



# FHS Krigsskolen

## Bacheloroppgave

Ringvirkninger av OMT og URE

– Samsvarer command-team instruksens ansvars- og oppgavefordeling med offiserens fagkompetanse etter OMT og URE? –

av

Trym Anthonisen og Mathias Horn Elieson

Lvert som en del av kravet til graden:

BACHELOR I MILITÆRE STUDIER MED FORDYPNING I LEDELSE OG LANDMAKT

Antall ord: 10979

Innlevert: April 2024

**Godkjent for offentlig publisering**

## Forord

Denne bachelorperioden har vært innholdsrik på mange måter. Det vi sitter igjen med etter å ha levert oppgaven er for det første at kommunikasjon er avgjørende. Man er en gruppe, med to hoder som tenker ulikt, så det er viktig å lære seg å gi og ta. Dersom en får til samarbeidet på en effektiv måte, er dette synergi i sin rette form. For det andre så har vi erfart at det å være dedikert lønner seg. Selv om grupperom, skjermtid og lunken kaffe kan være utfordrende, så er det like greit å bare få jobben gjort. Det har dessuten vært lærerikt å sette seg inn i troppssjefens rolle etter ordning for militært tilsatte (OMT) og utdanningsreformen (URE). Vi tror denne forståelsen kan vise seg å være til en fordel når vi selv skal tiltre troppssjefstillinger i Hæren.

Til slutt ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder major Stein Helge Kingsrød. Kingsrød har vist interesse for oppgaven og det arbeidet vi har gjort fra første dag, noe vi som gruppe setter stor pris på. Han har også vært svært fleksibel, men samtidig spørrende, og vist oss vei i perioder hvor det har vært nødvendig. Tusen takk major Kingsrød for din veiledning og gode tilbakemeldinger.

Oslo, Krigsskolen, 04-04-2024

---

## Publiseringsavtale

### En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

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

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

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

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

## Plagiaterklæring

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

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

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

**Dato:** 04/04/24

Mathias Horn Elieson

Trym Anthonisen

Mathias Horn Elieson

Trym Anthonisen

## Sammendrag

Forsvaret har det siste tiåret gjennomgått betydelige organisatoriske endringer, hvorav implementeringen av OMT og URE er de to største. Dette har vært av betydning for alt av forsvarspersonell. Implementeringen av OMT har blant annet medført opprettelsen av to individuelle karrieresøylar, OF og OR. Samt opprettelsen av et commandteam, som nå er ansvarlig for ledelse på tropp- til og med bataljonsnivå. URE har kortet ned på tiden det tar fra en person får opp øynene for videre utdanning i Forsvaret til han er ferdig utdannet, ved å tillate rekruttering fra videregående skole til de respektive offisersutdanningene i Forsvaret. Som med mye annet i Forsvaret, har disse organisatoriske endringene vært gjenstand for het diskusjon og forskning. Denne oppgaven søker å bygge videre på denne diskusjonen, mer konkret i hvilken grad utdanningen av offiserer ved Krigsskolen gjenspeiler commandteam instruksens ansvar- og oppgavefordeling.

Denne oppgavens problemstilling er «*Hvordan samsvarer commandteam instruksens ansvars- og oppgavefordeling med troppssjefens fagkompetanse etter OMT og URE?*». Det teoretiske rammeverket tar for seg organisasjonsteori, kunnskapsledelse og en begrepsavklaringene av ledelsesmekanismene styring og ledelse. Ved å sette dette opp mot tidligere karriere- og tjenesteplaner, commandteam instruksens samt tidligere studier, indikerer dette at dagens troppssjef har manglende faglig forståelse. Grunnet manglende faglig forståelse vil commandteamet gå over i en uformell normativ struktur, som avviker fra den normative strukturen. Herunder en hierarkisk organisatorisk variant i favør troppssersjant. Dette resulterer i et tydelig skille mellom ansvar- og oppgavefordelingen mellom OR og OF, dog er ikke denne fordelingen i tråd med commandteam instruksens. Resultatene i oppgaven viser til at troppssersjanten er troppens uformelle utøvende leder, og har makt til å ta beslutninger. Troppssjefen sitter igjen med styringsrettede oppgaver som ikke krever inngående faglig kompetanse for å løse. Dette fører til liten grad av sparring og forhandlinger innad i commandteamet, og med det mindre grad av synergi.

Troppssjefens rolle i commandteamet på dagens ordning strider altså imot instruksens gitte ansvar- og oppgavefordeling, grunnet manglende faglig forståelse. Studien vil derfor hevde at en revidering av dagens commandteam instruks kan være seg nødvendig, samt en bredere forståelse for hvor hvordan dagens offiser skal tilegne seg nødvendig faglig kompetanse for å imøtekomme dagens krav.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	i
Sammendrag.....	iii
Figurer .....	v
Forkortelser .....	vi
1 Innledning / Introduksjon .....	1
1.1 Tema/bakgrunn .....	1
1.2 Mål og problemstilling .....	2
1.3 Avgrensninger .....	2
2 Teori.....	2
2.1 Troppen som en organisasjon .....	3
2.2 Faglig kompetanse i lederrollen .....	4
2.3 Styring og ledelse på troppsnivå.....	6
2.4 Empirisk forventning og årsakssammenhenger.....	7
3.0 Metode .....	9
3.1 Metodevalg.....	9
3.2 Metodebeskrivelse .....	10
3.3 Styrker og svakheter med valgt metode.....	11
3.4 Datainnsamling .....	11
3.5 Kildekritikk .....	12
3.6 Forfatternes ståsted .....	13
3.7 Etske forhold.....	13
4 Empiri.....	13
4.1 Implementeringen av OMT og URE .....	14
4.2 Troppssjefens rolle i lys av OMT og URE.....	16
4.3 Empiri fra tidligere oppgaver .....	20
4.4 Sammenligning av tidligere oppgaver .....	22
4.5 Delkonklusjon .....	23
5 Analyse .....	24
5.1 Utøvende leder .....	25
5.2 Implikasjoner med endring av organisatorisk variant .....	26
5.3 Tilegnelse av fagkunnskap etter tiltredelse .....	28
6 Avslutning .....	29
6.1 Konklusjon .....	29
6.2 Anbefaling til videre forskning.....	31
7. Litteraturliste .....	32

## Figurer

Figur 1: Comparing Management and Leadership (Kotter 1990, s.6)

Figur 2.1: Illustrasjon av ansvars og oppgavefordeling i et commandteam.

Figur 2.2: Illustrasjon av offiserens mangel på faglig forståelse i et commandteam.

Figur 3: Tidslinje av implementeringen av OMT og URE.

Figur 4.1: Karrieresystem for operativt yrkesbefal

Figur 4.2: Karrieresystem for avdelingsbefal

## Forkortelser

GBU – Grunnleggende Befalsutdanning

GOU – Grunnleggende offisersutdanning

NATO – North Atlantic Treaty Organization

NK – Nestkommanderende

OF – Offiser

OMT – Ordning for militært tilsatte

OR – Other ranks

URE – Utdanningsreformen

VBU – Videregående befalsutdanning

## 1 Innledning / Introduksjon

### 1.1 Tema/bakgrunn

Forsvarets implementering av ordning for militært tilsatte (OMT) har i skrivende stund begynt å få et fotfeste. Dette innebærer blant annet inndelingen av et offiser- og spesialistkorps, Sverre Diesen omtaler dette som to A-lag (Diesen, 2020). Med denne inndelingen, følger en ansvars- og oppgavefordeling; En offiser skal i all hovedsak planlegge, forvalte og lede utdanning av medarbeidere og soldater. Spesialisten på sin side, skal fordype seg i valgte fagområde og har det overordnede fagansvaret (Sjef Hæren, 2019). For å møte disse funksjonene utdannes en offiser horisontalt, han er en generalist med breddekompetanse, spesialisten utdannes vertikalt, med fokus på dybdekompetanse. I tillegg til OMT har det også skjedd en utdanningsreform (URE) som tillater rekruttering direkte fra videregående skole til krigsskoleutdanning. Denne endringen betyr at kommende offiserer som utdannes ved krigsskolene i dag har mindre praktisk erfaring sammenlignet med tidligere.

Suksessen til OMT avhenger av et effektivt samspill mellom offiseren og spesialisten, der begge roller er avgjørende for å sikre et helhetlig beslutningsgrunnlag. Dette samspillet er ment å ivaretas av et commandteam. Commandteamet består av en OF og en OR. I commandteamet forenes bredde- og dybdekompetansen om en endelig løsning. Det er dette samspillet som skal gi et robust og gjennomtenkt grunnlag for beslutningstaking, et perspektiv som ville vært mangelfullt uten bidraget fra den ene eller andre parten. Offiseren er den endelige beslutningstakeren, spesialisten skal støtte sjefen med faglige innspill som er med på å øke kvaliteten på beslutningen (Sjef Hæren, 2019). For å sikre samspillet har det blitt publisert en commandteam instruks som skiller ansvars og oppgavefordelingen mellom OF og OR.

Det vil på mange måter oppnås en synergisk effekt, der samspillet mellom OF/OR forsterker hverandre slik at den kombinerte effekten blir større enn summen av den enkelte. Med andre ord, en offiser må ha forståelse for en spesialist sitt bidrag og visa versa. Med implementeringen av URE og rekruttering av offiserer direkte fra videregående skole, er det relevant å reise spørsmålet om hvorvidt en nyutdannet offiser har tilstrekkelig faglig forståelse. Er dagens offiser utdannet tilstrekkelig for å imøtekomme rollen i et commandteam? På bakgrunn av dette, hvilke konsekvenser har eventuelt manglende fagforståelse for troppssjefen i et commandteam?



## 1.2 Mål og problemstilling

Dette studiet har til hensikt å besvare følgende problemstilling:

*“Hvordan samsvarer commandteam instruksens ansvars- og oppgavefordeling med troppssjefens fagkompetanse etter OMT og URE?”*

Målet med oppgaven er først å identifisere hvilken endring som har skjedd i ansvars- og oppgavefordelingen på troppsnivå gjennom implementeringen av OMT og URE. Videre vil vi undersøke om troppssjefen i dag har tilstrekkelig faglig kompetanse for å imøtekomme dagens ansvars- og oppgavefordeling. Til slutt vil vi vurdere hvordan troppssjefens faktiske fagkunnskap påvirker denne fordelingen. Dette forskningsområdet er av relevans, spesielt med tanke på nåværende generasjonen av nyutdannede troppssjefer under den nye ordningen. Visse aspekter av dette temaet har blitt behandlet tidligere, dog er det ikke gjort forskning på om faglig kompetanse gjenspeiler commandteam instruksens ansvars- og oppgavefordeling. Som følge av dette, på hvilken måte påvirker dette troppssjefen i et commandteam. Dette studiet søker å bidra til en dypere forståelse for troppssjefen etter OMT og URE.

## 1.3 Avgrensninger

Oppgaven vil avgrenses til troppsnivå, da dette er den stillingen offiserer fra krigsskolen tiltrer. Tanken med valgt nivå er at de endringer OMT og URE har på utøvelsen av ledelse best vil kunne belyses på troppsnivå. Det er dog ikke utenkelig at oppgavens funn også reflekterer offiserer og commandteam på et høyere nivå.

Videre vil vi undersøke offiseren i rammen av commandteamet, sersjanten blir i denne oppgaven beskrevet i henhold til commandteam instruksens. Det blir ikke belyst eventuelle feil og mangler ved utdanningsløpet til sersjanten og konsekvenser av dette.

## 2 Teori

I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket som ligger til grunn i oppgaven. Vi har valgt å undersøke problemstillingen gjennom organisasjonsteori. Dette skal være med på å teoretisere hvilke organisatorisk variant troppen har, og i den forbindelse offiserens og troppssersjantens rolle. Videre skal teori om faglig kunnskap være med på å underbygge hvorvidt dette er av betydning for lederen i en organisasjon. Avslutningsvis vil vi knytte dette opp imot begrepene ledelse og styring, da dette er avgjørende mekanismer for å koordinere og

effektivisere den totale innsatsen i en organisasjon. Utledet fra teorien har vi kommet frem til to empiriske forventninger.

