

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Ramon J. Karadash, Carl-Fredrik Donjem & Oliver J. M. Kristensen

Ordning for militært tilsatte

– I hvilken grad omstilling av personellsøylen
tilrettelegger for positivt lederskap i Luftforsvaret

Dato: 25.05.2021

Totalt antall sider: 86

Forord

Flexibility is the key to air power

- Giulio Douhet

Da vi, tre menn, noe ambisiøst, men fulle av pågangsmot meldte oss opp til studiet MBA Ledelse ved Nord Universitet høsten 2018 var det med tre vidt forskjellige utgangspunkt og motivasjoner for studiet. To av oss relativt unge og barnløse der vi bikket trettiårene og fortsatt tidlig i karrierene våre, samt én noe mer erfaren herre med to barn godt kvalifisert innenfor kategorien rutinert. Vi var likevel alle tre innforstått med at å studere ved siden av full jobb som offiserer i Forsvaret ville kreve sitt, både av prioriteringer, fleksibilitet og sene kvelder. Dette var vi innstilt på, men de tre neste årene skulle likevel føre med seg en rekke uforutsette situasjoner som selvsagt testet vår evne til løsningsorientering. Selv om vi alle tre etter hvert har opparbeidet oss tosifret antall år som offiserer i Luftforsvaret, skulle det bli slik at den italienske luftmaktstrategen general Giulio Douhets sitat også gjorde seg gjeldende utenfor Luftmakten.

Det startet med at den ene av oss fikk ny stilling i Forsvaret, som innebar pendling og deretter flytting. Så begynte en annen av oss på oppsetting for deployering til Irak, noe det aldri ble noe av. Ett huskjøp, én operasjon og en øvelse Trident Juncture senere, kom året som foreviges i historiebøkene med negativt pandemisk fortegn. Samtidig var det nok en av oss som skiftet jobb i Forsvaret og startet pendlertilværelse, parallellt som han fikk en beordring til FN oppdrag i Mali med avreise midt under utvikling av masteroppgaven du nå har foran deg. Med avlyste samlinger, forbud mot reiser og en spredning mellom Oslo-Bodø-Bamako på de tre forfatterne, var det ikke akkurat optimale forutsetninger for å lykkes. Det skal også nevnes at det å drive samfunnsvitenskapelig forskning som gruppe i seg selv er en kilde til refleksjon, læring og utvikling.

Det er derfor med ydmykhet, en god dose økt kunnskap og et knippe stolthet vi presenterer det ferdige produktet i form av denne oppgaven. Vi er takknemlige overfor hverandre, tålmodige familier, samboere, hunder, katter og ikke minst arbeidsgivere som har vist en ytterst stor fleksibilitet i å innvilge studiedager til dette formålet. Vi vil også takke aktuelle ved Nord Universitet, både forelesere og administrasjon, for godt studium og støtte undervegs. Til slutt takker vi alle som har bidratt til studien, og aller mest vår veileder professor Rudi Kirkhaug som både har frustrert, utfordret og motivert oss til mål.

Flexibility is the key, knowledge is power!

Ramon J. Karadash, Carl- Fredrik Donjem og Oliver J. M. Kristensen

Sammendrag

Denne studien omhandler Ordning for Militært Tilsatte (OMT), som er en av de mest omfattende reformene Forsvaret har gjennomgått i moderne tid. Ordningen har endret personellsøylen i Forsvaret fra et felles enhetsbefalskorps, til to komplementære søyler – henholdsvis spesialist og offiser. Ordningen ble iverksatt 1. januar 2016 og organisasjonsendringen skulle foregå over fire år. 1. januar 2021 ble innføringen og overgangen til ny ordning ferdigstilt.

Studien ser nærmere på effekten av Luftforsvarets implementering av ordningen, sett opp mot positivt lederskapsteoretisk perspektiv. Oppgaven er avgrenset til å gjelde for Luftforsvaret som våpengren. Det er benyttet en kvalitativ metodetilnærming hvor empirien er samlet inn gjennom semi-strukturerte intervju av spesialister, befal og offiserer fra alle ledelsesnivå i Forsvaret. I tillegg støttes empirigrunnet av offentlige dokumenter og sekundærlitteratur utgitt av Luftforsvaret i forbindelse med innføringen av OMT.

Funnene i studien viser at det er en avvikende tendens mellom toppnivåets uttalte målbilde og den praksis som nyttes i Luftforsvaret på utøvende nivå. Med utgangspunkt i et ønske om velfungerende command teams i kombinasjon med en balansert lederatferd, oppstår en form for friksjon i skillet mellom direkte og indirekte ledelse, da de yngre offiserene ikke opplever sin kompetanse som tilstrekkelig opp mot det komparativt erfarne befalet på avdeling. En opplevelse som videre underbygges av indikasjoner på at toppnivåets målbilde ikke er godt nok kjent blant befal og spesialister på utøvende nivå, hvilket igjen gir et divergerende syn på forventninger opp mot rolle, ansvar og myndighet mellom befal og offiser. Konsekvensene av dette gir også utslag i forholdet mellom autoritet, makt og tillit blant personellet på avdelingene. Samtidig indikerer våre funn at på midlere og høyere nivå oppleves organisasjonens evne til å utøve ledelse av militære operasjoner og beslutningsprosesser som styrket etter innføringen av OMT.

Det er fortsatt kun kort tid siden implementeringen har blitt erklært ferdig gjennomført, og det er sannsynligvis flere kulturelle og organisatoriske faktorer som ikke helt har satt seg som følge av dette. For Luftforsvaret vil det i tiden fremover være viktig å sikre involvering og forståelse blant det yngre personellet på utøvende nivå for å sikre at både profesjon og organisasjonskulturen utvikles i henhold til eget målbilde og i tråd med Forsvarets Grunnsyn på Ledelse.

Summary

This thesis discusses OMT (Arrangement of Military Personnel), which is one of the most extensive reforms the Norwegian Armed Forces has undergone in modern times. The reform has altered the previous joint personnel structure into two complementary structures – non-commissioned officers (NCOs) and specialists, and commissioned officers. The reform was initiated January 1st, 2016 and had a four-year implementation period. On January 1st, 2021, the reform was finalized and the transition to the new arrangement was declared to be complete.

The thesis aims to ascertain the effects of the Norwegian Air Force's implementation of the reform in conjunction with theoretical perspectives within positive leadership. This study focuses exclusively on the Norwegian Air Force as an arms branch and utilizes a qualitative methodical approach where the empirical data has been collected through semi-structured interviews with NCOs, specialists, and officers at all working levels within the Norwegian Armed Forces. The empirical basis is further supported by public documents and secondary literature issued by the Norwegian Air Force in conjunction with the implementation of OMT.

The findings in this study indicate that there is a divergent tendency between the executive leaderships stated objectives and the current practice within the personnel at unit level in the Air Force. The top level's statement of a basis for leadership within a well-functioning command team in combination with a balanced leadership behaviour creates a form for friction at the lower levels in the organization. This friction is generated within the divide between direct and indirect leadership at unit level due to the younger officers' perception of own skill and competency as inadequate in comparison to the more experienced NCOs. A perception that is further substantiated by findings indicating that the top level's stated objectives for OMT is not understood well enough by NCOs and specialists at unit level. This supports a divergent expectation regarding role, responsibility, and authority within the units' personnel, as well as negatively impacting the ability to develop and exercise trust, power, and authority. However, the findings also indicate that within mid- and higher levels, there is a shared perception that the reform is conducive to strengthen the organizations' ability to lead and carry out military operations.

It has been a short period of time since the reform was declared to be complete, and as such, there are likely several cultural and organizational factors that still need to settle in properly. However, it will be important for the Norwegian Air Force to focus on increasing both

involvement from and understanding of the aims and goals of the reforms within the personnel at unit level. This to ensure that the further development of both organizational culture and professional identity takes place according to own goals and intentions as well as in accordance with the Armed Forces own tenets regarding leadership.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	iii
Summary	iv
1.0 Innledning	1
1.1 Om bakgrunnen for valg av OMT	1
1.2 Tidligere forskning	1
1.3 Oppgavens bidrag til forskningsfeltet	4
1.4 Valgt problemstilling	4
1.5 Avgrensning av oppgaven	6
1.6 Kontekst for oppgaven	7
1.6.1 Luftforsvaret	11
2.0 Teori.....	13
2.1 Ledelse.....	14
2.1.1 Militær Ledelse – en grunnleggende forståelse.....	15
2.1.2 Oppdragsbasert Ledelse & Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse.....	18
2.2 Gruppedynamikk og ledelse.....	20
2.2.1 Ledelse ved endring.....	20
2.2.2 Gruppedynamikk – SPGR.....	22
2.2.3 Ledelse av endringsprosesser	23
2.3 Positiv ledelse.....	24
2.3.1 Tillit.....	26
2.3.2 Autoritet	27
2.3.3 Makt	29
3.0 Metode	31
3.1 Forskningsdesign.....	31
3.2 Datainnsamling.....	34
3.3 Utvalgsstrategier og rekruttering av informanter	35
3.4 Databehandling.....	37
3.5 Analyse av innsamlet data	38
3.6 Validitet og reliabilitet.....	39
3.7 Forskerens rolle	40
3.8 Kritiske betraktninger til eget forskningsdesign	41
3.9 Etske problemstillinger	42
4.0 Empiri og drøfting.....	44
4.1 Forskningsspørsmål 1- Tillit, autoritet og makt	44
4.1.1 Tillit.....	44
4.1.2 Autoritet	47
4.1.3 Makt	50
4.1.4 Oppsummering	53
4.2 Forskningsspørsmål 2 – Den nyutdannede offiseren	55
4.2.1 Empiriske funn	56
4.2.2 Drøfting	60
4.2.3 Oppsummering	63
4.3 Forskningsspørsmål 3- Forsvarets grunnsyn på ledelse	64
4.3.1 Oppdragsbasert ledelse.....	65
4.3.2 Balansert lederadferd.....	66
4.3.3 Forsvarets kjerneverdier: respekt, ansvar og mot.....	68
4.3.4 Legger ny militær ordning til rette for oppdragsbasert ledelse?	69

4.3.5 Ledelse vs. styring i lys av OMT	71
4.3.6 Situasjonsforståelse	72
4.3.7 Teamsammensetning	74
4.3.8 Oppsummering	75
5.0 Avslutning	78
5.1 Slutninger og konklusjon	78
5.2 Kritikk til egen forskning	80
5.3 Videre forskning.....	81
Litteraturliste	82

1.0 Innledning

Denne masteroppgaven tar for seg en av de største organisatoriske endringsprosessene Forsvaret har stått ovenfor i nyere tid. Ordning for Militær Tilsatte (OMT) treffer selv forfatterne av oppgaven direkte, da alle tre i dag er tjenestegjørende offiserer. Oppgaven vil fokusere på hvordan omstillingen står seg sett opp mot forankrede ledelsesmekanismer, og i tillegg kaste et skråblikk på noen av de hittil opplevde effektene av organisasjonsendringen. I det kommende kapittelet vil vi gi et innblikk basert på historikk, prosess og kontekst. I tillegg vil vi redegjøre for oppgavens bidrag inn i den samfunnsvitenskapelige forskningen, samt en utdyping av problemstillingen og dens forskningsspørsmål.

1.1 Om bakgrunnen for valg av OMT

“Change, before you have to.” - Jack Welch

Siden tiden fra før andre verdenskrig og frem til nå, har Forsvaret vært gjennom flere større organisasjonsendringer. Baser har blitt opprettet, lagt ned og gjenopprettet. Avdelinger det samme. Materiell har blitt anskaffet, brukt og avhendet. Teknologi, konflikter og en stadig endring i trusselbildet, har fremtvunget fokusskifter. Fra å være under okkupasjon av Wehrmacht, til den usikre tiden under den kalde krigen. Fra å dra ut i verden for å kjempe mot terror, til vi nå igjen vender snuten tilbake mot nasjonal beredskap og forsvar av landet. Alle de overnevnte faktorene har i seg selv ført til former for organisatorisk endring. Noen vil mene organisatorisk endring til det bedre, andre mener alt var bedre før. Noen vil hevde at hjulet stadig er rundt. Endringen har, ikke overraskende, engasjert både innenfor og utenfor Forsvarets grenser. Spesielt har det blitt fremmet en rekke antakelser og prediksjoner om hvordan dette kan eller vil påvirke organisasjonen. Noe gjennom forskning og veldig mye gjennom uformell debatt. Nå som endringen formelt sett er ferdig effektuert og implementert, har denne oppgaven som mål å se på de foreløpige effektene av omstillingen.

1.2 Tidligere forskning

Det er gjort en del arbeid gjennom forskning, artikler og oppgaver som tar for seg forventninger til og innføring av OMT. Det finnes for eksempel studier som betrakter OMT

fra et kulturelt perspektiv. Eksempelvis har det i en studie blitt hevdet at Forsvaret ønsker en organisasjonskultur bygget på Forsvarets verdigrunnlag, og herunder likeverd mellom offiserer og spesialister. Videre påstår studien at Forsvaret ikke fullt ut har lyktes med å klargjøre organisasjonen kulturelt for implementeringen etter Kotters 8-steg for organisasjonsendring. Det hevdes likevel at prosessen rundt implementering av OMT støtter Forsvarets ønskede organisasjonskultur (Johansen J. E., 2016). På den andre siden viser en studie gjort for Forsvarets Sanitet at OMT kan være bidragsyter i å endre organisasjonskulturen i en slik retning at det er en relativt stor frykt eller forventning om at det med tiden vil bli et klaseskille mellom offiser og spesialist, og at det er fare for et slikt utfall om det ikke tas noen grep fra ledelsen når det gjelder arbeidet med organisasjonskulturen som helhet (Skrede, 2018). Det vises også i en annen studie til at det blant offiserer oppleves som om det i for stor grad har blitt fokusert på implementeringen av den «nye» fagsøylen spesialistkorpset, og fokuset på den nye rollen til offiserssøylen har blitt mindre fokusert på, selv om OMT betyr en betydelig endring i dagens struktur. Fremtidens offiserer skal lede et langt mer kompetent og erfarent spesialistkorps enn gårsdagens, med de utfordringer og implikasjoner som kan knyttes til denne problemstillingen (Fog, 2016).

En annen studie, som tar for seg fremtidig funksjonell kultur i Luftforsvaret, hevder at det finnes et variert og ulikt fokus blant ledergruppene på kultur under omstillingen. Dette baserte seg primært på samtidighetsproblematikk, tid og ressursmangel under endringsprosessen. Samtidig oppleves kulturen i Luftforsvaret i samsvar med ønsket kultur (Mikalsen, 2019). Det finnes i tillegg studier som tar for seg hvordan implementeringen av OMT har hatt ulikt plan- og gjennomføringsfokus mellom forsvarsgrenene. Hæren kan bli oppfattet som lokomotivet i planprosessene rundt utredningen av OMT, samt i tidlig planlegging av implementeringen. Andre forsvarsgrener, og her Luftforsvaret spesielt, har tilsynelatende kommet sent inn med hensyn til de grenvise tilpasningene og justeringene av OMT, sett oppimot de respektive forsvarsgrenenes særpreg, organisasjonskultur og karakteristika (Valnes, 2018). Studien fremholder at Luftforsvaret i motsetning til Hæren, har hatt en reaktiv tilnærming til OMT etter at stortingsvedtaket ble fattet, men Hæren derimot hadde en proaktiv tilnærming og i hovedsak hadde fått modnet og utviklet strukturen i stor grad før stortingsvedtaket ble fattet.

En annen tilsvarende studie viste at det derimot ikke nødvendigvis var like store polariteter ved implementeringen av OMT i Sjøforsvaret som i studien mellom implementeringsutfordringene i henholdsvis Hæren og Luftforsvaret. Studien fra Sjøforsvaret konkluderte med at det ville være små endringer i fartøyenes organisatoriske struktur, og at

disse var av mer symbolsk karakter. Samtidig ble det sett indikasjoner på at offiserskorpset kunne stå i fare for å få svekket kompetansemakt som følge av endrede kompetansesammensetninger. Studien var derimot begrenset til Sjøforsvarets operative spydspiss; fartøyene. Det ble mindre fokusert på stabsstrukturer og administrative enheter. (Steinsland, 2018).

I tillegg til disse studiene, finnes det også en rapport der Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) gjennom en pilotstudie følger 10 kadetters bacheloroppgave med hovedvekt på kultur. I denne rapporten blir man presentert en kakofoni av innsikter og meninger fra Hærens nylig graduerte offiserer i 2016 (Danielsen & Skaug, 2017). Slike studier er relevante opp mot denne oppgavens tematikk, da organisasjonskultur har direkte sammenheng med oppgavens problemstilling. Videre finnes det også en rekke studier som omhandler implementeringsprosesser og perspektiver på ledelse. Blant annet har en studie påpekt hvordan forventningene blant Hærens ansatte til offiserens utøvelse av ledelse foreligger. I korte trekk vinkles forventningene til at offiseren vil sitte med ansvaret som sjef, men i mindre grad fungere som utøvende ledd. Spesialistene vil ha en rolle innenfor lederstøtte. Studien utfordrer også offiserens evne til å utøve ledelse, da det antas at styring og forvaltning vil overskygge denne evnen. Ved at styring og forvaltning tilskrives som en mindre attraktiv lederoppgave, oppstår en utfordring hva gjelder offiserens status, påvirkningskraft og anerkjennelse (Torbjørnsen, 2016).

Det er også blitt satt fokus på hvordan OMT påvirker Forsvarets ledelsesfilosofi, ved å ta forutsetning i ordningens normative hensikt. Spesielt fremheves samhold, tillit og forpliktelse som suksessfaktorer (Myge, 2016). En annen studie hevder at offiserens faglige kompetanse vil være den mest tillitsskapende faktoren blant spesialistene, og utfordrer derfor måten ordningen nettopp vil føre til at offiserens fagkompetanse reduseres (Sæter, 2016). Videre har det også blitt studert hvilke tillitsbaser troppssjefen og troppssersjanten opparbeider blant sine underordnede. Her ble det konkludert med at troppssjefen (offiser) opparbeidet affektiv tillit, mens troppssersjanten (spesialist) opparbeidet kognitiv tillit (Bjørnsrud & Reitan, 2019). Det har også blitt forsket på offisersrollen i Luftforsvaret og hvordan profesjonsidentitet, kompetanse og utøvelse av ledelse vil påvirkes (Aksdal & Vatne, 2018). Disse studiene er eksempler på nyere forskning som vil være av betydning, og bidra til å legge grunnlag for vår studie.

Til gjengjeld er det, av naturlige årsaker, mindre empiri som tar for seg effekten av de innførte endringene. Det presiseres at dette helt naturlig baserer seg på at de overnevnte studiene ble produsert da implementeringen enda ikke var slutført, og kunne derfor ikke gjøre et konkluderende stykke arbeid på slutteffekt.

1.3 Oppgavens bidrag til forskningsfeltet

Det har blant annet gjennom FFIs arbeid blitt vektlagt et behov for å følge implementeringen av OMT gjennom kvalitative og kvantitative studier, for å kunne justere og tilpasse undervegs (Strand, et al., 2016). Denne studien kan dermed være et bidrag innenfor samfunnsvitenskapelige emner til å forstå momenter ved hvordan OMT har påvirket organisasjonen Forsvaret så langt og da med spesiell vekt på ledelse. Studien kan bidra til å forstå de tilsiktede og utilsiktede mekanismene og prosessene som har vært gjennomført, samt hvordan disse fremmer eller hemmer ledelse, og da spesielt på lavere og midlere nivåer. Studien kan også være overførbart til tilsvarende prosesser utenfor Forsvaret, primært med tanke på hvordan en så omfattende endring påvirker personellens evne til å drive ledelse. Sannsynligvis kan studien også bidra til kompetanse som hjelper organisasjonen videre i innføring av ordningen. I så måte vil studien kunne stå som et akademisk bidrag i debatten om tilpasning av ledelse under organisatorisk endring.

Ved å presisere at studien vil ha et fokus på ledelse, vil den også bidra til å forstå hvordan de faktiske forholdene ligger til rette for utøvelse av ledelse. Hvilke ledelsesteoretisk fundament ligger til grunn for den ledelsen som faktisk blir utrettet, og hvordan forstås denne sett i sammenheng med uttalt ledelsesfilosofi for Forsvaret.

1.4 Valgt problemstilling

Tidligere forskning har lagt grunnlaget for å forstå hvilket mulighetsrom innføringen av OMT representerer, men som nevnt tidligere er det et behov for å følge implementeringen og resultatene av denne. Nå som innføringen av en ny personellordning er gjennomført, har organisasjonen begynt å sette seg. Dette gir oss en mulighet til å undersøke hvilke resultater og erfaringer som har begynt å manifestere seg i organisasjonen til nå, og hvordan disse står

seg opp mot målsetningen til OMT. Et perspektiv som ikke har vært mulig å forske på all den tid implementeringen ikke har vært erklært gjennomført. Egen erfaring fra flere forskjellige avdelinger har også avdekket et behov for å forske på organisasjonsendringen og hvilke faktiske endringer omstillingen har medført innenfor ledelsesaspektet av profesjonen vår. Det er i tillegg særdeles interessant å se hvorvidt endringene i organisasjonen harmonerer med og er i tråd med det nylig reviderte «Forsvarets Grunnsyn på Ledelse».

Etter testing av ulike formuleringer og et ønske om størst mulig relevans, har vi konkludert med en problemstilling med 3 tilhørende forskningsspørsmål. Problemstillingen i dette studiet vil være:

Hvilke sammenhenger er det mellom OMT og (positivt) lederskap?

Underforstått og fra et teoretisk perspektiv vil studien være avgrenset til å gjelde opp mot ledelsesteori. Dette er i seg selv et enormt fagfelt med utallige mulige kilder. Vi vil derfor sette søkelys på aspekter ved positiv ledelse og hvordan OMT står seg opp mot makt, tillit og autoritet. Problemstillingen vinkler studien inn mot positiv psykologi og lederskap. Dette vil danne rammeverket for hvilken teori som skal inkluderes. På bakgrunn av dette har vi formulert første forskningsspørsmål slik:

1. *I hvilken grad påvirker OMT a) tillitssystemene, b) autoritet og c) maktrelasjonene i organisasjonen?*

Videre vil det være av interesse å se de overnevnte systemenes relasjon til eventuelle ringvirkninger i organisasjonen, og hvordan spesifikke personellkategorier blir påvirket. Fra et strategisk og overordnet nivå har målsetningen med omstillingen vært formidlet, men hvordan dette har blitt distribuert, implementert og forstått på mellomledernivå kan synes uklart. Teoriene for hhv. endringsledelse og positivt lederskap understreker betydningen av å rekruttere og involvere mellomledersjiktet i omstillingsprosesser, og det vil dermed være særdeles interessant å undersøke i hvor stor grad denne gruppen påvirkes:

2. *Hvilke konsekvenser har implementeringen av OMT for den nyutdannede offiseren i Luftforsvaret når det kommer til utøvelse av ledelse?*

Til slutt vil vi forsøke å dra paralleller over til det som er Forsvarets operasjonelle ledelsesfilosofi og dets teoretiske grunnlag for å undersøke om OMT har tatt høyde for, eller går på tvers av denne. Med dette som utgangspunkt vil vi undersøke hvordan det uttalte og opplevde ved OMT sammenlignes med den ledelseskulturen Forsvaret står for:

3. *I hvilken grad er det samsvar eller konflikt mellom Forsvarets grunnsyn på ledelse og OMT?*

1.5 Avgrensning av oppgaven

Forfatterne av denne studien er alle tre offiserer i Forsvaret, og med bakgrunn fra Luftforsvaret. Likevel er det relativ stor bredde i bransje og erfaring for alle tre, samtidig som vi alle sammen jobber i tre vidt forskjellige avdelinger. Dette medfører at vi i prinsippet opplever effekten av OMT på ulike måter og nivåer, noen tettere enn andre. Selv om vi opplever noe ulik effekt, er det naturlig for oss å se studien fra vårt felles utgangspunkt, og derav opp mot Luftforsvaret.

Dette i seg selv vil være en avgrensning, da OMT innføres i hele Forsvaret, mens vi vil rette fokus mot Luftforsvaret. Det å skulle forsøke å gi et samlet inntrykk av hele Luftforsvarets opplevelse, vil gjennom en kvalitativ studie ikke være mulig. Dermed erkjenner vi at de avgrensningene vi gjør også vil påvirke reliabilitet og validitet. Vår jobb blir å gi inngående innsikt gjennom detaljer og nyanser, fremstilt med mest mulig transparens. Dermed er vi helt avhengige av å kunne begrense utvalget, og selektere kandidater vi mener gir oss mest mulig dybdeinnsikt. Med andre ord er en avgrensning blant personellet nødvendig, og vi vil derfor fokusere på effekt opp mot ledere på lavere og midlere nivåer i Luftforsvaret, og da primært nyutdannede offiserer. I tillegg vil vi fremheve oppfattelse på høyere nivåer. Siden det er stor forskjell på kommandomyndighet og avansementstid i grad og ansvar, kommer vi ikke til å avgrense personellet på grad, men heller på funksjon og erfaring. Det vil heller ikke være slik at studien kun vil benytte enten offiserer eller spesialister som respondenter, da vår oppfattelse er at begge personellkategorier kan bidra til å belyse studien. Likevel vil intervjuguidens innhold sette søkelys på å forstå offiserer på lavere nivåer i Luftforsvaret.

Selv om Luftforsvaret består av en rekke bransjer med tydelige egne særtrekk, og derav relative forskjeller i krav til kompetanse, kulturer og utøvelse av ledelse, vil ikke dette vektlegges i for stor grad. Det fordi Luftforsvarets offiserer (OF) går gjennom den samme grunnleggende offisersutdanningen, og spesialistene (OR) tilsvarende. Eksempelvis må alle offiserer i Luftforsvaret gjennomføre Luftkrigsskolen, mens alle spesialister må gjennomføre grunnleggende- og videregående befalsutdanning (GBU og VBU) gjennom Luftforsvarets skolesenter og Forsvarets høgskole. Med andre ord kan respondenter tjenestegjøre i bransjer og avdelinger uten tilknytning til hverandre, og med eneste felles utgangspunkt at de tilhører Luftforsvaret. Dette fordi vi mener at en avgrensning opp mot en bransje eller avdeling ville blitt for snevert og sagt lite om den generelle oppfattelsen i Luftforsvaret og dermed svekke studiens relevans.

I tid vil studien være avgrenset til opplevelser og uttalelser gjort på det tidspunktet i prosessen når studien gjennomføres. Dette medfører at studien ikke nødvendigvis vil være like relevant med tanke på effekten man ser om ti år fra nå. Forhåpentligvis kan studien likevel bidra til å justere og optimalisere, slik at de eventuelle utfordringer denne studien skulle avdekke, ikke vil være like fremtredende i fremtiden.

1.6 Kontekst for oppgaven

Det er en allment akseptert oppfattelse at organisasjoner utgjøres av de menneskene den består av. I så måte er det også naturlig forståelse for at jo bedre disse menneskene yter, dess bedre yter organisasjonen. I Forsvaret gjelder dette i aller høyeste grad. En våpenplattform er, enn så lenge, ikke mye verdt uten kompetent personell til å understøtte, betjene og ivareta denne. I så fall har også personellforvaltningen i Forsvaret vært gjennom omfattende endringer opp gjennom historien. Tidlig 1900-tall ble det besluttet å gjøre alle underoffiserer til offiserer med grad fra fenrik til kaptein. Deretter erfarte man at det manglet et ledd mellom vernepliktige og offiserene, noe som gjorde at man innførte distriktsbefalet. Krigen kom til Europa, og Norge stod for tur. Man gjorde sine dyrekjøpte erfaringer, og i 1944 godkjente Forsvarsdepartementet et forslag til fremtidig ordning. Nå skulle Forsvaret bestå av yrkesoffiserer med artium og krigsskole, samt underoffiserer bestående av vervede befal og reservebefal. Som et resultat av dette, fikk man et gjensyn med gradene oversersjant, vingsersjant og stabssersjant. Nesten tjue år senere kom det et velbegrunnet råd til torgs og

foreslo at de de nevnte sersjantsgradene skulle erstattes med fenrik, løytnant og kapteins grad. I 1975 ble dermed underoffiserskorpset atter en gang avskaffet. Etter hvert som årene gikk innså Forsvaret at det var et stort behov for å øke ståtiden blant befalet uten offisersutdanning, og i 2005 ble ordningen med avdelingsbefal innført for å kompensere for avgang blant personellet (Skogrand, 2004). Selv om intensjonen, skissert i Stortingsproposisjon nr. 42 (2003-2004), var å sikre spesialisert kompetanse og erfaring på lavere nivåer, var ikke ordningen tilstrekkelig for det behovet som viste seg gjeldene i de kommende årene. I 2013 fikk dermed en prosjektgruppe i Forsvarsdepartementet mandat til å utrede og fremme en løsning på utfordringene knyttet til de behovene Forsvaret hadde identifisert som manglende, og løsningen ble ny Ordning for Militært Tilsatte (Johansen J. E., 2016). Parallelt med innføringen av OMT, ble det også i 2015 slått fast at Forsvarets utdanningssystem var for kostbart og moden for endring. Som et resultat av McKinsey-rapporten (McKinsey & Company, 2015), fikk Forsvaret i oppdrag av Stortinget å gjennomføre en reformering av daværende utdanningssystem.

Reformen er en struktur- og kvalitetsreform der hensikten er å skape bedre forutsetninger for kvalitet i utdanningen og samtidig redusere utgifter. Et gevinstuttak på minimum 560 mill. kroner med varig effekt innen utgangen av 2020 skal være realisert som følge av kvalitative og kvantitative tiltak.

(Det Kongelige Forsvarsdepartement, 2017)

I så måte skulle Forsvaret gjennomføre en omfattende organisatorisk endring både innenfor personell- og utdanningssystem. Om disse to endringene ble innført parallelt på bakgrunn av en bevisst strategi, hersker det ingen klar konsensus om. Men da ekspedisjonssjef ved Forsvarsdepartementet, Kjersti Klæboe foreleste under Luftforsvarets Lederskapskonferanse i 2017, poengterte hun at utdanningsreformen i hovedgrep skulle tilpasses nye forutsetninger og behov (Luftkrigsskolen, 2017). Det har i senere tid blitt publisert en rekke kritiske innspill til måten reformen ble timet og iverksatt på, eksempelvis gjennom Harald Høibacks «It's the economy stupid!» (Høiback, 2021) eller Stein Helge Kingsrøds «Funksjonell dumhet som ledelsesstrategi» (Kingsrød, 2021).

Det kongelige forsvarsdepartement fremsatte i april 2015 proposisjon 111 LS, Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen). Denne kom etter en erkjennelse på at det var identifisert en rekke utfordringer knyttet til Forsvarets

personellordninger som hemmer fleksibilitet, effektivitet og operativ evne (STP 111LS). OMT medførte at Forsvaret gjeninnførte underoffiserskorpset som et nytt gradssystem hvor formålet var å holde personell lengre i stilling samt sikre en karriereutvikling for fagspesialister. Ny militær ordning har vært den største omstillingen i forsvarssektoren i moderne tid og har medført store endringer innen kultur, profesjonsidentitet og organisasjon.

