Det er ikke sånn at når jeg registrere en hendelse at det dyttes ressurser, jeg må fortsatt be om den enkelte ressurs.[...] Jeg opplever at det er vi som må hente inn alle de ulike dele ressursene da for å få lagt til i rammen rundt og ivareta. (I1)

Et annet forhold informanten berører er den økonomiske «[...] det er ingen som på en måte reagerer på det, på den ressursbruken vi gjør, men det er fortsatt min egen ramme. [...] så er det fortsatt jeg som må kutte noen øvingsdøgn i andre enden» (I1).

Dette beskriver informanten som det eneste rette. Opplevelsen av manglende støtte på dette området beskriver informanten på denne måten

Så må jeg innrømme at jeg er ofte alene altså. [...] sånn overordnet så, ja, vi er opptatt av å ta vare på folk, men vi har vel ikke, det er litt sånn totalforsvaret, ressursene har ikke møttes enda tror jeg. (I1)

At eventuelle utgifter eller annet ressurspådrag ses på som riktig og nødvendig i denne type saker understøttes av flere av informantene. Noen forteller at det blant annet finnes slingringsmann og at det er fleksibilitet innenfor budsjettet. Informant 3 sier følgende om økte utgifter til oppfølging:

Så jeg mener det er viktig å bruke ressurser på dette, men om pengene skal komme fra avdeling eller fra noe mer sentralt i mitt tilfelle sjøforsvaret det er et diskusjonsspørsmål som egentlig må tas litt høyere opp i systemet. (I3)

Informanten påpeker at ressursbruken er viktig for å sikre at man får fakta på bordet slik at ingen blir feilaktig dømt, eller om det viser seg at det faktisk har vært en grov overtredelse at saken da kan tas videre.

Intranett trekkes videre frem som et viktig styringsverktøy der man lett kan finne informasjon man trenger både med tanke på å være i forkant av varslingsaker og hvordan og hva man skal forholde seg til underveis i en varslingsak «[...] Intranett, den bruker jeg aktivt, det som ligger der. Der finner jeg gode linker til om det skal være arbeidsmiljøloven, hvordan vi gjennomfører varsling eller andre ting». (I6)

Informant 4 opplever på den ene siden at Forsvaret er opptatt av at varsling skal tas seriøst og at det skal være kompetanse på området. Likevel opplever det som en dryg prosess med å få systematisert dette i Forsvaret:

Jeg opplever at Forsvarssjefen er opptatt av dette her og at statsråden er opptatt av dette her, men jeg ser at det tar litt tid for disse, kall det reglementene og kompetansehevende tiltak på overordnede nivå faktisk blir gjort noe med. (I4)

De nye retningslinjene som kom i september 2022 gjør at informant 5 ikke føler at overordnede nivåer har tillit til ledere på nivå under. De nye retningslinjene gjør at man føler seg kontrollert og at beslutninger endres, etterprøves eller justeres til tross for at det har vært kvalitetssjekket med eksempelvis krigsadvokaten:

Men i det her da så føler jeg at, ja vi har tillit og vi driv med oppdrags- og intensjonsbasert ledelse og ting skal løses på lavest mulig nivå, men den tilliten oppleves ikke da, i eksempelvis den saken her (I5).

4.2 Militære lederes opplevde kompetanse relatert til varsling av kritikkverdige forhold

Kjennskap til krav og forventninger om kompetanse

Ingen av informantene hadde kjennskap til om Forsvaret har noen formalkrav til kompetanse på behandling av varslinger på kritikkverdige forhold. Et typisk svar jeg fikk på dette spørsmålet var «Jeg kjenner jo ikke spesifikt til om Forsvaret har en sånn spesifikk skrevet krav til meg» (I6) og «Jeg vet ikke om det er noe formalia krav, formalt utdanningskrav eller nivåkrav» (I1). Et par av informantene utdyper svaret sitt med at de opplever det som at dette er en kompetanse som implisitt følger med lederrollen. Når de senere blir spurt om de kjenner til utdanning, kurs el. som Forsvaret tilbyr sine ansatte og ledere innenfor dette feltet vises det fra noen av informantene til OBS kurs (kurs i selvmordsforebygging), kurs i konflikthåndtering og kurs i arbeidslivets spilleregler. Det presiseres at dette er kurs som er tilgjengelig, men at det er opp til lokal sjef å tilrettelegge for gjennomføring av dette. Videre mener en av informantene at kompetansen innen feltet er gitt den enkelte leder gjennom den militære utdanningen, en av informantene viser til at det er et krav til lederen å sette seg inn i lovene og reglene innenfor feltet og at man på den måten kan si at det er satt krav:

Men det er jo et krav til meg som leder å sette meg inn i lovene og reglene og de interne i forsvarssektoren hvordan vi behandler varslingssaker. Så ja, jeg kjenner i hvert fall til lovene og reglene og hvordan vi gjennomfører behandling av varslingssaker i Forsvaret. (I6)

Likevel melder mer enn halvparten av informantene om at de ikke kjenner til kurs eller annen kompetanseheving rettet mot varsling.

Lederens vurdering av egen kompetanse

Når lederne jeg intervjuet ble spurt om hvordan de vurderte egen kompetanse innen varsling av kritikkverdige forhold mente alle at de på nåværende tidspunkt hadde kompetansen de opplevde at Forsvaret forventer at de har. En av informantene var spesielt tydelig på dette «Ja jeg opplever at jeg etter hvert er blitt en person med høy kompetanse innenfor dette fagfeltet og en ressursperson for andre i min avdeling» (I6).

Hvordan denne kompetansen var ervervet var ulikt mellom de ulike informantene. Noen mente dette var ivaretatt gjennom lederutdanningen «Ja, jeg mener at jeg har, hva skal jeg si, en leder kompetanse» (I1), andre gjennom erfaring og proaktivt lese seg opp på regler, lover og instruksjoner:

[...] som sjef og leder så er det en av mine plikter mener jeg å ha satt meg inn i hvordan dette fungerer og være forberedt på det. og det gjorde jeg jo. Det har jeg jo gradvis gjort hele veien. Så det er en blanding av at jeg blir bedre av erfaring, men også at jeg har proaktivt selv satt meg inn i de forventningene til meg som leder før jeg eventuelt behandlet den første varslingssaken. (I6)

Det ble også trukket frem at apparatet rundt lederen var så godt at det skulle være vanskelig å trække feil «Jeg føler det apparatet som vi har rundt oss er såpass bra at jeg føler at jeg ikke har kommet til å trø veldig feil i behandling av en varslingssak nei» (I2). Informant 5 kom med et to-delt svar, informanten opplever selv at kompetansen er tilstrekkelig, men beskriver deretter en sak han selv har behandlet der han opplever at DIF ikke har tillitt til resultatet og overkjører på han og Forsvarsstaben:

Svaret blir nok to-delt. Jeg føler selv at jeg har tilstrekkelig kompetanse og erfaring til å behandle slike saker, opp til ett gitt alvorlighetsnivå kanskje. [...] Ja vi har tillit og vi driv med oppdrags- og intensjonsbasert ledelse og ting skal løses på lavest mulig nivå, men den tilliten oppleves ikke da, i eksempelvis den saken her. (I5)

En av de andre informantene forteller at kompetansen ikke var god nok ved tiltredelse i stilling, men at kurs, erfaring og evnen til å vite når det er på tide å involvere andre og spørre om hjelp har bidratt til trygghet:

Altså sann når jeg startet i jobben, for over ett og ett halvt år siden, så kan jeg kanskje ikke si at jeg hadde den kompetansen som var forventet av meg direkte. [...] Når jeg på en måte prøver å reflektere tilbake på hva jeg har gjort og hva jeg lært i de ulike saken så er det uten tvil jeg gjerne skulle hatt kompetanse på da, som jeg har nå. I kraft av erfaring og i kraft av de kursene jeg etter hvert har fått da underveis i den perioden. Som for eksempel kurs i varsling og varslingshåndtering og konflikthåndtering det skulle jeg gjerne hatt før jeg tiltrådte som sjef. For da tror jeg at jeg hadde vært mye tryggere på prosessen. (I4)

Lederens vurdering av behov for kompetansehevende tiltak innen varsling

Alle informantene meldte om at er behov for kompetansehevende tiltak for både ansatte og ledere i Forsvaret innen varsling av kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell, informant 3 sier det slik: «Jeg mener det at å begynne tidlig i utdanningsløpene, både på krigsskolen, befalsskole, rekruttskole, forklare hva som forventes i Forsvaret. HEL og RAM og alt det» (I3). Selv om informantene altså mener at de selv innehar den nødvendige kompetanse vurderer de det slik at det er

behov for opplæring. Dette henger sammen med at en stor del av informantene formidler at denne kompetansen burde vært gitt på et tidligere tidspunkt i karrieren, for deretter bli holdt vedlike. De kompetansehevede tiltakene skal bidra til at alle får kompetanseheving på holdninger og verdier. Samt at linjelederne i tillegg blir oppdatert om arbeidsgiverrollen og arbeidsgivers plikter: «[...] så bli du kjent med hvordan slike saker skal behandles, hvor kan du finne den støtten som du trenger, hvilke lovverk er det du må forholde deg til» (I5). Helt konkret etterlyste flere av informantene det tidligere forvaltningskurset. Dette er et kurs de mener bør tilbake som et krav til alle ledere. Videre mener de at dette kurset bør inneholde kompetanseheving på behandling av varslingssaker: «Men åpenbart tilbake igjen til det derre at forvaltningskurset for tiltredende avdelingsjefer det bør være der, og det bør FKL levere og det bør også inneholde varsling» (I1). Videre meldes det om at det er behov for mer kunnskap om mulighetsrom, hvilke ressurser man har å spille på, hvordan disse benyttes og hva man har lov til å gjøre. I tillegg bemerkes det at det bør være større fokus på holdning, etikk og ledelse (HEL) og respekt, ansvar og mot (RAM).

Informantene svarte at det både var ønskelig og nødvendig med utdanning, og deretter kompetanseheving innenfor feltet. Det er likevel en informant som ønsker å presisere følgende:

Jeg vil hvert fall si en ting som jeg sa litt i starten og det er at alle vi som velger å ta på oss en sjefs- og leder ansvar vi har egen plikt til å lære oss dette her og forstå de forskjellige tingene og være proaktive der. Det er ingen unnskyldning for å si at det visste jeg ikke, eller det kunne jeg ikke. Jo, alle kan det. Det er det som ligger i å ta på seg et lederansvar, ikke sant? Dette her går rett inn i den styringsbiten som står helt klart og tydelig beskrevet i Forsvarets grunnsyn på ledelse, og det har man plikt til. Og det er den mentale forståelsen av hva lederoppgaven er da, så det syns jeg er veldig viktig. Man kan liksom ikke unnskyldes seg med at man ikke har fått opplæring, for det at dette skal man vite. (I6)

Behovet for utdanning av militære ledere innen varsling.

Underveis i intervjuene kommer det fram at alle informantene opplever at avdelingene stadig får tilsatt yngre ledere og at disse lederne ikke nødvendigvis har tilstrekkelig kompetanse til å håndtere varslingssaker:

Det som er, det går litt på den nye utdanningsmodellen, vi har sett det at når vi får nye kadetter eller nye ansatte på lavere nivå, 2-4 nivå, så er det lite kompetanse i det store og hele og det er en utfordring i seg selv. (I2)

På bakgrunn av dette ser samme informant behovet for å gi disse en kompetanse om organisasjonskultur, holdninger, etikk og ledelse når dem kommer til avdelingen.

