

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: SO330S

Navn: Hanne Fure

---

Best på ledelse?

En dokumentstudie av Forsvarets ledelseskultur

---

Dato: 18.mai 2022

Totalt antall sider: 58

## Forord

Med denne masteroppgaven avslutter jeg mastergradsstudiet samfunnsvitenskap – med fordypning i samfunnssikkerhet og terrorismestudier. Det har vært et utfordrende år med fulltidsstudier, kombinert med fulltidsjobb i Forsvaret og covid-19 pandemi. Dette har ført til lange dager med mye læring, og jeg opplever at jeg som person har vokst i form av nyttig kunnskap og perspektiver på feltet som jeg kan bruke i jobbsammenheng.

Min motivasjon for denne oppgaven har vært å forstå min egen arbeidsplass, Forsvaret, og dens lederkultur rettet mot mobbing og seksuell trakassering, som en stor og viktig samfunnssikkerhetsorganisasjon og arbeidsgiver i Norge. Forsvaret har komplekse arbeidsoppgaver og er til dels «et samfunn i samfunnet», og derfor synes jeg det er interessant å se hvordan Forsvaret selv representerer seg til sine ansatte og utad gjennom styrende dokumenter. Det er til syvende og sist menneskers evne til å enten følge ordre, eller gi ordre som kan utgjøre forskjell i en krise og krigssituasjon og derfor ble jeg motivert til å undersøke sammenhengen mellom styrende dokumenter og faktisk lederkultur. Hvordan samspillet mellom mennesker utfolder seg i kultur, og med denne oppgaven ledelseskultur, synes jeg er spesielt spennende.

Jeg vil gjerne rette en stor takk til alle tålmodige kolleger og venner i min omgangskrets. Takk til min kjæreste og samboer Andreas, som har lest gjennom og stadig kommet med oppmuntrende ord. Takk til Marit Lena, Sarah Beate og Marianne for at dere i deres travle hverdag har tatt dere tid til å være kritisk og hjelpsomme. Er utrolig takknemlig!

Og spesielt takk til veileder Iselin Silja Kaspersen for utmerket veiledning med konstruktive og presise tilbakemeldinger. Hun har virkelig vært gull verdt i prosessen, og har bidratt inn med god kunnskap og interesse for feltet.

Hanne Fure

Harstad, mai 2022

## Sammendrag

Samfunnssikkerhet utspiller seg på mange måter, og i denne masteroppgaven ser jeg på samfunnssikkerhet gjennom en studie av Forsvarets kultur for ledelse. Som en stor aktør innenfor samfunnssikkerhet står Forsvaret sentralt. Forsvaret skal være en god og trygg arbeidsplass for mange, særlig unge, som møter sin første arbeidsgiver i Forsvaret. Likevel ser vi stadig eksempler som viser at ledere i Forsvaret handler på kritiserbare måter overfor sine soldater og medarbeidere. Ansvar for forsvarspersonellet sin kultur for ledelse ligger hos Forsvaret som helhet. Gjennom å undersøke hvilken ledelseskultur Forsvaret legger opp til gjennom styringsdokumenter, og hvilken kultur det rapporteres om, blir det mulig å se om styringsdokumentene kan sies å ha noe påvirkning.

Denne oppgaven er en kvalitativ dokumentstudie. Det er blitt brukt tre ulike dokumenter som analysegrunnlag. Oppgaven undersøker hva som er fremsatt som en god ledelseskultur i Forsvaret, og hvorvidt det fremkommer i ulike perspektiver i gjeldende dokumenter.

Forskningsspørsmålene er som følger:

- (1) Hvordan artikuleres en god ledelseskultur i Forsvarets dokumenter og i hvilken grad kan man spore ulike perspektiver i disse dokumentene?
- (2) I hvor stor grad kan man se om synet som gjøres gjeldende i offentlige dokumenter, kommer fram av MOST-undersøkelsen?

For å analysere dokumentene blir Bacchi (2009) sin analysemetode «What's the problem represented to be?» benyttet. Metoden går ut på at man skal analysere policyer gjennom en antakelse om at det er et underliggende problem som er essensen i policyen. Ut fra problemstillingen, som søker å forstå hvordan og hvorfor ledelseskultur adresseres og hvorvidt man kan se at dokumentet gjør noe nytte, var det hensiktsmessig å benytte Bacchi sin analysemetode.

Resultatene viser at det ligger flere antagelser til grunn, altså flere underliggende problemer som ikke blir adressert direkte i dokumentene. Oppgaven konkluderer med at ledelseskultur er viktig i Forsvaret fordi personellet i organisasjonen skal jobbe for den intensjonen det er ment for. Samtidig er MOST-undersøkelsen et eksempel på at nulltoleransen for mobbing og seksuell trakassering ikke er nådd, og at Forsvaret enda har en vei igjen for å nå målet.

## Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag .....	ii
Innholdsfortegnelse.....	iii
1. Innledning .....	1
2. Bakgrunn.....	4
2.1 Ledelse i den militære konteksten.....	6
2.2 Oppdragsbasert ledelse .....	8
2.3 En historisk fortelling om militært lederskap .....	9
3. Begrepsavklaring og teoretisk rammeverk .....	11
3.1 Kultur og ledelseskultur i Forsvaret.....	11
3.2 Interaksjonisme som vitenskapsteori .....	13
3.3 Funksjonell dumhet.....	14
3.4 Teori X og Y .....	14
3.5 Selvbestemmelsesteori.....	15
4. Metode .....	18
4.1 Dokumentstudier.....	18
4.2 Utvalg av dokumenter.....	19
4.2.1 Forsvarets grunnsyn på ledelse .....	19
4.2.2 Prop. 111 LS (2014-2015) Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m (militærordningen).....	20

4.2.3	FFI-rapport: Mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret – resultater fra MOST-undersøkelsen 2020.....	21
4.3	Refleksjoner .....	22
4.4	Analyse av dokumenter.....	23
4.2	Forklaring av analysemetode innen Bacchis (2009) «What’s the problem represented to be?»:.....	24
5.	Resultater .....	28
5.1	Analyse av dokumentet Forsvarets grunnsyn på ledelse (FGL) .....	28
5.2	Analyse av dokumentet Prop. 111 LS (2014-2015) Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m (militærordningen) .....	34
5.3	Analyse av dokumentet Mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret – resultater fra MOST-undersøkelsen 2020 .....	37
6.	Diskusjon .....	43
7.	Konklusjon.....	53
8.	Avslutning.....	55
8.1	Studiens bidrag og videre forskning .....	55
	Litteraturliste.....	57

## 1. Innledning

Forsvaret skal være best på ledelse i kriser og krig – det forventer samfunnet av oss. (Forsvarssjef Eirik Kristoffersen, Forsvaret 2020, 4).

Norsk samfunnssikkerhet sitt mandat fra Regjeringen er å styrke det norske samfunnet sin evne til å forebygge kriser og til å håndtere alvorlige hendelser gjennom et helhetlig og koordinert arbeid med samfunnssikkerhet (Samfunnssikkerhetsinstruksen 2017, avsnitt 1).

I Norge er Forsvaret en av flere samfunnssikkerhetsaktører myndighetene kan bruke som maktmiddel, men også som forebyggende element for å trygge samfunnet kun ved eksistens. Med det mener jeg at Forsvaret som samfunnssikkerhetsaktør kan bidra tryggende inn i en situasjon, bare ved å være tilstede da det kan gi en avskrekkende effekt på en eventuell truende aktør utenfor Norges landegrense. I det daglige trygger Forsvaret norsk luftrom ved bruk av jagerflykapasiteter og norske interesser i havområdene ved bruk av maritime patruljefly, fregatter og kystvakt. I tillegg har Forsvaret landstyrker og Heimevernet som bistår i grensekontroll ved behov og vaktsoffiserer som for eksempel sikrer Det kongelige slott og andre kritiske objekter rundt om i kongeriket. Dette er bare noen av kapasitetene Forsvaret har, og som brukes som virkemidler i ulike hendelser både i inn- og utland.

Samfunnssikkerhet kan på en side sees på som «hard» samfunnssikkerhet, som gjenspeiles i stikkord som eksempelvis våpen, makt, avskrekking, trygghet og forsvar. Denne oppgaven tar for seg den mer myke siden av samfunnssikkerhet med stikkord som kultur, ledelse, likestilling og kjønn.

Forsvaret er en av de største forsikringene Norge som stat har i møte med krise og krig. I tillegg til sine daglige oppdrag innenfor det norske samfunnssikkerhetsarbeidet er det derfor vesentlig at Forsvarets ansatte og vernepliktige forstår sine oppdrag og ønsker å bidra inn med kompetanse og kultur. Det kan være utfordrende å få alle med på en felles oppdragsløsning, for en stor organisasjon med flere tusen ansatte og vernepliktige.

I et samfunnssikkerhetsperspektiv er det viktig at operative organisasjoner som Forsvaret fungerer i henhold til intensjon når en krise eller krig inntreffer. Derfor er ledelseskultur et sentralt begrep i den hierarkiske modellen Forsvaret baserer sin organisasjonsdynamikk på. Det å alltid ha en overordnet nærmeste leder å svare til, har vært Forsvarets måte å koordinere

arbeid og ansvar i en «ovenfra og ned» dimensjon. Forsvaret benytter ofte begrepene kommando og kontroll for å beskrive sin struktur.

