

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE323E

Navn på kandidater:

Tommy Aksdal og Steinar Vatne

---

## Offisersrollen i Luftforsvaret i endring

---

Dato: 25. Mai 2018

Totalt antall sider: 105

## **Sammendrag**

Denne studien handler om hvordan offisersrollen i Luftforsvaret blir påvirket av den nye personellordningen i Forsvaret, Ordning for militært tilsatte (OMT). Målet med studien er å forsøke å si noe om hvordan offiserenes profesjonsidentitet, kompetanse og utøvelsen av ledelse i fremtidens offiserskorps endres som følge av den nye ordningen.

Studien er avgrenset til å gjelde offiserer i Luftforsvaret, og det blir drøftet hvorvidt den nye personellordningen er tilpasset Luftforsvarets egenart. Det er benyttet en kvalitativ metodetilnærming hvor empirien er samlet inn fra erfarne offiserer fra Luftforsvarets ledelse, HR-avdelingen, Forsvarsdepartementet og ulike utdanningsinstitusjoner. For å gi et mest mulig nyansert og helhetlig bilde av ordningen frem til i dag, er datamaterialet fundert på semistrukturerte intervjuer med informanter fra både Hær, Sjø- og Luftforsvaret. Grounded theory er benyttet som metodisk tilnærming av data og analyse av de totalt syv dybdeintervjuene som er gjennomført i løpet av første kvartal 2018. Studien har fokus på offiseren som profesjonsutøver, og hvordan et opplevd manglende fokus på offiseren har og kan få implikasjoner for utøvelsen av ledelse, offiserenes profesjonsidentitet. Lignende studier har blitt gjennomført med fokus på avdelingsnivå i Hæren. Kulturelle forskjeller og ulikheter mellom grenene skaper et behov for å gjennomføre tilsvarende studie med fokus på Luftforsvaret. Antakelser om at offisersrollen i fremtidens Luftforsvar ikke var godt kommunisert ble bekreftet under Sjef Luftforsvaret sin lederskapsseminar i 2017 med tittelen; «Offiserens rolle i fremtidens forsvar».

Studien viser at offiserens profesjonsidentitet påvirkes blant annet fordi offiserer ikke vil inneha samme fagkompetanse som dagens offiserer. Grunnen til dette er at man primært starter på krigsskoleutdanning rett etter videregående skole, eller etter å ha gjennomført førstegangstjeneste. Det nye spesialistkorpset skal ifølge grunnlagsdokumentene stå for utøvende lederskap i avdelingene, mens offiseren i langt større grad får ansvar for planlegging, forvaltning og styring. Dette vil medføre at offiseren får mindre kontakt med personellet, og muligheten for å bygge relasjoner og tillit reduseres. Studien viser at fremtidens offisersrolle ikke er klart definert. Dette kan føre til at offiserenes profesjonsidentitet og kulturelle forankring påvirkes, noe som igjen kan skape usikkerhet rundt avklaringer og potensielt skape en avstand mellom offiserskorpset og spesialistkorpset. Resultatene viser at den nye personellordningen får innvirkning på offiseren som fremtidig leder. Hovedgrunnen til dette er at forutsetningene for å lede endres. Forsvarets

ledelsesfilosofi er tuftet på oppdragsbasert ledelse. Et av de viktigste bestanddelene i denne typen lederskap er fagkompetanse og evnen til å skape tillit. For å løse disse utfordringene må Luftforsvaret gjøre en grundig jobb med å definere offiserens rolle, først for utdanningsinstitusjonene som skal forme den, og videre for avdelingene slik at man har en felles forståelse for offiserens rolle, ansvar og myndighet. Rekruttering og utdanning av den «nye» offiseren blir viktig. Luftforsvaret må i tillegg til å lage et system som fungerer i avdelinger med høyt kompetent personell og avansert teknologi som stiller store krav til fagkompetanse. Studien kan ikke vise til store funn, men kan likevel tilføre innsikt omkring hvorfor offiserenes fremtid side om side med spesialister vil utarte seg.

## **Summary**

This thesis examines how the role of the officer will be affected by the new military personnel reform. Establishing a specialist corps (OR, other ranks) and an officer corps (OF, officer) constitute a radical and comprehensive change regarding personnel in the Royal Norwegian Air Force. The study aims to reveal if and how the future officers' professional identity, competence and leadership change as a result of the new reform. The officer corps and the future role of the officer have not been given the necessary amount of attention. A qualitative methodology has been used where empirical information is gathered from experienced officers from the Air Force Management, HR department, Ministry of Defense and various educational institutions. The data material is based on semi-structured interviews with informers from both the Army, the Navy and the Air Force. Grounded theory has been used as a methodical approach to data and analysis of the total seven depth interviews conducted during the first quarter of 2018. Similar studies have been conducted with focus on departmental level in the Army.

The study shows that the officer's professional identity is affected. The officers of the future will not hold the same professional knowledge as today's officers. In order to solve these challenges, the Air Force must do a thorough job of defining the role of the officer, first for the educational institutions to shape it, and further for the departments so that one has a common understanding of the officer's role, responsibility and authority.

## **Forord**

Tre år med deltidsstudier er snart over og denne studien markerer slutten for noen hektiske men svært lærerike år som deltidsstudenter ved Nord Universitet. Muligheten til å tilføre ekstra innsikt innen sivil ledelse og økonomi har vært positivt for begge to. Vi har fått ny kunnskap i bagasjen og oppdaget nye måter å se ting på og nye måter og løse oppgaver på.

Ettersom begge har både befalsskole og krigsskole gjennom Forsvaret var det en spennende reise å få lov og sitte på utsiden å se inn på hvordan Forsvarets organisasjon er i endring i lys av kunnskapen vi har ervervet i løpet av masterprogrammet. Vi var som flere offiserer i utgangspunktet skeptiske til den nye personellordningen da vi startet arbeidet med denne studien. Gjennom nøye lesing av grunnlagsdokument, sjefers intensjoner og implementeringsplaner har vi oppdaget nye sider ved ordningen som i stor grad vil tilføre forsvarets personell nye muligheter og bedre evne til å løse fremtidens utfordringer og oppdrag. Vi har også erkjent at mange av de oppfatningene som finnes rundt i avdelingene og som vi selv har hatt, ikke nødvendigvis stemmer helt. Men vi har også funnet frem til at en del viktig arbeid fortsatt gjenstår på viktige områder som kan bli helt avgjørende for at ordningen skal virke slik den er tiltenkt. Men som andre som har sett på ordningen før oss også har sagt, det er mye positivt, men det er fortsatt en lang vei igjen.

Vi vil først rette en stor takk til vår veileder, professor Jan-Oddvar Sørnes for gode innspill, veiledning og god støtte. Vi vil også rette en stor takk til alle informantene som har stilt tid av sin travle hverdag til disposisjon, for gode samtaler og innspill. Det er også på sin plass å takke Forsvarets Høgskole for invitasjon til seminar om den nye personellordningen og for gode innspill. Avslutningsvis vil vi rette en stor takk til (Steinars kjære) Linn Tove som har bidratt med gode innspill og råd og ikke minst støtte underveis gjennom hele studiet.

# Innholdsfortegnelse

<b>SUMMARY .....</b>	<b>III</b>
<b>FORORD .....</b>	<b>IV</b>
<b>INNHALDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>V</b>
<b>1 INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNNEN FOR DEN NYE ORDNINGEN FOR MILITÆRT TILSATTE .....	2
1.2 MOTIVASJON OG OPERASJONALISERING .....	3
1.3 PROBLEMSTILLING.....	4
1.4 AVGRENSING .....	4
1.5 BEGREPSAVKLARING .....	5
1.5.1 <i>Grunnlagsdokumentene</i> .....	5
1.5.2 <i>Luftforsvaret</i> .....	6
1.5.3 <i>Offiseren</i> .....	7
1.5.4 <i>Ny personellstruktur</i> .....	8
1.5.5 <i>Utdanningsreformen</i> .....	9
1.5.6 <i>Krigsskoleutdanningen</i> .....	11
1.6 OPPGAVENS VIDERE STRUKTUR .....	11
<b>2 TEORETISK RAMMEVERK.....</b>	<b>13</b>
2.1 INNLEDNING OG STRUKTUR .....	13
2.2 PROFESJONSIDENTITET .....	13
2.2.1 <i>Innledning</i> .....	13
2.2.2 <i>Identitet</i> .....	15
2.2.3 <i>Ansvar</i> .....	16
2.2.4 <i>Ekspertise</i> .....	17
2.3 LEDELSE .....	19
2.3.1 <i>Oppdragsbasert ledelse</i> .....	21
2.3.2 <i>Situasjonsbestemt ledelse</i> .....	23
2.3.3 <i>Relasjonsledelse</i> .....	25
2.3.4 <i>Utøvende lederskap</i> .....	25
2.3.5 <i>Følgerskap</i> .....	26
2.4 INNFØRING AV OMT I LUFTFORSVARET.....	27
2.4.1 <i>Omstilling</i> .....	28
2.4.2 <i>Organisasjonsendring</i> .....	29
<b>3 METODE.....</b>	<b>32</b>
3.1 INNLEDNING OG STRUKTUR .....	32
3.2 FORSKNINGSDESIGN .....	32
3.2.1 <i>Grounded theory som metode</i> .....	33
3.3 INNSAMLING AV DATA.....	34
3.3.1 <i>Utvalg og utvalgsstrategier</i> .....	35
3.3.2 <i>Utvikling av intervjuguide</i> .....	37
3.4 ORGANISERING OG ANALYSE AV DATA .....	38
3.4.1 <i>Åpen koding</i> .....	38
3.4.2 <i>Aksial koding</i> .....	39
3.4.3 <i>Selektiv koding</i> .....	40
3.4.4 <i>Notatskriving</i> .....	41
3.5 ETISKE BETRAKTNINGER.....	41
3.5.1 <i>Validitet og reliabilitet</i> .....	42
3.5.2 <i>Forskernes ståsted</i> .....	43

<b>4</b>	<b>RESULTAT AV DATAANALYSEN .....</b>	<b>44</b>
4.1	INNLEDNING OG STRUKTUR .....	44
4.2	PROFESJONSIDENTITET .....	44
4.2.1	<i>Identitet</i> .....	44
4.2.2	<i>Ansvar</i> .....	46
4.2.3	<i>Ekspertise</i> .....	47
4.3	LEDELSE .....	53
4.3.1	<i>Makt og myndighet</i> .....	53
4.3.2	<i>Samarbeid og samhold</i> .....	54
4.4	INNFØRING AV OMT I LUFTFORSVARET .....	55
4.4.1	<i>Styrt av Hæren</i> .....	55
4.4.2	<i>Muligheter for Luftforsvaret</i> .....	56
4.4.3	<i>Internasjonalt samarbeid</i> .....	59
<b>5</b>	<b>DRØFTING .....</b>	<b>61</b>
5.1	INNLEDNING OG STRUKTUR .....	61
5.2	PROFESJONSIDENTITET .....	61
5.2.1	<i>Identitet</i> .....	61
5.2.2	<i>Ansvar</i> .....	63
5.2.3	<i>Ekspertise</i> .....	66
5.3	LEDELSE .....	70
5.3.1	<i>Situasjonsbestemt ledelse og Forsvarssjefens grunnsyn</i> .....	71
5.3.2	<i>Team, relasjonsledelse og sosial kompetanse</i> .....	73
5.3.3	<i>Et mulig positivt samarbeid</i> .....	75
5.3.4	<i>Ledelse og styring som profesjon</i> .....	76
5.4	INNFØRING AV OMT I LUFTFORSVARET .....	78
5.4.1	<i>En prosess styrt av Hæren?</i> .....	79
5.4.2	<i>Muligheter for Luftforsvaret</i> .....	79
5.4.3	<i>Offisersutvikling</i> .....	80
<b>6</b>	<b>AVSLUTNING .....</b>	<b>83</b>
6.1	KONKLUSJON PROFESJONSIDENTITET .....	83
6.2	KONKLUSJON OFFISEREN SOM LEDER .....	84
6.3	KONKLUSJON INNFØRINGEN AV OMT I LUFTFORSVARET .....	85
6.4	VIDERE FORSKNING .....	86
<b>7</b>	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>88</b>
	<b>VEDLEGG A: INTERVJUGUIDE .....</b>	<b>I</b>
	<b>VEDLEGG B: INFORMASJONSSKRIV .....</b>	<b>III</b>
	<b>VEDLEGG C: SAMTYKKEERKLÆRING FOR DELTAKELSE I STUDIET .....</b>	<b>IV</b>

## 1 INNLEDNING

Kjernen i den militære profesjonen er utøvelse av militærmakt. Utøvelsen av militærmakt er sentralt i det som er en stats ytterste sikkerhetspolitiske virkemiddel. Forsvaret og den militære profesjon har et tidløst ansvar for å skape sikkerhet for staten, befolkningen og samfunnet, og bidra til å ivareta norske interesser. Den militære yrkesgruppen er således tillagt et spesielt ansvar for å gjøre nettopp dette; å løse krevende oppgaver i fred, krise og krig. Dette krever en distinkt profesjonsutvikling og spesialisering (Forsvarsdepartementet, 2014-2015, s. 6). Mangel på spesialisering ble trukket frem allerede i Kompetansemeldingen fra 2013. Med dagens befalsordning har Forsvaret hatt for mange generalister, og man forsøker å møte nettopp dette ved å utforme en ny personellstruktur. Ettersom nettopp spesialisering var hovedfokuset i Kompetansemeldingen er det naturlig at den nye personellordningen i hovedsak dreide seg om etableringen av et eget spesialistkorps. Offisersrollen på sin side virker å være mindre prioritert i de styrende dokumentene, noe som også er konkludert med i tidligere studier gjort ved Forsvarets Høgskole. Luftforsvarets fremtidige ledere skal etter endt offisersutdanning ut i et miljø preget av høyt tempo, avansert teknologi og kompetent personell. Dette stiller følgelig krav til lederen om å beherske både system og personell. Luftforsvaret må med andre ord utvikle fremtidens offiserer i henhold til den nye militære ordningen. Offiseren skal kjennetegnes med breddekompetanse og drive med ledelse, kommando og kontroll. Dette krever et utdanningssystem som ivaretar nødvendig opplæring av offiserer tilpasset fremtidens luftforsvar. Et bevis på aktualiteten på offiserens rolle ble synliggjort ved at Forsvarets Høgskole fikk i oppdrag av Forsvarsdepartementet å forske på den nye ordningen. I tillegg var temaet for Sjef Luftforsvarets årlige lederskapsseminar ved Luftkrigsskolen 2017 «Offiserens rolle i fremtidens forsvar». Det er tidligere skrevet flere masteroppgaver om OMT som fenomen, men vi ikke kjent med at det er gjort en kvalitativ studie om offisersrollen i Luftforsvaret tidligere. Oppgaven tar sikte på å drøfte hvordan offiseren påvirkes innenfor parameterne ledelse og profesjonsidentitet, samt hvordan den nye militærordningen er tilpasset Luftforsvaret og dens offiserer.



### ***1.1 Bakgrunnen for den nye ordningen for militært tilsatte***

Stortinget vedtok «Ordning for militært tilsatte» 12. juni 2015 og fastsatte at ordningen skulle gjøres gjeldende fra 1. januar 2016, samt være ferdig implementert innen utgangen av 2020. Hensikten med den nye ordningen er å legge grunnlaget for en balansert personellstruktur som styrker den operative evnen. En fleksibel og helhetlig ordning skal gi Forsvaret større muligheter for styring av kompetanse. Målet er å sikre nødvendige rammebetingelser for å utvikle godt kvalifiserte profesjonsutøvere som dekker Forsvarets behov (Forsvarsdepartementet, 2015).

Grunnlagsdokumentene som er lagt til grunn for OMT er Stortingsmelding nr. 14 (2012-2013) og Stortingsproposisjon 111 LS (2014-2015). Forsvarssjefens gjennomføringsplan for utdanningsreformen (Forsvarsstaben, 2017) blir også omtalt i denne studien som en del av grunnlagsdokumentene da utdanningsreformen og OMT er skapt ut fra samme behov og således utfyller hverandre. Stortingsmeldingen nr. 14, heretter referert til som «Kompetansemeldingen», og Stortingsproposisjon 111 LS, heretter referert til som «St.prp 111» har begge blitt behandlet i Stortinget, og skal sikre en bred politisk plattform for reformen. Kompetansemeldingen beskriver behovet for en personell- og kompetansereform i Forsvaret for å sikre framtidig kampkraft og operativ evne. Den omhandler en ny fase i en lang omstillingsrekke i Forsvaret, der kompetanse blir satt i sentrum. Kompetansemeldingen sier blant annet at Forsvaret har behov for færre generalister og flere spesialister, samt en større andel befaler med et horisontalt karriereløp. Etter at Kompetansemeldingen ble behandlet i Stortinget, startet Forsvarsdepartementet (FD) sitt utredningsarbeid siste kvartal i 2013. Den faglige anbefalingen fra FD la deretter det videre grunnlaget for Militærordningen.

FD påpekte at personellordninger besto av et fragmentert og til dels detaljert rammeverk. Personellordningene i Forsvaret har vært gjenstand for flere justeringer, men det har i liten grad vært en overordnet gjennomgang som i tilstrekkelig grad har tatt hensyn til teknologiske endringer og sentrale samfunnsmessige og militære utviklingstrekk. FD mener videre at de ulike kategorier militært tilsatte i lang tid har blitt forvaltet forskjellig, noe som kompliserer forvaltningen og reduserer evnen til strategisk kompetansestyring. Det påvirker også gradssammensetningen ved at personellet må gjennomføre befals- og offisersutdanning for å ha en livslang karriere. Samtidig har flere av rammene blitt utarbeidet i en tid med relativt stabile og forutsigbare forsvars- og sikkerhetspolitiske omgivelser. Dette har bidratt til at rammene har et detaljeringsnivå som er lite hensiktsmessige gitt dagens dynamiske omgivelser med økte krav til hurtig omstillingsevne (St.prp. 111).

For å skape operativ evne er man avhengig av en balansert personellstruktursom over tid er med på å sikre relevante kapasiteter og kompetent personell. For å få til dette må Forsvaret ha tilgang på, og evne å benytte det rette personellet med den riktige kompetansen.

Personellstrukturen må også balanseres mot behovet for kontinuitet og erfaring. FD hevder videre at Forsvarets personellstruktur er i dag i ubalanse, primært som følge av skjevheter i alders-, grads-, og kompetansestrukturen (ibid). Aldersstrukturen påvirkes av høye sluttrater blant yngre tilsatte og en kommende pensjonsbølge. Det vertikale karrieresystemet fører til for kort nytteid på de lavere gradsnivåene og bidrar til en uhensiktsmessig gradsstruktur.

Kompetansestrukturen er ikke i tilstrekkelig grad tilpasset Forsvarets behov for dybdekompetanse. Ubalansene i personellstrukturen hemmer til sist den operative evnen (ibid).

## ***1.2 Motivasjon og operasjonisering***

Som offiserer i det norske Luftforsvaret startet vår karriere for 10-12 år siden i et enhetsbefals karrieresystem. Den gamle ordningen kjennetegnes som et vertikalt karriereløp hvor man måtte bli offiser for å få tilsetting til pensjonsalder, og hvor man uten krigsskole kun fikk såkalt avdelingsbefalskontrakt frem til 35 år. Man kunne også verve seg i inntil ti år. Med den nye ordningen beskrives det at bruk av kortsiktige kontrakter for vervede endres, og dette personellet vil normalt bli fast tilsatt i Forsvaret. Ordningen for militært tilsatte (OMT) erstatter den gjeldende befalsordningen og ordningen for vervede. 35 år etter forrige runde med to-delt befalskorps har man i det norske Forsvaret valgt å lage to komplementære ledersøyler. Det er mye dokumentasjon og data som støtter denne endringen, men det står lite skrevet om offiseren. Som nevnt er det tatt tak i offisersrollen fra flere hold i det siste. Fjorårets Lederskapskonferanse ved Luftkrigsskolen er nevnt. Som forskere ble vi også invitert til et symposium ved Forsvarets Høgskole hvor Forsvarsdepartementet har gått inn med støtte til flere doktorgradsprosjekt som har til hensikt å kartlegge flere aspekt med innføringen av OMT, blant annet offisersrollen.

Vi, og flere med oss har i alle år blitt opplært og oppfostret i en trygg og gjennomgående organisasjonskultur som fanger både etikette, profesjonstankegang og identitetsbevissthet. Man fikk tidlig respekt for både den militære gradsstruktur og hierarkiske mentalitet. Dette har vært en grunnleggende holdning og i stor grad tuftet på idealet som lå i den «allvitende» offiseren. Vi ser også at teknologi og avanserte system, stadig mer krav til rapportering og styring, mindre handlingsrom og mer krav om utnyttelse gjør at «den allvitende» offiseren kan være på vei ut. Dybdekompetanse og lenger ståtid er nødvendig, og etableringen av et

eget spesialistkorps gir derfor mening. Men siden ordningen ble vedtatt og arbeidet igangsatt har vi enda ikke hørt noe om offiseren. Ikke annet enn at man skal gjøre det samme som man alltid har gjort.

Vi opplever det derfor som interessant hvordan denne nye personellstrukturen trolig vil berøre grunnleggende identitetsmekanismer som offisersrollen og profesjonskulturen. For å legge til rette for forskning på dette området vil vi trekke dette inn mot offiseren som fremtidig leder i et system hvor det er uttalt at offiseren skal utøve ledelse, kommando og kontroll, mens spesialisten skal drive utøvende lederskap. Offisersyrket har eksistert i lang tid og er preget av kultur og tradisjoner. En endring av forhold knyttet til rolle, kompetanse, makt og myndighet kan føre til at identiteten til offiserskorpset påvirkes. Som vi vil komme inn på i det teoretiske rammeverket bruker vi begrepet profesjonsidentitet som faktor. Et dypdykk i profesjonsbegrepet viser at ekspertise ansvar og identitet er de sentrale bestanddelene. Man finner også en naturlig kobling opp mot militærkompetanse da kompetanse er en del av den ekspertisebegrepet. Vi ser på hvordan utviklingen av profesjonsidentitet og kompetanse vil påvirkes når man lager et helt nytt personellsystem med to likeverdige og komplementære søyler og videre endrer store deler av utdanningsordningene. Da militærkompetanse og identitet er nært tilknyttet setter vi det opp sammen under profesjonsidentitet i resultat og drøfting. På grunn av datatilfanget på selve innføringen av OMT i Luftforsvaret blir også dette et eget tema. I lys av dette har vi valgt følgende problemstilling for denne studien:

### **1.3 Problemstilling**

*«Hvordan påvirkes offisersrollen i Luftforsvaret av OMT?»*

For å svare på denne problemstillingen har vi basert på de vurderingene som er gjort i forrige avsnitt kommet frem til at denne best kan besvares gjennom å benytte faktorene ledelse, kompetanse og identitet. Med dette som bakteppe har vi valgt følgende forskningsspørsmål:

1. I hvilken grad påvirkes offiserens profesjonsidentitet?
2. Hvordan påvirkes offiseren som leder i Luftforsvaret?
3. Hvordan er OMT tilpasset Luftforsvaret og fremtidens offiserer?

### **1.4 Avgrensning**

Forsvaret er en stor organisasjon med mange ansatte i ulike personellkategorier som er geografisk spredt over hele landet og ved en rekke lokasjoner i utlandet. En avgrensning blant personellet er derfor nødvendig. Det har blitt gjort tilsvarende studier av personell i Hæren. Vi jobber begge i Luftforsvaret og har best kjennskap til denne våpengrenen. Vi har et bredt

nettverk i hele våpengrenen og vi avgrensner derfor studien til å omfatte OMT i Luftforsvaret med utgangspunkt i Luftforsvarets offiserer. Luftforsvaret består av en rekke ulike bransjer med sine særegenheter, men vi velger å se luftforsvarsoffiseren under ett selv om det antagelig er bransjevise forskjeller på både kompetansekrav og grad av ledelse. Dette betyr at vi ikke vil se på den nye personellsituasjonen i Luftforsvaret fra spesialisten sitt synpunkt. Vi vil derimot komme inn på spesialistkorpset og dets rolle i en del områder. Når det gjelder utdanning og utforming tar vi for oss den «unge» offiseren som jobber på lavere nivå i avdelingene, altså et tidsperspektiv som spenner seg inntil cirka ti år etter fullført krigsskole. Vi kaller denne offiseren «junioroffiseren», til motsetning til «Senioroffiseren» som har betydelig lenger fartstid og erfaring og som trolig vil være i ferd med å starte på, eller ha fullført videregående offisersutdanning. Normalt har man enten har stabsstillinger eller operative stillinger uten direkte personellansvar og på senioroffisersnivået skiller det heller ikke like mye mellom forsvarsgrenene da man har større fokus på fellesoperasjoner. Vi legger til grunn at det er snakk om offisersrollen som omhandles når det er snakk om profesjonsutøvere og profesjonsidentitet. Grunnlagsdokumentene fremhever at det militære profesjonsbegrepet er gjeldene for alt militært personell i større eller mindre grad, men vi velger i denne studien å kun se på offiseren som en profesjonsutøver, og alle vinklinger inn mot profesjonsidentitet og relasjoner er knyttet opp mot denne. Det vil si at vi ikke ser på spesialistrollen i dette henseende.

Andre studier har trukket inn uklarheter rundt nestkommanderende-rollen (NK) i en avdeling. Dette vil være en offisersstilling som skal være underlagt avdelings-, eller troppssjefen. Det er naturlig at nyutdannede offiserer vil få denne typen stilling innledningsvis. Vi velger å ikke se spesifikk på sjef eller nestkommanderende men heller ser på offisersrollen som helhet i en relasjonell og sosial kontekst i stedet for å gå i dybden på den organisatoriske oppbygningen i en avdeling.

## ***1.5 Begrepsavklaring***

### ***1.5.1 Grunnlagsdokumentene***

Det er nødvendig med en forklaring på bruken av offentlige dokument, meldinger og proposisjoner. Vi har valgt å ta med dette da disse dokumentene er å anse som et rammeverk for studien. De er grunnlaget for utformingen av den nye ordningen og hvordan fremtidens offisersrolle er tiltenkt. Der forskning og teori gir den faglige forståelsen, setter grunnlagsdokumentene rammene for den militærfaglige tilnærmingen. Vi opplevde også

underveis i analysen av data at det finnes motsetninger og uklarheten mellom de ulike dokumentene. Videre fant vi også at en del informanter viste skepsis til innholdet i disse dokumentene. Dette blir belyst mer i resultat- og drøftingskapitlene. Videre er også en del regelverk og Forsvarets Fellesoperative Doktrine (Forsvarsstaben, 2007) og (Forsvarsstaben, 2014) benyttet for å se på hva Forsvaret selv mener om profesjon, kompetanse og ledelse.

### ***1.5.2 Luftforsvaret***

Luftforsvaret er en av de fire forsvarsgrenene i det norske Forsvaret og har ansvaret for luftdomenet. Det består av en rekke ulike bransjer og ulike flyvende avdelinger. Kontroll- og varslingsbransjen sammen med jagerfly står på kontinuerlig beredskap for å håndtere situasjoner som kan dukke opp i norsk luftrom. Luftvern- og baseforsvarsstyrker står klar til å forflytte seg der en krisesituasjon kan oppstå. Transport- og overvåkningskapasiteter kan ved bruk av luftmaktens egenskaper; høyde, hastighet og rekkevidde nå frem til en hendelse på kort tid. Stab- og støttepersonell har god kompetanse på utvikling av planverk og operative verktøy for å løse de oppdrag luftavdelingene kan få. Det er et vidt spenn i måten den enkelte avdeling i Luftforsvaret bidrar på, men felles for dem alle er at man er avhengig av rett kompetanse på rett plass til rett tid for å håndtere komplekse oppgaver i et hurtigskiftende domene preget av moderne teknologi og avansert utstyr. Dette setter en rekke krav til personellet om å gjennomføre og opprettholde ulike former for tekniske og operative utsjekker og autorisasjoner. Dette er ofte opphengt i sivile regelverk, men også i militære regler og bestemmelser. En som skal lede et operasjonsrom innenfor Kontroll- og varslingsbransjen må for eksempel gjennom minimum gjennom fem ulike autorisasjoner for å kunne sitte som sjef. Dette er operative utdanningsløp på siden av de akademiske kravene og som det kan ta opptil flere år å tilegne seg. Samkjøringen mellom akademisk og operativ utdanning blir således et viktig fokusområdet for Luftforsvaret.

Luftforsvaret er i dag inne i en av de mest krevende tidsepokene det har vært på sine godt og vel 70 år. Man har nettopp vært igjennom en omfattende HR-reform, og man faser inn nye kapasiteter ved nesten alle flyvende avdelinger. Utdanningsinstitusjonene blir reformert og hele basestrukturen har vært under kontinuerlig press i snart tre tiår. Baser blir vedtatt lagt ned, avdelinger og personell flyttet og familier og småsamfunn påvirket. Midt oppi dette kommer altså en helt ny personellreform som skal splitte befalskorpset i to. Luftforsvarets ledelse er klar over det omfattende presset organisasjonen befinner seg i, og er tydelig på at den største utfordringen er at man allerede er tynt bemannet for å håndtere alle disse utfordringene.

### 1.5.3 Offiseren

Forsvaret har i dag mange tusen offiserer. Dette vil følgelig endre seg når mange av disse går over i spesialistkorpset. Offiserene har svært variert bakgrunn og skal håndtere og utføre en rekke forskjellige arbeidsoppgaver. Offisersyrket har noen særtrekk med seg som skiller det fra andre yrker, og som er med å forme profesjonsidentiteten. Offiseren er blant annet en offentlig tjenesteperson som «utleder sin makt direkte fra en suveren myndighet, og således innehar en offisersfullmakt fra denne myndigheten. Offiserer er bemyndiget til å benytte dødelig makt for å fullbyrde lovlige ordre fra sin regjering, enten direkte eller gjennom ordre til menige personer» (Messel & Slagstad, 2014). I Stortingsproposisjonen som definerer OMT står det blant annet at offiserer skal kjennetegnes med akademisk og militær offisersutdanning og de skal representere breddekompetanse (Forsvarsdepartementet, 2014-2015). Videre kan man lese at man som offiser skal tilegne seg spesialisert og funksjonsrettet trening og fagkompetanse i den videre tjenesten. Men ordningen legger vekt på at offiserens primære rolle i fremtiden er ledelse, kommando og kontroll (Forsvarsdepartementet, 2014-2015).

OF 1-9 Offiserer	OR 5-9 Befal	OR 2-4 Grenaderer og konstabler
Ledelse, kommando og kontroll	Utøvende lederskap	Oppfølgende lederskap (OR 4)
Breddekompetanse	Dybdekompetanse	Dybdekompetanse
Militær akademisk utdanning	Fagutdanning eller funksjonsrettet akademisk utdanning	Fagutdanning eller funksjonsrettet akademisk utdanning
Fagkompetanse	Fagspesialister	Fagspesialister
Sette sammen og føre kommando over flere funksjonelle enheter	Utvikling og ledelse av funksjonelle enheter	Del av funksjonelle enheter
Operasjonell kompleksitet	Faglig kompleksitet	Faglig kompleksitet
Vertikal karriere	Horisontal- og fagkarriere	Horisontal- og fagkarriere

Figur 1.1: Kjennetegn og oppgaver for offiserer og spesialister (Forsvaret, 2015)

Figuren over viser en skjematisk oversikt over primæroppgavene til henholdsvis offiseren, befalet og spesialisten. Dette er et forsøk på å differensiere rollene i den nye ordningen. Her er det tydeliggjort at befalet og spesialistene skal drive det som kalles utøvende og oppfølgende lederskap, mens offiseren skal drive ledelse, kommando og kontroll. Kommando og kontroll defineres i FFOD (2014) som en av basisfunksjonene innen utøvelse av militære operasjoner og er det militære begrepet for planlegging, og ledelse av operasjoner. Begrepet omfatter organisasjonen, prosessene, prosedyrene og systemene som militære sjefer bruker for å lede

og kontrollere sine styrker. Oppgaven vil ikke drøfte kommando- og kontrollbegrepet i lys av den organisatoriske, prosessuelle eller systemrelaterte betydningen, men vil ha fokus på det lederskapet som ligger til grunn for å kunne utøve kommando og kontroll, og hvordan lederens forutsetninger for denne utøvelsen påvirkes..

Et av offiserens særtrekk i forhold til andre yrkesgrupper er dens krav til å handle i en situasjon hvor nasjonen Norge er under press eller angrep. Dette var en klargjøring som kom etter andre verdenskrig gjennom den såkalte «*Plakaten på veggen*». Denne plakaten som skulle henge enhver plass hvor befalingsmenn oppholdt seg er egentlig et utdrag fra Kongelig resolusjon 10 juni 1949. Resolusjonen er et direktiv for militære befalingsmenn og militære sjefer ved væpnet angrep på Norge. I dette direktivet kan man blant annet lese at militære befalingsmenn uten videre skal gjøre motstand mot et væpnet angrep med alle midler som står til rådighet og gjøre motstand selv om de blir stående alene og selv om situasjonen ser vanskelig eller håpløs (Forsvarsdepartementet, 1949). Forsvarssjefen presiserer også dette i sitt grunnsyn på ledelse som ble utgitt i 2012: «*En offiser må være forberedt på å stille med sitt eget liv som innsats for staten og politiske målsettinger, ta andre liv og gi oppdrag som kan sette underordnedes og andres liv i fare*» (Forsvarsstaben, 2012). Det er altså en krevende og alvorlig oppgave som hviler over det å være offiser. Ordningen for å bli offiser i Forsvaret har vært relativt lik de siste tre tiårene. Man må først ha konkurrert seg inn og gjennomført ett år ved en befalsskole før man får en påfølge plikttjeneste på ett år. Man har da hatt sersjants grad. Etter ett til tre år har man normalt rykket opp til fenriks grad og det er da man er å regne som offiser. Det norske forsvaret har operert med ti offisersgrader fra fenrik til general. En normal avansementsordning har vært cirka tre år på hver grad før man rykker opp. Den nye personellordningen legger opp til at Forsvarets fremtidige offiserer i hovedsak skal rekrutteres fra ungdommer som er ferdig med videregående skole. De skal gå tre år på krigsskole før de skal ut og tjenestegjøre som offiserer ved en av Forsvarets avdelinger.