Noen av informantene mener at det er behov for at kunnskap om varsling, både behandling og oppfølging av eventuelle saker burde være en del av den nivådannende utdanningen: «[...] kall det en modul da som det er en rød tråd i, kanskje starter i lagførerskolen og via befalsskolen og videregående befalsutdanning og tilsvarende på KS [krigsskolen] og videregående offisersutdanning at det er en slags emne som er gjennomgående» (I4). Informant 3 underbygger dette: «Jeg mener det at å begynne tidlig i utdanningsløpene, både på krigsskolen, befalsskole, rekruttskole, forklare hva som forventes i Forsvaret. HEL og RAM og alt det» (I3). Her ser vi at det oppleves også fra denne informanten at det er et behov for økt kompetanse og fokus på holdninger, etikk og ledelse og at dette burde inngå i ett nivådannende utdanningsløp. Informant 2 tar opp viktigheten av å ta vare på personellet vårt og at dette bør inn i utdanningsløpet «At vi skal ivareta personellet vårt det tror jeg er viktig at vi har i utdanningsløpet vårt» (Informant 2). Videre sier informant 3 at man kanskje også bør innføre e-læringskurs inne varsling allerede på rekruttskolen, i tillegg til at ansatte også kan få en oppdatering:

Vi er jo flinke på e-kurs, kanskje vi skulle gjort noe slik innenfor varsling og. At det hadde vært pliktig at f.eks vernepliktige på Madla skulle gjennomgå en e-lærings modul, samtidig som de som er ansatt og kan få en oppdatering, oppfriskning, ny kunnskap rundt akkurat det med varsling. At det kunne vært en modul i ett eller annet løp. Gjerne så tidlig som mulig, i et utdanningsløp, eller ett rekruttskoleløp. (I3)

Informant 2 trekker fram behovet for mer utdanning innen linjelederrollen og systemet vi har for varsling, inkludert varslingsinstituttet:

Så linjeleder rollen og de her nivåene på hvordan ting blir varslet, hvordan system vi har – trur vi e nødt til å sette det litt i system. Og få snakka om det her med varslingsinstituttet, og om kultur og holdninger. Og få det inn i undervisningen. (I2)

Felles for alle informantene er at de mener at utdanningen bør starte så tidlig som mulig og inneholde oppdateringer på lover, regler og prosedyrer, linjelederrolle, medarbeideroppfølging, den gode samtalen, holdninger og verdier. De er også enige om at dette bør være noe som er gjentakende i utdanning, slik at man blir oppdatert på eventuelle nye lover, regler og øker bevisstheten rundt temaet. En av informantene tar opp den store skjevheten mellom kjønn i Forsvaret: «Forsvaret består av stort sett mannlige ledere så er det klart at det er overdimensjonert holdninger og etikk, eller verdigrunnlag som baserer seg ut fra ett manns holdninger da, synspunkt» (I1). På bakgrunn av dette mener informanten at «[...] det er åpenbart at kunnskap om kjønn er viktig» (I1).

En del av informantene ønsker at utdanning innen varsling bør inn i det nivådannende utdanningsløpet, andre mener at det kan bakes inn i kurs som allerede finnes (HMS kurs, OBS kurs etc.). «Jeg tror det er veldig lurt om vi kan utnytte de kurspakkene vi allerede har da» (I1), eller at man kan etablere e-læringskurs. Det er også ønske om at forvaltningskurset re-etableres og at varsling inngår som en del

av dette kurset. I tillegg til en teoretisk bit, påpekes det at det også bør legges opp til samtaler rundt ulike scenarioer. Informant 6 presiserer viktigheten av at utdanningsløpet blir likt for alle «Nei, det må hvert fall være likt for alle. Ikke sant om det gjøres i form av fysisk eller data, bare den er lik» (I6).

Behov for kompetanseheving innen håndtering av kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell

Basecamp omtales som en av informantene som et kurs der man begynner å se på ivaretagelse av personell på ett dypere nivå enn man har gjort tidligere, dette trekkes fram som noe positivt og svært nyttig:

Jeg var på Basecamp på KS, og da begynner du å snakke om personell og ivaretagelse i dypere forstand da. Ikke bare det her med verktøy til å løse oppdrag. Mye om basecamp handler om å forstå seg selv da selvfølkelig og det gjelder disse mentorprogrammene også, men mye at disse programmene går jo på dette med at gjennom å forstå seg selv så skal du forstå andre. De menneskelige behovene og faktorene. Det er greit å ha med seg i ledertjenesten, repetisjons program om det her med verdier og verdigrunnlaget. (I2)

I tillegg forteller informanten om et seminar for ledere der de ble utfordret på hvem de er som ledere og hvilke verdier de har. Dette seminaret gav tid til refleksjon over egne verdier og til å snakke om de mellommenneskelige faktorene, noe informanten opplevde som verdifullt:

Vi må ta oss tida til å hoppe ut av hamsterhjulet og snakke, stoppe opp og reflekterer. Vi kjenner fort på at ting går så fort og at det skjer så mye, vi har ikke tida til de her refleksjonene. Men hvis vi ikke stopper opp å reflektere så har vi ingen måte på å se oss i bakspeilet hvordan vi egentlig opptrer heller. (I2)

Forvaltningskurset kommer igjen opp som ett alternativ til kompetanseheving etter at man har gjennomgått nivådannende utdanning. Forvaltningskurset kan ifølge informant 4 eksempelvis fungere som en:

Som en oppfriskning som er på en måte en, nå har du vært gjennom nivådannende utdanning, men det er kanskje 10 år siden du gikk den skolen da får du oppfriskning på dette kurset og så er du klar til å gå inn i rollen med frisk, fersk kompetanse og fersk oppdatering på lovverk osv. Da både innen disiplinærmyndighet men også arbeidslivsrett da. (I4)

Den samme informanten trekker også frem dilemmatrening som en viktig måte å drive kompetanseheving på og at dette burde gjennomføres så ofte som mulig: «Kompetanseheving, handler om å gi folk et teoretisk grunnlag, men det handler vel så mye om å gi den praktiske, det å drive med dilemmatrening så ofte som mulig. Det tror jeg er viktig» (I4). Informant 1 utdyper at den enkelte ansatte også har behov for kompetanseheving på dette feltet, de tenger ikke arbeidsgiverperspektivet,

men: «[...] i forhold til verdier og holdninger åpenbart. Og arbeidstakers plikter i å sørge for at også andre har det bra på jobben» (I1).

I tillegg til det ovenstående tenker flesteparten av informantene at en utnyttelse av allerede eksisterende kurs bør utnyttes for å gi den enkelte mer kompetanse på feltet, videre anbefaler de at man bruker nettverket sitt – snakke med andre ledere på samme nivå eller bruke egen sjef som sparringspartner. «Å kle på HR-seksjonen» (I1) slik at man lett kan få informasjon om mulighetsrom, og hva som er lov og ikke er også tiltak som en av informantene trekker frem som viktig,.

4.3 Forsvarets evne til å tilpasse seg kulturelle endringer

Forhold som berører det som ble det tredje temaet, *organisasjonskultur*, kom stadig opp under intervjuene. Under den tematiske analysen ble det klart at temaet hadde så stor plass at det ville være unaturlig å ikke ta det med som en del av studien. Undertemaene som sammen utgjør temaet *organisasjonskultur* er i denne studien *generasjonsskille, særtrekk ved Forsvaret og påvirkning fra samfunnet*.

Informant 2 tror mange kan være usikre på det med varsling fordi mange har vokst opp i «ei anna tid». Varsling er ikke bare trakassering, men også hva du sier og hva du gjør fortsetter informanten:

Vi opplever at den generasjonen som er her nå, soldatene våre sier og gjør egentlig mye rart. Men om vi sier noe til dem så blir dem fort krenket. Men internt i sitt eget miljø er de jo råest av alle. Men så lenge det kommer noe fra en overordnet så er dem fort krenket da. Det går på hvordan du prater, ter deg, kanskje hvordan du gir ut en ordre. (I2)

Avdelingen han jobber i har en relativt nyansatt som tørr utfordre avdelingen på organisasjonskulturen, hvordan man snakker og oppfører seg. Informanten husker tilbake til når han begynte i Forsvaret da var organisasjonskulturen slik at det var «knallhard sjikane» på hvem du var, hvordan du opptrede. Denne organisasjonskulturen oppleves ikke like sterk i dag, men informanten ser jo at det fortsatt ligger litt i organisasjonskulturen vår. Det oppleves også litt slik, og informanten er nå usikker på om han skal ytre dette eller ikke, men fortsetter:

Det er nesten sånn i dag, vet ikke om jeg skal si det, men av og til så føler du at det å varsle og hvordan samfunnet har blitt og litt den krenkekulturen så må du vokte deg for hva du sier og gjør da. Og det gjør, folk som kjenner på den utfordringen da, hvert fall oss som er litt eldre da. (I2)

Usikkerheten oppstår også når organisasjonskulturen man er «inngrodd i og vant til» er i endring, og informant 2 tror mange fra denne generasjonen er usikker på dette med varsling siden man selv er oppvokst i en annen tid.

Generasjonsskille i organisasjonskulturen trekkes frem av flertallet av informantene. Noen viser til krenkekulturen, dette underbygges av flere informanter som informant 3: «[...] jeg husker tilbake til min tid. Kom du og så at du hadde blitt krenkte for noe fikk du bare beskjed om: ja gjør det bare tre ganger til da, så blir du ikke krenket lengre» (I3). Informanten mener at det helt klart har vært en dreining i normene i samfunnet og at enkelte litt eldre befal og offiserer tilhører en generasjon som er vokst opp under helt andre forutsetninger med tanke på holdninger og hva som var akseptert. Informanten presiserer at dette ikke kan være en unnskyldning for noe av det som har skjedd da enkelte tilfellene som er presentert i media er grove tilfeller som ikke skulle skjedd, spesielt når man bærer den uniformen man gjør: «[...] spesielt fra høytstående offiserer og den veien videre for det er jo med å bryte ned hele omdømmet til Forsvaret, ikke sant» (I3).

Informant 5 har mange av de samme tankene om forskjellen i organisasjonskulturen mellom generasjonene og forklarer det på denne måten:

Den samhandlinga som vi som nå begynne å bli litt eldre er vant til. Sant, vi er vant til å se på, ta på, henge sammen ikke sant, vær, vant til kanskje, vi hadde kanskje en høyere terskel for hva som kunne aksepteres da. (I5)

I tillegg til den såkalte krenkekulturen trekker flere av informantene inn «russebuskulturen». Med dette mener de at en stor del av de ungen som kommer inn i Forsvaret er preget av russetiden og at de ikke er vant til å ta ansvar, ta imot beskjeder og gjøre som dem er fortalt. Irettesettelse, opplevd strengt befal etc. oppfattes lettere som en krenkelse blant ungdommen og disse krenkelsene kan ifølge informant 3 fort bli et varsel:

Vi får faktisk ungdom inn rett fra russetiden, og hvis de tror at militærtjenesten er en fortsettelse av russetiden. Da har vi tråkket feil, og dersom vi ikke klarer å informere de godt nok med at russetiden er over nå er det bare å få på seg uniformen og ta imot beskjeder så, det er nettopp det. Det er en overgang, de skal inn i et militært system, de kommer fra det sivile, kanskje foreldre som vasker klær og lager mat for dem og her må de gjør ting selv. Og så er den den biten er, jeg tror nok en stor del av sosiale medier og den biten der har en del, og det som skjer utenfor portens setter egentlig normen for det som er, altså det er kanskje ikke et varsel, men en krenkelse kan fort bli et varsel. (I3)

Informant 6 underbygger utsagnene om «russebuskulturen»:

Russebuskulturen merker jeg veldig godt, den merker jeg veldig godt. Men ikke bare med de vernepliktige, men den er for de ansatte og ikke bare spesialister, men også offiserer som

kommer rett fra russebusen. Og her er det en helt annen greie i forhold til syn på livet og deres rettigheter og sånt noe i forhold til det jeg er vant til fra tidligere. (I6)

Informanten mener at Forsvaret får mye mindre erfarne mennesker inn i organisasjonen som tillegges stort ansvar og store oppgaver. Mange av disse menneskene skjønner ikke at det å være ansatt i Forsvaret er noe mer enn å være ansatt i en vanlig bedrift ifølge informanten og utdyper:

Det her med at du er ansatt for å være den fremste beskytter av verdiene våre, og de grunnleggende tingene og at det krever faktisk på mange måter større mental robusthet til tider og den må vi bygge sammen som organisasjon ikke sant. (I6)

Holdningen om at militært ansatte har et ekstra ansvar med tanke på verdier og holdninger kommer frem hos flere av informantene og en av disse uttaler følgende:

Jeg har forventning til at, altså jeg har høyere forventning til folk i Forsvaret enn ellers, vi er tross alt selektert vi har de kjerneverdiene, vi har retningslinjer vi har alt. Vi skal på en måte være moralens vokter og høyborg i dette her, ikke sant? (I5)

Informant 1 forteller at det er hos de yngste volumet av de uønskede hendelsene skjer, videre at «[...] verdier og holdninger skapes jo over tid da så det er jo ikke noe tvil om at det er hos de yngste vi må jobbe [...]» (I1). Denne informanten viser også til «russebuss» i sine uttalelser: «Så åpenbart vi må dra fra russebuss til arbeidsplass da, eh, og lykkes med det» (I1).