Siden 2016 har Forsvaret vært gjennom en stor omstilling i grad- og hierarki system som gjør at ledelse og kultur står i en omstilling, og vil gjøre det en stund framover. Denne omstruktureringen kalles «Ordning for militært tilsette», heretter OMT. Selv om OMT var ferdig implementert på papiret innen utgangen av 2020 (Regjeringen 2015), betyr ikke det at ledelseskulturen har blitt omstilt i en tilsvarende fart. Det interessante her, er om ledelseskulturen har fulgt med på implementeringen. Endring av kultur for ledelse krever gjerne god tid, og i en hierarkisk organisasjon som Forsvaret er man avhengig av at ledere på alle nivå får med seg sine underordnedes deltagelse på denne endringen for at endringen skal skje.

I denne oppgaven skal jeg undersøke hvordan Forsvaret som organisasjon ser på ledelseskultur i lys av egne dokumenter og MOST-undersøkelsen. Oppgaven starter med å belyse ledelsesteorier som er relevante for Forsvaret og drøfte hvorfor ledelseskultur er så viktig i et samfunnssikkerhetsperspektiv der Forsvaret er en sentral aktør. Deretter skal jeg analysere offentlige dokumenter som belyser ledelse og ledelseskultur i Forsvaret på ulike måter. Det jeg ønsker å få frem med dette er hvilke synspunkter Forsvaret selv har på ledelse.

En høyaktuell sak fra Forsvaret, er saken om snikfilming av en kvinnelig spesialist i hæren (Muladal, Widerøe og Austgard 2022). Det gjelder Julie Sandanger, som har tjenestegjort i hæren i seks år, som har stått fram i VG for å fortelle om at hun har blitt utsatt for seksuell trakassering av en overordnet mannlig sersjant i 2021. Det kommer fram at sersjanten har snikfilmet henne 38 ganger, på fem ulike datoer og fra to ulike land. Det var militærpolitiet som fant filmene på mobiltelefonen hans (Muladal, Widerøe og Austgard 2022). Det som er tankevekkende med dette er at Forsvaret ikke ønsker å hjelpe Sandanger økonomisk med advokatkostnader, samtidig som sersjanten får beholde sin grad bare i en annen avdeling. Denne saken viser at selv med flere dokumenter som beskriver hvordan ledere skal opptre og representere Forsvaret, så kan det se ut til at det ikke blir fulgt opp. Det er interessant å se hvordan Forsvaret ønsker at kulturen skal være, samtidig som denne saken belyser at den kulturen som ledelsen ønsker, kanskje ikke er den kulturen som praktiseres ute i avdelingene.

## ***1.1 Problemstilling***

På bakgrunn av omstruktureringen som Forsvaret har stått og står overfor er det interessant å undersøke hvilken ledelseskultur Forsvaret søker å fremme gjennom egne dokumenter som «Forsvarets grunnsyn på ledelse», «Prop. 111 LS – Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven» og «Mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret – resultater fra MOST-undersøkelsen 2020». Etersom disse dokumentene har blitt utgitt på ulike tidspunkt er det mulig at det vil komme frem ulike perspektiver på ledelseskultur. Ved å benytte dokumenter Forsvaret har gitt ut for å konkretisere sitt syn på ledelse, blir det mulig å analysere den ønskede ledelseskulturen i Forsvaret. Hvordan ledelseskulturen faktisk gjenspeiles, kan man se gjennom MOST-undersøkelsen som er en statistisk spørreundersøkelse besvart av Forsvarspersonell. Det denne oppgaven ønsker å undersøke og belyse er hva som er fremsatt som en god ledelseskultur i Forsvaret, basert på nevnte dokumenter og hvorvidt det fremkommer ulike perspektiver i disse dokumentene og MOST-undersøkelsen.

Mine forskningsspørsmål blir dermed:

- Hvordan artikuleres en god ledelseskultur i Forsvarets gjeldende dokumenter og i hvilken grad kan man spore ulike perspektiver i disse dokumentene?
- I hvor stor grad kan man se om synet som gjøres gjeldende i offentlige dokumenter, kommer fram av MOST-undersøkelsen?

Målet med studien er å belyse Forsvarets ledelseskultur, og avdekke eventuelle unnvikelser fra organisasjonens ledelsesfilosofi, i den hensikt å drøfte og synliggjøre organisasjonens reliabilitet som en svært viktig samfunnsikkerhetsaktør.



## 2. Bakgrunn

Samfunnssikkerhet blir i stortingsmelding 10 definert som «samfunnets evne til å verne seg mot og håndtere hendelser som truer grunnleggende verdier og funksjoner og setter liv og helse i fare». Videre forklares det hvordan slike hendelser kan oppstå og sier at «hendelser kan være utløst av naturen, være et utslag av tekniske eller menneskelige feil eller bevisste handlinger» (Regjeringen 2016, 9).