#### ***1.5.4 Ny personellstruktur***

Ettersom «ordning for militært tilsatte» fortsatt er i starten av innfasingen, vil beskrivelsen av ordningen basere seg på Forsvarsdepartementets beskrivelse gjennom Stortingsproposisjoner og andre offentlige dokumenter. Den nye ordningen innebærer to komplementære karrieresystemer i tråd med NATO-standard. I følge ordningen skal det etableres ett offiserskorps (OF) og ett spesialistkorps (OR). OF er forkortelse for «officer», og er NATO-betegnelse for et gradssystem for offiserer. OR er forkortelse for «other ranks» (andre grader), og er NATO-betegnelse for et gradssystem for øvrige militært tilsatte som grenaderer,

konstabler og befal. Det vil legge til rette for utvikling og ivaretagelse av både offiserer med breddekompetanse og spesialister med dybdekompetanse. Ordningen vil ta sikte på å dreie personellstrukturen til færre offiserer og flere spesialister og befal. I fremtiden skal Forsvarets personellstruktur bestå av 70 prosent spesialister og 30 prosent offiserer. Det skal samtidig være en tydeliggjøring av karriereveien for den enkelte.

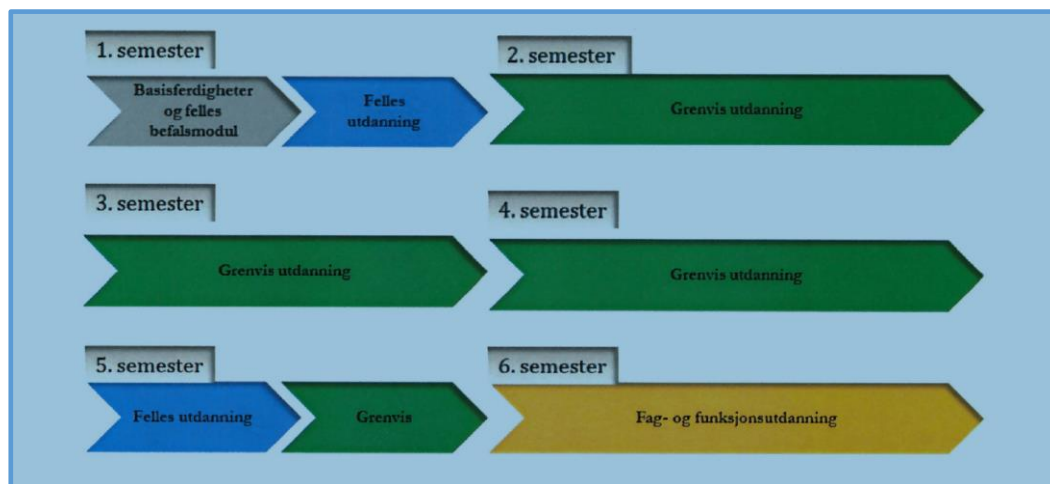
Det nye spesialistkorpset skal ha egne kompetanseutviklingsplaner og et eget karrieresystem i et livslangt perspektiv. Forsvarets ledelse har presisert at de to nye søylene skal være likeverdige og at spesialistkorpset ikke er en form for underoffiserer slik som i land som USA og UK. Opprettelsen er en del av en tilpasset karrierevei for spesialistene som medfører en harmonisering med andre Nato-lands personellstruktur. Grenaderer og konstabler (vervede) får med dette mer forutsigbarhet gjennom lengre tilsetningsforhold. Dette vil over tid gi Forsvaret økt evne til strategisk kompetanseledelse, enklere personellforvaltning og økt forutsigbarhet for både arbeidstaker og arbeidsgiver (Forsvarsdepartementet, 2014-2015).

### **1.5.5 Utdanningsreformen**

Den teknologiske utviklingen og de endrede sikkerhetspolitiske utfordringer som definerte behovet for en endret personellordning er bakgrunnen også for den nye utdanningsreformen. Den er også et resultat av utviklingen i OMT. Et todelt befalskorps og endring av behov for utdanning hos både offiserer og spesialister gjorde at Forsvarssjefen senhøsten 2017 presenterte en gjennomføringsplan for den nye utdanningsreformen. Dette dokumentet legger til grunn at den viktigste forskjellen mellom offiserer og spesialister er den ekspertisen de skal besitte. Her står det at: «*Fremtidens offiserer skal utvikles til å mestre analytisk problemløsning, ha evne til strategisk tenkning og utvikle en stor grad av helhetsforståelse.*» Og: «*spesialistene skal som hovedregel kjennetegnes av erfaring, kontinuitet og spesialisert dybdekompetanse*» (Forsvarsstaben, 2017, s. 5). For å skape en utdanning som støtter opp om disse egenskapene legger man opp til et utdanningssystem som dyrker spesialistene i en søyle og offiserene i en annen. Man har også åpnet for løsningen hvor man kan rekruttere også fra personell som har avtjent verneplikten. Det står ikke eksplisitt at man kan rekruttere til offiserskorpset fra spesialistsøylen. Planen er tydelig på at man risikerer et dårligere rekrutteringsgrunnlag og større frafall enn med dagens ordning (Forsvarsstaben, 2017). Bakgrunnen for dette er at kandidatene ikke vet hva de går til, og at flere derfor kan velge å slutte underveis. Den nye utdanningsreform skal i henhold til det siterte dokumentet fra Forsvarssjefen tre i kraft fra og med 1. august 2018, men noen utdanninger er allerede satt i drift ved inngangen til 2018. Både offiserer og spesialistbefal skal gjennomgå en felles



befalsmodul som har til hensikt å gi initial opplæring i militære basisferdigheter. I oversikten under kan man se det planlagte utdanningsløpet for fremtidens offiserer.



Figur 1.2: Skjematisk beskrivelse av Grunnleggende Offisersutdanning (Forsvarsdepartementet, 2017, s.8)

Første semester skal være felles for alle krigsskolene og startes med nevnte modul i basisferdigheter. Andre semester skal være lik men gjennomføres grenvis. Semester tre og fire skal være grenspesifikk utdanning, mens 5.semester skal igjen være en fellesperiode med fokus på de ulike forsvarsgrenene sine bidra inn i fellesoperasjoner. Sjette og siste semester er tiltenkt fag- og funksjonsutdanning som er rettet inn mot de stillinger og bransjer offiserene skal inn i etter utdanningen. I den nye utdanningsmodellen blir det gjort en del strukturelle endringer i utdanningssektoren til Forsvaret. Blant annet samles all befalsskolene til en felles befals utdanning på Sessvollmoen. Krigsskolene legges inn under en ledelse hos Forsvarets Høgskole (FHS) og tas dermed bort fra forsvarsgrenene. All utdanning i Forsvaret skal nå ledes fra FHS i Oslo (Forsvarsstaben, 2017).

Gjennomføringsplanen har ett eget kapittel om den potensielle gevinstrealiseringen med reformen. Ved å innrette utdanningsreformen i tråd med den nye personellordningen søker man å hente kvalitative gevinstpotensialer gjennom synergieffekter. Det være seg robusthet i fagmiljøer og fellesarenaer for utdanning. Det presiseres også at de kvalitative effektene er vanskelig å måle. De kvantitative kravene fra FD er derimot tydeligere å legge til grunn. Det skal kuttes 540 millioner NOK og 265 årsverk i utdanningssektoren innen 2021. Videre sier gjennomføringsplanen noe om risikoen med reformen. Den er tydelig på at utdanningskvaliteten ikke er garantert å være tilpasset behovet i avdelingene. Dette vil potensielt spesielt gjelde offisersutdanningen da den er en av de utdanningene som endres

mest. Avslutningsvis vises det til at det er opprettet en egen seksjon i Forsvarsstaben som skal jobbe aktivt med styring og kontroll med utdanningssektoren i Forsvaret og blant annet tydeliggjøre roller, ansvar og myndighet og oppfølging av arbeidet med utvikling av sektoren.

### **1.5.6 Krigsskoleutdanningen**

Utdanningsordningen legger opp til at de grenvise krigsskolene skal bestå som egne institusjoner, men underlagt sentral ledelse fra FHS i Oslo. Et av de mest brukte argumentene som er brukt for å beholde tre krigsskoler er behovet for grenspesifikk utdanning. Det er fortsatt flere fag som er felles, som idrett, etikk, matte og engelsk. Ved Luftkrigsskolen bygger den faglige utdanningen på evnen til å forstå og anvende militær luftmakt. Altså en gjennomgripende forståelse for luftmaktens natur, muligheter og begrensninger. Ved Sjøkrigsskolen i Bergen har man fokus på sjødomenet og sjømaktens rolle over og under overflaten og i kystnære strøk. Hærens krigsskole på Linderud i Oslo tufter sin utdanning på Hærens organisering og oppdrag. En sammenslåing under FHS synes derfor som et kompromiss for å beholde de grenvise krigsskolene. Argumentet mot å ha tre krigsskoler er at man i lys dagens multi-rolle, joint eller fellesoperasjoner trenger offiserer som kan fellesoperasjoner. En annen vinkling vil være at man gjennom grenspesifikk utdanning legger grunnlaget for å forstå luftmaktens rolle i en fellesoperasjon. Hovedbidraget man dermed tar med seg til fellesskapet er en form for ekspertise på luftoperasjoner, samtidig som man forstår luftmaktens rolle, muligheter og begrensninger i ulike former for fellesoperasjoner og langs hele intensitetsskalaen fra fred, gjennom krise og til og med fullskala krig.

Formålet til utdanningen ved Luftkrigsskolen er å utdanne offiserer med som evner å mestre krevende situasjoner gjennom å ha god situasjonsforståelse, handlekraft og forståelse av luftmilitær maktbruk og ledelse (Luftkrigsskolen, 2017). Et av de viktigste målene til Luftkrigsskolen er at man utdanner offiserer for å skape et grunnleggende fundament med nødvendig kompetanse som gjør dem i stand til å møte fremtidens utfordringer gjennom en langsiktig horisont. Man utdanner altså ikke et ferdig produkt, men søker å gi kadettene en iboende kunnskap om seg selv, sin plass i organisasjonen, profesjonstankegang som skal modnes over tid.

### **1.6 Oppgavens videre struktur**

Kapittel 2 tar for seg det teoretiske rammeverket for oppgaven. Her vil vi presentere de teoriene som ligger til grunn for oppgaven. Vi vil innledningsvis redegjøre for de mest

sentrale begrepene oppgaven tar for seg. Videre vil det bli redegjort for relevant teori innen de tre forskningsfeltene vi vil undersøke. Her starter vi med en avklaring på hva vi legger i begrepene militærkompetanse og profesjonsidentitet før vi går inn på de områdene innen ledelsesteori vi mener er aktuelle, og til slutt ser vi på hva som kjennetegner en god organisatorisk omstillingsprosess. Kapittel 3 tar for seg det metodiske rammeverket vi har lagt til grunn for studiet. Vi vil starte med en redegjørelse for metoden vi har valgt som tilnærming til datainnsamling og analyse, før vi kommer nærmere inn på de ulike stegene i forskningsprosessen. Til slutt vil vi presentere noe betraktninger vi har gjort oss som forskere. I kapittel 4 presenteres de sentrale forskningsfunnene og resultatene som oppstod fra vår analyse. Disse funnene vil vi i kapittel 5 diskutere i lys av empiri og sentral teori og forskning på området. Til slutt vil vi avslutte oppgaven med en konklusjon, noen sentrale betraktninger og tanker om videre forskning.

## **2 TEORETISK RAMMEVERK**

### ***2.1 Innledning og struktur***

Dette kapittelet vil redegjøre for den mest sentrale teorien som vil bli brukt for å diskutere studiens funn i drøftingskapittelet. Kapittelet tar først for seg et grunnleggende teoretisk rammeverk relevant for å kunne beskrive offiserenes profesjonsidentitet. Det starter åpent med sentrale trekk rundt organisasjonskultur for deretter å gå dypere mot en mer konkret forankring i et profesjonsyrke og undersøker de sentrale fundamentene profesjonsbegrepet er tuftet på. Videre vil det teoretiske rammeverket for ledelse i Forsvaret og offiseren som militær leder bli presentert. Sentrale teoretiske momenter innenfor forskningsområdet ledelse vil være situasjonsbestemt ledelse, styring, utøvende lederskap og følgerskap. Videre vil kapittelet presentere relevant teori knyttet til en omstillingsprosess. Dette danner det teoretiske grunnlaget for å kunne si noe om selve innfasingen av OMT i Luftforsvaret samt eventuelle praktiske utfordringer ved å splitte befalskorpset.

### ***2.2 Profesjonsidentitet***

#### ***2.2.1 Innledning***

I Norge har vi en rekke kulturelle særtrekk både i arbeidsliv og i holdninger til yrke, oppgaver og ansvar. Den norske tilnærmingen er at man uavhengig av plass i organisasjonen og hvilke oppgaver man til vanlig har, løser de oppgaver og utfordringer som ligger foran seg. Det egalitære samfunnet hvor alle er likeverdige står sterkt, også i det norske Forsvaret. Etter en årrekke med knappe ressurser og relativt liten organisasjon har man også i Forsvaret utviklet en slags «just» kultur, noe som betyr at man ordner ting, man fikser opp og får ting gjort. Organisasjonskulturen kjennetegnes ved at den består av et sett med felles holdninger, verdier og normer hos organisasjonens medlemmer. Verdier handler om noe viktig som det er verdt å streve etter. Normer er handlinger, holdninger eller adferd, og sier noe om hva som er akseptert eller ikke. Det kognitive begrepet virkelighetsoppfatninger handler i sin tur om å skape en forståelse av hva som skjer både innad i organisasjonen og ute i omgivelsene (Bang, 2013). Organisasjonskultur kan gi grunnlag for sosialt fellesskap, og gi enkelte en følelse av tilhørighet. Dette er viktig for å dekke grunnleggende sosiale behov (Jakobsen & Thorsvik, 2013).

Felleskap og samhold har alltid vært en grunnpilar i det militære system. For den enkelte kan dette være med på å redusere usikkerhet og utrygghet, noe som er viktig der man skal utøve et

yrke som kan utøves i svært farlige omgivelser og situasjoner som i ytterste konsekvens kan bety liv eller død. Med fellesskap forstår man en gruppe der folk handler og tenker relativt likt (Jakobsen & Thorsvik, 2013). Fellesskapet er en viktig faktor for å skape trivsel og ha noe å identifisere seg med. I følge grunnlagsdokumentene til OMT skal befalskorpset nå deles inn i to deler, med offiserene på den ene siden og spesialistene på den andre. Gjennom innføringen har det vært stort fokus på å danne en felles kultur innad i det nye spesialistkorpset.

Offiserskorpset har vært mindre nevnt, noe som kan føre til at fellesskapet med hele Forsvaret som én enhet, kan bli utfordret. Dette kan føre til at grupperinger dannes og man kan få problemer med en helhetlig organisasjonskultur som samler både offiserer, spesialister og sivile mot felles mål (Jakobsen & Thorsvik, 2013). Egne subkulturer fostret frem gjennom separate utdanningsinstitusjoner med ulike normer, verdier kan tenkes å oppstå, og profesjonskulturen er i så måte i endring. Det er grunn til å tro at dette får påvirkning på utøvelsen av ledelse, kompetanse og den militære profesjonsidentiteten.

En anerkjent teoretiker innen militærkultur og militærprofesjon er Samuel Huntington som skrev sine bøker på slutten av 1950-tallet. Han legger til grunn at datidens militærvesen hadde utviklet seg stort siden de totale krigene på starten av århundret, og at de militære styrkene i hans nåtid forvaltet og opererte betydelig mer teknologi og kraftig slagkraft enn før, og at verden hadde vært i konstant endring siden da. Det samme kan vi si i dag. Verden har endret seg betydelig med utviklingen av internett og avansert IT-teknologi. Prinsippene Huntington la til grunn for over 70 år siden brukes den dag i dag. Han ser på den militære profesjonskultur som uavhengig av tid og sted og benytter en normativ tilnærming. Hans teoretiseringer rundt militærprofesjonen finnes igjen blant annet i Forsvarets Fellesoperative Doktrine og de norske krigsskolenes utdanningsplaner. To av de sentrale faktorene for å skille militære befalingsmenn og ledere i sivile virksomheter er ifølge Huntington (1957) og Lunde (2005) den militære kompetansen og offiserens profesjonsidentitet. I neste del presenteres innholdet i begrepet profesjonsidentitet for å klargjøre hvorfor dette er et helt sentralt område som blir påvirket når man nå driver frem en ny personellordning.

Huntington (1957) argumenterer for tre karakteristikk han mener skiller profesjonsutøveren fra andre yrker; ekspertise, ansvar og identitet. Ekspertise er den spesielle kunnskapen og egenskapene offiseren bør inneha, kanskje spesielt innen sosiale og samfunnsrelaterte områder. Ansvar henter han fra det samfunnsansvar som militære befalingspersoner har. Man skal i ytterste konsekvens forvalte statens kraftigste virkemiddel – militærmakten. Men den skal også tjene til det gode for samfunnet og forvalte de ressurser og oppgaver som den får av

samfunnet på en best mulig måte. Identitet relaterer Huntington til et slags fellesskap som offiseren identifiserer seg med. Et samhold og tilhørighet som binder sammen profesjonen på en egen måte.

### **2.2.2 Identitet**

Profesjonsbegrepet kan oppleves som relativt bredt i sitt omfang. Personell i Forsvaret, på lik linje med sivile organisasjoner, kan ha egne planer og motivasjon for å være i virksomheten. Det kan derfor være for feil å påstå at alle oppfatter jobben sin i Forsvaret som en profesjon og *noe man er* ikke bare jobber med. For å synliggjøre de potensielle forskjellene i holdning til arbeidet legger studien til grunn Rino B. Johansen (2010) sin modell som han utviklet i sin doktorgradsavhandling om profesjonsidentitet i en militær avdeling. Han mener å kunne beskrive tre ulike perspektiver på yrkesholdning; idealisme, profesjonalisme og individualisme. Idealisme beskriver Johansen som en yrkesholdning man tradisjonelt forbinder med forsvar av landet og troen på saken eller oppdraget. Så lenge man får tjene til sakens gode, så er man fornøyd. Individualisme er en mer egosentrisk holdning hvor man kan sette sine egne behov fremfor andres. Belønning hos dem med denne typen holdning er mer rettet mot lønn og fritid, adrenalin og muligheter. Den siste yrkesholdningen kaller Johansen for profesjonalisme. Det som er viktig for disse personene er lojalitet mot egne og avdeling. De er altoppofrende og søker belønning gjennom økt ervervelse av kompetanse og ekspertise. Det er denne siste holdningen Johansen sammenligner med Huntingtons «*Management of Violence*» og hvor offiseren har en tydelig vilje til å kjempe for oppdraget og sine nærmeste. Det er også denne vinklingen man kan lese ut fra Luftkrigsskolens utdanningsplaner. Her står det at Luftkrigsskolen skal vektlegge å utvikle kunnskapsrike, ansvarsfulle, robuste og fleksible individer. Disse skal kjennetegnes med solid faglig og personlig integritet. Det står videre at: «*En helhetlig utvikling av både profesjon og person vil øke kadettens handlingskompetanse og fyller de krav som stilles til en offiser i fred, krise og krig*» (Luftkrigsskolen, 2009, s.3).

Hærens krigsskole på Linderud har også utvikling av offiserskompetanse og søken etter å oppfylle den militære profesjonsidentitet med sine studier: «*Krigsskolen skal utdanne offiserer som identifiserer seg med den militære profesjon*» (Krigsskolen, 2015). Målene som krigsskolene her presenterer tilhører den andre delen av den nødvendige profesjonsutdanningen ifølge Huntington (1957) Han beskriver en profesjonsutdanning som består av en generell del som består av normal utdanning og kulturforståelse som man får gjennom grunnskole og livserfaring. Den andre delen mener han består av spesielle

ferdigheter som må tilføres gjennom tilpassede institusjoner med kunnskap om profesjonen (Huntington, 1957).

### 2.2.3 *Ansvar*

Gjennom Forsvarets verdigrunnlag er alle ansatte i Forsvaret forpliktet til å følge kjerneverdiene *respekt, ansvar og mot* (Forsvarsdepartementet, 2012). Forsvarets Fellesoperative Doktrine (FFOD) fra 2007 har et eget kapittel viet den militære profesjonen, og beskriver den militære profesjonen fra øverste nivå i Forsvaret. Forsvarssjefen legger til grunn i forordet at doktrinen skal fungere som et pedagogisk verktøy som skal danne grunnlaget for utvikling av en felles profesjonsidentitet. Dette skal gjøre gjennom en bevisstgjøring av behovet for felles forståelse, felles tankesett, felles referanserammer og felles begrepsapparat (Forsvarsstaben, 2007, s.3). Doktrinen legger til grunn at felles forståelse og tankesett er viktig og at det er et sentralt trekk i den militære profesjonsidentiteten. En viktig avklaring her er at hele kapittelet er fjernet fra den siste versjonen av doktrinen fra 2014. Ordet profesjon er kun nevnt tre ganger i 2014-versjonen. Fjerningen forklares med et behov for å konkretisere forhold rundt fellesoperasjoner og tilknytning til NATO sine doktriner. Ettersom profesjonsidentitet beskrives i alle grunnlagsdokument som omhandler den nye personellreformen, samt i Forsvarssektorens verdigrunnlag velger vi å legge til grunn at budskapet fra 2007 versjonen fortsatt er gjeldene. Gjennomgangen av grunnlagsdokumentene viser at ordlyden i 2007 doktrinen legges til grunn for i utviklingen av profesjonskulturen, samtidig som det setter noen premisser for offiseren ved at man skal ha fokus på felles verdier felles forståelse skal ligge til grunn for å håndtere de oppgaver man blir pålagt (Forsvarsstaben, 2007). 2007-versjonen beskriver at felles referanserammer, noe man kan identifisere seg med er sentralt i profesjonsbegrepet. Videre trekkes parallellen mellom profesjoner som et sosiologisk fenomen, profesjonskulturen som et kollektivt fenomen og individets profesjonsidentitet opp:

*Medlemmene av en profesjon har fått ansvaret for å utføre en spesialisert oppgave for samfunnets beste. Profesjonsutøvelsen bygger på omfattende teori og praktisk trening. Utøveren av en profesjon identifiserer seg med sitt yrke og hverandre: man er offiser, man jobber ikke som offiser (Forsvarsstaben, 2007, s. 157).*

På spørsmålet om hva som skiller en profesjon fra andre yrkesgrupper hevder man i Kompetansemeldingen at det er: *«den militære profesjonen er unik fordi den skal løse operative oppgaver i fred, krise og krig. Dette krever en distinkt profesjonsutvikling og*

*spesialisering*» (Forsvarsdepartementet, 2012-2013, s. 9). Profesjonsyrker har sin særegenhet i at de står til tjeneste for samfunnet. Dette støttes av Lunde (2005) som argumenterer for at offisersyrket er en samfunnsnyttig profesjon på lik linje med helse og rettsvesen, men annerledes fordi den er mest vellykket når den ikke brukes.

#### **2.2.4 Ekspertise**

Huntington (1957) har også en teori om hva som skiller profesjonsyrket fra andre yrker. Mange av de spesialiserte retningene man kan inneha som offiser som for eksempel mekaniker, ingeniør, personalsjef, rådgivere og piloter finner man i det sivile samfunn også. Til tross for dette hevder han at offiseren innehar en spesiell tilegnet egenskap som han er opplært til gjennom den andre delen av utdanningen. Denne egenskapen omfavnes av Harold Lasswells sitt utsagn: «The management of violence» og består av tre oppgaver; å organisere, utstyre og trene militære styrker; planlegging av militære kampanjer; og ved behov, ledelse av disse styrkene i kamphandlinger (Huntington, 1957 s.12).

Denne studien har valgt å samle alle begrep som omhandler læring og kunnskap under begrepet kompetanse som en del av variabelen *ekspertise*. BI-professor Linda Lai hevder at: «Kompetanse omfatter de ansattes kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger, og det er summen av disse komponentene som reflekterer hvor kompetent bemanningen er» (Lai, 2004). Lai hevder imidlertid at kompetanse ikke egner seg for langtidslagring. Det er noe som kan øke i verdi og fremme verdiskapning hvis man evner å anvende det riktig. NOKUT har en egen definisjon som gir et godt bilde av hva man legger i det: «kunne anvende kunnskap og ferdigheter på selvstendig vis i ulike situasjoner gjennom å vise samarbeidsevne, ansvarlighet, evne til refleksjon og kritisk tenkning» (NOKUT, 2017) Både Lai og NOKUT er inne på noe som kan sies å være viktig i Forsvaret, nemlig begrepet «anvendelse». Faglig kompetanse utvikles gjennom trening og øvelser samt ved en analytisk bruk av militærteoretiske og historiske studier. En systematisk oppbygging av slik kompetanse forutsetter utdannings – og treningsmiljøer som bevisst stimulerer disse egenskapene (Forsvarsstaben, 2007).

Kompetanse i militær sammenheng er et begrep som ofte går igjen både i de offentlige dokumentene som omhandler innføring av ordningen, men også i studiehåndbøker på de ulike utdanningsinstitusjonene i Forsvaret. Men begrepet synes å ha flere former eller fasetter ved seg ettersom det kobles sammen i ulike variasjoner; militærkompetanse, offiserskompetanse, selvkompetanse, sosialkompetanse og fagkompetanse. Huntington (1957) hevder at man kan



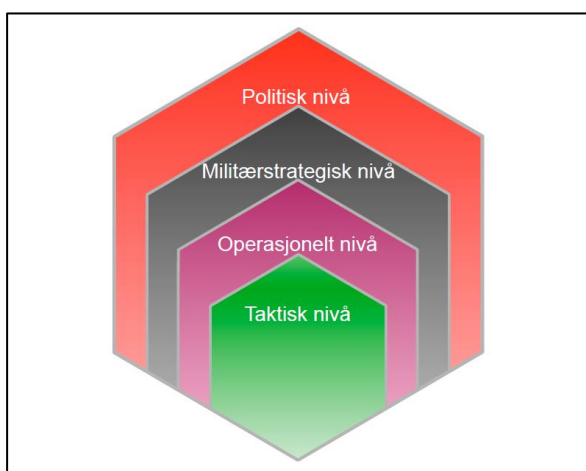
definere en mer generell betraktning av profesjonskompetanse. Det som skiller den normale kompetansen fra profesjonskompetansen er at den normale kompetansen er noe som finnes i nåtid og noe som kan tilegnes som ren informativ kunnskap uten relasjoner til historiske betraktninger. Han mener videre at profesjonskompetanse er intellektuell av natur og er mulig å bevare i skriftlig form. Den har en historie, og deler av denne historien er essensiell for å mestre selve kompetansen (Huntington, 1957).

Det er grunn til å anta at man bruker disse begrepene om hverandre avhengig av kontekst. Denne studien legger til grunn en modell som er hentet fra Krigsskolens kompetansemodell (Krigsskolen, 2015) hvor man hevder at offiserskompetanse er den samlede kompetansen man har gjennom evne til selvledelse, evne til å forstå og lede andre og fagrelatert kompetanse for å utøve det militære profesjonsyrket som offisersrollen er. Mer utdypende handler offiserskompetanse om; å være trygg på seg selv og sitt lederskap, å beherske å utvikle og vedlikeholde gode relasjoner, samt å ha nødvendige kunnskaper og ferdigheter for å mestre de militære oppgaver og oppdrag som kreves.

Vi velger å ikke skille mellom offiserskompetanse og militærkompetanse da vi opplever at dette i de aller fleste tilfellene er to begrep med likt innhold. Som et eksempel bruker tidligere statssekretær Øystein Bø følgende forklaring på begrepet militær kompetanse: *«Vi snakker om kompetanse innenfor planlegging, ledelse og gjennomføring av militære operasjoner. Og ikke minst om den yrkeskodeks som er så avgjørende for den militære profesjonen»* (Bø, 2015). Det vil naturligvis være behov for kompetanse på andre områder også innen den militære sfære, men dette er det vi kan si skiller «normal» kompetanse fra de kompetansekrav som er særegne for militære organisasjoner. Kompetansemeldingen (2014) viser blant annet til hvorfor det er så viktig med kompetanse i den militære organisasjonen: *«Kompetanse er avgjørende for å videreutvikle vårt moderne innsatsforsvar i en verden som forandrer seg raskt»* (Forsvarsdepartementet, 2012-2013). Vi legger modellen fra Krigsskolen til grunn når vi snakker om offiserskompetanse eller militær kompetanse i Forsvaret og Luftforsvaret. Samtidig legger vi til grunn denne militærkompetansen kan sammenlignes med det Huntington beskriver som profesjonskompetansen. Vi velger altså å i hovedsak ta for oss de delene av kompetanseområdet som er særegent for den militære profesjonen og ikke all utdanning eller kunnskap som for eksempel allmenn- og realfagsopplæring.

Når det gjelder anvendelse av kompetanse i Forsvaret vil dette også variere alt etter hvor man er i den operative strukturen. Følgelig vil det kreve én form for militærkompetanse for

løytnanten som skal lede troppen sin i felt på et taktisk eller lavere nivå. Denne skal kjenne til muligheter og begrensninger når det gjelder materiell og personell styrken hans disponerer. Militærkompetansen kan knyttes til behovet for trening, taktikk og prosedyrer. For obersten som skal engasjere bakkemål med en sammensatt flyflåte på et operasjonelt nivå er kravene annerledes. Denne skal gjennom fellesoperativ breddekompetanse kjenne til både egne muligheter og begrensninger, og forstå hvordan evne og vilje hos en potensiell motstander vil påvirke egne operasjoner. Militærkompetanse må i større grad dreie seg om forståelsen av fellesoperativ planverk og faglige beslutningsgrunnlag En sentral lederskikkelse på militærstrategisk nivå vil ha andre krav.



*Figur 2.1: De militære kommandonivåene (Forsvarsstaben, 2014, s. 39)*

Her må man evne å skille og utnytte nærhet og samhandling med det mer uklare politiske nivået. Felles for alle nivåene er at de påvirker hverandre. En beslutning eller handling på taktisk nivå kan få følger helt opp til politisk nivå. Ringvirkningene av de beslutninger som tas i departementet kan merkes helt nede på enkeltpersonnivå (Lunde, 2005).

### **2.3 Ledelse**

Dette avsnittet vil definere offiseren som leder ut ifra gjeldende dokumenter og litteratur, for deretter å beskrive hvordan offiserens lederrolle påvirkes av militærordningen. Dette legger grunnlaget for drøfting av ledelse ut ifra et militærfaglig ståsted, og forankres i begrepene situasjonsbestemt ledelse, styring, utøvende lederskap, og følgerskap. Ledelse som begrep er et stort og omfattende felt som er vanskelig å definere på en enkel måte. Ett anslag er at det finnes over 6 000 teorier om ledelse (Berg, 1996), og andre kilder opererer også med enda høyere tall. Ledelse kan deles inn i styring og lederskap (Luftforsvarsstaben, 1995). Her beskrives det at styring er de lederoppgavene som ikke direkte innebærer kontakt og

samhandling mellom leder og medarbeider. Den delen av lederoppgavene som har med mennesket å gjøre, de sosiale- og mellommenneskelige forhold er det man i Luftforsvaret kaller lederskap. Sagt enkelt kan det sies å være det som foregår med en åpen (lederskap) eller bak en lukket (styring) kontordør.

Harvey & Riggio (2011) gjengir hvordan Joanna B. Ciullas beskriver at det å i det hele tatt forsøke å beskrive hva en leder er vil være problematisk. Blant annet fordi den som får definere et fenomen, implisitt får bestemme hva som inngår i dette fenomenet, og kanskje enda viktigere hva som ikke gjør det. Dette er et viktig poeng å merke seg all den tid Forsvaret på nytt skal definere både offiserer og spesialister som ledere. Forsvaret har en lang tradisjon innen ledelsesutvikling, og er på mange måter kjent for nettopp sine ledere, både av den formelle og uformelle sorten. Forsvaret har i lang tid vært en rekrutteringsbrønn for ledere til næringslivet og offentlig forvaltning. Militærhistorien har gitt oss mange utgaver av det som regnes som gode eller dårlige ledere. Alle med sine mer eller mindre gjennomtenkte og klare strategier for hvordan de har ledet sine undergitte. Ledelsesidealene i Forsvaret har endret seg i takt med samfunnet forøvrig, og gått fra adlydelse til medvirkning, fra sentralisering til desentralisering, fra å være opptatt av rutiner til å vektlegge initiativ, og fra fokus på hierarki til fokus på relasjoner og effekt (Offerdal & Jakobsen, 2007).

Ledelse har tidligere ikke blitt anerkjent som en egen vitenskapelig og akademisk disiplin, mye fordi det er komplekst og kan virke lite håndfast, noe som imidlertid nå virker å endre seg (Harvey & Riggio, 2011). De gamle greske filosofene hadde tidlig teorier om ledere. Sokrates mente at den som ønsker å lede andre først må kunne lede seg selv, og Platon beskrev at en leders vei gikk gjennom personlig innsikt (Harvey & Riggio, 2011). Han mente, som Sokrates før ham, at demokrati dermed hadde store feil, fordi det kun var "de beste" i samfunnet som hadde det som trengtes for å ta avgjørelser og styre. Cunliffe (2009) skriver at en leder er en som får ting gjort, og oppnår organisatoriske mål gjennom andre. Når ledelse skjer innenfor en organisasjon beskriver Jakobsen & Thorsvik (2013) at ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer, at ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe og at ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål.

Ledelse kan også defineres som en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd (Yukl, 2013). Et felles trekk for samtlige av disse definisjonene må sies å være at det handler om å utøve innflytelse på andre for å oppnå en målsetning. Når man setter disse definisjoner opp imot Forsvarets egne

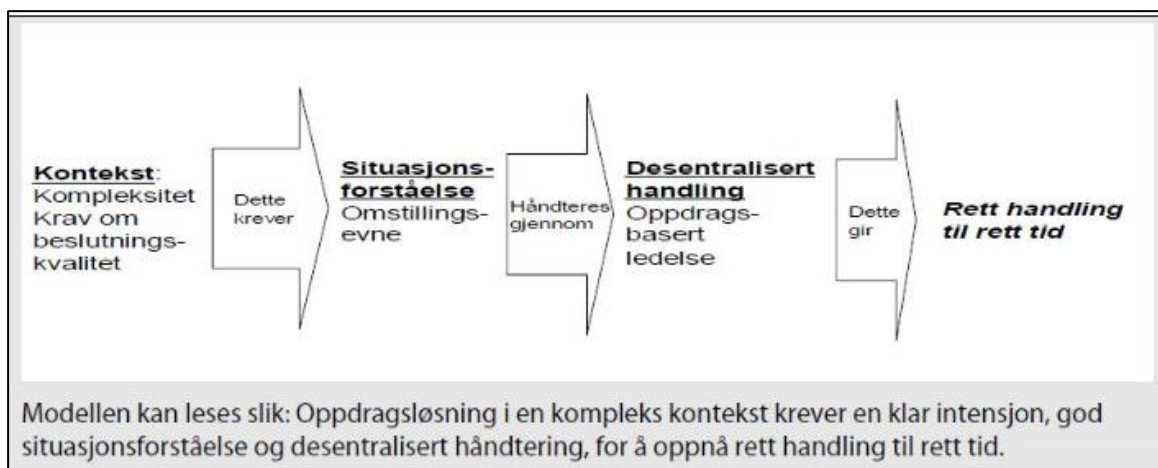
tolkninger, finner man ikke veldig ulike definisjoner på ledelse. Den mest treffende og altomfattende er antakelig Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse som beskriver at

Ledelse er å øve innflytelse på undergitte slik at en i felleskap kan løse oppgaver på en best mulig måte. Resultatet er avhengig av lederens evne til å skape betingelser som gjør at personellet kunnskaper, erfaringer, vilje til å ta initiativ og til å samarbeide, ivaretas. Enhetens sammensetning og dens samlede ressurser er avgjørende for om og hvordan oppgavene løses. Kunnskap om og forståelse for samspillet mellom mennesker er derfor en forutsetning for godt lederskap (Forsvarsstaben, 2012).