## 2.1 Troppen som en organisasjon

Organisasjonen utgjør hjørnesteinen av enhver strukturert virksomhet og fungerer som et komplekst nettverk av menneskelige ressurser og ansvarsområder (Gullick et al., 2003, kap. 1). En offentlig organisasjon kan ansees som et instrument for å oppnå et overordnet mål. Dette vil komme til syne ved at organisasjonens medlemmer handler formålsrasjonelt, dette innebærer at resultatene av handlingene som gjøres er i tråd med det overordnede målet. For å nå det overordnede målet må organisasjonens medlemmer vurdere mulige alternativer og virkemidler, dette kan kategoriseres som mål-middel-vurderinger (Christensen et al., 2015, s. 35). Innenfor det instrumentelle perspektivet kan vi skille mellom to varianter, hierarkisk- og en forhandlingsvariant.

Den hierarkiske variant er helhetlig og legger vekt på kunnskap om mål-middel sammenhenger. Lederen i en slik organisasjon må ha kunnskap om midlene organisasjonen innehar, samt hvordan en anvender disse for å oppnå det overordnede målet. Videre vil lederen ha makt til å ta beslutninger for å oppnå den overordnede målsetningen (Christensen et al., 2015, s. 35). Den hierarkiske variant samsvarer med Luther Gullicks top-down-prinsipp. Denne tilnærmingen betrakter organisasjonen som et system for å underordne virksomheten under topplederen eller administrerende direktør (Gullick et al., 2003, kap. 1).

Forhandlingsvariant, på sin side, kjennetegnes ved at personellet i organisasjonen har ulike mål, kunnskaper og interesser. I en slik variant vil ingen aktører i organisasjonen på egen hånd klare å ivareta sine egne interesser. Beslutningene i organisasjonen vil være basert på forhandlinger og kompromiss mellom aktørene i organisasjonen (Christensen et al., 2015, s. 35). Forhandlingsvariant skiller seg dermed fra en hierarkisk variant ved at lederen ikke har tilstrekkelig kunnskap om midlene i organisasjonen, og må derfor basere seg på forhandlinger med organisasjonens medlemmer.

Implementeringen av OMT har medført en endring i den organisatoriske strukturen i Forsvaret. Ved opprettelsen av et commandteam er troppssjefen nå ikke alene om å fatte beslutninger. Dog innehar troppssjefen fortsatt det formelle ansvaret, men hensikten med å inkludere en troppssersjant i commandteamet er å tilføre spesialisert fagkompetanse for å styrke beslutningsgrunnlaget (Sjef Hæren, 2019). Spesialistsøylen ble etablert for å sikre mer faglig

tyngde på lavt nivå, dette for å øke kvaliteten på de faglige beslutningene som blir tatt av ledelsen (Innst. 336 S (2014-2015) s. 1). Denne strukturen søker å oppnå en synergistisk effekt ved å kombinere troppssjefens kunnskap om planlegging med troppssersjantens kunnskap om midlene. Beslutninger som tas i commandteamet er derfor basert på bidrag fra begge parter. Denne tilnærmingen muliggjør en helhetlig vurdering og søker å sikre et best mulig beslutningsgrunnlag. Til sammenligning, opererte troppssjefen mer selvstendig før implementeringen av OMT. På den tiden bestod troppens ledelse av troppssjef og nestkommanderende (NK), hvor NK - tropp fungerte som stedfortreder (Generalinspektør i Hæren, 2015). NK - tropp hadde ikke et kunnskapsområde utover det troppssjefen besatt. Dette førte til at troppssjefen i større grad tok beslutninger på egen hånd uten å ha en dedikert faglig rådgiver ved sin side. Hensikten med OMT anses dermed å være etableringen av en forhandlende organisatorisk variant, da den tidligere hierarkiske modellen manglet tilstrekkelig faglig dybde hos beslutningstaker.

En slik forhandlingsvariant vil være med på å sikre god kvalitet på beslutningene. Herbert Simons teori om «bounded rationality» beskriver at en persons evne til å fatte rasjonelle beslutninger er avgrenset til informasjon, kognitive ressurser og tid. Menneskets beslutningstaking er sålede begrenset av evnen til å prosessere informasjon. Derfor baserer en ofte sine beslutninger på tidligere erfaringer og egen indoktrinert kunnskap i møte med komplekse beslutningsprosesser (Simon, 1991). Gitt at situasjonene er så komplekse at det er vanskelig å prosessere informasjonen, vil sparring mellom personell med ulik kunnskap i større grad kunne ta hensyn til flere aspekter ved situasjonen. Dette fordrer dog et godt samarbeid mellom partene. I møte med komplekse problemer kan et commandteam utfylle hverandres begrensninger og i så måte øke den totale kvaliteten på beslutningen.

## 2.2 Faglig kompetanse i lederrollen

Med fremveksten av avanserte teknologier og anskaffelsen av komplekse systemer har spesialister blitt en kritisk ressurs innenfor mange avdelinger. Spesialistene gjennomgår omfattende kurs for å kunne beherske og anvende disse komplekse systemene. Et illustrerende eksempel er våpenarten logistisk. I logistikk utdanner Hærens våpentekniske korps (HVK) spesialister innen vedlikeholdstjenester og ammunisjon, hvor de blir teknikere på alt av hærens materiell. Ammunisjons-soldater spesialiserer seg innen forvaltning og distribuering av ammunisjon i Hæren. Hærens intendantur (HI) utdanner spesialister innen forsyningstjenester, dette inkluderer drivstoff, vann og proviant. Hærens transportkorps (HTK) utdanner spesialister

innenfor transporttjeneste, dette inkluderer blant annet transport på beltevogn, tungtransport og lastevogn. I en tropp finner en ofte to eller tre av de nevnte logistikkartene (Hærens våpenskole, 2024). Denne utviklingen har en direkte påvirkning på dagens troppssjefer, som står ovenfor utfordringen med å lede og koordinere den mangfoldige gruppen spesialister. I lys av denne kompleksiteten blir kunnskapsledelse av økende betydning for effektivt å håndtere den omfattende og varierte kompetansen blant spesialistene. Kunnskapsledelse kan defineres som ledelse av organisasjoner som har fagspesifikk kompetanse utgjør kjerneressursen (Poulfelt, 2002, s. 69). Det oppstår flere utfordringer når en skal lede fagtunge organisasjoner.

Den første utfordringen er rettet mot autonomi versus styring. Autonomi er graden av frihet og tillit den enkelte har til å ta egne beslutninger og handle selvstendig. Styring, på en annen side, er lederens evne til å sette klare retningslinjer, kontrollmekanismer og oppfølging av individuelle prestasjoner. I kompetansestyrt avdelinger foretrekker spesialistene autonomi i eget arbeid. Denne formen for uavhengighet kan være motiverende, samtidig er det nødvendig med en viss grad av styring. Å finne den rette balansen mellom autonomi og styring er avgjørende for en troppssjef, da det handler om å opprettholde motivasjon og initiativ blant spesialistene, uten å miste kontroll og arbeidsprosessen. Dette kan la seg gjøres gjennom etablering av klare rammer, men uten at det reduserer den enkeltes handlefrihet. En forutsetning for at troppssjefen skal kunne sette klare rammer, uten å redusere individuell handlefrihet, er kunnskap om og kjennskap til spesialistenes fagfelt. Ved mangel på dette vil han miste respekt og tillit, redusere motivasjon og engasjement samt oppnå dårligere ytelse og resultat (Poulfelt, 2002, s. 71). Troppssjefen må ha god nok kunnskap om faget for å kunne balansere autonomi og styring.

En annen utfordring som oppstår, rettes mot lederen i en kompetansetung avdeling. Ifølge Poulfelt er de kvalifiserte lederne ikke villige, eller har mulighet, til å påta seg lederansvar, mens de som ikke besitter tilstrekkelig kvalifikasjoner ofte er villige til å innta ledende roller. Denne problematikken blir særlig tydelig ved implementeringen av URE, hvor det legges opp til mindre faglige kompetente ledere. Sveiby og Lloyd beskriver «for å lede spesialister, må du ha vært en spesialist selv» (Sveiby & Lloyd, 1987). Etter URE er det mulig å tiltre lederstillinger etter kun tre års skolegang, med begrenset faglig kompetanse eller forståelse for eget fagfelt. Denne praksisen utfordrer grunnleggende prinsipper knyttet til kunnskapsledelse og ledelseeffektivitet. Ledere som mangler nødvendig faglig innsikt og kompetanse innenfor avdelingens fagområde, kan møte betydelige utfordringer med å forstå, verdsette og koordinere

spesialistenes arbeid på en effektiv måte (Poulfelt, 2002, s. 73). Som et resultat av dette faller det mer naturlig at troppssersjant, som en spesialist, leder troppen.

## 2.3 Styring og ledelse på troppsnivå

Alt troppen gjør må rettes mot et overordnet mål, dette krever en balansert tilnærming som inkluderer både styring og ledelse. Virksomhetsstyring (styring) og lederskap deler et felles formål: å påvirke arbeidstakere for å nå organisatoriske mål (Yukl & Gardner, 2020). På en annen side er de to begrepene ulike. John P. Kotter, professor i Organisasjonsledelse, forklarer ulikhetene mellom styring (management) og ledelse på følgende måte; Styring har til hensikt å strukturere og skape forutsigbarhet, mens ledelse handler om den mellommenneskelige relasjonen for å motivere de en leder (Kotter, 1990, s. 6). Kotter presenterer en modell som i detalj skiller styring og ledelse.

6 Introduction

Exhibit 1.1 Comparing Management and Leadership

	Management	Leadership
Creating an agenda	Planning and Budgeting—establishing detailed steps and timetables for achieving needed results, and then allocating the resources necessary to make that happen	Establishing Direction—developing a vision of the future, often the distant future, and strategies for producing the changes needed to achieve that vision
Developing a human network for achieving the agenda	Organizing and Staffing—establishing some structure for accomplishing plan requirements, staffing that structure with individuals, delegating responsibility and authority for carrying out the plan, providing policies and procedures to help guide people, and creating methods or systems to monitor implementation	Aligning People—communicating the direction by words and deeds to all those whose cooperation may be needed so as to influence the creation of teams and coalitions that understand the vision and strategies, and accept their validity
Execution	Controlling and Problem Solving—monitoring results vs. plan in some detail, identifying deviations, and then planning and organizing to solve these problems	Motivating and Inspiring—energizing people to overcome major political, bureaucratic, and resource barriers to change by satisfying very basic, but often unfulfilled, human needs
Outcomes	Produces a degree of predictability and order, and has the potential of consistently producing key results expected by various stakeholders (e.g., for customers, always being on time; for stockholders, being on budget)	Produces change, often to a dramatic degree, and has the potential of producing extremely useful change (e.g., new products that customers want, new approaches to labor relations that help make a firm more competitive)

FIGUR 1: (KOTTER 1990, s.6)

Modellen beskriver at styring omhandler å planlegge, organisere, kontrollere samt skape forutsigbarhet. Mens ledelse omhandler å etablere retning, kommunisere med personellet, motivere og inspirere samt gjøre endringer hvis det trengs.

Haakon Hjortmo, på sin side, presenterer en tredelt forklaring på ulikhetene mellom styring og ledelse. Det er flere likheter mellom Kotter og Hjortmo sine forklaringer, dog er Hjortmo sin forklaring rettet mot militær ledelse og på så måte øker dens relevans. Først og fremst skiller

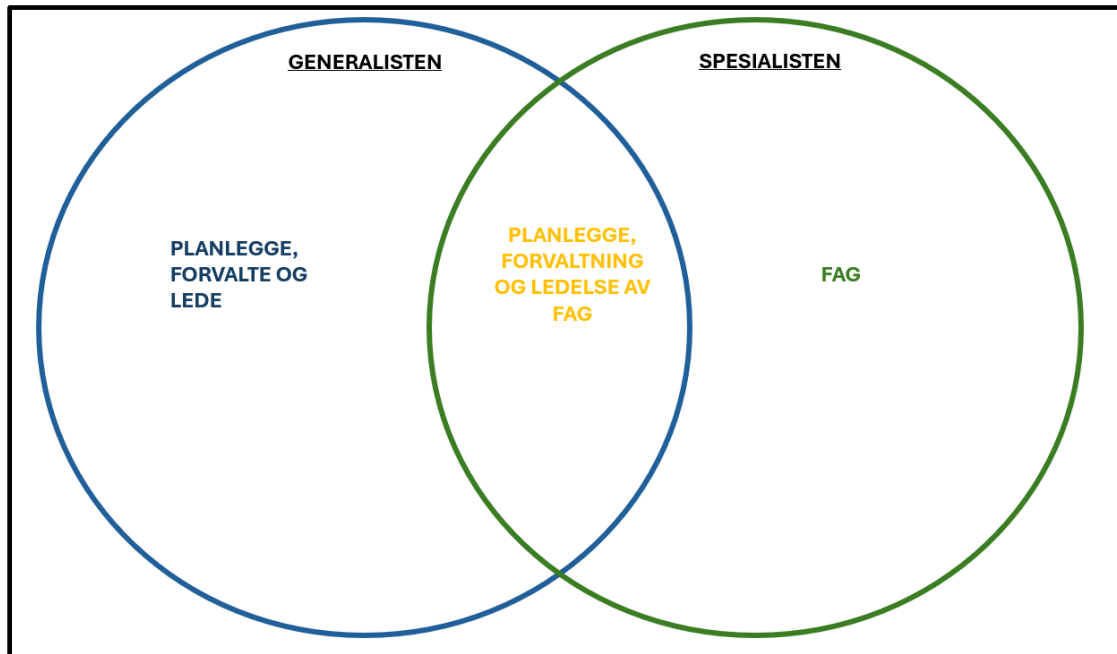
Hjortmo mellom direkte og indirekte påvirkning av medarbeiderne. Ledelse er i den forstand direkte påvirkning, der fokuset er rettet mot mennesket, og hvordan en gjennom interaksjon motiverer og inspirerer mot å nå et felles mål. Styring er i større grad en systemorientert tilnærming, der en indirekte gjennom formaliserte styringsmekanismer, koordinerer og overvåker innsatsen. For det andre er det en vesentlig forskjell i møte med kjente eller ukjente situasjoner. Der ledelse favoriseres i situasjoner som er ukjente, der styring kommer til kort. Dog er styring effektivt i situasjoner med kjente problemer, med klare løsninger og forutsigbare utfordringer. Mens ledelse i møte med usikkerhet er nødvendig for å definere et problem, for så videre å sette en retning. For det tredje skiller han på formell og uformell autoritet. Der styring tar utgangspunkt i en leders formelle autoritet (Hjortmo et al., 2023, kap. 2).