Forsvaret som organisasjon skiller seg fra andre store organisasjoner ved at det er store utskiftninger av personell hvert eneste år, personell i denne sammenhengen omfatter også vernepliktige. Informant 2 mener at Forsvaret er en lærende organisasjon, men at vi samtidig ikke må glemme at vi bytter ut soldater flere ganger i året.

De er en del av vår arbeidsstokk. De kommer inn med forskjellig synspunkter hele tiden, det finnes ingen andre arbeidsplasser i det norske samfunnet hvert fall som har så stor utskifting av arbeidstakere som vi har, og da regner jeg med soldatene som arbeidstakere. (I2)

Videre utdyper informanten at alle soldatene har med seg ulike kulturer fra hele Norge inn i Forsvaret og at de alle skal gjennom en felles «oppdragelse» gjennom det militære systemet. Ifølge informanten kan det kanskje i en dynamisk organisasjonskultur være vanskelig å ikke få varsler. Informanten peker også på beordringssystemet som gjør at Forsvaret bytter mye på folk, og spør seg om dette re heldig med tanke på ansvarliggjøring i forhold til varsling:

Jeg har jo hatt fem sjefer siden 2016, det er jo greit at de skal opp og frem. Men vi rekker jo ikke å bli kjent, og de rekker ikke å bli kjent med kulturen her. De ser hvordan det er, og de

skal sette ett eller annet fotavtrykk før de drar, og så er det å begynne på nytt igjen. Jeg vet ikke om dette er bra heller i forbindelse med ansvarliggjøring heller det i forhold til varsling. (I2)

For å kunne bidra til å endre organisasjonskulturen må du først forstå den, mener informanten og det betyr at man også må sitte en tid i stillingen for å kunne utgjøre en forskjell.

Forsvaret er en organisasjon med overvekt av mannlige arbeidstakere, inkludert de vernepliktige. Dette betyr at også ledere er i overvekt menn. Informant 1 mener at dette fører til at verdigrunnlaget i Forsvaret i stor grad baserer seg ut fra en manns holdninger og synspunkt og at det derfor er viktig at kunnskap om kjønn er viktig. Denne informanten peker også på at holdninger og verdier skapes over tid og at det derfor ikke er noen tvil om at det er hos de yngste vi må jobbe for å kunne bidra til endringer: «Så jeg tror åpenbart kunnskap om kjønn er viktig.[...] Verdier og holdninger skapes jo over tid da så det er jo ikke noe tvil om at det er hos de yngste vi må jobbe» (I1). Informanten mener det er åpenbart at vi mangler noe mellom krigsskolen og stabsskolen- det som tidligere var Krigsskole 2 eller Stabsskole 1 – der man lært om det å være stabsoffiser og leder på mellomnivå. Dette burde vi hatt: «For da kanskje jobbe med dette her med å forankre verdier også, at organisasjonens verdier tydeligere blir forankret med personellet vårt da» (I1).

Forsvaret er et speilbilde av samfunnet, og dermed blir holdningene som er utenfor militærleiren også å befinne seg på innsiden. Informanten 3 peker på at Forsvaret er naive om vi tror noe annet: «[...] jeg tenker at vi i Forsvaret er veldig naiv om vi tror at vi er en isolert liten øy i et stort hav» (I3). Derfor mener informanten at Forsvaret må lære mer om samfunnsnormene på utsiden og tilpasse seg ungdommer på en annen måte enn tidligere, ta tempen på normene og lære av det: «Men totalt sett så tror jeg personlig at vi må heller henge med i timen på hva som skjer utenfor militærleirene og ta tempen på samfunnsnormene. Lære av det, gå den veien der» (I3).

Samtidig trekker informanten frem at en del av ungdommen som kommer inn i Forsvaret nå muligens også er påvirket av nedstegningen av samfunnet under koronapandemien og at kanskje flere ikke er vant til å forholde seg til så mange andre enn sin egen kohort. Dette bør man være bevisst på og gi rom for at ungdommen får trå feil:

Så jeg har sagt at vi må gi dem litt slæck, de må få lov til å drite seg ut litt granne for de vet ikke hvordan de skal oppføre seg i enkelte settinger fordi de har vært innelåst og jeg tror det er en viktig å ta med og i den biten her. For da, det er lett for at man kan trå litt feil ut i enkelte tilfeller. De har kanskje ikke lært seg samfunnets normer skikkelig og hva som er akseptert og sosialt akseptert. (I3)

Oppsummert mener informanten at holdningene til den enkelte formes av arv og kultur og hva man har med seg fra tidligere: «Og hvis holdninger og kompasset er litt på avveie så er det viktig å få fanget det opp i en tidlig prosess» (I3).

For å unngå at ukultur i organisasjonen får spre seg trekker informant 2 opp viktigheten av å ikke le av de enkle sakene, for det gir rom for at de kan utvikle seg.

Vi kan ikke bare le av de enkle sakene for de kan utvikle seg, og man får en ukultur der man tolererer og aksepterer sånne ting. Viktigste er å snakke om det, hvordan ønsker vi å ha det i avdeling. (I2)

Hærens nye konsept «Ikke i mitt lag» trekkes frem av informant 001 og 4 som et konsept som gir mulighet til å snakke om hvordan man ønsker å ha det i sin avdeling og bygge kultur. Informantene er positive til dette tiltaket.

Det er jo en, et tiltak som jeg tror er positivt, og så er det jo litt i støpeskjeen og at det tar litt tid før vi får det på plass. Så blir faktoren tid da om vi klarer å lykkes, klarer å sette av tid, eller klare å sette av tid eller får det inn som en naturlig del av hverdagen. (I1)

Så har du «Ikke i mitt lag». Det ble jo implementert for fullt her i fjor, i Hæren. Lansert da, det har jo vært et prøveprosjekt en liten periode, men nå er det lansert som et prosjekt da, eller som noe som vi skal gjennomføre. Som blir fulgt opp at vi gjennomfører. Jeg tror det kan ha noe for seg. (I4)

Å utvikle organisasjonskultur må arbeides med målrettet og systematisk ifølge informant 6.

Informanten snakker om ledelseskulturen i Forsvaret og sammenligner krigerkulturen med det å drive forsvarlig forvaltning:

Hva er krigerkulturen, krigerkulturen er jo at alle skal føle seg trygge, at alle skal tørre å være sårbare ovenfor makkeren og alle de tingene der da. Så få liksom de derre endringene inn, krigerkulturen er at du faktisk driver med forsvarlig forvaltning, eh, eller så har vi jo ikke noen ressurser til å drive krigen. Personellet svikter, pengene blir borte, du har ikke noe logistikk, reservedeler ikke sant. (I6)

Informantens oppfordring til andre ledere er å jobbe langsiktig og systematisk, for å på den måten:

[...] og så etter hvert som man får nye unge ansatte så får de, forhåpentligvis da, så er jeg med på å gjøre de mer bevisst på, og å skape forståelse på et tidligere stadiet i karrieren deres da. Samtidig som man gradvis utvikler nivået på den delen av kulturen i avdelingen, til mer og mer helhetlig forståelse. (I6)

Informanten sikter her til en helhetlig forståelse av hvordan alt henger sammen, krigerkultur betyr at man må kunne stole på hverandre. Da må også ledelseskulturen være god, og man må sørge for forsvarlig forvaltning og ha en god kultur på hvordan man oppfører seg mot hverandre.

I dette kapitlet har jeg presentert funnene relatert til temaene fra den tematiske analysen. I neste kapittel diskuterer jeg disse funnene opp mot relevant teori i lys av den overordnede problemstillingen og forskningsspørsmålene i den hensikt å kunne svare ut disse.

5 Diskusjon

I denne studien var hensikten å undersøke hvordan militære ledere opplever egen kompetansen på håndtering av varsling av kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell. Gjennom semistrukturerte intervjuer med militære ledere tilsatt i Forsvaret og den etterfølgende analysen ble det klart at *ledelse og kompetanse*, med de underliggende temaene *utøvelse av lederskap*, *utøvelse av styring*, *krav til kompetanse*, *opplevd kompetanse* og *behov for kompetanse* var sentralt for å kunne svare ut forskningsspørsmålene og den overordnede problemstillingen. De militære lederne var for det første spesielt opptatt av å fortsatt kunne ha mulighet til å utøve lederskap, her var det nærhet og de mellommenneskelige forholdene i stort som fikk fokus. For det andre var de opptatt av hvordan man styrer håndteringen av prosessen og at behandlingen skal være lik for å sikre rettferdighet. Jeg fant i tillegg at lederne vurderte egen kompetanse på dette området tilfredsstillende. Likevel uttrykkes det behov for kontinuerlig kompetanseheving på området. I intervjuene fremkom i tillegg *organisasjonskultur* som ett tredje hovedtema. Lederne trakk blant annet frem generasjonsskille og hyppig utskifting av personell som mulige faktorer som kan påvirke organisasjonskulturen. Dette skapte behov for å se på hvordan Forsvaret med sine særtrekk lykkes med å tilpasse seg endringer i samfunnsnormer og om generasjonsskillet har betydning for organisasjonskulturen innad i Forsvaret. Påvirker disse endringene, og skillet mellom generasjonene i Forsvarets personell sammensetning de militære ledernes kompetanse på håndtering av varsling på kritikkverdige forhold og hvordan ivareta involvert personell?

Dette kapitlet drøfter de empiriske funnene som presentert i kapittel 4.

Temaene som er identifisert gjennom den tematiske analysen presentert i kapittel 3 vil sammen med teorien fremstilt i kapittel 2 være utgangspunktet for diskusjonen. Siden *organisasjonskultur* kom fram som et nytt tema i intervjuene og i analysen, er det naturlig å koble teorien på dette området i denne delen. Forskningsspørsmålene og temaene overlapper hverandre, og temaene vil dermed på hver sin måte bidra inn på hvert enkelt forskningsspørsmål. I slutten av hvert delkapittel vil det presenteres en delkonklusjon for hvert enkelt tema. Disse delkonklusjonene vil sammen bidra til den endelige konklusjonen, gi svar til forskningsspørsmålene som igjen besvarer den overordnede problemstillingen for studien. Jeg vil starte med å drøfte forhold rundt *ledelse*, deretter *kompetanse* og til slutt *organisasjonskultur*.

5.1 Utøvelse av militær ledelse og ivaretagelse av personell knyttet til håndtering av varsling av kritikkverdige forhold.

Militær ledelse består av to bestanddeler; lederskap og styring. Lederskap på den ene siden fokuseres mot de mellommenneskelige forholdene og berører hvordan lederen opptrer og uttrykker verdier, holdninger og personlige egenskaper. Styring på sin side knyttes mer til systemet rundt lederen. Dette innebærer blant annet hvilke lover og regler, prosedyrer og retningslinjer lederen må forholde seg til ved utøvelse av ledelse. Lederskap og styring står dermed både i ett spenningsforhold, et avhengighetsforhold og i tilknytning til hverandre og vil ha påvirkning på hvordan lederen håndterer varsling på kritikkverdige forhold og ivaretagelsen av involvert personell (Grebstad & Johnsen, 2019, s. 41-42). På grunn det ovenstående har jeg valgt å diskutere disse bestanddelene i samme delkapittel.

For det første er det ingen tvil om at militære ledere har en sentral rolle i håndteringen av varsling på kritikkverdige forhold og ivaretagelsen av involvert personell. Dette kommer tydelig frem i arbeidsmiljølovens § 2 der arbeidsgivers plikter er beskrevet (Arbeidsmiljøloven, 2005 § 2). Dette gjelder både aktivitetsplikten som berører styringsaspektet av ledelse, og omsorgsplikten som på sin side berører omsorgsplikten.

Alle informantene var tydelige på at lederen har et stort ansvar når det gjelder å ivareta og håndtere varslingssakene etter gjeldende retningslinjer, lover og interne prosedyrer. I tillegg til å ivareta de mellommenneskelige forholdene og sikre et forsvarlig arbeidsmiljø. Lederne jeg snakket med opplevde at det er viktig at sakene behandles på lokalt nivå så langt dette er mulig, og at det er lokal sjef som bør ha dette ansvaret. Kjennskap til lokale forhold og til de involvertes situasjon trekkes frem som viktige momenter for at sakene bør håndteres lokalt.