Denne definisjonen vil ligge til grunn videre for denne studien. I tillegg til å handle om felleskap og påvirkning av andre for å nå mål, knyttes det her forutsetninger til utøvelsen av godt lederskap i form av krav til kunnskap og forståelse om samspillet mellom mennesker. Dette ledelsesfokuset er også bakgrunnen for oppdragsbasert ledelse.

### **2.3.1 Oppdragsbasert ledelse**

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse som er beskrevet i forrige avsnitt baserer seg på Forsvarets grunnleggende ledelsesfilosofi, kalt oppdragsbasert ledelse (OBL). Denne ledelsesfilosofien har sine spor i en århundrelang utvikling i den prøyssiske og senere tyske hæren, og bygger på teorien om at hver enkel ansatt eller soldat, samme hvor denne befinner seg i det tradisjonelle hierarkiet, skal kunne ta beslutninger og avgjørelser som kan påvirke virksomhetens prestasjoner (Crevelde, 1985). Oppdragsbasert ledelse etterfulgte det som gjerne betegnes som ordrebasert ledelse, og som kjennetegnes med det klassiske ”*jeg vil, du skal!*” hvor all handling var direkte styrt gjennom kommandolinjen. FFOD beskriver oppdragsbasert ledelse som en form for ledelse hvor lederskapet utøves ved å angi et mål, en overordnet intensjon og rammebetingelser (Forsvarsstaben, 2007). Innbefattet i dette er at det utøvende ledd får frihet til å handle innenfor gitte rammer og overordnet intensjon. Innenfor rammer og intensjon gis det dermed rom for initiativ og delaktighet for alle i den utøvende ende for å oppnå best mulig resultat.



Figur 2.2: Grunnmodell for oppdragsbasert ledelse (Forsvarsstaben, 2012)

Denne friheten stiller naturlig nok store krav til tillit mellom under og overordnede. I denne sammenhengen vil vårt fokus ligge på offiseren som lederen. Kravet til tillit, samt en rekke andre krav beskrives i Forsvarssjefens militærfaglige utredning (FMU) fra 2003. Her beskrives den fremtidige lederen som utøver av oppdragsbasert ledelse slik:

Den som fører kommando gir intensjonen, utpeker retning og motiverer for en hver type militær operasjon. Vedkommende må inneha nødvendig helhets- og systemforståelse, han/hun må være kunnskapsrik og inneha høy integritet. Lederen må videre kunne vise omsorg og gjennom handling, inngi tillit (Forsvarets Overkommando, 2003).

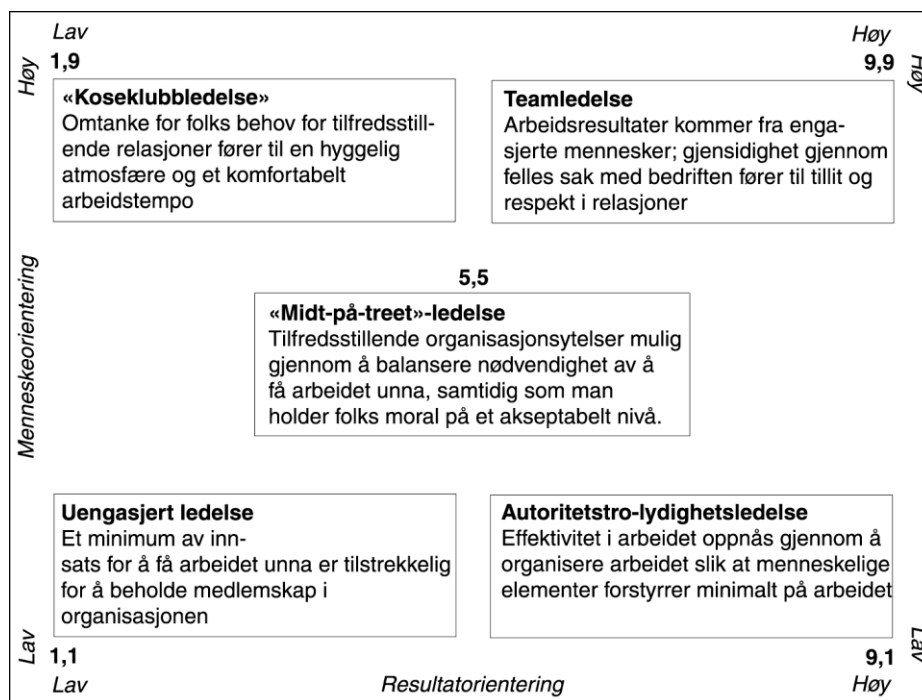
Sitatet starter med det grunnleggende for OBL, nemlig intensjon, retning og rammer. Videre går man inn på selve lederen som i følge denne beskrivelsen skal ha helhetsforståelse og kunnskap, inneha høy integritet, og gjennom å vise tillit og omsorg, også høste dette fra sine undergitte. Igjen ser man at tillit står som et sentralt punkt. Sitatet fortsetter med følgende:

Sjefen må inneha tilstrekkelig med psykisk robusthet, fysisk mot og kunne fremstå som et forbilde på en troverdig måte. Tillit vil være en forutsetning for at oppdragsbasert ledelse skal fungere. Tillit har et betydelig følelsesmessig aspekt. Følelsesmessig intelligens er derfor et viktig element, spesielt for intuitiv beslutningstaking, som vil bli den dominerende beslutningsmetoden i situasjoner med sterkt tidspress» (Forsvarets Overkommando, 2003).

Her beskrives det direkte krav til lederen i form av å være et troverdig forbilde, takle psykisk press, og inneha rikelig følelsesmessig intelligens. Dette for å, ifølge denne beskrivelsen, takle en virkelighet som vil bli preget av sterkt tidspress og krav til intuitiv beslutningstaking. Det å lede i en uoversiktlig situasjon med oppdukkende utfordringer som stiller krav til raske beslutninger er mye av grunnlaget for en annen ledelsesteori som Forsvarets ledere bevisst eller ubevisst benytter i stor grad, nemlig situasjonsbestemt ledelse.

### 2.3.2 Situasjonsbestemt ledelse

Paul Hersey og Kenneth H. Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelsesteori (SLT), først utgitt i 1969, fremstår fortsatt som en av de mest kjente innen situasjonsbestemt lederskap. Den ble presentert som "Life Cycle of Leadership" og dens popularitet kan tenkes å komme av at den er relativt enkel, og har likhetstrekk til flere andre tidligere teorier om samme tema. Blant annet kan man trekke paralleller til Blake & Moutons (1964) ledergitter. Ledergitteret til Blake og Mouton indikerer to dimensjoner, produksjonsorientering og medarbeiderorientering. En leder kan være sterkt opptatt av begge dimensjonene, eller svært opptatt av den ene og lite opptatt av den andre. Ledergitteret systematiserer kunnskapen om menneske og produksjonsorientering langs en nidelt skala, illustrert som et kvadratisk gitter. Dette skaper i teorien 81 forskjellige ledelsesformer med forskjellige grad av henholdsvis menneske- eller produksjonsorientering. Likhetene til SLT blir fremtredende når man ser på ytterpunktene i ledelsesgitteret. Den autoritære stilen (rute 9.1) er oppgavefokusert og har mer fokus på produksjon og mindre fokus på relasjoner. Den ideelle lederatferden vil ifølge teorien ligge ved rute 9.9, hvor man kombinerer maksimalt hensyn til både produksjon og mennesker (Blake & Mouton, 1964). De andre stilvariasjonene ligger mellom disse to dimensjoner og kjennetegnes ved følgende aspekter gjengitt i modellen:



Figur 2.3: Forenklet fremstilling av Ledergitteret (Blake & Mouton, 1964)

Der Blake og Mouton tar utgangspunkt i å dele lederen inn i menneskeorientert og oppgaveorientert atferd, vil SLT fokusere på medarbeidernes modenhet og lederens ytterpunkter definert som støttende eller styrende atferd.

Hersey & Blanchard (1993) definerer ledelse som «en prosess hvor en påvirker et individ eller en gruppe til økte anstrengelser for å oppnå måloppnåelse i en gitt situasjon». Ledelse uttrykkes videre som en funksjon av leder, medarbeider og situasjonelle variabler.

Definisjonen krever implisitt at en god leder evner å bedømme situasjoner som oppstår og kontinuerlig tilpasse lederstil til medarbeidernes ferdighetsnivå og situasjonen forøvrig.

Forfatterne definerer medarbeiderens ferdighetsnivå som evne (ability) og vilje (willingness) til å utføre en bestemt type arbeidsoppgave. Evne er en funksjon av kunnskap og ferdigheter som kan erverves gjennom utdanning, trening og erfaringer. Vilje er en kombinasjon av jobbtilhørighet, trygghet og motivasjon i forhold til arbeidet (Skogstad & Einarsen, 2002).

Lederatferden deles i modellen inn i fire ulike lederstiler: Instruerende (styrende/autoritær) lederstil, overtalende lederstil, deltakende lederstil og delegerende lederstil.

**Oversikt over de fire lederstilene.**

Delegerende	Deltakende	Selgende	Instruerende
Svakt oppgaveorientert, svakt medarbeiderorientert	Svakt oppgaveorientert, sterkt medarbeiderorientert	Sterkt oppgaveorientert, sterkt medarbeiderorientert	Sterkt oppgaveorientert, svakt medarbeiderorientert
<ul style="list-style-type: none"> <li>medarbeideren planlegger sitt eget arbeid</li> <li>krever at medarbeideren har høy kompetanse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>samarbeid mellom leder og medarbeider ved planlegging og gjennomføring</li> <li>lederen gir støtte</li> <li>brukes når medarbeideren har middels høy kompetanse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>lederen prøver å få medarbeideren til å godta løsningsforslag og så utføre oppgavene</li> <li>brukes når medarbeideren har middels til lav kompetanse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>lederen forteller medarbeiderne hva de skal gjøre, når og hvordan oppgavene skal løses</li> <li>brukes når medarbeideren har lav kompetanse</li> </ul>

Figur 2.4: Oversikt over de fire lederstilene (Hersey & Blanchard, 1969)

Valg av riktig lederstil krever at lederen vurderer medarbeidernes kompetanse og vilje korrekt. Igjen ser vi at det stilles krav til lederens mellommenneskelige egenskaper og til å se hva som kreves. Dette så vi også gjengitt tilsvarende i Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (2012) og Forsvarssjefens militærfaglige utredning (2003).

Hersey & Blanchards (1969) modell har som nevnt vært populær i mange år, og kanskje ikke unaturlig har den blitt gjenstand for en stor del forskning siden den så lys for snart 50 år siden. En del kritikk mot denne modellen rettes mot det ensidige fokuset på medarbeidernes behov for stimuli fra lederen, og at dette ikke kan kategoriseres i så stor grad som modellen ønsker. Dette utfordres av Thompson & Vecchio (2009) som sier at det er flere variabler i situasjonen som må vurderes i forhold til valg av lederstil. Likevel gir SLT oss et enkelt og godt bilde på to ytterpunkter allerede nevnt, støttende og styrende/autoritær lederstil. Med dette som grunnlag kan vi trekke paralleller til tidligere definisjoner og mot en enkel todeling av begrepet ledelse, nemlig som styring og lederskap.

### **2.3.3 Relasjonsledelse**

Relasjonsledelse er en holdning til ledelse som plasserer lederen inn i et felleskap der rollen blir integrert inn i et større samspill (Spurkeland, 2009). Ledelsesformen fremmes av gjensidig avhengighet, noe som støtter en horisontal struktur, men det stilles krav til det enkelte individ og den aktuelle lederrollen som avgjør hvilke avhengigheter som teller og hvilken kraft og betydning de har for effektivitet og trivsel (Spurkeland 2009).

Relasjonsledelse tar utgangspunkt i et positivt menneskesyn, og sier at medarbeidere ønsker å gjøre sitt beste for å nå bedriftens mål.

Selvinnsikt trekkes frem som en av de viktigste egenskapene i en stor del av ledelseslitteraturen (Yukl, 2013). Evnen til å forstå hvordan man oppfattes av omgivelsene og hvordan vår egen oppførsel påvirker de rundt oss er en grunnleggende faktor for utøvelse av lederskap (Luftforsvarsstaben, 1995). Selvinnsikt henger i så måte sammen med emosjonell intelligens. Emosjonell intelligens er en type sosial intelligens som involverer evnen til å overvåke våre egne og andres følelser, tolke og forstå dem, for deretter å bruke denne informasjonen til å forme vårt eget tankesett og våre handlinger (Salovey & Mayer, 1990).

### **2.3.4 Utøvende lederskap**

Begrepet utøvende lederskap er tilsynelatende et nytt begrep, og lite benyttet i ledelseslitteratur som er gjennomgått. Det fremkommer under forklaringen av hva spesialistbefal har som sin primære rolle. Grunnlagsdokumentene legger vekt på at spesialisten skal kjennetegnes ved at de representerer dybdekompetanse i sine fagfelt. Denne beskrivelsen gir ingen videre innsikt i hva som ligger i begrepet utøvende lederskap, men presiserer at dette er en primærrolle for befall. Når man ser disse beskrivelse i sammenheng med tidligere nevnte inndeling mellom lederskap og styring, er det lett å tolke det dit hen at



offiseren skal stå for styringen, mens spesialisten i stor grad er den som skal drive lederskap. Sagt på en annen måte, spesialisten være i direkte kontakt med sine undergitte i større grad enn offiseren. Gjennom intervjuene forteller informantene at mye av inspirasjonen for OMT er hentet fra andre NATO-land, nærmere bestemt USA. For å forstå begrepet utøvende lederskap ytterligere, og hva som er ment å ligge i dette kan det derfor være nærliggende å undersøke hva som ligger i den engelske versjonen av begrepet. Et enkelt Google-søk oversetter «utøvende lederskap» til «executive leadership». Et videre søk på dette begrepet gir en rekke treff, men mye dreier seg opp toppledere i ulike bedrifter. I et større studie benevnt “*Models and Theories of Executive Leadership: A Conceptual/ Empirical Review and Integration*” gis det et utvidet bilde av “executive leadership” utført av “U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences”. Det virker ikke her å være direkte sammenhenger mellom den norske definisjonen og den engelske. Dette studiet henviser i stor grad til ledere på et relativt høyt nivå. Blant annet kan vi lese at dette studiet kom som et resultat av at det lenge hadde vært fokus på lederskap i de lavere gradsnivåene, men at det nå måtte rettes et fokus mot nivået fra oberst/kommandør og opp (Zaccaro, 1996). Det er dette som tidligere i rammeverket ble beskrevet som operasjonelt eller strategisk nivå. Oppsummert virker begrepet utøvende ledelse å være grunnlagsdokumentenes måte å definere lederskap i direkte samhandling til mennesker.

### **2.3.5 Følgerskap**

Følgerskap har vært gjeldende som en del av den oppdragsbaserte ledelsen som Forsvarets grunnsyn på ledelse baserer seg på i lang tid, men er definert og formalisert i FFOD (2014). Følgerskap innebærer at undergitte både ønsker og evner å omsette sjefens intensjon i konkret handling (Forsvarsstaben, 2014). Den militære kommandostruktur er avhengig av at egenskaper som lojalitet og lydighet holdes i hevd gjennom praktisk handling. Dette skal likevel ikke forveksles med *ordrebasert ledelse* og «jeg vil, du skal-metoden». Det handler derimot om en felles forståelse og et ønske om å dra i samme retning til det beste for oppdragsløsningen. I følgerskap ligger de positive kvalitetene som kreves av en undergitt leder innenfor rammene av oppdragsbasert ledelse. Disse er selvstendighet, faglig dyktighet, gjennomføringsevne, dialog med høyere sjef, spesielt når ordren som er gitt er gjort irrelevant av omstendighetene, og om nødvendig ta ansvar for å bryte en ordre for å oppnå oppdragets intensjon (Forsvarsstaben, 2014). Dette, sammen med aktiv og ansvarlig etterlevelse av et oppdrags hensikt og sjefens intensjon, innenfor de normer og verdier Forsvaret representerer munner dermed ut i godt følgerskap.

## 2.4 Innføring av OMT i Luftforsvaret

For å kunne si noe om innføringen av OMT i Luftforsvaret har vi valgt å se det opp mot et teoretisk rammeverk som beskriver en gode prosesser for organisasjonsutvikling.

Innledningsvis gjøres det oppmerksom på at det i Luftforsvaret i dag er en rekke utviklingsprosesser som går parallelt og som har og vil påvirke både innføringen av OMT og evnene til å gjennomføre andre prosesser som innføring av nye kapasiteter, justering av basestruktur og endring i HR-elementene.

Endring har funnet sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt (Jakobsen & Thorsvik, 2013). Endringen kan innebære ulike deler av virksomheten, og kan deles inn i følgende grupper: 1.) Endring av oppgave, teknologi og/eller mål og strategi; 2.) Endringer i organisasjonens struktur. Dette innebærer endringer i hvordan arbeidsoppgaver deles opp og koordineres, styring og kontroll av organisasjonen, eller hva slags belønningssystem man benytter; 3.) Endring i organisasjonens kultur, noe som innebærer endrede grunnleggende antakelser, normer og verdier; 4.) Endring i organisasjonens demografi gjennom rekruttering av nye ansatte eller at mennesker slutter; 5.) Prosessregulerte endringer som følge av endringer i produksjon, kommunikasjon, beslutninger og læring.

Uansett hvordan man kategoriserer endringen vil den videre føre til at interne maktforhold i organisasjonen endres, og at organisasjonen endrer sitt forhold til omgivelsene (Jakobsen & Thorsvik, 2013). Endringens omfang kan variere, og gjør at vi kan skille mellom radikale og inkrementelle endringer. En radikal endring innebærer at organisasjonen bryter med tidligere praksis og for eksempel gjør større endringer innen markedsføring, personell eller organisasjonsstruktur. Inkrementelle endringer skjer ved at organisasjonen bygger videre på noe man allerede har, og søker å utvikle dette, gjerne gradvis over tid. Et annet sentralt element er om endringen er proaktiv eller reaktiv. Organisasjoner som er proaktive og tilpasser seg endringene før de faktisk oppstår, kan oppnå såkalt «first mover advantage». Proaktive endringer er basert på forventninger, og innebærer altså at man forsøker å endre organisasjonen før det skjer endringer i omgivelsene. De fleste bedrifter er imidlertid reaktive, noe som kan skyldes at risikoen ved å handle på noe man *tror* kommer til å skje kan bli unødvendig og kostbar (Jakobsen & Thorsvik, 2013). Samtidig er det vanskelig for nevnte endringsagenter å skape et opplevd behov for en endring, som strengt tatt ikke har gjort seg gjeldende ennå. Dette kan være vanskelig å overbevise organisasjonens ansatte om.

Såkalte *endringsagenter* er sentrale aktører i organisasjonen, som utvikler og implementerer strategier for endring for å mestre utfordringer og utnytte muligheter (Jakobsen & Thorsvik, 2013). Mellomledere forventes å opptre strategisk og bidra som kompetente endringsagenter innenfor store omstillingsprosesser (Stensaker et al., 2011). De skal altså være en pådriver nedover i organisasjonen, som fremsnakker endringene og tilrettelegge for implementeringen av disse, samtidig som daglig drift opprettholdes. Dette krever endringskapasitet.

Endringskapasitet handler om å håndtere balansen mellom å gjennomføre endringer og opprettholde daglig effektiv drift samt sikre at endringene ikke gjennomføres på en slik måte at de hindrer organisasjonens evne til å gjennomføre påfølgende endringer (Meyer & Stensaker, 2006). Et annet aspekt, som oppleves å være av betydning for denne oppgaven, er om endringen defineres som en planlagt og hierarkisk styrt på prosess eller ikke. Dette er den vanligste typen endring, og innebærer intensjonelle handlinger, der mennesker endrer organisasjoner for å forbedre situasjonen, eller for å tilpasse seg til en situasjon de tror vil oppstå. Planlagt og hierarkisk styrt endring er ofte forankret i et ønske om å utvikle organisasjonen fordi man opplever at dagens situasjon ikke svarer til forventningene eller at organisasjonen ikke oppleves å kunne møte fremtiden på en tilfredsstillende måte. Planlagt endring er ofte knyttet til strategisk ledelse hvor man er opptatt av å tilpasse organisasjonen til forandringer i omgivelsene.

#### **2.4.1 Omstilling**

Omstilling betyr å endre, å gjøre noe annerledes. Det kan oppleves belastende og ha negative konsekvenser, men kan også være nødvendige og positive utviklings- og fornyelsesprosesser (Arbeidstilsynet, 2008). Det finnes mange ulike typer omstilling: som eierskifte, endringer i antall ansatte, sammenslåinger eller fusjoner, oppsplitting av virksomheter, omorganisering, ny teknologi, lederskifte, skifte av lønssystem og innføring av nye produkter eller tjenester. Det finnes flere navn på endringsprosessene, uten at noen av dem gir inntrykk av å være helt og holdent avgrenset i tid. Organisasjonsutvikling og «løpende omstilling» gir en forståelse av at dette er mer kontinuerlige prosesser enn avgrensede hendelser (Arbeidstilsynet, 2008).

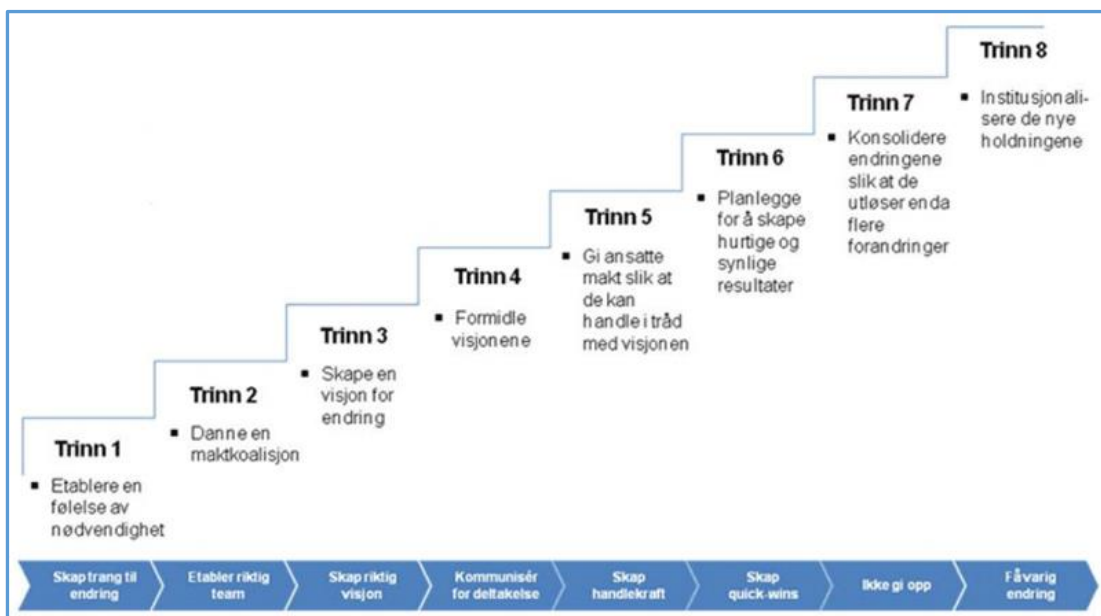
Omstillinger kan organiseres som enkelthendelser som for eksempel omorganiseringer eller fusjoner, som utviklingsarbeid, eller som kontinuerlig forbedringsarbeid der bedriften kontinuerlig følger opp og korrigerer produksjonen (Hilsen et al., 2004).

I flere bedrifter har endringer vært en del av hverdagen i lang tid. Andre steder kan endringer oppleves som nytt og skremmende og føre til motstand. Motstand er ofte basert på irrasjonelle reaksjoner som følelser, angst og frykt, men reaksjonene kan også være overveid og et utslag

av en rasjonell konklusjon (Jacobsen, 1998). I desember 2012 sto daværende statsminister Jens Stoltenberg foran en gruppe soldater og offiserer i Telemark bataljon ved Rena leir, med følgende budskap: «Omstillingen av Forsvaret som ble påbegynt etter den kalde krigen tok slutt, er i stor grad ferdig» (Forsvaret, 2015).

## 2.4.2 Organisasjonsendring

John P. Kotter er kjent som en viktig bidragsyter innen organisasjonsendring, og er blant annet kjent for å oppsummere en suksessfull endring i åtte faser. Disse åtte fasene presenterer han i artikkelen «*Why Transformation Effort Fails*» i Harvard Business Review i 1995, og blir senere utgitt i boken, «*Leading Change*» i 1996. De åtte stegene vil ikke presenteres enkeltvis, men samlet for å gi et helhetlig bilde. Modellen kan benyttes for å få oversikt over de ulike stegene.



Figur 2.5: Kotters åtte faser for organisatoriske endringer (Kotter, 1995)

For at en planlagt endring skal lykkes, er det helt sentralt at endringsagentene klarer å skape en opplevelse i store deler av organisasjonen av at det er nødvendig å endre seg (Kotter, 1996). Det vil med bakgrunn i dette være lurt av ledelsen å ha åpen og ærlig dialog om hvor organisasjonen befinner seg, og videre gi overbevisende argumenter for det som må endres i organisasjonen for å imøtekomme fremtiden. Dersom denne forståelsen uteblir blant de ansatte, og de ikke forstår de bakenforliggende årsakene til endringene, vil dette hemme de videre endringsprosessene og utviklingen. Det handler om å utvikle en følelse i organisasjonen om at endringen er nødvendig, og også at endringen må skje relativt raskt.

Et team som opprettes i forbindelse med en omstilling må inneha tilstrekkelig nivå, makt og beslutningsmyndighet til stå bak endringsprosessen. Teamet som helhet må inneha de nødvendige ferdigheter, lederegenskaper, troverdighet i organisasjonen og nettverket som trengs for å håndtere endringsprosessen. Ledere bør involveres fra ulike nivåer for å høste tillit over hele linjen, og deltakelse og medvirkning på alle nivåer fører til oppslutning om mål og endringer blant annet ved å definere vinn–vinn-situasjoner for organisasjonen og dens ansatte (Melberg & Mikkelsen, 2015).

Opprettelsen av nye team krever videre dannelsen av nye felles visjoner som samler de ansatte i en felles retning, appellerer til følelser og motiverer organisasjonen, samt formidlingen av disse ut i organisasjonen. Dette er også Kotters tredje og fjerde trinn mot organisatoriske endringer. Visjonen og strategiene for å nå ønsket målsetning må gjentas ofte og kommuniseres tydelig slik at alle i organisasjonen har mulighet til å forstå og akseptere endringene som skal komme. Man kan i denne prosessen oppleve motstand ved at noen opplever at de nye målene går på akkord med gamle, etablerte visjoner eller målsetninger. Dette kan føre til en opplevd tap av identitet. Ledere må her gå foran som gode eksempler, og etterleve visjonen fra første stund. I en overgangsperiode vil en organisasjon fortsatt arbeide med de gamle oppgavene, samtidig som den må tilegne seg nye måter å arbeide på. Dette betyr at de ansatte må utføre en stor grad av dobbeltarbeid, noe som igjen betyr en ren ekstrakostnad for mange ansatte (Jakobsen, 1998). Dette kan følgelig føre til motstand mot endringene. Lyngdal (1992) påpeker at en av forutsetningene for å lykkes med en planlagt endringsprosess, er at det settes av ekstra ressurser til oppstarts- og overgangsfasen.

Etterhvert som prosessen er igangsatt og visjonen, og eventuelle målsetninger på veien er identifisert er det viktig å gi de ansatte makt til å handle i tråd med visjonen. Undersøkelser tyder på at aktivt medvirkning fra de ansattes organisasjoner er en viktig betingelse for vellykket omstilling (Hagen & Pape, 1997). Man må altså legge til rette for at ansatte kan handle i tråd med visjonen. Det vil si at eventuelle strukturelle trekk som virker hemmende i forhold til visjonen fjernes, og det må gis handlefrihet til å skape gode, og kreative løsninger.

Den videre gangen i implementeringen av organisatoriske endringer må i følge Kotter være preget av synlige, målbare resultater. Motstanden mot endringer vil blir større dersom de ansatte ikke ser ønsket utvikling raskt. Man må derfor planlegge for å kunne vise til synlige, hurtige resultater. Som regel må ledere aktivt skape og kommunisere kortsiktig suksess, ikke bare vente på dem til å avsløre seg selv (Jakobsen, 2012).

Ved å ha fokus på utviklingen og de gode resultatene kan man skape en selvforsterkende effekt som utløser ytterligere forandringer og resulter i henhold til delmålene og visjonen. Man må imidlertid ikke ta seieren på forskudd og tro at den videre veien går av seg selv. «Change is not an event,» sa Jack Welsh, General Electric's legendariske sjef som nettopp ble kjent som endringsleder. Organisatoriske endringer implementeres ikke på en gitt dato. Det er da arbeidet begynner. Dette er svært aktuelt for vår studie, som i analysen flere ganger trekkes frem som et generasjonsprosjekt. Dersom ledelsen holder fokuset gjennom disse prosessene, og samtidig har fokus på de definerte hemmende faktorene vil endringen til slutt bli implementert som en del av organisasjonskulturen.

### **3 METODE**

#### ***3.1 Innledning og struktur***

I dette kapittelet vil vi presentere det metodiske rammeverket for studien. Gjennom hele kapittelet vil vi presentere relevant teori for metode og forskningsprosessen sammen med hvordan vi har utført datainnsamling og de betraktninger og vurderinger vi har gjort oss underveis. Innledningsvis vil vi komme med våre betraktninger rundt forskningsdesignet i oppgaven. Deretter vil vi redegjøre for begrepet Grounded Theory (GT) og hvordan vi benyttet denne metoden til å tolke datagrunnlaget med. Videre vil vi se på det kvalitative forskningsintervjuet og innsamling av data, før vi avslutningsvis redegjør for noen etiske betraktninger og vårt ståsted som forskere.

#### ***3.2 Forskningsdesign***

OMT som organisatorisk grep er enda i startgropen, og spesielt i Luftforsvaret. Men de grunnleggende endringene OMT medfører for organisasjonen, utdanningen og utøvelsen av ledelse i Luftforsvaret gjør at man tydelig ser at ordningen vil påvirke offisersrollen. Vi brukte mye tid på å finne ut hvordan vi ønsket å vinkle oppgaven. En mulighet var å se på de erfaringer personell i Luftforsvaret har gjort seg så langt med OMT. En annen vinkling var å se på hvilke forventninger samme gruppe har til hvordan ordningen faktisk vil bli når den er fullt implementert. Begge disse alternativene ville trolig ikke gikk oss noe mer enn subjektive betraktninger som vanskelig kunne settes i en teoretisk kontekst. Vi valgte derfor en tredje mulighet der vi kunne gå i dybden på de grunnleggende forhold som definerer selve offisersprofesjonen og hvordan denne og dens ansvar og oppgaver ser ut til å bli endret av den nye ordningen. Vi var begge enig om at kvalitativt forskningsdesign var det som både appellerte mest til oss, samt det vi trodde kunne gi størst utbytte for alternativ tre.

Innen kvalitativ forskning finnes en rekke tradisjoner å velge mellom. Johannessen et al. (2011) presenterer fire ulike retninger; fenomenologi, Grounded theory, etnografisk design og casedesign. De to sistnevnte ble valgt vekk ettersom etnografiske studier ifølge Johannessen et al. (2011) er en beskrivelse og en fortolkning av en kultur, en sosial gruppe eller et sosialt system. Casedesign handler i sin tur om å studere et bestemt tilfelle. Vi sto da igjen med fenomenologi og GT. Ettersom fenomenologi handler om studien av individer og hvordan disse oppfatter et fenomen vurderte vi dette designet til å by på utfordringer både når det gjaldt vinklingen ettersom vi ønsket å ha selve reformen og dens påvirkning på institusjonelle forhold som fokus snarere enn hvordan enkeltoffiseren blir påvirket. Grounded theory ble

derfor et naturlig valg da det ga oss det nødvendige mulighetsrommet vi hadde behov for, samt den friheten fra eksisterende teori vi trengte for å åpne så bredt som mulig i de innledende fasene av undersøkelsen. Vi hadde imidlertid en tydelig bevissthet omkring vår tilnærming med GT, og at vi ikke kunne tillate oss selv å være forutinntatte. Det er nettopp dette man erkjenner i GT, at forskerens tidligere erfaringer vil kunne påvirke forskningen, og at bevissthet omkring dette er viktig Charmaz, 2006).

Vi forventet innledningsvis at kultur, tradisjoner, lønn og motstand mot endring ville være bærende temaer som informantene ville ha fokus på ved spørsmål omkring OMT. Dette antok vi ville bringe oss videre inn på teori omkring organisasjonskultur, fellesskap og visjoner. Men når vi startet å luften temaet blant kollegaer og ansatte dukket det også opp områder som utdanning, kompetanse, operativ ytelse og synlighet. Det ble også gitt uttrykk for at offiserer følte seg glemt i de innledende fasene av OMT, og det var tydelig engasjement og følelser knyttet til organisasjonens fremtid. Dette ble for oss en bekreftelse på at GT som metode var et riktig valg for å få frem de elementene som er av betydning for de som er involvert. Med dette unngikk vi å legge begrensninger på våre informanter med en problemstilling som ble for snever. Det viste seg også i intervjuene at momentene fra de innledende undersøkelsene at selve organisasjonskulturen ikke ble et stort tema. Det som heller ble nevnt var den enkelte offisers selvbilde og uklare forhold rundt innføringen. Videre ble også emner som utdanning og utøvelsen av ledelse noe som ofte kom opp i intervjuene.