Styring og ledelse er viktige mekanismer for å koordinere den totale innsatsen i en tropp. Commandteam Instruksen har til hensikt å konkretisere ansvar og oppgavefordeling mellom OR og OF. Instruksen er styrende, det er derfor viktig at nytilsatte troppssjefer setter seg inn i instruksen. Instruksen presiserer at troppssjefen, først og fremst, er den utøvende leder av troppen. «Dette gjør troppssjefen ved å prioritere og beslutte oppgaver» (Sjef Hæren, 2019, s. 3). Troppssersjanten er, som beskrevet tidligere, troppssjefens høyre hånd og sparringspartner. «Troppssersjanten skal omsette troppssjefens ordre og målsetninger til arbeidsoppgaver, og følge opp disse» (Sjef (Hæren, 2019, s. 3). Instruksen gir en oversikt over ulike og ansvar og oppgaver både i garnison og felt, men det er fortsatt behov for klarhet rundt hvilke oppgaver som er styring- og hvilke som er ledelsesrettet. Dette vil vi se nærmere på i analysen.

## 2.4 Empirisk forventning og årsakssammenhenger

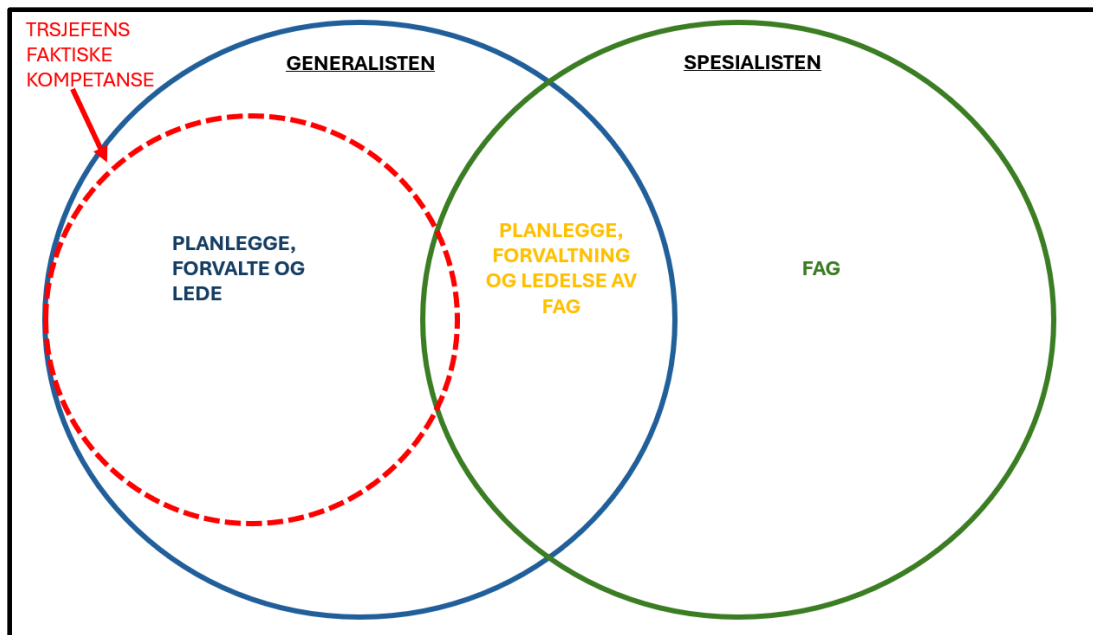
Basert på teorien har vi kommet frem til to empiriske forventinger. Den første empiriske forventingen er at troppen etter OMT og URE kjennetegnes ved en forhandlende variant der troppssjefen har det formelle ansvaret. Denne forventingen baserer seg på den formelle normative strukturen presentert i commandteam instruksen. Troppssjefen og troppssersjanten har tydelige fordelte roller, dog er det en kunnskapsoverlapp mellom disse for å oppnå synergiske effekter. Troppssjefen har tilstrekkelig fagkunnskap til å forstå hvordan troppens midler brukes for å oppnå det overordnede målet, mens troppssersjanten er en faglig sparringspartner for å understøtte sjefens beslutning. Troppssjefen driver både styring og ledelse. Styring benyttes for å koordinere troppens aktiviteter, utarbeide planer og kontrollere disse slik at troppens aktiviteter rettes mot det overordnede målet. Ledelse benyttes for å påvirke de underordnede til å faktisk gjennomføre de oppgaver som er pålagt. Troppssersjanten og

troppssjefen forhandler om styringsrettede og ledelsesrettede oppgaver. Empirisk forventning en blir visualisert i figur 2.1. Her er ansvar- og oppgavefordelingene mellom OR og OF tydelig, i tillegg er det en kunnskapsoverlapp som fører til interaksjon mellom OR og OF, som igjen fører til synergiske effekter.



FIGUR 2.1: (ILLUSTRASJON AV ANSVAR- OG OPPGAVEFORDELING I ET COMMANDTEAM)

Den andre empiriske forventningen er at ny ordning etter OMT og URE har ført til en uformell normativ struktur som avviker fra den formelle normative strukturen. Herunder en hierarkisk organisatorisk variant i favør troppssersjant. Dette grunnet manglende fagforståelse hos troppssjefen på ny ordning. Forventningen er at troppssjefen etter OMT og URE ikke har tilstrekkelig fagforståelse til å vurdere mål-middel sammenhenger. Dette resulterer i et tydelig skille mellom ansvar- og oppgavefordelingen mellom OR og OF, dog er ikke denne fordelingen i tråd med commandteam instruksen. Troppssersjanten er troppens uformelle utøvende leder, og har makt til å ta beslutninger. Troppssjefen sitter igjen med styringsrettede oppgaver som ikke krever inngående faglig kompetanse for å løse. Dette fører til liten grad av sparring og forhandlinger innad i commandteamet, og med det mindre grad av synergi. Dette blir belyst i figur 2.2.



FIGUR 2.2: (ILLUSTRASJON AV OFFISERENS MANGEL PÅ FAGLIG FORSTÅELSE I ET COMMANDTEAM)

For å forstå hvordan OMT og URE har endret ansvar- og oppgavefordelingen har vi i dette kapitlet gått dypere ned i organisasjonsteori, brutt ned commandteam instruksjonen med tilhørende ansvar- og oppgavefordeling, sett på troppssjefens rolle i en spesialistpreget avdeling, samt definert begrepene styring og ledelse. På bakgrunn av dette har det blitt utledet to empiriske forventninger. Oppgaven vil videre søke å bekrefte/avkrefte de empiriske forventningene.

## 3.0 Metode

### 3.1 Metodevalg

Metodevalg betyr valg av fremgangsmåte (Dalland, 2021, s. 216). Studiet baserer seg på en kvalitativ tilnærming. En forskningsmetode som brukes ved innsamling og analyse av kvalitative data. Datagrunnlaget i oppgaven er todelt. Første del baserer seg på en dokumentanalyse. «Dokumentanalyse omtales gjerne som en type kvalitativ innholdsanalyse der forskeren samler inn data som analyseres for å få frem viktige sammenhenger og relevant informasjon om det eller de forholdene i samfunnet vi ønsker å studere» (Johannessen et al., 2016, s. 97). Denne metoden har to hensikter. Først skal den nyttes for å sammenligne «karriere og tjenesteplaner» før og etter OMT, for å se om det er divergens blant disse. For det andre skal dokumentanalysen analysere stortingsmeldinger, instruksjoner og tilhørende vedlegg som



omhandler implementeringen av OMT og URE. Disse dokumentene er ment som et supplement til «karriere og tjenesteplaner».

Andre del baserer seg på bachelor- og masteroppgaver. Med andre ord, en *annenordensanalyse* eller *metasyntese*. «Metasyntese er en metode for å sammenstille kvalitativ forskning på et bestemt emne hvor forskerne sammenlikner og analyserer tekstene fra individuelle studier og utvikler nye tolkninger» (Johannessen et al., 2016, s. 104). Denne tilnærmingen er valgt med tanke på forskningsspørsmålet som ligger til grunn for studien. Selv om det tidligere er forsket på temaet, har denne forskningen primært satt søkelys på offiserers fagkompetanse. Denne studien tar imidlertid et skritt videre ved å undersøke hvilken påvirkning mangel på faglig kompetanse kan ha på troppssjefens rolle i lys av et commandteam.

### 3.2 Metodebeskrivelse

I den teoretiske redegjørelsen av denne oppgaven tar vi først for oss organisasjonsteori, hvor vi definerer troppen som en forhandlende organisasjon. Videre ser vi på kunnskapsledelse og hvilke utfordringer en leder har i møte med fagspesifikke organisasjoner. Til slutt i teorikapittelet definerer vi begrepene styring og ledelse. Teorikapittelet danner grunnlag for videre drøfting av troppssjefens rolle i et commandteam etter OMT, og hvordan mulig mangel på faglig kompetanse kan påvirke hans utøvelse av ledelse.

Den empiriske beskrivelsen har til hensikt å sammenligne karriere- og tjenesteplaner samt øvrige dokumenter. Dette gir grunnlag for å vurdere om det foreligger divergens vedrørende faglig kompetanse blant offiserer før og etter implementeringen av OMT og URE. Dokumentene er med på å fremstille endringer i ansvar og oppgaver til troppssjefen. Dette skal gjøres ved beskrive hvilke endringer Hæren har gjennomgått siste ti årene. Avslutningsvis i den empiriske beskrivelsen vurderes hvorvidt troppssjefen har tilstrekkelig faglig kunnskap for å imøtekomme sin rolle etter OMT og URE. Dette vil bli gjort gjennom en analyse av intervjuer som tidligere er gjennomført som en del av bachelor- og masteroppgaver.

I drøftingen problematiserer vi manglende fagforståelse og hvilken påvirkning dette har for utøvelsen av ledelse. Først ser vi på commandteam instruksjonen som ikke samsvarer med troppssjefens faglige kompetanse. Deretter ser vi på hvilken organisatorisk endring dette har for et commandteam. Avslutningsvis tar vi for oss troppssjefens evne til å tilegne seg tilstrekkelig fagkunnskap i stilling.

### 3.3 Styrker og svakheter med valgt metode

Valgt metode har sine styrker og svakheter. En svakhet med valgt metode rettes mot grad av pålitelighet, når det gjelder intervjuene, som utgjør en del av datagrunnlaget for forskningen. Selv om dataene kan fremstå relevante, er det viktig å erkjenne at de kan være samlet inn på en måte som svekker deres pålitelighet. Dette kan forekomme gjennom mulige feilkilder i kommunikasjonsprosessen, en prosess vi ikke har overvært. Med dette menes at intervjuerne har forstått svaret riktig. Samt om svarene er notert riktig (Dalland, 2021, s. 63). Så ledes legger vi vår lit i at både intervjuere og intervjuobjekt har gjort tilstrekkelig med forarbeid og gjennomføring av intervju, slik at disse kan nyttes til videre forskning.