Et annet moment er at militære ledere er nøye selektert, både med tanke på styrke og utholdenhet, men man vurderer også personlige egenskaper ved selekteringen. Studier har vist at det finnes ulike karakterstyrker som kan ses i sammenheng med personlighet som er viktig for å lykkes som en militær leder. Disse karakterstyrkene kan ses i direkte sammenheng med hva som er viktig ved håndteringen av disse sakene. Mange varslingssaker er tunge og vanskelige å stå i og behandle, likeledes kan det være svært utfordrende å sørge for god ivaretagelse av alle parter. Flere av karakterstyrkene studien viser til som integritet, utholdenhet, mot, rettskaffenhet, dømmekraft, perspektiv og sosial intelligens vil gjøre den militære lederen bedre rustet til å stå i disse sakene. Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot (Boe, et.al. 2019, s. 127) er også verdier som ved etterlevelse vil komme godt med i denne sammenhengen. Den militære lederen viser for det første mot ved å stå i de tunge sakene, for

det andre ansvar når personellet ivaretas på en god måte og håndteringen foregår etter gjeldende retningslinjer og prosedyrer. For det tredje viser de respekt for både lover og regler, men også menneskene som er involvert når håndteringen gjøres på en god måte. Det er altså viktig at militære ledere er sitt ansvar bevisst og opptrer i samsvar med disse verdiene.

Likevel oppleves det av informantene at verdiene rundt ledelse i hverdagen ikke fokuseres godt nok på – man lærer på den ene siden å ta vare på folkene sine, men da for det meste relatert til gjennomføring av militære operasjoner. Det er fokus på å sjekke at makkeren har det bra, ikke fryser, får i seg mat og drikke – men man er på den andre siden ikke opplært til hvordan man tar vare på menneskene i det daglige kontormiljøet. En av informantene trekker frem at dette i større grad fokuseres på senere i utdanningsløpet, på ulike mentorprogram eller på samlinger for ledere på høyere nivå, og at det da også påpekes at refleksjon rundt verdier også bør spre seg nedover i organisasjonen. Utfordringen blir da å ta seg den tiden man behøver til å sette seg ned, og reflektere over hva som ligger i verdiene og hvordan disse kan operasjonaliseres i den sammenhengen man selv er leder. I tillegg til å dele erfaringer med andre ledere på tilsvarende nivå som man selv er.

Lederne i denne studien er enige om at dette er viktig, og riktig å ta seg tid til, men flere av informantene påpeker samtidig at tid er en utfordring. Tempoet oppleves så hektisk for enkelte at man også påpeker at man ikke alltid har overskudd til å følge opp enkeltindividene. På den andre siden påpekes det fra en av informantene at tid ikke bør være en faktor, oppfølging av menneskene må få førsteprioritet og er en forutsetning for at man kan gjennomføre oppdragene man får tildelt.

En annen utfordring informantene pekte på er at Forsvaret i dag har yngre ledere enn tidligere grunnet den nye utdanningsmodellen. Utfordringen ifølge informantene er at de yngre lederne har generelt mindre erfaringsgrunnlag enn det som har vært vanlig tidligere. Selv om de yngre lederne i følge informant 4 på den ene siden beskrives som både oppegående og dyktige, så har de noe utfordring med å finne og forstå sin plass i systemet. De har muligens ikke mye erfaring fra arbeidslivet generelt, og skal nå ha en lederrolle med arbeidsgiveransvar. Denne mangelen på erfaring vil for det første kunne gjenspeiles i hvordan man tar imot og behandler varsler, og for det andre stille krav til ett sterkt støtteapparat rundt de unge lederne spesielt. På den andre siden har også de yngre lederne ikke bare plikt til å sette seg inn i lovene og reglene som gjelder, men også som informant 6 trekker frem, konferere med sin leder for å kvalitetssikre at det de gjør er i henhold til både regler og lover, samt Forsvarets verdier og holdninger. Det oppleves likevel av flere av informantene at det er behov for kompetanseheving av de yngre lederne når de ankommer avdeling. Dette vil jeg gå nærmere inn på i delkapittelet om tar for seg kompetanse.

Et siste aspekt er at den militære lederen forventes å opptre som rollemodell gjennom sine verdier og holdninger, og også gjennom utøvelse av lederskapet. Dette fordrer at den militære lederen har

Forsvarets verdier godt forankret og at holdningene som forventes av en militær leder er innarbeidet i lederens utøvelse av ledelse. Lederen skal gjennom lederskapet blant annet skal bygge tillit, bidra til effektivitet, og kunne forstå sine omgivelser slik at man kan justere sin ledertilnærming når det er behov for det. På den andre siden forventes det at den samme lederen skal kunne forholde seg til sivile forvaltningsprinsipper, ha fokus på forbedringer, mål og resultater. Dette inkluderer å tilfredsstille satte krav til forsvarlig forvaltning, samt forvalte arbeidsgiveransvaret for sine undergitte.

Dette viser at det er komplekse krav som stilles til den militære lederen, også i konteksten håndtering av varslingssaker samt ivaretagelse av involvert personell.

Samlet sett reflekterer dette at spenningsforholdet, avhengighetsforholdet og den tette tilknytningen mellom lederskap og styring kan påvirke hvordan lederen håndterer varsling av kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell. En refleksjon jeg gjør meg er at Forsvarets organisering på alle nivå kanskje bør ha en to-delt ledelse der militær lederskap og styring i større grad er adskilte funksjoner og ivaretas av flere enn en person. Dette for å redusere kompleksitet og frigjøre tid og ressurser til operative formål på den ene siden og til driftsrelaterte oppgaver på den andre. Dette vil kunne frigi ressurser til tettere oppfølging og informasjonsflyt til personell involvert i varslingsaker, noe PWC rapporten fant å ikke være tilstrekkelig i mange tilfeller (PricewaterhouseCoopers AS, 2022, s. 4).

5.2 Militære lederes opplevde kompetanse relatert til håndtering av varsling av kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell

I de følgende underkapitlene drøftes funnene relatert til militær leders opplevelse av kompetanse på håndteringen av varsling på kritikkverdige forhold. Jeg starter med å se på den militære lederens kjennskap til krav og forventninger fra Forsvaret om kompetanse på området. Deretter tar jeg for meg lederens vurdering av egen kompetanse innen håndtering av varsling. Til slutt drøfter jeg lederens vurderinger av behov for kompetansehevede tiltak i organisasjonen innen håndtering av alle prosessene relatert til håndtering av varsling av kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell.

Kjennskap til krav og forventninger om kompetanse

Samtlige lederne i denne studien oppgav at de ikke hadde kjennskap til formelle krav til kompetanse innen håndtering av varsling på kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell.

Halvparten av lederne viser likevel til en rekke kurs som kan ses på som kompetanseheving, der kompetansen også kan overføres og nyttes på dette område. Dette er kurs som går på ivaretagelse av mennesket, konflikthåndtering og arbeidslivets spilleregler, noe som kan settes i direkte sammenheng med håndtering av varslingssaker og ivaretagelse. På den andre siden viser en av informantene til at kompetanse på dette området implisitt kan sies gitt som en del av lederutdanningen til Forsvaret. En annen informant sier at kravet som stilles til lederen er å sette seg inn i gjeldende lover og regler. En tredje informant viser til at de også blir målt på omsorgsevne i lederutdanningen og at det på den måten foreligger om ikke krav, så hvert fall en forventning til at den enkelte leder innehar kompetanse på ivaretagelse. Som vi ser er det flere av lederne som kobler andre kurs og kompetansehevende tiltak opp mot varsling.

Oppsummert viser dette at selv om disse lederne ikke opplever at det stilles konkrete krav til den militære lederen på kompetanse innen håndtering av varslingssaker og ivaretagelse av involvert personell, så har flere likevel en formening om at det indirekte foreligger en form for forventning fra Forsvaret om kompetanse på området. Halvparten av informantene gjør likevel ikke denne koblingen. Kursene det henvises til er ikke obligatoriske kurs, men kurs som den enkelte leder selv må ta initiativ, og sette av tid til. Dette kan være en forklaring på hvorfor ikke alle lederne setter disse kursene i sammenheng med krav eller forventning til kompetanse på område. Etter å ha hørt hva informantene i denne studien forteller om hva de opplever at Forsvaret krever at de har av kompetanse innen håndtering av varsling er det min oppfatning at Forsvaret må bli bedre på til å sette tydelige krav om kompetanse på håndtering av varsling, og formidle disse til sine ansatte på en slik måte at alle har lik forståelse av hva som kreves av dem.

Lederens vurdering av egen kompetanse

Lederens vurdering av egen kompetanse viser at samtlige mener de i dag har den kompetansen de opplever at Forsvaret forventer at de skal ha. Kompetansen har de ervervet gjennom både tidligere erfaring, og ulike kurs som kan settes i sammenheng med håndtering og ivaretagelse. I tillegg viser informantene til personlige egenskaper som medmenneskelighet, generell lederkompetanse og en proaktiv tilnærming til lover og regler. På den andre siden svarer mange av informantene at kompetansen på området ikke var god nok før de tiltrådte i stilling, og at det er ulike kurs som burde vært gjennomført i forkant av tiltredelse i stilling slik at man var tryggere på prosessen fra starten av. En annen ting som trekkes frem er at evnen til å forstå når eget kompetansetak er nådd, og dermed også vite når det er på tide å involvere andre og spørre om hjelp er en viktig del av kompetansen på området. Opplevelsen av å inneha tilstrekkelig kompetanse har direkte påvirkning for både motivasjon for arbeidet, mestring av arbeidsoppgaver og i hvilken grad man opplever stress (Høgvold Olsen, 2014, s. 251). Mange av lederne i studien viser til en hektisk hverdag og opplevelsen beskrives blant

annet som «hamsterhjulet». Dersom en arbeidstaker opplever langvarig stress, kan dette føre til både fysiske og psykiske helseproblemer (Arbeidstilsynet, u.å.a). Å legge til rette for kompetansehevende tiltak i forkant av tiltredelse slik at lederne opplever trygghet i rollen vil dermed være med på å redusere opplevelsen av stress og øke mestringen i tildelte oppgaver. Dette vil igjen kunne føre til en mer helhetlig håndtering av varsling på kritikkverdige forhold.

Til tross for at en av informantene selv opplever å ha tilstrekkelig med kompetanse og erfaring på håndteringen av varslingssaker tar vedkommende opp et annet viktig moment. Selv som utdannet på masternivå i Forsvaret og over 20 års erfaring er det en opplevelse av å bli kontrollert både underveis og i etterkant av prosessen med håndteringen av varslingssaker. Dette kan være både etterprøving, justeringer og endringer, både underveis og i etterkant. Denne type kontroll oppleves som mangel på tillit. Dette er interessant da Forsvarets ledelsesfilosofi er oppdragsbasert ledelse som blant annet baserer seg på stor grad av tillit oppover og nedover i organisasjonen (Forsvaret, 2020, s. 13). Det er videre uttalt at saker skal løses på «lavest mulig nivå». Denne tilliten oppleves ikke alltid basert på erfaring av denne informanten. Oppdragsbasert ledelse åpner på den andre siden for økt grad av kontroll i gitte situasjoner (Forsvaret, 2020, s. 13). Det store fokuset på varslingssaker i media, og påvirkningen dette har på tilliten Forsvaret har hos oppdragsgiver, og befolkningen generelt, kan være av en slik art at Forsvarets ledelse opplever at det er behov for denne type kontroll. Dette til tross for at saksbehandlerne fremstår som kompetente med høy utdanning og lang erfaring. Forsvaret har grunnet sin egenart gjennom å være statens ytterste maktmiddel behov for å bevare denne tilliten noe om kan være forklaring for økt grad av kontroll på dette området.

Dette viser at de militære lederne jeg har intervjuet opplever at de per i dag innehar nødvendig kompetanse for å kunne håndtere varslingssaker på kritikkverdige forhold og ivareta det involverte personellet.

Varslingssakene treffer ofte i første omgang ledere som er på et lavere nivå enn informantene i denne studien. Når jeg hører at flere av informantene opplever at det er i den siste tiden i karrieren de har opparbeidet seg den nødvendige kompetansen på området er det min vurdering at denne kompetansen burde vært gitt på et lavere nivå. Dette slik at lederne også på de lavere nivåene står bedre rustet til å håndtere varslingssakene.

Lederens vurdering av behov for kompetansehevende tiltak innen varsling

Til tross for at lederne i denne studien opplever å ha kompetansen som er nødvendig for å kunne håndtere prosessene rundt varsling på en god måte mener de samtidig at det er behov for kontinuerlig kompetansehevende tiltak i organisasjonen.