### **3.2.1 *Grounded theory som metode***

Grounded theory som metode ble utviklet av Barney Glaser og Anselm Strauss på 1960-tallet og er en måte å konseptualisere data på (Strauss og Corbin, 1994). Metoden ble først introdusert i boken «*The Discovery of Grounded Theory*» i 1967, og har siden fått stadig større plass innenfor samfunnsvitenskapelig forskning (Johannessen et al., 2011). Boken og metoden vakte oppsikt på grunn av sin stilling til teorien. Glaser og Strauss hevdet at man i stedet for å benytte teori som man tradisjonelt hadde gjort og utlede hypoteser ut fra dette, heller kunne utvikle teorier ut i fra datamaterialet. GT avviser ikke bruk av teori, men behandler det i større grad som andre typer data. På denne måten kan man i større grad trekke inn teorien senere i forskningsprosessen, som under analysen eller i fortolkningsfasen (Johannessen et al., 2011). Dette var som nevnt noe vi så var nyttig da vi gjorde en kartlegging i forkant av studien som viste at våre tanker om teoretisk fundament ikke stemte overens med de tilbakemeldingene vi fikk fra personellet vi forhørte oss med. Forskeren kan dermed tillate at teorien oppstår fra datamaterialet og la det utvikle seg som et samspill



mellom datainnsamling og analyse. Det er nettopp dette at GT fokuserer på utviklingen av teori som skiller den fra andre metoder og tilnærminger (Strauss og Corbin, 1994).

Betegnelsen Grounded Theory benyttes både om selve metoden, og om produktet av metoden *Grounded Theory*. GT kan også benyttes som metode uten utforming av ny teori, noe denne studien vil gjøre. Eksempelvis kan man benytte det der man har til hensikt å beskrive et bestemt fenomen hvor resultatet blir en dypere forståelse av fenomenet snarere enn en ny teori. Metoden passer til flere former forskning, men har stort sett vært brukt ved analyse av intervju- og observasjonsdata (Johannessen et al., 2011). Denne studien vil fokusere på GT som metode og brukes derfor til å forklare de forhold som påvirkes i forbindelse med innføringen av OMT.

Grounded theory handler som nevnt om å skape et samspill mellom datainnsamling og analyse. For å skape seg nok rom til dette, må forskeren starte åpent og snevre inn fokuset etter hvert (Johannessen et al., 2011). Dette betyr at forskeren ikke kan ta utgangspunkt i teorier, men åpner opp for et større emnefelt gjennom en lite konkret og åpen problemstilling for å finne ut hvordan virkeligheten faktisk ser ut på forskningsfeltet (Johannessen et al., 2011). Problemstillingen bør derfor brukes for å rette fokus mot dette forskningsfeltet og videre antyde hvilke aspekter ved denne virkeligheten forskeren skal undersøke (Johannessen et al., 2011). Vi valgte en relativt åpen problemstilling i denne studien. For å få fokuset Johannessen et.al her beskriver valgte vi å supplere med tre forskningsspørsmål. Dette vil hjelpe både oss og leseren å skape en gjennomgående tematikk i oppgaven som samtidig samlet sett søker å gi et svar på selve problemstillingen.

### **3.3 Innsamling av data**

Det kvalitative forskningsintervjuet handler ifølge Kvale (1997) om å tolke de innsamlede kvalitative beskrivelsene fra informantens personlige livsverden, noe man gjennom det kvalitative intervjuet forsøker å forstå betydningen og meningen bak (Kvale & Brinkmann, 2009). Charmaz (2006) fremhever også det kvalitative intervjuet som godt tilpasset Grounded Theory som metodologi. For å få frem de meninger og den forståelsen den enkelte informant har for fenomenet vi ønsker å studere, kom vi frem til at et kvalitativt forskningsintervju ville gi den beste dybden og forståelsen av informantens opplevelser og meninger. Vi ønsket med denne studien å se på hvilke mekanismer og forhold ved offiseren og offisersrollen i Luftforsvaret som påvirkes av OMT, se disse opp mot de overordnede politiske og organisatoriske målene som ligger til grunn for ordningen og drøfte dette mot det teoretiske

rammeverket. Gjennom kvalitative intervju fikk vi utforsket dette i dybden og fra informantenes perspektiv. For å oppnå en best mulig dialog med informantene brukte vi et semistrukturert intervju. Denne intervjuformen ligner på en dagligdags samtale og gir ifølge Kvale & Brinkmann (2009) mulighet for nødvendig fleksibilitet, men er lagt opp i retning av et profesjonelt intervju ettersom det følger en bestemt metode og spørreteknikk. Gjennom å ha et semistrukturert intervju, kunne vi ha en temabasert intervjuguide som la til rette for diskusjon rundt et bestemt tema snarere enn konkret spørsmålsrekke. Dette ga oss mulighet til å gå mer i dybden på tema som engasjerte informantene og således åpnet opp for å hente inn relevant data som ikke nødvendigvis har låt til grunn fra før (Kvale & Brinkmann, 2009).

### ***3.3.1 Utvalg og utvalgsstrategier***

Denne studien er rettet inn mot nåværende ansatte i det norske Forsvaret. Vi la til grunn at det ville bli vanskelig å fange opp meninger og betraktninger fra alle bransjer og aldersgrupper gjennom kvalitative intervju. Det ble derfor gjort en nøye seleksjon i forkant for å finne frem til en informantgruppe som best mulig kunne gi oss svar på de forhold vi gjennom denne studien ønsket å belyse. I våre preliminnære og uoffisielle undersøkelser så vi at det var et stort engasjement rundt ordningen både hos kommende offiserer og kommende spesialister. Men vi fant også at mange ikke har tatt innover seg den realiteten som er i ferd med å materialisere seg med den nye ordningen, og hvordan denne vil påvirke hver enkelt ansatt i Luftforsvaret. Vi brukte derfor god tid på utvelgelse av relevante informanter. Innledningsvis så vi det derfor som formålstjenlig å finne informanter som hadde god kjennskap til ordningen og som fortrinnsvis hadde jobbet aktivt med den i implementeringsfasen. Vi søkte også disse personene om anbefalinger på andre aktuelle og relevante informanter. Denne typen utvalgsstrategi blir av Johannessen et al. (2011) kalt snøballmetoden. Johannessen et al. (2011) lister denne og flere relevante utvalgsstrategier som kan være aktuelle for å finne et godt grunnlag informanter. Snøballmetoden er en utvalgsstrategi hvor informanter rekrutteres ved at forskeren forhører seg om personer som har god kjennskap til temaet man ønsker å studere og som forskeren ønsker å komme i kontakt med. Informantene kan i sin tur gi anbefalinger til andre relevante informanter forskeren kan kontakte.

Det kan også være aktuelt å benytte intensive utvalg. Dette er en metode hvor man søker etter informanter som er preget av et kjennetegn uten å nødvendigvis være ekstreme. Med denne metoden kunne det for eksempel vært mulighet å få frem ulikheter mellom kommende offiserer og kommende spesialister. For å fange opp et enda bredere spekter av den aktuelle

informantmassen kan metoden som fokuserer på utvalg med maksimal variasjon nyttes. Ved å bruke denne metoden ville vi måtte benytte informanter spredt i både alder, kjønn og geografi tjenestested. Metoden kan potensielt gi et godt og bredt bilde av hvordan ordningen oppfattes på ulike avdelinger, men kan også vise seg å være svak hvis ordningen ikke er godt nok kjent på enkelte tjenestesteder. Men så kan også denne opplysningen være interessant og potensielt gi ny vinkling til studien. Vi endte opp med å bruke en hybrid løsning av både intensivt utvalg og maksimal variasjon. Vi søkte etter personer som hadde jobbet med ordningen og fant informanter både hos oppdragsgiver, som var Forsvarsdepartementet, og hos avdelingen som skulle gjennomføre innfasingen i Luftforsvaret. Videre fikk vi også en informant fra ledelsen i Luftforsvaret og fra skoleavdelinger som har vært aktive i utviklingen av ordningen i Luftforsvaret men som også blir påvirket av ordningen. Alle informantene er erfarne ansatte hvor alle har 15 år eller mer i Forsvaret. Dette gjør at informantene har lang og variert erfaring fra de fleste bransjene i Luftforsvaret. Johannessen et al (2011) forklarer at man gjennom bruk av GT ikke nødvendigvis skal planlegge hvilke eller hvor mange informanter som skal intervjues. Videre hevder de at formålet er å få en best mulig forståelse av fenomenet som skal lede ut i en teoretisk sammenkobling av kategorier identifisert i gjennom forskningsprosessen.

Vi hadde i denne studien både begrenset tid og begrensede ressurser til å fange opp data fra et stort antall informanter. Vi planla derfor med to til fire runder med intervju på bestemte lokasjoner hvor vi ønsket å få gjennomført ett eller flere intervju, som vi i etterkant kunne organisere og analysere. Luftforsvaret er lokalisert på et titalls baser fra Kristiansand i sør til Alta i nord og reise og tilrettelegging var et viktig planleggingsmoment. Vi sendte ut invitasjon om intervju til seks personer hvor vi ba om å få intervjuet personen basert på dennes posisjon og kjennskap til OMT. Vi ba også om å få gjennomføre intervjuet i løpet av Sjef Luftforsvarets Luftmaktseminar ved Luftkrigsskolen 6. til 8. februar. Vi fikk svar fra fem hvorpå to kunne stille til intervju i løpet av seminaret. Med bakgrunn i den såkalte «Snøball» metoden til Johannessen et al (2011) fant vi også frem til en kandidat via de andre informantene som vi fikk intervjuet neste dag. Dataen fra disse tre innledende intervjuene ga oss interessant informasjon som vi brukte både til å finne frem til nye informanter og til å tilpasse intervjuguiden videre. Videre ble det gjort tre intervju over telefon i løpet av tre uker og et hvor vi traff informanten i Oslo. Totalt har vi intervjuet syv informanter som vi mener har gitt oss både en bred og lærerik innsikt i prosessene rundt innføringen av ordningen og

spennende betraktninger og opplysninger rundt utviklingen av og påvirkningen på offisersrollen.

### ***3.3.2 Utvikling av intervjuguide***

Intervjuguiden bør i henhold til Grounded Theory være så åpen som mulig men styrt av relevante temaer. I følge Charmaz (2006) er det også viktig at spørsmålene er generelle og brede for å kunne fange opp informantenes erfaringer, meninger og opplevelser, samtidig som de er begrenset nok til å skape sammenheng i datamaterialet. Ettersom vi hadde erfarne informanter som har langt fartstid og alle har minimum mastergrad opplevde vi ikke problem med informasjonstilfanget. Spørsmålene vi stilte ga som regel lange og begrunnede svar som for oss som forskere opplevdes som positivt. I GT vil man gjennom den konstruktivistiske tilnærmingen søke å skape subjektive spørsmål som søker etter informantens egne definisjoner snarere enn objektive fakta. En objektivistisk tilnærming vil på en annen side fokusere på datamaterialet i seg selv, og tar ikke samme hensyn til sosial kontekst og interaksjon mellom forsker og informant. En objektivistisk tilnærming handler mer om å oppdage enn å fortolke. Vi valgte å posisjonere oss i henhold til den konstruktivistiske tilnærmingen av GT ettersom vi innså vanskeligheten med å holde seg fullt objektiv og det faktum at vi som forskere sammen med informanter gjennom kvalitative intervju vil skape former for felles konstruert mening. Problemstillingen vi har valgt ga oss en bred tilnærming til fenomenet vi ønsket å studere. For å styre samtalen inn på rett spor valgte vi å definere en gruppe temaer vi ønsker å fokusere på sortert inn under de forskningsspørsmålene vi har brukt for å bygge opp under problemstillingen.

Vi startet intervjuene med spørsmål hvor vi søkte å finne ut om informantens generelle kjennskap til ordningen og i hvilken grad man hadde hatt noe med innfasingen av ordningen. Videre tok vi opp temaene offiseren, samspill mellom offiser og spesialist, ledelse og profesjon. Det siste temaet på intervjuguiden var internasjonale forhold. Dette ble det i de fleste intervjuene ikke tid til å stille, men som dataanalysen viser kom informantene inn på dette i andre sammenhenger. Det er flere forhold som kan påvirke objektiviteten i en slik studie. Både oss som forskere, informantene og interaksjonen mellom oss var potensielle faktorer som kunne påvirke datamaterialet. Dette var også noe vi var opptatt av i alle ledd i det videre analysearbeidet. Disse potensielle påvirkningskreftene var også noe som var med å legge premisser for valg av intervjumetode og medier for opptak. Vi avklarte på forhånd hvem som skulle lede intervjuprosessen og hvem som skulle sitte som tilhører. Den som ikke

ledet skulle da skrive ned notater og søke å finne eventuelle oppfølgingsspørsmål eller områder vi opplevde at det var nødvendig å utdype. Det første intervjuet med sjefssersjanten i Luftforsvaret ble gjennomført på Luftkrigsskolen i Trondheim og ble en god test for hvordan både metode, intervjuguide og selve intervjuet gikk. I en evaluering i etterkant kokluderte vi med at vi opplevde vi at det meste stemte bra, vi gjorde noen få justeringer på intervjuguide, og ble enig om å bytte på å lede intervjuprosessene videre.

### **3.4 Organisering og analyse av data**

For å skape nærhet til datamaterialet er det være viktig å starte så tidlig som mulig med innledende analyse, noe som ifølge Corbin & Strauss (2008) er en viktig del av GT som metode. Vi begynte allerede etter første intervjuet med å se på hvordan intervjuet utviklet seg opp mot våre initiale antakelser. Dette ble et viktig arbeid mellom intervjuene ettersom det ga oss et godt fundament for å tilpasse neste intervju. Vi kunne tilpasse både etter hva vi ønsket mer av og opp mot hvilken bakgrunn og tilhørighet intervjuobjektet hadde. Etter å ha gjennomført alle syv intervjuene og transkribert disse satt vi igjen med litt over 70 sider med transkribert materiale. De ulike intervjuene ga mellom 7 og 12 sider med transkribert tekst. Målet for datainnsamlingen, organiseringen og analysen av data er ifølge (Johannessen et al., 2011) å ende opp med ett eller flere fenomen som utgangspunkt for den videre teoretiseringen. Hovedkategoriene er begivenheter eller egenskaper som er med å forklare de ulike fenomenene og samles under hvert fenomen. Videre samler man relevante kategorier inn under hovedkategoriene. Dette kan man gjøre gjennom koding og notatskriving (Johannessen et al., 2011).. Koding er prosessen der data analyseres, konseptualiseres, kategoriseres og bygges opp til en beskrivelse eller teori (Johannessen et al., 2011). I følge Charmaz (2006) handler koding om å definere hva dataen handler om og undersøke meningsforskjeller i den. Koding er altså en viktig binding mellom datamaterialet og utviklingen av teori. Konseptualisering handler om å bryte datamaterialet ned i mindre deler og skape og navngi relevante kategorier. Navn kan gis på bakgrunn av dataens mening og innhold. Strauss & Corbin (2008) deler kodeprosessen inn i tre steg; åpen koding, koding langs handlingsaksen og selektiv koding. Vi vil videre redegjøre for prosessene rundt koding og notatskriving.

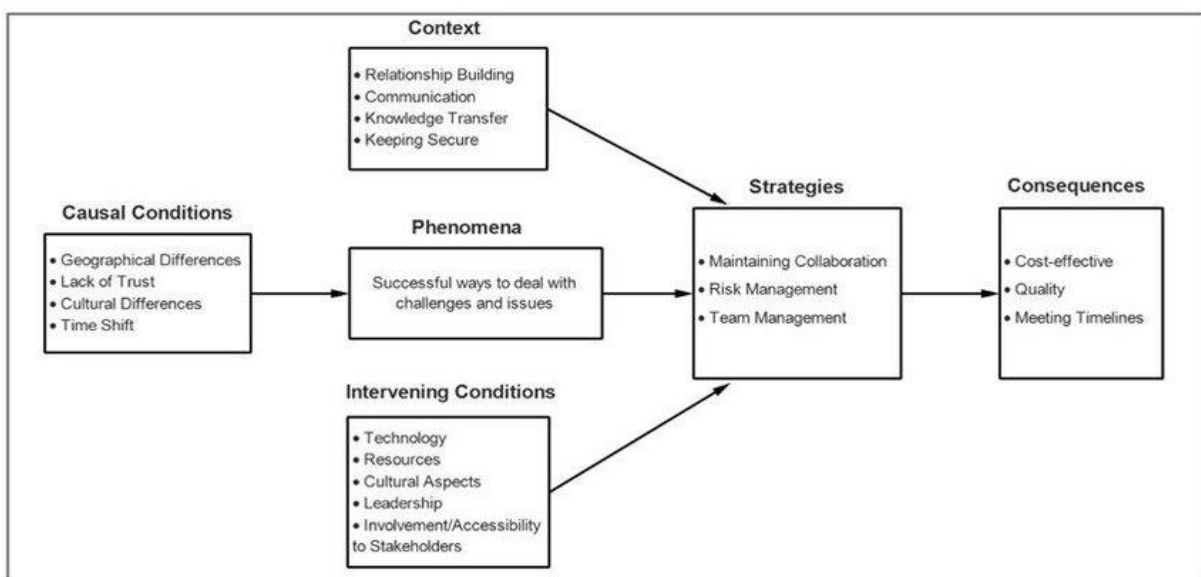
#### **3.4.1 Åpen koding**

Åpen koding er en prosess der man bryter ned, undersøker, sammenligner, begrepsdefinerer og kategoriserer fenomener som oppstår i datamaterialet (Johannessen et al., 2011). Da vi hadde transkribert alle intervjuene begynte vi å lese gjennom all datamaterialet. Vi kunne da skrive ned notater og tanker om hvordan vi kunne starte arbeidet med kodingen. Etter hvert

som vi i den åpne kodingsprosessen samlet de ulike sitatene kom vi frem til 17 kategorier vi ville gå videre med. Her sammenlignet vi begrep og utsagn med hverandre for å skape relevante kategorier for de ulike fenomenene, samt undersøke meningen med hvert enkelt fenomen og observasjon. Videre brukte vi tid på å begrepsfeste de ulike kategoriene slik at de skapte et sett samlende enheter som muliggjorde videre analyse. Grunnen for å starte med åpen koding var for å definere egenskaper og verdier. Det var ikke nødvendigvis kun et poeng å kvantifisere antall eller summere likheter, men også å finne ulikheter og uenigheter hos informantene. Det er disse parameterne som danner grunnlaget for koblingene og forskjellene mellom kategoriene og deres respektive underkategorier (Johannessen et al., 2011). Vi gjorde mye av den åpne kodingen på store tavler i klasserom hvor vi utforsket datamaterialet gjennom å flytte frem og tilbake på underkategorier. Dette ga oss god oversikt og vi fikk prøvd ulike kategorier og vinklinger i plenum. Dette arbeidet ble så dokumentert gjennom å samle tankene i OneNote samt at vi tok bilder av alle arbeidstegninger som vi kunne bruke som grunnlag da vi gjorde det videre analysearbeidet.

### 3.4.2 Aksial koding

Disse koblingene mellom kategorier og underkategorier klarlegges videre gjennom prosessen som kalles *koding langs handlingsaksen* eller *aksial koding* ved bruk av det Corbin & Strauss (1990) kaller paradigmemodellen. Man vil her lage en handlingsakse som beskriver et hendelsesforløp over tid med startpunkt i selve årsaken til eller bakgrunnen for fenomenet man ønsker å studere.



Figur 3.1: Paradigmemodellen (Strauss og Corbin, 1990)

I denne studien er fenomenet eller kjernekategoriene offiseren og årsaksforholdet som har gjort en innvirkning på fenomenet er «ordning for militært tilsatte – OMT» som kan hentes fra politiske styringsdokument. Konteksten kan på overordnet nivå være militær organisasjon og et befalskorps i endring. Inngripende omstendigheter er det grunn til å anta kan være forhold som ledelse i Forsvaret, utdanningsreformen, militær kompetanse og profesjonsidentitet. Handlings- eller interaksjonsstrategier kan vise seg å være endring i struktur, operasjonsmetoder, kommandomyndighet og organisering. Under analysen av datagrunnlaget fant vi interessante forhold som kan relateres også til dette området i paradigmemodellen. Potensielle konsekvenser ved OMT kan vise seg å være endring av lederskap, fallende - eller økende - rekruttering, endring i utdanningsstrukturen i Forsvaret. Det kan til slutt påvirke den operative evnen positivt - eller negativt. Aksial koding handler også om å samle de ulike kodene i felles kategorier. Innledningsvis hadde vi noen ideer om hva vi ville få av tema. Vi startet derfor ut med tre hovedkategorier; ledelse, utdanning og identitet. Etter hvert som vi hadde jobbet med å begrepsfeste disse fant vi ut at *kunnskap* egentlig handlet om kompetanse fordi det handlet om både erfaring, teoretisk og praktisk utdanning. Det ble også gjort en del vurdering knyttet til begrepene *kompetanse* og *identitet* før vi valgte å slå disse to sammen til én kategori og kalle denne profesjonsidentitet. I den aksiale kodingsprosessen kan det være vanskelig å knytte de ulike kodene sammen. Det kan også være vanskelig å forklare hva de ulike kodene betyr. For å hjelpe med dette kan man som forsker stille kontrollspørsmål som hvorfor, hvordan, hva og med hvilke resultat. Dette kan hjelpe forskeren med å forklare hvorfor ting er som de er, og ved å studere det videre kan man finne ut hvordan. Dette kan i sin tur bidra til å forme passende hovedkategorier. Etter hvert som vi samlet de 17 ulike kodene inn i hovedkategoriene sto vi igjen med 3 koder som ikke passet inn i hovedkategoriene vi hadde. Men de hadde et tydelig fellestrekk som omhandlet selve innføringen av ordningen, vi valgte derfor å lage en ny hovedkategori som vi kalte *innføring av OMT*.

### **3.4.3 Selektiv koding**

Det avsluttende analysetrinnet i Grounded Theory er den selektive kodingen, hvis formål er å skrive en storyline (Johannessen et al., 2011). Innledningsvis i analysen fant vi ulike koder vi kunne sette på sitater som omhandler samme sak. Så la vi i den aksiale kodingen disse kodene sammen i felles forklarende hovedkategorier. Videre gjennomførte vi en selektiv koding som er å integrere og videreutvikle de allerede identifiserte kategoriene. Dette er en analytisk

historie der man tar utgangspunkt i enten kjernekategori eller et enkelt fenomen og redegjør for teoretiske sammenhenger i materialet. Kjernekategori fremstår som hovedtemaet for forskningen og er den kategori som er stor nok til å integrere flere andre kategorier i. Kjernekategori skal kunne oppsummere essensen av analysen og med få ord forklare hva forskningen handler om (Corbin & Strauss, 1998). I vår studie fant vi frem til at fremtidens offiserrolle og dens utvikling sett i lys av innføringen av ny personellordning i Forsvaret ble vår kjernekategori.

#### **3.4.4 Notatskriving**

Sentralt i Grounded Theory er ulike former for notatskriving. (Johannessen et al., 2011) deler inn denne skrivingen i tre grupper: kodenotater, teorinotater og operasjonelle notater.

Etttersom vi er to forskere som deltok i analyseprosessen var notater spesielt relevant. Vi ble derfor enig om at vi i innledende faser av selve prosjektet lagde gode rutiner for å ivareta de ideer, analyser, tanker og spørsmål vi fant underveis og hvordan vi skulle dele disse mellom oss. Bruken av et online skriveprogram ble en løsning hvor vi laget flere «notatbøker» hvor vi kunne legge inn notat, tankekart, ideer og små avsnitt vi mente vi kunne bruke i oppgaven senere. Underveis i arbeidet med analysen har vi prøvd en rekke ulike måter å vinkle oppgaven på. I dette arbeidet har notatarbeidet vært veldig viktig. Men kanskje viktigst var det i forarbeidet til selve drøftingsdelen. Her brukte vi merknadsfunksjonen i Microsoft Word for å legge inn kommentarer eller spørsmål i både teori- og resultatdel for å huske og finne tilbake til de tanker og planer vi fikk underveis. For oss handlet notatskriving om å finne en løsning som hjalp oss å strukturere og huske på alle de løse delene.

#### **3.5 Etiske betraktninger**

Etikk handler om prinsipper, regler og retningslinjer for vurderinger av om handlinger er riktige eller gale. Dette gjelder også innenfor forskningsvirksomhet. I hovedsak handler etikk om forholdet mellom mennesker og hva man kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Spesielt viktig blir de etiske prinsippene innen samfunnsforskningen ettersom man her berører enkeltmennesker og forhold mellom mennesker (Johannessen et al., 2011). Johannessen et al (2011) referer til Nerdrums tre typer etiske hensyn en forsker må tenke gjennom:

Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade. I det følgende vil vi gi eksempler på hvordan vi mener vi oppfylte disse tre hensynene.



Etiske valg og betraktninger må gjennomføres under hele prosessen fra start til slutt i prosjektet. I følge Kvale (1996) vil det være viktig å fremheve for informantene at det er frivillig deltakelse, hvilke grep man som forsker har gjort med hensyn til konfidensialitet og at man utleverer tilstrekkelig med informasjon om selve forskningsprosjektet. For å sikre dette delte vi ut informasjonsskriv til de rekrutterte informantene i forkant av intervjuene. I dette skrivet beskrev vi i grovt hva vi ønsket å undersøke og hvordan vi ville bruke dataen vi samlet inn gjennom intervjuene. For å sikre at informasjonen var gjort kjent og forstått av informanten ba vi om en signatur som bevis for dette. Ettersom vi valgte å intervju nøkkelpersoner og personer med kjennskap til ordningen ba vi om å få bruke deres navn når vi siterte intervjuet. For å sikre at informantene var fortrolig med dette ble det informert om at de ville få mulighet til å lese igjennom det transkriberte materialet før vi gikk videre og eventuelt brukte informasjon i studien. Vi sendte ut de transkriberte intervjuene på intranettet til Forsvaret den 17.april og fikk svar fra alle informantene i løpet av få dager hvor de bekreftet at vi kunne bruket dataen i den videre analysen. En informant ønsket å gjøre noen kommentarer til transkripsjonen, men dette fikk etter vår oppfatning ikke påvirkning for vår analyse.

Videre vil det skape en trygghet for informanten å forklare hvilke grep man tar med hensyn til oppbevaring. I samtykkeskjemaet vi sendte ut forklarer vi at vi vil oppbevare datamaterialet i henhold til gjeldene forskrifter. Materialet vil bli makulert etter at denne studien er avsluttet. Ettersom dette er en samfunnsvitenskapelig studie som samler inn kvalitative data fra informanter søkte vi om godkjenning hos Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). En tolkning av flytdiagrammet til Johannessen et al (2011) viser følgende vurderinger: Enkelt personer vil kunne identifiseres; personopplysningene er ikke sensitive; men opplysningene blir behandlet elektronisk. Ifølge diagrammet vil da prosjektet være meldepliktig. Vi søkte til NSD 6. februar og fikk tilbake en godkjenning 15.februar (vedlagt).

### **3.5.1 Validitet og reliabilitet**

Validitet eller gyldighet er en betegnelse som benyttes i vitenskapelig forskning for å si noe om hvor godt man klarer å måle det man ønsker å undersøke. Det er ikke målemetoden eller testene som blir gjort, men selve tolkningen av datamaterialet som valideres. I følge Gripsrud et al (2004), må man bygge på sanne premisser for å få en konklusjon som kan tolkes som sann. Validitet må dog ikke oppfattes som noe absolutt, men heller en søken etter best mulig kvalitet på datamaterialet (Lund, 1996).

Et grunnleggende spørsmål i all forskning er datamaterialets pålitelighet eller relabilitet. Relabilitet handler om nøyaktigheten på undersøkelsens datamateriale, hvilke data som skal brukes, hvordan det samles inn og hvordan det bearbeides (Johannessen et al., 2011, s.44). Relabilitet var i dette prosjektet et viktig aspekt allerede i utvalgsfasen. Gjennom å ha såpass få informanter som vi hadde vil det være viktig å finne informanter som gir substans til studien og ikke bare synser på egne erfaringer. Vi mener at vi gjennom et tilpasset utvalg har klart å få frem ønsket mengde data som hjelper å belyse sentrale trekk i innføringen av ordningen samt faglige betraktninger om dens påvirkning på offisersrollen. Hvordan datamaterialet samles inn er også avgjørende for å skape nødvendig pålitelighet. Betrakninger som intervjusted, bekledning og atmosfære var således viktig og noe vi gjorde vurderinger på i de intervjuene hvor vi hadde personlig oppmøte. Vi mener datagrunnlaget har gitt oss data til å kunne si noe om hvordan den generelle profesjonsidentiteten til fremtidens offiserer vil bli påvirket av OMT. Dette kan vi si noe om basert på teori på område og den pågående utviklingen av personellordningen.

### ***3.5.2 Forskernes ståsted***

Som offiserer ansatt i Luftforsvaret er vi en del av fenomenet som skal undersøkes og vi påvirkes selv av ordningen etter hvert som den innføres. Vi har derfor vært bevisst våre holdninger til saken. Etersom vi er to offiserer på mellomledernivå, vil vår rolle og militære grad kunne påvirke utfallet av intervjuene. En faktor som demper denne potensielle påvirkningen er at vi valgte erfarne informanter som er godt kjent med å stå både som forskere og informanter. For å skape trygge rammer rundt selve intervjuet tenkte vi godt over hvor de ble gjennomført.

## 4 RESULTAT AV DATAANALYSEN

### 4.1 Innledning og struktur

Som nevnt i forrige kapittel er datainnsamlingen i denne studien gjort gjennom kvalitative intervju. Dette genererte mye transkribert data, og for å hjelpe oss i kategoriseringen og kodingen valgte vi å bruke analyseprogrammet Nvivo. Dette programmet ga oss mulighet til å definere hovedkategorier under fenomenet offiseren. Basert på tidligere studier og teori antok vi at kategoriene; ledelse, kompetanse og identitet ville bli aktuelle. Underveis i analysearbeidet fant vi at det ble generert mye data på selve innføringen av ordningen og hvordan denne lar seg tilpasse Luftforsvaret. Vi fikk også noe mindre på identitet og kompetanse slik at vi valgte å slå disse sammen under profesjonsidentitet. Dette ga oss en viktig kobling mellom utdanning, offisersrolle og identitet. Ledelse var en hovedkategori som rommet mye data og vi valgte derfor å gå videre med den i analysen. Vi valgte å bruke et eget resultatkapittel nettopp for å kunne synliggjøre på en ryddig måte de funn som kom frem i de tre kategoriene. Innledningsvis presenteres data om profesjonsidentitet før forhold rundt ledelse og utøvelsen av ledelse blir presentert. Avslutningsvis kommer vi inn på forhold som påvirkes av ordningen sammenstilles.

### 4.2 Profesjonsidentitet

#### 4.2.1 Identitet

Det er gjennomgående at informantene trekker frem hvordan de ved starten av OMT opplevde at et berettiget fokus lå på spesialistene, da det var denne personellkategorien som ble sett på som det nye bidraget. En informant sier følgende: «*Offisersrollen har jo ikke vært ordentlig belyst fra overordnet hold. Det har vært veldig fokus på spesialistrollen*». Det beskrives derimot fra flere hvordan de over tid innså at spesialisøylen på mange måter var en videreføring av den personellkategorien vi allerede hadde, og at det faktisk var offiseren som måtte redefineres og prioriteres. Et sitat beskriver dette:

*OMT hadde jo i starten fokuset på hvordan vi skulle lage et spesialistkorps. Det tok litt tid, men nå vi ser jo at vi egentlig alltid hatt spesialistkorpset. Så vi er vel kommet til den erkjennelsen at det kanskje er et offiserskorps vi skal lage, ikke et spesialistkorps.*

Dette fokuset på offiseren, har ifølge informantene, som både har sittet på HR-siden, ved utdanningsinstitusjonene og i arbeidsgrupper som jobbet med innføringen av OMT, vært underkommunisert og nedprioritert gjennom arbeidet. En informant sier: «*Når det gjelder offiseren, sånn det er lagt opp nå, så blir den største endringen hos offiseren*». En annen sier:

«Så dukker det jo faktisk opp at her er det jo et behov for å definere den nye offiseren, og spesielt når vi begynte å se hvor utdanningsreformen gikk». Johannesen fra Forsvarsdepartementet er ikke enig i at man kun fokuserte på spesialistkorpset, men gir her uttrykk for at man i mindre grad har kommet like langt med utformingen av fremtidens offiserer: «Hva som skjer med offiseren ble underkommunisert, både i proposisjonen, men også kanskje i forbindelse med implementeringen i Forsvaret.» Han gir videre uttrykk for at holdningen har vært at man tross alt har hatt offiserer og en egen offisersprofesjon i alle år, mens det nye spesialistkorpset er noe helt nytt.

Flere av informantene forsøker å sette ord på hva de legger i profesjonsbegrepet. Den tidligere HR-sjefen i Luftforsvaret Oberst Ken Gøran Bjørk bruker få ord på å få frem essensen når han sier at begrepet; «handler om det å ha en jobb som handler om noe mer enn deg selv» (Bjørk, 2018). Johannesen beskriver at man i utformingsarbeidet av OMT hadde forskjellig oppfatning av profesjonsbegrepet:

*Det var en skole som mente at den militære profesjon først og fremst var fundert ut ifra offisersprofesjonen og offisersrollen. Mens den andre skolen var mer i retning av at den militære profesjonen, den begynner med soldaten, og inkluderer hele det militære felleskapet med soldater, befal og offiserer» (Johannesen, 2018).*

Han hentyder også hva som ble det styrende synspunktet for det videre arbeidet med ordningen: «for oss som satt og hadde ansvaret for dette så var det åpenbart at den militære profesjonen skal innebefatte alle som tilhører profesjonsfelleskapet, soldater, befal, offiserer sammen» (Johannesen, 2018). Lærerne ved Luftkrigsskolen trekker nok mer i retning av den første skoleretningen og tenker på offisersyrket når de snakker om den militære profesjonsidentiteten. Her er et sitat fra Hovedlærer Truls Røkke:

*Å være offiser for meg handler om å være en type som får folk til å gjøre ting, på best mulig måte. Få folk til å jobbe sammen som et lag, dra i samme retning, ta ansvar, ta vare på folkene sine, nå tenker jeg både økonomisk og materialistisk og alt sånn at du blir en (Røkke, 2018).*

Denne tilnærmingen til offisersrollen har over halvparten av informantene. Som Hovedlærer ved Forsvarets Høgskole, Dr. Rino B. Johansen forklarer i dette sitatet er det bekymring rundt hvordan man skal komme seg fra synet Røkke her representerer til det som grunnlagsdokumentene beskriver offiseren skal gjøre:

*Jeg tror man skal være forsiktig med å tro at, når man snakker om at offiseren skal tenke helhet og tenke fremover, så må man ha en ide om hva denne helheten består av og hvordan den faktisk skal kobles på profesjonen og faget da. Og der er det etter mitt*

*syn så er det veldig løse formuleringer og løse ideer om hvordan disse tingene skal fungere (Johansen, 2018).*

Utfordringen med å gjøre nettopp det Johansen her beskriver er at det står lite om offiseren i grunnlagsdokumentene. Som han hentyder til så må det må nødvendigvis på plass mer dokumentasjon for å kunne definere hvordan man skal forme fremtidens offiser.