OMT hadde en tidsramme på 5 år, dvs. at den var tenkt å være fullstendig implementert innen 31. desember 2020. I så måte passerer denne datoen undervegs i denne masteroppgaven. I korte trekk skal de som etter Forsvarsstabens regelverk ikke er kvalifisert for å sitte i offiserstillinger (OF = offiser), innen utgangen av 2020 ha søkt innplassering i stilling i underoffiserskorpset (OR = other ranks/spesialist/underoffiser).

Ansatte som faller innenfor rammene av OMT som dermed kvalifiserer til stillinger innen OR-korpset, men som ikke har søkt stilling eller gjennomført konvertering av grad fra OF til OR innen utgangen av 2020, vil bli håndtert av den enkelte avdeling. Forsvaret omtaler denne prosessen selv som «avvikshåndtering».

Selve gjennomføringen av konverteringen, med de utfordringer og muligheter som medfølger, overlates i stor grad som en lederutfordring på lavere og midlere nivåer, med henstilling til harmoni og fleksibilitet.

Harmonisering og fleksibilitet er sentrale prinsipper for å gi grunnlag for en mer ressurseffektiv personellforvaltning, og øke Forsvarets handlingsrom til å trekke på samfunnets totale kompetansebeholdning (Det Kongelige Forsvarsdepartement, 2014-2015).

I Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) defineres og operasjonaliseres Forsvarets ledelsesfilosofi gjennom operativ ledelse og kommandoforhold ved at

[...] styrkesjefen desentraliserer beslutningsmyndighet så lavt ned i organisasjonen som sjefen finner formålstjenlig, gjennom i størst mulig grad å gi taktiske sjefer handlefrihet og geografisk rom (Forsvaret, 2019).

Med utgangspunkt i at enhver militær leder ønsker å drive en form for godt lederskap, er det dermed også ilagt forventninger til at OMT som konsept skal konkretiseres og utføres gjennom ledere på ulike nivåer i organisasjonen.

Luftforsvaret utga i 2020 en policy til bruk i forbindelse med implementeringen av OMT i Luftforsvaret. Innholdet i denne beskriver blant annet mål og hensikt, samt rolle, ansvar og myndighet mellom søylene og kategoriene av personell. Innholdet i dette gjengis også på en klar og tydelig måte fra respondentene som jobber på strategisk nivå i Forsvaret. Rolle, ansvar og myndighet innenfor offisers-yrket fremstilles som en operativ sjef med fagmyndighet/fagansvar og virksomhetsstyrer. Videre skal offiseren ivareta helhetlig ledelse for planlegging, gjennomføring og kontroll av militær aktivitet, trening og operasjoner, samt fastsette krav og angi faglige rammer. Myndighet delegert til offiseren innebærer formell kommandomyndighet og ordremyndighet til å utøve operativ funksjon i tillegg til arbeidsgiveransvar (Luftforsvaret, 2020).

Befal og spesialister har til sammenligning en utøvende rolle som operatører og fageksperter, hvor befal har en tilleggsrolle hvor de forventes å drive utøvende lederskap. Under ansvar og myndighet ligger det å utøve det praktiske militære håndverket, samt trene og øve mannskaper, herunder å gjennomføre instruksjon og være faglig rådgiver innenfor sitt fagområde. Befalskategorien er i tillegg tillagt et ansvar og en rolle som kulturbygger for å påvirke avdelingskultur og understøtte gode holdninger (Luftforsvaret, 2020).

Forsvaret har dermed innført et gradssystem hvor alt militært tilsatt personell bærer en grad i henhold til sin kompetanse, erfaring, ansvar og rolle i det organisatoriske hierarkiet. De ulike forsvarsgrenene kan ha forskjellige navn og benevnelser på gradene tilpasset egen kultur, historie og særegenheter, men felles for alle er at disse kan overføres likt gjennom et standardisert og kodifisert oppsett over militære grader (Vedlegg D).

Som nevnt er personellsøylene delt inn i OR og OF. Førstnevnte representerer fagspesialistene i organisasjonen og er videre delt inn i spesialistgrader (OR2-4) og befalsgrader (OR5-9). Forskjellen mellom disse går i hovedsak på ledelsesansvar. Lavere spesialistgrader fokuserer på utøvelse av fag og funksjon, mens befalsgradene har et større innslag av ledelse og personellansvar. For å inneha en offisersgrad, så er det et krav om en formell militærakademisk utdanning i bunn. Offiserenes virke og militære profesjonsutøvelse baserer seg på utøvelse av en tildelt kommandomyndighet. Dette innebærer et ansvar for å omsette høyere sjefs, og organisasjonens intensjoner til handlinger for avdelingen man er satt

til å lede. Dette stiller høye krav til prosessforståelse, så vel som relasjonsforståelse. Offisersgradene deles ofte inn i tre ulike kategorier med offiserer (OF1-2), stabsoffiserer (OF3-5) og flaggoffiserer (OF6-9). Sistnevnte er en samlebetegnelse på generalsnivået i Forsvaret. Ledelsesnivåene innen offisersgradene spenner seg fra indirekte ledelse på mellomledernivå hos de lavere offisersgradene og blir gradvis mer innrettet mot strategisk ledelse innen de høyere offisersgradene.

1.6.1 Luftforsvaret

Luftforsvaret ble formelt opprettet 10. november 1944, før den tid eksisterte de militære flyvende enhetene som mindre avdelinger i henholdsvis Hærens Flyvevesen og Marinens Flyvevesen. Under 2. Verdenskrig ble disse enhetene underlagt Flyvåpenes Felleskommando frem til de ble forent til en egen forsvarsgren. Luftforsvaret fikk etter 2. verdenskrig raskt en sentral rolle under den Kalde Krigen og ble i takt med den tiltagende teknologiske utviklingen, tilført stadig nye flytyper og systemer for å vokte den historisk geopolitisk viktige flanken i Nordområdene (Skogrand, 2004).

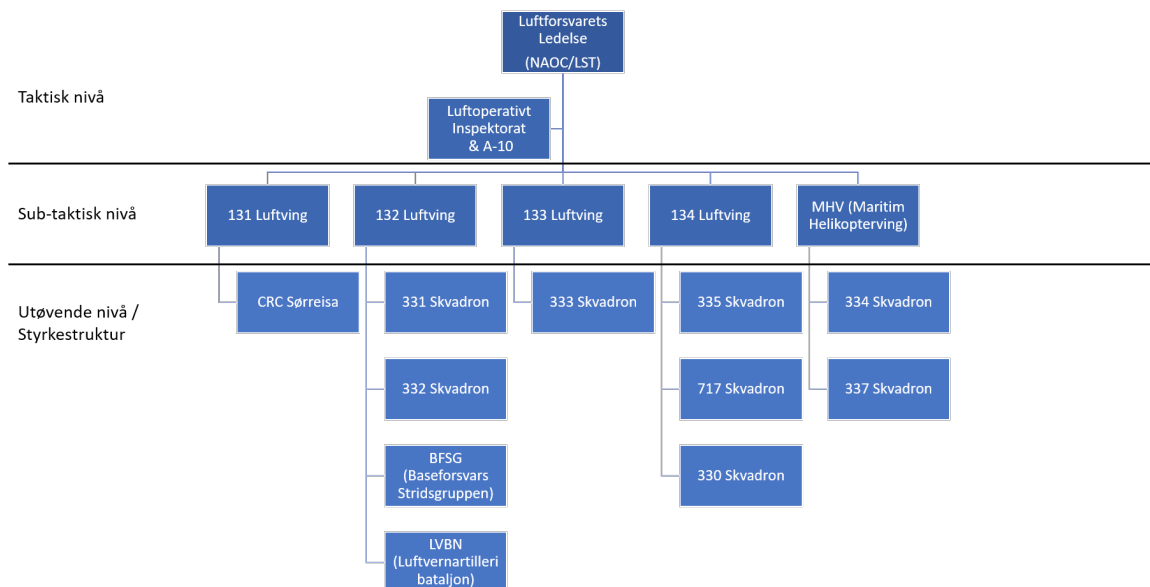
Innfasing, understøttelse og bruk av ny og avansert teknologi har vært et av kjennetegnene til Luftforsvaret. Dette har videre ledet til fremvekst av meget kompetente og høyt spesialiserte miljø innenfor både teknisk bransje og flyoperativ bransje, med henholdsvis teknikere, støttepersonell og flyvere som har lagt ned utallige timer i studier og trening på spesifikke enkeltsystemer. Personellet har opparbeidet seg eksepsjonell kunnskap og ferdigheter innenfor smale felt. Dette har vært overordnet slik at Luftforsvaret på best mulig måte klarte å løse oppdraget samtidig som man i størst mulig grad reduserte den risiko flyvende personell utsatte seg for, en høy risiko som naturlig tilhører militær luftfart og som kan utløses av både teknisk feil og menneskelig svikt. Noe som kan eksemplifiseres gjennom Havarikommisjonens rapport vedrørende nestenulykken ved Mosken som involverte en C-130J Hercules (Forsvaret, 2020).

I tillegg til det historiske aspektet ved Luftforsvarets opprinnelse, så har også endringer i politiske prioriteter, politiske føringer, finansielle bevilgninger, samt den sikkerhetspolitiske situasjonen ført til reformer og endringer også i Luftforsvarets organisasjon og struktur. Prop 151 S (2015-2016), Innst. 62 S (2016-2017) stadfestet at toppledelsen i samtlige våpengrener skulle endres fra Generalinspektører til styrkesjefer (Utenriks- og Forsvarskomiteen, 2016-

2017). En endring som kan virke som en formalitet, men som har vesentlige følger for roller, ansvar og myndighet for våpengrenene, herunder Luftforsvaret med underlagte avdelinger. Kort fortalt endret det ledelsens ansvarsområde fra å tilrettelegge for at de utøvende avdelingene fikk gjennomført trenings- og øvingsaktivitet, samt føre tilsyn med drift, til å bli ansvarlig for våpengrenens samlede evne til å løse sine oppdrag og forsvare Norges territorium og tilstøtende havområder (Utenriks- og Forsvarskomiteen, 2016-2017).

Dermed er Luftforsvaret i dag organisert med en toppledelse under sjef Luftforsvaret, ved henholdsvis Reitan i Bodø og på Rygge. Norsk Luftoperasjonssenter (NAOC – Norwegian Air Operations Centre) er den operative ledelsen med ansvar for å planlegge og lede operasjoner i Luftforsvaret, og er plassert på Reitan utenfor Bodø. LST (Luftforsvarsstaben), som har ansvar for administrativ støtte, HR, logistikk og finans, opererer derimot fra Rygge. Disse to avdelingene representerer i samarbeid toppledelsen i Luftforsvaret, også kjent som Luftforsvarets Ledelse (LFL) og utgjør en taktisk kommando. I tillegg til disse to så er også LOI (Luftoperativt Inspektorat) samt A-10 (Prosjektavdeling for nyanskaffelser) underlagt sjef Luft. Disse avdelingene har imidlertid ansvar for tilsynsarbeid og innfasing av nye flytyper og er dermed sideordnet kommandosporet. Våpengrenenes taktiske kommandoer er underlagt operasjonelt nivå, representert av Fellesoperativt Hovedkvarter (FOH) som sammen med NAOC er samlokalisert med ved Reitan. Forsvarssjefen representerer nivået over FOH og er det strategiske bindeleddet mellom Forsvaret og politisk ledelse ved Stortinget.

Under toppledelsen består Luftforsvaret av organisatoriske enheter som betegnes Luftvinger. Disse avdelingene er som hovedregel en benevnelse på en spesifikk base eller flystasjon og fører kommando over avdelingene som opererer ut fra den aktuelle basen. Mindre flyplasser eller stasjoner lokalisert ved et annet sted kan i enkelte tilfeller være underlagt en større base og dermed utgjøre samme Luftving. Som for eksempel ved Ørland og Bodø hvor begge lokasjonene utgjør 132. Luftving inntil Bodø legges ned i 2021. Luftvingene navngis etter en nummerserie fra 130. Luftving til 134. Luftving, en fortegnelse og navnetradisjon som har sine røtter fra 2.verdenskrig, da det norske flyvåpenet opererte i eksil under britisk kommando. Dette organisasjonsnivået får tildelt sine oppdrag fra Luftforsvarets Ledelse basert på hvilke kapasiteter de besitter og lokasjon. Luftvingnivået er dermed ansvarlig for å lede og understøtte sine underlagte avdelinger i henhold til føringer fra taktisk kommando. Dette nivået refereres til som sub-taktisk nivå.



Figur: Organisatorisk fremstilling av Luftforsvarets ledelsesnivå og hierarki.

Det er på nivået under dette igjen hvor de utøvende avdelingene igjen befinner seg. Disse er organisert i skvadroner, stridsgrupper eller bataljoner avhengig av hvilket utstyr og oppdrag de er satt opp med. Skvadron er benevnelsen på en enhet som opererer en flymaskin og som utfører flyoperativ virksomhet eller vedlikehold av flymaskiner og utstyr. Stridsgruppe og bataljons-benevnelsen er forbeholdt luftvernartilleriet og soldatene som utgjør styrkebeskyttelseskomponenten i Luftforsvaret, med andre ord bakkebaserte enheter. Strukturelementene er ansvarlige for å utøve den aktive virksomheten og dermed omsette ledelsens oppdrag og intensjoner til faktiske handlinger innenfor de rammene som er bevilget fra de øvrige nivå. Når vi da snakker om ledelse på lavere eller midlere nivå, så er det den myndighet og ansvar som forvaltes fra Luftvingnivå og lavere.

2.0 Teori

I det kommende kapittelet vil vi gi en oversikt over relevant teori som etter vår mening vil utgjøre grunnlaget for denne oppgaven. Kapittelet vil ta for seg aktuell litteratur som bidrar til å belyse både problemstillingen og underliggende forskningsspørsmål. I hovedtrekk vil teorien presenteres tematisert gjennom ledelse sett fra et militært perspektiv, organisatoriske faktorer, gruppedynamiske faktorer og positiv ledelse.

Både tema og problemstilling er godt representert innenfor fagfeltet «ledelse». Likevel har vi som tidligere påpekt at dette er et fagfelt som spenner ekstremt bredt og med store mengder

faglig empiri. Eksempelvis gir et google scholar søk på ordet «ledelse» hele 134 000 resultater, mens det engelske ordet «leadership» gir hele 4 390 000 resultater. For å presisere hva vi legger i ledelse, vil vi introdusere kapittelet gjennom en orientering over hva vi mener ledelse er, samt hvordan dette tradisjonelt sett har utspunnet seg i militær kontekst. Vi vil gi en oversikt over det teoretiske grunnlaget for ledelse. For å sette dette i ytterligere kontekst, vil vi også presentere ideen om oppdragsbasert ledelse, da dette er Forsvarets uttalte ledelsesfilosofi. Til slutt vil vi ikle ledelse en positiv intensjon og derav presentere teoretiske rammer rundt positivt lederskap. Motivet for dette kapittelet er å gi oss et analytisk verktøy for å tolke og forstå den empirien vi vil samle inn gjennom våre metoder. På denne måten gir teorien både oss og oppgaven en form for validitet. Fra et forskerperspektiv er det helt avgjørende at de funnene som fremkommer oppfattes som valide, og med bredest mulig støtte. For å oppnå dette vil vi også supplere hovedteorien med momenter fra blant annet strategisk endringsledelse, militær ledelse, psykologi og organisasjonsvitenskap.

Vårt teoretiske grunnlag vil finne støtte i pensumlitteratur fra studiet MBA i Ledelse ved Nord Universitet, eksisterende forskning på relevante problemstillinger, litteratur fra Forsvarets høyskole, samt søk utenfor de nevnte institusjonene.

2.1 Ledelse

En grunnleggende forståelse for hva ledelse kan være, kjennetegn på effektiv og god ledelse og på hvilken måte forskjellig lederatferd påvirker mennesker og organisasjoner er et viktig fundament for denne oppgaven. Å forske på ledelse i en militær kontekst innen Luftforsvaret tilfører dessuten en rekke faktorer og rammer som igjen påvirker lederatferd. Et teoretisk perspektiv som danner grunnlag for forståelse av lederskap og kontekst vil dermed være et fundament for de videre teoretiske perspektiver vi introduserer opp mot oppgaven.

Selv om det er mange definisjoner på ledelse, er det stort sett enighet om at ledelse er en spesiell adferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd. Når ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon, er hensikten med ledelse vanligvis å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, motivere personellet til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Denne definisjonen setter søkelys på tre aspekter ved ledelse:

Det første er at ledelse er en rekke handlinger som utføres av en eller flere personer. Det andre aspektet tilsier at ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe. Det tredje aspektet er at ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål, slik at hensikten med lederens atferd er å påvirke mennesker slik at de jobber mot organisasjonens målsetninger. Denne definisjonen av ledelse knytter ledelse nært opp mot begrepet makt, hvilket vil bli redegjort for i et eget segment.

På et overordnet nivå vil det også være relevant å se på hvordan ledelse kan brukes for å påvirke medarbeidernes organisasjonsatferd både direkte og indirekte. *Direkte ledelse* omfatter alle former for samhandling og kommunikasjon mellom ledere og underordnede, som for eksempel direkte kontakt via e-post, deltagelse på ulike arrangementer og møter med medarbeidere. *Indirekte ledelse* omfatter alle måter ledere kan påvirke medarbeidernes organisasjonsatferd uten å samhandle direkte med dem (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Indirekte ledelse kan skilles mellom to hovedformer. På ett sett kan ledere påvirke medarbeidere indirekte ved å bruke formelle organisasjonstrekk, det vil si mål og strategi og organisasjonsstruktur samt formelle program for opplæring, rekruttering og sosialisering. Dette vil på mange måter ha sterke likhetstrekk og omtales som strategisk ledelse, hvilket vil si at ledelsens oppgave er å trekke opp mål og visjoner, sette strategier, samt designe organisasjonsstrukturen. En annen form for indirekte ledelse er å påvirke gjennom utvikling av kultur, enten ved å styrke verdier og normer blant ansatte, eller ved å forsøke å forandre dem som regel ved produksjon av tekst og muntlig kommunikasjon, og ved at ledere ved sin væremåte og handlemåte eksemplifiserer hva som er ønsket og passende atferd som ledere kan ha. Dette kan betegnes som institusjonell eller verdibasert ledelse, hvilket vil si å fylle organisasjonen med verdier (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.1.1 Militær Ledelse – en grunnleggende forståelse

Studier slår fast at ledelse har vært og vil fortsette å være bærebjelken i den militære organisasjonen, og kan på mange måter betraktes som en eksklusiv og positiv størrelse, nærmest en universell ambisjon for militære offiserer og ledere. Noe som henger sammen med at ledelse utgjør en sentral brikke i så vel tenkning og utvikling som utøvelse av kommando og kontroll, samt sjefens uinnskrenkede ansvar for alt enheten gjør eller feiler i å gjøre (Johansen, Fosse, & Boe, 2019).

Aleksander Lübbe, gjennom sin masteroppgave fra 2017, gjør godt rede for hva ledelse er, satt opp mot en militær kontekst som en forutsetning for å forske på ledelse i Forsvaret. Han fokuserer her på universelle kjennetegn og lederens påvirkning for å unngå at ledelse og lederskap blir et «voksende teoretisk koldtbord» hvor enhver kan forsyne seg med teoretiske perspektiv og synspunkt som man selv liker best (Lübbe, 2017). Lübbe bruker Gary Yukl's beskrivelse av ledelse som relativt universelt ved at det 1) foregår en *prosess* der det 2) utøves en bevisst *påvirkning* på andre mennesker i 3) den hensikt å *strukturere* samt legge til rette for *aktiviteter* og relasjoner innenfor 4) en *kontekst*, eksempelvis en gruppe eller organisasjon (Johansen, Fosse, & Boe, 2019).

Et annet viktig perspektiv som fremheves er hvordan oppfatningen av lederskap blant de ansatte i organisasjonen prosessuelt gjennomføres. Lübbe presenterer her to forskjellige prosesser som han mener er relevant for å forstå ledelse i Forsvaret; slutningsbasert og gjenkjennelsesbasert. Den gjenkjenningsbaserte prosessen baserer seg på at en a) observasjon av utøvd lederskap i det daglige er koblet opp mot b) et sett med forventninger som i en c) gitt kontekst danner grunnlaget for d) egen oppfatning. Oppfatningen dannes dermed ut fra eksponering av lederskap vurdert opp mot egen for-forståelse for hva godt lederskap er og konteksten den observeres i der konteksten beskrives som den sentrale faktoren. Lederskap hevder derved å være en kognitiv kunnskapsstruktur hos den som utsettes for lederskapet og lederskapets effekt vurderes ut fra i hvilken grad dette sammenfaller med hva man forventer, foretrekker eller ønsker skal være målet på en god leder. Den slutningsbaserte prosessen beskriver en sammenheng mellom oppfatninger av utøvd lederskap og viktige organisatoriske hendelser. Dette knytter lederskapet i praksis opp mot organisasjonens måloppnåelse og resultater, der et godt resultat på bunnlinjen på mange måter automatisk assosieres med at lederen eller andre beslutningstagere gjør en god jobb og dermed oppfattes som gode ledere (Johansen, Fosse, & Boe, 2019). Den førstnevnte prosessen, den gjenkjennelsesbaserte, vil være den mest relevante prosessforståelsen opp mot vår oppgave. Den slutningsbaserte prosessen vil derimot også kunne utnyttes for å videre nyansere analysen av positivt lederskap opp mot mulige hendelser og resultater.

Ledelse og lederskap er i stor grad avhengig av konteksten det utøves innenfor og siden denne oppgaven forsker på ledelse i en militær kontekst, så er det viktig å fastsette noen rammer og begrep for hva en militær kontekst innebærer. Ledelse i en militær kontekst karakteriseres ofte av å være farlig eller ekstrem og innebærer mulig risiko for alvorlig skade og i verste fall død

blant personellet som en del av den jobben man er satt til å gjøre. En jobb som involverer makt- og/eller våpenbruk under varierende grad av press (Johansen, Fosse, & Boe, 2019).

Det er dermed hensiktsmessig å se på en kontekstspesifikk tilnærming til militær ledelse. Og et naturlig utgangspunkt vil være å se på de ulike ledelses-nivåene i militæret. Hunts flere-nivåers ledelsesmodell i en forenklet versjon har en god, men ikke fullverdig, overføringsverdi til ledelsesnivåene som benyttes i forsvaret (system, organisatorisk og direkte versus strategisk, operasjonelt og taktisk). Hunts modell vektlegger samtidig både vertikale og temporale aspekter av ledelse som går utover de horisontale ansikt til ansikt-interaksjonene på de lavere ledelsesnivåene. I en hierarkisk organisasjon som forsvaret, med ledere fra sersjanter til generaler, er det maktpåliggende å kunne betrakte hvordan ledelse varierer på tvers av nivåer (Johansen, Fosse, & Boe, 2019).

Ved å knytte militær ledelse til kontekst, organisasjonsperspektiv og hierarki kan man definere tre generisk innrettede ledelsesnivåer. På laveste nivå handler dette om direkte lederskap – eller «å se hverandre i øynene». Dette lederskapet bør preges av en omfattende sakkunnskap innenfor det feltet der ledelse utøves, og ikke nødvendigvis helhetsforståelse. Det er på dette nivået Forsvaret står overfor en kulturell dreining og rolleendring i forbindelse med OMT, hvor spesialistene i større grad ivaretar det direkte lederskapet, mens offiserene i større grad skal ha helhetsperspektivet (Johansen, Fosse, & Boe, 2019).

På mellomledernivået er det behov for indirekte lederskap, der lederen primært har direkte kontakt med sine nærmeste undersjefer og stab (ledergruppe, kommandoteam). Dette handler om å være sjef for sjefer, og i denne lederrollen vil derfor evne til overblikk og ikke minst abstraksjon være særlig viktig. Slike sammensetninger er det mange eksempler på i den militære organisasjonen, hvor ledergrupper, luftvingstaber og avdelinger ved taktisk kommando i Luftforsvaret (NAOC) er noen instanser av mellomleder-nivå. På strategisk nivå finner vi toppledere og sjefer for større staber. I disse kontekstene hersker en stor grad av kompleksitet i oppgaver hvor man må balansere ulike krav, både interne og eksterne. Sjefene her må være ytterst fleksible, og det stilles strenge krav til overblikk, helhetstenkning, abstraksjon, politisk kunnskap, statsforvaltning og styringsmekanismer i egen virksomhet (Johansen, Fosse, & Boe, 2019).

I korte trekk er militær ledelse knyttet planlegging og gjennomføring av militære operasjoner, underlagt statlig og sivile forvaltningsprinsipper. Gjennom utøvelse av kommando og kontroll

(K2) foregår det klassiske operasjonelle lederskapet. Likevel må den militære lederen tilnærme seg en balansert lederatferd, med vekslning mellom lederskap og styring.

2.1.2 Oppdragsbasert Ledelse & Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse

«Fortell aldri hvordan medarbeiderne skal gjøre ting. Fortell dem hva de skal gjøre, og de vil overraske deg med sin oppfinnsomhet». – General George S. Patton

Parallelt med denne studien, lanserer også Forsvaret en ny og oppdatert beskrivelse av Forsvarets grunnsyn på ledelse. Dette medfører blant annet at grunnsynet skifter fortegn fra Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (FSJGL) til Forsvarets grunnsyn på ledelse (FGL), og sender i så måte et signal om økt tilhørighet og felleskap rundt grunnsynet. De to dokumentene er likevel kongruerende basert på et felles teoretisk utgangspunkt, og derav grunnleggende like.

Forsvarets Grunnsyn på Ledelse framsetter at praktisk ledelse i stor grad er tuftet på adferds- og relasjonsorientert ledelse, oppdragsorientert ledelse og utviklingsorientert ledelse (FGL, 17.nov 2020). For å oppnå høyest mulig grad av ytelse hos den enkelte ansatte må lederen være bevisst på sitt adferdsrepertoar (Kirkhaug, 2019). Ved å velge den adferden som best løser oppdraget, sett i lys av disse tre ledelsesfasettene, oppnår lederen det som Forsvarets Grunnsyn på Ledelse definerer som ønsket ledertilstand, i kraft av balansert lederadferd.

Et viktig perspektiv for å forstå ledelse i en militær kontekst er Forsvarets formelle ledelsesfilosofi – Oppdragsbasert Ledelse (OBL) (ofte også omtalt som auftragstaktik, eller mission command i NATO). Implementeringen av OBL har vært i tråd med internasjonal tenkning, utdanning og praksis rundt militær ledelse. Mission command er i dag betraktet som den mest effektive ledelsesfilosofien under militære operasjoner (Johansen, Fosse, & Boe, 2019). En slik type ledelse krever høy grad av gjensidig tillit, da den baserer seg på sjefens intensjon, formulert gjennom mål, hensikt og metode. Dette fremheves også i begge grunnsynsdokumentene, hvor hensikten i FSJGL konkretiseres ved hvordan ledere i Forsvaret skulle utøve ledelse, og dermed vektlegge *lederatferd* (Forsvaret, 2012), mens FGL beskriver hensikten mer i en verdiorientert retning med fokus på tydelige forventninger (Forsvaret, 2020). Oppdragsbasert ledelse har som hensikt å desentralisere beslutningsmyndigheten. Dette vil kunne gi effekter i form av mer effektiv håndtering av raske endringer, kartlegge

mulighetsvindu og gi en større grad av fleksibilitet ved at beslutninger og initiativ kan gjennomføres på alle nivåer i organisasjonen, så lenge sjefens intensjon er ivaretatt. Likevel er ikke nødvendigvis oppdragsbasert ledelse tilstrekkelig, og det er ofte nødvendig å kombinere denne lederfilosofien med andre former for ledelse (Ben-Shalom & Shamir, 2011).

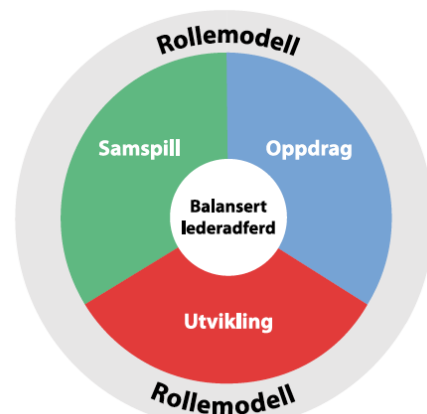
Oppdragsbasert ledelse vil dermed kunne belønne kreativitet og kompetanse uansett hvor i hierarkiet det utvises, men stiller også dermed betydelige krav til den enkeltes vurderingsevner (Johansen, 2019). Tillit mellom over-, under- og sideordnet er en av de absolutte forutsetningene for at oppdragsbasert ledelse skal fungere etter intensjonen.

Begrepet balansert lederatferd har følgelig blitt introdusert som en operasjonalisering av de individuelle forutsetningene for å utøve oppdragsbasert ledelse. Det teoretiske rammeverket for balansert lederatferd stammer fra Yukls

hierarkiske taksonomi for lederatferd som oppsummerer mye av forskningen på feltet. De tre sentrale metakategoriene for lederatferd er oppdragsfokus, samspill og utviklingsorientering.

Balansert lederatferd tar utgangspunkt i disse tre kategoriene og innebærer videre å velge den atferd som best løser oppdraget og samtidig er tilpasset individets behov. Balansert lederatferd er således

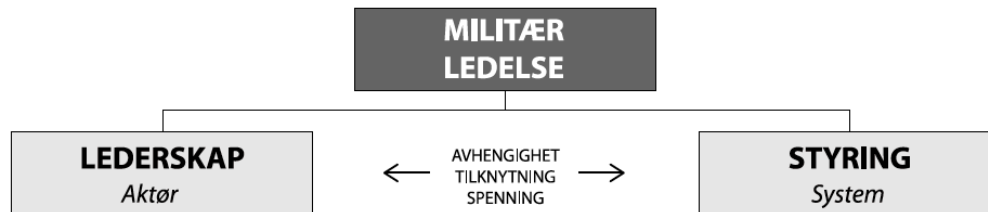
en ferdighet som kan trenes og utvikles i rammen av både seg selv og gruppen (Johansen, Fosse, & Boe, 2019). Siden Forsvaret i stor grad opererer i team, må ledere eksempelvis kunne balansere relasjon mot struktur, endinger og utvikling mot bevaring og samt å mestre det å kunne si ifra satt opp mot lojalitet. Forsvaret tar derfor utgangspunkt i de tre metakategoriene for lederatferd.



Figur – Balansert lederatferd

Forsvarets ledere skal uøve effektiv militær ledelse i fred, konflikt, krise og krig. Samtidig er Forsvaret underlagt samfunnets krav og forventninger til forsvarlig drift og forvaltning av betydelige ressurser på fellesskapets vegne. Militære ledere må være forberedt på hurtig vekslingen mellom operativt ansvar og forvaltningsoppgaver. – Forsvarets grunnsyn på ledelse (Forsvaret, 2020).