En ytterligere svakhet er at det kun er en av de tidligere oppgavene som har intervjuet personell som har uteksaminert på ny ordning (URE). Det vil si at de andre oppgavene beskriver mulige utfordringer med personell som utdannes under den nye reformen. Det er dog av relevans da disse oppgavene har blitt skrevet etter OMT ble vedtatt og i så måte kan identifisere rollen til troppssjef, og med det kan vurdere om utdanningsreformen imøtekommer dette.

En styrke ved den valgte metodikken er dens bruk av varierte kildetyper, som gir et bredt og nyansert grunnlag for forskning. Bruken av "karriere- og tjenesteplaner" fungerer som et fundament for å muliggjøre en systematisk analyse av likheter og ulikheter. Videre bygger denne studien på tidligere intervjuundersøkelser, noe som betraktes som en metodisk styrke. Dette tillater en analyse av mønstre og avvik i dataene. Det er en antagelse at forskerne som har gjennomført tidligere intervjuundersøkelser kan være påvirket av subjektive forutsetninger, hvor de søker å bekrefte eller avkrefte egne hypoteser. Ved å basere studien på flere intervjuundersøkelser, kan man eksponere seg for ulike perspektiver og tilnærminger, noe som kan bidra til å styrke validiteten og påliteligheten av de empiriske funnene i studien.

### 3.4 Datainnsamling

Det empiriske grunnlaget for denne studien er todelt. Den første delen setter søkelys på «tjeneste og karriereplaner» før og etter OMT, samt andre dokumenter som omhandler OMT og URE. Den andre delen undersøker tidligere bachelor- og masteroppgaver.

Datainnsamlingen av "tjeneste og karriereplaner" og øvrige dokumenter tar sikte på å sammenligne informasjonen før og etter OMT og URE. Formålet er å identifisere forskjeller i troppssjefens krav til fagkunnskap, samt hvordan ansvars og oppgavefordeling i Commandteam blir presentert. Det er viktig å merke seg at troppssjefen ikke kan betraktes isolert, da

vedkommende i dagens ordning opererer som en del av et team. Likevel er det av interesse å undersøke eventuelle divergenser mellom den "totale" ledergruppen før og etter OMT.

Datainnsamlingen fra tidligere oppgaver har som mål å identifisere mønstre blant dagens tjenestegjørende troppssjefer. "Tjeneste- og karriereplaner" og øvrige dokumenter kan avdekke forskjeller før og etter OMT, men det er ikke tilstrekkelig for å fastslå det nåværende ståstedet i dagens avdelinger. Derfor benyttes tidligere oppgaver som datagrunnlag for å analysere troppssjefens faktiske faglige kompetanse og om den er tilstrekkelig. Det er viktig å understreke at målet ikke er å bedømme om troppssjefen har mindre faglig kunnskap enn før, da dette vil være åpenbart. Hensikten er derimot å vurdere om troppssjefen besitter tilstrekkelig faglig kompetanse til å fungere som generalist innenfor dagens ordning. De tidligere oppgavene har alle gjennomført intervjuer med offiserer og spesialister etter OMT. Empirien som blir gjort rede for er basert på intervjuobjektens utsagn og ikke forfatterens tolkning og analyse. Deretter vil empirien bli sammenlignet for å få en dypere forståelse samt belyse årsakssammenhenger. Empirien som er hentet omhandler troppssjefens fagkunnskap. Intervjuene som har blitt gjort i de tidligere oppgavene har også tatt for seg annen tematikk, dette vil ikke bli presentert da det strekker seg utover oppgaves relevans.

### 3.5 Kildekritikk

Kildekritikk handler om å gjøre rede for den litteraturen du har anvendt i oppgaven. Med dette følger en beskrivelse av *hvordan* en har kommet frem til bestemt type litteratur, og *hvorfor* utvalget er gjort (Dalland, 2021, s. 143). For å finne relevante og pålitelige kilder innenfor den valgte problemstillingen, ble det gjennomført en systematisk søkeprosess etter at problemstillingen var etablert. Søkene omfattet litteratur skrevet av professorer i Forsvaret, tidligere bachelor- og masteroppgaver, samt generelt forsvarsrettet teori. Et eksempel på en kilde som ble identifisert gjennom denne prosessen, er boken *Militær leder- og ledelsesutvikling i teori og praksis* fra 2023. Denne boken tar opp relevante temaer knyttet til lederskap og ledelsesutvikling i Forsvaret. Dens moderne publiserings år styrker dens pålitelighet og relevans som kilde. I tillegg til bøker, ble det også anvendt instruksjoner som kilder. Et eksempel er *Instruks for ansvars- og oppgavefordeling i commandteam fra tropp til bataljon commandteam i Hæren*, utgitt i 2019. Instruksen er gjeldende for dagens commandteam, og er derfor relevant for vår studie.

For å styrke eget teorigrunnlag har vi ikke begrenset oss til forsvarsspesifikk litteratur, men også inkludert relevant sivil litteratur. Dette bidrar til å gi et bredere og mer nyansert bilde av

sammenhenger, så ledes et mer solid grunnlag for videre studie. Blant de anvendte sivile litteraturer finner vi flere bøker, deriblant *organisasjonsteori for offentlig sektor, kunnskapsledelse – trender og utfordringer, notes on the theory of organization*. Felles for disse er at de er vitenskapelige monografier/bøker, fagfellevurdert, og er derfor å anse som pålitelige kilder. Sistnevnte bok ble publisert i 1990. De to andre er publisert på sent 2000-tallet. Vi anser kildene som pålitelige, da tematikken de behandler ikke har endret seg i vesentlig grad siden publiseringsdato.

### 3.6 Forfatterens ståsted

Begge forfatterne av denne studien går operativ linje på krigsskolen. En av oss har tidligere erfaring som OR i Forsvaret. Dette anser vi som positivt, da dette kan være med på å danne et mer nyansert bilde av OR sin ansvar- og oppgavefordeling i et commandteam. Dog kan det medføre bias, da nevnte, utelukkende har hatt troppssjefer fra før URE.

### 3.7 Etiske forhold

Denne oppgaven har til hensikt å analysere mulige utfordringer en troppssjef kan møte i et commandteam etter implementeringen av OMT og URE. Studien søker ikke å radikalt endre den eksisterende ordningen, men snarere å undersøke implikasjonene av rekruttering fra videregående skole og mangelen på faglig kompetanse i et commandteam. Det understrekes derfor at hensikten ikke er å sette dagens troppssjefer i et dårlig lys.

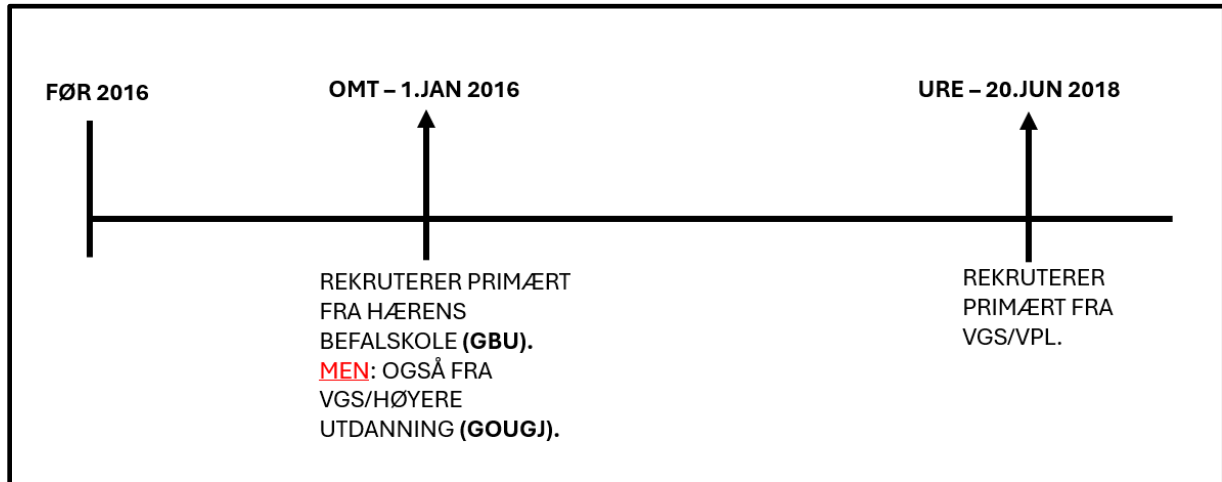
## 4 Empiri

I dette kapittelet presenteres en objektiv, upersonlig og saklig fremstilling av fakta fra den empiriske verden. Kapittelet vil plassere problemstillingen i en empirisk kontekst (Heier, 2021, s. 112). Med dette for øye, vil dette kapittelet først gi en redegjørelse for **figur 3**, en tidslinje som strekker seg fra før implementeringen av OMT til i dag. Denne tidslinjen gir et strukturelt grunnlag for å forstå den historiske utviklingen av Hæren og organisatoriske endringer. For deretter hvilken endring dette har medført for dagens troppssjefer.

Til slutt vil det bli gitt en beskrivelse av intervjuer som er gjennomført med lignende tematikk, men som en del av andre studier. Disse studiene er ment å gi en dypere forståelse i nåsituasjonen innen Hærens ledelse på troppsnivå. Dette vil kunne gi et helhetlig bilde av de utfordringer dagens troppssjefer står i. Ved å kombinere det historiske forløpet til dagens troppssjef og

tidligere oppgaver, vil dette studiet kunne utforske og drøfte de utfordringer som følger av implementeringen av OMT og URE.

#### 4.1 Implementeringen av OMT og URE



(FIGUR 3: TIDSLINJE UNDER IMPLEMENTERINGEN AV OMT)

Denne tidslinjen gir et overblikk over markante endringer som har funnet sted i løpet av de siste 10 årene i Forsvaret. Leser vi denne tidslinjen fra venstre til høyre, har vi først det som karakteriserer Forsvaret før 2016, altså tiden før OMT. Før 2016 ble operativt yrkesbefal rekruttert fra Krigsskolen og kvalifisert til utdanningsnivået «Grunnleggende offisersutdanning» (GOU). Forutsetningen for å komme inn på Krigsskolen var bestått grunnleggende befalsutdanning (GBU). Utdanningen på Krigsskolen var 3-årig. Etter fullført GOU gikk man ut som løytnant og tiltrådte troppssjefsstillinger i Hærens avdelinger. Troppssjefen hadde en nestkommanderende (NK-tropp), som fungerte som stedfortreder. NK-tropp hadde gjennomgått GBU og videregående befalsutdanning (VBU 1). VBU 1 kvalifiserte til tjeneste på tropp/kompaninivå og var obligatorisk for alle avdelingsbefal. Etter fullført VBU 1 og tre års ansiennitet, fulgte normalt opprykk til fenrik (Generalinspektør i Hæren, 2015).

Neste endring i Forsvaret er implementeringen av OMT. Stortinget iverksatte implementeringen av OMT, ordning for militært tilsatte, den 1. januar 2016. Bakgrunnen for denne ordningen er grundig beskrevet i Innst. 336 S (2014 – 2015). På dette tidspunktet var det identifisert flere utfordringer knyttet til Forsvarets personellordning, noe som hemmet organisasjonens fleksibilitet, effektivitet og operative kapasitet. Målet med OMT var å etablere et balansert personellsystem som ville styrke Forsvaret. Den "nye" ordningen introduserte to komplementære karrieresystemer, i tråd med NATO-standard, som skulle fremme utviklingen og ivaretagelsen av både offiserer med breddekompetanse og spesialister med

dybdekompetanse. Dette gjennom en tydeliggjøring av karriereveiene og etablering av et helhetlig rammeverk som inkluderte alle kategorier av militært tilsatte, som ville gi Forsvaret økt evne til strategisk kompetanseledelse, forenkle personellforvaltningen og øke forutsigbarheten både for arbeidstakere og arbeidsgivere (Innst. 336 S (2014-2015) s. 1).