#### **4.2.2 Ansvar**

Tidligere HR-sjef Bjørk sier følgende: «*Luftforsvarets kultur er preget av å ha korte distanser og åpne kanaler opp og ned*». Med dette mener han at sersjanten har mulighet til å si ifra til generalen at sånn kan vi ikke gjøre det dersom han er uenig at det er det beste for løsningen av oppdraget eller dersom det går på sikkerheten løs. «*Dette ser jeg på som en del av den tryggingkulturen vi har, en konsekvens av tryggingkulturen som preger Luftforsvaret. Dersom man ikke sier ifra, kan det fort bli utrygt*». Dette er noe Forsvaret også forventer, at man sier ifra om noe skulle være feil, eller at man er uenig. Johansen sier på sin side at «*Norge er et land med lav maktdistanse og kort vei i fra bunn til topp. Det er derfor viktig å fortsatt regulere forholdet mellom offiser og spesialist slik at det ikke bygges en kløft mellom dem*». Videre trekkes det frem fra flere av informantene at Luftforsvaret må fortsatt evne å ha et personlig lederskap uansett om din primæroppgave som leder er å drive kommando og kontroll eller din oppgave er å være det utøvende leddet så handler det om ansvar for mennesker. Det oppleves at det tette samarbeidet som har vært mellom ansatte i Forsvaret, uavhengig av grad og posisjon, er noe som flere informanter trekker frem som noe de frykter at kan påvirkes i negativ retning når vi nå deles inn i to søyler selv om disse skal defineres som likeverdige. Når det gjelder offiserens rolle presiseres det av flere informanter viktigheten av at offiseren ikke kun opphengt i styring og administrasjon, men blir klar over det ansvaret som ligger i både rolle og funksjon: «*Den krigsskoleutdannede løytnanten må enkelt sagt fortsatt ha en rolle i krig. Offiseren kan ikke kun basere seg på styring i fredstid og så gå å gjemme seg hvis krigen kommer!*» (Røkke, 2018). Bjørk er enig med Røkke men sier det med litt andre ord:

*Det man kan frykte er jo at den som skal drive med kommando og kontroll skal være helt fjern og bare sitte i en grønn boks og gi kommando via pc-en, så er det noen ute i felten som driver og utfører det. Vi får håpe at ikke det blir resultatet. Jeg ser ikke at, for eksempel fra luftvern, som et strukturelement som er så tett integrert der alle jobber og har sin rolle, at det kommer til å forandre seg så voldsomt (Bjørk, 2018).*

Den tidligere HR-sjefen beskriver arbeidet som ble nedlagt for å definere de ulike stillingene og arbeidsoppgavene:

*Dersom det er stillinger som ikke må lede, altså har personalansvar og lederansvar, så er det OR 2-4 by default i prinsippet. Hvis du har et ansvar som leder, så skal du ha utdanning til å lede og da er stillingen OR 5 eller høyere (Bjørk, 2018).*

Han gir videre en beskrivelse av hva som da skiller et befal i spesialistkorpset og en offiser:

*Men vi laget også noen prinsipper for stillinger som må være offiserer. Og da sa vi at hvis du skal planlegge, lede eller gjennomføre operasjoner, har et resultatansvar, eller et overordnet arbeidsgiveransvar, og trenger en myndighet som for eksempel disiplinærmyndighet, så må du være offiser (Bjørk, 2018).*

Når det kommer til rollen som leder, har informantene en relativt ulik inngangsverdi for hvordan de beskriver offiserens første møte med ny avdeling etter fullført krigsskole. Dette virker å være grunnet i det faktum at det er store forskjeller i de ulike avdelingene. En informant beskriver at det i bransjer som luftvern og baseforsvar, antakelig meget raskt forventes at man er klar til å lede og ta ansvar for troppsstrukturen, også som offiser. Her beskrives dette som en utøvende ledelse, slik det er beskrevet tidligere at spesialisten primært skal gjøre. Vi oppfatter at flere av informantene dermed beskriver et stort spenn i offiserenes utøvelse av ledelse og kommando og hvilket ansvar man får ute ved avdeling. På den ene siden kan man ha en forventning om at man skal kunne virke og lede fra dag en, også i en troppsstruktur hvor det utøvende lederskapet blir mer nærliggende, og på den andre siden ivareta et økt ansvar i form av resultatansvar, arbeidsgiveransvar og disiplinærmyndighet.

#### **4.2.3 Ekspertise**

Grunnlagsdokumentene og utdanningsreformen er begge tydelige på at man skal arbeide side om side og med likeverd og gjensidig respekt som en av de grunnleggende forutsetningene. Dr. Christian Moldjord stiller her spørsmål ved om dette i det hele er mulig i et hierarkisk system i Norge:

*Den norske kulturen er veldig likhetsorientert. Altså vi mistrives når vi opplever at noen andre befinner seg i en annen kategori eller får noen fordeler som jeg ikke får. Det er en veldig sterk likhetstanke som preger det norske levesettet og den norske kulturen. Hvis du stikker deg frem og tror du er noe, så, så har du egentlig ikke så mye å gå på i Norge, da får du enten høre det eller så blir du tilsidesatt altså (Moldjord, 2018).*

*Det blir en utfordring å håndtere det når du lager to adskilte karriereveier. Jeg håper jo selvfølgelig at vi ikke havner der, men jeg ser at den norske kulturen har i utgangspunktet en tilnærming som ikke gjør dette enklere (Moldjord, 2018).*

Et eksempel på hvordan ordningen oppleves i dag kommer fra Røkke som her forteller hvilke tilbakemeldinger han fikk fra personell i teknisk bransje på Luftforsvarets største base, Ørlandet:

*Det var det opplevde jeg også på Ørlandet når jeg snakket med dem, at dette ikke er noen ordning teknisk bransje ønsker. De føler seg degradert, å bli sersjant igjen sier dem, med forakt i stemmen. Dette er kapteiner som har jobbet på jagerfly i 20-30 år og føler stolthet til det, men det er akkurat som de har blitt degradert til sersjanter, det er det dem sier til meg. Selv på teknisk side (Røkke, 2018).*

Dette er bare ett eksempel på hvordan ordningen oppleves ute ved avdelingene, og kan ikke sies å være representativt for alle ansatte i Luftforsvaret. Det er dog en indikasjon på en holdningsutfordring hvor man opplever at den historiske profesjonsidentiteten nå endres i negativ retning. En av informantene som jobbet med innføringen i Luftforsvaret sier:

*Det andre er jo det endringsarbeidet, altså den endringsmotstanden som finnes i organisasjonen. Det er jo det vi har opplevd som mest krevende. Der vi opplever at kanskje Hæren nærmest har gitt ordre om at nå blir du spesialist, også bare tok folk det.*

En annen vinkling er at utviklingen kan vise seg størst nettopp for de yngste offiserene. En informant svarte følgende på spørsmål om hva han tenkte om fremtidens profesjonsidentitet. «At man trolig på et høyere nivå ikke får de store endringene og at man trolig på lavere nivå kan oppleve det som mer høytstevende.» Han sa videre om rollen til den unge offiseren:

*Du skal ikke ta i dritten, du skal liksom bare inn å være, hvite hansker på, og være den flinke akademikeren da. Jeg er redd for hvordan det kan bli altså, det kan bli mer som en sånn skrivebordsoffiser. Jeg tror vi er for små altså, jeg tror det norske Forsvaret er for lite for denne ordningen her.*

Grunnlagsdokumentene har vært tydelige på at man ikke ønsker å kopiere andre lands ordninger hvor det i større grad er forskjell mellom spesialister og offiser. Betrakningen til denne informanten er derfor interessant da den antyder at det også er utfordringer med selve offisersyrket som kan være problematisk i det norske forsvaret på grunn av organisasjonens størrelse. Et sitat fra en som jobbet med innføringen bekrefter at dette var tanker som også kom opp under implementeringsarbeidet:

*Vi snakket jo om at offiseren ikke lenger skulle være fremst blant likemenn, og gå i front og være den som var flinkest til alt i troppen, men heller overlate det til de*

*spesialistene som skal være gode på det da, og offiseren skal gjøre andre ting, som er viktigere.*

Sitatet gir et godt bilde på hvordan hverdagen for fremtidens offiserer kan utarte seg. Det gir også en indikasjon på at man beveger seg vekk fra profesjonsidentiteten som fremhever den «allvitende» offiseren som er flink til det meste og har faglig kompetanse og integritet. Dette gir oss en naturlig vei videre til nettopp kompetanseområdet.

Som vi viser til om Luftforsvarets oppbygning i begrepsavklaringen har forsvarsgrenen fagspesifikke bransjer med ulik sammensetning og ulike behov. Dette vil følgelig stille ulike krav til personellet. Et spørsmål som kommer frem i datagrunnlaget er hvordan offiseren i fremtiden skal tilpasses dette:

*Hvis en tenker kontroll- og varslingsbransjen for eksempel; altså hvordan skal en offiser som kommer ut fra Luftkrigsskolen som ikke kan faget kontroll og varsling klare å lede og ta beslutninger ovenfor de ekspertene som jobber der? (Moldjord, 2018).*

Eksempelet til Moldjord viser at det er en rekke spesialfelt i de ulike bransjene i Luftforsvaret som kanskje krever noe mer enn en uniform utdanningspakke fra Luftkrigsskolen. I begrepsavklaringen beskrev vi kravet til tekniske og operative autorisasjoner. Det er grunn til å anta at det er dette Moldjord henviser til når han bruker ordet eksperter. Altså sivile og spesialister som har jobbet i bransjen i en årrekke og har flere tekniske eller operative utsjekker. Han sier videre om tilføring av fagkompetanse at:

*Det betyr at vi har tre år på oss til å utvikle en offiser da som skal ha potensiale for å bli en god leder i Luftforsvaret og ha kompetanse på planlegging, ledelse og gjennomføring av luftoperasjoner primært, og ha en bedre kompetanse på de tingene enn hva spesialisten skal ha (Moldjord, 2018).*

Skårslette kjenner godt til rekruttering til videreutdanning i Luftforsvaret og sier at man trolig ikke er tjent med nyutdannede offiserer som kommer ut fra krigsskolen uten noen form for kompetanse. Utdanning kan også sies å være helt sentralt for å kunne bygge den militære kompetansen. Luftkrigsskolen gir i dag en utdanning som inneholder en blanding av teori og praksis.

*Vi som har jobbet med lederutvikling i Luftforsvaret, vi har jo alltid prøvd å kjøre denne her røde tråden gjennom det med relasjon og styring som to konsepter du skal ha et forhold til, enten du er offiser eller befal (Bjørk, 2018).*

Fokuset HR-sjefen nevner har vært fokuset i utdanningen i Luftforsvaret i lang tid, men står nå i fare for å endres. I følge OMT er det spesialisten som skal ivareta størstedelen av det som går på relasjon, mens offiseren skal drive med styring. HR-sjefen er tydelig på at man enda



ikke har klart å lage en god oversikt på dette: *«Det må vi finne ut av. Vi må kontinuerlig definere og redefinere offisersrollen, for her må vi lære. Lære kontinuerlig og vi er ikke ferdig. Videre må vi lage en utdannings som gir de nødvendige avklaringene. Og der er vi hvert fall ikke ferdig»* (Bjørk, 2018). Moldjord ved Luftkrigsskolen gir også uttrykk for at man foreløpig ikke har de nødvendige verktøyene og planverket man trenger for å kunne utvikle denne offiseren: *«Så her må det sannsynligvis strikkes til og skapes vertfall en faglig oversikt og forståelse som er mer solid enn de vi har sett for oss så langt i utviklingen av reformen»* (Moldjord, 2018). Dette støttes av forsvarssjefen som i sin gjennomføringsplan for utdanningsreformen også er tydelig på at man trolig må tilpasse ordningen og utdanningen etter hvert. Grunnlagsdokumentene gir ikke uttrykk for at utdanningen skal endre seg særskilt, men informantene ser med bekymring på om tre år vil være nok når man rekrutterer rett fra videregående. Informantene kommer flere ganger inn på utfordringen med å utdanne kadetter uten bakgrunns- og fagkompetanse til å bli offiserer i løpet av tre år krigsskole. Man fokuserer også på forholdene knyttet til bruk av statens maktmonopol og krigens krav: *«Det er altså ledere som skal ut i krigen vi skal produsere, og ikke de som skal inn på en eller annen sivil linje»* (Bjørk, 2018). Flere påpeker at man har en delta i utdanningen. Noen av informantene gir uttrykk for bekymring også for at noe av utdanningen og opplæringen vil måtte gis ute ved avdeling etter at offiserene har uteksaminert fra krigsskolen. Noe Moldjord som er hovedlærer ved Luftkrigsskolen viser i neste sitat::

*Det har vært sagt at det kanskje skal være sersjantnivået litt høyere opp i hierarkiet som skal stå for den opplæringen. Jeg er ikke så sikker på om det blir nødvendigvis blir den beste løsningen. Jeg tenker at det må være andre offiserer som først og fremst bidrar til den tilnærmingen også skal det selvfølgelig da også utvikles gode Command team* (Moldjord, 2018).

Sjefssersjant i Luftforsvaret Christian Olsen er derimot tydelig på at dette er veien Luftforsvaret må gå da han forklarer at man må: *«skrive det inn i sjefssersjantene sin oppgave, som en del av stillingsbeskrivelsen, og drive rekruttering»* (Olsen, 2018). Major Stefan Johannesen fra Forsvarsdepartementet forklarer at dette er noe de allerede har startet med ved Krigsskolen i Hæren: *«Nå vet jeg ikke hvordan det er på Sjøkrigsskolen og på Luftkrigsskolen, men i alle fall på Krigsskolen på Linderud, der er det en del instruktører som er spesialister og som underviser offiserene i en rekke fag»* (Johannesen, 2018).

Moldjord gir noen eksempler som kan kategoriseres som eksempler på sosial kompetanse han mener vil bli viktig for de nyutdannede offiserene; *«vertfall de faktorene jeg mener blir viktig å ta med seg ut. Det her med å være litt ydmyk, og det å fremstå som en som er interessert i å*

*lære og utvikle seg samtidig som du egentlig har et ansvar og»* (Moldjord, 2018). Sitatet tyder på at Moldjord antar man ikke er ferdig utlært etter tre år ved en krigsskole, og at man må lære å benytte personellet rundt seg, samt å bli god på å utnytte de ulike læringsarenaene.

*Luftforsvaret består av spesialister, vi er en veldig teknologisk organisasjon som stort sett består av spesialister. Disse bruker den teknologien på, i en eller annen form og som har kompetanse på det. Så sånt sett så blir ikke spesialistordningen noe annerledes enn at du får andre distinksjoner på* (Moldjord, 2018).

Rekruttering er noe som ofte kom opp i intervjuene. Informantene er samstemte i å ha en bekymring for den nye rekrutteringsmetoden til offiserskorpset. Flere stiller spørsmål til om det er fornuftig å satse på å rekruttere rett fra videregående og inn på krigsskolene.

*Jeg ser for meg at vi vil være interessert i å ha de beste lederne som offiser, og hvordan velger vi ut dem? Da tenker jeg at den beste måten å velge ut dem på er å ha sett dem i praksis, se om de fungerer. Det vet vi ikke når vi plukker en nittenåring fra videregående* (Moldjord, 2018).

Flere av informantene uttrykker bekymring rundt faren for at man får høyere frafallstall med den nye ordningen, her representert med ett sitat fra den tidligere HR-sjefen:

*De som i dag søker krigsskolen, de har prøvd organisasjonen vårs. De har prøvd identiteten sin, de vet hva de vil og derfor søker de krigsskolen. Jeg tror kanskje at noe av det jeg er mest redd for er at mange av de som nå søker krigsskolen tror de vet hva de vil, men så når de blir ferdig så kan det hende at frafallet blir veldig stort* (Bjørk, 2018).

Fra Luftforsvarsstaben erkjenner man også at «*vi sliter allerede i dag med gjennomtrekk av personell som til en viss grad har visst hva de går til, og som likevel slutter for det de møtte ikke sto til forventingene*» (Skårslette, 2018). Som nevnt i begrepsavklaringen så legger ordningen opp til at man skal rekruttere fra videregående skole og fra førstegangstjeneste. En informant sier blant annet:

*Men personlig så er jeg under den oppfatning av at krigsskolen ikke bør utelukkende basere seg på en slik rekruttering. Det bør også være folk der med erfaring fra OR-søylen som går inn på skolen slik at man får litt mer mangfold i kullene.*

Som sjefsersjanten poengterer i neste sitat så har man hatt en plan, men på nåværende tidspunkt er ikke alle detaljer klare:

*Vi trodde jo fremdeles at vi skulle sende spesialister på offisersutdanning, og når den muligheten forsvant, ja da måtte vi virkelig begynne å tenke på at vi nå får en ny type offiser. Hvordan skal vi gjøre dette? Og der er vi, men jeg tror jo at vi skal løse dette helt fint* (Olsen, 2018).

Neste sitat viser et tydelig håp om å rekruttering fra vernepliktsmassen og ikke bare rett fra videregående.

*Du er, alle vernepliktige er potensielle spesialister, og offiserer. For jeg tror jo at vi kommer til å rekruttere flere inn til krigsskole fra vernepliktsmassen enn direkte fra det sivile. I hvert fall håper jeg det. Jeg håper vi klarer å få så mange fra vernepliktsmassen sånn at vi slipper å ta noen direkte.*

Men som HR-sjefen poengterer så vil rekrutteringsgrunnlaget potensielt være større ved at man kan rekruttere og selektere rett fra gaten:

*Det er ikke noe tvil om at jeg tror rekrutteringsgrunnlaget blir bredere. Altså rent matematisk så blir det det jo breiere. Vi kan jo velge som tidligere, altså den tidligere modellen, som jeg tror Forsvarssjefen kommer til å tone ned, og satse på rett fra gata og de som har førstegangstjeneste fra før (Bjørk, 2018).*

Bjørk fortsetter med forklare at «...rekrutteringsgrunnlaget blir definitivt bedre, men det er jo noe med å komme ut også være leder da. Det må mentoreres helt klart» (Bjørk, 2018).

*Det er jeg kanskje litt mer bekymret for er fremtidens offiser. For fremtidens offiser kommer inn tilnærmet uten fagkompetanse. Kommer inn på de premissene, og vet ikke om noe annet. Noen kan kanskje få det tøft når de kommer ut og møter verden, og møter de spesialister og offiserer som kommer fra det gamle systemet (Olsen, 2018)*

Olsen trekker her frem et særegent problem man vil møte på innledningsvis med den nye ordningen. Etter hvert som årene går vil det ikke være det samme fotavtrykket fra «den gamle skolen» i systemet og mulighetene for de nyutdannede vil derfor trolig være styrt av utformingen av den nye ordningen. En viktig måte å håndtere dette på er ifølge Johannesen fra FD: «Å få endel spesialister inn på krigsskolen, sånn at man allerede på skolebenken blir møtt av både den spesialistkulturen og den offiserskulturen»

Hvis man velger en løsning hvor man også kan rekruttere fra spesialistkorpset kan man møte en annen utfordring:

*Og så har spesialisten lyst å bli offiser. For å bli offiser må han gå tre år på Luftkrigsskolen, da er han kanskje etablert med familie og det ene med det andre og må gå den skolen som er satt opp dag, det vil si du reduseres kraftig i lønn. Der tror jeg at man etter hvert må se på andre ordninger (Moldjord, 2018).*

Bakgrunnen for Moldjord sin bekymring er at man i den nye utdanningsreformen har sagt at elevene ved krigsskolene ikke lenger skal motta full lønn under studiene.

## 4.3 Ledelse

### 4.3.1 Makt og myndighet

Formell og uformell makt trekkes frem av flere av informantene. Ved flere anledninger knyttes dette til den uformelle makten som vil følge den økte fagkompetansen spesialisten tilsynelatende vil ha i forhold til offiseren som skal ha mindre fokus på fagkunnskap gjennom sin utdanning. Moldjord gir følgende eksempel:

*Hvis en tenker kontroll- og varslingsbransjen for eksempel; altså hvordan skal en offiser som kommer ut fra Luftkrigsskolen som ikke kan faget kontroll og varsling klare å lede og ta beslutninger ovenfor de ekspertene som jobber der? Her må det skapes en faglig oversikt og forståelse som er mer solid da enn det jeg har inntrykk av at vi har sett for oss så langt i utviklingen av denne reformen (Moldjord, 2018).*

Her stilles det, slik vi ser det, også en forventning til utdannelsen som blir gitt den enkelte offiser i forkant av at de tiltrer en lederstilling. Dette vil kunne bli gitt som en del av utdannelsen ved krigsskolen, eller som en fagutdanning i etterkant av dette. I sammenheng med fagkunnskaper virker det å være en felles forståelse for at den uformelle makten til en leder i Forsvaret, spesielt på tropps/ mellomledernivå, i stor grad er forankret i den faglige dyktigheten og at dette også tillegges stor betydning.

*Ja, det er nesten som jeg vil si at den uformelle makten på ett vis blir viktigere, altså hvem er du som menneske og som person? Fordi du vil ha formell makt gjennom en form for posisjon, men den uformelle makten blir også ganske sterkt definert av hva du kan (Moldjord, 2018).*

Det trekkes også frem at mens den formelle makten følger en stilling eller en grad, vil den uformelle makten ikke være like selvsagt. Den er likevel meget viktig. Kommandørkaptein Rino Johansen beskriver videre hvordan han frykter at man vil kunne få en faglig maktforskyvning til OR-korpset, og da samtidig risikere en manglende faglig autoritet i offiserskorpset. Han trekker parallellen til at man som fartøysjef har en formell kommandomyndighet som skipssjef, men at det også følger en uformell autoritet med denne rollen fordi man kan faget:

*Hvis du mangler den uformelle autoriteten, så får du ikke besetningen med på å gjøre det som kreves. Man kan ikke beordre folk til å følge din uformelle autoritet. Det er noe du har. I fagmiljøene så tror jeg veldig mye av den uformelle autoriteten ligger i evnen til å være opptatt av faget, kunne litt om faget, og kunne veilede i faget (Johansen, 2018).*

Skårslette sier også at offiseren vil fokusere i større grad på lederskapet, styringsdimensjonen og fokus på planlegging og ledelse

### 4.3.2 Samarbeid og samhold

Det er et tydelig poeng hos samtlige av informantene, at det norske egalitære samfunnet og kulturen internt i Forsvaret baserer seg på likeverd, felleskap og samarbeid. I NATO-sammenheng er Norge et lite Forsvar, og det er således nødvendig at alle drar i samme retning for å oppnå mål. Denne likhetstankegangen blir trukket frem som noe som kan påvirkes av den nye ordningen, fordi den baserer seg på å dele de ansatte inn i ulike grupper som vil få ulik utdanning og bakgrunn:

*Det handler om kommunikasjonsklima, det handler om at man har veldig forskjellig bakgrunn som bare forsterkes mer og mer. Jeg synes ikke det er den beste modellen for å skape hverken samhold eller felles kultur (Johansen, 2018).*

Kommunikasjon trekkes her frem som noe som kan påvirkes negativt. En annen informant beskriver viktigheten av den spesialisten eller sjefssersjanten, som offiseren møter på nytt tjenestested:

*Han eller hun må forstå at de kommer ut i et fagmiljø hvor de ikke har sjans til å konkurrere i håndverket og er nødt til å støtte seg til den første personen de møter, og det vil jo være en seniorsersjant som er veldig god i faget sitt. En som vi har plukket ut i spesialistkorpset for å være akkurat den som han skal inn i team med for å lede avdelingen.*

Sjefssersjanten er tydelig på at relasjonen mellom offiser og spesialist må fungere, samt at begge er bevisst på sine roller og ansvar.

*Så, da må de være forberedt å ta imot den karen og gjøre ham til så god offiser som de kan, og så god sjef som de kan. Og det er nøkkelen. Hvis ikke vi får det til å virke så kan offiseren ikke gjøre noen ordentlig jobb der ute (Olsen, 2018).*

Likeledes stilles det krav til ydmykhet som en suksessfaktor for det samarbeidet som skal finne sted mellom offiseren og spesialisten. En informant uttrykker at: «*Han eller hun som kommer ut fra krigsskolen skal og må være ydmyk, og det må også den sjefssersjanten som vedkommende møter når kadetten eller den unge løytnanten kommer ut*». Samarbeidet må med bakgrunn i dette være preget av ydmykhet. Det beskrives videre at fordelene med at befalet på videregående befalskurs 1 (VBU1) vil gå på Luftkrigsskolen sammen med kadettene på grunnleggende offisersutdanning. Dette kan skape relasjoner på et tidlig tidspunkt for personell som kan møtes igjen på neste tjenestested:

*Det betyr at hvert kull som går her, i tre år, møter altså inntil seks kull med VBU-elever som er her åtte uker. Så altså, 16 uker med VBU-elever hvert eneste år, det er nødt til å gi noen relasjoner (Olsen, 2018).*

Flere av informantene trekker frem at det bør være på plass mentorordninger for offiseren som kommer ut. Det varierer om informantene mener egne opplegg for den enkelte, eller om det samarbeidet og den relasjonen som vil danne det såkalte «Command team» defineres som mentorordning ved at spesialisten i de fleste situasjoner som beskrives er langt eldre og faglig sterk i forhold til offiseren.

#### **4.4 Innføring av OMT i Luftforsvaret**

Et tema som i stor grad gikk igjen hos informantene var hvordan man opplevde selve innføringen av ordningen. Samtlige av informantene opplever at den nye militærordningen er et resultat av arbeid nedlagt av sentrale personer i Hæren.

##### **4.4.1 Styrt av Hæren**

Dette for å møte et utstrakt behov for å holde spesialisert kompetanse lenger i systemet. En informant sier:

*Det var jo kanskje spesielt Hæren da som var den som flagget den ubalansen høyest da, ved at vi hadde behov for spesialisert kompetanse. Men det var ikke et tilstrekkelig rammeverk som la til rette for at man kunne ha en livslang karriere som spesialist.*

Dette har, ifølge samtlige av informantene, ført til en oppfattelse av at ordningen i utgangspunktet er initiert av Hæren. En informant sier: «Samtidig tror jeg også det har vokst veldig mye frem fra Hær-miljøet, det er der de største begrunnelsene for, proargumentene, har kommet». General Per Sverre Opedal trekkes frem som en svært sentral person som fikk ballen til å rulle, og som i den tidligere fasen hadde stor påvirkningskraft på hvordan ordningen ble utformet ved Forsvarsdepartementet. Et sitat beskriver dette: «Så Hæren klarte, og var veldig bevisst, med general Per Sverre Opedal som dro dette her lasset fra starten av. Så han har gått her i gangene da, i FD, og fått til, jeg vil si mye. Det er hans ordning». Også Johansen fra FHS peker i retning av det var behov om mer fagkompetanse og kontinuitet i Hæren som var styrende:

*Jeg har jo fått en forståelse for at det er en sentralt styrt prosess som var fundert i ett ønske om lenger stå-tid, altså omgjort til bedre kompetanse. Det er to ting primært det går i, fagkompetanse og kontinuitet (Johansen, 2018).*

En annen informant er tydelig i sin mening at ordningen er styrt av Hæren:

*Det er Hær-styrt. Det er min bombastiske mening. Det er ikke i det hele sant altså men det er den opplevelsen jeg har da. At det har kommet som et resultat av at Hæren trenger mer kontinuitet på lavt nivå, billigst mulig nivå, og så har det blitt en ordning som hele, Luftforsvaret, eller hele Forsvaret er blitt med på i dragsuget, og ikke har påvirket i det hele tatt, jeg synes ikke det er gjennomtenkt i det hele tatt.*

Moldjord trekker frem de grenvise forskjellene som en grunn til at Hæren og ikke Luftforsvaret har vært pådrivere:

*Hæren har jo helt klar ligget i front her og de har jo også ønsket den i mye større grad enn oss. De har sett behovet for å ha en slik type todeling som passer deres struktur i utgangspunktet bedre vil jeg si. Grunnen til dette er at de har den troppsstrukturen som gjør det lettere å identifisere skillelinjene mellom spesialister og offiserer (Moldjord, 2018).*

Gjennom intervjuene går det igjen, med utgangspunkt i Hærens initiativ som beskrevet over, at ikke alle så gevinsten for Luftforsvaret med den nye ordningen. En informant antyder at man i Luftforsvaret tok lett på ordningen helt fra den øverste ledelse:

*Vi hadde nok aldri bedt om dette her selv. Det tror jeg ikke. Dette her var noe vi ble pålagt politisk. Luftforsvaret var vel egentlig ganske imot denne her endringen. Og den generalinspektøren vi hadde på den tiden vegret seg vel for å sette i gang hele prosessen. Så det førte jo til at når det pålegget kom fra Stortinget, da var vi allerede på hælene.*

#### **4.4.2 Muligheter for Luftforsvaret**

Sjefssersjanten gir et noe mer nyansert bilde av prosessene. Det kan virke som om dagens sjef har hatt større fokus på ordningen enn forgjengeren:

*Prosessene gikk sakte, det gjelder også modenheten i Luftforsvarets ledelse. Men ikke hos Sjef Luft, for hun har vært veldig interessert i å få dette her til. Men det er vanskelig å implementere noe helt nytt. Og det å få forståelsen, og spesielt i en ledelse hvor alle er offiserer, og sikkert 70-80% har krigsskole - altså, OMT treffer ikke meg (Olsen, 2018).*

Informantene beskriver at de store forskjellene i de ulike grenene som gjør at det også er ulike behov i forhold til personell og kompetanse og hvordan grenene allerede har et system som flere mener at fungerer tilsynelatende godt. En informant beskriver det slik:

*Fra Luftforsvaret sin side så hadde vi litt ulikt syn ifra Hæren i forhold til beholderperspektivet. Fordi vi var kanskje den eneste forsvarsgrenen som yrkestilsatte i relativt stor grad på GBU<sup>1</sup>-nivå, og hadde lært oss å leve med ordningen vi hadde og følte det ikke den var utfordring for Luftforsvaret.*

Det var videre flere ting som opplevdes ulikt mellom grenene, hvor Luftforsvaret måtte jobbe for å tydeliggjøre at deres behov ikke nødvendigvis var det samme som for eksempel Hæren. Også at dette vil treffe personellgruppene på ulike måter. Skårslette fra Luftforsvarsstaben

---

<sup>1</sup> GBU – Grunnleggende befalsutdanning

kom inn på dette på spørsmål om hvordan de opplevde at OMT var tilpasset Luftforsvarets behov:

*Vi hadde noen behov i forhold til å synliggjøre at våre OR 2-4 var noe annet enn korporal og visekorporal, og ønsket å bruke andre gradsbetegnelser og kanskje annet utseende på distinksjonene enn det Hæren og Sjøforsvaret hadde. Men vi fikk da føringer på at det skulle være mest mulig likt (Skårslette, 2018).*

Det Skårslette refererer til er noe som alltid har vært et tydelig preg i Luftforsvaret, man er i stort mindre opptatt av gradshierarkiet enn Hæren. Dette kommer også Moldjord inn på:

*For Luftforsvaret består av spesialister. Vi er en veldig teknologisk organisasjon, som stort sett består av spesialister som bruker den teknologien i en eller annen form, og som har kompetanse på det (Moldjord, 2018).*

Det er altså et sterkt fokus på den faglige kompetanse personellet innehar, og noe som gjør at Moldjord her beskriver de fleste ansatte som spesialister. Han sier også at det ikke nødvendigvis vil bli så stor forskjell i praksis for mange som konverterer til spesialistkorpset annet enn at man får andre distinksjoner på. Når det gjelder Luftforsvarets bidrag i den tidlige fasen av innføringen av ordningen er det en oppfatning blant informantene at Luftforsvaret ikke kom ordentlig på banen før mye allerede var godt i gang. Dette fordi Luftforsvaret ikke visste hvordan de ville gå i gang med denne prosessen. To ulike informanter sier dette:

*Luftforsvaret var på hælene i forhold til å sette i gang innføringen. Kanskje fordi man på et ledernivå så for seg at vi kanskje skulle unngå å ta dette innover oss. Men så fikk vi det politiske pålegget og da var det jo ikke noe valg. Da begynte ting å skje veldig fort og da kommer naturlig spørsmål om det kunne blitt forvaltet annerledes om vi har hatt fått bedre tid på oss.*

Moldjord erkjenner videre at han har tro på at det kan gå seg til over til og at man uansett ikke ser konsekvensene av en så omfattende reform før det har gått flere år. Også fra HR-siden i Luftforsvaret så man at man hang etter i utviklingen:

*Så vi kom halsende litt bak vil jeg si. Etter at Hæren hadde gjort forarbeidet med å få tilrettelagt for, kall det sin ordning. I Oslo kom den ned i oppdragsform fra Stortinget, og da måtte vi tilpasse oss. Vi i Luftforsvaret var dermed litt etter i hele utviklingen - eller du kan si det slik, Hæren var veldig foran (Bjørk, 2018).*

Det trekkes likevel frem at Forsvarsdepartementet åpnet for at ordningen, som i stor grad er inspirert av andre NATO-land, skulle utformes som en nasjonal utgave, og at det skulle være forsvarsgrenvise forskjeller. De som da satt sentralt på HR-siden i Luftforsvaret så dermed en



mulighet til å tilpasse ordningen, og utvikle den til å passe til Luftforsvaret, samtidig som man tok den overordnede hovedintensjonen med seg.

Det beskrives at det på et tidspunkt løsnest litt for dem som satt på HR-siden, hvor man innså hvordan man kunne få nytte av dette også i Luftforsvaret:

*Vi tenkte at, med dette går det an å ha en mye mer kostnadseffektiv produksjonsmodell. Luftforsvaret har mange spesialister med OR 2-4 grad, og i teknisk bransje så er det mange som først og fremst vil være teknikere, og ikke være befal.*

Bjørk sier at man så muligheten i en mer yrkesrettet utdanningsmodell, spesielt innenfor spesialistkorpset:

*Den er faktisk en veldig fornuftig modell, i forhold til å kunne fokusere på det yrke du skal utøve. Og vi har jo dreid i de siste årene til å rekruttere mer og mer til ulik utdanning for det er waste of money å drive å rekruttere til noe annet, du må rekruttere til yrket (Bjørk, 2018).*

Alle grenene i Forsvaret er i dag spesialiserte og har egne kulturer og egne områder man opererer på. Luftforsvaret har alltid vært organisert rundt avanserte og kostbare våpensystemer som det krever høy grad av både fag- og generell militærkompetanse for å håndtere. Som det ble beskrevet i kapittel 2 er Luftforsvaret inne i en enorm omstillingen for øyeblikket. Det var flere informanter som i større eller mindre grad ga uttrykk for at Luftforsvaret har så mange ulike prosesser gående i tiden som kommer, at det kan gå på bekostning av resultatet av den enkelte prosess. En informant uttrykte seg slik:

*Når du ser totalen av hva Luftforsvaret skal håndtere i løpet av de neste 7-8 årene så er det voldsomt. Vi bytter gradssystemene våre, vi endrer fullstendig på utdanning og så skal vi håndtere en operativ søyle som vi skal legge ned. Den skal stå i beredskap mens vi skal bygge opp en annen. Vi har allerede mangel på teknikere, og nå lager vi et system som kanskje er mindre attraktivt for dem.*

Han kommer også inn på en yrkesgruppe som blir påvirket av ordningen. Blant teknisk befal i Luftforsvaret har de fleste kun gått teknisk befalsskole og sitter i stillinger som er tiltenkt på spesialistsøylen. Det er altså veldig mange som har fenrik-, løytnant- og kapteingrader som får nye grader. Teknisk personell har fryktet at ved å konvertere til spesialistsøylen med korporal og sersjantgrader vil man både miste anseelse og gå ned i lønn.