Forenklet sett handler grunnsynet om at militære ledere må kunne fungere både i en operativ kontekst med operasjoner, øving og trening og i en administrativ kontekst med arbeidsgiveransvar og forsvarlig forvaltning. Denne tolkningen muliggjør en integrasjon av komponentene lederskap, kommando, ledelsesfilosofien «oppdragsbasert lederskap» og styringskonseptet «mål og resultatstyring» (Johansen, Fosse, & Boe, 2019). I FGL visualiseres spennet mellom lederskap og styring i figuren under.



Figur - Lederskap og styring

Grunnsynet henter sitt grunnlag fra Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar, mot (RAM) og utpeker dette som basis for organisasjonens lederskap. Disse skal ligge som verdigrunnlag for all ledelse. Verdibasert ledelse oppfattes av Forsvarssjefen som avgjørende for å beholde tillit. Tilliten som oppnås oppfattes til å være selve fundamentet i oppdragsbasert ledelse, som er ledelsesmodellen Forsvaret har valg for å lede sin virksomhet.

2.2 Gruppedynamikk og ledelse

Gruppedynamikk og ledelse i en organisasjon er gjensidig avhengig av en grad av organisatorisk og individrettet evolusjon for å kunne tilpasse seg stadig oppdukkende endringer og utfordringer. Teorier for endringsledelse er dermed tett knyttet til kjernen av ledelse; evnen til å lede.

2.2.1 Ledelse ved endring

Hvorfor skal man initiere, eller hvorfor i det hele tatt foreta en endring? Fordi alt er i en kontinuerlig endring. Det er intet som ikke er under forandring, ikke engang det menneskelige

DNA. Tilpasning til et ytre eller indre miljø kan skje i større eller mindre skritt, men endring må forekomme for å overleve (Darwin, 1859).

Organisatoriske endringer kan initieres av ulike faktorer. Man kan hovedsakelig dele disse opp i to hovedkategorier: Planlagt endring og institusjonell endring (Heldal, 2019). Disse kan videre drives top-down eller bottom-up.

Lewin argumenterte for at om endringen skal bli vellykket, dvs. gi den ønskede effekt både utenfor og innenfor bedriften, må de riktige forberedelser gjøres (Lewin, 1947). Dette inkluderer grundige prosesser både før, under og etter endringstidspunktet. Lewin fremsatte med bakgrunn i dette en teori om at endring foregikk gjennom tre faser, unfreeze, change, freeze.

Kotter raffinerer Lewin's endringsteori ytterligere (Kotter, 1995). Kotter fremsetter teorien om en åtte-trinns prosess for omfattende endringer. I det første trinnet mener Kotter at man skal skape en følelse av at endringen er en nødvendighet og hvis ikke den enkelte i organisasjonen selv erkjenner at det er et reelt behov for endring, vil endringen kunne bli motarbeidet. I andre trinn foreslår Kotter å forme en gruppe med myndighet til å gjennomføre endringen. Gruppen skal fungere som los gjennom endringsprosessen. I tredje trinn skal det utvikles en visjon og en strategi. En klar visjon er for at de ansatte i organisasjonen ikke skal miste motivasjonen for endringen underveis, samt ikke skal miste slutttilstanden ut av syne. I fjerde trinn skal endringsvisjonen kommuniseres slik at visjonen og veien til målet må selges inn i organisasjonen. Det femte trinnet består i å fjerne hindringer for endringen, ved å få de ansatte til være i takt med visjonen. I trinn seks skal man synliggjøre kortsiktige, oppnåelige resultater. Ved det syvende trinnet konsoliderer man de oppnådde resultatene og presser videre i endringsprosessen. I det åttende trinnet forankres de nye resultatene i ny organisasjonskultur. For at endringen skal forankres må verdiene som støtter visjonen fremheves. Kotter fremhever at dynamikken i organisasjonen, og etablering av samstemt forståelse av endringsnødvendighet på alle nivåer i organisasjonen er essensielt.

2.2.2 Gruppedynamikk – SPGR

Praktisk ledelse er i stor grad atferdsorientert og avhenger derfor av evnene til å bygge konstruktive relasjoner. I Forsvaret er man helt avhengig av samhandling og de fleste jobber gjennom felles innsats og handlinger. Med andre ord vil lederens sjanse for å lykkes i stor grad baseres på evnen til å mobilisere mennesker i effektive grupper (Forsvaret, 2020).

Systematisere-person-gruppe-relasjonen (SPGR) er en teori operasjonalisert gjennom et verktøy for å forklare gruppeprosesser og gruppers utvikling (Sjøvold, 2007). Modellen er basert på en rekke bidrag gjennom et sett av forskere og teorier, og er i så måte en integrert teori. Gjennom å benytte perspektiver på individnivå har verktøyet utviklet seg til gruppenivå, og også videre til organisasjonsnivå. Helt fra de mer sekvensielle teoriene om atferd i system gjennom faste faser (Tuckman, 1977), til McGraths ide om hvordan funksjoner mobiliseres gjennom atferd, videreutviklet av Bakles i et likevektsprinsipp hvor balanse i funksjonene står sentralt, har gruppenivået kommet mer til sin rett (Sjøvold, 2007). Dette understøttes av Parsons og hvordan gruppen også beskrives som kontekstavhengig og tilpasningsdyktig, og hvordan gruppen dermed kan styre eller styres for å fremheve den aktuelle funksjonen til den aktuelle tiden (Parsons, 1949).

Ut ifra tanken om gruppens funksjon og vekst har SPGR vokst frem som en integrert teori. Teorien visualiserer og forklares som en spinn teori, basert på de fire store funksjonene innenfor gruppeutvikling. Med de fire store menes det her funksjonene kontroll, avhengighet, omsorg og opposisjon. Sentralt i SPGR står tanken om hvordan de ulike funksjonene er likestilt i gruppen, og må være til stede eller komme frem i den gitte kontekst. Den ideelle funksjonen for en utviklende gruppe beskrives som selvdrevet, høy på tillit, utover-rettet og omtales som synergi. I motsatt ende har vi funksjonen tilbaketrekning; gruppen er avhengig av tydelig ledelse, lav på tillit og jobber mer innoverrettet.

Modellen beskriver som balanse som et gyrostabilisert hjul i stadig spinn, hvor funksjonene alle kommer til sin rett og frafaller i en så stor hastighet at de ikke dominerer. Altså er atferd skiftende og tilpasset. I en dårlig gruppefunksjon, vil ubalanse oppstå. En velkjent, men dårlig måte å løse en slik balanse på, er at individene i gruppen inntar de rollene de er mest predisponerte for å innta. Den optimale måten er derimot å frigjøre seg fra disse rollene, og

heller utøve atferd ut ifra behovet der og da i den gitte situasjonen for å løse den pålagte oppgaven (Sjøvold, 2007). Ergo skiller SPGR modellen seg ut ved at den oppnår balanse i så høy hastighet at de ulike funksjonene nesten fremkommer samtidig. Det er likevel ikke slik at alle grupper må operere på synerginivå, da det ikke alltid er gruppens hensikt å være effektiv gjennom synergi. Til slutt kommer tillit inn som en faktor som utspiller seg ulikt i de ulike funksjonene. Ved en tilbaketrekingsgruppe, er tillit basert på at alle kan jobben sin godt og vet hva de gjør, mens i en synergigruppe er tillit mer fokusert på at man blir utfordret og utviklet (Sjøvold, 2007).

2.2.3 Ledelse av endringsprosesser

Ovenfor har vi forsøkt å gi en begrenset, men overordnet innføring i teorier rundt planlagte strategiske endringer og gruppedynamikk. Siden organisasjoner består av sosiale systemer i form av grupper (Jacobsen D. &., 2016), er det grunn til å påstå at en gruppe lar seg påvirke av endringer, og at det derfor er relevant å betrakte en gruppe når vi omtaler organisatorisk endring. Dermed er det også naturlig å involvere ledelse. I enhver endringsprosess vil ledelse ha en betydning, da det er lederens rolle å «lede endringen» (Cummings, 2015). Bridges & Bridges poengterer denne rollen gjennom 5 scener hvor lederen veksler mellom å på den ene siden lede for endringen, og på den andre siden endre sitt lederskap (Bridges & Bridges, 2017). Dette kan videre relateres til begrepet situasjonsbestemt eller situasjonsbetinget ledelse. Her baserer lederen sitt lederskap mellom hovedsakelig tillit og kontroll, avhengig av de som skal ledes kompetanse og motivasjon.

Teorien er visualisert både gjennom Hersey & Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse, og ytterligere detaljert gjennom Blake & Mountains «The Leadership Grid». En slik form for ledelse baserer seg i stor grad på lederens evne til sosial kompetanse (Heldal, 2019). Videre har det også blitt poengtert hvordan medvirkning i endringsprosesser kan være en betinget suksessfaktor (Amundsen, 2016). Det er derfor grunn for lederen til å være bevisst dette og hvordan medvirkning kan nyttes både direkte og indirekte. I samme prosess vil også «empowerment» måtte forstås opp mot informasjonsflyt og bemyndiggjøring mot ulike nivåer i organisasjonen, og hvordan dette igjen relateres til ansattes innvolvering i endringsprosessen (Parsons, 1949). Sett opp mot en SPGR kontekst, vil det dermed være opp

til lederen å forstå hvor han skal posisjonere seg for å fremme en eller flere av de 4 grunnleggende funksjonene; avhengighet, kontroll, opposisjon og omsorg (Sjøvold, 2007).

2.3 Positiv ledelse

I tradisjonelle definisjoner av lederskap, er det lederens personlige egenskaper som har vært viet mest oppmerksomhet. Det var egenskapene hos lederen som førte til suksess. Disse var universelle og kunne lykkes i alle organisasjoner. I senere tid utviklet man dette perspektivet og tok inn en dimensjon av atferd i betraktningen. I dette ligger det til grunn hva lederen må foreta seg for å bevisst legge til rette for, og oppmuntre til sosiale interaksjoner, og i så måte oppnå suksess. Slik ble det lederens rolle nå å sørge for at det ble opprettet en felles forståelse for, og økt drivkraft blant de ansatte. På denne måten ble fokuset også flyttet fra personen til felleskapet med mål og visjoner som organisasjonen styrte mot (Kirkhaug, 2019). Samtidig som *atferdsdimensjonen* ble videreutviklet, oppstod det også nyere definisjoner av lederskap. Disse hevdet at lederskap var å frigjøre potensialet som ligger latent i organisasjonen og at dette kunne gjøres med bruk av forskjellige verktøy. Det fordret også at lederen kunne inneha ulike funksjoner: *frigjøringsfunksjon*, *tjenerfunksjon*, *kollektivfunksjon*, *helhetlig funksjon* og *paradoksal funksjon* (Lord & Hall, 2005).

På denne måten har definisjonen av lederen beveget seg mer bort fra en personorientering. Lederen er ikke lenger fremstilt som en allmektig person, men heller som en funksjon av medarbeiderfokus, kollegialitet og med hensyn til interessenter (Kirkhaug, 2019).

I et organisasjonspsykologisk perspektiv blir ledelse av organisasjoner orientert i makroperspektiv, med den hensikt å forstå atferd både i team og på individnivå. Ambisjonen er å forhåpentligvis øke effektivitet i organisasjonen. I den klassiske Taylorismen, blir menneskets personlige aspekter sett på som hindringer for effektiv produksjon. De kvantitative aspektene er viktigere enn de kvalitative, og mennesket må derfor tilpasses organisasjonen, og ikke visa versa. Det er de fysiske faktorene som legger til grunn for trivsel og effektivitet. Mennesket forestilles med økonomiske og sosiale motiver. Den enkeltes motivasjon tilskrives økonomiske incentiver og reguleres gjennom et rent transaksjonsforhold. Med støtte i Hawthornestudiene (1920), utviklet tanken om et fornuftig

og økonomiske motivert menneske seg til å nå også inkludere sosiale forestillinger. På denne måten ble eksempelvis behovsteori også gjeldende (Adriaenssen, Johannessen, & Johannessen, 2017).

Senere har begrepet «ny organisasjonspsykologi» fått aksept for at mennesket er komplekse og mer sammensatte enn den klassiske tankegangen predikerte. Mennesket blir ikke lenger påstått ut ifra egoistiske hensyn, men fra et perspektiv der mennesker er positive og ansvarlige. Bevegelsen hevder at de klassiske hierarkiske lederskapsmodellene vil kunne komme til kort i nyere generasjon organisasjoner der kreativitet og innovasjon står som forutsetninger. Mennesket drivkraft hentes ikke nødvendigvis fra ytre materialistiske virkemidler, men gjennom den enkeltes indre belønning. Utgangspunktet er da tatt i at den enkeltes interesser og organisasjonens interesser ofte er sammenfallende. Videre tendenserer ny organisasjonspsykologi til å fokusere på å styrke og dyrke det positive. Dermed er det ikke nødvendigvis vurderinger, personlighetstester og karakterer som bør vektlegges, men verdier og dyder, altså hvem du virkelig er og hva du står for. På den måten forstår vi den nye organisasjonspsykologien med fokus på prestasjonsfremming hos den enkelte arbeider, og gjennom positiv psykologi. Denne psykologien anvendes top-down, fra ledelsen ovenfor den ansatte og bidrar til å skape en positiv orientert kultur. Slik appelleres den enkeltes mestringsevne, holdninger til medarbeidere, entusiastisk motivering og mindfulness for måloppnåelse. Dette resulterer ikke bare i personlig utvikling, motivasjon og kulturbygging, men at organisasjonen samtidig utvikler seg. Samtidig oppstår det ett premiss for utøvelse av aktuell ledelse, ved at også lederen må søke å utvikle seg i takt med organisasjonen (Bridges & Bridges, 2017).

Selv om ledelse primært utføres top-down, hevdes det at en forutsetning for at positivt lederskap skal oppleves unisont i en organisasjon, er lederen selv nødt til å oppleve positiv ledelse både fra undergitte og overordnede, ergo er positivitet en delvis avhengig faktor (Avolio & Gardner, 2006).

Dermed kan det hevdes at der den klassiske organisasjonspsykologien tok sikte på å begrense det negative, fokuserer den nye organisasjonspsykologien på å fremme det positive (Adriaenssen, Johannessen, & Johannessen, 2017).

2.3.1 Tillit

Tillit er en av grunnpilarene innenfor ledelse, og er i og for seg fellesnevneren for lederens anledning til å oppnå påvirkning uten bruk av tvang. I sin klassiske forstand linkes begrepet tillit gjerne opp til lojalitet, men det er viktig å forstå at tillit innebærer langt mer enn dette. Burke (2007) definerer tillit til å være «en underliggende psykologisk betingelse som forsterker eller svekker relasjoner mellom to personer eller mellom personer og organisasjoner» (Kirkhaug, 2019). Høy grad av tillit, skaper forutsigbarhet ved at det er sammenfall mellom forventet og opplevd atferd (Irgens, 2016). På samme måte som tillit er et positivt ladet begrep, vil fraværet av tillit, eller mistillit, påvirke negativt. Derfor handler det i stor grad om å oppnå høy tillit i kombinasjon med lav mistillit. I denne oppgaven forstår vi tillit som en gjensidig relasjon, gjerne mellom leder og underordnede. For å forstå at tillit ikke bare er en uavhengig variabel, vil vi forsøke å nyansere begrepet ved å dele det opp i institusjonell tillit, kalkulert tillit og relasjonell tillit. Der institusjonell og kalkulert tillit er ansett som kognitive, skiller relasjonell tillit seg ut som en mer følelsesbasert tillit.

Institusjonell tillit baserer seg på den tilliten som ligger latent mellom en organisasjon som system og dets arbeidere. På denne måten oppstår denne tilliten på bakgrunn av de forventninger man har til organisasjonen, og er gjerne justert ut ifra verdier og mål. Luhman (1999) mener likevel at det blir noe feil å bruke betegnelsen tillit opp imot systemer og institusjoner, da tilliten her gjerne baserer seg på at man stoler på organisasjonen. Utgangspunktet for tilliten er at organisasjonen ikke har skuffet medarbeideren til nå, og derfor har man en forventning om at den heller ikke vil det. I en relasjon ville ikke dette i seg selv vært nok til å bygge tillit mellom to mennesker (Rafoss, 2009). Et annet aspekt ved institusjonell tillit, er at det henger tett sammen med individets følelse av tilhørighet. Der en fast ansatt gjennom flere år, sannsynligvis opplever tillit til institusjonen, vil ikke nødvendigvis en innleid konsulent oppleve det samme. (Kirkhaug, 2019)

Kalkulert tillit er ifølge Lewicki & Bunker (1995) en «pågående, markedsorientert, økonomisk kalkulasjon som utledes ved å sammenligne utbytte av det man oppnår gjennom å skape og opprettholde forholdet, sammenlignet med kostnaden ved å opptre opportunistisk». Dermed kan det forstås ved at en handling baserer seg på et kalkulert valg som igjen vil føre til en opplevd fordelaktig gevinst. Vel viten om at individene besitter incentiver for straff og

belønning, vil man forholde seg til de avtaler som foreligger, og på den måten stole på hverandre (Berget & Kittelsen, 2017).

Relasjonell tillit er den tilliten de fleste refererer til når de omtaler tillit. Denne tillitsformen betinges i at det oppnås sterke bånd, som samtidig utgjør en risiko for sårbarhet. Roussau (1998) forklarer dette ved at individene inngår i en psykologisk tilstand hvor de aksepterer risikoen for sårbarhet, vektet opp mot forventninger om at andres intensjoner vil være positive (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). En enkel forståelse av sårbarhetsforholdet i relasjonell tillit kan derfor simplifiseres gjennom «vilje til å stole på andres atferd» og «positive holdninger til andres atferd». Med dette forstår vi at tillit også er et gjensidig forhold hvor både underordnede og leder står ansvarlig for å utveksle denne (Kirkhaug, 2019).

Tillit vil ha effekt i og fremmer blant annet koordinert atferd, reduserer konflikter og transaksjonskostnader samt at det tillater effektive og hurtige reaksjoner. I tillegg kan tillit ha effekt på den enkeltes atferd. Videre eksisterer det i litteraturen en rekke betingelser for tillit: omtanke, kommunikativ åpenhet, diskresjon, atferdsmessig konsistens, integritet og dyder er avgjørende faktorer for tillit. På samme måte vil det ligge forholde til rette for tap av tillit. Kirkhaug (2019) omtaler disse som *de syv lederskapssyndene* og ramser opp uærlighet, manipulering, illojalitet, hevn, inkonsistens forskjellsbehandling og feighet (Ibid, 2019).

2.3.2 Autoritet

Autoritet kan betraktes som lederens formelle legitime forankring i sin rolle som beslutningstaker. Med andre ord kan autoritet kobles til makt i en relasjon mellom leder og følgere. Der ledere kan påvirke underordnedes autoritet gjennom begrenset handlefrihet, kan man i motsatt tilfelle også delegere beslutningsmyndighet, og i så måte påføre underordnede autoritet. På den andre siden, er lederen helt avhengig av at underordnede legitimerer hans autoritet ved at de aksepterer og etterfølger lederens beslutninger. Eller ytterligere øker lederens autoritet ved å oppsøke han for beslutninger (Bass & Bass, 2008). Nylehn (2002) poengterer at blant annet autoritet vil oppleves ulikt mellom byråkratiske og profesjonelle arbeidstakere, og at profesjonene blir mer og mer innordnet under effektiviseringsprosjekter (Irgens, 2016).

I vår definisjon av autoritet, vil vi følge et rasjonale med utgangspunkt i at rettighetene til å utøve makt legitimeres fra flere hold (Waters & Waters, 2015). Med utgangspunkt i dette, omtaler Kirkhaug (2019) tre baser for autoritet; tradisjonell autoritet, rasjonell autoritet og personlig autoritet.

Tradisjonell autoritet bunner ut i hvordan de underordnede innfinner seg i måten ting gjøres på, derav tradisjonell. Dette kan være alt fra seremonielle elementer, til etablerte handlingsmønstre. På denne måten handler en del av autoriteten om historikk og resultater ved at man tillater og er lojal til handlingsmønsteret, da man vet at det lykkes. Slik gir tradisjonell autoritet en form for trygghet i operativ effekt og sosial kontekst. Et annet ord for tradisjonell autoritet er institusjonell autoritet, og da med henvisning til at det er institusjonen som forankrer autoriteten. I en militær kontekst er dette ytterst relevant, da militære ledere nødvendigvis ikke ville hatt noen form for autoritet uten den institusjonen (Forsvaret) legitimerer. Videre vil man se at formelle posisjoner, titler og uniformer skaper en tydelig distinksjon mellom ledere og underordnede. I så måte henvises ofte tradisjonell autoritet som en maktbase med grunnlag i ikke-personifisert basis. Likevel finnes det mangfoldige eksempler på at personer i besittelse av institusjonell autoritet, kan forsterke eller svekke denne gjennom egen atferd, og på den måten forsterke graden av respekt og lojalitet (Kirkhaug, 2019).

Når det gjelder rasjonell autoritet, så har denne sitt rasjonale i de virkemidler organisasjonene benytter for styring. Lover, regler, prosedyrer og verdier er slike virkemidler, og definerer dermed lederens mulighetsrom. Suchman (1995) bruker begrepet *strukturell legitimitet* og viser til hvordan organisasjonen offentlig legitimerer sitt virke strukturelt og prosessuelt (Suchman, 1995). French & Raven knytter dette opp mot hvordan en aktør A gjennom rasjonell autoritet er forpliktet til å etterkomme aktør B på bakgrunn av den strukturelle makten denne typen autoritet legitimerer (French & Raven, 1959). Rasjonell autoritet innebefatter også autoritet på bakgrunn av faglig kompetanse, der lederens autoritet legitimeres gjennom evnen til faglig innsikt (Kirkhaug, 2019).

Personlig autoritet er i større grad forankret i individet lederen, og måten denne oppfattes på. Denne autoriteten kommer til nytte der verken tradisjonell eller rasjonell autoritet er tilstrekkelig. Den blir også betegnet som *karismatisk autoritet* og relateres til lederens talent, egenskaper og evne til å engasjere. I så måte knyttes denne formen for autoritet ofte opp til

ideen om ledelse som et transformasjonsforhold hvor lederen appellerer til de underordnede gjennom indre motivasjonsfaktorer (Bass & Riggio, 2010).

2.3.3 Makt

Makt som begrep blir forvirret ofte med autoritet, eller innflytelse (Martinsen, 2015). En måte å skille disse på kan være å fremheve autoritet som lederens formelle legitimering ved beslutningstaker, og makt i større grad som operasjonaliseringen av disse beslutningene. I følge Yukl (2019) er derfor makt definert som en persons kapasitet til å påvirke holdninger og atferd hos andre, til tross for motstand (Yukl, 2019). Dermed forstår vi makt som en form for kontroll over ressurser som er av verdi for andre, der den som i størst grad kontrollerer disse også har mest makt (Lai, 2014). Sørhaug (1996) har i sin definisjon av ledelse dratt fram et samspill mellom tillit og makt, og argumenterer for hvordan disse to står som avhengige av hverandre med lederen i krysningspunktet (Sørhaug, 1996). Makt som begrep bærer også med seg en viss negativ ladning, og kan derfor ifølge Sjøvold (2016) betegnes ved god eller ond (Kirkhaug, 2019). For å i større grad forstå denne oppfattelsen av makt, vil vi derfor kategorisere i tre typer; tvangsmakt, belønningsmakt og normativ makt.

Tvangsmakt forstås som uformelle og formelle verktøy for å påvirke at medarbeideren til å gjøre som pålagt. I motsatt tilfelle vil tvangsmakten derfor også anvendes når medarbeideren ikke følger pålagte gjøremål (Martinsen, 2015). Dermed handler ikke ledelse bare om å ha gode relasjoner til sine medarbeidere, men også å tvinge disse til å utføre en handling de vanligvis ikke ville utført. Ved å ikke utføre denne handlingen, kan tvangsmakt benyttes i form av formell straff. Dette være seg eksempelvis tap av lønn, bortfall av rettigheter eller avskjed. Straffen kan også være mer subtil og forekomme uformelt gjennom tilsnakk, kritikk, tap av ansikt og trakassering (Kirkhaug, 2019). Å benytte seg av tvangsmakt handler i stor grad om sosiale vurderingsevne og dømmekraft (Martinsen, 2015). Ved å benytte seg av tvangsmakt må derfor lederen vekte dette opp mot forventningene til reaksjoner, samt ønsket effekt. Er tvangsmakten forankret i formaliteter, vil den oppfattes som legitim (Kirkhaug, 2019). Tvangsmakt brukes dermed ofte i forbindelse med endringsprosesser der man møter organisatorisk motstand, situasjoner med behov for radikale beslutninger eller kaotiske situasjoner. Tvangsmakt vil i liten eller ingen grad motivere medarbeidere til å yte mer enn det som kreves for å unngå straff (Ibid, 2019).

Der tvangsmakt kan forstås som tilgangen til å straffe medarbeiderne, er belønningsmakten i motsatt ende av skalaen. De formelle og uformelle mekanismene en leder har tilgang til å benytte for å belønne medarbeideren, vil føre til makt. Dette kan eksempelvis være lønnsmidler, opprykk, bonuser, forfremmelser osv. Lederens tilgang til belønningsmakt avgjør hvorvidt lederen har innflytelse over medarbeiderens atferd (Martinsen, 2015). Samtidig vil graden av belønningsmakt avhenge av hvorvidt medarbeideren etterspør de gode lederne forvalter, og hvordan de opplever tilgangen til disse. Det hevdes også at belønninger som kobles til medarbeidernes prestasjoner, vil føre til at medarbeiderne kun yter det nødvendige for å kunne oppnå belønningen. Derfor vil ikke belønningsmakt alene være nok til å oppnå det Kirkhaug omtaler som ekstrarolleatferd (Kirkhaug, 2019). Belønningsmakten er tett knyttet til transaksjonsledelse da selve belønningen anses som en formell transaksjon. Effekten av denne transaksjonen kan forvitte om den aldri benyttes eller ikke oppleves som realistisk (Lai, 2014). Det er den mer uformelle belønningen, i form av sosiale belønning som eksempelvis positiv oppmerksomhet, som antas å ha høyest positiv effekt på medarbeideren (Kirkhaug, 2019).

Den normative makten refereres til som lederens personlige kapasiteter innenfor spekteret av uformelle lederverktøy. Disse verktøyene kan blant annet være verdier, visjoner og formål, og er ment til å påvirke medarbeiderens motiver, prioriteringer og mentale orienteringer. Jo mer normativ makt nyttes, jo mindre blir gjerne avstanden mellom lederen og medarbeideren. (Kirkhaug, 2019). For å kunne bevisst kunne nytte seg av normativ makt, vil det ligge til grunn en forståelse for sosial intelligens. Ved at lederen for utrykt positive emosjoner, vil han også kunne oppnå tilsvarende atferd blant sine medarbeidere. På denne måten fremmes også produktiviteten i organisasjonen (Fry, Vitucci, & Cedillo, 2005). Innenfor konseptet normativ makt befinner også ekspertmakt og referansemakt seg. Disse antas å kunne ha en større effekt på medarbeiderens yteevne og trivsel, enn mer formelle makttyper (Martinsen, 2015). I nyere tid har det også blitt viet oppmerksomhet ved lederes ekspertise innenfor organisering og lederskap, da organisasjoner i seg selv oppfattes som komplekse systemer. I en militær kontekst har også Bakke & Setvik (2014) bevist sammenheng mellom undergittes opplevelse av makt hos nærmeste overordnede, og dennes unike lederkompetanse. Samtidig praktiserer Forsvaret en situasjonsbestemt tilnærming til ekspertmakt, der den som står i situasjonen kan bli den som leder, uavhengig av rang. På samme måte som at en leder kan passe i en gitt situasjon og derav tilegnes normativ makt (eventful leaders), kan også ledere oppnå det

samme ved å selv skape situasjoner (event-making leaders) (Kirkhaug, 2019). Kompetanse fremheves som en viktig kilde til makt, samtidig som det påpekes at behovet for lederen som fagekspert er redusert etter hvert som medarbeidere stadig innehar et høyere nivå på sin kompetanse (Lai, 2014). Normativ makt er gjennom sin appell til medarbeiderens moral en naturlig posisjon i organisasjoner med krevende oppdrag, der kilden til suksess i stor grad ligger i samspillet mellom leder og medarbeider. Forsvar, politi og servicebransjen er bransjer hvor normativ makt i stor grad anvendes. Samtidig kritiseres maktypen for å være for ensidig og med fare for tap av selvstendighet hos medarbeideren, og således hemme kreativitet og utvikling (Kirkhaug, 2019).

3.0 Metode

For å skille forskning fra hverdagsoppfatninger, må det foreligge et felles rammeverk som definerer forskningsprosessen. I dette kapitlet vil vi presentere hvordan vi har forholdt oss til dette rammeverket ved å belyse metodikken som ligger til grunn i studien. Ved å ta for oss den aktuelle teorien bak samfunnsvitenskapelig metode, for så å vise til hvordan vi tenker rundt gjennomføring av innsamling av data vil vi til slutt presentere de valg vi har gjort ut ifra problemstilling og forskningsobjekt.

3.1 Forskningsdesign

Dahler- Larsen legger til grunn tre nivåer innenfor sin definisjon av kvalitativ metode, og viser til metode som vitenskapsteori: epistemologi og ontologi, metode som undersøkelseslogikk og design og metode som teknikk for å generere og behandle data (Dahler-Larsen, 2007). Der epistemologiske teorier er oppfatninger om hvordan man skaffer seg kunnskap, dreier den ontologiske retningen seg om grunnleggende antakelser om hvordan den sosiale verden ser ut (Hollis, 1994). I en gitt setting som denne, vil det være hensiktsmessig å forstå samfunnet, eller som her, en organisasjon gjennom et ontologisk perspektiv basert på individets rolle i samfunnet, og samfunnets rolle i individet. Videre vil det være sentralt at vår tilgang til empiri betraktes epistemologisk, ved at det ikke nødvendigvis vil være alt som vil fremkomme gjennom våre metoder. Eksempelvis kan svarene i et intervju tolkes uten hensyn til intervjuobjektets perspektiv.

Innenfor kvalitativ forskning finnes det igjen en rekke alternative forskningsdesign, hvorav transparens utgjør et felles krav for dem alle (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). For å være sikker på at vi benyttet det riktige verktøyet sett ut ifra hensikten ved oppgaven, vurderte vi henholdsvis de fire tradisjonene fenomenologi, etnografi, grounded theory og casedesign.

Slik den etnografiske tilnærmingen beskrives som en fortolkning av kultur, sosial gruppe eller sosialt system, anser vi ikke dette designet som hensiktsmessig slik vi vurderer forskningsspørsmålene våre. I tillegg er noe av styrken i designet basert på et grundig feltarbeid over lang tid, noe vi måtte innse at vi ikke var kapabel til. Innenfor fenomenologien baserer retningen seg på å forstå mennesket og individet for å forklare meningen ved et fenomen. Fenomenologisk forskning bygger på tidligere erfaringer og kunnskap, og forståelse for mennesket. I dette tilfellet anser vi en fenomenologisk vinkling å bli for individfokuset, og derav igjen ekskluderende ut ifra tanken om å betrakte OMT som system. Dermed står vi igjen med to forskningsdesign, casedesign og Grounded theory.