For det første opplever lederne at mange av de stadig yngre lederne som kommer til avdelingen mangler kompetanse «i det store og det hele» (I2). Dette beskrives som en utfordring, også i møte med håndteringen av varslingssaker. Det vises til at det på den ene siden er behov for mer kompetanse innen holdninger, organisasjonskultur, etikk og ledelse. Samt at det på den andre siden også trengs mer kompetanse innen selve behandlingen og oppfølgingen av sakene. Dette betyr at informantene i denne studien samlet sett er av den oppfatning at militære ledere trenger mer kompetanse på begge bestanddelene i militær ledelse, lederskap på den ene siden og styring på den andre.

Kompetanse i denne sammenhengen er som tidligere vist til summen av ferdigheter, holdninger, kunnskap og evner (Lai, 2013, s. 14).

Videre uttrykkes det også behov for at støtteapparatet rundt de militære lederne også bør kompetanse heves, slik at man enklere kan få informasjon om mulighetsrom i de ulike sakene og råd og veiledning. En av informantene viser til at mye av ressursene finnes der ute, men at det er opp til den enkelte saksbehandler å finne frem til ressursene i hvert enkelt tilfelle.

Informantenes umiddelbare vurdering av hvilket behov det finnes for kompetansehevende tiltak innad i Forsvaret møtes fra to ulike sider. På den ene siden mener flere av informantene at kunnskap om varsling bør være en del av den nivåånnede utdanningen. Gjerne som en modul som strekkes seg gjennom rekruttperioden, befalsskolen, krigsskolen og stabsskolen. Informantene viser til viktigheten av å starte tidlig med å øke kompetansen på holdning, etikk og ledelse, da dette er forhold som er lettest å forme tidlig i karriereløpet. Videre bør den modulbasert nivåånnede utdanningen også ta for seg oppdateringer på lover og regler, linjelederrollen og medarbeideroppfølging ifølge informantene. På den andre siden trekkes det også frem andre kompetansehevende tiltak som ulike kurs der man fokuserer på den gode samtalen, og det legges til rette for erfaringsutveksling og dilemmatrening, i tillegg til e-læringskurs. Noen av informantene viser til at det allerede finnes ulike kurs der det kunne vært naturlig å utvide med en kompetanseheving på dette området, og flere ønsker at det tidligere forvaltningskurset revitaliseres og blir tilgjengelig for Forsvarets ledere.

I tillegg til at informantene mener at militære ledere gjennom kompetansehevende tiltak og nivåånnende utdanning får økt kunnskap om håndtering av varsling og ivaretagelse av personell, påpekes det også at alle Forsvarets ansatte bør kompetanse heves på området. For ansatte generelt mener informantene at det bør fokuseres på holdninger, etikk og plikten til sammen å jobbe mot å sikre et godt og trygt arbeidsmiljø. Dette for å øke den generelle bevisstheten i organisasjonen. Hensikten med de kompetansehevende tiltakene er å bidra til læring i organisasjonen, læring finner sted når man finner relativt varige endringer i en persons adferd (Lai, 2013, s. 119). Summen av de ulike tiltakene innen kompetanseheving informantene i denne studien trekker frem som viktige og nødvendige treffer alle de fire bestanddelene som sammen utgjør kompetanse i Linda Lai`s definisjon; kunnskap, ferdighet, holdninger og evner (Lai, 2013, s. 14). Kunnskap gjennom nivåånnende utdanning, evner utvikles gjennom erfaring og trening – slik som eksempelvis dilemmatrening,

holdninger gjennom kurs og bevisstgjøring, sammen vil dette bidra til økte ferdigheter som igjen kan observeres gjennom hvordan varslingssakene blir håndtert. Et viktig poeng informantene kom med var at uansett hvilken form kompetansehevingen vil bli, så var det viktig at det var likt for alle militære ledere. Dette for å sikre likebehandling i sakene og at alle ledere satt med samme forståelse av arbeidsgiver ansvaret, plikter og rollen som leder.

I tillegg til kurs, e-læring eller nivådannende utdanning trekker noen av informantene frem lederutviklingsprogram eller mentorprogram, som eksempelvis Basecamp, som et relevant tiltak for å øke kompetansen på ivaretagelse av personell hos den enkelte leder. Dette beskrives som nyttig og positivt. Gjennom å forstå seg selv, kan man forstå andre, de menneskelige behovene og faktorene. Dette beskrives som nyttig å ha med seg i lederrollen. I tillegg påpekes det at det kan være nyttig å reflektere over og bli utfordret på egne verdier og holdninger sammen med andre ledere. Disse programmene beskrives i teorien som en mulighet for å gi den enkelte leder rom for å bli mer bevisst på egen rolle, dele erfaring og motta veiledning (Hol Fosse, 2019, s. 231), samt umiddelbare tilbakemeldinger (Brochs & Haukedal, 2013 s. 515).

Samlet sett viser tilbakemeldingene fra informantene i denne studien at de mener det finnes behov for kompetansehevende tiltak i Forsvaret, både innen håndteringen av varsling på kritikkverdige forhold og på ivaretagelse av involvert personell. Dette samsvarer med funn i PWC -rapporten, som påpeker har det mangler kompetanse og at Forsvaret ikke har sikret helhetlig og kontinuerlig opplæring på området (PricewaterhouseCoopers AS, 2022, s. 4-5). Nøyaktig hvordan kompetansehevingen skal organiseres må det en bredere studie til for å svare konkret på, men informantene har forslag til og tanker rundt hva som kan være relevant. Dersom Forsvaret er interessert i å finne ut hva som er det reelle behovet kan det gjennomføres en kompetanseanalyse blant Forsvarets ledere. Dette kan gjøres ved hjelp av ulike tilnærminger. Uansett hvilken tilnærming man velger bør man starte med å gjøre en analyse av hvilke krav til kompetanse på de ulike nivåene Forsvaret ønsker å stille sine ledere. Deretter gjennomføre en kartlegging blant ledere på ulike nivå for å finne ut hvilken kompetanse de besitter i dag og slik avdekke eventuelle kompetansegap det er behov for å dekke.

Holdninger er en av de fire bestanddelene i kompetanse, men samtidig en del av kulturen til enkeltpersonene og organisasjonen som helhet. Underveis i intervjuene i denne studien kom informanten stadig tilbake til forhold som kan settes i sammenheng med kultur, endringer i samfunnet og samfunnsnormer som påvirker organisasjonskulturen, også i Forsvaret. Dette vil jeg belyse nærmere i neste delkapittel.

5.3 Forsvarets evne til å tilpasse seg kulturelle endringer

Dette delkapittelet starter med å ta for seg teori rundt hva som legger grunnlaget for organisasjoners kultur, og hvordan organisasjonskulturen påvirkes av omgivelsene og interne forhold. Dette settes deretter i sammenheng med Forsvarets særegenheter og drøftes deretter i lys av militære leders kompetanse på håndtering av varsling av kritikkverdige forhold og ivaretagelse på involvert personell. Med Forsvarets særegenheter menes i denne konteksten den store utskiftingen av vernepliktige årlig, samt stor jobbrotasjon blant militære ledere grunnet beordringssystemet.

Organisasjonskultur i Forsvaret

Organisasjonskultur kan defineres som felles verdier som holder en organisasjon sammen, sosialt lært og overføres mellom generasjoner (Mikkelsen, 2014, s. 50). Edgar H. Schein (1928-2023) er en av de mest refererte innen organisasjonslitteraturen. Han beskriver organisasjonskultur som et mønster av grunnleggende antakelser for hvordan best løse ett problem utviklet av en bestemt gruppe. Han hevder at når mønsteret fungerer bra nok til at man opplever mønstret som «sant», læres dette bort til nye medlemmer av gruppen. Mønsteret betraktes som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 124). Med dette menes det at organisasjonskulturen utvikles i sammenheng med ekstern påvirkning, i tillegg til i sammenheng med intern integrasjon, videre opprettholdes organisasjonskulturen kun så lenge den oppfattes som riktig (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 124). Organisasjonskulturen skal motivere medlemmene av gruppen til en bestemt handlemåte, og setter også rammene for hvilken adferd som anses som legitim (Mikkelsen, 2014, s. 50).

Noen av informantene viser til at organisasjonskulturen i Forsvaret har endret seg siden de startet i Forsvaret. De opplevde på den ene siden at det tidligere var sterk *sjikane* på hvordan enkeltpersoner opptrådte og hvem de var som person, på den andre siden var det heller ikke rom for å si fra om dette. Dersom man informerte om *sjikane* fikk man til svar at det bare var å fortsette som før, for etter hvert ville man ikke oppleve *sjikanen* som krenkelse. Dette til forskjell fra hvordan informantene opplever at det er i dag, da man må passe seg for hva man sier og gjør for ikke å bli anklaget for å krenke noen. Likevel viser de til at det fortsatt henger igjen noe av denne organisasjonskulturen i Forsvarets organisasjonen. Informantene opplever at endringen er et uttrykk for en dreining i samfunnet som har oppstått på grunn av generasjonsskille. Videre opplever de at eldre befal og offiserer tilhører en generasjon der holdningene til hva som var akseptert var annerledes enn i dag, og at man kanskje hadde en høyere terskel for hva som var akseptert. Dette fører ifølge noen av informantene til at enkelte fra den eldre generasjonen føler på en viss form for usikkerhet med tanke på hva som

karakteriseres som forhold som faller inn under definisjonen for varslings. Samtidig viser informantene til at den yngre generasjonen mellom seg kan ytre sterke meninger og *si og gjøre mye rart*, men at problemet med krenkelse oppstår når det er noen utenfor den «nye generasjonen» som sier eller gjør noe.

Holdninger og verdier

Organisasjonskultur kan analyseres på ulike nivåer, artefakter, verdier og normer, samt grunnleggende antakelser (Jacobsen og Thorsvik, 2022, s. 125). I denne studien er det nivået verdier og normer som informantene trekker frem. Dette nivået omfatter hvordan organisasjonenes medlemmer mener ting skal og bør gjøres, samt hva som er rett og galt – altså hva man bør og ikke bør gjøre. Det er vanlig å beskrive normer som uskrevede regler for hva som anses som passende oppførsel i sosiale sammenhenger, og verdier som abstrakte idealer som kommer til uttrykk gjennom blant annet filosofien organisasjonen legger til grunn for virksomheten (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 128).

Verdiene er en del av vurderingene for hva som er rett og galt, og omtales derfor også som moralkodekser, i tillegg til å være sosiale prinsipper som anses å ha en iboende verdi (Hatch, 2011, s. 239). I Forsvaret beskrives disse verdiene som Respekt, Ansvar og Mot (Forsvaret, 2020, s.4).

Noen av informantene trekker frem at Forsvaret får mange uerfarne og unge mennesker inn i organisasjonen. På den ene siden tillegges disse unge menneskene stort ansvar og oppgaver. Videre har de, ifølge enkelte informanter, kanskje ikke den fulle forståelsen av at som ansatt i Forsvaret er man også ansatt for å være den fremste beskytteren av våre verdier. På den andre siden forteller flere av informantene at de har høyere forventninger til folk i Forsvaret enn ellers i samfunnet, og begrunner dette med at man er selektert – der også verdier og holdninger er en del av seleksjonsprosessen. Videre begrunnes det også med at Forsvaret har kjerneverdier nedskrevet i Forsvarets grunnsyn på ledelse. En av informantene sier det på denne måten «Vi skal på en måte være moralens vokter og høyborg i dette her, ikke sant» (I5). Likevel ser vi gjennom media at det skjer grove overtredelser fra høytstående offiserer som er med på å bryte ned omdømme til Forsvaret. Tilfeller som absolutt ikke burde skjedd, spesielt av personer som bærer uniform, ifølge informanten. Her vil jeg personlig argumentere for at «indrejustisen» er en viktig faktor. Dersom ansatte og ledere på alle nivåer sier tydelig fra når noen er i ferd med, eller trækker over en grense vil det kunne være enklere å justere adferden i den retningen man ønsker, og som er i tråd med de gjeldende verdiene i organisasjonen. Dersom gruppen tillater enkeltpersoner en viss oppførsel som ligger i gråsonen, enten fordi «han/hun bare er sånn», eller fordi «det er jo bare en spøk» vil grensen for hva som aksepteres bli flyttet lengre vekk fra det som er ønskelig. Dette betyr at alle ansatte, etter min mening, har et ansvar for å sørge for at kollegaer i vår organisasjon forholder seg til de gjeldende verdiene og at vi har et ansvar for å si ifra dersom noen nærmer seg en adferd vi ikke anser som akseptabel.

Hvordan påvirkes Forsvarets kultur av samfunnet?