*Fra Luftforsvaret sin side så hadde vi litt ulikt syn ifra Hæren i forhold til å beholderperspektivet fordi vi var vel kanskje den eneste forsvarsgren som yrkestilsatte i relativt stor grad på GBU-nivå, og hadde lært oss å leve med den ordningen vi hadde og følte at det ikke var noe utfordring for så vidt for Luftforsvaret (Skårslette, 2018).*

Løsningen som Luftforsvaret har valgt for teknisk personell er noe som har vært ett tema i lang tid i forsvarsgrenen på grunn av høy slutttrate og lekkasje til det sivile markedet. Bjørk refererer i neste sitat til en undersøkelse allerede i 2015 blant det tekniske personellet.

*Og det vi ganske fort så, det var parallelt, i 2015, ble det gjennomført en ganske stor undersøkelse blant teknisk personell. Og da så vi det at det var en del faktorer som gjorde at vi slet med å beholde teknisk personell. Blant annet så var det det at vi ikke, altså, alle var jo utdannet til ledere. Men veldig få fikk lede (Bjørk, 2018).*

Bjørk forklarer videre hvordan holdnings- og åpenhetskultur preget Luftforsvaret:

*Luftforsvarets kultur er preget av å ha korte distanser og åpne kanaler opp og ned. Sånn at vi har at sersjanten sier ifra til generalen at sånn kan vi ikke gjøre det. Det tror jeg er en kulturting som vi ikke blir kvitt så fort. Den tror jeg at vi ligger der videre (Bjørk, 2018).*

Det nevnes i flere sammenhenger at mye av premissene allerede var lagt når Luftforsvaret kom på banen, og at de selv da ikke hadde samme gjennomslagskraft som de større forsvarsgrenene: «Luftforsvaret vil var en liten forsvarsgren i den store sammenhengen, og vi følte vel egentlig at mye av premissene var allerede bestemt kan du si» (Skårslette, 2018).

Informanter sentralt i Luftforsvaret beskriver at de opplevde, og ble fortalte av de respektive representanter fra Sjøforsvaret og Hæren at de hadde mer eller mindre fast tid hos sin respektive generalinspektør, og i deres ledergruppemøter eller tilsvarende. Hvor de fikk anledning til å legge frem status og utvikling, samtidig fikk feedback i forhold til ønsket videre arbeid. Luftforsvarets representant beskriver å måtte jobbe litt mer for å få innpass i de forum som kunne påvirke utviklingen fra Luftforsvaret sin side.

*Det tok litt tid før jeg fikk taletid i sjef Luftforsvarets ledergruppemøte og fikk informert om status. Men det var mye som skjedde samtidig, omstilling i Luftforsvaret og andre ting som var viktigere for sjef Luftforsvaret og ledergruppa den gang, noe som førte til at dette fikk litt mindre prioritet - på et tidspunkt hvor det kanskje burde hatt mer oppmerksomhet (Skårslette, 2018).*

Som det blir nevnt var og er Luftforsvaret inne i en meget omfattende omstilling som påvirker alle ledd og alle områder innen forsvarsgrenens organisasjon.

#### **4.4.3 Internasjonalt samarbeid**

Det er en klar tendens blant gruppen av informanter at de er spente på hvordan den militære ordningen og det nye gradssystemet vil påvirke både offiserer og befal ved tjeneste i utlandet. Det trekkes frem ulike syn på hvordan dette vil treffe, og det oppleves som at informantene på et overordnet plan er enig i at også Norge måtte innrette seg etter den standarden som NATO

forøvrig benytter seg av, men at det kan dukke opp, og har allerede dukket opp utfordringer på bakken:

*Jeg tenker at den vil passe veldig godt inn i en internasjonal sammenheng. Om det ikke var det avgjørende argumentet, så var det ett argument for at vi skulle ha den ordningen i utgangspunktet. Dermed kunne vi få et litt mer sømløst samarbeid med våre allierte og våre samarbeidspartnere ute i operasjoner og i staber ellers (Johannesen, 2018).*

*Noen er også redde for hva som skjer når vi drar til utlandet med våre nye distinksjoner og skal operere sammen med de andre NATO-nasjonene. Dette er en hardere nøtt å knekke tror jeg. Det er ei hard nøtt å få det amerikanske luftforsvaret til å forstå at en spesialist, en OR 4, kan være 35 år og crewchief på en C-130 og ha den myndigheten. For en OR 4 i det amerikanske systemet, han er 24-25 år, og visst han ikke blir OR 5 så er det ut, ikke sant (Olsen, 2018).*

Olsen henviser videre til NATO STANAG<sup>2</sup> 2021 som beskriver OR systemet. Han forklarer imidlertid at de er opptatt av å opprette noe som fungerer i Norge, men så kan det hende at man må justere på det for at det skal treffe på riktig måte i forhold til NATO forøvrig, for eksempel når det gjelder å tre inn i ulike stillinger:

*For å kunne være Loadmaster for eksempel på Papa airbase på C-17. Ikke sant, at de kan være en crewchief her. En Loadmaster som er OR 4 her må kunne må kunne søke på en OR 7-stilling som er som NATO sin Loadmasterstilling på C-17 for eksempel (Olsen, 2018).*

Kommentaren fra Olsen indikerer at man har en god jobb med å justere de norske stillingene mot det andre NATO land bruker.

---

<sup>2</sup> NATO STANAG – forkortelse for NATO Standardization Agreement og er en betegnelse på en type NATO publikasjon hvor NATOs medlemslandene har sagt seg enig i en felles beskrivelse eller prosedyre som da er kjent, brukt og godkjent i alle eller i flere av alliansens 29 medlemsland.

## 5 DRØFTING

### 5.1 Innledning og struktur

I dette kapittelet vil studiens funn bli drøftet opp mot det teoretiske rammeverket for å forsøke å svare på studiens problemstilling. Det vil bli bruke samme oppbygning som i kapittel 2 og 4 slik at man kan finne tilbake om man ønsker å flytte seg mellom kapitlene. Kapittelet starter derfor med å drøfte teori og resultat innen konteksten profesjonsidentitet, før utøvelsen av ledelse og til slutt ser på selve innfasingsløpet for ordningen i Luftforsvaret bli diskutert.

### 5.2 Profesjonsidentitet

#### 5.2.1 Identitet

Identitet er et begrep som forklarer hvordan vi oppfatter oss selv og hvordan vi blir oppfattet av andre (Laberg et al., 2005). Profesjonsidentitet kan beskrives som en slags yrkesholdning eller profesjonelt etos (Forsvarsstaben, 2007). Huntington (1957) trekker frem identitet som en av variablene i profesjonsbegrepet. Militær identitet eller profesjonsidentitet og tilstøtende forskningsområder har fått økt akademisk oppmerksomhet innen flere forskningsdisipliner i Norge de siste årene, og det har blitt publisert en rekke artikler, doktorgradsarbeider og masteroppgaver med temaer som berører profesjonsidentitet (Jensen, 2008). Forskningen har vært rettet direkte mot profesjonsidentitet og indirekte gjennom studier av kontekst, utdanning og kultur (Jensen, 2008). Ulik forskning nytter ulike begreper og definisjoner i redegjørelsen omkring militær profesjonsidentitet. Den enkleste inndelingen kan dreie seg om ansettelsesforhold og stilling. Dette kan dreie seg om identitet i ulike grupper eller roller som skoleelev, leder, soldat, infanterist, spesialist eller offiser (Jensen, 2008). Et annet perspektiv er å se på det i en funksjonell forstand, altså hva skal offiseren gjøre og hva skiller dens oppgaver fra andre profesjoner (Lunde, 1995). Man kan så se på ulike fenomener gjeldene for de ulike gruppene. Haaland (2008) trekker frem begrepene militær profesjon, kultur, identitet, og etos når hun skal definere militær rolleoppfatning. Når begrepet identitet skal brytes ned, har ulike forfattere ulike vinklinger. Haaland (2008) gjør en inndeling etter inspirasjon fra Huntington (1957) og Janowitz (1960) og ender opp med de fire rollene; *krigeren*, *hjemlandsforsvareren*, *den statsansatte* og *leiesoldaten*. Som beskrevet i teoridelen finner Johansen (2010) i sin studie frem til tre tilnærminger; *idealisme*, *profesjonalisme* og *individualisme*. Hvilken profesjonsidentitet identifiserer så den nye offiseren seg med? Idealisme dreier seg i hovedsak om den tradisjonelle identiteten knyttet til verneplikt og forsvar av eget land, som har likhetstrekk med *hjemlandsforsvareren*. Profesjonalisme representerer dagens situasjon med profesjonalisering og internasjonale operasjoner, som her

kan sammenlignes med *krigeren*. Begge disse dimensjonene kan sies å ha en del likhetstrekk i form av kollektive og institusjonelle verdier. Individualisme står som en motsats til dette med individualistiske verdier, og dreier seg enkelt sagt om et «*jeg-fokus*», noe som kan sies å kjennetegne *leiesoldaten* i Haalands (2008) beskrivelse.

I analysen trekker informantene frem et manglende fokus på offiseren. Den manglende rolleavklaringen kommer også frem ved at en informant utdyper diskusjonene man hadde i arbeidsgruppene om hvordan man skulle tolke selve profesjonsbegrepet. Utfordringen blir synliggjort i sitatet fra den ene informanten som frykter at offiseren blir en slags skrivebordsoffiser som fremstår som en ren akademiker. Dette kan igjen føre til vanskeligheter for offiserene å finne sin plass i en av Johansen (2010) sine identitetstilnæringer. Datamaterialet tyder på en frykt at den nye utdanningsordningen vil føre til at offiserene som kommer ut fra krigsskolen mangler fagkompetanse og tilhørighet til profesjonen. Faren med å mangle denne identiteten er at man kan ende opp med en følelse av likegyldighet. Det er grunn til å anta at identitetstilknytningen går mer i retning av den såkalte *statsansatte* eller potensielt *leiesoldaten*. Begge disse yrkesholdningene er preget og drevet av en egosentrisk holdning som setter selvet foran andre og potensielt er mer opptatt av lønn og tjenester enn verdier og holdninger fremmet av Forsvarets ledelse. Begge begrepene synes å ha likheter med Johansen (2010) sitt begrep individualisme. Studier gjort av Wolff & Munch (2012) viser til at det er høy grad av individualisme hos norske befalsskoleelever. Studien deres viser også at elevene ved de operative befalsskolene den gangen hadde en høyere grad av profesjonalisme og konkluderer med at profesjonalismedimensjonen kanskje er mer stereotypisk for operativt personell. Dette støttes av Johansen (2010) som finner en høy grad av profesjonalisme hos den profesjonelle avdelingen Kystjegerkommandoen. Han fant også en lav grad av individualisme. Wolff & Munch (2012) mener Forsvaret gjennom doktrinen etterlyser en felles profesjonsidentitet, hvis innhold er operasjonalisert gjennom profesjonalismedimensjonen. Dette betyr at krigsskolen vil ha et ansvar for å skape en profesjonsidentitet tuftet på profesjonalisme fremfor individualisme.

Sosial identitet kan defineres som den delen av et individs selvkonsept som er knyttet til individets medlemskap i en sosial gruppe, samt medlemskapets verdi og emosjonelle betydning (Tajfel, 1978). Det er en interessant betraktning at samtlige av informantene har inntrykk av at man innledningsvis mente at det var spesialistkorpset og spesialistene som måtte opprettes og redefineres, mens offiserene på sin side skulle videreføre sin rolle, funksjon og kultur. Uansett hvor de største endringene skjer, kan todelingen, henvist til i

Tajfel (1978) tenkes å gi to ulike sosiale grupper, noe som implisitt kan føre til to ulike sosiale identiteter. Det som videre kommer frem er at man etter hvert innser at det er offiseren som skal gjennom den største endringen. En fare med dette ensidige fokuset på spesialistkorpset og utvikling av spesialistrollen kan føre til at offisersrollen allerede i de innledende fasene av implementeringen var gjenstand for manglende prioritering. Med dette vil heller ikke utvikling av offiserens rolle og identitet være på agendaen, og kan være grunnen til at mange stiller spørsmålet: «*Hvordan blir offisersrollen i fremtiden*» (Fog, 2016; Torbjørnsen, 2016) uten å få noen gode svar. Som nevnt tidligere var dette også tema for Sjef Luftforsvarets lederskapskonferanser 2017, noe som synliggjør at dette er gjeldende for Luftforsvaret som helhet, og ikke begrenset til våre informanter. Ut fra kommentarene fra informantene kan det være grunn til å anta at man ved å ikke tydeliggjøre rollen som offisersrollen i like stor grad som rollen som spesialist, kan dette skape problemer med relasjonen til selve profesjonen. Bjørvik & Haukedal (2001) hevder at en følelse av sterk tilknytning til organisasjonen kan fremme vilje til å gjøre en ekstra innsats, ønske om å fortsette i organisasjonen og en aksept av organisasjonens mål og verdier. Det er med dette nærliggende å anta at en manglende profesjonsidentitet, kan bidra til manglende tilknytning, som videre minsker innsatsen til å jobbe mot organisasjonens mål.

### **5.2.2 Ansvar**

Ansvar er den andre variabelen som definerer profesjonsbegrepet ifølge Huntington (1957). En offiser er en offentlig tjenesteperson som skal tjene staten, befolkningen og samfunnet og utøver makt direkte fra en suveren myndighet (Lunde, 2005). Offiseren har altså et klart og tydelig samfunnsansvar. Kompetansemeldingen (2013) fastslår at den militære profesjonen er unik fordi man skal løse operative oppgaver i fred, krise og krig. Tilsvarende finner man i St.prp.111 (2015) som fremhever at den militære yrkesgruppen er tillagt et spesielt ansvar for å skape sikkerhet for staten, befolkningen og samfunnet. «*Plakaten på veggen*» fra 1949 fastslår at militære befalingsmenn uten videre skal gjøre motstand mot et væpnet angrep med alle midler som står til rådighet. Det beskriver et alvorlig, og i ytterste konsekvens, dødelig ansvar som hviler på offiseren. Ikke bare ovenfor seg selv, men også sitt personell, staten og befolkningen forøvrig. En informant fremhever at lederutdanning i Forsvaret skiller seg ut ved at man utdanner ledere som skal ut i krigen. Det handler om å forvalte statens ytterste maktmiddel. Analysen viser at det er et tema hvordan offiserens ansvar påvirkes i fremtiden. Et spørsmål bli da *hvordan* offiserens ansvar påvirkes av personellordningen.

Dersom man ser på ordets betydning kan man hevde at ansvar handler om en forpliktelse til å stå til rette og bære utgiftene for noe. Det kan være nyttig å skille mellom det som går på juridisk ansvar og det mer moralske ansvaret. Juridisk *ansvar* vil si å bære følgene av skadegjørende handlinger eller unnlater, mens *moralsk ansvar* innebærer forpliktelsen til å forsvare eller rettferdiggjøre handlinger under henvisning til en moralsk norm, regel eller autoritet, for eksempel samvittigheten (SNL, 2018). En person kan utpekes i en stilling der det foreligger en klar og detaljert spesifisering av ansvar- og myndighetsområde. Med dette følger tittel, lønn og avtalefestede arbeidsvilkår. (Kaufmann & Kaufmann, 2009) En offiser tillegges altså ansvar som følge av sin funksjon, sin posisjon og stilling som leder. Lederskap er ansvaret du bærer på alles vegne, et ansvar som er tungt å bære når noen aldri kommer hjem, eller du må ta konsekvensen av at det gikk galt på din vakt (Mood, 2017). Dette er ingen lett oppgave, og et slikt ansvar innebærer stort press på en hvilken som helst leder, for offiseren og befal kanskje spesielt, fordi det i ytterste konsekvens handler om å stå til direkte ansvar for tap av liv. Dette er imidlertid en del av profesjonen, og yrkesutøvelsen foregår i en sosial kontekst der den profesjonelle offiseren har ansvaret for en viktig funksjon i samfunnet for å utvikle ekspertise innen faget «anvendelse av vold» («Management of violence») (Huntington, 1957). Det er i teorijennomgangen ikke funnet at dette endrer seg med offiserens nye rolle, mens informantene uttrykker som sagt en bekymring for at unge offiserer ilegges et slikt ansvar på et for tidlig tidspunkt.

Offiserene som ledere er ansvarlige for å utvikle og ta vare på stridsevnen. Implisitt betyr dette å ta vare på soldatene og sørge for at de er klare både fysisk og mentalt til å gjennomføre oppdragene som kreves. Som beskrevet på «*Plakaten på veggen*» (1949) fordrer den militære profesjonsidentitet et ansvar til å gjøre sitt ytterste for staten og folkene som bor her. Det dannes et bilde der hver enkelt soldat og offiser kjemper til siste slutt, med livet som innsats. Ved en reell situasjon vil antakelig dette fortone seg noe annerledes, men poenget blir det samme, du har et ansvar. For offiseren henger dette sammen med rollen som leder, og man har sånn sett et ansvar for å sørge for at avdelingen fungerer og leverer, både i fred, krise og krig. Den populære frasen «*løs oppdraget og ta vare på ditt personell*» legger vekt på dette (Forsvaret, 1974). I Forsvarssjefens gjennomføringsplan er denne frasen «flyttet» til å gjelde spesialisten som leder ved at «et befal løser oppdrag, tar vare på sitt personell og leder fra front». Det skal ikke her påstås at dette ikke lenger gjelder for offiseren, men det oppleves likevel å gjøre et poeng ut av denne endrede rollebeskrivelsen. To kjente ordtak i Forsvaret er «man kan delegere oppgaver, men ikke ansvar» og «tillit er bra, men kontroll er best».

Lederskapsteori er ikke nødvendigvis enige i det første utsagnet. Mintzberg (2009) hevder at for å få unna alle oppgaver er lederne avhengige av å kunne delegerer roller, oppgaver, avgjørelser og ansvar. Man vil likevel kunne påstå at dersom noen av de delegerte oppgavene ikke løses på en god måte, tilfaller ansvaret oppover i systemet nettopp lederen som delegerte oppgavene. Dette er bakgrunnen for det andre utsagnet, som beskriver at det er positivt og nødvendig at en leder utviser tillitt for at andre kan gjøre viktige oppgaver, men at man fortsatt har et lederansvar for å kontrollere dette arbeidet. Dette støttes av Eide (2012) ved at profesjonsutøver er ansvarlig for sine handlinger og for at handlingene er faglig forsvarlige og utført i samsvar med gjeldende retningslinjer. Hun sier at det individuelle ansvaret er eksplisitt uttrykt i moderne profesjonsetiske kodekser, med særlig vektlegging av ansvar for egne handlinger. Dette kan man se i sammenheng med Huntington (1957) som sa at profesjonsutøveren er utøvende ekspert i en sosial kontekst. Den er ansvarlig for en tjeneste som er nødvendig for samfunnets eksistens. Man kan delegerer, men ansvaret vil hvile på den som har det sosiale ansvaret (Lunde, 1995). Et ansvar som trolig har forankring både i den juridiske tilnærmingen og i den moralske tilnærmingen av ansvarsbegrepet.

Det kommer frem i datamaterialet at man er noe usikker på hvordan dette ansvaret skal forvaltes, og hvordan det skal deles mellom spesialister og offiserer i praksis. Tidligere HR-sjef Bjørk trekker frem ansvarsfordelingen som grunnlag for inndelingen av stillinger i henholdsvis offiser- eller spesialistsøylen. I den tidligere ordningen kunne offiserer bekle stillinger uten personell-, eller økonomiansvar. I analysen kommer det frem at definisjonen av ansvar er noe av det man har lagt til grunn i utforming av ordningen i Luftforsvaret. Man har blant annet lagt til grunn hvorvidt stillingene er tillagt lederansvar, arbeidsgiveransvar eller resultatansvar for å skille mellom spesialist og offiser. Luftforsvaret har gjort en omfattende jobb med å definere hvilke stillinger som skal være spesialiststillinger og hvilke som skal være offiserstillinger. Når det gjelder å definere offiserens ansvar utover dette, fremkommer det lite i analysen. Det virker å være en tanke om at veien må bli til etterhvert som man går, for å avdekke hvilke ansvarsområder som ikke dekkes på en tilfredsstillende måte. Samarbeid og følgerskap blir her sentralt, noe som redegjøres for i drøftingen om ledelse senere i studien.

Spesialistene er satt til å drive den daglige ledelsen av personellet og det er her de sterkeste relasjonene og det meste av samarbeidet trolig vil være. Man kan argumentere for at selv om det utøvende lederskapet og store deler av samhandlingen med undergitt personell nå tillegges spesialisten, vil offiseren fortsatt være ansvarlig for avdelingens personell og at oppdraget løses på en forsvarlig måte. En mulig utfordring for offiserene på lavere nivå kan bli at man



sitter med ansvaret, uten at man er tett på sine ansatte. Gjennom en styrende rolle, uten direkte kontakt med personellet, kan det oppstå en avstand som gjør det vanskelig å opprettholde en god helhetsoversikt. Ansvar for å utvikle ekspertise i krigsfaget så vel som innen ledelse, faller på både utdanningsinstitusjonene og på offiseren selv. Et eksempel fra datamaterialet er hvor Røkke sier at: «*Den krigsskoleutdannede løytnanten må enkelt sagt fortsatt ha en rolle i krig. Offiseren kan ikke kun basere seg på styring i fredstid og så gå å gjemme seg hvis krigen kommer*». utfordringer knyttet til utforming av offisersrollen og fremtidens offiser var noe av det som ble belyst gjennom to masteroppgaver skrevet i 2016 (Fog, 2016; Torbjørnsen, 2016). Det er altså to år siden det ble identifisert et behov for å gjøre en jobb med å forme utdanning, rolle, ansvar og myndighet for offiseren. Basert på vår analyse, og som nevnt avslutningsvis i forrige avsnitt, er det grunn til å anta at det ikke er gjort en tilstrekkelig jobb for å dekke dette behovet, og at detaljerte ansvars- og rollematriser må ligge til grunn før de første av den nye typen offiserene trer inn i rekkene.

### **5.2.3 Ekspertise**

Huntingtons (1957) siste variabel for å definere profesjonsidentiteten er ekspertise. Han hevder også at offiserskapet er ikke noe man kan lese seg til, men noe man må søke å tilegne seg. Det er ikke et håndverk og det er ikke en kunstform, men det er et sett med ekstraordinære egenskaper utviklet over tid gjennom teori, praksis, dedikasjon og eksponering (Huntington, 1957). Analysen tyder på at man frykter at ekspertisen som ligger til grunn for profesjonen kan forvitne. Lunde (2005) beskriver en profesjon som krever stor grad av refleksjon både over egne erfaringer og holdninger, men også til det selve yrket og ansvaret som medfølger. I følge denne definisjonen vil man som nyutdannet offiser ha en lang vei å gå før man har opparbeidet seg den ekspertisen som kreves av offisersskapet. Huntington har også en teori om hva som skiller profesjonsyrket fra andre yrker. Mange av de spesialiserte retningene man kan inneha som offiser som for eksempel mekaniker, ingeniør, personalsjef, rådgivere og piloter finner man i det sivile samfunn også. Til tross for dette hevder han at offiseren innehar en spesiell tilegnet egenskap som han er opplært til gjennom den andre delen av utdanningen. Denne egenskapen omfavnes av utsagnet: «*The management of violence*» og består av tre oppgaver; å organisere, utstyre og trene militære styrker; planlegging av militære kampanjer; og ved behov, ledelse av disse styrkene i kamphandlinger (Huntington, 1957). Fremtidens offiserer skal mestre analytisk problemløsning, ha evne til strategisk tenkning og utvikle en stor grad av helhetsforståelse (Forsvarsstaben, 2017). Informantene mener dette er oppgaver som i dag kjennetegner offiserer på et høyere nivå med

lang fartstid. Analysen av datamaterialet indikerer at profesjonsidentiteten man finner hos dagens offiserer trolig vil endres etter hvert som den nye generasjonen offiserer kommer ut i avdelingene. Det blir viktig å forme den nye identiteten slik at man får en følelse av tilknytning til offiserskorpset.

Huntington (1957) hevder i sin beskrivelse av profesjonskompetanse at det er noe som bygges over tid og at evnen til å mestre ligger i forståelsen av historien. De store endringene som nå skjer på krav og kompetanseområdet for offiseren gjør at det er grunn til å anta at mye av historien man har bygget opp rundt dagens offisersrolle ikke blir like treffende. Det kan fremstå som utfordrende å ta med seg erfaringer og metoder man bruker i dag inn i den nye offisersrollen. Dette betyr ikke nødvendigvis at man står på bar bakke. En antakelse i denne sammenheng er at det kan tenkes at det vil ta lang tid å bygge seg opp en historie på den nye offiseren, og den andre er at offiseren som kommer ut i fremtiden vil ha utfordringer med å kjenne seg igjen i den ekspertisen som ligger til grunn for å utøve profesjonsidentiteten.

I analysen kommer det frem at rekruttering fra videregående og fra førstegangstjeneste kan få konsekvenser for offiserens kompetanse når man kommer ut i avdeling. En nyutdannet offiser uten fagkompetanse vil måtte tilegne seg dette ute i avdelingen. I mange bransjer i Luftforsvaret er det ikke nok med bare ren akademisk utdanning. Som nevnt i begrepsavklaringen består Luftforsvarets utdanningsregime av en del akademisk utdanning og en del fagspesifikk utdanning. Dette er utdanning som kan være både tid- og ressurskrevende. Dette er noe grunnlagsdokumentene bekrefter, men de synes ikke å ta inn tids- og ressursfaktoren. En annen faktor som kan skape utfordringer her er kravene om å bestå denne fagutdanningen. Man kan potensielt få offiserer som har fullført krigsskolen og blir tildelt en bransje men som ikke er egnet for tjeneste. Uten relevant fagkompetanse kan man ende opp med en form for ventetjeneste og faren for å miste motivasjon er tilstede. Potensielt kan dette bidra til å skape en yrkesholdning som dreier seg mot *individualisme* (2010) Johansen, eller *statsansatt og leiesoldat* Haaland (2008) holdning.

Grunnlagsdokumentene beskriver et sikkerhetspolitisk miljø preget av stadig større usikkerhet (Forsvarsstaben, 2017). Dette vil kreve nye operasjonsmetoder, skape nye operasjonsområder og tilføre Forsvaret stadig mer avansert teknologi. Det argumenteres for at den gamle befalsordningen og den gamle utdanningsordningen gjør at man ikke har nok dybdekompetanse til å sikre effektiv drift av Forsvarets systemer. Informantene i denne studien synes ikke uenig. Men tross dette er det en klar bekymring til hvordan utdanningen vil

bli. En stor del av informantene opplever at ordningen blir for generell og for kort i forhold til de krav som stilles til offiserskorpset ute i avdelingene. De mener at tre år ikke er nok til å få både akademisk utdanning, praktisk erfaring og fagkompetanse. Tre års krigsskoleutdanning som inkluderer en form for tilvenning og opptrening på basisferdigheter og grunnleggende soldatutdanning møter skepsis. Dagens krigsskoleutdanning forutsetter at man har gjennomført minimum ett år i forkant enten i form av kombinert befalsutdanning og førstegangstjeneste eller gjennom en befalsskole på opptil to år. Analysen tyder på at spesielt Luftforsvarets egenart gjør at fremtidens offiserer kan møte på utfordringer etter endt utdanning. Luftkrigsskolens utdanningsmetode bygger på modellen om teori, praksis og refleksjon skaper læring. Dette danner et godt grunnlag for å bygge forståelse om seg selv og sine reaksjoner i ulike situasjoner. Poenget med denne modellen har vært at man gjennom erfaringer man har gjort seg før krigsskoleutdanningen skal kunne reflektere over de problemstillinger man blir stilt ovenfor i utdanningen. Modellens relevans bekreftes av Firing (2005) som hevder at refleksjon er en viktig prosess for å skape bevissthet, men også skape forståelse av sine erfaringer. Dette støttes av Wennes (2017) som argumenterer for at: *«Med ledernes egen praksis som bakteppe, får teoriene og forskningskunnskapen et helt annet grunnlag å diskuteres ut fra»* (Wennes, 2017)

Dette er et område som interesserte informantene. Med den skisserte løsningen hvor man rekrutterer rett fra videregående er det grunn til å anta at mange ikke har kjennskap til hva de går til. Som Moldjord påpeker har man i Luftforsvaret bransjer som i dag nesten utelukkende består av befal og sivile med høy kompetanse og lang fartstid. Dette står i kontrast til forsvarssjefens kommentarer til utdanningsreformen hvor han sier at krigsskoleutdanningen i løpet av tre år vil gi de yngre offiserene et nødvendig grunnlag når de skal ut som ledere ved avdelingene. Både HR-sjefen og lærerne ved Luftkrigsskolen uttrykker bekymring med at man risikerer å utdanne mye personell som finner ut underveis i studiet, eller etter endt utdanning at dette ikke var noe for dem. Alle informantene er klare på at de ville sett at man rekrutterte til krigsskoleutdanning også fra spesialistkorpset. HR-sjefen reflekterer over hvordan fremtiden vil bli, og legger til grunn at mye vil gå seg til over tid, men han kommer også inn på at man kanskje må gå vekk fra tankegangen om at man mangler noe i forhold til før ved oppstart krigsskole. Man er ikke lenger sersjant før man starter ved en krigsskole, man er kadett og deretter uteksamineres man som offiser med graden løytnant. Dette er en løsning som har vært praktisert for piloter i mange år. De går ett år på flyskole før de går ett år krigsskole for så å reise til USA for pilotutdanningen.

På Lederskapsseminaret 2017 ved Luftkrigsskolen sa Brigader Rolf Folland, sjef

Luftoperativt Inspektorat blant annet:

*Du begynner som en spesialist, du jobber som en spesialist, og henter din integritet og din autoritet i lederrollen som spesialist. ....Og hvordan skal dette da bli for fremtidens Luftoffiserer, når du ikke får bygget kompetanse på samme måte? Hvor skal du hente din troverdighet som leder uten samme robusthet i fagkompetansen?*

Flere informanter kommer også inn på denne problemstillingen. De mener at det blir vanskelig for en nyutdannet offiser å lede kompetente og flinke folk, uten selv å ha en faglig tyngde. Torbjørnsen (2016) og Fog (2016) trekker begge frem at Hærens forventninger til offiseren er at man skal «lede fra front», være fremst blant sine likemenn og besitte mer kunnskap enn sine undergitte. I analysen kommer det også frem at det er et behov for å skape et miljø preget av ydmykhet og gjensidig respekt. Den nye ordningen stiller krav til både offiseren og spesialisten når det gjelder sosialkompetanse.

En utfordring knyttet til dette er faren for å la spesialistkorpset utforme hvordan offisersrollen skal bli, samt utfordringer knyttet til nettopp tillit. Offiseren må bygge en nødvendig grad av tillit uten å besitte samme grad av fagkompetanse selv. Mayer et al. (1995) definerer tillit som en villighet til å fremstå som sårbar med bakgrunn i en forventning om at den andre parten handler på en måte som fremstår som viktig. Sårbarhet i denne sammenheng definerer de som muligheten for å miste noe av betydning. Det er her man kan argumentere for at man mister den gjensidige respekten. Det er derfor involvert en grad av risiko. Mayer et al. (1995) hevder videre at tillit i seg selv handler ikke om å ta risiko, men heller en villighet til å ta risiko. Dette kan knyttes til hva Mayer et al. (1995) referer til som kompetansebasert tillit, noe de hevder er en form for tillit som skapes ved at man stoler på den andres kompetanse og kunnskap. Den gjensidige tilliten kan igjen skape et fora for å dele erfaringer og skape felles kunnskap. Det er grunn til å anta at et slikt samarbeid kan være problematisk da den ene parten ikke har noe kunnskap eller erfaring å dele. Uten at det skapes den nødvendige graden av tillit kan det tenkes at dette igjen fører til et mer problematisk samarbeidsgrunnlag i avdelingen. Man kan også argumentere for at et godt samarbeidsklima kan bidra til å styrke profesjonen. For å fremme samhandling og felles utvikling sier (Jakobsen & Thorsvik, 2013) at man bør skape en form for sosiale felleskap. Fellesskapet er en viktig faktor for å skape trivsel og ha noe å identifisere seg med. Forsjord (2009) finner at to klare forutsetninger for utvikling av profesjonskultur på lavere nivå i Forsvaret er et felles erfaringsnivå og kontinuitet. Den nye ordningen kan skape utfordringer for nettopp dette da man legger opp til at offiserene skal

bygge breddekompetanse gjennom å tjenestegjøre noen år ved i hver stilling før man går videre.

Manglende fokus på offiseren innledningsvis har skapt en manglende definisjon av fremtidens offiser. Frem til man har klart dette for luftforsvarsoffiseren vil dette få konsekvenser for utdanningsinstitusjonene som ikke vet hva man skal utdanne til og for spesialistene som ikke vet hva man skal forvente eller forholde seg til eller for offiseren selv som ikke vet hva eller hvordan. Man kan risikere at man har enhetsbefalsordningen som man deler i to og der man definerer den ene delen, altså spesialistbefalet. Denne har nå blitt gitt rolle, ansvar og myndighet. Faren når man enda ikke har definert offisersrollen er at denne blir tildelt «resten» av oppgavene – altså alt spesialistbefalet ikke skal gjøre eller ikke har tid til å gjøre. Militærkompetanse og profesjonsidentiteten til dagens offiserer er tuftet på historiske linjer lang tilbake i tid.

### **5.3 Ledelse**

For å avgrense et meget omfattende tema, vil drøftingen dreie seg om situasjonsbestemt ledelse, ledelse og styring og følgerskap. Det vil ikke være en kategorisk avgrensning mellom disse temaene, men de vil drøftes i lys av ledelsesteori med grunnlagsdokumenter og Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse som rammefaktorer for å svare på hvordan offiserenes evne til å utøve ledelse blir påvirket av den nye personellordningen.