Robert K. Yin definerer casestudiet til å være «en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare» (Yin, 2007). Metoden fungerer ved at man samler inn mest mulig informasjon om et avgrenset fenomen, dette være seg et studieobjekt eller hendelse. Casestudiet tolkes opp mot allerede etablert teori. Slik OMT fremstår kombinert med vårt ønske om å studere dens effekt, er enkeltcasestudie med flere analyseenheter en relevant fremgangsmåte.

Det kan argumenteres for at casestudie er riktig design for å betrakte OMT som et studieobjekt, men det kan da ende opp med at det er premissene bak og ikke nødvendigvis praksisen ved det som får fokus, slik vi ønsker. Derifra kan OMT betraktes som en case i form av organisatorisk endring, men står da i fare for å kunne bli for låst fast i et tidspunkt for endringen, da det heller ikke er endringsteori som vil være drivende for oppgaven, men heller supplerende. Fordelen med casestudie opp mot OMT er nettopp ideen om å betrakte OMT i den settingen og de mekanismene som eksisterer «her og nå» slik den har fått utfoldet seg og påvirket så langt i organisasjonen. I så måte er casestudiet av en slik art at det fremstår nesten naturlig å plassere OMT innenfor begrepets omfang. En annen fordel ved casestudiet er at det gir åpning for å kunne benytte ulike metoder for fremskaffelse av data. Gitt forfatterens ståsted, vil det nødvendigvis også herske noen antakelser som videre vil føre oss inn i undersøkelser basert på disse antakelsene. Casestudiet er også utelukkende teoridrevet, noe

som passer oppgavens omfang. Likevel kan det hevdes som en utfordring at om det teoretiske grunnlaget blir uten tilstrekkelig nyansering vil oppgaven også bli for snever uten eksplorativ frihet. I form av sin strukturelle intensjon, er casesdesignet passende og på mange måter optimalt for måten studien vil gjennomføres.

Grounded theory (GT) er det siste vurderte forskningsdesignet. Dette er en retning, som til motsetning til casesdesign, ikke baserer seg på et teoretisk utgangspunkt. Grounded theory påpeker at et utgangspunkt hvor teori er styrende, vil begrense forskerens perspektiv. Dermed foreslår GT å la dataene og forskningsfeltet bestemme retningen, og slik i større grad kunne omfavne et bredere spekter av muligheter. I så måte blir teorien kun et datagrunnlag på lik linje med annen data, og kan dras inn som bidrag under analyse av dataene. Ulempen med en slik tilnærming, er at problemstillingen må formuleres åpent og ikke for konkret. Dette igjen kan føre til en overgeneralisering hvor våre antakelser blir for retningsangivende tidlig i prosessen. Videre vil det kunne føre til en teoretisk mangelfull og snever studie uten nødvendig forankring. Ved å nytte GT som metode, ville vi kunne tilpasse retningen for studien undervegs i prosessen. I vårt tilfelle ville vår faglige erfaring og selvopplevelse av OMT være en styrke under analysearbeidet, da det raskere kan føre oss til sammenhenger. Vi vil nok kunne dra nytte av mulighetsrommet GT gir oss, og samtidig oppnå stor innsikt gjennom dette forskningsdesignet. Grounded Theory er i så måte empiridrevet og definitivt eksplorativ, noe som gir oss anledning til å utforske fenomenet OMT, uten å definere det for tungt opp mot en teori. Samtidig er vi helt avhengige av det teoretiske rammeverket som eksisterer, og må i så måte balansere det eksplorative og noe frie utgangspunkt, opp mot den definerbare og teoretiske bakgrunnen.

Bakgrunnen for valgt forskningsdesign baserer seg i stor grad på ambisjonen om å utforme en aktuell og velforankret studie. Med dette som utgangspunkt ble det lagt stor vekt på fordelene og ulempene ved casesdesign og GT.

Som case, passer OMT ypperlig innenfor designets premisser. Likevel erkjente vi at gitt tidspunktet vi gjennomfører studien, sett opp mot fasene i ordningen, vil vi ikke kunne betrakte OMT som en lukket case. Dermed erfarte vi at caset var så «levende» at et teoritungt design ville blitt utfordret undervegs, da det stadig ville skjedd bevegelser i organisasjonen som ville påvirket, samtidig som informantene kunne blitt påvirket av dette. Eksempelvis ble ett nytt grunnsyn på ledelse sluppet midt i studien. Vi kunne låst problemstillingen til å gjelde en spesifisert periode, men står da i fare for å gjennomføre en studie som er utdatert før den er

ferdig. Vår løsning blir derfor å redefinere caset til å gjelde Luftforsvaret og den organisatoriske grunnmuren ved forsvarsgrenen. På den måten kan vi håndtere at OMT fortsatt vil kunne fremstå dynamisk, mens Luftforsvaret gjennom sin størrelse av natur vil utgjøre stabilitet. Etter å ha rådført oss med fakultetene ved FHS og NTNU har vi konkludert med en noe rund metodisk tilnærming, der OMT vil betraktes som et casestudie, men med innslag av eksplorativ frihet slik den tillates innenfor GT. Teorien vil ha en rolle i å forberede og forstå forskningsfeltet, danne grunnlag for intervjuguiden, men samtidig åpne for ytterligere teoretisk supplement under innsamling av empiri, mens utgangspunktet for caset alltid vil være definert. Som en analogi vil vi kunne betrakte OMT litt som ett nybakt brød. Brødet er ferdig, rykende ferskt ute av ovnen. Men alle vet at det ikke kan spises helt enda. På samme måte vil OMT kunne være en case som er i ferd med å lukkes, men som er så fersk at det fortsatt vil opptre dynamisk ovenfor organisasjonen. Derav vil støtte i metodereglene ved GT kunne gi oss et mer eksperimentelt handlingsrom, ved at vi ved behov kan redigere, legge til eller fjerne teori undervegs, og samtidig tilpasse forskningsspørsmål og problemstilling i tråd med designets regler.

3.2 Datainnsamling

Slik det fremkommer i dag, ser vi spesielt to konkrete datakilder som vi kommer til å nytte oss av, intervju og dokumenter. Resultatet vil rapporteres i tekstform. Vi har behov for dybde gjennom uttrykksfrihet, og ønsker gjennom intervjuet å komme tettere på folks opplevelser og erfaringer.

Det kvalitative forskningsintervjuet beskrives Kvale og Brinkmann (2009) som en strukturert samtale med et definert formål. Gjennom en kvalitativ vinkling, vil antallet informanter være naturlig begrenset. Likevel vil noen hevde at man bør gjennomføre intervjuer helt til forskeren ikke lenger får ny informasjon (Kvale & Brinkmann, 2009). I vårt tilfelle er det gjort et grundig utvalg av informanter for å kunne begrense antallet i forkant av studien. Vi hadde satt en grense på under 10 strategisk utvalgte informanter med tilhørighet i Forsvaret, hvorav noen av informantene ville utgjøre større relevans enn andre. Samtidig var vi bevisst at antallet informanter ikke skulle være et måltall i seg selv, men velges hensiktsmessig og være avhengige studiens behov.

Intervjuene ble gjennomført i form av semistrukturerte samtaler der intervjuguiden var førende for å sikre fremdrift og likest mulig utgangspunkt for informantene. Samtidig var vi

avhengige av en viss form for fleksibilitet, da vi ønsket at svarene skulle baseres på informantens premisser. Struktur på samtalen var likevel viktig, så ikke relasjon mellom intervjuer og informant ble for utslagsgivende. McCracken (1988) deler blant annet opp spørsmålene i intervjuet i ulike kategorier, basert på intensjonen ved spørsmålet (McCracken, 1988) og belyser forskjellen på de ulike formene.

Som et alternativ til personintervju, ble gruppeintervjuet benyttet. Gruppeintervjuet bør ifølge A.Krueger (1988) være en homogen masse med tilstrekkelig bredde og variasjon til at det kan fremkomme ulike meninger og synspunkter (Rieper, 1993). For å skaffe oss nok bredde uten å måtte benytte en kvantitativ tilnærming, var gruppesamtalen et godt verktøy hvor vi kunne nå ut til flere informanter samtidig. Vår hensikt med gruppeintervjuet var å kunne få inn en grundig og omfattende mengde informasjon på en effektiv måte, samt stimulere til diskusjon og refleksjon innad i gruppen. Individene som ble valgt til en slik metode måtte derfor være forberedt og innforstått med deres rolle i gruppeintervjuet. Det ble gjennomført to gruppeintervjuer, med en gruppe på henholdsvis tre offiserer på lavere nivå og en med spesialister på lavere nivå. Det var utviklet en egen intervjuguide for gruppeintervjuet slik at samtalen holdt liknende struktur. Denne var basert på intervjuguiden for de individuelle intervjuene og gjenspeiler de samme temaene. Intervjuguiden vil følge de 7 fasene for gruppesamtalen beskrevet av Johannessen et al (2001).

Å benytte allerede utarbeidede dokumenter for å skaffe informasjon og supplere forskningen var også relevant. Dokumentene var ikke nødvendigvis utarbeidet med basis i forskning, men utgjorde en funksjon som kilde eller bakgrunnsdata for andre kilder (Tjora, 2019). I denne studien var det en rekke sentrale dokumenter. Noen av dokumentene var grunnlaget for hele studien, mens andre var utarbeidet med utgangspunkt i å opplyse, debattere, formidle eller orientere om OMT. Felles for de dokumentene vi benyttet var høy grad av relevans, med en kritisk og nøyaktig utvelgelse.

3.3 Utvalgsstrategier og rekruttering av informanter

Forsvaret består av en rekke personellkategorier, som kan deles i mange flere grupper enn de to utpregede kategoriene skissert i OMT. Med en så stor utvalgspool, ville en kvantitativ tilnærming kunnet dekke trendene og oppfattelsene for de ulike gruppene i større grad enn vi evnet gjennom vår kvalitative metode. Dermed var det en erkjennelse i seg selv, at denne studien ikke ville kunne fange opp refleksjoner og uttalelser fra alle bransjer, gradspenn,

utdanningsnivå, grener og aldersgrupper. Vi var derfor helt avhengige av å kvalitetssikre utvelgelsesprosessen vår for å samle et dekkende knippe informanter. Noe av denne avgrensningen var allerede gjort gjennom problemstillingen, men også her var det store antall grupperinger og aktuelle informanter som krevde ytterligere utvelgelse.

Basert på den kunnskapen vi sitter med om egen organisasjon, var vi også relativt samstemte vedrørende hvilke kategorier vi ønsket uttalelse fra. I første omgang benyttet vi ett såkalt intensivt utvalg (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011) ved å søke etter informanter med mye kunnskap om OMT og som kjenner godt til bakgrunnen for implementeringen og prosessen. Vi var også interessert i å utfordre informanter til å nominere andre aktuelle informanter som kunne bidra i studien. Ifølge Johannessen et al (2011) er dette kjent som snøballmetoden, og baserer seg nettopp på å rekruttere informanter gjennom møter (Ibid 2011).

Siden deler av vår studie fokuserer på nyutdannede offiserer, ville disse utgjøre en sentral gruppe av informanter. Men også personellet som jobber tett på offiseren var av interesse. I dette tilfellet var det aktuelt å benytte gruppeintervju for å dekke flere av disse samtidig. Dette ved å eksempelvis samle et homogent utvalg fra en avdeling og på samme erfaringsnivå for å avdekke typiske trender og erfaringer. Videre var vi bevisst et mulig behov for å variere disse gruppene litt mer. Dette ble kompensert ved å dra inn personell fra andre avdelinger eller differensiere erfaringsnivået noe, og i så måte bevege oss over på utvelgelse basert på profilering og typiske tilfeller eller eventuelt kriteriebaserte tilfeller (Ibid 2011).

Innenfor de nevnte gruppene, kan også to av forfatterne i denne studien kategoriseres, og det var hele tiden aktuelt å benytte egen oppfattelse som supplerende informasjon, noe som også ble gjort i en tolkende setting, men da ikke tilnærmet som en unik informant. Det er samtidig viktig at de nevnte gruppene heller ikke ble differensiert i for stor grad, da det ikke er vår intensjon å få frem ytterpunktene, men heller tilnærme en grad av variasjon i respondentene.

De utvalgsstrategiene som er nevnt, er bare ett knippe blant mange muligheter og ment for å vise hvordan forfatterne av studien systematisk jobbet. Det er derfor ikke utenkelig at forfatterne ubevisst også har nyttet andre supplerende strategier under datainnsamlingen. Dette er i så fall et resultat som delvis ble påvirket av hvordan informantene responderte, og hva vi fikk ut av informasjonen.

Dette er noe vi anser som akseptabelt innenfor rammene av valgt forskningsdesign.

Siden vi i denne studien opererte med begrenset tid og ressurser, samtidig som vi definerte studien til å beskrive Luftforsvaret, må det presiseres at studien også ble avgrenset av hvordan Luftforsvaret geografisk er spredt, i tillegg til forfatterens bo-sted. Begge disse geografiske begrensningene, gjorde at vi hadde fire alternative løsninger: 1) reise rundt i Luftforsvaret for å gjennomføre intervjuer. 2) Begrense utvalget basert på geografi. 3) Finne en arena hvor informantene likevel er samlet, f.eks. seminarer. 4) Gjennomføre intervjuene via teknologiske hjelpemidler (VTC eller telefon). Samtidig som studien ble gjennomført, var det også en pågående nasjonal krise (COVID19) som satte sine naturlige begrensninger for rekrutteringsform, da det allerede påvirket folks bevegelsesfrihet. Hvor lenge de innførte tiltakene ville vare, var umulig å si. I tillegg til dette var det viktig for oss å poengtere at forfatterne befant seg geografisk svært spredt, og faktisk på tvers av landegrenser, noe som bydde på store utfordringer ved datainnsamling og analyse. Dermed var det umulig for forfatterne å gjennomføre intervjuene sammen. Intervjuer ble derfor gjennomført via videosamtaler og fysiske intervjuer der dette var mulig.

3.4 Databehandling

Etterretningstjenesten gjennom Etterretningsskolen underviser i en rekke modeller og teknikker for analyse av kvalitative data. Disse strukturerte analyseteknikkene brukes i arbeidet med å forstå årsak og sammenheng når ulike hendelser inntreffer, men også for å forstå fremmede aktører og organisasjoner og deres handlingsmønstre. Målet er å kunne oppnå en form for prediktiv vurdering av utviklingstrekk og handlinger (Etterretningstjenesten, 2021). Modeller som ACH (Analysis of Competing Hypotheses) er ett eksempel på en metode hvor både antagelser og funn kan legges inn i en matrise og gis en relevans og kredibilitet og deretter settes opp mot andre funn som styrker eller svekker våre antagelser. Denne metoden er ofte brukt innen etterretningen for å sikre en sporbar metode for å analysere kvalitative data samtidig som analytikerens eget bias minimeres. Visualisering av ulike funn og hvordan de påvirker hverandre kan også gjøres gjennom flere måter. Et Ishikawa-diagram eller et kausal-diagram er gode metoder for dette avhengig av hva som avdekkes og hvilke sammenhenger som blir belyst. Begge metodene fokuserer på årsak og effekt, altså resultatet av de ulike årsakene og faktorene. Ved å sette opp kategoriserte funn via et Ishikawa-diagram, også kalt fiskebeinsdiagram, så kan en på en enkel måte visualisere hvordan ulike faktorer og underliggende årsaker leder frem til en effekt. Og selv om et kausal-diagram mulig kan bli noe rotete og uoversiktlig visuelt, så er det et godt analytisk verktøy for

å se hvordan forskjellige funn relaterer til hverandre og påvirker hverandre ved å forsterke eller svekke ulike effekter i en situasjon (Etterretningstjenesten, 2021).

Ved å dreie utvalget og datainnsamlingen med hovedvekt mot personer og intervjuer, la vi opp til å forholde oss til en stor grad av myke data. Denne formen for data er lettere påvirket av forskernes fokus, noe som kan gi bias i fortolkningen av den innsamlede dataens betydning. Vår felles bakgrunn som offiserer gjør at vi innehar forforståelse opp mot den organisasjonen og prosessen vi har valgt å forske på. Samtidig var vi avhengige av å kunne mitigere bias, noe vi var sårbare for, gitt vår felles bakgrunn, utdanning og erfaring. Dermed var det en fordel at alle i forskningsgruppen kom fra vidt forskjellige fagfelt innad i forsvaret, og således jobber med vidt forskjellige kulturer, personer, oppdrag og profesjoner.

Siden kvalitative data ikke taler for seg selv, så var det essensielt med en grundig og strukturert tolkning/analyse av innsamlet data. For å kunne oppnå dette, var det viktig med en konkret og godt strukturert databehandling og datareduksjon (Johannessen, Christoffersen, & Tuft, 2011). En fornuftig tilnærming for å behandle data ervervet gjennom intervju var å transkribere etterfulgt av kategorisering, markering og uthevelse av funn. Dette kan være vanskelig å gjøre på en strukturert og oversiktlig måte, og utfordringen vår var å etablere et system som gjorde dataen sporbar og strukturert. Enda vanskeligere ble det når forfatterne ikke kunne møtes hyppig for å gjøre denne analysen samlet. For å imøtekomme disse utfordringene ønsket vi å benytte programvare designet for å strukturere dataen hensiktsmessig.

For intervjuene sin del så vi det som hensiktsmessig å transkribere opptakene og behandle dem i tekstform gjennom programvaren NVIVO. Dette for å lettere kunne strukturere myke data og legge til rette for å utforske de omfattende forbindelsene som potensielt kunne oppstå i gjennomgangen av innsamlet data og analysen av denne (Ibid, 2011). Målet var å legge til rette for kategorisering som igjen ville muliggjøre en fortolkende tilnærming til analysearbeidet. Kategorisering, transkribering og bruk av diagrammer var dermed sentralt i vår tilnærming til strukturering, reduksjon og behandlingen av data.

3.5 Analyse av innsamlet data

Opp mot vårt utvalgte forskningsdesign var en fortolkende tilnærming til dataene med innslag av refleksiv tilnærming et naturlig valg grunnet vår tilhørighet til Forsvaret. Etter å ha strukturert dataene gjennomførte vi en preliminær gjennomlesing og analyse hvor vi

indekserte funn og delte disse inn i kategorier og underkategorier. Vi satte så opp kategorier og underkategorier ettersom hva vi klarte å slutte ut fra det vi mente dataen betydde og representerte (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Det viktige for oss var å få frem hva informantene faktisk mente sett opp mot den konteksten de opererer og befinner seg i.

Etter at den preliminnære analysen hadde grovkategorisert data fra de ulike informantene, gikk vi inn i en tydeligere analyseprosess basert på våre teoretiske antagelser. I denne delen av den analytiske prosessen så vi på de ulike kategoriene og underkategoriene og analyserte relasjonene mellom de elementene vi hadde identifisert. Dette ble igjen satt opp mot antagelser og utvalgte teorier som ga åpning for teoretisk supplement. Gjennom analysen identifiserte vi både korrelasjon og divergens i respondentenes svar. Denne delen av analysen var i stor grad avhengig av vår (forskernes) egen evne til å forstå relasjonene og sammenhengene mellom våre funn. Dette ble gjort ved å benytte vår kjennskap til organisasjonen og prosessen organisasjonen hadde vært igjennom, samtidig som vi klarte å mittere bias vi potensielt hadde med inn i forskningsprosessen. For å hjelpe oss med dette benyttet vi ulike modeller og teknikker for å sammenstille og sørge for en vitenskapelig tilnærming til analysen. I tillegg definerte vi funn der hvor en overvekt av respondentene, og minst tre uavhengige kilder pekte mot samme faktor.

3.6 Validitet og reliabilitet

Myke data innsamlet gjennom kvalitative undersøkelser kan oppfattes som noe mer krevende å forholde seg vitenskapelig til i forhold til harde data. De må dermed vurderes på en annerledes måte enn kvantitative resultater. Kvalitetsmålene søker mot begrepene *pålitelighet*, *troverdighet*, *overførbarhet* og *bekreftbarhet* for å kvalitetssikre analysearbeidet og vurderingsgrunnlaget på innsamlede data (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Reliabilitet opp mot vår oppgave ble ivaretatt gjennom en transparent og veldokumentert datainnsamling. En god struktur kombinert med detaljerte gjengivelser av fremgangsmåte og dokumentasjon sikrer at våre funn og metoder kan etterprøves så langt det lar seg gjøre.

En god reliabilitet innen forskningsoppgaven vår var en viktig faktor for å muliggjøre ekstern validitet. Selv om Forsvaret er en særegen organisasjon med et samfunnsansvar og oppdrag som er annerledes enn andre organisasjoner og bedrifter, så er det samtidig mange likhetstrekk og kulturelle, så vel som relasjonelle, trekk som kan være overførbare til andre organisasjoner og endringsprosesser. De slutninger og funn som vi gjorde i vår oppgave

hadde vi som mål å kunne overføre til andre organisasjoner og settinger som gjennomgår eller skal gjennomgå lignende prosesser.

Regelmessige diskusjoner innad i forskningsgruppen var viktig for å sikre validitet i arbeidet. Et godt metaperspektiv på både datainnsamlingsprosessen og analyseprosessen var essensielt for ivaretagelse av validitet i forskningen. I likhet med god sporbarhet av data, både hvor og hvorledes den ble fremskaffet, samt transparens i metodene som ble brukt for å identifisere og ekstrapolere de ulike funnene som ble avdekket. Likevel ønsket vi å anonymisere respondentene for å sikre etterfølgelse av forvaltningsloven, samt hindre potensiell tilbakeholden informasjon i frykt for sporbarhet.

For å adressere mulig kognitiv skjevhet og bias benyttet vi oss av en helhetlig tilnærming til forskningen som var sporbar og strukturert. Vi var også i stand til å formidle resultatene til de informantene som bidro, både for å få bekreftet resultatene og kvalitetssikret vår tolkning av innsamlede data. Vi sørget likevel for at respondentene signerte samtykkeskjema, mest av formelle hensyn og ryddig prosess.

3.7 Forskerens rolle

Ifølge Skjervheim (1957/1976) er det en erkjennelse i seg selv når man driver med samfunnsvitenskapelig forskning at forskeren må ta inn over seg at han er en del av det samfunnet han observerer (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

I følge Wadel (1991) er det å forske på egen organisasjon gjennom kvalitative metoder, ikke så ulikt det å forske på andre organisasjoner. Likevel fremheves det en distinkt forskjell ved båndene interne forskere har til aktører i egen organisasjon (Wadel & Fuglestad, 2014). Dette bygges videre på ved å gjøre subjektiviteten til mulig feilkilde, nettopp på grunn av forskerens forhold til organisasjonen. Hvis forskeren selv kjenner seg igjen i beskrivelser, kan disse ilegges større gyldighet. Samtidig kan forskernes egne engasjement, bidra til å påvirke i både positiv og negativ retning. (Nielsen & Repstad, 2006).

Gjennom kodingsprosessen utforsker stadig forskeren potensielle hypoteser og meningssammenhenger med bakgrunn i data (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Når man forsker på egen organisasjon slik vi gjorde, er det som nevnt naturlig at man drar med seg forutfattede meninger og teorier om fenomener. Ved å være fleksibel til forskning på egen organisasjon, kan det åpne for at forskningen tar en uventet vending ut ifra det forskerne

hadde forestilt seg (Nielsen & Repstad, 2006). I tillegg var det en fordel under intervjuene at vi som forskere kjente til og forstod organisasjonens «språk».

Det var også alltid være en mulighet for å bli rammet av analytiske bias som begrenset eller svekket vår evne til å tolke empirien (Miles, Huberman, & Saldana, 1994). I vårt tilfelle var det spesielt lett å la seg «blende» av eventuelle informanter med stor innflytelse i Forsvaret for øvrig, noe vi dermed var bevisst og oppmerksomme på ved databehandlingen.

3.8 Kritiske betraktninger til eget forskningsdesign

Det eksisterer velbegrunnet kritikk av metodene som er valgt i denne studien. Dette er noe vi som forskere må være ydmyke nok til å ta inn over oss. Samtidig er det en erkjennelse at ingen metode er komplett eller omfattende nok til å avdekke den absolutte sannhet. Likevel vil forskningen gi et langt mer velbegrunnet fundament for å påstå et fenomen, enn hverdagsgeneraliserende slutninger (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Det er en forutsetning at forskningen dermed følger etiske, systematiske og grundige prosesser (Hellevik, 2002). Ved å forske innenfor samfunnsvitenskapen, har vi allerede flere potensielle feilkilder ved at det er mennesker vi forsker på. Dette er ikke bare kunnskap vi kan hente gjennom et mikroskop i et laboratorium, dermed blir den også i større grad åpen for tolkning (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Kvalitativ analyse har i seg selv sine svakheter ved at den ikke favner bredt nok, og baserer seg på *myke data*. Gjennom en bevisst utvelgelse av informanter, vil dermed dataen påvirkes både av selektiv observasjon/registrering og selektiv tolkning (Wadel & Fuglestad, 2014). Samtidig kan det hevdes at teorien er en forenkling av virkeligheten. Generelt sett kan teorien begrenses av gyldighet både i tid og rom. I tillegg til at det i samfunnsvitenskapelig forskning hevdes at det tillempes en mening bak de forhold som studeres.

Det kan også hevdes at vår tilnærming til det metodiske rammeverket ved å tillate oss en hybridløsning på forskningsdesignet, gjorde oss sårbare for metodiske feilslutninger. I tillegg kan det være for noen å hevde at vi overhodet ikke følger verken GT eller casesdesignet slik den opprinnelig er designet for å fungere, og at det derfor ikke er rom for å hevde et forskningsdesign (Stern, 1994). Likevel er det viktig å nevne at vi ikke er de første som gjør en slik eksersis, og at et forskningsdesign i bunn og grunn handler om formgiving, noe vi

absolutt vil hevde denne studien har. Det var likevel et veklagt fokusområde for vår del å sørge for at studien manøvrerte klokt i det metodiske forskningsdesignet.

Til slutt vil vi fremheve hvordan det å skulle studere egen organisasjon kan føre til begrensninger for studien, da man kan ende opp i en situasjon hvor man ikke evner å løfte seg ut og over i fugleperspektiv i sine betraktninger (Nielsen & Repstad, 2006). I tillegg er det hevdet at det er ekstra utfordrende å forske internt på organisasjoner preget av hierarki, da det vil føre til større barrierer for empirisk utvalg, noe som også er grunnen til vår anonymisering av respondentene.

Vi kan heller ikke la være å ta innover oss den definitive utfordringen pandemien medførte, og at dette i stor grad svekket vår evne til kontinuitet, interaksjon og samarbeid.

3.9 Etiske problemstillinger

Etikk er spesielt viktig innenfor samfunnsvitenskapelig forskning, da denne direkte berører enkeltmennesker og forhold mellom enkeltmennesker (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Derfor var også denne studien gjort med en forståelse for de etiske grunnpilarene gjeldende for forskning, og hvordan disse skulle ivaretas etter beste evne.

For oss som forskere i denne studien, var bevisst vår posisjon til både kunne påvirke og bli påvirket via og gjennom en rekke faktorer. Eksempelvis kan egen forutinntatthet ha påvirket de større valgene vi tok rundt datainnsamling, samt lagt føringer for resultatet av studien. Vi kan ha latt oss påvirke og farge av enkeltindividers posisjon og deres utsagn, og vi kan ha bidratt til å påvirke enkeltindivider kun gjennom ordlyd eller atferd i innsamlingsmetodene vi nyttet. Samtidig kan vi ha berørt temaer som i seg selv er ømfintlige, enten av personhensyn eller sikkerhetsgraderinger. Dette er bare eksempler på hvorfor det var grunnleggende nødvendig å ha et stadig fokus på det etiske bakteppe rundt hele studien, og minne oss selv på hvordan vi til en hver tid kan bidra til mulig påvirkning.

Vi forholdt oss derfor til nasjonale forskningsetiske retningslinjer vedtatt av NESH (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2020). Oppsummert kan disse deles inn i tre typer hensyn forskeren må vie oppmerksomhet: *informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade* (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Siden vi forholdt oss til intervjuer og dokumentstudier i datainnsamlingen vår, var det naturlig at det var disse vi fokuserte på i den etiske refleksjonen rundt studien. De dokumentene vi benyttet kan deles opp i 3 kategorier, offentlige dokumenter med informasjon rundt implementering og innføring av OMT, tidligere forskning og artikler med søkelys på OMT og utgitte meninger og betraktninger rundt OMT. Allerede ved å ramse opp disse, forstår man at det stilles ulike krav til etiske hensyn. Ett offentlig plandokument vil være formulert informativt, mens en avisartikkel forfattet av en berørt arbeider vil være formulert for å påvirke. Hvis sistnevnte referes til på bakgrunn av ordene som har kommet på trykk, vil også fortolkningen skje basert på dokumentets budskap. Med utgangspunkt i en slik setting var vi ekstra påpasselig med å ikke bruke annen informasjon om forfatteren enn det som fremkom i dokumentet, samt ikke ilegge forfatteren meninger eller tolkninger uten kontekst. De offentlige dokumentene krevde ikke de samme etiske hensynene, ei heller allerede publisert forskning på området, da disse dokumentene i seg selv forventes å holde en høy etisk standard.

Videre var intervjuene den datainnsamlingsmetoden som ble ilagt størst etisk oppmerksomhet. Det var her vi kom i direkte interaksjon med informanter, og det var også her det var lettest å bryte med de etiske retningslinjene om vi ikke var bevisst disse til enhver tid. Det var viktig for oss at informantene skulle oppleve deltakelsen i studien som frivillig, og alltid være klar over at de når som helst kunne trekke seg fra studien uten at dette skulle skape rom for ubehag. Vi utarbeidet derfor informasjon til alle aktuelle informanter hvor vi tok for oss bakgrunnen for studien og problemstillingen. Videre sørget vi for å ha en samtykkeerklæring som alle informantene signerte på. Denne forklarte hva deltakelse i studien innebærer, hvordan informasjonen om og fra informanten ville bli håndtert samt en presisering av muligheten til å trekke seg. Skjemaet ble utarbeidet etter NSDs retningslinjer (Norsk senter for forskningsdata, 2020). Vi var også kritisk til informasjon som kunne komme til skade for informanten, selv ved skjerming. Til slutt måtte vi som forskere i en militær organisasjon være påpasselig med hvilken informasjon vi valgte å offentliggjøre, da vi kunne komme til å omgå en del sikkerhetsgradert informasjon. Det var et utgangspunkt at studien ikke skulle behøve sikkerhetsgradering, og vi gjorde derfor gjøre vårt ytterste for å unngå informasjon som berøres av sikkerhetsloven (Justis- og beredskapsdepartementet, 2019) og offentlighetsloven (Justis- og beredskapsdepartementet, 2009).