Offiserens omdefinerte hovedrolle var nå å skape helhet og sammenbinding mellom systemer og del-systemer fra det stridstekniske til det strategiske nivå. Offiserene kjennetegnes ved at de har akademisk og militær officersutdanning, og representerer breddekompetanse innenfor et vertikalt karrieresystem. På den andre siden kjennetegnes spesialistene ved at de er fagspesialister, instruktører og ledere, og representerer dybdekompetansen innenfor eget fagfelt. Rekrutteringsgrunnlaget for befall var hovedsakelig gjennom GBU (Generalinspektør i Hæren, 2016). Med OMT, kom etableringen av et commandteam, bestående av OF som troppssjef og OR som troppssersjant. Med mål om å tydeliggjøre ansvar og oppgavefordelingen mellom OR og OF i overgangsfasen, publiserte forsvaret *Vedlegg B, Rolleforståelse og prinsipper for stillingsarbeidet*. Vedlegget presiserte at sersjanten er troppens faglige tyngde, mens offiseren skal fungere som generalist og ha det overordnede ansvar. Som et resultat av dette skal troppssersjanten være utøvende leder av troppens faglige oppgaver. Hva gjelder troppssjefens faglige kompetanse, skal denne tilegnes underveis i tjenesten. Det er dog ikke beskrevet konkret på hvilken måte denne skal tilegnes (Forsvarets personell- og vernepliktssenter [FPVS], 2019, s. 4).

Videre har Forsvaret vært gjennom en utdanningsreform. Denne trådte i kraft den 20. Juni 2018. Bakgrunnen for utdanningsreformen (URE) er beskrevet i Prop. 1S (2018-2019). Det kommer frem at det var nødvendig å utrede innretningen og organiseringen av Forsvarets utdanningssystem som følge av utredningen av fremtidige personellordninger, og at utdanningssystemet skal bidra til å møte Forsvarets behov for bredde- og dybdekompetanse (Prop. 1 S (2018-2019), s. 147).

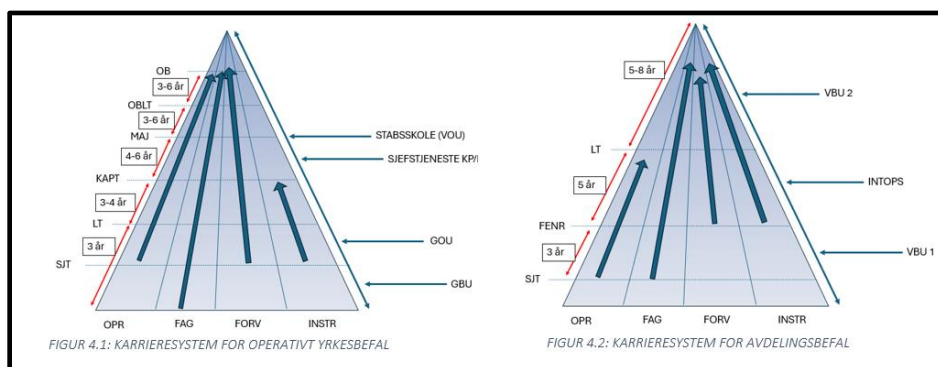
Innføringen av to komplementære karrieresystemer medførte endringer i rollen til både offiseren og spesialisten innenfor profesjonsfelleskapet. Utdanningssystemet må henholdsvis gjenspeile de nye rollene og oppgavene. I tråd med nye roller- og ansvarsfordelinger har Hæren utarbeidet en commandteam instruks. Denne instruksjonen har til hensikt å konkretisere ansvar og oppgaver for OF/OR personell. Med URE, er også kravet om bestått GBU for å kunne søke opptak til Krigsskolen fjernet. Dette innebærer at personell direkte fra videregående kvalifiserer til en 3-årig utdanning på Krigsskolen. Dette for å redusere tiden det tar fra en kandidat starter sin militære karriere til vedkommende er uteksaminert fra Krigsskole og tilsatt som offiser. I

meldingen kommer det frem at offiserene som uteksamineres fra Forsvarets høgskole vil være yngre enn tidligere, og ha mindre erfaringsbasert kompetanse. Dog vil offiserene få en mer tilpasset utdanning til funksjonen de skal ivareta som offiser i Forsvaret. Likevel ble det lagt til grunn en bekymring for at offiserer uten erfaring sammen med befal med vesentlig kortere utdanning, skal settes til å lede vernepliktige i førstegangstjenesten (Prop. 1 S (2018-2019), s. 147).

Dette delkapittelet har tatt for seg de strukturelle endringer Hæren har gjennomgått de siste ti årene, med særlig fokus på OMT og URE. Som nevnt, medførte implementeringen av OMT og to komplementære karrieresystemer endringer i rollen til både offiseren og spesialisten. I det påfølgende kapittelet skal vi gå nærmere inn på disse endringene for å få en forståelse av forløpet til den nåværende ansvar- og oppgavefordelingen i et commandteam. Dette for å kunne belyse hvordan troppssjefens funksjon og ansvarsområder har utviklet seg i lys av OMT og URE.

## 4.2 Troppssjefens rolle i lys av OMT og URE

I Hæren før 2016 eksisterte ikke konseptet med to komplementære karrieresystemer. I stedet var det én enkelt karrieresøyle, dog var det en inndeling mellom operativt yrkesbefal og avdelingsbefal (Generalinspektør i Hæren, 2015). Operativt yrkesbefal kan sammenlignes med dagens offiserer; de hadde bestått GBU og fullført minimum plikttjeneste, før de fortsatte til Krigsskolen som kvalifiserte til GOU. Med dette gikk de ut som løytnant, og tiltrådte troppssjefsstillinger i ulike avdelinger i Hæren. Nestkommanderende (NK), var et avdelingsbefal og fungerte som troppssjefens stedfortreder. NK hadde gjennomført både GBU og VBU 1. Troppssjefen hadde minimum fem års ansiennitet og som regel mest erfaring (Generalinspektør i Hæren, 2015). Dermed falt det naturlig at det meste av oppgaver og ansvar ble ilagt troppssjefen. På den måte hadde troppssjefen et betydelig ledelsesansvar, men støttet av nestkommanderende. Troppssjefens rolle var primært å lede troppen, både i garnison og felt.



I 2016 gjennomgikk Forsvaret implementeringen av OMT. Dette innebar etableringen av to komplementære karrieresystemer, tilpasset for både offiseren og spesialisten. Prinsipielt sett er forskjellen mellom de to karrieresystemene henholdsvis breddekompetanse vs. dybdekompetanse, rotasjon vs. kontinuitet og ledelse vs. fag. Offiserens forventes å ha en helhetlig forståelse. Dette gjør han til troppefører, utdanningsleder og forvalter. Spesialisten er den utøvende ekspert på valgte fagfelt, herunder å fungere som instruktør, rådgiver, administrator og leder av lavere nivå (Generalinspektør i Hæren, 2016).

Som en del av den nye ordningen ble commandteamet introdusert, bestående av en OF og en OR. På troppsnivå er dette en fenrik/løytnant (OF) og sersjant 1. klasse/oversersjant (OR). For å effektivisere commandteamet, ble det 23.04 2019 gitt ut *Rolleforståelse og prinsipper for stillingsmatrisearbeidet*. Hensikten med dette vedlegget var å definere offisers- og spesialistrollen utover det som er gjort i tidligere dokumenter, les; *Prop. 111 LS (2014-2015) Ordning for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m., Instruks for personellforvaltning i Forsvarsdepartementet og underliggende etater (forsvarssektoren) av 1. Juli 2018.* og *FSJ gjennomføringsplan for utdanningsreformen*. Det er viktig å merke seg at dette vedlegget ikke var føringsgivende, men skulle forstås som «Øverste grunnsetning eller forutsetning for tenkning eller handling» (Forsvarets personell- og vernepliktssenter [FPVS], 2019, s. 3). I vedlegget kommer det frem at offiseren har arbeidsoppgaver tilknyttet å planlegge, lede og gjennomføre militære operasjoner. For å løse disse oppgavene kommer det frem at;

Kompetansebehov for å løse arbeidsoppgaver tilknyttet stillinger ligger til grunn. Der offiseren skal lede, er det normalt ikke behov for at offiseren har opparbeidet seg dybdekunnskap innenfor fagfelt på forhånd. Strukturelt må det legges til rette for at offiseren er komplementær med en eller flere spesialister som har dybdekompetanse innenfor det aktuelle fag» (Forsvarets personell- og vernepliktssenter [FPVS], 2019, s. 7).

I lys av dette sitatet, som påpeker at offiseren, normalt sett, ikke trenger å ha dybdekunnskap innenfor valgte fagfelt, reflekterer en ny tilnærming til offiseren i lederrollen etter implementeringen av OMT. Til forskjell var offiseren før OMT ofte faglig dyktig. Drar vi en parallell til Poulfelts tanker om ledere med manglende kompetanse, er det tydelig at dette hemmer beslutningsprosesser og ressursallokering. Som til slutt resulterer i suboptimale resultater. Dog er konseptet med et commandteam, og samspillet OF/OR, at den faglige ekspertisen blir ivaretatt gjennom ORs faglige rådgiving. I tillegg kommer det frem at OR;



Befal (OR 5 -9) skal generelt kjennetegnes av at de representerer dybdekompetanse innenfor sine respektive fagfelt. Deres primære rolle ut over dette er utøvende og praktisk lederskap. De skal være bindeleddet mellom offiserer, grenaderer/konstabler og soldater i førstegangstjeneste (Forsvarets personell- og vernepliktssenter [FPVS], 2019, s. 4).

Dette gir inntrykk av at OR er den primære utøvende leder i commandteamet, mens OF hovedsakelig er ansvarlig for styringsrettede arbeidsoppgaver. Det blir dessuten bekreftet i *Instruks for ansvars- og oppgavefordeling i command-team fra tropp til bataljon i Hæren*. Denne instruksen hadde ikrafttredelse 15.01.2020 og er gjeldende for alle commandteam fra tropp til og med bataljon. Instruksen er ment å konkretisere ansvar og oppgaver for OF/OR personell. Ansvar og oppgavene troppssjefen har i garnison og i felt fremstår hovedsakelig som styringsrettede oppgaver. Men før vi går dypere inn i dette, er det nødvendig å definere ansvar og hva det innebærer. Ansvar, slik det er beskrevet i commandteam instruksene, defineres som;

«Forpliktelse til at oppgaver blir løst. Innebærer å delegere, følge opp, stille krav og kontrollere utførelsen. Personen som er ansvarliggjort, må bære konsekvensene av unnlattelse. Ansvar er en viktig del av personens stilling og vil kunne kreve spesifikk utdanning eller kurs» (Sjef Hæren, 2019, s. 2).

I sitatet kommer det tydelig frem at ansvar krever forpliktelse til oppgaveløsning, den ansvarlige får dessuten konsekvenser av unnlattelser og det kreves spesifikke krav til utdanning og kurs i noen tilfeller. I felt og under operasjoner er troppssjefen ansvarlig for flere oppgaver, noen eksempler er;

- A) å lede troppen i utførelsen av oppdraget og synkronisere effekter i tid og rom
- B) å samarbeide med side- og overordnede
- C) den operative sikkerheten i troppen
- D) å gi ordre til troppen
- E) troppens operative status, kjenne til avvik og følge opp at kompanisjefen er kjent med dette
- F) plan og beslutningsprosess: Utarbeide troppens plan i samråd med troppssersjant og samvirkepartnere. Troppssjefen skal beslutte stridsteknikk og synkronisering av effekter i tid og rom (Sjef Hæren, 2019, s. 4).

Dette er et utdrag av de ansvarsområdene troppssjefen har i felt og under operasjoner. Slik vi leser ansvaret til en troppssjef i felt og under operasjoner, er «a) å lede troppen i utførelsen av oppdraget og synkronisere effekter i tid rom» (Sjef Hæren, 2019, s. 4), hans primære oppgave. Dette gjør han ved å utføre resterende oppgaver. Ser vi på disse oppgavene i lys av Kotters modell, som skiller mellom styring og ledelse, er troppssjefens primære ansvar, slik det fremgår i commandteam instruksen, innenfor rammene av styring (Kotter, 1990, s. 6). Dette på bakgrunn av at hans hovedoppgaver utledet fra instruksen er å planlegge, organisere og koordinere troppens aktiviteter og ressurser for å sikre effektiv oppdragsløsning. Til sammenligning er troppssersjant sitt ansvar i felt:

A) å overta ledelsen av troppen i troppssjefens fravær

... B2) å omsette ordre og målsettinger fra troppssjefen til arbeidsoppgaver og følge opp disse

... C1) å lede troppens «klar til strid»-prosedyre og ha kontroll på troppens personell-, materiell- og forsyningsstatus. På vegne av troppssjefen, rapportere vedkommende avvik til kompaniledelsen

C2) sørge for at troppen alltid opprettholder egensikring

... E2) følge opp behandling og evakuering av sårede, og rapportere status på dette til høyere enhet (Sjef Hæren, 2019, s. 5).