Våre funn viser at det er utfordrende å gjøre rede for hvordan utøvelse av ledelse vil bli påvirket av OMT. Dette på bakgrunn av at man har utfordringer med å definere offiserens rolle som leder, da spesielt med tanke på hvilken grad av lederskap og styring som vil utgjøre offiserens hverdag. Det er og vanskelig å gi et entydig svar på hvordan «den nye» offiseren, de første som er utdannet etter denne nye modellen, vil oppleve sitt første møte med avdelingen han eller hun møter ved. Dette er vanskelig av flere grunner. Et spørsmål man kan stille er om man må endre tilnærmingen til lederskap når offiseren innehar en annen faglig tyngde. I intervjuene uttrykkes det bekymring overfor den nye offiseren som ikke lenger ville kunne støtte seg på sin fagkompetanse som en inngangsverdi for sitt lederskap i ny avdeling. Det anses at det å ha god faglig kunnskap i den bedriften man skal gå inn i fungerer som en trygghet og en plattform, spesielt i den første tiden. Møller (2007) sier at det er grunn til å tro økt andel formell lederopplæring på høyere gradsnivå bidrar til større trygghet i lederrollen. Dersom man trekker dette videre til å gjelde all læring på et høyere nivå, kan man hevde at den nyutdannede løytnanten, som har mindre erfaring og kompetanse, også har mindre

trygghet i rollen som leder. Kompetansen til en bemanning reflekteres ifølge Lai (2004) gjennom summen av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger.

Forventingene går naturlig nok også andre veien, hvor de ansatte setter visse krav til at den personen som skal lede dem har en innsikt i hva jobben deres går ut på, og hva som kreves. Det vil dermed være avgjørende for offiseren å kunne tilpasse sitt lederskap til personell og situasjon, noe som er sentralt i situasjonsbestemt ledelsesteori som blir diskutert i neste avsnitt. Et annet aspekt som trekkes frem i intervjuene er den avstanden som kan oppstå dersom arbeidsoppgavene deles etter henholdsvis styring og lederskap, hvor offiseren som nå skal drive med styring kan miste det personlige forholdet til sine ansatte og kolleger fordi de fanges på kontoret med administrative gjøremål. I analysen fremkommer det at Luftforsvaret kjennetegnes nettopp ved kort vei fra topp til bunn, at «sersjanten kan si ifra til generalen» dersom noe ikke er som det skal. Det er noe man ønsker å beholde. Det tredje aspektet er hvordan begrep som «command team», teamledelse og følgerskap vil fungere i praksis, og hvordan dette henger sammen med andre moderne begrep som relasjonsledelse og sosial kompetanse.

### ***5.3.1 Situasjonsbestemt ledelse og Forsvarssjefens grunnsyn***

Kapittel 2 viser ulike definisjoner av ledelse, hvordan Forsvaret tolker ledelsesbegreper og hva som kreves av en leder i Forsvaret. Det er interessant å sette dette opp imot den antatte virkeligheten offiserer og befal vil møte i fremtiden. Utdanningsreformen beskriver hvordan utdanning av både offiserer og spesialister skal skje i fremtiden. Intervjuobjektene har som nevnt uttrykket en bekymring for den unge offiseren i samspillet med eldre og mer erfarne kolleger. I det følgende vil det bli diskutert hvordan skal offiseren tilpasse sitt lederskap til en ny personellkategori, og hvordan Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse tilrettelegger for dette.

Som beskrevet i teoridelen, har Luftforsvaret lenge støttet seg til modellen for situasjonsbestemt ledelse utviklet av Hersey & Blanchard (1977) og Hersey (1984). De definerte ledelse som en funksjon av lederen, medarbeiderne og en rekke situasjonsbestemte variabler. Det kan kanskje virke selvsagt at en leder må tilpasse sitt lederskap til den situasjonen man befinner seg i, men dette kan være utfordrende og stille store krav til lederen (Skogstad & Einarsen, 2002). I Forsvarets grunnsyn defineres ledelse ved at man skal utøve innflytelse på undergitte for å løse oppgaver i fellesskap. Vi vet i fra grunnlagsdokumentene at offiseren skal utøve nettopp ledelse. Cunliffe (2009), Jakobsen & Thorsvik (2013) og Yukl (2013) trekker også frem innflytelse på andre for å nå mål i sine som viktige aspekt i sine

definisjoner. Det er derfor nærliggende å se nærmere på hvordan offiserens mulighet til å øve innflytelse påvirkes.

Innflytelse kan defineres som en aktørs evne til å få en annen, eller flere andre aktører, til å tenke eller handle på en annen måte enn vedkommende ellers ville ha gjort» (SNL, 2018). Dersom vi nå går bort ifra at offiseren står eller går foran sin avdeling og øver sin innflytelse direkte nedover i avdelingen, må denne innflytelsen følgelig øves på annen måte. Dersom svaret her er gjennom ordregivning og epost bak en lukket kontordør, er det nærliggende å anta at man mister et helt sentralt aspekt ved offiserens profesjon. Dette fordi Forsvarssjefens grunnsyn sier at kunnskap og forståelse for samspillet mellom mennesker er avgjørende for godt lederskap (Forsvarsstaben, 2012). Samlet sett må altså lederen ikke bare kunne øve innflytelse på andre, men også forstå menneskene slik at man vet hvordan man skal øve *riktig* innflytelse på sine undergitte. Dersom man trekker dette videre må altså lederen kunne tilpasse seg situasjonen gjennom å forstå både menneskene og sin egen rolle.

Ifølge Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse må en offiser i fremtiden ha gode evner innen situasjonsbestemt ledelse slik at man kan tilpasse seg den situasjonen og det personellet man leder, noe som støttes av Thompson & Veccio (2009) og Thompson (1995). Offiseren vil i fremtiden bevege seg mellom avdelinger. Avdelinger kan være svært forskjellige fra hverandre og kreve ulik ledelse. Blake & Mouton (1964) tar utgangspunkt i å dele lederen inn i menneskeorientert og oppgaveorientert atferd. Situasjonsbestemt lederskapsteori (Hersey & Blanchard, 1969) fokuserer på medarbeidernes modenhet og lederens ytterpunkter definert som støttende eller styrende atferd. Fog (2016) kom frem til at personell i Hæren tidligere kjennetegnet offiseren ved høy fagkunnskap og som en som leder fra front. Dette finner man også i denne studien, og beskrivelsen kan derfor sies å gjelde også for Luftforsvaret. Som uttalt av Brigader Folland: *Hvor skal du hente din troverdighet som leder uten samme robusthet i fagkompetansen?* (Luftforsvarets lederskapsseminar, 2018). Dersom OMT har ønsket effekt med tanke på specialistens fagkompetanse og ståtid, er det tydelig at offiseren i liten grad må benytte seg av en instruerende lederstil som benyttes når medarbeideren har lav kompetanse. Det er nærliggende å anta at offiseren heller må bevege seg til andre siden av skalaen, og i stor grad benytte en delegerende lederstil som tar utgangspunkt i at medarbeideren er motivert, planlegger sitt eget arbeid og har høy kompetanse (Hersey & Blanchard, 1993). Virkeligheten kan derimot tenkes å bli en annen. Dersom ikke samarbeidet mellom offiser og spesialist fungerer godt kan det fort ende opp med at offiseren må støtte seg på en selgende lederstil, hvor man prøver å overbevise medarbeider til å godta løsningsforslag

og utføre pålagte oppgaver. Dette kan oppstå når medarbeideren, som sitter på fagkompetansen og sånn sett har en annen situasjonsforståelse, ikke er enig i offiserens avgjørelser. Denne lederstien brukes, ifølge Hersey & Blanchard (1993) riktignok helst når medarbeideren har middels til lav kompetanse. I vårt tilfelle kan offiseren derimot havne i en situasjon der de ansatte er både motiverte og kompetente, men likevel ikke ønsker å yte sitt ytterste. Lederen må dermed, gjennom god kommunikasjon og fokus på relasjoner og teamfølelse, selge inn sine føringer for å få oppgavene gjort. Dette er antakeligvis ikke det som vil gjenspeile hverdagen. Det er likevel et poeng at offiseren, som tidligere kunne benytte sin fagkompetanse og sin posisjon som faglig rollemodell til å detaljstyre når dette var påkrevd, nå ikke vil ha denne muligheten lenger. Denne rollen kjenner man igjen som en instruerende lederstil (ibid.). Dette sier derimot samme teori at vil være lite motiverende over tid for den ansatte, samt krevende for en leder. Man må således støtte seg på lederstiler som utnytter kompetansen i *teamet* som helhet, for å skape selvstendig fremdrift og motivasjon. Modellen for SLT kan i denne sammenhengen ha noen mangler, og tar oss inn på grunnlaget for mye av kritikken mot denne modellen. Blake og Mouton (1964) er skeptiske til at SLT er bygget på en ukritisk antakelse om at det er en forbindelse mellom situasjon, lederens atferd og medarbeiderens atferd. De mener at medarbeidere også kan velge atferd basert på innsikt eller overbevisning, noe som SLT ikke tar høyde for (Skogstad og Einarsen, 2002). Dette oppleves dermed å være mer treffende for samspillet mellom offiser og spesialist.

### **5.3.2 Team, relasjonsledelse og sosial kompetanse**

Blake & Mouton (1964) benytter begrepet *teamledelse* i sin modell, om det punktet hvor det er størst fokus på relasjoner samtidig som effektivitet og arbeidsresultater er på sitt høyeste. Motiverte og selvgående ansatte fordrer også frihet for medarbeideren til å gjøre jobben sin (Hersey & Blanchard, 1969), og er i samråd med FFOD 2014 som sier i sin beskrivelse av oppdragsbasert ledelse at utøvende ledd må få frihet til å handle innenfor gitte rammer og overordnet intensjon (Forsvarsstaben, 2014). Dette kan ses på som en ønsket situasjon i samspillet mellom offiser og spesialist. Informantene trekker også frem begrepet «team» flere ganger i intervjuene, samt at begrepet er en del av «command team» som beskriver ledergruppen i en avdeling, som består av en sjef og hans rådgiver fra spesialistkorpset. Disse to skal altså jobbe sammen i team. Det er altså tydelig at man beveger seg raskt mot en mer horisontal struktur hvor teamets samlede ressurser er i fokus. Når man retter blikket tilbake til Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse ser man at dette er treffende ved at *«enhetens sammensetning og dens samlede ressurser er avgjørende for om og hvordan oppgavene*



*løses*» (Forsvarsstaben, 2012). Enheten vil i denne sammenhengen være selve teamet. Dette kan tolkes som en endring fra beskrivelsen av offiseren som «*leder fra front*», til at teamet sammen løser oppgaver på best mulig måte. Offiseren skal imidlertid fortsatt øve sin innflytelse på teamet, og konklusjonen blir dermed at selvinnsikt, emosjonell intelligens og evne til situasjonsbestemt tilpasning av ledelse er fokusområder fremtidens offiserer må vektlegge både i sin utdanning og kontinuerlig i sitt virke. Sammen kan det trekkes paralleller til en egen ledelsesteori, nemlig relasjonsledelse.

Relasjonsledelse er en holdning til ledelse som plasserer lederen inn i et felleskap der rollen blir integrert inn i et større samspill (Spurkeland, 2009). Ledelsesformen fremmes av gjensidig avhengighet, noe som støtter en horisontal struktur, men det stilles krav til det enkelte individ og den aktuelle lederrollen som avgjør hvilke avhengigheter som teller og hvilken kraft og betydning de har for effektivitet og trivsel (Spurkeland, 2009)

Relasjonsledelse tar utgangspunkt i et positivt menneskesyn, og sier at medarbeidere ønsker å gjøre sitt beste for å nå bedriftens mål (Spurkeland, 2009) Dette er ikke ulikt begrepet teamledelse i modellen til Blake & Mouton (1964). Medarbeiderne er bedriftens viktigste ressurs, og de skal motiveres til å bruke og utvikle sin kompetanse. Kontrollbehovet blir mindre innen denne ledelsesformen. Rollen som leder blir mer preget av tilrettelegging, tilbakemelding og veiledning enn av styring og kontroll (Spurkeland, 2009). Det antas styring i denne sammenhengen må ses på i lys av en *instruerende lederstil* (Hersey & Blanchard 1969), og ikke som styring som *administrative gjøremål* som beskrevet under kapittelet om ledelse og styring (Luftforsvarsstaben, 1995). Spurkeland (2009), Hersey & Blanchard (1969) og Blake & Mouton (1964) ser dermed ut til å være samstemte i at en horisontal struktur, hvor lederen tilrettelegger og gir handlingsrom til motiverte og kompetente ansatte er den foretrukne tilnærmingen til ledelse. Dette kan kanskje fremstå som noe utopisk.

Relasjonsledelse sett i lys av analysen og ledelsesteori hvor blant annet tillit står som en bærebjelke, må likevel ses på som en aktuell tilnærming for offiseren som leder. Dette støttes av tydelige funn i analysen. Det trekkes for det første frem at det kan oppstå synergieffekter ved at spesialistene har sin videregående befalsutdanning (VBU 1) ved krigsskolene, og således møter kadettene som går her og skaper relasjoner på et tidlig tidspunkt. For det andre beskrives det personlige lederskapet og fokus på relasjoner og mennesker som noe som gjenspeiler Luftforsvaret og som er en avgjørende faktor i daglig drift.

I følge Sokrates starter en leders vei ved å kjenne seg selv, altså gjennom selvinnsikt. Den viktigste enkeltfaktoren i formelen for suksess, er å vite hvordan man forholder seg til andre

mennesker, så tidligere president i USA, Theodore Roosevelt. Selvinnsikt trekkes frem som en av de viktigste egenskapene i en stor del av ledelseslitteraturen (Yukl, 2013). Evnen til å forstå hvordan man oppfattes av omgivelsene og hvordan vår egen oppførsel påvirker de rundt oss er en grunnleggende faktor for utøvelse av lederskap (Luftforsvarsstaben, 1995). Selvinnsikt henger i så måte sammen med emosjonell intelligens. Emosjonell intelligens er en type sosial intelligens som involverer evnen til å overvåke våre egne og andres følelser, tolke og forstå dem, for deretter å bruke denne informasjonen til å forme vårt eget tankesett og våre handlinger (Salovey & Mayer, 1990). I analysen trekker den ene informantene frem viktigheten av sosial intelligens, og det å kunne føle litt på omgivelsen når man trer inn i ny avdeling. Han forklarer at han tror det blir utfordrende for en ung offiser å avbalansere vennskap, avstand og kollegiale forhold på en god måte, og at dette vil stille store krav. Dette henger sammen med relasjonsledelse som tar utgangspunkt i det mellommenneskelige samspillet (Spurkeland, 2009). Artikkelen *Leading by feel* blir det fremhevet av forfatterne at man må styre stemningen i sine organisasjoner ved å bruke en blanding av psykologiske evner kjent som emosjonell intelligens (Harvard, 2004). De er samtidig selvbevisste og empatiske. De kan lese og regulere sine egne følelser, mens de intuitivt forstår hvordan andre føler det og har dermed konstant en formening om organisasjons emosjonelle tilstand. Det kan være dette informantene sikter til når de uttrykker bekymring for de første offiserene som graduerer etter den nye utdanningsordningen. Emosjonell intelligens er ifølge artikkelen mulig å utvikle om man har fokus på det (Harvard 2004). Paralleller kan trekkes til Forsvarssjefens militærfaglige utredning fra 2003 som benytter begrepet «følelsesmessig intelligens» som et viktig element, spesielt for intuitiv beslutningstaking, som her antas å bli Forsvarets dominerende beslutningsmetode i situasjoner med sterkt tidspress (Forsvarets overkommando, 2003).

### ***5.3.3 Et mulig positivt samarbeid***

Mintzberg (1973) beskriver lederens adferd som dysfunksjonell, hvor man konstant blir løpende mellom møter. På denne måten sier han at ledere blir fanget under stadig økende arbeidsmengder fordi lederen aldri får tid til å ta tak i selve arbeidsoppgavene eller utøvelsen av sitt lederskap. De fleste ledere foretrekker å jobbe proaktivt, og å følge gjennomtenkte og tilsiktede planer (Tengblad, 2012). De tilbringer imidlertid store deler av tiden med oppdukkende hendelser og forstyrrelser fra administrative rutiner. Evne til å håndtere slike arbeidsforhold på en god måte er antakelig viktigere enn planlegging, kompetanse og strategisk tenkning (Tengblad, 2012). Det fremkommer ikke direkte i analysen at arbeidsforholdene vil endre seg, men det tas opp at det må foreligge en god og fornuftig

deling av arbeidsoppgavene. Dersom man tar utgangspunkt i at dette stemmer vil muligens en deling av arbeidsoppgaver på en måte som grunnlagsdokumentene beskriver kunne gi offiseren rom til å ha fokus på nettopp de administrative oppgavene. Spesialisten vil gjennom sitt *utøvende lederskap* muligens frigjøre tid og minske «rushet» gjennom en åpen kontordør.

En åpen-dør-policy er noe mange ledere foretrekker, i alle fall er det det de forteller sine undergitte, men virkeligheten er at mange ledere blir så forstyrret at det går hardt utover deres opplevde produktivitet (Carlson, 1951). Noen ledere har det vanskeligere for å hyppig bytte mellom arbeidsoppgaver, mens andre kan på andre siden være for mottakelige for forstyrrelser og hopper hvileløst fra en oppgave til den neste (Stewart, 1976). Dette gjør at det legges lite vekt på oppgaver som strekker seg over lengre tid, og at mange arbeidsoppgaver kan bli liggende halvferdige fordi de hele tiden må håndtere oppdukkende situasjoner og hendelser (Mintzberg, 1973). Igjen vil en mulig positiv effekt gjennom å dele arbeidsoppgaver, kunne gjøre at offiserer og spesialister kan dyrke sin rolle på en bedre måte enn tidligere. En måte å dele dette på, er gjennom styring og lederskap.

#### **5.3.4 Ledelse og styring som profesjon**

Teoridelen av oppgaven redegjør for forskjellene mellom styring og lederskap. Kort oppsummert defineres styring som administrasjon og drift, mens lederskap dreier seg om den delen som innebærer direkte kontakt med mennesker (Luftforsvarsstaben, 1995). Det ble også trukket en parallell til både Hersey & Blanchard (1969) situasjonsbestemte ledelsesteori og Blake & Mountons (1964) ledelsesgitter. Der Blake & Mouton (1964) tar utgangspunkt i å dele lederen inn i menneskeorientert og oppgaveorientert atferd, vil situasjonsbestemt lederskapsteori fra Hersey & Blachard (1969) fokusere på medarbeidernes modenhet og lederens ytterpunkter definert som støttende eller styrende atferd. En leder vil så fluktuere mellom ulike lederstiler avhengig av situasjonen. Lederens selvinnsikt, evne til å tilpasse seg personell og situasjon, erfaring, tillit mellom leder og medarbeidere og samarbeidsevne er alle forhold som vil påvirke hvilken lederstil offiseren benytter (Spurkeland, 2009). Et viktig poeng i denne sammenhengen er derimot i hvilken grad offiseren får drive relasjonsledelse, eller utøvende lederskap. En av grunnene til å drøfte dette er den antakelsen som flere av informantene beskriver, og som også fremkommer i Føg (2016) og Torbjørnsen (2016); at man frykter at offiseren vil bli låst til den styrende delen av ledelse. Det er faktisk de som mener at styring i deg selv, slett ikke er ledelse. Wennes (2017) argumenterer for at det er lett å blande administrasjon med ledelse og at det tilsvarende er lett å tro at styring er ledelse. Men i motsetning til administrasjon og styring innebærer ledelse alltid folk, prosesser,

påvirkning, mål og måloppnåelse. Disse ingrediensene trenger ikke alltid å være til stede i administrasjon og styring. Legger man dette til grunn, vil i prinsippet andelen ledelse falle drastisk for offiseren. Spesialisten vil således stå for lederskapet, den delen som i grunnlagsdokumenter beskrives som utøvende lederskap, og som annen teori beskriver som ledelse og lederskap (Luftforsvarsstaben 1995; Wennes 2017). Sagt med andre ord kan offiseren få så mange administrative gjøremål at all daglig drift styres fra bak en kontorpuvt og foran en datamaskin, mens spesialisten er ute blant de ansatte og «leder fra front».

Det kan være nærliggende å hevde at ledelse i seg selv vil være offiserens profesjon og spesialfelt i fremtiden. Faglig dybdekompetanse og ståtid ved avdeling skal kjennetegne spesialisten, mens ledelse, kommando og kontroll og hyppige bytter mellom stillinger blir offiserens virkelighet (Forsvarsstaben, 2017). Derfor er det viktig at både kommende og eksisterende ledere får mulighet til å skaffe seg kunnskap, ferdigheter og kompetanse i det faget de skal utøve (Wennes 2017). I St.prp 111 refereres offiseren fremtid som vertikal karriere, med beordringer på tre til fem år som utgangspunkt. Dette gir et inntrykk av en forståelse om at ledelse er en generell ferdighet man kan lære seg, som deretter gjør det mulig å lede enhver organisasjon eller avdeling, uavhengig av fagfelt. At offiseren kan komme til en avdeling, skaffe seg oversikt over hva som må gjøres, lede avdelingen i angitt periode, for deretter å flytte seg til ny avdeling. Jakobsen & Thorsvik (2015) hevder dette ikke stemmer. I følge dem er det en myte at en dyktig leder kan lede en hvilken som helst virksomhet med bakgrunn i evner som blant annet analytiske ferdigheter, bedømmingsevne, vurderingsevne og beslutningsevne.

Studier fra senere år viser at det som kjennetegner suksessrike ledere, er nettopp en dyp kunnskap om organisasjonens kjerneoppgaver, og en indre driv for jobben eller oppgaver knyttet til jobben (Collins, 2002). Man kan vanskelig innbille seg at dette gjenspeiler den unge offiseren som nettopp har graduert fra grunnleggende offisersutdanning.

Utdanningsreformen tar riktig nok for seg dette. Der står det blant annet at det er viktig å erkjenne at selv om nyutdannede offiserer skal kunne gå direkte inn i stilling etter krigsskolen, vil fortsatt lederforming, videre opplæring og erfaringsbygging finne sted i avdelingene. Informantene er uenige i om opplæringen av offiserer som skal gjennomføres av spesialister ute ved avdeling er en god løsning. Den ene informanten er klar på at opplæring og forming av offiserene må gjøres av andre offiserer. Sjeffssersjanten er derimot klar på at dette blir en viktig oppgave for spesialistbefalet

Dette er ikke ulikt slik det er i dag, eller i en hvilken som helst annen bedrift, og betyr enkelt sagt at man blir flinkere i jobben etterhvert som man tilegner seg erfaring.

Kompetansemeldingen (2013) hevder imidlertid at samhandlingen med spesialistkorpset skal skape en merverdi som gir offiseren økt utbytte over tid sett i forhold til i dag. I og med at primæroppgaven til offiseren er å lede, kan det tenkes at videreutviklingen av offiseren som leder må skje ved avdelingen og i samhandling med andre spesialister. Erfarne spesialister skal altså utvikle offiseren som leder Dette trenger ikke nødvendigvis å være noen utfordring, de fleste eldre spesialister i dag er konverterte offiserer med høyere lederutdanning. Men, når man nå differensierer mellom utdanningene, og gir offiserer en spesialisert ledelsesutdanning, må man være bevisst den rollen spesialisten får som mentor innenfor faget ledelse. Hvis ikke kan man få en situasjon der lederen ukritisk formes av de ansatte, slik at de får de som de ønsker og som de er vant med. Videregående befalsutdanning for spesialistene blir dermed en viktig arena for å samkjøre lederutdanningen med offisersutdanningen. Selv om for store likheter mellom de to utdanningene på den andre siden kan fremme spørsmålet om hvorfor man skiller i to søyler i utgangspunktet. Som oppgaven har redegjort for i flere tidligere sammenhenger, fokuserer også utdanningsreformen på ydmykhet og gjensidig respekt for andres kompetanse som suksesskriterier for OMT (Forsvarsstaben, 2017). Dette virker også her å bli svaret på denne utfordringen. Dette følges også gjennom begrepet *følgerskap*, som handler om felles forståelse og et ønske om å dra i samme retning til det beste for oppdragsløsningen. Sammen med relasjonsledelse og en aktiv og ansvarlig etterlevelse av et oppdrags hensikt og sjefens intensjon, innenfor de normer og verdier Forsvaret representerer, kan dette derfor sies å skape en god utviklingsarena for offiseren slik at han eller hun blir den lederen som er det beste for Forsvaret og de undergitte.

#### **5.4 Innføring av OMT i Luftforsvaret**

Et av forskningsspørsmålene i denne studien har vært å avdekke hvordan personellordningen er tilpasset Luftforsvaret og fremtidens offiserer. Det er i den sammenhengen nyttig å se på hvordan selve innføringen har funnet sted samt hvordan Luftforsvaret som helhet vil måtte tilpasse seg den nye ordningen. Sagt på en annen måte er det interessant å se på om ordningen *kan* tilpasses Luftforsvaret på en god måte, og om OMT vil være utviklende for Luftforsvaret som helhet. Dette vil gjøres med et sideblikk på teori innen organisasjonsutvikling som prosess, samt teori på hvordan en suksessfull endring bør innføres.

#### **5.4.1 En prosess styrt av Hæren?**

Temaet har stor grad har gått igjen hos informantene, at de opplever at den nye militærordningen er et resultat av arbeid nedlagt av sentrale personer i Hæren. Bakgrunnen antas å være et utstrakt behov for å holde spesialisert kompetanse lenger i systemet. I teorien om organisasjonsutvikling (OU) ble det beskrevet et tredelt faseinndeling, hvor den første såkalte *opptiningsfasen* skal skape motivasjon for endring (Lewin, 1951). Her trekkes det frem at det må skapes en oppfatning om at dagens situasjon ikke er holdbar, og at endring er nødvendig for å fortsette driften. Det skal altså være en iboende bekymring for hva som vil skje dersom man fortsetter i samme sporet. Dette støttes av Kotter (1996) som sier at det må skapes en følelse av nødvendighet. Det kan virke som at Luftforsvaret, spesielt innledningsvis, ikke delte den samme bekymringen som Hæren, og dermed ikke så denne nødvendigheten. En informant hevdet at det var et behov for spesialisert kompetanse i Hæren som trolig var en av de drivende faktorene for innføringen. Hæren argumenterte for et behov for å beholde personellet lenger i tjeneste, noe som var vanskelig med de gamle og fragmenterte personellordningene. Dette har, ifølge samtlige av informantene, ført til en oppfattelse av at ordningen i utgangspunktet er initiert av Hæren. En annen informant sier at det var fra Hæren de tydeligste argumentene kom frem i diskusjonsarbeidet. Generalmajor Per Sverre Opedal trekkes frem som en svært sentral person, som fikk ballen til å rulle, og som i en tidlig fase hadde stor påvirkningskraft på hvordan ordningen ble utformet ved Forsvarsdepartementet. En informant beskriver at Hæren og Generalmajor Opedal dro lasset og var bevisste på hvordan ordningen skulle utvikles. I teorien beskrives såkalte *endringsagenter* som sentrale aktører i organisasjonen, som utvikler og implementerer strategier for endring for å mestre utfordringer og utnytte muligheter (Jakobsen & Thorsvik, 2013). Luftforsvaret kan tenkes å mangle dette sett i forhold til Hæren, med sterke rollemodeller og pådrivere for ordningen i en tidlig fase. Dette kan også trekkes videre til Kotters (1969) maktkoalisjoner og team, og en tanke om at Luftforsvaret ikke har klart å danne dette i nødvendig grad fordi man ikke hadde samme motivasjon og drivkraft i organisasjonen. Dette bekreftes av Johansen fra FHS som peker i retning av det var behov om mer fagkompetanse og kontinuitet i Hæren som var styrende faktorer i utviklingen.

#### **5.4.2 Muligheter for Luftforsvaret**

Underveis i prosessen virker det imidlertid som om også Luftforsvaret har sett fordeler med ordningen, og at den kan tilpasses behov også i Luftforsvaret. Det trekkes frem at grunnlagsdokumentene og Forsvarets ledelse etter hvert har skapt mulighetsrom for grenvis

tilpasning, noe som har vært avgjørende for fremdriften i prosessen. Kotter (1995) sine femte steg i sin modell sier at man må gi de ansatte makt til å kunne handle i trå med visjonen. Dersom man ser Luftforsvaret som «*de ansatte*» og Forsvarsdepartementet som «*arbeidsgiver*», kan man trekke paralleller og forklare hvorfor Luftforsvaret klarte å skape økt fremdrift i sin organisasjon når de fikk mulighetsrom til grenvis tilpasning. Tidligere HR-sjef Bjørk forklarer at den nye ordningen legger opp til en mer kostnadseffektiv produksjonsmodell med spesialister på OR 2-4 nivå, og at det spesielt innen teknisk bransje var helt åpenbart for Luftforsvaret at det var mange som først og fremst vil være teknikere og kun ha fokus på dette, ikke være befal. Luftforsvaret kunne altså dra nytte av å kunne lage en modell der man kan ha en karriere for de som vil være spesialister blant annet ved et tilsetningsforhold til 60 år, såkalt T60. Bjørk trekker også frem fordelene ved å rekruttere direkte til de ulike utdanningene ettersom Luftforsvaret har en rekke stillinger som ikke har tillagt lederansvar. Mange av disse er besatt av personell med lederutdanning men som aldri har eller ønsker å lede, de har et ønske om å jobbe med faget sitt. Som en forlengelse poengterer Bjørk at man må slutte å rekruttere til «*noe annet*», man må rekruttere til yrket. Dette er altså en del av ordningen som direkte ser ut til å kunne skape merverdi for Luftforsvaret, da for spesialister, og primært for OR 2-4 som Luftforsvaret kan rekruttere inn til å jobbe fag i stedet for å ta dem gjennom en potensiell unødvendig vertikal lederutdanning.

### **5.4.3 Offisersutvikling**

Det er lite informasjon i datamaterialet som fremhever hvilke fordeler ordningen vil ha for offiseren. Forsvarssjefens gjennomføringsplan for utdanningsreformen (2017) beskriver at fremtidens offiserer skal utvikles til å mestre analytisk problemløsning, ha evne til strategisk tenking og utvikle en stor grad av helhetsforståelse (Forsvarsstaben, 2017). Resultatene tyder på at dette ikke oppleves å være tilfellet med dagens ordning, og at dette er en ønsket effekt som vil gjøre offiseren mer rustet for fremtiden. Det står videre at god systemforståelse vil være essensielt for å utnytte stadig økende krav til teknologi, og det er viktig at offiserer på alle nivåer tidlig får forståelse for egen avdelings rolle i fellesoperasjoner (Forsvarsstaben, 2017). I forhold til de krav som stilles, kan man få et inntrykk av at offiseren er meget erfaren og kan skimte med lang fartstid. Realiteten er imidlertid at offiseren skal gå rett fra krigsskole og ut som leder i en avdeling. Det kan virke som om noe har endret seg på veien. I Kompetansemeldingen (2013) står det at så lenge Forsvaret sikrer seg ungt faglig dyktig personell ved operative avdelinger gjennom avdelingsbefalsordningen eller en fremtidig alternativ spesialistordning, vil eldre yrkesbefal kunne ivareta andre funksjoner, eksempelvis

innenfor forvaltning, planlegging, ledelse og styring. I dag er spesialistordningen implementert, men det er derimot ikke slik at forvaltning, planlegging, ledelse og styring nødvendigvis skal ivaretas av «eldre yrkesbefal». Snarere tvert imot ønsker Forsvarets ledelse at krigsskolens kadetter hentes direkte etter endt videregående skole, eller eventuelt etter gjennomført førstegangstjeneste. Disse vil så, etter tre års utdanning, starte sin karriere ved en avdeling på et eller annet mellomledernivå med tilhørende ansvar og plikter. Her vil det antakelig være viktigere enn tidligere å tilrettelegge for at offiserene får en god innføring ved ny avdeling. Tidligere kom man gjerne tilbake til en avdeling man kjente godt etter krigsskolen, og hvor man hadde hatt jobb som fagspesialist. Man hadde så søkt eller blitt motivert av sin sjef til å gå krigsskole, for deretter å komme tilbake for å ta del i større lederoppgaver. Dette kan fremstå som en naturlig utvikling for en leder i en bedrift. Den helhetsforståelsen som forfektes i innføringsdokumentene, som er sentralt for offiseren, kan tenkes å ta lang tid å øke til ønsket nivå. Igjen rettes søkelyset mot Luftkrigsskolen, og viktigheten av denne utdanningen. Ikke bare med tanke på dens innhold, men på å skape en realitetsorientering. Både overfor kadettene selv, mottakende avdeling og Luftforsvarets ledelse om at kadettene som graduerer ikke er ferdig utlært, men derimot er klare til å ta fatt på den praktiske delen av sin yrkeskarriere. Dette bringer frem i lyset, et annet sentralt punkt, nemlig offiserenes videre opplæring og utvikling.

Her kan det igjen virke sentralt å trekke frem at selv om nyutdannede offiserer skal kunne gå direkte inn i stilling etter krigsskolen, vil fortsatt lederforming, videre opplæring og erfaringsbygging finne sted i avdelingene (Forsvarsstaben, 2017). For å trekke paralleller til flere av de tidligere kapitlene, blant annet ledelse og profesjonsidentitet, ser man her en potensiell utfordring. I teoridelen ble flere ulike definisjoner på ledelse sammenfattet til å handle om å øve innflytelse på sine undergitte. Her ser man altså et scenario hvor lederen selv skal utvikles av erfarent personell ved avdeling. Sett i forhold til struktur og oppbygning, og i forhold til informantenes forventninger, er det nærliggende å anta at dette personellet vil være spesialister generelt, og sjefssersjanten spesielt som vil stå for denne videre opplæringen. Ytterligere konsekvenser av dette drøftes videre i andre kapitler, men det er i denne sammenhengen viktig at Luftforsvaret er bevisst denne utviklingen, og hvilke konsekvenser dette kan ha for offiseren. Verdien av en solid utdanning ved Luftkrigsskolen kan tenkes å reduseres raskt dersom denne blir etterprøvd av eldre, mer erfarent befal ved avdeling som «alltid har gjort det på denne måten».



Det er varierende resultater i analysen hva angår offiserens rolle i NATO og internasjonale operasjoner, og hvordan denne vil påvirkes. Ordningen er ny, og det finnes således lite empiri på hvordan Norges militærordning lar seg forene med NATO forøvrig. Den "norske modellen" har fokus på likeverd og gjensidig respekt mellom offiserer og spesialister, men dette er ikke nødvendigvis tilfellet hos våre allierte. I analysen trekkes det frem eksempler på at spesialister, som tidligere var offiserer, opplever å ikke få innpass i de forum de tidligere hadde innpass. På samme måte beskrives det motsatt vei, hvor offiserer, som i stor grad utøver en spesialistfunksjon ikke får tilgang i det miljøet de ønsker. Et konkret eksempel kommer fra Sjefssersjant Olsen, og omhandler stilling som lastemester på C-17 transportfly på NATO-basen i Ungarn. I Norge vil stilling som lastemester ligge på gradsnivå OR 4, mens det på NATO-basen vil ligge på OR 7. Implisitt er ikke en norsk lastemester ikke være søknadsberettiget, og slike tilfeller kan tenkes å oppstå også i andre situasjoner i fremtiden. Videre forskning og arbeid med å treffe NATO på en måte som er forenelig med de oppdrag vi skal løse anbefales og vil være sentralt for videre internasjonalt samarbeid. Dette vil ikke drøftes ytterligere i denne studien.