4.0 Empiri og drøfting

Dette kapittelet vil ta for seg de mest fremtredende funnene i studien, og relatere dette opp mot gjeldende teoretisk rammeverk, altså vil empiri knyttes til teori. Funnene vil der det er hensiktsmessig presenteres i forkant av drøfting, og i andre tilfeller drøftes fortløpende. Kapittelet vil struktureres opp i underkapitler bestående av de tre forskningsspørsmålene, og forsøkes å gi et svar på hver av disse. Til slutt vil dette danne grunnlaget for en konklusjon som besvarer studiens problemstilling.

4.1 Forskningsspørsmål 1- Tillit, autoritet og makt

I hvilken grad påvirker OMT a) tillitssystemene, b) autoritet og c) maktrelasjonene i organisasjonen?

Dette kapittelet vil forsøke å gi en oversikt over hvordan respondentene i denne studien forholdt seg til begrepene tillit, autoritet og makt. Videre vil det legges vekt på hva som regulerer lederens tilgang til det enkelte begrep, og samtidig hvordan dette har blitt påvirket gjennom OMT. Empiriske funn vil i dette kapittelet drøftes fortløpende opp mot teori om positivt lederskap.

4.1.1 Tillit

Det er det eneste ordet, eller hvert fall ett av få ord i det norske vokabularet som blir skrevet likt begge veier.

- Sersjantmajor (OR9) Forsvarets ledelse

Tillit blir av de fleste omtalt som det viktigste for å kunne drive lederskap og kunne få mennesker med seg, og da som et iboende element hos lederen. Det fremkom fra de fleste respondentene en henvisning til hva teorien omtaler som relasjonell tillit. Dette gjennom utsagn som vektlegger lederens personlige egenskaper innenfor relasjonsbygging og ærlighet.

Hvis du har mennesker med deg som ønsker å følge så trenger man tillit. Så i mitt syn så kan man ikke lede effektivt uten at man har tillitsmekanismer på plass.

- Sersjantmajor (OR9) Forsvarets ledelse

Som i tilfellet over ble tillit poengtert gjennom en tosidig relasjon der personellet også måtte ønske å følge lederen. I så måte henvises tillit som en sosial setting mellom lederen og medarbeideren (Bridges & Bridges, 2017). Det kan derfor tolkes dit hen at respondenten ikke bare ilegger lederen tillit, men også lav grad av mistillit blant personellet som forutsetning for ledelse.

At man har tillit til at de vil søke å gjøre, eller at man har troen på at de er villig til å gjøre, det de kan for å lykkes med den felles oppgaven en måtte ha. Men først og fremst så vil jeg mene at å ha tillit er ærlighet og det å kunne stole på vedkommende.

- Kommandersersjant (OR8) Luftforsvarets ledelse

Også her appelleres tillit til flere enn lederen, men det fremkommer i større grad et fokus på flertallet og de felles oppgavene. Altså åpnes et nytt element ved å ilegge tillit som nødvendighet for fellesskapet. Dette er også en tilnærming til høy tillit og lav mistillit som utgangspunkt, noe som ifølge Lewicki et al. (1998) støtter fremvekst av positiv ledelse (Kirkhaug, 2019). Videre fremmes begrepet ærlighet som en gjensidig effekt for å kunne stole på en annen. I så måte bekrefter respondenten antakelsen om at tillit fremmer koordinert adferd.

Videre var det interessant å merke seg hvordan forholdet til tillit gikk mer fra et relasjonelt fokus og til et kalkulert forhold jo lenger ned i organisasjonen respondenten befant seg. Enda mer interessant var det da at den antakelsen og frykten som forelå blant gruppen av nyutdannede offiserer, ble bekreftet av de unge spesialistene. Eksempelvis var de unge offiserene opptatt av rolleavklaringer og respekt for hverandres kompetanse, som supplement til det relasjonelle aspektet. Spesialistene var derimot langt mer over på et kalkulert tillitsforhold der de i utgangspunktet hadde verdsatt offiserens kompetanse som ikke tilstrekkelig, og dermed også en høy grad av mistillit (Kirkhaug, 2019). Dette var ikke unisont frontet fra spesialistene, men det var i større grad enighet om at offiserene kom til å falle gjennom både på erfaring, kompetanse og modenhet relatert til alder. Det kan derfor virke

som om de grunnleggende antakelsene i organisasjonen endret. Dermed er det grunn til å tro at kulturen også vil påvirkes av OMT (Skogstad & Einarsen, 2011).

Når en sitter med 15 års kunnskap kontra en som kommer rett fra videregående og har norsk og matematikk på skolen. Så jeg tror det blir en utfordring, i hvert fall i operative avdelinger, det er kanskje litt lettere for dem som driver kontorjobb, for der kanskje ikke utfallet like farlig som i ei operativ avdeling der som det står på liv.

- Visespesialist (OR 3) Luftforsvaret

Visespesialisten benevner her sin egen personellgruppe som de med 15 års erfaring, og ilegger samtidig forventningen til offiseren å være «rett fra videregående». I tillegg henvises det til en antydning om at tillitsforholdet vil være lettere å oppnå i roller hvor konsekvensene av manglende faglig kunnskap ikke er like alvorlige. I så måte har personellet på lavere nivåer forutsett et kalkulert forhold til offiserens kompetanse hvor tilliten allerede er fraværende. På dette grunnlaget vil også utgangspunktet for å bygge relasjonell tillit være mangelfull, eller i beste fall svært utfordrende, og kan påvirke lederens evne til utvikling (Avolio & Gardner, 2006).

Det fremkommer på respondentene tilhørende både høyere spesialistnivå og offiserer at tillit reguleres gjennom eksempelvis omsorg, ydmykhet, ærlighet, tilgjengelighet, lyttende, åpenhet og sårbarhet. Dette er ord som ofte forbindes med nyere organisasjonspsykologi, og da med antydninger til mekanismene i transformasjonsledelse (Adriaenssen, Johannessen, & Johannessen, 2017).

På lavere spesialistnivåer, men også blant enkelte av offiserene, er det i større grad innslag av transaksjonsforhold eller kalkulert tilnærming til hvordan tillit reguleres. Her nevnes begrep som gode valg, skikkethet, spørre om hjelp, filtrering av støy, erfaring, modenhet og kompetanse, og hvor mye en skal ofre for å danne nødvendig tillitsforhold (Berget & Kittelsen, 2017). Derfor kan virke som om personell på lavere nivåer er mest fokusert på utfordringene ved OMT. Dette støttes av det Cameron (2013) hevder rundt hvordan organisasjoners hverdag ofte domineres av fokus på utfordringer, som igjen hemmer positiv psykologi (Cameron & Spreitzer, 2013).

Oppsummert kan det virke som om tilliten er noe som på høyere nivåer forstås ved at det allerede i utgangspunktet eksisterer til andre medarbeidere, men som kan tapes. Mens det på

lavere nivåer i større grad appelleres til noe man ikke har og må bygge opp ved å bevise seg verdig. Med dette utgangspunktet, kan det antas at OMT har påvirket tillit i den retningen at den institusjonelle og kalkulerte tilliten på lavere nivåer har blitt svekket mellom OF og OR søylen, og at det dermed også vil bli vanskeligere for begge søylene å bygge tillit seg imellom på dette nivået. På høyere nivåer er tendensen mer transformativ og de relasjonelle egenskapene vektlegges i større grad som betingelser for tillit. Kombinert med en forventning om at OR og OF vil anerkjenne hverandres kompetanse på høyere nivå, kan det hevdes at OMT vil fremme tillit her (Irgens, 2016). Altså er der et brytningspunkt der kompetanse, erfaring og modenhet går fra mangelfull til verdifull. Når eksakt dette brytningspunktet oppstår har vi ingen formening om.

4.1.2 Autoritet

Så jeg ser for meg at hvis OF'en ikke har tillit, og så ikke autoritet, så blir det et bare show da.

- Visespesialist (OR 3) Luftforsvaret

Sitatet er delvis beskrivende for opplevelsen av autoritet blant respondentene «lavere offiserer og spesialister». På dette nivået tolkes autoritet, som tillit, sterkt knyttet til kompetanse der spesialistene også tenderer til å koble autoritet opp mot en autoritær lederstil, og da gjerne i form av lederens egenskaper som «høy og mørk». I fremstillingen av et situasjonsbestemt lederskap, vil en autoritær ledelse typisk gjenkjennes i form av lite tillit og mye kontroll (Heldal, 2019)>. Ifølge French & Raven (1959) vil en leders forsøk på å fremstå autoritær ved å utøve makt utenfor maktens rekkevidde, føre til redusert makt (French & Raven, 1959). Felles for alle respondentene var at autoritet i størst grad ble kommunisert som en symbiose av tradisjonell, rasjonell og personlig autoritet men uten å verken beskrive eller benevne det slik. Blant respondentene på lavere nivåer vektlegges både posisjon, grad, personlige egenskaper og kunnskap/kompetanse.

På høyere nivåer er begrepet noe mer nyansert og man får også relatert autoritet til kultur, situasjonsforståelse og måloppnåelse. Likevel er det iøynefallende hvordan begrepet også tolkes ulikt blant personell høyere opp i systemet. Altså var det ingen konsensus i forståelsen av verken rasjonell, tradisjonell eller personlig tolkning av autoritet eller beskrivelsen av disse, noe som kan peke på at begrepet er lite diskutert eller oppfattet.

Da har man den naturlige autoriteten som faller da, som faller på deg som personen, som soldat, som leder. Men så har du også den mer autoriteten du får i form av posisjonen din eller graden din (...)

- Løytnant (OF1+) Luftforsvaret

Det var flere respondenter som benyttet benevnelsen «naturlig autoritet», og viste da til personlige aspekter som grunnlag for denne. Måten de beskrev dette på var også gjenkjennbart med beskrivelser av en utstråling eller karisma fra lederen. Det skal nevnes at de fleste som beskrev personlig autoritet viste i større grad til personlighetstrekk enn lederkompetanse, og det kan derfor virke som om lederkompetansen man bygger under offisersutdannelsen ikke anerkjennes blant spesialistene (Bass & Bass, 2008). Videre blir formell posisjon også fremhevet som det som allerede forankrer autoriteten til lederen, derav tradisjonell autoritet. Flere av respondentene nevner også manglende kompetanse og ferdigheter som fravær av autoritet, og er dermed inne på rasjonell autoritet (Kirkhaug, 2019).

Alle respondentene, uavhengig av nivå, virker å være enige i at det foreligger en usikkerhet i om kommende generasjoner med offiserer vil inneha nødvendig rasjonell autoritet i starten av karrieren sin. Igjen baseres dette på om de vil ha nødvendige fagspesifikke ferdigheter som gjør de i stand til å «lede fra fronten» eller være «fremst blant likemenn». I Forsvarets doktrine for Luftoperasjoner fremmes det eksplisitt at autoritet i Luftforsvaret i stor grad vil dannes på kompetanse, og ikke nødvendigvis grad (Haga & Maaø, Forsvarets doktrine for Luftoperasjoner, 2018). Dette kjennetegner også mye av kulturen i Luftforsvaret, og organisasjonen oppleves derfor som noe flatere strukturert enn andre deler av Forsvaret.

På samme måte blir det eksemplifisert fra nesten alle sammen hvordan spesialistene i større grad vil inneha den rasjonelle autoriteten, nettopp på bakgrunn av ekspertkompetansen denne besitter. Forskjellen på respondentene lå i at spesialistene på lavest nivå hadde forskuttet manglende autoritet hos offiserene. De unge offiserene fryktet og hadde erfart manglende autoritet. Mens representantene på høyere nivåer var mer opptatt av hva som skal til for at autoriteten skal oppnås og fungere mellom personellsøylene. Dette kan relateres til sammenhengen mellom tillit og autoritet, som vil drøftes lenger ned. (Kirkhaug, 2019)

Og da er vi inne på et spennende tema, for jeg tenker at en offiser da, i framtiden er mye mer avhengig av de rundt seg for å kunne lykkes.

- Sersjantmajor (OR9) Forsvarets ledelse

Hvis ikke underordnet personell vil oppsøke lederen for beslutninger, vil heller ikke lederens autoritet komme til rette (Bass & Bass, 2008). Hvis dette er tilfellet på lavere nivåer, er det også riktig å hevde at autoriteten ikke vil ligge hos offiseren. Samtidig nevnes det blant flere at offiseren må evne å delegere beslutningsmyndighet til spesialistene for at teamet skal virke, og da spesielt på høyere nivåer der fagspesifikk kunnskap etter hvert ikke fremheves i like stor grad (Ibid, 2008).

Det var også flere som relaterte autoritet til tillit, og beskrev hvordan disse henger sammen. Ifølge Bass (2008) er det overbevisende mengde empiri som bekrefter sammenhengen mellom disse to, men derimot usikkerhet rundt årsaksretningen (Kirkhaug, 2019). Respondenten under viser til en retning der tillit gir autoritet, og sikter videre da til både rasjonell og personlig autoritet:

Jeg tror at du vil aldri få den autoriteten du trenger hvis ikke avdelingen har tillit til deg som person. Så autoritet bygger først og fremst på menneskene du skal lede sin tillit til deg som leder. Da både som fag og eller kompetansebærer og som person.

- Kommandersersjant (OR8) Luftforsvarets ledelse

Det var som sagt flere som refererte til tillit også når de snakket om autoritet, og nesten utelukkende var de av den oppfattelsen at tillit gir autoritet. På lavere nivåer var respondentene opptatt av at manglende kalkulert tillit ville føre til tap av rasjonell autoritet, dette utelukkende som resultat av ufullstendig spisskompetanse. På alle nivåer henviste respondentene til hvordan manglende kalkulert tillit igjen ville føre til et utfordrende utgangspunkt rundt offiserens relasjonelle tillit, og pekte deretter på sammenhenger til personlig autoritet (Kirkhaug, 2019). Som nevnt kan dette ha sammenheng med Luftforsvarets kulturelle særpreg, men det finnes også nyere forskning som peker på tilsvarende effekter i andre forsvarsgrener (Haslekås, 2018). Med bakgrunn i dette, er det derfor flere piler som peker i retning at OMT har en påvirkning på hvordan autoritet

oppfattes, og at denne er nært knyttet til de samme årsaksforklaringene som ved tillit. Der kompetanse og erfaring svekker spesialistens tillit til offiseren på lavere nivåer, er også autoriteten svekket. Det samme varsles om på høyere nivåer, men med et skille der det er offiseren som må bemyndige og gi spesialisten tillit.

Autoriteten i form av offiserens posisjon er ikke kraftig nok i seg selv, og kompetansen som offiseren besitter fremstår i liten grad anerkjent som autoritetsgivende i tidlige karriereløp. Med dette som utgangspunkt vil det bli svært utfordrende å bygge personlig autoritet.

4.1.3 Makt

Det er vi (OF) som blir stilt til ansvar for vår utøvelse, eller avdelingens.

- Løytnant (OF1+) Luftforsvaret

Jeg tror at OF'en blir en nikkedukke for den erfarne OR.

- Visespesialist (OR 3) Luftforsvaret

Nesten alle respondentene, uavhengige av nivåer oppfattet makt innenfor de klassiske definisjonene der makt fremheves som en kapasitet til å påvirke holdninger og atferd hos andre, til tross for motstand (Yukl, 2019). Det virker samtidig som om det er den normative makten som fremheves som betydningsfull, og gir størst effekt blant respondentene. I litteraturen finner en antydninger til at stabile offentlige administrasjoner ofte kan oppleve normativ makt som overflødig. Sett i lys av de enorme organisatoriske endringene Forsvaret har vært utsatt for i nyere tid, er det grunn til å stille spørsmål ved om Forsvaret faktisk kvalifiserer til stabil administrasjon i denne sammenhengen. Det er muligens derfor gjennom ufølsomme virkemidler som referansemakt og ekspertmakt mange av respondentene viser til når de omtaler normativ makt, noe som igjen støttes av litteraturen (Kirkhaug, 2019).

Man har jo formell og uformell makt. Og den formelle makten har kanskje ikke blitt påvirket, for den ligger jo uansett i sjefen. Altså i min rolle som (...) ligger den formelle makten, men den uformelle makten har nok blitt forskjøvet.

- Løytnant (OF1+) Luftforsvaret

Det var flere av respondentene som tolket begrepet makt opp imot en todeling der de viste til formell og uformell makt. I denne oppgaven er de formelle maktbasene definert gjennom tvangsmakt og belønningsmakt, mens de uformelle refereres til som normativ makt.

Som man kan tolke av sitatene innledningsvis, er det en oppfattelse av at den formelle makten, med tilhørende ansvar vil naturlig følge posisjon. Det er et sunt tegn at offiserene er bevisst sin ansvarlighet, da det ifølge Zadek (1998) reduserer risikoen for maktmisbruk. Denne oppfattelsen var det konsensus om blant respondentene (Kirkhaug, 2019). En slik maktfordeling er i tråd med Forsvarets policy og definisjon av kommandomyndighet (Forsvaret, 2020), og passer innenfor beskrivelsen av tvangsmakt. Benyttelse av denne maktformen er sterkt knyttet til likegyldighet blant personellet, og bidrar i liten til ingen grad for å motivere (Kirkhaug, 2019). Gjennom sin posisjon er offiseren gitt kommando som vil sette offiseren i stand til å gi ordre det vil være straffbart å ikke etterfølge. For å bøte på de negative effektene ved tvangsmakt, vil offiseren i tillegg inneha mulighet til å yte belønninger, og dermed benytte seg av belønningsmakt. Dette kan i og for seg føre til økt motivasjon, men i seg selv ikke være nok for å fremme positivt lederskap. Ved å bruke en slik makt vil en ikke oppnå ekstrarolleatferd, da det i større grad vil tilnærmes et transaksjonsforhold mellom leder og medarbeider der medarbeider vurderer verdien av belønningen og legger innsats deretter (Ibid, 2019).

Der det var konsensus om hvor den formelle makten ville ligge, var det likevekt i oppfattelsen av hvem som ville opparbeide mest normativ makt mellom offiseren og spesialisten på lavere nivåer. Her var de lavere spesialistene krystallklar på at offiseren verken ville ha, eller kom til å få opparbeidet seg normativ makt, og igjen baserte de dette på erfaring, kompetanse og modenhet. Dette i seg selv er en bekymringsverdig tendens, da den normative maken er ansett som en kritisk kilde til suksess i krevende omgivelser som blant annet Forsvaret opererer i (Ibid, 2019). Med andre ord fremkommer det implisitt at offiserens evne til å lede på lavere nivåer i slike omgivelser vil være sterkt redusert.

Dette påpekes også fra flere respondenter. Ifølge Lai (2014) skal behovet for lederens fagekspertise reduseres så lenge medarbeiderens kompetanse øker (Lai, 2014), men det oppfattes her at lederens/offiserens kompetanse har blitt så redusert at det vekter negativt. Når da offiseren på lavere nivåer innehar formell makt, men ikke normativ (uformell) makt, vil det i stor grad redusere offiserens evne til å drive positivt lederskap, både i sin rolle til å bygge team, men også gjennom redusert gjennomslagskraft i operasjonell ledelse, ref. sitatet under.

Hvis ikke er vi tilbake til karikaturen med offiseren som sitter med bena på bordet og sender spesialistene sine ut til å gjøre alt uten at det påvirker personen selv, men når du har spesialistbefalet ute der sammen med de og leder i front, så er den makten mer effektiv og den inspirerer i større grad enn det den kan gjøre om det er en som ikke kan faget.

- Kaptein (OF2) Luftforsvaret

I tillegg fremmer en av respondentene en nyanse ved at hans fagfelt ikke er like kompetansetungt, og at han derfor også oppnår både mer makt, autoritet og tillit selv på lavere nivåer. Dette fordi han leder vernepliktige med lavere grad av kompetanse og større begeistring for lederens formelle makt. I en setting hvor medarbeideren beundrer lederen, vil lederen oppnå referansemakt som i seg selv er kraftig kilde til utøvelse. Hvis medarbeideren i tillegg er underlegen lederens kompetanse, vil lederens makt ytterligere forsterkes (French & Raven, 1959).

På høyere nivåer var trenden noe mer positiv, og det ble blant annet påpekt viktigheten av å skape forståelse i hele organisasjonen på hvor makten ligger. Dette ble igjen beskrevet som formelle maktbaser gjennom kommandomyndighet og ansvar. Det ble også poengtert hvordan offiseren måtte være i stand til å delegere både oppgaver, og myndighet til å utføre oppgaven, og da primært for å styrke sin egen posisjon som makthaver. På denne måten oppnår offiseren bedre situasjonsforståelse, men skaper også motivasjon. Et resultat av dette var ifølge en av respondentene en positiv forsterkning av makt. Det som da er interessant, er hvordan dette hele tiden faller tilbake på den formelle makten i måten det beskrives på gjennom kommandomyndighet, og i mindre grad på offiserens personlige referanser. Det er dermed få som iverksetter makt gjennom betydningen som tildelt fenomen, der makten ligger i en sosial forbindelse mellom leder og medarbeider (Kirkhaug, 2019). Kanskje er det nyttig å nettopp utpeke denne forståelsen som kilde til ulikheten mellom lavere og høyere nivåer. Der det på høyere nivåer snakkes om formelle og strukturelle maktkanaler, vil det på lavere nivåer ikke anerkjennes eller tildeles makt til offiseren.

Det kan også antas at de etablerte subkulturene der offiseren formes via en utdanningsinstitusjon og spesialisten i større grad gjennom fagprofesjon, vil være mer fremtredende tidlig i et karriereløp enn senere. Dette da maktbasene virker å forskyves tilbake til offiseren senere i karrieren, og da med støtte i en mer åpen og imøtekommende kultur.

Dermed kan noe av maktforskvelsen forklares ved at sterke subkulturer også kan ha en hemmende effekt på lederskapet (Bang, 2020).

Av sammenfallende uttalelser mellom begrepene makt og tillit, ser vi også mye av det samme mellom autoritet og makt. Siden det ble ilagt relativt liten institusjonell tillit til offiseren på lavere nivåer, gir det også mening at offiserens evne til å benytte tvangsmakt ikke har stor nok effekt til at undergitte spesialister frykter eller underkaster seg denne formen for makt. Dette selv om makten er sterkt forankret formelt i lov. Når vi da ser dette opp imot erfaringen av å benytte makt utenfor maktens virke, vet vi som nevnt at det kan virke motsatt og medføre svekket makt og tillit (French & Raven, 1959). Videre virker det også som om respondentene har sett forbi offiserens evne til å belønne, og sidestiller eller nivellerer denne med den voksne spesialistens belønningsmakt. Sett opp imot den kalkulerende tilliten og hvordan spesialistene ikke anså verdien av tilliten stor nok til å jobbe for det, kan det antas at også belønningsmakten er redusert hos offiseren. Da gjenstår den relasjonelle tilliten som offiseren allerede mangler før han møter i sin første stilling, og som både lavere offiserer og spesialister har gitt uttrykk for at de vil ha utfordringer med å bygge opp. Når vi ser dette opp imot sammenheng mellom hvordan normativ makt og relasjonell tillit avhenger av hverandre, forklarer det også utfordringene knyttet til anvendelse av makt for offiseren (Kirkhaug, 2019). Med andre ord virker det som om OMT har svekket OFens totale makt på lavere nivåer og overført mye av denne til ORen, selv om det er ytterligere presisert gjennom høyere nivåer at den formelle kommandoen ligger hos offiseren. Igjen virker det som om denne makten skyves tilbake til offiseren etter hvert som offiseren klatrer opp i hierarkiet.

Faren ved at offiseren mister uformell makt, men beholder formell makt på lavere nivåer kan føre til et forsøk på dominans og tvang som i seg selv er destruktivt for organisasjonen. Om ikke offiseren selv gjør et slikt fremstøt, kan det tenkes at en erfaren og eldre spesialist vil gjøre det ovenfor offiseren og vi ender da opp med en offiser omtalt som en «nikkedukke». En slik relasjon ville i beste fall vært farlig, da offiseren står med det formelle ansvaret og kommandoforholdet, men lar seg diktere av en underordnet (Kirkhaug, 2019).

4.1.4 Oppsummering

For å sammenfatte funnene innenfor tillit, autoritet og makt vil det vises til sammenhengen mellom de tre faktorene. Tabellen under er en sammenslåing av to tabeller der Kirkhaug (2019) viser til sammenheng mellom tillit og autoritet, og tillit og makt.

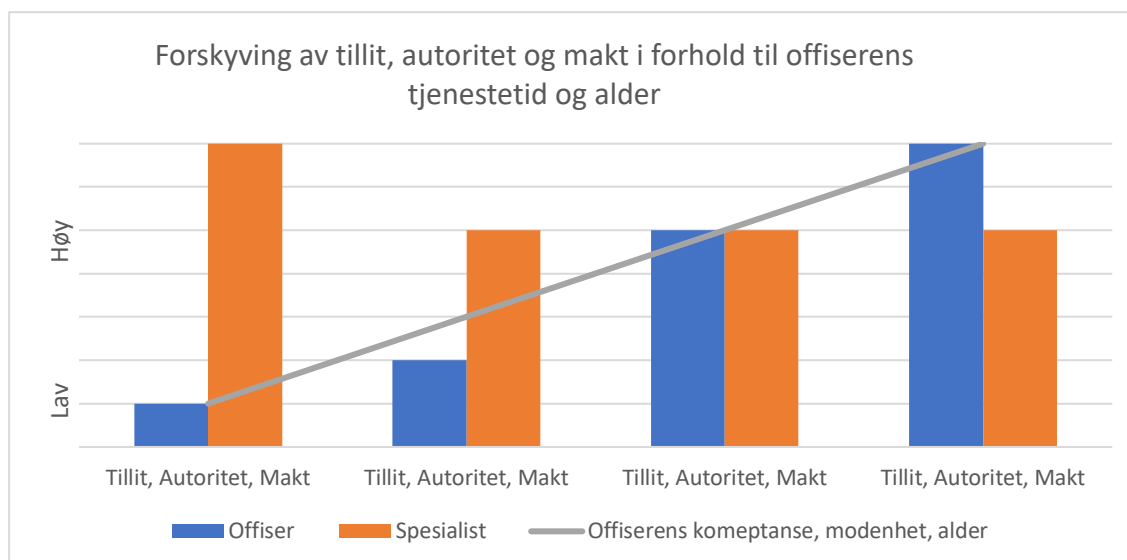
Tillitstyper	Autoritetstyper	Makttyper
Institusjonell	Tradisjonell	Tvang
Kalkulert	Rasjonell	Belønning
Relasjonell	Personlig	Normativ

Tabell: Sammenheng mellom tillit, autoritet og makt

Blant nesten alle respondentene fremkommer det et skille i forventninger og opplevelser av de tre faktorene basert på respondentens nivå og erfaring. På høyere nivåer forstås det slik at kalkulert og relasjonell tillit vil forsterkes mellom spesialist og offiser, mens den institusjonelle tilliten i liten grad vektlegges. Av autoritetstyper fremheves tradisjonell autoritet som forsterket, mens rasjonell og personlig autoritet anes som utfordrende tidlig i karriereløpet. Innenfor makt anses effekten av den formelle kommandolinjen å være forsterket, og dermed også formell makt i form av tvang og belønning. Ut ifra dette kan det hevdes at tillit forsterkes, autoritet svekkes i noen grad og makt forsterkes som følge av OMT.

På lavere nivåer forstår respondentene tilliten som svekket innenfor institusjonell og kalkulert tillit, mens det relasjonelle i liten grad nevnes eller anerkjennes som tillitsbyggende. Rundt autoritet er den tradisjonelle autoriteten forsterket ved at de formelle posisjonene anerkjennes. Samtidig oppfattes rasjonell og personlig autoritet svekket. Innenfor makt gis den formelle makten nesten ingen oppmerksomhet, mens den normative makten fremstilles som svært redusert. Totalt sett kan det virke som om tillit svekkes, autoritet svekkes i noen grad og makt en overføres fra OF til OR.

Det oppfattes dermed som om at OMT fremmer ulik effekt på ulike nivåer, og at det på ett eller annet tidspunkt i karrieren oppstår et skille der tillit, autoritet og makt går fra å være svekket til å bli forsterket. Dette skillet forekommer på et tidspunkt der forventninger til OFens spisskompetanse erstattes av breddekompetanse, erfaring er oppnådd og modenhet basert på alder anerkjennes. Dette er forsøkt visualisert i graf under ved å vise en utviklingskurve hvor tillit, autoritet og makt forskyves i forhold til faktorene nevnt over. Merk at støttelinjene ved Y-aksen ikke representerer år, men kun for å visualisere økning eller reduksjon.



Figur-Forskyving av tillit, autoritet og makt

4.2 Forskningsspørsmål 2 – Den nyutdannede offiseren

Hvilke konsekvenser har implementeringen av OMT for den nyutdannede offiseren i Luftforsvaret når det kommer til utøvelse av ledelse?

«Å utøve luftmakt stiller krav til livslang læring, og evne til raskt å kunne tilegne seg og ta i bruk ny kompetanse» (Haga & Maaø, Forsvarets doktrine for Luftoperasjoner, 2018)

Aksdal & Vatne skrev i sin masteroppgave «Offisersrollen i Luftforsvaret i endring» om hvordan offiseren som leder i Luftforsvaret påvirkes av OMT. Gjennom sine analyser kom de frem til at innføringen av nytt gradssystem og utdanningsreformen i Forsvarssektoren har skapt en usikkerhet i organisasjonen vedrørende offiserens rolle som leder. I oppgaven avdekket de flere divergerende faktorer. Blant annet innen sammenhengen mellom Luftforsvarets ekspertkultur og nyutdannede offiserers mangel på ekspertise, et forhold som mulig kunne bidra til at den nyutdannede offiseren ville oppleve vanskeligheter med å opparbeide seg både autoritet og tillit som leder (Aksdal & Vatne, 2018). Oppgaven til Vatne og Aksdal beskriver videre behovet for å følge med på hvordan offisersrollen utvikler seg den

første tiden den nye ordningen er implementert og hvordan organisasjonskulturen utvikler seg videre.

Under dette forskningsspørsmålet søker vi dermed å se på hvilke konsekvenser implementeringen har hatt for den nyutdannede offiseren nå som omstillingen er gjennomført. Kapittelet er strukturert med skille på egen empiri og drøftingsdel og vi har tatt utgangspunkt i retningsgivende dokumenter sett opp mot respondenters uttalelser fra toppnivået i Luftforsvaret, for deretter se det opp mot erfaringer, synspunkter, forståelse og betraktninger fra respondenter på lavere nivå i organisasjonen. Dette for å gi klarhet i hvorledes implementeringen har gitt konsekvenser for den nyutdannede offiseren.

4.2.1 Empiriske funn

Det ligger en helt klar forventning om at offiseren skal fungere i felt, for å si det enkelt. Som troppssjef eller befal nedi strukturen, der du fysisk skal ut og lede i et stridsfelt, i et stridsmiljø, så hjelper det ikke hvor god du er i offisersfaget, det hjelper ikke hvor god profesjonsforståelse du har hvis du ikke virker i felt.