Organisasjonskulturen er knyttet sammen med de kulturelle prosessene i omgivelsene til organisasjonen. De ansatte er likevel den kilden som påvirker organisasjonskulturen på innsiden mest. De ansatte har med seg kulturpåvirkning blant annet fra det stedet de kommer fra, familie, oppvekst, skole og eventuell tidligere jobberfaringer (Hatch, 2011, s. 225).

Store endringer i sammensetningen av de ansatte kan dermed føre til endringer i verdiene organisasjonskulturen i organisasjonen er basert på (Mikkelsen, 2014, s. 52).

Organisasjonen Forsvaret har store utskiftninger av personell hvert eneste år. På den ene siden har vi beordringssystemet som gjør at mange bytter stillinger ofte, og en av informantene spør seg hvor heldig dette er med tanke på ansvarliggjøring spesielt i forhold til varslingssaker og ivaretagelse av personell. Informanten viser til at han har hatt fem ulike sjefer siden 2016. Det tar tid for en ny sjef å bli kjent i avdelingen, og alle ønsker også å sette et fotavtrykk etter seg. På den andre siden kommer det inn store mengder soldater til førstegangstjeneste flere ganger i løpet av året. Disse skal gjennom en militær utdanning og «felles oppdragelse» gjennom det militære systemet. Soldatene kommer fra ulike kanter av landet, med ulike oppvekstvilkår og ulike samfunnskulturer. I tillegg har de med seg egne verdier og holdninger som er formet gjennom livet. Dette er forhold som skiller Forsvaret fra andre store organisasjoner, og en del av Forsvarets særegenheter. En av informantene uttrykker at det i en så dynamisk organisasjonskultur muligens vil være vanskelig å ikke få varslingssaker på bordet, til tross for at vedkommende opplever at Forsvaret er en lærende organisasjon.

Mennesket former sine grunnleggende normer og verdier gjennom hele livet – disse blir ikke erstattet av en gitt organisasjonskultur når man blir ansatt. Vi tar våre normer og verdier med oss. Derfor er for det første selekteringsprosessen i en organisasjon viktig, slik at man i størst mulig grad sikrer at man ansetter mennesker som står for tilsvarende verdier og normer som organisasjonen. For det andre er det også viktig at organisasjonen og spesielt de som rekrutterer forstår samfunnskulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 142-143).

Flere av informantene snakker også om det de betegner som «russebuskkultur», med dette mener de på den ene siden at en del av ungdommen som kommer inn i Forsvaret er preget av russetiden og at de ikke er vant til å ta ansvar og ta imot beskjeder. På den andre siden mener de også at ungdommen i dag i tillegg har ett annet syn på rettigheter og livet generelt. Dette gjelder både de vernepliktige og unge ansatte, spesialister og offiserer. At Forsvaret er et speilbilde av samfunnet på utsiden er et annet moment som trekkes frem. Dette betyr at Forsvaret må være gode på å forstå samfunnsnormene som finnes på «den andre siden av gjerdet», «ta tempen på normene» og lære av det. Flere av informantene forteller at volumet av de uønskede hendelsene skjer blant de yngste, og at det derfor er spesielt viktig at Forsvaret fokuserer på arbeidet med holdninger og verdier blant disse for å skape varig endring.

Spesielt med tanke på at holdninger og verdier skapes over tid, og at det er de som er yngst i dag som om noen år er ledere på høyere nivå i Forsvaret. På den andre siden forteller en av informantene at en del av ungdommen som kommer inn i Forsvaret i dag muligens er noe preget av nedstengingen under koronapandemien. Noen har ikke hatt mulighet til å forholde seg til mange utenfor egen kohort, derfor må man være klar over at noen kan komme til å trå noe feil. De har muligens ikke lært seg alle normene for hvordan man oppfører seg i alle settinger og det bør derfor utvises noe «slæck», det er lov å gjøre små feil dersom man korrigerer i ettertid. Likevel er det viktig ifølge informanten at dette fanges opp tidlig i prosessen med selektering dersom holdninger og kompasset er på avveie.

Den militære lederens påvirkning på organisasjonskulturen i Forsvaret

Lederen har muligheter for å påvirke endringer i organisasjonskulturen. Dette kan gjøres på flere måter. For det første kan lederen gi verdiene oppmerksomhet gjennom hva de velger å rose, kritisere, måle og kommentere. For det andre vil lederens reaksjon på en krise gi sterke signaler om hvilke verdier som er gjeldende, spesielt om lederen står ved verdiene når de utfordres. For det tredje vil lederen gjennom egne handlinger opptre som en rollemodell når han eller hun opptre i tråd med verdiene. For det fjerde kan positiv oppmerksomhet når verdier etterleves på en måte som utmerker seg bidra til å påvirke endringer. Til slutt kan lederen gjennom kriterier for utvelgelse, forfremmelse og avskjedigelse legge føringer for hvilke verdier som ligger til grunn for å kunne lykkes i organisasjonen (Yukl, 2017, s. 230-231).

Mye av dette gjenspeiles i det informantene trekker frem som viktig for å unngå at ukultur får roffeste. Informantene trekker fram viktigheten av å snakke sammen i avdelingen om hvordan man ønsker å ha det. Hærens representanter trekker fram «Ikke i mitt lag» som er et konsept som gir gode muligheter til å bygge god organisasjonskultur i avdelingen. For å kunne bidra til å endre en organisasjonskultur, må du først forstå den mener informanten og det betyr at man også må sitte en tid i stillingen for å kunne utgjøre en forskjell. Viktigheten av å slå ned på de sakene som måtte oppstå trekkes frem, også de små hendelsene man på den ene siden kan tenke det bare er å le av bør slås ned på. Dersom man ler bort disse hendelsene, vil grensen for hva som er akseptert lett flytte seg og man får en ukultur der man aksepterer og tolerer dårlige holdninger.

Flere av informantene mener man må jobbe systematisk og langsiktig med å opparbeide en god organisasjonskultur. En av informantene snakker om «krigerkulturen» og at denne innebærer at man skal kunne føle seg trygg, og være sårbar ovenfor makkeren sin. Da må verdiene og holdningene være på plass, godt innarbeidet og ledelseskulturen må være god. Dette henger ifølge informanten videre sammen med gode rutiner og håndtering av varsling og ivaretagelse av personellet.

Uten forsvarlig forvaltning på den ene siden sikrer man ikke ressursene, personellet slutter og det blir ikke noe igjen til å føre krigen.

Det er overvekt av mannlige arbeidstakere i Forsvaret, dette er også gjeldende for de militære lederne. En konsekvens av dette er ifølge en av informantene at verdigrunnlaget og holdningene i Forsvaret i stort er basert på en manns holdninger. Derfor er det viktig at lederne har kunnskap om kjønn. Videre mener denne informanten at det bør arbeides med å forankre verdier hos lederne på mellomnivå, slik at organisasjonens verdier gjennom lederne blir bedre forankret hos de ansatte. Informanten peker på at det mangler utdanning på dette nivået, mellom krigsskolen og stabsskolen – det som tidligere var krigsskole 2 eller stabsskole 1.

Oppsummering Forsvarets evne til å tilpasse seg kulturelle endringer

Overordnet viser drøftingen at informantene beskriver en organisasjonskultur under endring. De peker på at det som tidligere var akseptert oppførsel og ytringer i dag oppleves som krenkelsers. Dette kan bidra til å skape usikkerhet knyttet til hva som aksepteres og ikke.

Dette er ikke en utfordring kun for Forsvaret, men berører en dreining i samfunnet muligens skapt av blant annet generasjonsmotsetninger. For Forsvarets sin del betyr dette at det er stor forskjell på hva eldre ansatte akseptere i forhold til hva yngre ansatte anser som krenkende adferd. Dette gjelder ytringer og adferd som tidligere har vært ansett om sosialt akseptert, og innbefatter ikke forhold av strafferettslig karakter.

Informantene trakk videre fram Forsvarets nedskrevne og uttalte verdier og normer som særlig aktuelt. Dette utfordres av at Forsvaret får inn mange unge og uerfarne mennesker inn i organisasjonene som tillegges stort ansvar og kompliserte oppgaver. Dette medfører at til tross for at det er høyere forventninger til personell i Forsvaret enn eller i samfunnet oppleves det at ikke alle har den fulle forståelsen av Forsvarets rolle som beskytter av våre felles verdier.

Forsvaret preges av stor utskifting av personell på alle nivå. Dette bidrar til lite kontinuitet og anses som uheldig på ansvarliggjøring i forhold til håndtering av varslingssaker og ivaretagelse av personell. Forsvarets organisasjonskultur utfordres av stadig tilførsel av nytt personell uten kjennskap til Forsvarets verdier og normer.

Lederen har stor en stor rolle i utvikling og endring av verdiene og holdningene som sammen utgjør organisasjonskulturen. Det er derfor viktig at lederen opptrer som en god rollemodell, slik som beskrevet i pkt. 5.1, og at lederen innehar relevant og tilstrekkelig kompetanse slik som beskrevet i pkt. 5.2

5.4 Oppsummering av diskusjonen

Studien har vist at det stilles komplekse krav til den militære lederen. Lederen må balansere forholdet mellom styring og lederskap i utøvelsen av ledelse i møte med varsling på kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell. Dette betyr at lederen har behov for kompetanse på områder som berører både lederskap på den ene siden og styring på den andre siden i møte med varslingssaker. I tillegg er det en forventning om at lederen fremstår som en rollemodell gjennom verdier, holdninger og utøvelsen av lederskapet. Studien viser også at militære ledere mener at det er et behov for kompetansehevede tiltak i hele organisasjonen, ikke bare hos militære ledere, men også øvrige ansatte og spesielt HR-personell.

Et annet funn er at utøvelse av lederskap i møte med varslingssaker ufordres av endringer i organisasjonskulturen. Dette skjer gjennom ytre påvirkninger som endringer i samfunnsnormer og generasjonsskiller. I tillegg til gjennom interne påvirkninger som Forsvarets store utskiftninger og rotasjon av personell. Dette påvirker igjen muligheten for varig kompetanseheving og læring i deler av organisasjonen. Betydningen av organisasjonskultur ble påpekt av informantene i forbindelse med intervjuet. Lederen har stor påvirkningsmulighet for hvordan organisasjonskulturen i den enkelte avdeling bygges. Derfor er det viktig at lederen fremstår som en god rollemodell gjennom sine verdier, holdninger og handlinger. I tillegg til at de har forutsetninger på plass for å kunne utøve balansert lederadferd. For at forholdene skal ligge til rette for at den enkelte leder skal kunne bygge en god organisasjonskultur i avdelingen fordrer det at de har kompetanse på området. På denne måten henger de tre temaene den tematiske analysen avdekket sammen. Lederen er viktig for håndteringen av varslingssaker og ivaretagelse av involvert personell, og viktig for utviklingen av organisasjonskulturen i avdelingen og organisasjonen. Dette betinger at Forsvaret tilbyr kompetanseutvikling til ledere på alle nivåer slik at de er rustet til å kunne ivareta denne rollen i det daglige arbeidet.

6 Konklusjon og avsluttende betraktninger

Hensikten med denne studien har vært å undersøke hvordan militære ledere i Forsvaret opplever kompetansen til å håndtere varsling av kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell. Studiens problemstilling har vært: «*Hvordan opplever Forsvarets militære ledere kompetansen for håndtering av varsling av kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell*». Basert på problemstillingen er det utarbeidet tre forskningsspørsmål som tar for seg kompetanse hos militære ledere. For å kunne svare ut forskningsspørsmålene og den overordnede problemstillingen har jeg gjennomført seks intervjuer. Deretter er intervjuene analysert med hjelp av tematisk analyse. Til slutt ble funnene drøftet opp mot relevant teori.

Studien har vist at det er tre temaer som fremheves av militære ledere som relevant for håndteringen av varsling av kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell. Disse temaene er *ledelse*, *kompetanse* og *organisasjonskultur*. Disse tre temaene kan ses på som enkeltstående faktorer, men har et innbyrdes avhengighetsforhold som gjør at de påvirker utøvelse av militær ledelse og den enkelte leders rolle. Dette medfører at funnene i studien knyttet til det enkelte tema også vil påvirke de øvrige temaene. På denne måten svarer funnene fra de tre temaene samlet ut forskningsspørsmålene.