I det siterte utdraget fra troppssersjantens ansvarsområder i felt og under operasjoner, fremkommer det at hans oppgaver omfatter direkte kommunikasjon og samarbeid med underordnede. Dette gjennom oppgaver som å følge opp, sørge for, og rapportere status. Dette antyder en aktiv rolle der troppssersjant engasjerer seg i å veilede og støtte troppens personell for å sikre effektiv oppdragsløsning i tråd med troppssjefens høyere visjon. I så måte betraktes dette som ledelse.

Ved å sammenligne ansvar og oppgaver til henholdsvis troppssjef og troppssersjant, fremkommer det en tydelig forskjell i deres roller og funksjoner. Troppssjefen har primært ansvar for å utføre styring og administrative oppgaver, mens troppssersjant er den som utøver ledelse. Denne observasjonen er i samsvar med Kotter sitt perspektiv på styring versus ledelse. Dog er troppssjef fortsatt øverste sjef og ansvarlig for hva troppen gjør eller unnlater å gjøre. Denne distinksjonen utfordrer den oppfatningen som kommer frem i commandteam instruksen, der troppssjefen tilegnes en rolle som først og fremst utøvende leder. I så måte kan det oppstå

en forventningsbrist til offiseren etter OMT og URE, der han forventes å utøve først og fremst ledelse.

### 4.3 Empiri fra tidligere oppgaver

Som beskrevet i metoden er hensikten med å bruke tidligere oppgaver som datagrunnlag å kartlegge om dagens troppssjefer besitter tilstrekkelig fagkunnskap for å imøtekomme sin rolle. I de tidligere oppgavene har det blitt gjennomført intervjuer med personell som har erfaringer med implementeringen av OMT og eller URE. I dette delkapittelet blir det redegjort for respondentenes utsagn.

#### **Bachelor - Kadett Tor Aksel Berset & Kadett Erik Holmen – 2020**

Oppgaven omhandler «Offiseren i Kontroll og Varsling etter OMT, en studie om hva som påvirker offiserens utøvelse av ledelse» (Berset & Holmen, 2020). Der valgt problemstilling er «Hva påvirker offiserens utøvelse av ledelse i Kontroll og Varsling etter OMT?» (Berset & Holmen, 2020). Respondentene er ansatte i den operative avdelingen, ansienniteten spriker fra 3-20år, både spesialister og offiserer.

For det første er det en enighet om at fagkompetanse anses som viktig kompetanse hos offiseren. For det andre peker flere respondenter på troppssjefens beslutningsmyndighet. Troppssjefen sitter på beslutningsmyndighet og det derfor skummelt hvis ikke vedkommende har tilstrekkelig kompetanse for å ta disse beslutningene. For det tredje belyses det av flere respondenter at en ikke kan forvente at offiseren har like mye fagkunnskap som før, en kan ikke forvente solid fagkompetanse, derimot er faglig innsikt essensielt for at troppssjefen skal kunne utføre sitt arbeid (Berset & Holmen, 2020).

#### **Master - Stian Trones - 2020**

Oppgavens tittel er «En kvalitativ studie av troppssjefers legitimitet i forbindelse med implementering av ny personellstruktur i Forsvaret» (Trones, 2020). Der problemstillingen er «Hvordan tror medarbeidere de vil oppfatte troppssjefer i Hæren uten relevant fagkunnskap og erfaring?» (Trones, 2020). Det er gjennomført intervjuer av 6 ansatte i forsvaret, 3 med troppssjefstjeneste og 3 uten troppssjefstjeneste, de uten troppssjefstjeneste har alle mer en 10 års erfaring, de med troppssjefstjeneste har alle erfaring på lavere OR nivå før krigsskolen.

For det første er begge respondentgruppene enige om at ny ordning teoretisk sett kan funke bra i en perfekt verden. For det andre peker de med tidligere troppssjefserfaring på at selve organiseringen med en OR med fagansvar kan dekke over et kompetansegap. Dog tror de at maktbalansen kan bli forskjøvet og at troppssersjanten for mest makt i troppen. For det tredje beskriver respondentene uten troppssjefserafringer viktigheten at troppssjefen er kjent med troppens ressurser, herunder hvilken kompetanse og ferdigheter som finnes. I tillegg presiseres det at det er viktig at troppssjefen viser seg og er med ut for å bygge tillitt og troverdighet. For det fjerde tror flere av respondentene at troppssjefen kan bli stilt på sidelinjen hvis det er sterke personligheter i troppen. Videre beskrives det at det ikke er en automatikk mellom fagkompetanse og autoritet, men at det er med på å gi deg autoritet. Derfor er det vanskeligere for troppssjefen etter URE å skaffe seg autoritet, det må i større grad fokuseres på det relasjonelle. For det femte beskrives det av enkelte respondenter at den nye ordningen legger opp til en mer administrativ rolle for offiseren, dette innebærer at det blir mindre tid til å følge opp og være med troppen. Dette vil føre til mindre legitimitet hos troppssjefen, ærlighet og en transparent lederstil beskrives som en nøkkel for å bygge legitimitet (Trones, 2020).

### **Bachelor - Kadett Sander Negård - 2021**

Oppgaven omhandler «Tillit mellom offiser og spesialist i Baseforsvar» (Negård, 2021). Valgt problemstillinger er: «Hvordan får troppssersjanten tillit til troppssjefen i baseforsvar?» (Negård, 2021). I oppgaven ble det intervjuet syv OR6 for å finne ut hvordan troppssjefer ut av LKSK kunne skaffe seg tillitt hos troppssersjanten.

For det første poengterer respondentene at en viktig faktor for å oppnå tillitt er at en gjør arbeidsoppgavene sine. Det presiseres det at en ikke forventer at troppssjefen fungerer hundre prosent i stilling med en gang, men at en må fungere så fort som mulig. For det andre er respondentene enige at kompetanse er viktig for lederen, men flertallet presiserer at lederkompetanse er det viktigste. Ønsket er en sjef som har helhetsforståelse og tar veloverveide beslutninger. To av respondentene mener dette blir vanskelig når en har manglende fagkunnskap og tidligere erfaring. De presiserer at et commandteam skal være omforente om beslutninger, men at det blir vanskelig for troppssjefen å være sjef uten fagkompetanse. Det presiseres av flere respondenter at en ikke trenger å ha en dyptgående fagkunnskap, det viktige er at man har nok faglig innsikt til å klare å ta veloverveide beslutninger (Negård, 2021).

## **Bachelor - Kadett Ida-Kristine H. Aukan & Kadett Ingvild Auflem Vik - 2022**

Oppgaven omhandler «Nyutdannede offiserers kompetanse, oppleves grunnleggende offisersutdanning ved Luftkrigsskolen er tilstrekkelig?» (Aukan & Vik, 2022). Valgt problemstilling er: «Hvordan opplever nyutdannede offiserer i Luftforsvaret egen kompetanse etter grunnleggende offisersutdanning, og hvordan samsvarer opplevd kompetanse med erfarne offiserers opplevelser?» (Aukan & Vik, 2022). Oppgaven har en todelt respondentgruppe, nyutdannede offiserer og eldre offiserer.

De nyutdannede offiserene enige om at de har lite fagkompetanse når de tiltrer stilling, det er dog en uenighet om hvorvidt denne fagkompetansen er nødvendig for å fungere i sin stilling. En respondent mener en kan tilegne seg tilstrekkelig kompetanse mens en jobber, en annen respondent mener en ikke trenger fagkompetanse da en har spesialister og lene seg på, og en tredje respondent mener fagkompetansen ikke er tilstrekkelig samt vanskelig å tilegne seg mens en jobber. På den andre siden er samtlige av de eldre offiserer enige om at nyutdannede offiserer har mangelfull faglig kompetanse, og at dette påvirker troppens resultater. Faglig kompetanse blir her omhandlet om alt fra troppeartsspesifikk kompetanse til generell stridsteknikk. Det hevdes at dette resulterer i at troppssjefen må i stor grad lene seg på spesialister i troppen (Aukan & Vik, 2022).

### 4.4 Sammenligning av tidligere oppgaver

Formålet med dette delkapittelet er å sammenligne de tidligere oppgavene, samt systematisere endringer som har skjedd i forbindelse med OMT og URE. Mer konkret kunne si noe om troppssjefens faktiske fagkunnskap opp mot de krav som stilles etter OMT og URE. Flertallet av respondentene mener at troppssjefen har mindre fagkompetanse enn før OMT og URE. Dette anses ikke som en viktig opplysning, da det er selvsagt. Fagkompetansen til troppssjefen må sees i sammenheng med den rollen vedkommende har i dagens commandteam. Dette blir belyst av flere respondenter. Respondentene hevder at en av de viktigste oppgavene til en troppssjef er å ha helhetsforståelse og systemforståelse. Det presiseres at inngående fagkunnskap ikke er nødvendig, dog er mål-middel forståelse et minstekrav. Dette er i tråd med rasjonale til OMT og URE.

Enkelte respondenter beskriver at troppssjefen mangler fagkunnskap for å fungere i sin stilling. Disse beskrivelsene indikerer altså at troppssjefen etter URE ikke har tilstrekkelig fagforståelse til å forstå mål-middel sammenhenger. Videre mener respondentene at dette kan føre til at

troppssersjanten tar over som utøvende leder, og på så måte at troppssjefen har ansvar for de administrative oppgavene. Dette indikerer en uformell endring i den normative strukturen, i tråd med empirisk forventning to, herunder en hierarkisk organisatorisk variant i favør troppssersjanten.

#### 4.5 Delkonklusjon

I dette kapittelet har vi tatt for oss de strukturelle endringer Hæren har gjennomgått det siste tiåret. Videre har vi sett på hvordan disse endringene har påvirket ansvars- og oppgavefordelingen for en troppssjef. I tråd med den overordnede tanken om OMT og URE har vi avdekket at troppssjefen etter disse endringene har fått mindre ansvar. Dette har vi gjort ved å sammenligne tidligere karriere- og tjeneste planer med dagens, samt analysert commandteam instruksjonen og dens innhold. Dette skyldes hovedsakelig etableringen av en egen OR-søyle. Som et resultat av dette har troppssjefen måtte overlate oppgaver som han normalt sett ville hatt ansvaret for tidligere. I tillegg til en redusert oppgaveportefølje har vi i dette kapittelet sett nærmere på *Instruks for commandteam fra tropp til bataljon*, der det kommer frem at troppssjefens ansvar med tilhørende oppgaver i stor grad faller innenfor rammen av styring. Dette har en påvirkning på hans funksjon i et commandteam, der han tilskrives en rolle som først og fremst utøvende leder, noe som ikke gjenspeiler hans ansvar og oppgaver. I så måte kan troppssjefen etter OMT og URE fortsatt betraktes som en leder, men med hovedsakelig styringsrettede oppgaver.

Avslutningsvis har vi i dette kapittelet også undersøkt mulige forbindelser mellom implementeringen av URE og manglende faglig forståelse blant nyutdannede troppssjefer. Spesifikt har vi gjennom å sammenligne tidligere studier, undersøkt om det foreligger en korrelasjon mellom rekruttering av offiserer fra videregående skole og eventuelle utfordringer tilknyttet faglig forståelse blant nyutdannede troppssjefer. Gjennom denne sammenligningen kommer det frem indikasjoner på at dagens troppssjefer ikke besitter tilstrekkelig faglig forståelse for å kunne vurdere mål-middel sammenhenger.

Ved å avdekke endringene i troppssjefens rolle etter implementeringen av OMT og URE, kombinert med manglende faglig forståelse, indikerer dette et samsvar med empirisk forventning to, en hierarkisk variant i favør troppssersjanten. Denne forventningen innebærer et commandteam der troppssersjanten har makten til å ta beslutninger. Troppssjefen blir i så måte stilt på sidelinjen grunnet manglende mål-middel kunnskap. Dette fører til mindre samhandling

mellom OF/OR og med det redusert grad av synergi. I analysen vil vi drøfte utfordringer vedrørende troppssjefens manglende fagkunnskap.

## 5 Analyse

Dette kapittelet har til hensikt å besvare følgende problemstilling; «*Hvordan samsvarer commandteam instruksens ansvars- og oppgavefordeling med troppssjefens fagkompetanse etter OMT og URE?*». Det teoretiske rammeverket tar utgangspunkt i at Forsvaret etter implementeringen av OMT har gått fra en hierarkisk- til en forhandlingsvariant. Videre kommer det frem i teorien at for å lede spesialister, må en troppssjef ha et minimum av faglig kunnskap, herunder en forståelse for mål-middel sammenhenger. Til slutt har vi definert begrepene styring og ledelse. Dette for å få et mer nyansert bilde av de oppgavene en troppssjef er tilskrevet i commandteam instruksjonen.