- Sersjantmajor (OR9) Forsvarets ledelse

I utdraget over understreker respondenten viktigheten av å understøtte både rolle, ansvar og myndighet med faglig forståelse og erfaring innenfor utøvelse og utførelse av avdelingens militære funksjon. Dette underbygges ytterligere i den doktrinelle beskrivelsen av norsk luftmaktsutøvelse hvor det står at Luftforsvaret kjennetegnes av en ekspertkultur. Det innebærer at gradsforhold mellom ordregivende og utførende nivå eller avdeling ofte kan være invertert i midlertidige og situasjonsbestemte sammenhenger. Dette legger opp til at man i Luftforsvaret har en kultur som gjør at personell ikke anerkjenner formell autoritet i like stor grad som andre forsvarsgrener.

I Luftforsvaret har man en utpreget utsjekkskultur, der den enkelte operatør gjennomgår ulike utsjekker for å bevise at han/hun er verdig til en bestemt posisjon. Luftoperasjoner domineres av eksperter – og disse rangeres på annet vis enn gjennom den militære rangordningen (Haga & Maaø, Forsvarets doktrine for Luftoperasjoner, 2018)

I tidligfasen som løytnant og kaptein skal offiseren anvendes på laveste nivå innenfor sitt funksjonsområde og fagfelt. Det beskrives fra Luftforsvarets side at unge offiserer må være i stand til å planlegge, lede og gjennomføre militære oppdrag og operasjoner på laveste nivå. Det legges som en forutsetning at utdanningen fra krigsskolen skal gi tilstrekkelig opplæring i lederrollen for å kunne få selvstendig lederansvar når de tilsettes i avdeling. Ved dette punktet skal erfarent befal bidra til å lære opp offiserene, mens en annen offiser vil fungere som mentor til offisersrollen (Luftforsvaret, 2020).

Intervju av respondenter på ulikt gradsnivå bekrefter i stor grad Luftforsvarets policy for implementeringen av OMTs beskrivelse av rolle, ansvar og myndighet sett opp mot Forsvarets doktrine for Luftoperasjoner. På topp- og mellomledernivå beskriver respondentene at OMT legger til rette for en bedre utøvelse av militær ledelse i form av de ansattes ulike roller og ansvar, og dermed kompetanse, i større grad er synlig, anerkjent og formalisert opp mot plan og beslutningsprosess. Det er imidlertid i møtet mellom OMT, Luftforsvarets ekspertkultur og det direkte ledernivået det oppstår ulike oppfatninger og mulige implikasjoner for utøvelsen av ledelse.

Så frem til vi klarer å definere hva offisersrollen skal være, for det er jo egentlig i realiteten offisersrollen som har endret seg med OMT. Vi var jo alle spesialister, vi gjorde jo disse jobbene før. Frem til vi klarer å definere hva denne rollen er, hvordan ansvar skiller seg fra sub-taktisk, taktisk og operasjonelt nivå. Og hvordan det konkrete samspillet skal være mellom spesialistbefalet og offiseren på alle disse nivåene, så vil denne tilliten være personavhengig i stor grad. Så jeg tror at vi strukturelt har nok undergravd tilliten til offiseren.

– Kommandersersjant (OR8) Luftforsvarets ledelse

Respondenten innrømmer her at organisasjonen ikke har konkretisert offisersrollen og beskrevet utøvelse og forventninger til rollen på de ulike ledelsesnivåene i Luftforsvaret. I tillegg til at det institusjonelle rammeverket i dette tilfellet faktisk bidrar til å vanskeliggjøre relasjonsbygging mellom personellsøylene.

På utøvende nivå uttaler respondentene fra spesialist og befalskorpset hvilke forventninger de har til sine ledere. Det kommer tydelig frem at befal og spesialister som representerer erfaring og kontinuitet i avdelingen sammenligner løytnantsrollen og den yngre offiseren med den gamle versjonen av avdelingslederen. En rolle som før var preget av lang fartstid og høy grad av faglig kompetanse, som nå er erstattet av en yngre person med akademisk og teoretisk kompetanse fremfor faglig og utøvende ekspertkompetanse. Og selv om rollen er endret, så forblir fortsatt forventningene til utøvelsen av rollen uendret. Resultatet av dette er at utøverne av det militære håndverket ikke anerkjenner de nytilførte offiserene ved avdelingen, da de mangler fagkompetanse og erfaring og dermed er begrenset til å kunne løse administrative styringsoppgaver ved avdelingen.

At du blir mere en organisator, som en som setter struktur på ukeplaner, og ja, er i møter og FIF'er og så videre. Ser for meg at offisersrollen blir mer og mer en kontorjobb enn en leder.

- Visespesialist (OR 3) Luftforsvaret

Dette underbygges videre ved at respondentene fra befals- og spesialistkorpset gir uttrykk for at nyutdannede offiserer må bevise for dem at de hører hjemme og passer inn i deres avdeling. I tillegg er forventningene til offisersrollen tydelig endret til en funksjon som er fjernet fra utøvelse av avdelingens funksjon, men heller skal tilrettelegge administrativt for at avdelingen skal øve, trene og løse sine oppdrag.

De nyutdannede offiserene responderer på sin side med en opplevelse av å bli mottatt med en heller avventende og kjølig måte når de kommer ut på avdeling etter endt utdanning. Flere av respondentene gir uttrykk for at det er vanskelig å bygge tillit hos avdelingens personell og at de føler at de ikke oppnår nødvendig tillit og autoritet til å utøve den formelle makten og autoritet de er tildelt gjennom sin stilling og grad. Dette nyanseres noe opp mot det gjennomsnittlige erfaringsnivået i de ulike avdelingene der det oppleves som noe lettere å oppnå tillit og autoritet i vernepliktige avdelinger kontra helprofesjonelle avdelinger bestående av vervede.

Offiseren må også ha en mening om faget. Hvis du ikke har en mening om det du skal sette en intensjon og en slutttilstand for, og ikke kan definere klare målsetninger, ja da blir det veldig vanskelig.

- Løytnant (OF1+) Luftforsvaret

Respondentene fra lavere offisersgrader gir også uttrykk for at rollefordelingen mellom offiser og befal fremstår som utydelig og uavklart på det utøvende nivå, samtidig som de anerkjenner at samspillet og dynamikken mellom offiser og befal er essensielt for å utøve god ledelse og utvikle organisasjon og avdeling. De yngre offiserene opplever at de eldre befal besitter såpass mye kompetanse og kunnskap at personellkategorien er bedre i stand til å utføre faglig styring og helhetlig ledelse i praksis. Dette gjenspeiles også av oppfatningen til spesialistene som responderte med at nytilsatte offiserer i stor grad kun kan brukes inn mot virksomhetsstyring og administrasjon av avdelingen. Når det videre uttales at en offisers beordringer skal forberede offiseren til tjeneste på neste nivå (Luftforsvaret, 2020), opplever de nyutdannede offiserene det som frustrerende å oppleve at de ikke er forventet å bidra til at avdelingen styrkes og løser sine oppdrag.

Og når vi møter den motstanden og ukulturen og lite mestringsfølelse, så kan du tenke hva en som kommer med tre års erfaring tenker hvis han møter det samme. Da tror jeg det i mye større grad kan ødelegge unge motiverte folk. ... og det er frustrerende som fersk offiser med veldig mye indre motivasjon, men du kommer bare så langt med indre motivasjon da.

- Løytnant (OF1+) Luftforsvaret

Uttalelsen overfor beskriver tydelig hvordan utfordringene oppleves for unge offiserer. Opplevelsen av å bli satt til å lede i ett system og en organisasjon hvor forventninger og strukturen tar utgangspunkt i at du som leder ikke innehar den nødvendige kompetansen til å utøve relevant lederskap for avdelingen og dermed må motbevise dette for å tilegne nødvendig tillit for å kunne utøve kommandofunksjonen på en hensiktsmessig måte. Respondentene på lavere offisersnivå uttrykker her en bekymring for at hvis disse forholdene ikke adresseres på en god måte, så vil disse opplevelsene kunne feste seg og bli en del av organisasjonskulturen, hvilket igjen vil føre til lavere ståtid og større frafall av offiserer tidlig i karrieren.

Denne bekymringen deles også av respondentene innen spesialistsøylen og spesialistbefalene. Blant disse personellkategoriene strekker videre bekymringen seg til å bidra til lavere ståtid og motivasjon blant spesialistbefal som følge av at offiserene ikke er godt nok forberedt på de krav som møter dem på avdeling, altså en uoverensstemmelse mellom forventninger til

kommandoførende offiser og erfaringsnivå og kompetanse hos nyutdannede offiserer. Respondentene kommer samtidig med en ytterligere betraktning hvor de etterlyser planer og informasjon vedrørende OMT og hvordan det er tiltenkt å fungere i praksis på utøvende nivå. En anerkjennelse av at ordningen ikke er godt nok forstått blant personellet som skal ledes av offiseren på utøvende nivå.

4.2.2 Drøfting

Det er tydelig at offisersrollen og herunder løytnantsrollen har endret seg som følge av implementeringen av OMT. I henhold til Luftforsvarets policy for implementeringen av OMT så skal offiseren i lederrollen ivareta det strategiske lederskapet og styring, mens befalet ivaretar den utøvende og faglige lederrollen. Samspillet mellom disse to lederrollene, i en kultur som stiller særlige krav til team- og relasjonskompetanse, skal legge til rette for at fremtidens lederskap danner styrke gjennom erfaringsoverføring begge veier. Ledelse har dermed blitt presentert i en langt mer medarbeiderfokustert kontekst, med hensyn til at det er utviklingen av personell som bidrar til å utvikle organisasjonen og dermed øker operativitet og effektivitet opp mot utøvelse av den militære profesjon.

I henhold til Yukl's hierarkiske taksonomi passer løytnantsrollen opp mot indirekte ledelsesnivå, mens spesialistbefalet utøver direkte ledelse (Johansen, Fosse, & Boe, 2019). En konkretisering og rendyrking av disse to rollene som i samspill utgjør et command team, vil resultere i at organisasjonen kan utvikle mer rendyrket kompetanse hos personellet til bruk på andre nivå senere i et karriereløp (Luftforsvaret, 2020). En uttalt manglende forståelse for, formalisering og prioritering av dette samspillet blant personellet på utøvende nivå i Luftforsvaret gjør derimot at denne målsetningen ikke oppnås.

Selv om det er en stor grad av samstemthet mellom personell på høyere nivå i organisasjonen og strategisk kommunikasjon av intensjon og målsetning for OMT, så fremkommer dette ikke like tydelig forstått og praktisert av offiserer, befal og spesialister på utøvende nivå i Luftforsvaret. Både spesialister og offiserer uttrykker vanskeligheter med å bygge tillit mellom personellkategoriene og uklarhet vedrørende hva offisersrollen på dette nivået egentlig skal være. Ved å frykte for tap av identitet og rolle, kan i verste fall mellomlederen komme i fare for å utøve indirekte motstand mot endringen (Amundsen, 2016). Ved å la denne frykten få fotfeste, kan motstanden manifesteres gjennom atferdsformer i tråd med det SPGR omtaler som opposisjon (Sjøvold, 2007). Der Luftforsvarets policy til bruk for implementeringen av

OMT henviser til erfarent befal som skal drive opplæring av offiseren, samt en eldre offiser som skal drive mentorering, så uttaler befalene en negativ innstilling til å drive opplæring på uerfarent personell da dette oppleves å gå på bekostning av oppgaver som befalene har og som skal sikre egen avdelings og egen personlig utvikling. Videre uttaler de nyutdannede løytnantene at det ikke finnes et formelt mentorsystem som ivaretar deres offisersutvikling da eldre offiserer ofte ikke har tid, overskudd eller anledning til å utføre denne rollen. En rolle som også respondentene fra det indirekte ledernivået gir uttrykk for ikke er nedfelt formelt som en del av stillingene og dermed ikke prioriteres like høyt som andre operative gjøremål.

Sammensetningen av overnevnte forhold er interessant sett opp mot flere teoretiske vinklinger. For det første kan man se på den uttalte intensjonen fra strategisk nivå i Forsvaret og oppfatningen av denne på utøvende nivå i Luftforsvaret. Sett opp mot teori rundt endringsledelse så er medvirkning og involvering av ansatte i endringsprosesser et viktig aspekt for å sikre både forståelse, informasjonsflyt samt forhindre for stor grad av motstand blant de ansatte (Amundsen, 2016). Motsetningene mellom intensjon fra strategisk nivå og oppfatningen blant spesialister og offiserer på utøvende nivå indikerer dermed at prosessen har vært reaktiv nedover i organisasjonen og dermed ikke involvert i stor nok grad i den organisatoriske endringen OMT har medført offisersrollen på utøvende nivå. Det er i tillegg hensiktsmessig å se et perspektiv opp mot overnevnte forhold innen ledelse av endringsprosesser, da respondentenes uttalelser indikerer manglende ledelse av de ulike sosiale gruppene som har blitt skapt av OMT (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Sett opp mot lederens rolle for å «lede endringen» i henhold til Cummings teorier for organisatorisk utvikling, og den opplevde mangelen på dette på utøvende nivå indikerer at de ulike sosiale gruppene (befal, spesialiser og offiserer) har måttet definere effekten av OMT selv (Cummings, 2015). Mangelen på ledelse av denne endringen har dermed resultert i et sett forventninger som på en side har forsterket kontroll og tillit mellom spesialister og befal, men på den andre siden har bygget dette tilsvarende ned i relasjonen mellom offiserer og spesialister.

Videre viser analyse av intervjuer fra respondenter på utøvende nivå i Luftforsvaret at det hersker en del forventninger og forestillinger om at unge offiserer ved tilsetning ikke har de forutsetninger de trenger for å løse den rollen de blir satt til å løse. En slik oppfatning kan bidra til å motvirke de bindinger og intensjoner som søker å legge til rette for utvikling av personellet og kulturen i organisasjonen. Slike faktorer vil bidra til å motvirke mulige positive organisasjonsendringer og heller revertere til transaksjonsbaserte tillitssystemer som

underbygger større grad av mistro og passivitet. En klar og konsis intensjon med endringsprosessen er essensielt for å få med seg de ansatte på samtlige nivå på endringen (Cummings, 2015). Lykkes en ikke med dette, så legger det til rette for endringsmotstand innad i organisasjonen, da endringsberedskapen ikke fremstår tilstrekkelig (Amundsen, 2016). Sett opp mot teoriene innenfor den nye organisasjonspsykologien så er det tydelig at Luftforsvaret per nå ikke er i stand til å fremme det positive blant de ulike personellkategoriene som skal skape kreativitet og synergi på utøvende nivå (Adriaenssen, Johannessen, & Johannessen, 2017). Noe som igjen understøttes av respondentene på løytnantsnivå som redegjør for en manglende opplevelse av positivitet fra både undergitte og overordnede i sine første beordringer som offiser, og dermed en manglende unison opplevelse i organisasjonen (Avolio & Gardner, 2006).

Autoritet, makt og tillit er grundig gjennomgått under forrige forsknings spørsmål, men funnene har naturligvis en sammenheng med hvordan den nyutdannede offiseren utøver ledelse. De mest fremtredende funnene, som reflekteres i intervjuene til samtlige av respondentene går på at offisersrollen i større grad en tidligere er avhengig av relasjonelle egenskaper for å utøve lederskapet innen rammene av OMT. Samtidig reflekterer toppnivået over at de ikke har tilrettelagt for offiserene og at det kan være vanskelig og komplisert å opparbeide tillit og uformell autoritet, siden offiserenes kompetanse og rolle ikke er tydelig nok kommunisert ned i organisasjonen. Offiserene og spesialistene på utøvende nivå bekrefter også toppnivåets refleksjoner med beskrivelser av et spesialistkorps som ikke opplever at offiserene bidrar med faglig kompetanse til organisasjonen og offiserer som ikke føler seg skikket til å utøve lederskap da spesialistbefalene er dyktigere enn dem på alle områder, både faglig og som ledere.

Denne situasjonen gjør det veldig vanskelig for de nyutdannede offiserene å praktisere en balansert lederatferd, da oppdragsfokus og utviklingsorienteringen i avdelingen i sin helhet praktiseres av de erfarne befalene (Johansen, Fosse, & Boe, 2019). Dette medfører igjen at OMT ikke oppnår målsetningen om en balansert tilnærming til ledelse med positive trekk innen personlig utvikling og gjensidig tillit. Det viser seg at i vakuemet som har oppstått som følge av manglende involvering og ledelse av endringsprosessen på utøvende nivå, så har samspillet mellom lederskap og styring blitt fragmentert i to separate roller som utføres av befalet og offiseren hver for seg respektivt (Ibid, 2019). Befalet, som sitter med uformell autoritet og erfaring, kan i større grad praktisere lederskapsaspektet da personellet allerede har nødvendig tillit og autoritet. Offiseren, som innehar formell autoritet i form av

kommandomyndighet, forventes derimot å fokusere på styringsaspektet da deres kompetanse oppfattes som rent akademisk og administrativ av natur. En oppfatning som blir forsterket av de nye offiserene selv, som med deres lave erfaringsnivå ved første beordring ikke anser seg selv som ferdig utdannet. Ved å gjøre det opp til mellomlederen å finne mening og motivasjon, står organisasjonen i fare for at det oppstår kognitiv dissonans (Heldal, 2019).

4.2.3 Oppsummering

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?
- Brigader R. Folland (Lederskapsseminaret 2017)

I 2017 uttalte sjef Luftoperativt Inspektorat det overnevnte under et innlegg vedrørende innføringen av OMT og utdanningsreformen i Forsvaret. I 2021, nå som OMT er ferdig implementert viser det seg at det samme spørsmålet stilles, men denne gang av de offiserene som nå er ferdig utdannet og som skal ut på avdeling for å lede personell i sin første beordring. Det er enkelt å stadfeste at den nyutdannede offiserens utøvelse av ledelse har endret seg som følge av OMT, det var på mange måter hensikten med en ny ordning for militært tilsatte. Det som derimot er interessant er på hvilken måte og hvorledes det har vært en ønsket utvikling i tråd med organisasjonens uttalte mål og strategi.

Våre funn indikerer en mangel på samsvar mellom det uttalte målbildet fra toppnivået i Luftforsvaret sett opp mot praksis i utøvende nivå i virksomheten. Ledelsens beskrivelse av «command teams» og balansert lederatferd har sin forankring og hensiktsmessige implementering høyere opp i organisasjonen, men på laveste nivå hvor indirekte ledelse møter direkte utøvende ledelse opplever vi ikke at målsetningen med balansert lederskap oppnås. Den nyutdannede offiseren oppleves i flere tilfeller som en byrde og at opplæring av dette personellet går ut over avdelingenes operative evne og utvikling. De nyutdannede offiserene beskriver på sin side en grunnleggende mangel på tillit, og at den kompetansen de representerer etter tre års utdanning ikke anerkjennes eller kreves på det nivået de er satt til å

lede på. Dermed opplever ikke offiserene tillit, mestring eller utvikling som er essensielt for å drive organisasjoner innenfor positivistisk organisasjonspsykologi.

Manglende forståelse for andre respektive personellkategorier er et tema som går igjen blant respondentene på utøvende nivå. Dette er et forhold som igjen påvirker forventningene til hver enkelt personellkategori, som i flere tilfeller ikke samsvarer med intensjonen bak OMT eller FGL. Videre viser det seg at det er noen mangler på utøvende nivå innen kommunikasjon og utdanning av personell i organisasjonen, samt formelt forankrede ordninger som skal sikre erfaringsoverføring og mentorering av nyutdannede offiserer. Til syvende og sist må Luftforsvaret selv sørge for å gi avdelingene på utøvende nivå kompetanse, ressurser og myndighet til å utvikle nye offiserer slik at kulturen ikke blir formet i et vakuum etter at organisasjonsendringen er gjennomført.

4.3 Forskningsspørsmål 3- Forsvarets grunnsyn på ledelse

I hvilken grad er det samsvar eller konflikt mellom Forsvarets Grunnsyn på Ledelse og OMT?

For å definere hva som legges til grunn for oppdragsbasert ledelse/organisasjonskultur i Forsvaret er det uomtvistelig Forsvarets Grunnsyn på Ledelse (FGL) som har definert dette gjennom mange tiår.

Forsvarets Grunnsyn på Ledelse har vært en grunnstein i måten hele Forsvaret har sett på ledelse. Den har vært en veileder og rettesnor for ledere på alle nivåer i Forsvaret. Den har regelmessig blitt nyansert, oppdatert og raffinert, og siste endring av Forsvarets Grunnsyn på Ledelse ble satt i kraft den 17.nov 2020.

Forsvarssjefen, General Eirik Kristoffersen, har hatt skjerpet fokus på at alle ansatte i Forsvaret må kjenne til grunnsynet på ledelse. Forsvarssjefen har understreket viktigheten av at alle ansatte må være kjent med hvilke verdier som ligger til grunn når Forsvaret skal jobbe sammen mot et felles mål (Forsvaret, 2020). Grunnverdiene i Forsvaret er overordnet definert til tre kjerneverdier; respekt, ansvar og mot.

Da problemstillingen i forskningsspørsmålet forankres i FGL er det viktig at det initialt undersøkes om respondentene er godt kjent med FGL og dermed også indirekte undersøke om Forsvarssjefens intensjon nås, om at alle i Forsvaret skal være godt kjent med FGL. Vi har

derfor valgt å ta for oss de enkelte fokusområdene i FGL enkeltvis, med påfølgende delkonklusjon etter denne gjennomgangen. Fokusområdene fra FGL er: oppdragsbasert ledelse, balansert lederadferd, kjerneverdiane; respekt, ansvar, mot – RAM, ledelse vs. styring, situasjonsforståelse og teamsammensetning.

4.3.1 Oppdragsbasert ledelse

Variasjonsbredden i hvordan respondentene oppfatter definisjonen av oppdragsbasert ledelse (OBL) er betydelig. Avstanden manifesteres tydelig gjennom intervjuene, der fortolkningen av hva Forsvarets ønskede lederfilosofi, oppdragsbasert ledelse, innebærer for den enkelte i Forsvaret.

Fra gruppeintervjuet på nivå OR 3-6, viser disse en svært lav grad av kjennskap og forståelse for hva definisjonen for oppdragsbasert ledelse inneholder, men beskriver likevel hva en offisersrolle innebærer fra deres ståsted og tilføyer synspunkter på hva den burde tilføre avdelingen og organisasjonen forøvrig. De ilegger også det som suksesskriterium at samspillet mellom OR og OF må fungere – spesifikt opp mot at OFen er avhengig av OR for å oppnå sine intensjoner.

Jeg ser nå for meg at hvis en nå skal bryte ned oppdraget, så vil det løse seg, men samspill mellom OF og OR vil ikke bli like sterkt som det er og jeg ser ikke for meg at utviklinga blir så bra som det har vært da. At det heller vil stagnere, mindre utvikling. Og gjøre samspillet ikke-eksisterende vil jeg se for meg at det blir OR, med en nikkedukke OF, men at oppdraget allikevel vil bli løst da.

- Visespesialist (OR 3) Luftforsvaret

På det høyere OR-nivået viser de en god innsikt i definisjonen OBL og omsetter denne til utøvelse.

Med oppdragsbasert ledelse legger jeg i at man gir rom for at man løser oppdraget og leder avdelingen sin gjennom overordnet retning.

- Sersjantmajor (OR9) Forsvarets ledelse

I både enkeltintervju og gruppeintervju i offiserssøylen er begrepet OBL oppfattet og forstått, og de klarer å gjengi denne på en hensiktsmessig og korrekt måte.

Ja det går jo på å forstå intensjonen og hensikten, men det går jo ikke bare på de som er under deg. At du skal bare formidle hva intensjonen og hensikt til hva de skal gjøre. Men det går jo også på sjefen over at de formidlere intensjonen og hensikten til oss, og at vi også kan styre de ressursene å løse det på den måten vi ønsker å gjøre det på.

- Løytnant (OF1+) Luftforsvaret

Med bakgrunn i disse funnene, kan det se ut som om oppdragsbasert ledelse er et god innarbeidet, diskutert og forstått ledelsesfilosofi i hele OF-søylen, men kun på de høyere nivåer i OR-søylen.

Dette kan ha bakgrunn i organiseringen av nivådannende utdanning i Forsvaret, der både filosofiske og praktiske betraktninger om ledelse tidlig kommer på bordet i offisersutdannelsen, men kun blir diskutert på et overordnet eller høyere nivå i den videregående spesialistutdannelsen.

I en studie på det norske Forsvaret fra 1993 konkluderes det med at måten oppdragsbasert ledelse ideelt sett beskrives, avviker noe fra hva som oppleves i realiteten. Spesielt fremkommer det en opplevelse av mer detaljstyring på lavere nivåer enn ønskelig, og det vises til et samsvar mellom manglende faglig tyngde og økt detaljstyring. I tillegg fremhever studien viktigheten av relasjoner mellom overordnede og underordnede for å lykkes med oppdragsbasert ledelse (Offerdal & Jacobsen, 1993).

Dette nevnte gapet i oppfattelse av praktisk utførelse av OBL, kan gi utfordringer i forhold til praktiseringen og gjennomføringen av satte rammebetingelser, og kan i verste fall oppfattes som manglende ledelse av soldater på lavere OR-nivå som mangler forståelse av implementering, gjennomføring og utøvelse av oppdragsbasert ledelse.

4.3.2 Balansert lederadferd

Når det kommer til balansert lederadferd speiles også effektiv distribusjon av dette begrepet til de høyere nivåene av OR-søylen.

Det går jo da på rollene som sammen har fokus på å løse oppdraget. Samspillet mellom mennesker som utøver sine forskjellige oppgaver for at oppdraget skal løses og utvikling av organisasjonen mot en mere optimalisert løsning av de oppgaver som er tildelt.

- Kommandersersjant (OR8) Luftforsvarets ledelse

Respondenten peker her på kjerneelementene i gruppedynamikk, og hvordan en gruppe vil fungere best mulig gjennom frigjøring av roller under en gitt kontekst. Det som kan virke å hindre denne optimale gruppesynergien, er mangelen på tillit på lavere nivåer (Sjøvold, 2007).

Vi spesialiserer oss i mye større grad, vi har flere søyler, vi har flere kommunikasjonskanaler, vi har større mangfold, kompetansemangfold. Og da tenker jeg at hvis du ikke har en balansert lederatferd, så blir det forferdelig vanskelig å lykkes som sjef, få det her til å virke. Jeg ser så enkelt på det. For å lykkes godt nok. Og i dette systemet her så må vi lykkes godt nok, for det, hvis bjella ringer så er det dårlig betalt å bli nr to. Du får ingen sølvmedalje.

- Sersjantmajor (OR9) Forsvarets ledelse

På de lavere og midlere nivåene i gruppeintervjuet av OR-korpset, henviser de tidvis til begreper relatert til balansert ledeadferd, men utviser ikke kunnskap eller refleksjoner rundt konseptet.

Innen OF-søylen viser både gruppeintervjuet og enkeltintervju at respondentene gir et inntrykk av å ha forstått hva balansert lederadferd består av og innebærer. De er derimot usikre på om OMT legger til rette for det, da de mener at balansert lederatferd i stor grad er preget av personlig erfaringsbakgrunn og personlige egenskaper.

Den personlige erfaringsbakgrunnen som også inkluderte utøvende lederskap, som tidligere var en forutsetning for å kunne søke seg til offisersutdannelsen, vil i den nye strukturen kunne være svekket med bakgrunn i en direkte oppstart av offisersutdannelsen direkte etter videregående skole.

Respondentene i OF-søylen peker på en mulig konsekvens ved at man ikke går inn i utdanningen med særlig relevant erfaring, noe som vanskeliggjør refleksjoner rundt lederskap og utvikling av eget lederpotensiale i løpet av studietiden. De understreker videre viktigheten av å få praktisk ledererfaring under studiet i løpet av krigsskolen. Viktigheten av praktisk ledelse kan gi et større handlingsrom, en tryggere maktbase og dermed føre til en bedre beslutningskjede (Karp, 2016). Respondentenes svar kan videre peke på en diskrepans mellom hva kadettene forventer av utdanning, for å forberedes og lykkes i første beordring, opp mot hva de faktisk får av utdanning, dvs. evne til å utvikle eget lederskap og potensiale i beordringene de får.

4.3.3 Forsvarets kjerneverdier: respekt, ansvar og mot

Forsvarssjefen fokuserer i FGL på «god ledelse er tuftet på våre kjerneverdier respekt, ansvar og mot - RAM». Da OMT innebærer en endring og nødvendigvis en formidlet avklaring i rollefordeling mht. ledelse mellom OR- og OF-søylen, var det av interesse å undersøke om respondentene så noen korrelasjon eller realiserbare gevinster mellom OMT og Forsvarets kjerneverdier.

Respondentene fra de lavere OR-nivåene så liten relevans av kjerneverdiene til Forsvaret opp mot OMT, men de mente likevel at det på noen områder kan ha en liten grad av korrelasjon.

Nei det vil nok bli flere konflikter og mere støy av det, enn å ha det på gamle måten der folk gikk krigsskolen etterpå at de har jobbet flere år i Forsvaret og at veit hva RAM står for og har vært i situasjoner og så komme tilbake som leder og ta seg av RAM mye bedre da!

- Visespesialist (OR 3) Luftforsvaret

På høyere OR-nivå synes det derimot som om det oppfattes at OMT ikke bare tilrettelegger for bruk av Forsvarets kjerneverdier, men at OMT gjennom opprettelsen av et to-søyle-system faktisk øker sannsynligheten og evnen til den enkelte ansattes anvendelse av RAM, da karrierene til de forskjellige søylene ikke lengre i så stor grad er parallelle og symbiotiske. Det pekes også på at kjerneverdiene likevel er det samme før og etter OMT, og at uansett innordning av ledelsessystemene er RAM grunnmuren i militær ledelse.

Offiserene i enkeltintervju og gruppeintervju er samstemte i at OMT kan være både en tilrettelegger og en forsterker i virkningen av Forsvarets verdigrunnlag, da ny militær ordning oppfattes å klargjøre respekt og plassere ansvar i en større grad enn tidligere. Dermed forutsettes det at det må være en gjensidig respekt mellom søylene for å oppnå tiltenk effekt med OMT.