En gjennomgang av teori, analyse og gjennomføringsplaner tyder på at Forsvaret har en lang vei å gå for å oppnå en suksessfull organisasjonsutvikling og implementere denne ordningen på en god måte. Det er riktignok en samlet oppfatning at dette vil ta tid. Man kan likevel hevde at Luftforsvaret på sin side har ytterligere utfordringer, all den tid ordningen oppleves å være formet av og for Hæren, og at det dermed krever ekstra tid og ressurser for å utvikle ordningen til å treffe Luftforsvaret på en god måte. Grunnlagsdokumenter og gjennomføringsplaner trekker frem at grenvise tilpasninger vil være mulig. Sentrale aktører i prosjektgruppen for innføringen av OMT i Luftforsvaret opplever det derimot som et utfordrende tidspunkt å gjennomføre endringer av slike dimensjoner, da man også har svært mange andre store investeringer og prosjekter pågående, og at man gjerne ville brukt mer tid på utredninger før iverksettelse. Forvarets Høgskole og Luftkrigsskolen vil få en sentral rolle i utformingen av fremtidens offiser. De må bli gitt tid og ressurser til å følge kadetten gjennom et tilpasset studie og også videre ut i avdeling, for å sikre at den enkelte avdelings videre utvikling og opplæring av offiserene er i tråd med Luftkrigsskolens visjoner og Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse.

## 6 AVSLUTNING

Gjennom denne studien har vi redegjort for hvordan offisersrollen i Luftforsvaret påvirkes som følge av Ordning for militært tilsatte. For å svare på problemstillingen har vi benyttet følgende forskningsspørsmål:

1. I hvilken grad påvirkes offiserens profesjonsidentitet?
2. Hvordan påvirkes offiseren som leder i Luftforsvaret?
3. Hvordan er OMT tilpasset Luftforsvaret og fremtidens offiserer?

Vi gjennomførte syv intervju med personer som enten har jobbet aktivt med utvikling og innføring av ordningen, eller som jobber sentralt plassert på utdanningsinstitusjoner i Forsvaret. Dette er personer som har god kjennskap til områdene vi har kartlagt i forskningsspørsmålene, og som vil være med å utvikle innfasingen videre i Luftforsvaret. Informantene har gitt oss nødvendig informasjon om selve innføringen i Luftforsvaret, og hvordan ordningen potensielt vil påvirke fremtidens offiserer.

### 6.1 Konklusjon Profesjonsidentitet

Huntingtons tre variabler ansvar, ekspertise og identitet er lagt til grunn for å definere profesjonsbegrepet. Analysen av datamaterialet viser at offiserens profesjonsidentitet vil bli påvirket. For å sikre at offisersyrket forblir en militær profesjon, må denne fremheves og formes i like stor grad som spesialistkorpset. Når det gjelder variabelen *ansvar* så viser både teorigrunnet og dataanalysen at man har forsøkt å differensiere dette på en god måte. Det gjenstår derimot å avklare innholdet i de ulike oppgavene. Grunnlagsdokumentene beskriver at Forsvaret ønsker én felles identitet for hele personellmassen. Offiserer og spesialister bør strebe etter dette. Det er behov for å først definere *hva* en offiser og dens rolle er, før man enes om en felles profesjonsidentitet. Ellers kan man risikere at spesialistkulturen som allerede er etablert også former offiseren. Selve *identiteten* til fremtidens offiserer må altså tydelig defineres. Her må Luftkrigsskolen være sentral i utformingen slik at dagens identitet og kultur tas med videre også hos fremtidens offiserer.

Hva som blir fremtidens offiserers *ekspertise* må også defineres. Det må avklares i hvor stor grad fagkunnskap som skal kjennetegne offiseren, som ikke lenger skal være den «allvitende» og lede fra front. Både teorigrunnlag og dataanalyse viser at ekspertise gjennom fagkompetanse er sentralt for et hvilket som helst profesjonsyrke. Kadetter som kommer ut fra krigsskolen skal ifølge grunnlagsdokumentene gjøre oppgaver som i dag er tillagt langt mer erfarne offiserer. Men det kan trolig skilles mellom en junior og en senior offiser. For

senioroffiseren som har vært i systemet i 15 år eller mer vil trolig hverdagen være ganske lik i fremtiden som den har vært til nå. Man vil ofte jobbe i en stabsfunksjon, ha en høyere operativ stilling eller være i et fellesoperasjonsmiljø. Men for junioroffiseren som kommer fersk ut av krigsskolen, vil fremtiden trolig fortone seg annerledes enn hva den gjør for dagens kadetter. Denne junioroffiseren vil ha liten til ingen erfaring med seg inn på utdanningen, den vil være betydelig yngre enn dagens løytnanter og vil møte langt mer erfarne spesialister ute ved avdeling. Dette vil gjøre noe med den opplevde ekspertisen.

Luftforsvaret bør åpne opp for å rekruttere til offisersutdanning fra spesialistkorpset. Som man kaller det i USA; «bring in the Mustang<sup>3</sup>.» Bakgrunnen mener vi å finne i et behov for å ha med seg en faglig forankring inn i utdanningen ved Luftkrigsskolen. Dette for å kunne sette sitt eget lederskap og kompetanse i rett kontekst på grunn av Luftforsvaret og den enkeltes bransjes særegenhet.

## **6.2 Konklusjon offiseren som leder**

Denne studien har tatt sikte på å redegjøre for hvordan offiseren som leder i Luftforsvaret påvirkes av OMT. Det man kan si med sikkerhet er at det *vil* være en påvirkning og en endring. Dette fremkommer av grunnlagsdokumentene som er tydelige på at offisersrollen endres. Det sies derimot mindre om hvordan endringene skal løses i praksis, noe som var grunnlaget for valg av problemstilling for denne studien. Man kan hevde at ledelse i seg selv vil være offiserens profesjon og spesialfelt i fremtiden. Faglig dybdekompetanse og ståtid ved avdeling skal kjennetegne spesialisten, mens ledelse, kommando og kontroll samt hyppige bytter mellom stillinger blir offiserens virkelighet (Forsvarsstaben, 2017).

Gjennom analysen kom det frem at det var en bekymring for hvordan den fremtidige offiseren, rekruttert direkte fra videregående skole eller førstegangstjeneste, skal løse sin rolle som leder ved ny avdeling. Gjennom Forsvarssjefen grunnsyn på ledelse har Forsvaret som helhet et overordnet grunnlag for utøvelse av ledelse. Denne skal tilstrebes etterfulgt uavhengig av posisjon. Den nyutdannede løytnanten vil befinne seg i en situasjon hvor man har mindre tjenesteerfaring, og vanskelig kan støtte seg på faglig tyngde slik analysen beskriver offiseren i gammel ordning. Følgelig må offiseren benytte seg av andre verktøy for å utøve sitt lederskap, og et bevisst valg av lederstil. Med bakgrunn i analysen ble derfor

---

<sup>3</sup> Mustang er et begrep det amerikanske forsvaret bruker på en spesialist som har konvertert og gått inn som offiser. Begrepet her hentet fra den ville amerikanske hesterasen med samme navn som er regnet som en ren rase og som er mulig å temme, men som alltid vil være litt rebelsk.

situasjonsbestemt lederskap drøftet i forhold til Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse og relevant ledelsesteori for å kartlegge hvordan offiseren kan benytte dette på en god måte for å møte den nye hverdagen. Ikke overraskende vil dette nettopp være situasjonsbestemt, selv om det kan hevdes at det bør være et fokus på en delegerende lederstil som tar utgangspunkt i at medarbeideren er motivert, planlegger sitt eget arbeid og har høy kompetanse (Hersey & Blanchard, 1993).

Der motivasjon beskrives som en forutsetning, vil fokus på teamfølelse og relasjonsledelse være viktige satsingsområder. Det er altså tydelig at man beveger seg raskt mot en mer horisontal struktur hvor teamets ressurser er i fokus. Evnen til å forstå hvordan man oppfattes av omgivelsene og hvordan vår egen oppførsel påvirker de rundt oss er en grunnleggende faktor for utøvelse av lederskap (Luftforsvarsstaben, 1995). Relasjonsledelse sett i lys av analysen og ledelsesteori hvor blant annet tillit står som en bærebjelke, må ses på som en aktuell tilnærming for fremtidens offiser som leder, noe som bør være et fortsatt fokus ved grunnleggende offisersutdanning ved Luftkrigsskolen. Et viktig poeng i denne sammenhengen er derimot i hvilken grad offiseren får drive relasjonsledelse, eller utøvende lederskap. En grunn til drøfte dette er den antakelsen om at offiseren vil bli låst til den styrende delen av ledelse. Wennes (2017) argumenterer for at styring i seg selv slett ikke er ledelse, med mindre det innebærer folk, prosesser, påvirkning, mål og måloppnåelse. Derfor er det viktig at både kommende og eksisterende ledere får mulighet til å skaffe seg kunnskap, ferdigheter og kompetanse i det faget de skal utøve, altså ledelse, også etter fullført krigsskole. Man må derfor være bevisst den rollen spesialisten får som mentor innenfor faget ledelse, og sørge for at kompetanseutveksling bidrar til ønsket utvikling. Dersom det utarbeides gode retningslinjer og klare målsetninger ser man flere synergieffekter ved offiserers og spesialisters samhandling innenfor ledelse, både under utdanning ved krigsskolene og ute ved avdeling. Sammen med relasjonsledelse og en aktiv og ansvarlig etterlevelse av et oppdrags hensikt og sjefens intensjon, innenfor de normer og verdier Forsvaret representerer, kan dette derfor sies å skape en god utviklingsarena for offiseren slik at han eller hun blir den lederen som er det beste for Forsvaret og de undergitte.

### **6.3 Konklusjon innføringen av OMT i Luftforsvaret**

Datamaterialet viser en tydelig oppfatning om at Ordning for militært tilsatte er initiert og styrt av Hæren, og at Luftforsvaret innledningsvis har hatt dårligere forutsetninger for å implementere ordningen på en god måte. Det trekkes frem at handlingsrom i den enkelte forsvarsgren har skapt et mulighetsrom for en grenvis tilpasning som har vært avgjørende for

fremdriften i prosessen. Teorigrunnlaget og analysen viser at det gjenstår betydelig arbeid med å definere fremtidens offiser, slik at utdanningsinstitusjoner og den enkelte avdeling kan utvikle robuste offiserer med relevant utdanning og kompetanse til å møte morgendagens luftforsvar. Man må ha en tydelig og gjennomtenkt utdanningspakke for både offiserer og spesialister som er forankret i den allerede eksisterende kulturen ved Luftkrigsskolen. Man må skape tydelige bånd mellom Luftkrigsskolen og avdelingene med sine sjefssersjanter, som mentorer vil ha et ansvar for å forme offiseren videre for tjeneste i den enkelte bransje. Man må legge til grunn en ordning som gjør at offiseren har den nødvendige forståelsen for de oppgavene Luftforsvaret skal løse, samtidig som man erkjenner at det vil ta lenger tid nå enn tidligere før offiseren opparbeider seg den ønskede helhetsoversikten etter fullført krigsskole.

Luftkrigsskolen oppleves å ha hatt et riktig fokus frem til i dag, hvor de har utdannet generaliser som skal kunne lede høykompetent personell i Luftforsvaret. Dette har imidlertid vært offiserer som også har en fagutdanning. Kravet til offiseren leder vil styrkes, når fokuset på fagutdanning blir mindre, og det blir derfor viktig at det skapes et godt samarbeid med avdelingene på et tidlig tidspunkt. Dette samarbeide må fortsette også etter at kadettene har graduert fra krigsskolen. Forsvarets Høgskole må gi Luftkrigsskolen frihet og ressurser, spesielt i de innledende fasene av ny utdanningsordning, til å forme offiserer med en egen identitet med Luftforsvaret som hovedfokus, samtidig som man bygger opp den fellesoperative forståelsen sammen med de andre grenene.

#### **6.4 Videre forskning**

Man må følge med på hvordan offisersrollen utvikler seg den første tiden den nye ordningen er implementert og de «nye» offiserene kommer ut i avdelingene. Man bør også se på hvordan selve organisasjonskulturen utvikler seg i fremtiden. Selve organisasjonskulturen er et spennende tema, men ettersom ordningen ikke har fått satt seg og ikke har vært i drift så lenge så ville det være vanskelig på nåværende tidspunkt å si noe om en endring i kulturen.

Vi opplever at ordningen fokuserer på å lage gode spesialister av offiserene, men kanskje er det mer behov for å lage gode offiserer av spesialister. Hvorfor ikke hente offisersmaterialet fra spesialistkorpset hvor man har prøvd seg og vist hva man kan.

Videre forskning og arbeid med å tilpasse ordningen til tjeneste i NATO og internasjonale operasjoner på en måte som er forenelig med de oppdrag vi skal løse anbefales og vil være sentralt for videre internasjonalt samarbeid. Den "norske modellen" har fokus på likeverd og

gjensidig respekt mellom offiserer og spesialister, men dette er ikke nødvendigvis tilfellet hos våre allierte.

## 7 Litteraturliste

- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*(50), ss. 326-336. Hentet 3. mai 2018 fra <http://www.psykologtidsskriftet.no/pdf/2013/326-336.pdf>
- Berg, Morten E. (1996). *Lederutvikling: situasjon, virkemidler, belønning*. (2. utg.). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Bjørvik, K. I., & Haukedal, W. (2001). *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Blake, R. R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Boyatzis R., (2004). Get motivated. Leading by feel. *Harvard Business Review* 04(01) (s.4). Hentet 25.mai 2018 fra [https://www.researchgate.net/publication/297910335\\_Leading\\_by\\_feel](https://www.researchgate.net/publication/297910335_Leading_by_feel)
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory. A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. London: Sage Publications.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3. utgave). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creveld, M. V. (1985). *Command in War*. London, England: Harvard University Press.
- Collins J. (2002). *Good to great. Hvorfor noen virksomheter blir fremragende og andre ikke*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cunliffe A. L. (2009). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. California: SAGE Publications.
- Eide, S. B. (2012). Individuelt ansvar og sløvheter i profesjonsutøvelse. *Etikk I Praksis - Nordic Journal of Applied Ethics*, 6(2), 64-79. Hentet 24.mai 2018 fra <https://doi.org/10.5324/eip.v6i2.1785>
- Firing, K., (2005) Skrivning som refleksjonsform i erfaringsbasert lederutvikling. I C. Moldjord et.al (Red.), *Militær ledelse og de menneskelige faktorene* (s.229-247). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Forsjord, K R. (2009). *Implementering av en profesjonskultur. En kvalitativ studie av profesjonskultur og profesjonsfelleskap i Telemark bataljon*. (Masteroppgave, Forsvarets Stabsskole). Forsvarets Stabsskole, Oslo.
- Gripsrud, G. et al. (2004). *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Hagen, I. M., Pape, A. (1997). *Medspillere eller motspillere? Lederes og tillitsvalgtes erfaringer med Hovedavtalen i staten*. (Fafo – rapport 227).
- Haadem T. H. (2011). *I hvilken grad gjør ledere bevisste valg av lederstil?* Universitetet i Agder, Kristiansand.
- Haaland, T L. (2008). *Small Forces with a Global Outreach – Role perceptions in the*

- Norwegian Armed Forces after the Cold War.* (Doktorgradsavhandling, Universitetet i Oslo). Universitetet i Oslo, Oslo
- Harvey M., & Riggio R. E. (2001). *Leaderships studies. The dialogue of disciplines.* United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1969). *Life cycle theory of leadership.* Training & Development Journal
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Hilsen A.I, Steinum T. & Gjerberg E. (2004). *Utredning om omstilling.* Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet AS
- Huntington, Samuel. (1957). *The Soldier and the State, The Theory and Politics of Civil-Military Relations.* Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press, renewed 1985.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse.* 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer.* Oslo: Fagbokforlaget.
- Jensen, A. L (2008). *Den militære profesjonsidentitet - en studie av norske Krigsskolekadettens identitetsdanning.* (Masteroppgave, Universitetet i Oslo). Universitetet i Oslo, Oslo.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tuft, Per Arne. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk- og administrative fag.* (3. utgave). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johansen, R. B., (2010). Profesjonsidentiteten i kystjegerkommandoen. *PACEM*, 13(1), 5-24. Hentet 25.mai 2018 fra <http://pacem.no/2010/profesjonsidentitet-i-kystjegerkommandoen/>
- Kotter, J.P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail.* Harvard Business Review, 60-67. Hentet 25.mai 2018 fra [https://www.gsbcolorado.org/uploads/general/PreSessionReadingLeadingChange-John\\_Kotter.pdf](https://www.gsbcolorado.org/uploads/general/PreSessionReadingLeadingChange-John_Kotter.pdf)
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju.* Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Kvale, S., og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju.* (2 utgave.) Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Laberg, J. C., Ingjaldsson, J., Kobbeltvedt, T., & Horverak, J. G. (2005). Militær identitet under internasjonale operasjoner. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 42, 335-343
- Levin, K. (1951). Field Theory in Sosial Science. *Selected Theoretical Papers.* Chicago: University of Chicago Press.
- Lund, T. (1996). *Metoder i kausal samfunnsforskning: En kortfattet og enkel innføring.* Oslo:



Universitetsforlaget.

- Lunde, T. L., (2005). Ethiske aspekter ved offisersprofesjonen. I C. Moldjord et.al (Red.), *Militær ledelse og de menneskelige faktorene* (s.61-78). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag
- Melberg, K. & Mikkelsen, A. (2015). Endringsledelse i nedgangstider. *Magma*, 56-67. Hentet 25.mai 2018 fra <https://www.magma.no/endringsledelse-i-nedgangstider>
- Messel, J. & Slagstad, R. (Red.). (2014). *Profesjonshistorier*. Oslo: Pax Forlag
- Meyer, C.B. & I.G. Stensaker. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York. Harper & Row Publishers
- Mood, R., (2017). *Ansvar. Ledelse er ingen popularitetskonkurranse*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Møller, J. (2007). Skolelederens betydning for elevenes læringsresultater. I J. Møller & L. Sundli (Red.), *Læringsplakaten: skolens samfunnskontrakt* (s. 165-183). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Offerdal, A. & Jacobsen J. (1993). Auftragstaktik in the Norwegian Armed Forces. *Defence Analysis*, 1993(2), 211-223.
- Previts, G. (1985). *The scope of CPA services: A study of the development of the concept of independence and the profession's role in society*. New York: Wiley.
- Salovey, P., og Mayer, J.D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*
- Skogstad, A., og Einarsen, S. (2002). *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlag
- Stensaker, I.G. et al. (2011). *Middle management's role during change*. I: H.L. Colman, I.G. Stensaker og J.E. Tharaldsen (red.), *A Merger of Equals? The Integration of Statoil and Hydro's Oil & Gas Activities*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded Theory Methodology. An Overview. I Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Red). *Handbook of Qualitative Research*. (s. 273-285). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2. utgave). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison In H. Tajfel (Red.), *Differentiation between social groups* (61-76). London: Academic press
- Tengblad, S. (2012). *The work of managers*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Thompson, G. (2001). *Situasjonsbestemt ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Thompson, G. & Vecchio, R.P. (2009). "Situational leadership theory: a test of three versions", *Leadership Quarterly*, Vol. 20(5).

- Wenger, Etienne. (2004). *Praksisfællesskæber. Læring, mening og identitet*. København: Hans Reitzels Forlag A/S. Dansk oversettelse av: *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity* (1998).
- Wennes, G. (2017). Advarsel: Risiko for ufaglært ledelse. Om manglende lederutdanning og utdanningsinstitusjonenes ansvar. *Praktisk økonomi & finans*, 2017/02 (33), 254-264.
- Wolff K. T. & Munch M., (2012). *Militær profesjonsidentitet ved norske befalsskoler*. (Masteroppgave, Universitetet i Bergen) Universitetet i Bergen, Bergen.
- Wong, L., Bliese, P., & McGurk, D. (2003). Military leadership: A context specific review. *The Leadership Quarterly*, 14, (657-692).
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.
- Zaccaro, Stephen J. (1996). *Models and Theories of Executive Leadership: A Conceptual/ Empirical Review and Integration*. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences

### **Reglement og offentlige dokument**

- Arbeidstilsynet. (2008). *Omstilling - Har du husket det viktigste?* (Arbeidstilsynet publikasjoner best.nr. 590). Trondheim: Direktoratet for arbeidstilsynet.
- Forsvarets overkommando/Hærstaben. (1974). UD 3-1: Veiledning i militært lederskap. Oslo: Aktietrykkeriet.
- Forsvarets Overkommando. (2003). *Forsvarssjefens militærfaglige utredning (FMU). Kommandokonsept i Nettverksbasert Forsvar – Grunnlag*. Oslo: Forsvarets Overkommando.
- Forsvarsdepartementet. (1949). *Kongelig resolusjon 10 Juni 1949 - Plakaten på veggen*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Forsvarsdepartementet. (2012). *Forsvarssektorens Verdigrunnlag*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Meld. St. 14 (2012-2013). (2013). *Kompetanse for en ny tid*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-14-20122013/id715809/>
- Forsvarsdepartementet. (2014-2015). *Stortingsproposisjon 111 LS - Ordning for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarets Fellesoeporative Doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2014). *Forsvarets Fellesoeporative Doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2017). *Utdanningsreformen - Forsvarssjefens gjennomføringsplan*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Luftforsvarsstaben. (1995). *Håndbok i lederskap for Luftforsvaret: HFL 400-1*. Oslo: Forsvarets Overkommando.

Luftkrigsskolen. (2009). *Studiehåndbok LKSK Kull 60*. Trondheim: Luftkrigsskolen.

Luftkrigsskolen. (2017). *Studiehåndbok LKSK Kull 68*. Trondheim: Luftkrigsskolen.

Krigsskolen. (2015). *Krigsskolens kompetansemmodell*. Oslo: Krigsskolen.

### **Internettider**

Definisjon på kultur, Bokmålsordboka. Språkrådet. Hentet 15.mars 2018 fra [https://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=+kultur&ant\\_bokmaal=5&ant\\_nynorsk=5&begge=+&ordbok=begge](https://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=+kultur&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&begge=+&ordbok=begge)

Definisjon på offiser. Hentet 29. april 2018 fra <https://no.wikipedia.org/wiki/Offiser>

Definisjon på begrepet kompetanse. Hentet 8.mai 2018 fra <https://web.archive.org/web/20170630144314/http://www.nokut.no/no/Fakta/Det-norske-utdanningssystemet/Nasjonalt-kvalifikasjonsrammeverk-for-livslang-laring/Begreper/>

Jens Stoltenberg sin tale i Rena leir 2012, sitat hentet 24.mai 2018 fra <https://forsvaret.no/aktuelt/omstilling-den-nye-normen>

Statssekretær Øystein Bø sin tale i OMS 2015. Hentet 24. april 2018 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/-hvordan-bemanne-forsvaret/id2398916/>

Utdanningsreformen i Forsvaret. Hentet 24. april 2018 fra <https://forsvaret.no/aktuelt/utdanningsreformen-i-forsvaret>

### **Intervju**

Bjørk, K. G. (2018, Mars 13). Tidligere HR-sjef Luftforsvaret. (T. Aksdal, & S. Vatne, Intervjuere)

Johannesen, S. (2018, Februar 14). Major Forsvarsdepartementet. (T. Aksdal, & S. Vatne, Intervjuere)

Johansen, R. B. (2018, Mars 22). Major. (T. Aksdal, & S. Vatne, Intervjuere)

Moldjord, C. (2018, Februar 8). Høgskolelektor. (T. Aksdal, & S. Vatne, Intervjuere)

Olsen, C. (2018, Februar 6). Sjefssersjant Luftforsvaret. (T. Aksdal, & S. Vatne, Intervjuere)

Røkke, T. (2018, Februar 7). Major, Hovedlærer Luftkrigsskolen. (T. Aksdal, & S. Vatne, Intervjuere)

Skårslette, O.-M. (2018, Februar 16). Major Luftforsvarsstaben. (T. Aksdal, & S. Vatne, Intervjuere)

## **Vedlegg A: Intervjuguide**

Intervju av sentrale personer i forbindelse med OMT i LF

Dette intervjuet er konfidensielt og data blir behandlet i henhold til NSDs retningslinjer

Tid: ca 1-2 t. Vi kan ta pause når du vil.

Rekkefølge: Fokus vil innledningsvis handle om arbeidet som ledet opp mot og selve innføringen av OMT i Luftforsvaret. Vi ønsker å vinkle det med utgangspunkt din opplevelse av prosessene som foregikk innad i Luftforsvarets ledelse.

Videre vil vi gå mer inn på offiseren som leder og offisersrollen, før vi går videre med noen spørsmål knyttet til profesjonsidentitet og kompetanse. Du står fritt til å lede intervjuet inn på tema som du finner betydningsfulle i denne sammenhengen.

Har du noen spørsmål før vi begynner?

Starter rec/opptak:

Leser inn intervju nummer og dato

---

### 1. Oppstart

- Hvor jobber du i dag?
- Har du hatt en rolle i forbindelse med innføringen av OMT?
- Hva var din rolle?

### 2. Om ordningen

- Kan du beskrive kort din forståelse av OMT?
- I hvilken grad opplevde du at Luftforsvaret var med i utviklingen av ordningen?
- Hvordan tror du denne ordningen vil påvirke Luftforsvaret?
- Kan du si noe om de områdene dere som jobbet med OMT i LF opplevde som mest utfordrende? Evt. hva tror du har vært mest utfordrende?

### 3. Offisersrollen

- Hvordan tror du offisersrollen påvirkes av OMT?
- Hvordan tror du offiseren som leder vil påvirkes av OMT?
- Hvordan tror du offiserens profesjonsidentitet vil påvirkes av OMT?

### 4. Offiser og spesialist

- Hvilke utfordringer blir det ved å dele inn i to ulike søyler?

- Tror du de to søylene er i stand til å jobbe felles mot samme mål?
- Tror du OMT vil skape to ulike kulturer, og har vi plass til to søyler i Norge
- Hva tenker du om at OR og OF vil få ulike roller innenfor ledelse, ansvar og oppgaver?
- Hva vil bli den største utfordringen for offiserene/spesialistene?
- Hvordan tror du formell og uformell makt vil utspille seg
- Hvordan tror du organisasjonskulturen vil endres med OMT?

#### 6. Den militære profesjon

- Huntington – The Soldier and the State
- I hvilken grad ser du på offisersrollen som en profesjon?
- Hvordan opplever du offisersrollen har utviklet seg de siste 25 årene?
- Opplevde du at begrepet profesjonsidentitet og var en del av vurderingene rundt OMT?

#### 7. Internasjonalt miljø (hvis det passer)

- Vil ordningen passe inn i en internasjonal sammenheng?
- Ser du utfordringer med ordningen sammenlignet med andre land?
- Tror du man går mer i retning av underoffiserskorps som finnes i andre land?

#### 8. Hvordan har du opplevd denne samtalen?

Skru av båndopptaker.

## **Vedlegg B: Informasjonsskriv**

### **Studien**

Denne studien handler om hvordan offisersrollen i Luftforsvaret blir påvirket av den nye personellordningen i Forsvaret, Ordning for militært tilsatte (OMT). Målet med studien er å forsøke å si noe om hvordan offiserenes profesjonsidentitet, kompetanse og utøvelsen av ledelse i fremtidens offiserskorps endres som følge av den nye ordningen.

### **Problemstillingen for studien er:**

*Hvordan påvirkes offisersrollen i Luftforsvaret av OMT?*

### **Bakgrunn for ordningen**

En balansert personellstruktur over tid er en forutsetning for å sikre relevante kapasiteter og operativ evne. Forsvarets personellstruktur er i dag i ubalanse, primært som følge av skjevheter i alders-, grads-, og kompetansestrukturen. Aldersstrukturen påvirkes av høye sluttrater blant yngre tilsatte og en kommende pensjonsbølge. Ubalansene i personellstrukturen hemmer til sist den operative evnen.

Stortinget vedtok «Ordning for militært tilsatte» 12. juni 2015 og fastsatte at ordningen skal gjøres gjeldende fra 1. januar 2016, samt være ferdig implementert innen utgangen av 2020. Hensikten med den nye ordningen er å legge grunnlaget for en balansert personellstruktur som styrker den operative evnen. En fleksibel og helhetlig ordning skal gi Forsvaret større muligheter for styring av kompetanse. Målet er å sikre nødvendige rammebetingelser for å utvikle godt kvalifiserte profesjonsutøvere som dekker Forsvarets behov (Forsvarsstaben, 2015). Den nye ordningen innebærer to komplementære karrieresystemer i tråd med NATO-standard. Det vil legge til rette for utvikling og ivaretagelse av både offiserer med breddekompetanse og spesialister med dybdekompetanse. Ordningen vil ta sikte på å dreie personellstrukturen til færre offiserer og flere grenaderer, konstabler (sjøforsvaret) og befal. Det skal samtidig være en tydeliggjøring av karriereveien for den enkelte. Dette vil over tid gi Forsvaret økt evne til strategisk kompetanseledelse, enklere personellforvaltning og økt forutsigbarhet for både arbeidstaker og arbeidsgiver (St.prp 111). Ny ordning for militært tilsatte vil skape en ny hverdag for Forsvarets offiserer. Befalskorpset skal gjennom ny militær ordning bli delt mellom 70 prosent spesialister og 30 prosent offiserer.

## **Vedlegg C: Samtykkeerklæring for deltakelse i studiet**

### **Studiens forskningsområde**

” Hvordan påvirkes offisersrollen i Luftforsvaret av OMT?”

### **Bakgrunn og formål**

En balansert personellstruktur over tid er en forutsetning for å sikre relevante kapasiteter og operativ evne. Dette krever mekanismer som sikrer at Forsvaret har et tilstrekkelig antall personell tilgjengelig for operativ tjeneste. Samtidig må dette balanseres mot behovet for kontinuitet og erfaring. Forsvarets personellstruktur er i dag i ubalanse, primært som følge av skjevheter i alders-, grads-, og kompetansestrukturen. Aldersstrukturen påvirkes av høye slutttrater blant yngre tilsatte og en kommende pensjonsbølge. Det vertikale karrieresystemet fører til for kort nyttetid på de lavere gradsnivåene og bidrar til en uhensiktsmessig gradsstruktur. Kompetansestrukturen er ikke i tilstrekkelig grad tilpasset Forsvarets behov for dybdekompetanse. Ubalansene i personellstrukturen hemmer til sist den operative evnen (St.prp. 111).

Stortinget vedtok «Ordning for militært tilsatte» 12. juni 2015 og fastsatte at ordningen skal gjøres gjeldende fra 1. januar 2016, samt være ferdig implementert innen utgangen av 2020. Hensikten med den nye ordningen er å legge grunnlaget for en balansert personellstruktur som styrker den operative evnen. En fleksibel og helhetlig ordning skal gi Forsvaret større muligheter for styring av kompetanse. Målet er å sikre nødvendige rammebetingelser for å utvikle godt kvalifiserte profesjonsutøvere som dekker Forsvarets behov (Forsvarsstaben, 2015). Den nye ordningen innebærer to komplementære karrieresystemer i tråd med NATO-standard. Det vil legge til rette for utvikling og ivaretagelse av både offiserer med breddekompetanse og spesialister med dybdekompetanse. Ordningen vil ta sikte på å dreie personellstrukturen til færre offiserer og flere grenaderer, konstabler og befal. Det skal samtidig være en tydeliggjøring av karriereveien for den enkelte. Dette vil over tid gi Forsvaret økt evne til strategisk kompetanseledelse, enklere personellforvaltning og økt forutsigbarhet for både arbeidstaker og arbeidsgiver (St.prp. 111). Ny ordning for militært tilsatte vil skape en ny hverdag for Forsvarets offiserer. Befalskorpset skal gjennom ny militær ordning bli delt mellom 70 prosent spesialister og 30 prosent offiserer.

Temaet for oppgaven er Ordning for militært tilsatte (OMT), og problemstillingen tar for seg hvordan OMT og omstillingen har og vil påvirke offisersrollen i Luftforsvaret. Vi henvender oss til deg fordi du har/har hatt en sentral posisjon i Luftforsvaret og/eller OMT, og forhåpentligvis har noen betraktninger omkring temaet som vil hjelpe oss å legge et grunnlagt for videre arbeid. Selv om temaet vårt dreier seg rundt offisersrollen, ønsker vi innspill både fra offiserer og spesialister.

### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Deltakelse i studien vil innebære et intervju som vil omhandle din subjektive opplevelse av innføringen av OMT, samt hvordan du opplever at dette vil påvirke offisersrollen i Luftforsvaret i fremtiden.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun student og veileder vil behandle data før publisering. Personopplysninger og opptak vil lagres i henhold til gjeldende forskrifter.

Vi vil presentere intervjuer med navn i studien.

Prosjektet skal etter planen avsluttes **25.05.2018**. Datamaterialet vil lagres i henhold til retningslinjer fra NSD, og slettes etter levert og godkjent studie.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Tommy Aksdal tlf. 92254955 eller Steinar Vatne tlf. 47366660.

Veileder NORD Universitet: Jan-Oddvar Sørnes tlf. 90839821

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.



## Samtykke til deltakelse i studien

Navn på deltaker:

*Sett kryss:*

Jeg samtykker til å delta i intervju: Ja  Nei

Jeg samtykker til at personopplysninger kan publiseres/ lagres etter prosjektslutt: Ja   
Nei

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jan Oddvar Sørnes  
Postboks 1490  
8049 BODØ

Vår dato: 15.02.2018

Vår ref: 59017 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

## Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 06.02.2018.  
Meldingen gjelder prosjektet:

<i>59017</i>	<i>Hvordan påvirker den nye militære ordningen offisersrollen i Luftforsvaret?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Nord universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Jan Oddvar Sørnes</i>
<i>Student</i>	<i>Steinar Vatne</i>

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernuleppe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

### Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Nord universitet sine retningslinjer for datasikkerhet

### Veiledning

#### Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Nord universitet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

### **Forskningsetiske retningslinjer**

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

### **Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet**

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endrings skjema.

### **Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet**

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

### **Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt**

Ved prosjektslutt 25.05.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

## **Gjelder dette ditt prosjekt?**

### **Dersom du skal bruke databehandler**

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

### **Hvis utvalget har taushetsplikt**

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

### **Dersom du forsker på egen arbeidsplass**

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68 / [Siri.Myklebust@nsd.no](mailto:Siri.Myklebust@nsd.no)