Det første forskningsspørsmålet omhandlet opplevd forventet kompetansekrav i Forsvaret *Hvilken kompetanse opplever militære ledere at Forsvaret forventer og krever at de har innen håndtering av varsling på kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell?*

Studien viste at militære ledere opplever at lederen har en viktig rolle i håndtering av varslingssaker og ivaretagelse av involvert personell. Likevel er det noe uklart hvilken kompetanse Forsvaret krever og forventer at militære ledere har på dette området. Samtidig viste studien at militære ledere knytter kompetanse til lederutdanningen og ulike kurs de har deltatt på gjennom karrieren i Forsvaret. Studien viste videre at det er enkelte personlighets karakteristika og verdier og holdninger som er viktige i utførelsen av militært lederskap. Disse gjenspeiles i egenskaper som er viktige ved håndteringen av varslingssaker. Noen av studiens militære ledere peker også på at de selekteres blant annet på bakgrunn av personlige egenskaper, holdninger og verdier, samt gis en lederutdanning noe som i seg selv gir kompetanse på området. På bakgrunn av dette viser studien at de militære lederne er delt i opplevelsen om en indirekte forventning fra Forsvaret til hvilken kompetanse lederne skal ha.

Det andre forskningsspørsmålet omhandler opplevd egenkompetanse på ledernivå *Opplever militære ledere å ha tilstrekkelig kompetanse på håndteringen av kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell?*

Funnene i studien viste at informantene opplevde å ha tilstrekkelige kompetanse på håndteringen av kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell på tidspunktet for gjennomføringen av

intervjuene. Lederne viste her til å ha ervervet kompetanse gjennom aktivt å søke seg inn på kurs der man lærer teknikker som også kan brukes i møte med personell som er involvert i varslingssaker. Dette i tillegg til at man aktivt selv søker etter informasjon på intranett og holder seg oppdatert på lover og regler. Til slutt nevnes erfaring og læring basert på tidligere erfaring som forhold som har bidratt til at de nå har tilstrekkelig kompetanse. Likevel viste funnene at kompetansen bør gis på et tidligere tidspunkt i karrieren.

Det siste forskningsspørsmålet omhandlet kompetanseutvikling

Hvordan mener militære ledere at kompetansen på håndtering av varsling og ivaretagelse av involvert personell kan økes gjennom kompetanseutvikling?

Ifølge funnene i studien mente samtlige av informantene at det er behov for kompetanseutvikling innen varsling og ivaretagelse av involvert personell i Forsvaret. Informantene hadde noe ulike innfallsvinkler med tanke på hvordan kompetansen kan økes. Funnene pekte videre på at det bør fokuseres på å øke kompetansen innenfor de holdninger og verdier Forsvaret forutsetter at de ansatte viser, da spesielt relatert til verdigrunnlaget til Forsvaret. Disse bør forankres i hele organisasjonen. Dette arbeidet bør starte så tidlig som mulig, allerede blant de vernepliktige og deretter videre gjennom nivådannende utdanning. Funnene viste videre at kompetanseutvikling rundt holdninger og verdier bør omfatte alle ansatte i Forsvaret og ikke bare lederne. I tillegg til kompetanseutvikling på disse områdene viste funnene at militære ledere også trenger økt kompetanse i utøvelse av arbeidsgiverrollen, herunder gjeldende lover, regler og prosedyrer. Samtidig bør militære ledere få økt kompetanse på medarbeideroppfølging og «den gode samtalen». Funnene viste at de militære lederne ser verdien i erfaringsutveksling, scenario-trening og veiledning.

Hvordan kompetanseutviklingen skal gjennomføres viste ikke studien tydelig funn. Informantene har ulike tilnærminger til dette, men åpner for både utdanning gjennom Forsvarets skoler, kurs og e-læring. Et viktig poeng er at kompetanseutviklingen bør være lik for alle for å sikre en helhetlig og rettferdig tilnærming til håndtering av varsling på kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell.

For det første peker disse funnene i studien på at Forsvarets militære ledere opplever kompetansen for håndtering av varsling av kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell til å være for lav i organisasjonen som helhet. Studien viser dermed at det er behov for kompetanseheving innen det prosessuelle rundt håndteringen av varsling rundt kritikkverdige forhold, samt hvordan man best ivaretar involvert personell. Disse funnene er i overensstemmelse med funnene som er presentert i PWC-rapporten (PricewaterhouseCoopers AS, 2022, s. 4-5). Studien viser videre at det er behov for å forankre verdier og holdninger på ett tidlig tidspunkt og jobbe for å opprettholde og videreutvikle

disse gjennom hele yrkeskarrieren. Lederens rolle omfatter også å bidra å etablere og videreformidle en organisasjonskultur som understøtter håndtering av varslingssaker på en god måte.

Denne studien er relevant for Forsvarets pågående arbeidet mot mobbing og trakassering. Studien vil også være relevant for militære ledere og andre som jobber med håndtering av varslingssaker i forsvarssektoren.

6.1 Forslag til videre arbeid og forskning

Studien peker på at det er et kompetansegap i Forsvarets organisasjon på håndtering av varsling av kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell. For å stadfeste om dette kan generaliseres er et forslag til videre arbeid å foreta en kompetanseanalyse av ledere på alle nivå i organisasjonen.

Organisasjonskultur kom frem som et tema under intervjuene og den tematiske analysen. Det hadde vært interessant om videre forskning kan bidra til å synliggjøre hvordan organisasjonskulturen oppfattes av de ansatte i organisasjonen. I tillegg til om det finnes generasjonsskiller slik funn i studien indikerer.

På grunn av studiens omfang valgte jeg å se på militære lederes opplevelse av kompetanse. Forsvaret har også mange sivile ledere uten militær utdanningsbakgrunn. Et siste forslag til videre forskning er derfor å se om det finnes forskjeller i opplevelsen av kompetanse på håndtering av varsling av kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell mellom sivile og militære ledere i Forsvaret.

Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)* (LOV-2005-06-17-62) Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidstilsynet. (u.å.a) *Stress*. Hentet 01. mai 2023 fra [Arbeidsrelatert stress \(arbeidstilsynet.no\)](https://arbeidstilsynet.no)
- Arbeidstilsynet. (u.å.b). *Varsling*. Hentet 01. mai 2023 fra [Varsling \(arbeidstilsynet.no\)](https://arbeidstilsynet.no)
- Bandlitz Johansen, R., Hol Fosse, T. & Boe, O. (2019). Hva er militær ledelse?. I R.Bandlitz Johansen, T. Hol Fosse & O. Boe (Red.) *Militær Ledelse* (s. 15-38). Fagbokforlaget Vgmostad & Bjørke AS.
- Berggreen Kaalaas, S. (2023, 20.mars). *HV-sjefen blir MOST-general*. Forsvarets Forum. [HV-sjefen blir MOST-general \(forsvaretsforum.no\)](https://forsvaretsforum.no)
- Bjørkelo, B. & Eriksen, B.M. (2021). *Varsling i arbeidslivet: Arbeidsgivers og leders roller og ansvar*. Cappelen Damm Akademiske.
- Boe, O., Nilsen, F.A. & Bang, H. (2019). Karakterstyrker hos den militære leder. I R.Bandlitz Johansen, T. Hol Fosse & O. Boe (Red.) *Militær Ledelse* (s. 117-134). Fagbokforlaget Vgmostad & Bjørke AS.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. DOI: [10.1191/1478088706qp063oa](https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa)
- Brochs-Haukedal, W. (2013). *Arbeids- og lederpsykologi*. (8.utg.). Cappelen Damm Akademiske.
- Fjellestad, A. (2021, 13.april). - *Vi har løst oppgavene våre på en god måte*. Forsvaret.no – [Vi har løst oppdragene våre på en god måte - Forsvaret](https://forsvaret.no)
- Forsvaret. (2020). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben
- Fure, H. (2022). *Best på ledelse?: En dokumentstudie av Forsvarets ledelseskultur*. (Masteroppgave, Nord universitet). Nordopen.nord.no. [Microsoft Word - Masteroppgave latest .docx \(nord.no\)](https://nordopen.nord.no)
- Grebstad, K. & Johnsen, Å. (2019). Forskjellen mellom militært lederskap og styring. I R.Bandlitz Johansen, T. Hol Fosse & O. Boe (Red.) *Militær Ledelse* (s. 39-62). Fagbokforlaget Vgmostad & Bjørke AS.
- Grunnlova. (1814). *Kongeriket Noregs grunnlov* (LOV-1814-05-17). Lovdata. <https://lovdata.no/lov/1814-05-17-nn>

-
- Hatch, M.J. (2011). *Organisasjonsteori: Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Abstrakt forlag AS.
- Hol Fosse, T. (2019). Destruktiv ledelse i en militær kontekst. I R.Bandlitz Johansen, T. Hol Fosse & O. Boe (Red.) *Militær Ledelse* (s. 187-204). Fagbokforlaget Vgmostad & Bjørke AS.
- Høgvold Olsen, T. (2014). Kompetanseutvikling. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (s. 251-299). Cappelen Damm Akademiske.
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3.utg.). Cappelen Damm Akademiske.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2022). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5.utg.). Fagbokforlaget Vgmostad & Bjørke AS.
- Johannessen, A., Tufte, P.A., Christoffersen, L. (2015). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4.utg.). Abstrakt forlag AS
- Johansen, R.B, Fosse, T.H, & Boe, O. (2019). Hva er militær ledelse?. I R.Bandlitz Johansen, T. Hol Fosse & O. Boe (Red.) *Militær Ledelse* (s. 15-35). Fagbokforlaget Vgmostad & Bjørke AS.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. (3.utg.). Fagbokforlaget.
- Lunenburg, F. C. (2011). *Leadership versus Management - A key distinction, at least in theory?* International Journal of Management, Business and Administration, 14/1, 1-5. Hentet fra.: https://www.researchgate.net/publication/267779444_Leadership_versus_Management_A_Key_Distinction-At_Least_in_Theory 09.05.2023
- Martinsen, Ø.L. (2017). Ledelse og kompetansestyring: Motivasjon, utvikling og rekruttering i et strategisk perspektiv. I Ø.L.Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (4.utg., s. 263-297). Gyldendal Akademiske.
- Mikkelsen, A. (2014). Hva bør HRM-medarbeidere og ledere vite om motivasjon?. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (s. 33-77). Cappelen Damm Akademiske.
- Repstad, P. (2004). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. (4.utg.) Universitetsforlaget.
- PricewaterhouseCoopers AS. (2022). *Det skal nytte å si ifra: Evaluering av Forsvarets system for varslings*. Forsvaret.no [PwC_Evaluering av Forsvarets system for varslings.pdf](https://www.forsvaret.no/PwC_Evaluering_av_Forsvarets_system_for_varslings.pdf)
- Sundell, J.A. (2009). *Misligheter og varslings: varslingsmiljøets utfordringer*. Openaccess.nhh.no. <http://hdl.handle.net/11250/168435>

-
- Svanes, H. (2022, 18.november). *Forsvarets varslingssystem får kritikk i PwCs rapport*. Forsvaret.no
[Forsvarets varslingssystem får kritikk i PwCs rapport - Forsvaret](#)
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. (4.utg).
Fagbokforlaget.
- Yukl, G. (2017). Å lede organisasjonsendringer. I Ø.L Marinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse*
(4.utg., s. 221-262). Gyldendal Akademiske.
- Westli, H. K., Bergheim, K., & Eid, J. (2012). Lederutvikling i Forsvaret. *Magma Tidsskrift for
økonomi og ledelse*, 15(1), 69–76. Hentet fra [Lederutvikling i Forsvaret - Magma](#)
- Wong, L., Bliese, P., & McGurk, D. (2003). Military leadership: A context specific review. *The
Leadership Quarterly*, 14(6), 657–692. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.08.001>

Vedlegg A Intervjuguide

Intervjuguide - masteroppgave «Varsling av kritikkverdige forhold»

Ved opptak:

Det er (DATO) jeg sitter med informant nr

- Informerer om båndopptaker/opptak + informere om at jeg noterer ned noe underveis i tilfelle tekniske utfordringer.

Oppvarming/innledning:

- Viktig med forventningsavklaring rundt disse forhold i starten av intervjuet.
- Husk at jeg har taushetsplikt og det du sier vil aldri bli brukt mot deg i noen som helst sammenhenger.
- Alt du sier anonymiseres det er viktig at du føler deg trygg på at ingen sitater eller annen kontekstuell informasjon som kan relateres til den enkelte skal nyttes i selve teksten i masteroppgaven.
- Masteroppgaven og funnene kan bli nyttet, men dette er etter en grundig analyse av alle intervjuene og eksisterende forskning og teorier.
- Beskrive hensikten med masteroppgaven

Bakgrunns spørsmål:

- Kan du si kort litt om deg selv?
- Hvilken militær utdanning har du?
- Har du noen sivil utdanning?
- Har du tidligere behandlet varslingssaker?