Og med tanke på at man legger så mye større opp mot spesielt det samspillet mellom offiserer og OR så fordrer det en gjensidig respekt, det legger klare føringer på hvordan man (OF) tar og de (OR) tar forskjellig ansvar. Så respekt og ansvarsbiten både påvirkes og bemyndiggjøres, styrkes veldig av OMT. Mot-delen tror jeg fortsatt vil være generell for alle

- Løytnant (OF1+) Luftforsvaret

Ønsket om en felles forpliktelse mot felles mål er sentralt i FGL, og samhold og samarbeid holdes som ledende faktorer for suksess. Gjennom Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot, anser forsvarssjefen at den riktige interaksjonen mellom soldater og ledere vil kunne forsterke forholdet til ledere på alle nivåer, og grunnlaget for det mellommenneskelige forholdet er tillit og denne tilliten kan nås gjennom kjerneverdiene (Kirkhaug, 2019). De lavere OR-nivåene gir uttrykk for at RAM-grunnlaget for den nyutdannede OF'en er mangelfullt, og at denne ikke vil lykkes før vedkommende har fått bygd seg opp tilstrekkelig erfaring, slik at RAM kan plasseres inn i riktig kontekst ifølge OR-ene. Der er oppfattelsen av implementering av RAM i lys av OMT avvikende fra hvordan OF-søylen og de høyere nivåene av OR-søylen oppfatter det, da disse angir at OMT på flere punkter fasiliteter og forsterker Forsvarets verdigrunnlag gjennom RAM. Denne diskrepansen i de lavere OR-gradene oppfattes å basere seg på at den erfaringsbaserte kompetansen, og dermed også tilliten, veier mer enn den akademiske kompetansen som den nyutdannede offiseren tar med seg inn i avdeling. Med bakgrunn i en forventning om redusert dømmekraft hos offiseren, fremheves derfor utfordringene fremfor fordelene av verdier som lederredskap (Kirkhaug, 2019).

4.3.4 Legger ny militær ordning til rette for oppdragsbasert ledelse?

Den oppdragsbaserte ledelsen er som tidligere nevnt ledelsesfilosofien Forsvaret har valgt for å lede sin organisasjon. Oppdragsbasert ledelse baserer seg på at beslutningsmyndigheten kan være desentralisert, men kan også omfatte bruk av detaljerte ordrer og kontroll. Vekslingen mellom ordrestyring og desentralisert handlefrihet må være fleksibel. Oppdragsbasert ledelse baserer seg på at det er stor grad av tillit mellom over- og underordnet. (Forsvaret, 2020).

Jeg tror det er kjernen i hva man tenker omkring for å lykkes med OMT, er nettopp den oppdragsbaserte ledelse. Gjennom at generalisten gir oppdrag, og tildeler rammer og ressurser, så er det fagpersonene gjennom spesialisten, som best bruker de verktøyene til å løse de oppdragene. Det er kanskje her vi i brytningstiden de neste årene kommer til kjenne nettopp på at mange av offiserene ikke vil klare å bare gi rammene, fordi at de i utgangspunktet er spesialister selv, og dermed gjerne vil inn å styre ned på det nivået hvor spesialisten egentlig skal ha den beste forutsetning for å løse oppdraget.

- Sersjantmajor (OR9) Forsvarets ledelse

Her peker den erfarne spesialisten på at det i årene fremover vil kunne være en brytningstid. De nye offiserene, som har vært spesialister selv før de søkte krigsskole, og spesialistene som tidligere har vært vant til at troppssjefen har vært den som har hatt dypest fagkunnskap. Det vil derfor kunne oppstå situasjoner som ikke er formålstjenlig med hensyn til oppdragsbasert ledelse i ny militær ordning, men spesialisten anser at dette vil være en forbigående problemstilling da det om kort tid vil komme en ny generasjon offiserer uten bakgrunn som spesialister.

Offiserene i gruppeintervjuet har bakgrunn som spesialister før krigsskole, og deres oppfatning av utfordringer knyttet til oppdragsbasert ledelse for den nyutdannede offiserer, samsvarer med den erfarne spesialistens vurderinger rundt offisersrollen på kort horisont.

(OF) må også ha en mening om faget. Hvis du ikke har en mening om det du skal sette en intensjon og en slutttilstand for, og ikke kan definere klare målsetninger ja da blir det veldig vanskelig.

- Løytnant (OF1+) Luftforsvaret

Det fremstår her som om respondentene i OF-gruppeintervjuet er noe forvirret i offiserens rolle i oppdragsbasert ledelse, da de peker på noe ulik oppfattelse av OBL på utøvende nivå og egen kontekst. Der én mener at offiseren ikke lenger trenger å stå fremst i striden, så peker de to andre på viktigheten av å ha offiserer som kan lede også i strid. Som et minimum fremheves viktigheten av faglig forståelse god nok til å kunne gi intensjoner.

En av offiserene oppfatter at ny militær ordning ikke bare legger til rette for oppdragsbasert ledelse, men vil styrke utførelsen av denne.

De lavere spesialistnivåene i gruppeintervjuet peker igjen på den nyutdannede offiserens manglende realkompetanse, og stiler seg tvilende på om denne vil lykkes i ny militær ordning, da denne offiseren vil mangle dybdekunnskapen som spesialistene anser nødvendig for å lykkes i rollen.

Respondentene viser ikke forståelse for oppdragsbasert ledelse, men beskriver likevel hva en offisersrolle innebærer og hva den burde tilføre avdelingen og organisasjonen forøvrig. De ilegger også det som suksesskriterium at samspillet mellom OR og OF må fungere – spesifikt opp mot at den nyutdannede OF'en er avhengig av OR for å oppnå sine intensjoner.

Med bakgrunn i svarene fra respondentene, er det synlig at det er et sprik i oppfattelse om FGLs fokus styrker ny militær ordning. Offiserene og de høyere spesialistnivåene oppfatter det slik at FGL støtter og fasiliteter OMT, mens derimot de lavere spesialistgradene mener OMT og FGL ikke gir synergier.

Den uttalte diskrepansen i oppfatningene om hvordan OMT fremmer eller hemmer den oppdragsbaserte ledelsen vil det være av interesse og se på hvordan organisasjonen plasserer den nyutdannede offiserens med hensyn til ledelse versus styring.

4.3.5 Ledelse vs. styring i lys av OMT

FGL presiserer at i spennet mellom militære operasjoner og kravet om forsvarlig forvaltning vil det være et behov for både lederskap og styring. FGL angir videre at forskjellen mellom lederskap og styring kan forstås ved å se lederskap som personorientert og styring som systemorientert. (Forsvaret, 2020).

Respondentene ble bedt om å definere ledelse vs. styring og sette dette opp mot den nyutdannede offiserens rolle etter implementeringen av ny militær ordning.

I OR-gruppeintervjuet er det ikke tydelig hva som ligger i definisjonen av begrepene og noen av respondentene famler litt rundt begrepet ledelse vs. styring, men noen er også tydelig kjent med begrepene og beskriver ganske godt hva som ligger til disse. Noen av spesialistene på lavere nivå antar at offiseren ikke vil være i stand til å drive operativ ledelse som følge av OMT – noe de andre respondentene på samme nivå slutter seg til.

Spesialistene på høyere nivå nyanserer dette bildet noe, men oppfatter likevel at det vil være et skift av ledelsesbildet etter full implementering av ny militær ordning. De oppfatter det slik at rollen til offiseren nå skal bevege seg mer imot å bli en tydelig administrator mer enn den tydelige utøvende lederen som offiseren har vært i tiden før OMT var implementert.

Han skal administrere den kompetansen som finnes i avdelingen sin til det beste for å løse oppdraget, fordi han sitter med en bredere kompetanse til å utnytte bredden i avdelingen sin, for å få denne til å lykkes. Han skal administrere kompetansen

gjennom spesialistbefalet sitt, slik at rollemessig vil jeg si da er en administrator.

- Kommandersersjant (OR8) Luftforsvarets ledelse

Offiserene i gruppeintervjuet hadde en klar oppfattelse av forskjellen på styring og operativ ledelse. De mente at offiseren etter implementeringen av OMT i størst grad driver styring. De var derimot ikke samstemte over i hvor stor grad offiserene balanserer mellom det ene eller det andre, og den ene respondenten mente at også operativ ledelse skiller seg fra ledelse.

Jeg er ikke uenig, men da vil jeg gå litt på definisjonen operativ ledelse kontra ledelse.

Da tenker jeg på operativ ledelse er mer inn mot den operasjonen eller oppdraget du holder på med da, innenfor det fagfeltet.

- Løytnant (OF1+) Luftforsvaret

Spesielt to av respondentene opplevde at de i ingen eller svært liten grad får utøvd operativ ledelse, dette er en faktor som de anser som omvendt proporsjonal, sett opp mot fagfeltets kompleksitet/krav til dybdekunnskap.

Den noe mer erfarne offiseren i enkeltintervjuet anser at ledelse i mye større grad er flyttet til spesialistbefalet, mens offiseren i større grad driver med styring eller kommando. Det ansees likevel at det vil utøves noe ledelse gjennom at de skal jo til en viss grad lede et spesialistbefal, men antall mennesker man leder har endret seg totalt. Offiseren anser at hvem som gjør hva, er skilt i mye større grad og spesielt på lavere nivå.

I sum anser både spesialistene og offiserene at offiserens rolle vil forskyves i administrativ retning som en følge av OMT. Samtlige respondenter anslår at den nyutdannede offiseren vil i mindre grad utøve ledelse enn tidligere og i større grad sitte med helhetsoversikten og øke fokus på styring. Styring som funksjon kan oppfattes som relevant i form av tilretteleggelse, og kan ha positiv innvirkning hvis lederen tilskrives prediksjonskompetanse (Kirkhaug, 2019).

4.3.6 Situasjonsforståelse

Det er likevel essensielt at spesialisten og offiseren besitter en felles situasjonsforståelse for en kollektiv innordning og desentralisert beslutningstagning. Forsvarssjefen angir at én av de

grunnleggende forutsetningene for god og effektiv ledelse er situasjonsforståelse (Forsvaret, 2020).

Det vil derfor være av interesse å kartlegge om respondentene anser at felles situasjonsforståelse fasiliteres eller støttes ved innføringen av OMT.

Offiserene i både enkeltintervju og gruppeintervju angir at de tror felles situasjonsforståelse (SA) kan styrkes gjennom innføringen av ny militær ordning.

Offiserene mener at OMT vil bidra til å påvirke offiserens SA positivt på lavere nivåer forutsatt at offiseren har god nok fagforståelse, at command teamet fungerer etter sin hensikt og at offiseren ikke plasseres for langt bak i operasjonene. De opplever likevel ikke at disse faktorene er til stede enda etter innføringen av OMT, og at derfor bidrar ikke OMT til å bedre offiserens SA foreløpig. Det oppleves heller tvert imot, men respondentene antar at dette vil kunne rette seg ettersom OMT får gjennomstyret organisasjonen.

Selvsagt vil det påvirke, men hvis du ikke har noen forutsetning til å forstå faget så vil du bare spise alt det troppssersjanten sier for god fisk, og ikke kunne komme med noen kritiske spørsmål.

- Løytnant (OF1+) Luftforsvaret

Mangelen på fagforståelse etter endt utdanning på krigsskolene løftes her også frem som et kritisk punkt som kan hemme den nyutdannede offiserens mulighet til lykke.

På høyere nivå innen spesialisøylen oppfattes det slik at OMT fasiliterer og forsterker offiserens muligheter til å få en god SA gjennom annen og ufiltrert vinkling, og dermed oppnå et mer fullstendig bilde.

Du vil få en mere slik nyansert, og etter mitt skjønn komplett SA, som setter deg bedre i stand til å ta gode beslutninger.

- Kommandersersjant (OR8) Luftforsvarets ledelse

Forutsetningene for å få forsterket felles situasjonsforståelse gjennom OMT, anser begge de erfarne spesialistene som absolutt tilstede, og mener dette vil forsterke og forbedre beslutningsgrunnlaget til offiseren.

Respondentene på lavere spesialistnivå har en forståelse for begrepet situasjonsforståelse og hvordan denne kan anvendes i praktisk utførelse, men de mener denne blir negativt påvirket som følge av OMT. Dette er sett opp mot offiserens evne til å etablere og opparbeide seg en hensiktsmessig situasjonsforståelse, med det de oppfatter som manglende fagbakgrunn og praktisk innsikt i fagutøvelsen. Spesialistene trekker videre paralleller til at den manglende situasjonsforståelsen kan påvirke ressursstyring i negativ retning.

Det er vanskelig å ta vare på sine menn når en ikke vet hva sine menn trenger.

- Vingsersjant (OR 5+) Luftforsvaret

Det kan derfor oppfattes at både spesialister og offiserer på lavere nivå anser at felles situasjonsforståelse kan bli utfordret etter implementeringen av OMT, og begge fagsøyler begrunner dette i lys av manglende fagkompetanse hos den nyutdannede offiseren. På høyere nivå derimot, mener respondentene at OMT både fasiliterer, forsterker og underbygger muligheten til å få bedre felles situasjonsforståelse. Dette funnet kan sees i lys av teorier i endringsledelse, der kunnskapen rundt endringen og spesielt implementeringen av denne må forankres og internaliseres i organisasjonen for å sikre momentum og opprettholde endringsfokus under innfasingen (Kotter, 1995).

4.3.7 Teamsammensetning

Ledelse i Forsvaret forutsetter også evne til å skape team og enheter som kommuniserer og samhandler effektivt (Forsvaret, 2020). Det er derfor av interesse å undersøke om respondentene anser at OMT fremmer mulighetene for å knytte til seg riktig kompetanse i en teamstruktur.

Du må ha team, som i sum gjør at du har kompetanse og erfaring til å håndtere et komplekst sikkerhetsbilde, et komplekst stridsfelt med mange forskjellige trusler, og et komplekst materiell.

- Sersjantmajor (OR9) Forsvarets ledelse

Det høyere spesialistnivået oppgir at de mener at riktig teamsammensetning kan være en effektor og styrkeforsterker, men at det ikke er gitt at dette automatisk vil bli utfallet etter innføringen av OMT. Det vil derimot være avhengig av den nyutdannede offiserens mulighet til knytte til seg tilstrekkelig og riktig fagkompetanse til å kunne utøve effektiv ledelse. Dette støttes av Self Determination Theory, der det vises til at relasjoner vil være med på å gi en følelse av velvære blant medarbeidere (Adriaenssen, Johannessen, & Johannessen, 2017).

Gruppeintervjuet med offiserene problematiserer forholdet rundt den manglende erfaringen før krigsskole som fremtidens offiserer vil møte.

Har du ikke leda et team før, og vet hvordan det skal gjøres, å ha gjort det i praksis, så blir det jo ekstremt vanskelig å få det til når de kommer ut i tjeneste.

- Løytnant (OF1+) Luftforsvaret

Den manglende erfaringen i praktisk ledelse som offiserene er bekymret for at fremtidens nyutdannede offerer vil mangle, anser offiserene å være et fokuspunkt innen denne problemstillingen også.

4.3.8 Oppsummering

Oppsummert har alle de foregående problemstillingene blitt drøftet separat, men til sammen utgjør disse kjernen av Forsvarets grunnsyn på ledelse. Det er derfor av interesse hvilken grad av forståelse respondentene har med hensyn til om FGL og ledelse i Forsvaret sett under ett støttes av ny militær ordning.

De høyere spesialistnivåene mener OMT støtter oppunder FGL, gjennom å styrke offiserens mulighet til å dyrke offiserergjeringen gjennom hele karrieren, og på den måten bli enda bedre på ledelse gjennom breddekunnskap, målrettet kompetansestyring og effektiv ressursutnyttelse. Samtidig ser de sider ved OMT kan legge til rette for økt fare for uformelle strukturer, gjennom spesialistens fagkompetanse og direkte ledelse, og at det dermed er svært viktig at offiserene lytter til signalene de får gjennom spesialistsøylen, og tar disse med seg inn i vurderingene.

På de lavere spesialistnivåene gis det tydelig uttrykk for manglende innsikt rundt FGL og ledelse generelt, samt grunnlaget for OMT, men spesialistene erkjenner manglende innsikt og gir uttrykk å lære om ledelse og innsikt i offisersutdanningen og hvordan rollen kan utvikles videre for å lykkes på utøvende nivå.

Skulle nesten ha fått hørt mer om det, hvordan de 3 årene på krigsskolen og de nye offiserene og hvordan, hvilken grunnpakke får de da. Ja og jeg mener dette temaet burde ha vært opp for diskusjon på for hele Forsvaret og alle OR.

- Visespesialist (OR 3) Luftforsvaret

Offiserene mener det er godt samsvar mellom FGL og OMT, i form av en forsterkning av den oppdragsbaserte ledelsen gjennom hele strukturen. Samtidig belyses det at det er fallgruver i form av mekanismer som kan svakke tillitsforhold og autoritet, mest uttalt på de lavere nivåene, og derfor vil kunne treffe den nyutdannede offiseren tungt.

Gjennom intervjuene med både offiserer og spesialister på ulike nivå innen Forsvaret er det tydelig at det er store diskrepanser mellom forventningene til effekten av OMT. Intervjuene viser også at oppfatningen om oppdragsbasert ledelse og Forsvarets grunnsyn på ledelse blir styrket eller utfordres av implementeringen er delt. Gruppen har ikke et omforent syn i implementering og utøvelse av OBL. Spesialistene på lavere nivå går til de oppgavene de er kjent med uten å reflektere over gruppa som enhet, og dette kan gi stagnasjon i gruppeforholdene sett i lys av teorier på gruppedynamikk (Sjøvold, 2007).

På høyere nivå oppfattes det som om OMT og FGL samsvarer i stor grad, men at det er fallgruver innen tillit og autoritet som må belyses. Denne belysningen oppfatter de høyere spesialistnivåene å ha vært gjort i for liten grad. I enhver endringsprosess vil ledelse ha en betydning, da det er lederens rolle å «lede endringen» (Cummings, 2015). Dette lederansvaret synes ikke å ha rotfestet seg tilstrekkelig i organisasjonen, eller i alle fall inntrykket av at det har vært fraværende eller svakt, da det både i offiserssøylen og spesialistsøylen oppleves at er et sprik mellom forventninger og praktisk implikasjon av OMT.

Forsvaret må gjøre en mye større jobb med å operasjonalisere grunnsynet til noe som kan forstås på nivået under oberstløytnant. Hvis ikke blir dette noen vendinger og fine ord, men som i hverdagen har liten verdi.

- Kommandersersjant (OR8) Luftforsvarets ledelse

Offiserene oppfatter at det kan være samsvar mellom OMT og oppdragsbasert ledelse/FGL, men dette vil kun visualiseres på et senere tidspunkt i karrieren. Utfordringen for den nyutdannede offiseren kan derimot bli utfordret av OMT, da denne jobber på lavere nivå og er på dette nivået i stor grad avhengig av samspillet mellom OF og OR. Den tradisjonelle troppssjefsrollen har gjennom OMT blitt todelt og delt mellom troppssersjant og troppssjef. Dette er en inndeling som de angir at må tydeliggjøres på utøvende nivå. Manglende fokus på denne problemstillingen kan føre til at den nyutdannede offiseren i mindre grad lykkes i sin første beordring, og dermed kan ha en innvirkning på dennes motivasjon. Sett opp imot teori om mening og mestring, er det grunn til å hevde at motivasjonen vil kunne falle. Dette da

manglende mestring vil føre til svekket selvbilde, som igjen vil føre til lavere pågangsmot (Adriaenssen, Johannessen, & Johannessen, 2017).

Og når vi møter den motstanden og ukulturen og lite mestringsfølelse, så kan du tenke hva en som kommer med tre års erfaring tenker hvis han møter det samme. Da tror jeg det i mye større grad kan ødelegge unge motiverte folk.» «Og det er frustrerende som fersk offiser med veldig mye indre motivasjon. Men du kommer bare så langt med indre motivasjon da.

- Løytnant (OF1+) Luftforsvaret

Offiserene i gruppeintervjuet nyanserer likevel dette med at de tilhører gammel ordning med andre inngangsverdier enn fremtidens offiserer, og at dette kan være noe av grunnlaget for en noe pessimistisk oppfattelse og prediksjon av hvordan ny ordning vil slå ut.

De lavere spesialistnivåene angir at på grunn av OMT kan det bli vanskeligere for fremtidens offiserer å etterleve Forsvarets kjerneverdier med bakgrunn i manglende modenhet i offisersrollen, og at OMT derfor ikke styrker eller er i samsvar med FGL. De anser dette i størst grad å gjelde i starten av offiserens karriere er på lavere nivå, og oppfatter OMT har fokus på å bygge stabsoffiserer for fremtiden, en prosess spesialistene ikke ser sin egen rolle eller nytteverdi av.

Men det tror jeg også handler mye om at Forsvarets ledelses filosofi nødvendigvis ikke er noe som diskuteres og som har fokus i det daglige ute i bruket.

- Kommandersersjant (OR8) Luftforsvarets ledelse

Gjennom respondentenes uttalelser i intervjuene er det visualisert at informasjonen om den nyutdannede offiserens rolle ikke har vært tilstrekkelig formidlet, om hvordan rollefordelingen mellom søylene skal være og hva slutttilstanden vil medføre for den enkelte fagkategori. Dette kan sees som en utilstrekkelighet i implementeringen av OMT med hensyn til etablerte prinsipper for endringsledelse. Det vil også være fare for manglende konsolidering av resultatene og dermed vil man risikere at man ikke oppnår den organisatoriske gevinsten i form av ny organisasjonskultur (Kotter, 1995).

5.0 Avslutning

Dette kapittelet vil i korte trekk summere opp hovedtrekkene fra drøftingskapittelet med tilhørende anbefalinger. Videre vil det presiseres hvordan studien kan betraktes med kritisk vinkling, før vi vil fremme forslag til videre forskning.

5.1 Slutninger og konklusjon

Hvilke sammenhenger er det mellom OMT og (positivt) lederskap?

Vi har gjennom denne studien forsøkt å gi svar på hvordan OMT har påvirket evnen til lederskap, og da primært offiseren. Dette har vi gjort ved å intervjuer en rekke aktuelle respondenter som vi mente ville gi oppgaven en hensiktsmessig empiri. Gjennom tre relevante forskningsspørsmål har vi drøftet oss frem til denne konklusjonen der vi i korte trekk vil redegjøre for hovedfunnene våre, og sette disse i direkte relasjon til problemstillingen.

Gjennom begrepene tillit, autoritet og makt har det fremkommet en ulik tilnærming til om disse faktorene fremmes eller hemmes gjennom OMT. Denne ulikheten er mest fremtredende mellom yngre og eldre ansatte. Det fremkommer dermed at OMT har ulik effekt på ulike nivåer, og at det på et tidspunkt går et skille der tillit, autoritet og makt forskyves fra spesialisten og til offiseren. I lys av dette kan en hevde at OMT har svekket offiserens evne til ledelse i starten av karrieren, men senere styrket den samme offiserens mulighet for utøvelse av lederskap.

Videre indikerer våre funn en avvikende tendens mellom toppnivåets uttalte målbilde og den praksis som nyttes i Luftforsvaret. Med utgangspunkt i et ønske om velfungerende command teams i kombinasjon med en balansert lederatferd, oppnås en form for friksjon i skillet mellom direkte og indirekte ledelse da offiseren ikke opplever sin kompetanse som dekkende. Dette fører til manglende opplevelse av mestring og utvikling for offiseren, noe som igjen hemmer evnen til ledelse.

Sett opp mot Forsvarets grunnsyn på ledelse er det flere indikasjoner på at dette ikke er godt nok implementert på ledernivå i hele organisasjonen, og da spesielt med tanke på lavere

spesialistnivåer. Det fremkommer at OMT forsterker behovet for grunnsynets primærfilosofi oppdragsbasert ledelse (OBL), da situasjonsforståelse og kompetanseledelse blir viktige elementer for offiserens kommando. Når da et økt behov for OBL møter manglende tillit, autoritet og makt vil det påvirke grupperelasjoner og dermed også offiserens evne til å bygge eller bli inkludert i team. Sett i lys av Luftforsvarets behov for å lykkes med OMT og viktigheten av involvering av ledere på lavere nivåer, kan manglende tilhørighet og svekket selvbilde få direkte implikasjoner i organisasjonens kultur. Dette vil i så fall være uheldig for offiserens evne til å lykkes med ledelse.

Det fremkommer også noen funn som teoretisk sett kan være med på å fremme offiserens evne til ledelse.

Å drive tradisjonell militær ledelse går i sin egenart på tvers av den generelle forståelsen av positiv ledelse. Dette fordi en hierarkisk organisasjon som Forsvaret er helt avhengig av å legitimere ledelselementet i kommandoforhold. Med utgangspunkt i dette som tvangsmakt, kan man i et generelt perspektiv av positiv ledelse hevde at dette ikke korresponderer. Sett i lys av teori om kontekst, vil likevel kommandoforholdet være helt avgjørende for å kunne drive militær ledelse og i så måte være hele grunnlaget for å kunne oppnå legitimitet og effektivitet i beslutningene. Gjennom OMTs effekt i form av tydeliggjøring av kommandoforhold kan det dermed hevdes at denne formen for ledelse vil medbringe noe positivt i form av tillit til beslutninger med legitim forankring.

Med bakgrunn i uttalt ønsket seleksjonsgrunnlag til krigsskolene, er det grunn til å hevde at offisersutdanningen nå i større grad er akademisert enn ved gammel ordning. En akademisering av offisersutdannelsen av har ifølge Kullin (2009) til hensikt å bedre offiserenes evne til å tilegne seg kunnskap innen sitt fagfelt, ved å være kritisk spørrende til eksisterende praksis, kunne utforme øvelser og andre arenaer for å teste eksisterende og ny kunnskap, og systematisk kunne trekke lærdommer fra både øvelser og operasjoner som blir formidlet til, og kritisert av, fagfellesskapet av andre offiserer (Kingsrød, 2017). Hvis det lykkes Luftforsvaret å utvikle denne evnen hos offiserene, vil det i sum også kunne fremme evnen til ledelse.

Igjen vil vi presisere studiens hovedfunn i form av at OMT virker å ha svekket offiserens evne til ledelse innledningsvis for deretter at denne styrkes senere i karrieren. For at dette skal skje må Luftforsvaret sikre seg at dyktige offiserer står gjennom de sannsynligvis utfordrende første nivåene i karrieren. Det anbefales derfor for Luftforsvaret å skape kulturell aksept og forståelse for offiserens kompetanse i den hensikt å bygge opp tillit, autoritet og makt tidlig i karrieren. Dette bør gjøres på de utøvende avdelingene gjennom en form for mentorering eller tilrettelagt plan for kompetanse tidlig i offiserens løp. Et annet alternativ kan være å justere organisasjonens forventning til offiserens rolle, ansvar og myndighet i starten av karrieren nettopp for å tilrettelegge for opplevd mestring og utvikling. Det virker som om mye av dette arbeidet må gjøres blant spesialistene så vel som hos offiserene, da det er blant yngre spesialister motstanden fremstår størst.

5.2 Kritikk til egen forskning

Studien ble gjennomført helt mot slutten av implementeringsperioden for OMT. De involverte respondentene har derfor ikke hatt mulighet for modning i ny militær ordning, og responsen deretter. Alle forfatterne er ansatte i Forsvaret og vi er dermed berørt av samme omstilling som vi forsker på, og vi har alle bakgrunn fra tiden før ny militær ordning startet implementering, med fare for å farges av dette under studien. Da all fortolkning foregår i spennet mellom det man skal tolke, konteksten det tolkes i og vår forståelse, vil derfor vår bakgrunn påvirke denne fortolkningen enten vi vil det eller ei (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Respondentene var et representativt utvalg for OR-søylen og lavere nivå av OF-søylen, da dette var nivået som ville treffes tyngst av OMT, og vi hadde ingen respondenter fra høyere OF-nivå for å synliggjøre forankringen av OMT på høyere OF-nivå. Likevel kan det argumenteres med at de spesialistene på høyere nivåer vi intervjuet er konverterte offiserer, og dekker dermed delvis også det høyere offisersnivået. Forskningsdesignet vi valgte, med en tilnærming til kombinert studieprofil mellom case og GT, kan stå i fare for svakere fundamentering under datainnsamlingen, da vi ikke valgte å rendyrke en enkelt etablert metode. Intervjuskjema ble utarbeidet før studien, og ble ikke justert etter respons fra intervjuobjektene, der det ble avdekket områder som vi kunne gått tettere på klingen. I tillegg ble ikke intervjuene gjennomført med hele forskningsgruppen tilstede, men enkeltvis på grunn av stor geografisk spredning, og med tidligere relasjon eller kjennskap til noen av respondentene.

I oppgaven omtales positiv ledelse, men aspektene ved effektiv ledelse diskuteres i mindre grad. Positiv ledelse er drøftet med samfunnsvitenskapelige briller, men perspektivene fra eksempelvis sosiologien, teknologien, psykologien, statsvitenskapen, økonomien vektlegges ikke nødvendigvis tilstrekkelig i denne studien.

5.3 Videre forskning

Det er forhold som studien har avdekket som kan være av interesse å gå dypere inn i eller nivellere opp mot denne studien etter en lengre virkeperiode for ny militær ordning. Det vil være av interesse å se hvordan nye tilsatte, som ikke har blitt farget av tiden før OMT, kommer inn i Forsvaret og hvordan disse vil oppleve dette. Det vil derfor være nyttig å gjennomføre en tilsvarende studie om anslagsvis 5-10 år. I tillegg ville det være av interesse å sammenligne funnene mot andre forsvarsgrener, da denne studien utelukkende har vært gjort blant Luftforsvarets ansatte. Det ville også være av interesse å gjennomføre en kvantitativ studie opp mot samme problemstilling for å se om dette kan validere funnene i denne studien, da kvalitativ forskningsmetodikk ikke dekker bredde i samme utstrekning som kvantitativ. I studien viser vi til en kurve hvor ledelsesfaktorene forskyves fra spesialist til offiser uten å kunne sette fingeren på akkurat når denne forskyvingen forekommer. En studie med hensikt å avdekke dette vendepunktet ville gitt verdifull innsikt. Det å øke ståtiden i Forsvaret var en av de oppgitte målene for implementering av ny militær ordning og det vil være interessant å se om dette målet på sikt oppnås, samt om utdanningen til offiserer som nå utdannes etter ny militær ordning vil gjenspeile den endrede hverdagen til den nyutdannede offiseren. Det vil også være nyttig å se effekten av OMT isolert opp mot eksplisitte operasjoner eller oppdrag, eksempelvis utenlandsoppdrag og i så måte se hvordan omstillingen passer inn i samarbeid med internasjonale allierte. Til slutt har denne oppgaven benyttet en kvalitativ tilnærming med intervjuer som hovedkilde. Eksempelvis ville en feltstudie med andre metoder for innhenting av data, eller en hypotesedrevet studie ville også gitt nyttig innsikt. Det er definitivt mange ulike vinklinger, variabler og faktorer som kan forskes på i forbindelse med OMT, i så måte anbefaler vi et fortsatt fokus på effekt også i fremtiden.