På bakgrunn av det teoretiske rammeverket har studien utledet to empiriske forventninger. Den første empiriske forventningen tar utgangspunkt i en formell normativ struktur, basert på at troppssjef har tilstrekkelig faglig innsikt til å vurdere mål-middel sammenhenger. I et slikt commandteam vil troppssersjanten fungere som faglig sparringspartner, og beslutningsprosessen vil preges av forhandlinger som bidrar til å oppnå synergiske effekter. Ansvars- og oppgavefordelingen vil i dette tilfellet være i tråd med commandteam instruksjonen. Den andre empiriske forventningen er et resultat av manglende fagkunnskap hos troppssjefen, noe som fører til en uformell normativ struktur som avviker fra den formelle strukturen. Herunder en hierarkisk organisatorisk variant i favør troppssersjant. Forventningen er at troppssjefen etter OMT og URE ikke har tilstrekkelig fagforståelse til å vurdere mål-middel sammenhenger. Dette resulterer i et tydelig skille mellom ansvar- og oppgavefordelingen mellom OR/OR, imidlertid er ikke denne fordelingen i tråd med commandteam instruksjonen. Troppssersjanten fungerer som den uformelle utøvende leder, og har makt til å ta beslutninger. Troppssjefen sitter da igjen med styringsrettede oppgaver som ikke krever inngående faglig kompetanse for å løse. Dette fører til liten grad av sparring og forhandlinger innad i commandteamet, og med det mindre grad av synergi.

Basert på oppgavens empiriske funn, indikerer det at dagens commandteam samsvarer med empirisk forventning to. OMT og URE har innskrenket ansvarsområdet til en troppssjef, dette som følge av opprettelsen av OR søylen. Videre så tilskrives troppssjef rollen som primært utøvende leder, men er ilagt ansvar og oppgaver som i all hovedsak er styringsrettet. Samtidig viser studien at troppssersjant sine oppgaver stort sett er ledelsesrettet. Denne fordelingen av

ansvar og oppgaver i commandteamet kan teoretisk sett føre til synergiske effekter dersom troppssjefen besitter tilstrekkelig faglig kunnskap. Imidlertid antyder empiri fra tidligere oppgaver at troppssjefen mangler faglig kunnskap til å forstå mål-middel sammenhenger, dette anses som det viktigste empiriske funnet. Dette fører til at troppssersjant får en uformell beslutningsmyndighet, og i så måte en hierarkisk organisasjonsstruktur i favør av troppssersjant.

De neste delkapitlene har til hensikt å drøfte implikasjoner med de empiriske funnene, disse implikasjonene skal sees i lys av det teoretiske rammeverket.

### 5.1 Utøvende leder

Den manglende faglige forståelsen hos en troppssjef gir opphav til å reise et spørsmål knyttet til den faktiske fordelingen av ansvar og oppgaver mellom OF/OR. Som det kommer frem i det foregående kapittelet, herunder ansvars- og oppgavefordeling i commandteam instruksene, er OF ansvarlig for hva troppen gjør eller unnlater å gjøre (Sjef Hæren, 2019, s. 3). Med et overordnet ansvar, og som øverste sjef, er det rimelig å anta at manglende forståelse fører til redusert evne til å lede egen tropp. Knytter vi denne påstanden opp mot Poulfelt sin teori vedrørende kunnskapsledelse, kommer det tydelig frem at faglig kunnskap er en forutsetning for å kunne lede en fagtung avdeling (Poulfelt, 2002, s. 69). For å få et mer nyansert bilde av troppssjefen med manglende faglig forståelse i sin stilling, har intervjuobjekter i tidligere studier uttalt seg om denne problemstillingen. De understøtter Poulfelt sin teori, og hevder dessuten at troppssjefens rolle er blitt mer administrativ som følge av den manglende fagforståelsen. Det er imidlertid viktig å påpeke at troppssjefens administrative rolle også kan skyldes commandteam instruksene og dens fordeling av ansvar. Som avdekket i beskrivelsen gir commandteam instruksene et feilaktig bilde av troppssjefens rolle, da den tilskriver han en rolle som først og fremst utøvende leder, mens han primært ilegges styringsrettede oppgaver. Dog er ikke oppgavene utelukkende styringsrettet, vi vil derfor anta at manglende faglig forståelse medfører at troppssjef tar på seg flere styringsrettede oppgaver enn han er tiltenkt i commandteam instruksene. I så måte er det troppssersjant, som allerede har en fremtredende rolle som utøvende leder fra før, som tar ansvaret for de oppgavene en troppssjef har som krever utøvende ledelse.

En ytterligere forklaring på hvorfor troppssjefen påtar seg de administrative oppgavene kan knyttes til Hjortmos teoretiske rammeverk som skiller styring og ledelse. Styring favoriseres i situasjoner preget av kjente problemer, mens ledelse anses som mer hensiktsmessig i møte med



komplekse, uforutsigbare og ukjente problemer. Når troppssjefen konfronteres med kjente problemer, blir hans primære oppgave å redusere usikkerhet og etablere kontroll ved hjelp av standardiserte løsninger og kontrollmekanismer. I møte med ukjente problemer krever det ledelse (Hjortmo et al., 2023, kap. 2). I slike situasjoner er det fordelaktig å ha kunnskap eller erfaring omkring lignende situasjoner. Troppssersjanten, som er troppens faglige tyngde, har trolig vært i lignende situasjoner tidligere. I så måte vil troppssersjanten ta ledelsen i situasjoner preget av ukjente problemer, enten fordi det krever et minimum av faglig forståelse, eller fordi han tidligere kan ha erfart lignende situasjoner.

Med dette lagt til grunn, er troppssjefens faktiske rolle i et commandteam etter OMT og URE, en administrator, som et resultat av manglende fagforståelse. Troppssersjant, på sin side, vil måtte påta seg oppgaver han ikke er tilskrevet i commandteam instruksjonen, og blir på den måte den utøvende leder i troppen.

## 5.2 Implikasjoner med endring av organisatorisk variant

Neste utfordring som oppstår som et resultat av troppssjefens manglende fagkunnskap rettes mot den organisatoriske varianten av troppen, med en skiftende dynamikk fra en forhandlingsvariant til en hierarkisk variant i favør troppssersjanten. OMT har i sin natur ført til en allerede skiftning fra en hierarkisk- til en forhandlingsvariant. Som beskrevet i empirien er hensikten med OMT å bevare fagkompetanse på lavere nivå i Forsvaret. Etableringen av en OR-søyle skulle skape en fagansvarlig på troppsnivå, mens offiseren er ment for å ha kunnskap om planlegging. For å få faglige perspektiver i planleggingen fordrer dette samhandling og sparring mellom troppssjef og troppssersjant. Dog fordrer dette en kunnskapsoverlapp innad i commandteamet slik at de kan komme med sine egne innvendinger. Synergi og samhandling er en forutsetning for at et commandteam skal fungere slik det er tiltenkt. Dette kommer tydelig frem i commandteam instruksjonen der det står at:

I Hæren i dag har vi commandteam på tropps-, kompani-, og bataljonsnivå som innehar er bredt spekter av kompetanse og erfaring, hvilket er viktig i å utnytte i den enkelte avdeling ... Det er derfor viktig og nødvendig å ha en detaljert ansvars- og oppgavefordeling, for å unngå at våre nytilsatte sjefssersjanter kun får en rolle som rådgiver og veileder – men faktisk tillegges konkrete oppgaver og ansvar, som komplementerer og underbygger offiserens oppgaver og ansvar (Sjef Hæren, 2019, s. 1).

Dette er commandteam instruksens beskrivelse av studiens empiriske forventning en. Denne forventningen baserer seg på den faktiske ansvars- og oppgavefordelingen som blir presentert i commandteam instruksen. Instruksen fastsetter klare og definerte roller for både troppssjef og troppssersjant, men understreker også behovet for en viss grad av kunnskapsoverlapp for å oppnå synergiske effekter. Med andre ord, troppssjef må ha tilstrekkelig fagkunnskap til å forstå hvordan troppens midler skal anvendes for å oppnå overordnet mål, mens troppssersjant fungerer som en faglig sparringspartner for å støtte sjefens beslutning. Som beskrevet i empirien har ikke troppssjefen god nok faglig forståelse til å imøtekomme denne dynamikken. Dette resulterer i en uformell normativ endring, en hierarkisk variant som favoriserer troppssersjant, som er i tråd med empirisk forventning to.

Videre kan denne endringen i organisatorisk struktur påvirke evnen til å oppfylle overordnet intensjon. I en offentlig organisasjon forventes personellet å handle formålsrasjonelt, i samsvar med det instrumentelle perspektivet (Christensen et al., 2015, s. 35). Så lenge overordnede intensjoner oppnås, anses oppdraget som utført. Imidlertid reises spørsmålet om hva som går tapt når den organisatoriske varianten endres. Troppssjefen forventes å tenke systematisk og strategisk, og vurdere hvordan ressursene kan bidra til å nå de overordnede målene. Troppssjefen skal være en generalist med evnen til å tenke helhetlig og forstå overordnede intensjoner. Denne studien konkluderer imidlertid med at dette ikke er mulig uten tilstrekkelig faglig forståelse.

Som et resultat er det troppssersjanten som må ta ansvar for å vurdere hvordan troppens ressurser kan bidra til å nå de overordnede målene. Troppssersjanten besitter god faglig forståelse, men det er ikke sikkert at vedkommende har den nødvendige kunnskapen om planlegging og beslutningsprosesser på et høyere nivå. Dette er kompetanse som tilegnes på Krigsskolen. Dette underbygges av teorien om «Bounded Rationality». Teorien beskriver at personell i møte med beslutninger baserer sine valg på egen kunnskap og tidligere erfaringer, grunnet begrensende evne til å prosessere informasjon (Simon, 1991). Dermed øker risikoen for at troppssersjanten, som nå har en hierarkisk lederrolle, ikke er tilstrekkelig lojal mot den overordnede intensjonen. Denne endringen i dynamikken i commandteamet kan derfor resultere i at beslutningene feiler å imøtekomme overordnet intensjon.

En annen følge av at troppssersjanten er den hierarkiske lederen i troppen er kvaliteten på ledelse. Til tross for flere års erfaring har ikke troppssersjanten den samme ledelses utdanningen som troppssjefen. I tilfelle som sammenfaller med empirisk forventning to, er det troppssersjanten som bedriver ledelse i tropp. Mens troppssjefen har ansvaret for administrative

oppgaver. Derfor antas det at ledelsesstilen av troppen vil endres, og ikke nødvendigvis i tråd med forswarets tanke om ledelse på troppsnivå. Dette vil dog ikke gås mer i dybden på da det strekker seg utover det teoretiske rammeverket i oppgaven. Det anses likevel som en viktig implikasjon som følge av en endring i den organisatoriske varianten.

Endring av den organisatoriske varianten vil dermed ha flere følger. Første følge er at denne varianten vil føre til mindre grad av synergi og samhandling. Troppssersjanten vil alene ha ansvaret for fagspesifikke beslutninger, og med det vil det være få arenaer der sparring forekommer. Andre følge er at varianten vil kunne føre til at troppen ikke imøtekommer overordnet intensjon, fordi troppssersjanten ikke nødvendigvis har tilstrekkelig overordnet situasjonsforståelse. Tredje følge er en potensiell endring i ledelsesstilen av troppen da troppssjef og troppssersjant ikke har samme ledelsesutdanning.

### 5.3 Tilegnelse av fagkunnskap etter tiltredelse

Problemstillingen i denne oppgaven har blitt rettet mot commandteam instruksjonen og i hvilken grad den samsvarer med troppssjefens kompetanse etter implementeringen av OMT og URE. Beskrivelsen avdekker at troppssjef har manglende faglig forståelse, videre i analysen har vi drøftet hvilke ledelsesutfordringer dette medfører. Imidlertid har denne studien ikke direkte anerkjent det faktum at troppssjef kan tilegne seg tilstrekkelig faglig forståelse i stilling, men da over tid. Kan det være seg at implementeringen av OMT og URE, implisitt, tar høyde for at troppssjef ikke nødvendigvis er faglig «utlært» som ny i stilling? I så fall er dette noe som må kommuniseres tydeligere.