Begrepsavklaring:

Kompetanse:

- Linda Lai definerer kompetanse slik: «**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, 2013, s. 14.)

Hovedspørsmål:

Kompetanse på behandling av varsling av kritikkverdige forhold

1. Kjenner du til om Forsvaret har satt noen krav til kompetanse på behandling av varslingsaker til sine ledere?
 - Hvis ja: Hvilke krav?
2. Har du kjennskap til hvilke(n) utdanning/kompetanseheving Forsvaret tilbyr sine ansatte/ledere innen varsling av kritikkverdige forhold?
 - Hvis ja; hvilken utdanning/kompetanseheving kjenner du til?
3. Har du kompetansen som Forsvaret krever?
 - Hvis nei; Hvorfor ikke?
 - Hvis ja; Hvor har du ervervet denne kompetansen?
4. Hvordan vil du vurdere din egen kompetanse innen behandling av varsling av kritikkverdige forhold?
 - Hva er bra/mindre bra?

Kompetanse på ivaretagelse av de involverte partene i en varslings sak

5. Sett fra ditt ståsted, hvor opptatt er Forsvaret som organisasjon av at ledere har kompetanse på ivaretagelse av personell involvert i varslingsaker?
6. Etter din oppfatning, hvem er det som bør ha ansvaret for å ivareta involvert personell? Hvorfor?
7. Sett fra ditt ståsted vil du si at du i din rolle som leder har tilstrekkelig verktøy/ressurser til å være i stand til å ivareta involvert personell på en tilfredsstillende måte?
 - Hvis nei; Hva mangler du av verktøy/ressurser?
 - Hva ja; Hvilke verktøy/ressurser har du tilgjengelig?
8. Mener du selv at du som person har den kompetansen og de egenskapene som er nødvendig for å kunne ivareta involvert personell på en tilfredsstillende måte?

Utdanning og kompetanseheving

9. Hva mangler av kompetanse og/eller utdanning i Forsvaret på dette feltet?
 - Prosessen
 - Ivaretagelse av personell
10. Dersom du kunne lagt et utdanningsløp/kompetansehevingsløp for Forsvaret på dette feltet, både kompetanse på varsling som prosess og kompetanse på ivaretagelse av involvert personell hva ville du vektlagt?

Vi skal nå ta for oss to ulike varslinger av kritikkverdige forhold. Jeg vil beskrive en og en case og stille deg noen spørsmål om den oppståtte situasjonen og hvordan du tenker at du ville forholdt deg til varslingen.

Case 1

Se for deg følgende scenario i avdelingen du leder

En ansatt kommer til deg og forteller at en kollega i samme avdeling ved flere enn en anledning har tatt vedkommende på rumpa under sosiale jobb-tilstelninger der det også var alkohol inne i bildet. Vedkommende har gitt beskjed om at dette ikke aksepteres, og at det oppleves ubehagelig, men kollegaen ignorerer dette.

- Hva tenker du om den oppståtte situasjonen?
- Er dette en situasjon som du ønsker å løse på egenhånd, eller er det behov for støtte/annen kompetanse?
- Hva mener du bør gjøres som neste skritt?
- Hvem involverer du?
- Når saken er avsluttet, hva er ditt ansvar videre som leder av avdelingen?

Case 2

Se for det følgende scenario i avdelingen du leder

To av dine ansatte jobber for tiden i samme prosjekt. Den ene er teamleder – og anses som faglig dyktig, i tillegg til å ha en høy stjerne blant ledere, den andre er teammedlem med

spesialkompetanse innen et av feltene som berører prosjektet. Teammedlemmet opplever å tidvis ikke bli innkalt på møter, - og at råd som hører inn under vedkommende spesialområde ikke tas med i vurdering, eller blir etterspurt. Teamleder har også ved flere anledninger delegert bort arbeidsoppgaver tilhørende spesialfeltet til vedkommende over til andre teammedlemmer som ikke har samme spesialkompetanse.

- Hva tenker du om den oppståtte situasjonen?
- Er dette en situasjon som du ønsker å løse på egenhånd, eller er det behov for støtte/annen kompetanse?
- Hva mener du bør gjøres som neste skritt?
- Hvem involverer du?
- Når saken er avsluttet, hva er ditt ansvar videre som leder av avdelingen?

Avslutning:

- Har du noe på hjertet eller noe å tilføye – noe du tenker jeg burde ha spurt om?
- Takke for tiden
- Informere om veien videre og informere om at vedkommende kan ta forbindelse om det skulle være noe, eller dersom vedkommende ønsker å trekke seg fra prosjektet, hvilket han/hun kan gjøre når som helst.

Vedlegg B Informasjonsskriv og samtykkeerklæring



FORSVARET

Forsvarets høyskole

Forespørsel om deltakelse i datainnsamling til:

Masteroppgave i militære studier

«Varsling av kritikkverdige forhold»

Dette er en forespørsel til deg om å delta som respondent i min masteroppgave. I dette skrivet gir jeg informasjon om masteroppgaven og hva deltakelse for deg vil innebære. Bakgrunn og formål

Media har i den siste tiden satt søkelys på håndtering av varsling av kritikkverdige forhold i Forsvaret. Flere ansatte i Forsvaret har stått fram og fortalt sine historier som varslere, i mange av tilfellene har omvarslere fått liten reaksjon på de kritikkverdige forholdene det er varslet om. Flere av varslerne forteller om lite eller ingen oppfølging i etterkant av varslingssakene. I denne oppgaven ønsker jeg å redegjøre for hvilken kompetanse Forsvaret som organisasjon tilbyr sine ledere om varsling på kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell. Videre er formålet med oppgave å undersøke hva ledere i Forsvaret selv mener de har av kompetanse og kunnskap på dette området, samt hva de selv mener mangler av opplæring/kompetanseheving. Jeg er spesielt opptatt av hva ledere opplever de har av kompetanse innen ivaretagelse og oppfølging av involvert personell. De ansatte er Forsvarets viktigste ressurs, derfor er det viktig at varsling av kritikkverdige forhold blir tatt på alvor, at varslingene bli behandlet korrekt og at involvert personell blir godt ivaretatt. Gode prosesser på disse områdene vil bidra til at de ansatte vil ha tillitt til Forsvarets håndtering av varslingssaker og bidra til å styrke Forsvarets omdømme

Den valgte problemstillingen er:

Varslingssaker i Forsvaret - Har Forsvarets ledere tilstrekkelig kompetanse innen varsling av kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell

Hva kan du forvente å bli spurt om?

Intervjuet vil ta for seg den enkeltes vurdering av egen kompetanse på området, samt hva den enkelte mener mangler av tilbud innen kompetanseheving/kurs eller lignende for at man skal kunne håndtere varsling av kritikkverdige forhold på en tilfredsstillende måte og være trygg i rollen som leder i dette arbeidet.

Om deltakelse i studien

Dersom du velger å delta i denne studien innebærer det å stille til et intervju. Intervjuene blir gjennomført fysisk, på Skype eller annen digital plattform alt etter hva intervjuer og intervjuobjekt finner mest praktisk. Intervjuet vil ta rundt 1 time, og data vil registreres som lydfiler.

Jeg vil kun bruke personlige opplysninger for å komme i kontakt med deg. All identifiserbar informasjon, både navn på personer, arbeidsted etc. vil være behandlet i anonymisert form når resultatene publiseres i selve masteroppgaven. Mens studien pågår vil jeg erstatte navn og kontaktopplysninger med en kode, lagret på en adskilt kryptert navneliste. Avdelingen din eller nåværende arbeidssted vil ikke kunne identifiseres.

Frivillig deltakelse

Å delta i studien er frivilling, dette innebærer at du kan trekke ditt samtykke uten å oppgi grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser dersom du ikke ønsker å delta eller velger å trekke deg ved en senere anledning. Det er kun jeg og min veileder (Oblt. Marius Herberg, Forsvarets Høgskole, mail: mherberg@mil.no) som vil ha tilgang til personidentifiserbare opplysninger.

Dine rettigheter

Dersom du kan identifiseres i innsamlet data, har du rett til å få 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. Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. Studien er meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Dette innebærer at jeg har forpliktet meg til å oppbevare data på forsvarlig måte, samt å slette alle personidentifiserende opplysninger ved prosjektets slutt. Prosjektet løper i perioden 01.08.22-31.08.23, og alle personopplysninger og opptak vil slettes når prosjektet avsluttes.

Har du spørsmål til studien, eller forhold du ønsker å ta opp, ta kontakt per mail eller telefon:

Kontaktinformasjon masterstudent:

E-post: kschart@mil.no / Telefon: 907 93 986

Kontaktinformasjon prosjektansvarlig og veileder:

E-post: mherberg@mil.no / Telefon: 92211790

Kontaktinformasjon Forsvarets personvernombud:

E-post: forsvarets.personvernombud@mil.no / Telefon: 915 03 003

Med vennlig hilsen

Kine-Annett Rydningen Schart, Mastergradsstudent, Forsvarets Høgskole.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt og forstått informasjon om masteroppgaven «Varsling av kritikkverdige forhold» og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker herved til å delta i intervju og til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet i utgangen av august 2023.

(Signert av deltaker, dato

Vedlegg C Godkjenning fra Driftsenhetene

Hei,

Det godkjennes at du kan intervju militære ledere som sier seg villige til dette.
Lykke til med oppgaven!

Med vennlig hilsen,

■ **Christine Huseby Torjussen**

oberst/sjef A-1

Luffforsvarsstaben A-1

E-post: chuseby@mil.no
Telefon: 0520 8016 / 69 23 80 16
Mobil: +47 90 666 479
Besøksadresse: Flyplassveien 300, Rygge flystasjon

Hei,

Spennende og relevant tematikk. HST godkjenner intervju relatert til oppgaven i vår organisasjon.

Mvh
Eirik Hognestad
G1 plan / ops
HST

Hei Kine-Annette,

Beklager meget sendt svar fra Sjø på din forespørsel.

Sjø godkjenner med dette at du kan intervju militære ledere i underliggende avdelinger.

Videre POC i Sjø vil være med: Sille H-T Skjoldal.

Vennlig hilsen

■ **Sille Houge-Thiis Skjoldal**

Kommandørkaptein / STSJ/SSO N1

SST/N1

E-post: sskjoldal@mil.no
Telefon: 0540 5705 / 55 50 57 05
Mobil: 926 35 562
Besøksadresse: Admbygget 5. etg. Haakonsver

Vedlegg D Godkjenning fra NSD

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
976440

Vurderingstype
Standard

Dato
26.10.2022

Prosjekttittel
Varsling av kritikkverdige forhold

Behandlingsansvarlig institusjon
Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig
Marius Herberg

Student
Kine-Annett Rydningen Schart

Prosjektperiode
03.10.2022 - 31.08.2023

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.08.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.8.2023.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelige angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lenger enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Personvertjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personvertjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring, videosamtale o.l.) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personvertjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personvertjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg E Godkjenning fra Forsvarets Forskningsnemnd



1 av 2

Vår saksbehandler
Audun Benjamin Bengtson, aubengtson@mil.no
+47
FHS/FAGSTAB/SEK FOU ADM

Vår dato 2022-12-08
Vår referanse 2022/047110-002/FORSVARET/ 910

Tidligere dato
Tidligere referanse

Til
Line-Annett Rydningen Schart
..

Kopi til
HÆR/HST/G1/PL OPRSEKSJ/Eirik Wabakken Hognestad
LUFT/LST/STØTTE/A1 AVD/Christine Huseby Torjussen
SJØ/SST/N1 SJØ/Sille Houge-Thiis Skjoldal

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 5. desember 2022 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstillinger er oppgitt: «Har Forsvarets ledere tilstrekkelig kompetanse innen varsling av kritikkverdige forhold og ivaretagelse av involvert personell?». Det skal gjennomføres intervju med militære ledere på nivå fire og tillatelse fra avdelingene er innhentet ved Eirik Hognestad (HÆR), Christine Torjussen (LUFT) og Sille Skjoldal (SJØ).

2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger 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 har myndighet til å behandle 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 opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 31. august 2023.

4 Vilkår 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 fhs.datautlevering@mil.no

Postadresse	Besøksadresse	Sivil telefon/telefaks	Epost/ Internett	Vedlegg
Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge	Oslo ml/Akershus 0015 OSLO Norge	/	postmottak@mil.no www.forsvaret.no	
		Militær telefon/telefaks 99/0500 3699	Organisasjonsnummer NO 986 105 174 MVA	

2 av 2

Sven Gabriel Holtmark

Leder forskningsnemnda

Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.