Litteraturliste

- Adriaenssen, D., Johannessen, D. A., & Johannessen, J.-A. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Aksdal, T., & Vatne, S. (2018, Mai 25). Offisersrollen i Luftforsvaret i endring. Nord universitet.
- Amundsen, O. &. (2016). *Endringskynisme og kunsten å skape god endringspraksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2006). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16, ss. 315-338.
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur (5.utgave)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2010). The transformational model of leadership. I G. R. Hickman, *Leading Organizations: Perspectives for a New Era* (ss. 76-86). Los Angeles: Sage.
- Ben-Shalom, U., & Shamir, E. (2011, Juli 15). Mission Command Between Theor and Practice: The Case of the IDF. *Defense & Security Analysis*, ss. 101-117.
- Berget, L. C., & Kittelsen, L. (2017). *Tillit, makt og lederverktøy*. Tromsø: Norges Arktiske Universitet.
- Bjørnsrud, S. A., & Reitan, K. (2019, April). Tillit. *En kvantitativ studie om hvilke tillitsbaser som er mest fremtredende hos troppssjefen og troppssersjanten*. Oslo: Krigsskolen.
- Bridges, W., & Bridges, S. (2017). *Managing Transitions 4th edition*. Great Britain: Clays Ltd, Elcograf S.p.A.
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (2013). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. England: Oxford University Press Inc.
- Cummings, T. G. (2015). *Organization Development and Change*. Boston, Australia: Cengage learning.
- Dahler-Larsen, P. (2007). Kvalitativ metode: status og problemer . *Politica*, ss. 317-334.
- Danielsen, T., & Skaug, R. (2017). *Ny struktur, hva med kultur?* Forsvarets forskningsinstitutt.
- Darwin, C. (1859). *On the origin of species*. New York: PF Collier & son.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2020, Mars 07). Hentet fra Webområde for De nasjonale forskningsetiske komiteene: <https://www.etikkom.no/>
- Det Kongelige Forsvarsdepartement. (2014-2015). *Prop. 111 LS Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Det Kongelige Forsvarsdepartement. (2017). *Kampkraft og bærekraft Iverksettelsesbrev til forsvarssektoren for langtidperioden 2017–2020*. Oslo: Forsvarsdepartementet.

- Etterretningstjenesten. (2021, Mai 15). Etterretningsdoktrinen. *E-doktrinen*. Norge: Forsvaret.
- Fog, B. (2016). Offiseren-Hva nå?: En studie av militærordningens implikasjoner for offisersrollen på avdelingsnivå. *Master Thesis*. Oslo: Forsvarets Høgskole.
- Forsvaret. (2012, Juni 01). Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret . *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* . Norge: Forsvaret.
- Forsvaret. (2019, Desember 01). Forsvarets fellesoperative doktrine. *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo, Østlandet, Norge: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2020). Forsvarets grunnsyn på ledelse. Norge: Forsvaret.
- Forsvaret, S. h. (2020). *Årsrapport 2019 - Sluttrapport*. Oslo: Statens havarikommisjon for Forsvaret.
- French, J. R., & Raven, B. (1959). *The bases of social power*. Michigan: Univeristy of Michigan, Institute for Social Research.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly* 16, ss. 835 – 862.
- Haga, L. P., & Maaø, O. J. (2018, 12 20). Forsvarets doktrine for Luftoperasjoner. Trondheim, Norge: Skipnes Kommunikasjon AS.
- Haga, L. P., & Maaø, O. J. (2018). *Forsvarets doktrine for Luftoperasjoner*. Trondheim: Forsvaret.
- Haslekås, M. B. (2018). Ordning for militært tilsatte (OMT). Oslo, Norge: Forsvarets Høgskole.
- Heldal, F. (2019, September 4). Strategisk Endringsledelse ORE338E. Bodø, Norge.
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hollis, M. (1994). *The philosophy of social science: An introduction* . Cambridge: Cambridge University Press.
- Huntington, S. (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.
- Høiback, H. (2021, April 04). *It's the economy stupid! – Del 2 av balladen om Forsvarets utdanningsreform*. Hentet fra Stretegem: <https://www.stratagem.no/its-the-economy-stupid-del-2-av-balladen-om-forsvarets-utdanningsreform/>
- Irgens, E. J. (2016). *Profesjon og organisasjon*. Bergen: Fagbokforlaget .
- Jacobsen, D. &. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.

- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetodee for økonomisk- administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johansen, J. E. (2016, November 25). Ny militærordning. Oslo, Norge: Forsvarets høyskole.
- Johansen, R. B., Fosse, T. H., & Boe, O. (2019). *Militær Ledelse*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2009, Januar 01). Lov om rett til innsyn i dokument i offentlig verksemd (offentleglova). *Offentleglova*. Norge: Lovdata.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2019, Januar 01). Lov om nasjonal sikkerhet (sikkerhetsloven). *Sikkerhetsloven*. Norge: Lovdata.
- Karp, T. (2016). *Til meg selv*. Oslo: Gyldendal Damm Akademisk.
- Kingsrød, S. H. (2017). Offisersutdanning - akademisk dannelse eller teknisk yrkesopplæring? *Norsk militært tidsskrift*, ss. 5-11.
- Kingsrød, S. H. (2021, Mai 20). *Stretegem*. Hentet fra Funksjonell dumhet som ledelsesstrategi: <https://www.stratagem.no/funksjonell-dumhet-som-ledelsesstrategi/>
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap: Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Boston: Harvard business press.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Lai, L. (2014). *Makt og påvirkningskraft*. Oslo: Cappelen Damm akademisk .
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics*. Washington DC: American Psychological Association.
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly* 16, ss. 591-615.
- Luftforsvaret. (2020). *Luftforsvarets offisers- og spesialistkorps - Luftmakt, kompetanse og læring*. Forsvaret.
- Luftkrigsskolen. (2017, November 21). *Youtube*. Hentet fra Dag 2 Kjersti Klæboe: Offisersrollen - kontinuitet og utvikling: <https://www.youtube.com/watch?v=CABmjhOdKvE&list=PLJ-7DYLOJSCJuoXeT0mGol65DNtcuhwVv&index=6>
- Lübbe, A. H. (2017). *Masteroppgave: Balansert Lederatferd - En kvantitativ studie av oppfattet lederatferd i Forsvaret*. Oslo: Forsvarets Høyskole.
- Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- McCracken, G. (1988). *The long interview*. Ontario, Canada: SAGE publications.
- McKinsey & Company . (2015). *Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren*. Oslo: McKinsey & Company .

- Mikalsen, H. S. (2019, 12 02). Fremtidig funksjonell kultur i Luftforsvaret. - *Command teamets rolle*. Norge: Nord Universitet.
- Miles, M. B., Huberman, M. A., & Saldana, J. (1994). *Qualitative Data Analysis*. California: Sage.
- Myge, J. E. (2016). Ordning for militært tilsatte. - *En studie i militærordningens påvirkning på Forsvarets ledelsesfilosofi*. Oslo, Norge: Krigsskolen.
- Nielsen, J. C., & Repstad, P. (2006). Når mauren også skal være ørn. I F. Nyeng, & G. (. Wennes, *Tall tolkning og tvil* (ss. 244-277). Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Norsk senter for forskningsdata. (2020, Februar 07). *Om oss: NSD er et nasjonalt arkiv og senter for forskningsdata*. Hentet fra Webområde for Norsk senter for forskningsdata: <https://nsd.no/>
- Offerdal, A., & Jacobsen, J. O. (1993). Auftragstaktik in the Norwegian Armed Forces. *Defence Analysis Vol. 9 No. 2*, ss. 211-223.
- Parsons, T. (1949). *The structure of social action*. New York: Free press.
- Rafoss, T. W. (2009). *Tillitens årsaker*. Bergen: Universitetet i Bergen .
- Rieper, O. (1993). *Gruppeinterview i praksis: Bruk af fokusgruppeinterview i evalueringsforskning*. København: AKF-Forlaget.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management Review*, ss. 393-404.
- Sjøvold, E. (2007). *Systematizing Person-Group Relations (SPGR): A Field Theory of Social Interaction*. Thousand Oaks: Small Group Research.
- Skogrand, K. (2004). *Norsk forsvarshistorie bind 4 - 1940-1970: Aliert i krig og fred*. Bergen: Eide Forlag.
- Skogstad, A., & Einarsen, S. (2011). Organisasjonskultur et system av konkurrerende verdier? I A. Skogstad, & S. Einarsen, *Det gode arbeidsmiljø* (ss. 120-137). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skrede, N. (2018, mai 1). Ny militærordning og organisasjonskultur i Forsvarets Sanitet. Skapes det et klasseskille? *Master's thesis*. Oslo: OsloMet-storbyuniversitetet.
- Steinsland, O. &. (2018). Fagkompetanse—en nødvendighet for sjøoffiseren? Ett studie av spesialistbefalsordningens effekt på utøvende lederskap i Sjøforsvaret. *Master Thesis*. Tromsø: UiT Norges arktiske universitet.
- Stern, P. N. (1994). Eroding Grounded Theory. I J. M. Morse, *Critical issues in qualitative research methods* (ss. 211-223). California: SAGE publications.
- Strand, K. R., Gisnås, H., Eggereide, B., Reitan, J., Hennem, A. C., Kvalvik, S., & Pay, J. (2016). *Ny militær ordning en analyse av ulike tilnærminger til ordningen*. Kjeller: FFI - Forsvarets Forskningsinstitutt.

- Suchman, M. C. (1995, Juli). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, ss. 571-610.
- Sæter, J. (2016). Troppssjefens troverdighet i ordning for militært tilsatte. *En kvalitativ studie om hvilke kompetanse som i størst grad er tillitsskapende hos troppssjefer*. Oslo, Norge: Krigsskolen.
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Tjora, A. (2019). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Torbjørnsen, H. (2016, November 28). Ledelse i endring? *En studie av forventninger til ledelse i Hæren ved innføring av ny ordning for militært tilsatte*. Norge: Forsvarets høgskole.
- Tuckman, B. &. (1977, Desember 1). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*, ss. 419-427.
- Utenriks- og Forsvarskomiteen. (2016-2017). *Prop. 151 S (2015-2016), Innst. 62 S (2016-2017)*. Oslo: Utenriks- og Forsvarskomiteen.
- Valnes, H.-K. (2018, mai 20). Innføringen av Ordningen for militært tilsatte et reaktivt luftforsvar, en proaktiv hær. *Master Thesis*. Oslo: University of Oslo.
- Wadel, C. C., & Fuglestad, O. L. (2014). *Feltarbeid i egen kultur - en innføring i kvalitativ orientert samfunnsforskning*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Waters, T., & Waters, D. (2015). *Weber's Rationalism and Modern Society*. Hampshire: Palgrave macmillan.
- Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.
- Yukl, G. (2019). *Leadership in Organizations*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.

Intervjuguide personintervju

I forbindelse med studien «Hvilke sammenhenger er det mellom OMT og (positivt) lederskap?» fremmes det her en guide for de spørsmålene som vil stilles under intervju av sentrale personer til studien.

Intervjuet er konfidensielt og vil kun nyttes opp mot studien. All data vil behandles i etter NSDs retningslinjer.

Det estimeres en varighet på 1-2 timer for intervjuet, og det tas pauser etter behov.

Innledningsvis vil intervjuet ta for seg spørsmål direkte knyttet opp mot OMT og din innstilling til ordningen. Deretter vil vi rette spørsmålene mot ledelse med hovedvekt på autoritet, tillit og makt. Videre vil vi komme inn på den nyutdannede offiseren i Luftforsvaret og hvordan OMT vil påvirke denne personellkategorien. Til slutt vil vi vinkle spørsmålene inn mot Forsvarets ledelsesfilosofi og oppdragsbasert ledelse.

Om du ønsker å lede intervjuet inn på temaer som ikke direkte berøres av spørsmålene, men som du anser som betydningsfulle, er dette greit.

Har du noen spørsmål før vi begynner båndopptaket?

START OPPTAK

A) Person:

1. Hva er ditt stilling, grad/tittel og jobb i dag?

B) Hvilke sammenhenger er det mellom OMT og (positivt) lederskap?

1. Hvordan mener du at OMT vil påvirke måten ledelse utøves i Forsvaret?
2. Hvilke ledelseeffekter er det allerede nå mulig å observere av OMT i din jobb og virksomhet?
3. Mener du at OMT bidrar til å utvikle organisasjonen og personellet, og i så fall hvorfor eller hvorfor ikke og hvordan?

Underforstått og fra et teoretisk perspektiv vil studien være avgrenset til å gjelde ledelsesteori. Dette er i seg selv et enormt fagfelt med utallige mulige kilder. Vi vil derfor sette søkelys på aspektet ved positiv ledelse og hvordan OMT står seg opp mot makt, tillit og autoritet. Dette har gjort at vi har kommet frem til en formulering av første forskningsspørsmål til å være:

C) I hvilken grad påvirker OMT a) autoritet, b) tillitssystemene og c) maktrelasjonene i organisasjonen?

i) Autoritet

- i. Hva legger du til grunn for begrepet autoritet og hvorfor er dette viktig opp mot ledelse?
- ii. Hva avgjør nivået av autoritet hos en militær leder, og hvordan mener du OMT har innvirket på dette?
- iii. Hvordan synes du OMT påvirker autoritet mellom fagsøylene OR og OF?

- iv. Hvordan mener du at autoritet vil kunne oppfattes forskjellig som følge av implementeringen av OMT?
- ii) Tillitssystemene
 - i. Hva legger du i begrepet tillit, og hvorfor mener du dette er viktig mtp. ledelse?
 - ii. Hvordan reguleres/oppnås tillit?
 - iii. Hvordan mener du at tillitten mellom under-, side- og overordnede påvirkes etter OMT?
 - Og mellom fagsøylene OR/OF?
 - iv. Kan du beskrive hvordan tilliten til offiseren påvirkes av OMT?
- iii) Makt (I denne studien, er makt ansett som operasjonalisering av autoritet):
 - i. Hva legger du i begrepet makt?
 - ii. Hvordan vil OMT kunne påvirke maktstrukturene i din organisasjon?
 - iii. Hvordan mener du at maktbalansen mellom OF og OR vil påvirkes som følge av OMT?
 - iv. Hvem mener du mest naturlig oppnår og utøver størst grad av makt av de to gradssøylene OF/OR, og hvorfor?

Videre vil det være av interesse å se de overnevnte systemene relasjon til eventuelle ringvirkninger i organisasjonen, og hvordan spesifikke personellkategorier blir påvirket. Fra et strategisk og overordnet nivå har målsetningen med omstillingen vært formidlet, men hvordan dette har blitt distribuert, implementert og forstått på mellom/ lavere ledernivå kan synes uklart. Teoriene for hhv. endringsledelse og positivt lederskap understreker betydningen ved å rekruttere og involvere mellomledersjiktet i omstillingsprosesser vil det dermed være særdeles interessant å undersøke i hvor stor grad denne gruppen påvirkes:

- D)** Hvilke konsekvenser har implementeringen av OMT for den nyutdannede offiseren i Luftforsvaret?
- i) Hvordan mener du offisersrollen påvirkes gjennom OMT?
 - ii) Hvordan tror du Luftforsvaret vil påvirkes av den nye generasjonen med offiserer?
 - iii) Hvordan tror du den nyutdannede offiserens profesjonsidentitet vil påvirkes av OMT?
 - iv) Hvordan vil implementeringen av OMT, både prosessen rundt selve implementeringen og resultatet av denne, kunne oppleves for den nyutdannede offiserens muligheter for utvikling?
 - v) Har implementeringen av OMT gitt noen nye utfordringer eller områder med endrede utfordringer for den nyutdannede offiseren?
 - vi) Hva legger du i at offiseren skal utøve kommando?
 - vii) Hvordan anser du den nyutdannede offiserens utdanning sett opp mot forventningene til offisersrollen i Luftforsvaret?

Til slutt vil vi forsøke å dra paralleller over til det som er Forsvarets operasjonelle ledelsesfilosofi for å undersøke om OMT har tatt høyde for, eller går på tvers av denne. Med dette som utgangspunkt vil vi finne ut hvordan det uttalte og opplevde ved OMT står seg til den ledelseskulturen Forsvaret står ved:

- E)** I hvilken grad er det samsvar eller konflikt mellom oppdragsbasert ledelse/organisasjonskultur og OMT?
- i) Hva forstår du med oppdragsbasert ledelse i en militær kontekst?

- ii) Hva legger du i balansert lederatferd?
- iii) Balansert lederatferd oppnås gjennom et balansert fokus på oppdrag, samspill og utvikling. Hvordan mener du OMT tilrettelegger for dette?
- iv) Hvordan mener du OMT legger til rette for ledelse gjennom kjerneverdiene til Forsvaret (RAM)?
- v) Hvordan legger OMT til rette for oppdragsbasert ledelse?
- vi) Hva legger du i begrepene operativ ledelse vs. styring og på hvilken måte blir dette påvirket av OMT?
- vii) Mener du OMT vil bidra til endring i lederens situasjonsforståelse, og hvorfor?
- viii) Mener du OMT vil påvirke lederens evne til å bygge team, og hvorfor?
- ix) Hv
- x) Innen hvilke områder samsvarer, forsterker eller avviker OMT fra Forsvarets grunnsyn på ledelse i Forsvaret?

F) *Avslutningsvis, er det andre tema, problemstillinger og spørsmål rundt implementeringen av OMT som du mener vi burde berørt og som du ønsker å belyse?*

- i) Med hensyn til tillit, makt og autoritet?*
- ii) Med hensyn til konsekvenser for den nyutdannede offiseren?*
- iii) Med hensyn til Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret vs OMT?*

- iv) Hvordan opplevde du denne samtalen?

Intervjuet er da over, vi takker for tiden din og vil samtidig informere om at vi nå stopper lydopptaket.

Skru av båndopptaker.

Intervjuguide gruppeintervju

I forbindelse med studien «Hvilke sammenhenger er det mellom OMT og (positivt) lederskap?» fremmes det her en guide for de spørsmålene som vil stilles under intervju av sentrale personer til studien.

Studien vil bestå av både intervju av enkeltpersoner og intervju i grupper. Alle vil bli bedt om å lese den nye utgaven av «Forsvarets grunnsyn på ledelse» i forkant av intervjuet.

Intervjuet er konfidensielt og vil kun nyttes opp mot studien. All data vil behandles i etter NSDs retningslinjer.

Det estimeres en varighet på 1-2 timer for intervjuet, og det tas pauser etter behov.

Innledningsvis vil intervjuet ta for seg spørsmål direkte knyttet opp mot OMT og gruppens innstilling til ordningen. Det åpnes for problematisering internt i gruppen underveis i intervjuet. Deretter vil vi rette spørsmålene mot ledelse med hovedvekt på autoritet, tillit og makt. Videre vil vi komme inn på OR/OF-søylene i Luftforsvaret og hvordan OMT vil påvirke denne personellkategorien. Til slutt vil vi vinkle spørsmålene inn mot Forsvarets ledelsesfilosofi og oppdragsbasert ledelse.

Om dere ønsker å lede intervjuet inn på temaer som ikke direkte berøres av spørsmålene, men som dere anser som betydningsfulle, er dette greit.

Har dere noen spørsmål før vi begynner båndopptaket?

START OPPTAK

G) Person:

2. Hva er deres stillinger, antall år i Forsvaret, grader/titler og jobber i dag?

H) Hvilke sammenhenger er det mellom OMT og (positivt) lederskap?

4. Hvordan mener dere at OMT vil påvirke måten ledelse utøves mellom OR/OF-søylene i Forsvaret?
5. Hvilke ledelseeffekter er det allerede nå mulig å observere av OMT i deres jobber og virksomheter?
6. Mener dere at OMT bidrar til å utvikle organisasjonen og personellet, og i så fall hvorfor eller hvorfor ikke og hvordan?

Underforstått og fra et teoretisk perspektiv vil studien være avgrenset til å gjelde ledelsesteori. Dette er i seg selv et enormt fagfelt med utallige mulige kilder. Vi vil derfor sette søkelys på aspektet ved positiv ledelse og hvordan OMT står seg opp mot makt, tillit og autoritet. Dette har gjort at vi har kommet frem til en formulering av første forskningsspørsmål til å være:

- D) I hvilken grad påvirker OMT a) autoritet, b) tillitssystemene og c) maktrelasjonene i organisasjonen?
 - i) Autoritet

- i. Hva legger dere til grunn for begrepet autoritet og hvorfor er dette viktig opp mot ledelse?
 - ii. Hva avgjør nivået av autoritet hos en militær leder, og hvordan mener dere OMT har innvirket på dette, og finnes det konkrete eksempler fra deres arbeidsplass?
 - iii. Hvordan synes dere OMT påvirker autoriteten mellom fagsøylene OR og OF?
 - iv. Hvordan mener dere at autoritet vil kunne oppfattes forskjellig som følge av implementeringen av OMT?
- ii) Tillitssystemene
- i. Hva legger dere i begrepet tillit, og hvorfor mener dere dette er viktig mtp. ledelse?
 - ii. Hvordan reguleres/oppnås tillit?
 - iii. Hvordan mener dere at tillitten mellom under-, side- og overordnede påvirkes etter OMT?
- Og mellom fagsøylene OR/OF?
 - iv. Kan dere beskrive hvordan tilliten til offiseren påvirkes av OMT?
- iii) Makt (I denne studien, er makt ansett som operasjonalisering av autoritet):
- i. Hva legger dere i begrepet makt?
 - ii. Hvordan vil OMT kunne påvirke maktstrukturene i deres organisasjon?
 - iii. Hvordan mener dere at maktbalansen mellom OF og OR vil påvirkes som følge av OMT?
 - iv. Hvem mener dere mest naturlig oppnår og utøver størst grad av makt av de to gradssøylene OF/OR, og hvorfor?

Videre vil det være av interesse å se de overnevnte systemene relasjon til eventuelle ringvirkninger i organisasjonen, og hvordan spesifikke personellkategorier blir påvirket. Fra et strategisk og overordnet nivå har målsetningen med omstillingen vært formidlet, men hvordan dette har blitt distribuert, implementert og forstått på mellom/ lavere ledernivå kan synes uklart. Teoriene for hhv. endringsledelse og positivt lederskap understreker betydningen ved å rekruttere og involvere mellomledersjiktet i omstillingsprosesser vil det dermed være særdeles interessant å undersøke i hvor stor grad denne gruppen påvirkes:

- J) Hvilke konsekvenser har implementeringen av OMT for den nyutdannede offiseren i Luftforsvaret?**
- viii) Hvordan mener dere offisersrollen påvirkes gjennom OMT?
 - ix) Hvordan tror dere Luftforsvaret vil påvirkes av den nye generasjonen med offiserer?
 - x) Hvordan tror dere den nyutdannede offiserens profesjonsidentitet vil påvirkes av OMT?
 - xi) Hvordan vil implementeringen av OMT, både prosessen rundt selve implementeringen og resultatet av denne, kunne oppleves for den nyutdannede offiserens muligheter for utvikling?
 - xii) Har implementeringen av OMT gitt noen nye utfordringer eller områder med endrede utfordringer for den nyutdannede offiseren?
 - xiii) Hva legger dere i at offiseren skal utøve kommando?
 - xiv) Hvordan anser dere den nyutdannede offiserens utdanning er dekkende, sett opp mot forventningene til offisersrollen i Luftforsvaret?

Til slutt vil vi forsøke å dra paralleller over til det som er Forsvarets operasjonelle ledelsesfilosofi for å undersøke om OMT har tatt høyde for, eller går på tvers av denne. Med dette som utgangspunkt vil vi finne ut hvordan det uttalte og opplevde ved OMT står seg til den ledelseskulturen Forsvaret står ved:

K) I hvilken grad er det samsvar eller konflikt mellom oppdragsbasert ledelse/organisasjonskultur og OMT?

- xi) Hva forstår dere med oppdragsbasert ledelse i en militær kontekst?
- xii) Hva legger dere i balansert lederatferd?
- xiii) Balansert lederatferd oppnås gjennom et balansert fokus på oppdrag, samspill og utvikling. Hvordan mener dere OMT tilrettelegger for dette?
- xiv) Hvordan mener dere OMT legger til rette for ledelse gjennom kjerneverdiene til Forsvaret (RAM)?
- xv) Hvordan legger OMT til rette for oppdragsbasert ledelse?
- xvi) Hva legger dere i begrepene operativ ledelse vs. styring og på hvilken måte blir dette påvirket av OMT?
- xvii) Mener dere OMT vil bidra til endring i lederens situasjonsforståelse, og hvorfor?
- xviii) Mener dere OMT vil påvirke lederens evne til å bygge team, og hvorfor?
- xix) Innen hvilke områder samsvarer, forsterker eller avviker OMT fra Forsvarets grunnsyn på ledelse i Forsvaret?

L) *Avslutningsvis, er det andre tema, problemstillinger og spørsmål rundt implementeringen av OMT som dere mener vi burde berørt og som dere ønsker å belyse?*

- i) Med hensyn til tillit, makt og autoritet?
- ii) Med hensyn til konsekvenser for den nyutdannede offiseren?
- iii) Med hensyn til Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret vs OMT?

- iv) Hvordan opplevde dere denne samtalen?

Intervjuet er da over, vi takker for tiden deres og vil samtidig informere om at vi nå stopper lydopptaket.

Skru av båndopptaker.

Vil du delta i forskningsprosjektet

”[Hvilke sammenhenger er det mellom OMT og (positivt) lederskap?]”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å identifisere OMTs effekt på ledelse i Forsvaret. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en masteroppgave som avsluttende prosjekt i studiet MBA ledelse ved Nord Universitet, og tar sikte på å observere effektene ved OMT og hvordan omstillingen preger evnen til å lede i Forsvaret. Problemstillingen er formuler ***Hvilke sammenhenger er det mellom OMT og (positivt) lederskap?*** men det følger også 3 forskningsspørsmål som vil gi et dypere innblikk:

4. *I hvilken grad påvirker OMT a) autoritet, b) tillitssystemene og c) maktrelasjonene i organisasjonen?*
5. *Hvilke konsekvenser har implementeringen av OMT for den nyutdannede offiseren i Luftforsvaret når det kommer til utøvelse av ledelse?*
6. *I hvilken grad er det samsvar eller konflikt mellom oppdragsbasert ledelse/organisasjonskultur og OMT?*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du anses som relevant for prosjektet i form av din bakgrunn, stilling og erfaring. Studien vil forholde seg til et snevert antall respondenter, gjerne ikke flere enn ti.

Hva innebærer det for deg å delta?

Studien vil gjennomføres primært ved bruk av semistrukturerte intervjuer med tilhørende intervjuguide, denne vil du få tilgang til. Svarene vil tas opp digitalt og deretter transkriberes. Opplysningene du gir vil anonymiseres slik at de ikke kan spores tilbake til deg. Likevel vil vi oppgi noen opplysninger om deg, i form av hvilken type personellkategori du tilhører og en pekepinn på nivå. Eksempel på dette kan være «OF1 – Ørlandet Flystasjon» eller «OR 7 – Luftforsvarets ledelse». I noen tilfeller vil det gjennomføres fokuserte gruppeintervjuer, her vil opplysningene behandles på lik linje som ved personlige intervju.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- I tillegg til de tre studentene som vil ha tilgang til råmaterialet fra datainnsamlingen, kan det bli aktuelt at også veileder får tilgang til dette.
- Dataene vil behandles som fortrolig, og dermed ikke spres rundt.
- Studien er likevel ikke underlagt noen sikkerhetsgradering eller skjerming, og vil være åpen for alle.
- De tre studentene bak prosjektet er alle ansatte i Forsvaret:
Ramon J. Karadash
Carl-Fredrik Donjem
Oliver J. M. Kristensen

Veileder for prosjektet er professor:
Rudi Kirkhaug

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i løpet av høsten 2021. Etter dette vil alle opptak og personopplysninger slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,

- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket. Merk at det likevel ikke er fylt ut meldingsskjema, da dette prosjektet ikke vil behandle noen personopplysninger i studien, annet enn i form av råmateriale.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student Ramon J. Karadash: ramon@karadash.no
- Handelshøgskolen Nord Universitet ved seniorrådgiver Anita Kransvik: anita.kransvik@nord.no eller veileder professor Rudi Kirhaug rudi.kirhaug@uit.no
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen personvernombud@nord.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.
Merk at det ikke har blitt levert meldeskjema til NSD.

Med vennlig hilsen

Rudik Kirhaug
(Forsker/veileder)

Ramon J. Karadash, Carl-Fredrik Donjem og Oliver J.M. Kristensen
(Studenter)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg D - Gradsoversikt



GRADSOVERSIKT

- NYE MILITÆRE DISTINKSJONER -

Likestilte, likeverdige og utfyllende kompetanseområder, men med forskjellige arbeidsoppgaver og roller. I sum skal de styrke Forsvarets operative evne.

GENERALITET	STABSOFFISER	OFFISER	SJØ	LUFT	HÆR
Admiral	General	General	OF9		
Viseadmiral	Generalløytnant	Generalløytnant	OF8		
Kontreadmiral	Generalmajor	Generalmajor	OF7		
Flaggkommandør	Brigader	Brigader	OF6		
Kommandør	Oberst	Oberst	OF5		
Kommandørkaptein	Oberstløytnant	Oberstløytnant	OF4		
Orlogskaptein	Major	Major	OF3		
Kapteinløytnant	Kaptein	Kaptein/Rittmester	OF2		
Løytnant	Løytnant	Løytnant	OF1		
Fenrik	Fenrik	Fenrik	OF1		

ELEV I GRAD

1. års lærling	2. års lærling	3. års lærling
----------------	----------------	----------------

Bildetypen viser et eksempel på Lærling som har et riktig utdanningsopplag. En elevdistinksjon for Hæren er. Det er tidligere et maksimum som et kaptajn. Tilsvarende vil være for kadetter og CIS-elever.

ELEV DISTINKSJONER

Kadett	Kadett	Kadett	Kadett
CIS elev	CIS elev	CIS elev	CIS elev
Lærling	Lærling	Lærling	Lærling
SJØ	LUFT	HÆR	

SJEF I GRAD

Innsatser betales for Forsvaret med et system der den med lengst tjenestetid har en østrettelst distinksjon (distinksjon, ledelse, forberedelse, ferdig, stasjon, osv.) Funktion kalles sjef i grad i Hæren og Luftforsvaret, og sjef i grad i Sjøforsvaret. Det vil si at det kan ha betydning i hver av de tre distinksjon i gradsoversikt OF 8 til OF 9 kan utdeles distinksjon.

Gradsoversikt til sjef i gradene har en østrettelst distinksjon og bærer. På lignende til sjef i gradene er ansett over på samme nivåene bærer et med et søtt omgitt av en distinksjon.

BEFAL

OR9	Flaggmester	Sersjantmajor	Sersjantmajor
OR8	Orlogsmester	Kommandørsersjant	Kommandørsersjant
OR7	Flotiljemester	Stabssersjant	Stabssersjant
OR6	Skvadronmester	Oversersjant	Oversersjant
OR5	Senior kvarttermester	Vingsersjant	Sersjant kl. 1
OR5	Kvarttermester	Sersjant	Sersjant
SJØ	LUFT	HÆR	

MANNSKAPS-GRADER

OR4	Ledende konstabel	Seniorspesialist	Korporal kl. 1
OR4	Konstabel	Ledende spesialist	Korporal
OR3	Ledende visekonstabel	Spesialist	Visekorporal kl. 1
OR2	Visekonstabel	Visespesialist	Visekorporal
OR1	Ledende menig	Ledende flysoldat	Ledende menig
OR1	Menig	Flysoldat	Menig
SJØ	LUFT	HÆR	

Gradsoversikten gjenspeiler ikke konverteringstabell for offiser til spesialist. Se egen konverteringstabell. Justeringer kan forekomme.