Som beskrevet i kapittel 3, metode, er det kun en av de tidligere bachelor og master oppgavene som har gjennomført intervjuer etter personell har gått ut av FHS på ny ordning (URE). Denne oppgaven presenterer de tydeligste indikatorene på at troppssjefen har manglende faglig forståelse. Dog har de nyutdannede offiserene vært ansatt i mindre enn ett år når intervjuene i forbindelse med oppgaven ble gjennomført. Det er altså ikke gjennomført oppgaver som har vurdert troppssjefens fagkunnskap etter 1-2 år i stilling. *Vedlegg B, Rolleforståelse og prinsipper for stillingsarbeidet*, beskriver at offiseren må tilegne seg faglig kompetanse underveis i tjenesten. Denne presiseringen har to tydelige implikasjoner. Første er at vedlegget ikke er føringsgivende og i så måte mister presiseringen substans. For det andre presiseres det ikke hvordan denne faglige kunnskapen skal tilegnes, noe som fører til at offiserer selv må vurdere hvilken faglig kompetanse som er viktig for å fungere i stilling.

Dette bidrar til en nyansert forståelse av implikasjonene knyttet til troppssjefens faglige forståelse etter OMT og URE. De foregående kapitlene har bekreftet empirisk forventning to, basert på indikatorer som tyder på at offiseren ikke besitter tilstrekkelig fagkunnskap etter endt utdanning på Krigsskolen. Det er av oppgavens betydning viktig å påpeke at dersom troppssjef tilegner seg nødvendig faglig kunnskap, mens han er i stilling, vil dette i større grad samsvare med empirisk forventning en. Dog er det en forutsetning at Forsvaret presiserer at det ikke forventes at dagens troppssjefer ved tiltredelse innehar tilstrekkelig fagforståelse. Videre må det utarbeides en plan for hvordan troppssjef skal tilegne seg nødvendig faglig kunnskap. Med en slik presisering vil en tydeligere kunne definere hvilken faglig kompetanse som kreves av troppssjefen etter OMT og URE.

## 6 Avslutning

### 6.1 Konklusjon

Denne oppgaven har søkt å svare på følgende problemstilling; «*Hvordan samsvarer commandteam instruksens ansvars- og oppgavefordeling med troppssjefens fagkompetanse etter OMT og URE?*». For å svare på problemstillingen startet vi med å presentere relevant litteratur som omfatter organisasjonsteori, kunnskapsledelse samt begrepene styring og ledelse. Utleddet fra teorien har det blitt dannet et teoretisk rammeverk.

Rammeverket baserer seg på at troppen etter OMT og URE kjennetegnes ved en organisatorisk forhandlingsvariant. En slik variant skal være med på å bevare god fagkunnskap på tropps nivå, dette gjennom troppssersjanten. Troppssjefen, som er ment å tenke overordnet plan og intensjon, skal sammen med fageksperten, forhandle for å komme frem til veloverveide beslutninger. Denne forhandlingen er ment å skape synergi. Styring og ledelse blir presentert som sentrale elementer for å nå det overordnede organisatoriske målet. I en slik forhandlingsvariant vil commandteamet sparre om løsninger innenfor både ledelse og styring.

Det teoretiske rammeverket blir dog utfordret av teori om fagkunnskap i lederrollen. Det kommer frem at fagkunnskap i lederrollen er sentralt for å kunne lede fagtunge avdelinger. Derfor legges det til grunn at dersom troppssjefen har for dårlig faglig forståelse, vil maktbalansen i commandteamet endres. Dette vil kunne føre til en endring fra den synergiske forhandlingsvarianten til en hierarkisk variant i favør troppssersjanten. I et slikt tilfelle vil troppssersjant ha uformell makt til å fatte beslutninger, mens troppssjefen blir stilt på sidelinjen.

Basert på det teoretiske rammeverket har det blitt utledet to empiriske forventninger. Første empiriske forventning kjennetegnes med den formelle normative strukturen. Mens den andre empiriske forventningen er et resultat av manglende fagforståelse hos troppssjefen, og i så måte resulterer i en uformell normativ hierarkisk struktur i favør troppssersjanten. De empiriske forventningene satt rammene for oppgaven videre.

For å undersøke disse empiriske forventningene har vi en todelt metode. Første delen er en dokumentanalyse der vi har undersøkt hvordan troppssjefens ansvar og oppgaver har endret seg i tråd med OMT og URE. Andre metode er en metasyntese, denne metoden har blitt benyttet for å sammenlikne og analysere tidligere master og bachelor oppgaver som omhandler troppssjefen etter OMT og URE. Hensikten med denne sammenligningen er å kartlegge troppssjefens faglige kompetanse etter OMT og URE. For så å vurdere om denne er tilstrekkelig til å fungere i rollen som er gjort rede for i dokumentanalysen.

Basert på empirien har det blitt vurdert i hvilken grad ansvars- og oppgavefordeling på troppsnivå har endret seg i tråd med implementeringen av OMT og URE. Implementeringen av nevnte har medført betydelige endringer i troppssjefens rolle, som følge av dette har troppssjefens ansvars- og oppgaveportefølje blitt redusert. Dette er et resultat av en økt grad av ansvarliggjøring av troppssersjant. Videre har en betydelig andel av troppssjefens oppgaver etter implementeringen av OMT og URE blitt styringsrettet, dette blir beskrevet i commandteam instruksen. Til tross for at instruksen understreker at troppssjefen først og fremst utøver ledelse, vises det i empirien at de oppgaver han er tildelt hovedsakelig innebærer styring.

Videre indikerer tidligere studier at troppssjefen har manglende fagforståelse til å fungere i sin rolle. Her er det viktig å presisere at funnene ikke baserer seg på at troppssjefen har mindre fagkunnskap enn før OMT og URE, da dette er åpenbart. Snarere peker funnene på at troppssjefen har for lite fagforståelse til å imøtekomme gitte ansvars- og oppgavefordeling som fremkommer i commandteam instruksen. Dette har flere konsekvenser;

Manglende fagforståelse fører til at ledelsesoppgavene som troppssjef er tiltenkt, faller over på troppssersjant. Denne fordelingen av arbeidsoppgaver resulterer videre i en uformell endring av beslutningsmyndighet på troppsnivå. Dette er forankret i teori som betrakter fagkunnskap som et suksesskriterium for å kunne lede fagtunge organisasjoner. I et commandteam etter OMT og URE er troppssersjant den som har mest faglig tyngde, og er derfor best kvalifisert til å ta fagspesifikke beslutninger. Troppssjef, på sin side, bedriver styring som ikke krever faglig forståelse opp mot høyere intensjon. Med et slikt forhold lagt til grunn, indikerer dette at

troppens organisatoriske variant har gått fra en forhandlingsvariant til en hierarkisk i favør troppssersjant. Der troppssersjant fungerer som den uformelle lederen. En slik variant samsvarer ikke med commandteam instruksen, da dette resulterer i mindre grad av samhandling. Synergien i form av samhandling i et commandteam er ment å gi et robust og gjennomtenkt beslutningsgrunnlag. Resultatet av en hierarkisk variant blir i så måte to systemer som jobber uavhengig av hverandre, og dermed ikke oppnådd synergi.

Denne oppgaven har presentert evidens som sammenfaller med empirisk forventning to (figur 2.2). Imidlertid understrekes det i oppgaven at denne konklusjonen er basert på data fra troppssjefer som har jobbet mindre enn ett år på ny ordning (URE). Det vurderes derfor at ved tilegnelse av fagkunnskap underveis i tjenesten, kan troppssjefen imøtekomme ansvars og oppgavefordelingen presentert i commandteam instruksen. I så måte vil dette i større grad sammenfalle med empiriske forventning en (figur 2.1). Det er likevel nødvendig å utarbeide en plan på hvilken måte denne faglige kunnskapen skal tilegnes.

## 6.2 Anbefaling til videre forskning

Denne studien har hatt som mål å undersøke sammenhengen mellom faglig kompetanse etter implementeringen av OMT og URE og i hvilken grad den samsvarer med commandteam instruksen. Gjennom analysen har det blitt identifisert et avvik mellom forventningene til en troppssjefs rolle og tilhørende oppgaver. Det anbefales derfor en revisjon av commandteam instruksen for å bedre tilpasse denne til troppssjefens ansvarsområde. I tillegg indikerer funn at dagens troppssjefer mangler faglig dybdekunnskap for å forstå sammenhengen mellom mål og midler. Det anbefales derfor en dypere kvalitativ analyse for å vurdere om denne indikasjonen kan generaliseres.

Videre anbefales det også en nærmere undersøkelse av offisersutdanningen ved Forsvarets høgskole (FHS), for å sikre at utdanningen imøtekommer troppssjefens rolle etter OMT og URE. Eventuelt om tilegnelse av fagkunnskap kan gjennomføres i stilling, og på hvilken måte.

## 7. Litteraturliste

- Aukan, H. & Auflem, V.I. (2022). *Nyutdannede offiserers kompetanse: Opplevs grunnleggende offisersutdanning ved Luftkrigsskolen som tilstrekkelig* [Bacheloroppgave]. Forsvarets høgskole.
- Berset, T.A. & Holmen, E. (2020). *Offiseren i Kontroll og Varsling etter OMT: En studie om hva som påvirker offiserens utøvelse av ledelse* [Bacheloroppgave]. Forsvarets høgskole.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Ronnes, P. & Røvik, K. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utgave). Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2021). *Metode og oppgaveskriving* (7. utgave). Gyldendal akademisk.
- Diesen, S. (2020, 26. Juli) Stratagem. *Spesialistkorpset og forsvarsmodellen*.  
<https://www.stratagem.no/spesialistkorpset-og-forsvarsmodellen/>
- Einarsen, S., Martinsen, Ø. & Skogstad, A. (2023) *Organisasjon og ledelse* (2. utgave). Gyldendal.
- Forsvarets personell- og vernepliktsenter. (2019). *Rolleforståelse og prinsipper for stillingsmatrisearbeidet*. Forsvarets personell- og vernepliktssenter.
- Generalinspektør I Hæren. (2015). *Karriere- og tjenesteplan Hæren*. Generalinspektør i Hæren.
- Generalinspektør I Hæren. (2016). *Karriere- og tjenesteplan Hæren*. Generalinspektør i Hæren.
- Gullick, L. & Urwick, L. (2003). *Papers on the science of Administration: Notes on the theory of organization (Volume IV)*. Routledge.
- Heier, T. (2021). *Tenke og skrive i samfunnsvitenskapene – gode råd til deg som skal skrive oppgave*. Fagbokforlaget.
- Hjortmo, H. (2023). *Militær leder- og ledelsesutvikling: 2. Utvikling av effektiv ledelse: et teoretisk grunnlag og begrepsavklaring*. Universitetsforlaget.
- Innst. 336 S (2014-2015). *Innstilling fra utenriks- og forsvarskomiteen om ordning for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m.: Bakgrunn for ny militærordning*. Utenriks- og forsvarskomiteen. [inns-201415-336.fm \(stortinget.no\)](https://www.stortinget.no/innstillinger/innst-336-s-2014-2015)
- Johannessen, A., Tuft P. & Christoffersen, L. (2016) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utgave). Abstrakt
- Kotter, J.P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. The Free Press.

- Negård, S. (2021). *Tillit mellom offiser og spesialist i Baseforsvar* [Bacheloroppgave]. Forsvarets høyskole.
- Prop. 1 S (2018-2019). *Utdanningsreformen i Forsvaret*. Forsvarsdepartementet.  
[Prop. 1 S \(2018–2019\) \(regjeringen.no\)](#)
- Poulfelt, F. (2002). *Ledelse i kunnskapsintensive virksomheter: Kunnskapsledelse - Trender og utfordringer*. Universitetsforlaget.
- Simon, H.A. (1991). *Organization science: Bounded rationality and organizational learning*. (Vol. 2, No. 1). INFORMS.
- Sjef Hæren. (2019). *Instruks for ansvars- og oppgavefordeling i command-team fra tropp til bataljon i Hæren*. Sjef Hæren.
- Hærens våpenskole. (2024). *Fagplan fag- og funksjonsutdanning lagfører logistikk*. Sjef Hærens våpenskole.
- Sveiby, K.E. & Lloyd, T. (1987). *Managing Knowhow: Add Value ... by Valuing Creativity*. Bloomsbury.
- Trones, S. (2020). *Troppssjefers legitimitet: Påvirket av en strukturell endring* [Masteroppgave]. Norges arktiske universitet.
- Yukl, G.A. & Gardner, W.L. (2020). *Leadership in organizations*. Conference.