Noreg er eit langstrakt land med enorme havområde. Utan eit forsvar hadde det vore lett for andre å leggje politisk og militært press på oss. Forsvaret sørger for at ingen utfordrar grensene våre, demokratiet vårt eller verdiane våre. Vi skal halde deg og resten av Noreg trygge.

(Forsvaret 2021a, Avsnitt 1).

Som Forsvaret skriver, så er hovedoppgaven til Forsvaret å sørge for at ingen utfordrer grensene, demokratiet eller verdiene til Norge som stat, samt at man som borger av Norge opplever landet som trygt å bo i. For å gjøre dette krever det en hel rekke med personell og materiell, men ikke minst god ledelseskultur for å forvalte både personell og materiell på en god måte. Samtidig som dette forankrer at Forsvaret er viktig i et samfunnssikkerhetsperspektiv, så kan man stille spørsmåltegn til hvorfor for eksempel Island med enorme havområder rundt seg, ikke har et eget forsvar. Det at Forsvaret sørger for at ingen utfordrer grensene, demokratiet eller de norske verdiene, er en påstand som er interessant for denne oppgaven. Dette er et dagsaktuelt spørsmål, da det ikke er lenge siden andre stater utfordret Norge via et massivt dataangrep ved å gjøre innbrudd i Stortingets e-post systemer (Stolt-Nielsen og Lysberg, 2021). Derfor kan man argumentere for at det er aktører som ønsker å utfordre Norge som stat. Her kommer totalforsvaret inn, som ikke er en del av det tradisjonelle Forsvaret av Norge gjennom personell og systemer for å avdekke dette. Totalforsvaret betegnes som et samarbeid mellom den sivile beredskapen i Norge og Forsvaret.

Samtidig er det paradoksalt at Forsvaret, som skal holde «deg og resten av Norge trygge» (Forsvaret 2021a, Avsnitt 1) kan sees å utsette tjenestegjørende og ansatte for en trussel gjennom gjentatte saker som viser seksuell trakasering.

Videre er det frivillig å være ansatt i Forsvaret, foruten allmenn verneplikt der man må tjenestegjøre i 18 måneder. Derfor kan man argumentere for at personellet må trives. Hvis

ledelseskulturen til Forsvaret ikke er god, kan det resultere i at ansatte ikke trives, og det vil til slutt gå utover evnen til å løse oppdrag hvis forsvarspersonell slutter, ettersom Forsvaret er en av få organisasjoner som ikke kan rekruttere ledere horisontalt – de må være utdannet ledere gjennom Forsvarets egne skoler. For at Forsvaret skal rekruttere nytt militært personell og ledere, baserer de seg på et system der man utdanner og rekrutterer personell etter verneplikten eller fra videregående skole via Befalsskolen eller Krigsskolen. Det er derfor tidkrevende og kritisk for Forsvaret når ledende personell velger å slutte, nettopp fordi det er tidkrevende å utdanne nytt personell i det militære systemet fra sivile organisasjoner. Kultur blir dermed viktig og sentralt for å bevare forsvarspersonell, og dermed også for at Forsvaret skal kunne være en sikkerhetsaktør for Norge, i en verden som stadig er i endring.

For at Forsvaret skal ivareta norsk samfunnssikkerhet, ønsker Regjeringen blant annet gjennom langtidsplanen (LTP) å videreutvikle Forsvarets støtte til samfunnssikkerheten gjennom videreutvikling av spesialstyrkene, støtte til eksplosivrydding, medisinsk luftevakuering og å styrke vernet mot masseødeleggelsesmidler (Mæland og Bakke-Jensen 2020). Disse videreutviklingstiltakene er hentet fra en tale daværende Justis- og beredskapsminister Monica Mæland og Forsvarsminister Frank Bakke-Jensen hadde i oktober 2020. Her beskriver de at det tradisjonelle skillet mellom statssikkerhet og samfunnssikkerhet stadig blir utfordret, og hvordan de sammen skal bygge et sikrere samfunn. Forsvaret står som essensiell for denne sikkerheten sammen med implementering av ny sikkerhetslov, etablering av lov om digital sikkerhet og Nasjonalt cybersikkerhetscenter, søk og redning i våre nordlige havområder, og beredskap og forebygging på lokalt nivå. I talen nevnes det at de militære ressursene må jobbe sammen med sivile ressurser for å forebygge og håndtere kriser, gjennom totalforsvaret, og at kommunikasjon, koordinering og felles øving står som sentrale begreper. De ansatte er en del av disse ressursene. Dette setter store krav til en militær leder. Ikke bare skal man koordinere sine egne interne styrker, men man skal også ha et bredt fokus på sivile samarbeidspartnere som eksempelvis politiet og andre nødetater.

For å bli en leder i Forsvaret må man gå en av Forsvarets egne utdanninger; enten en Befalsskole (BS) eller Krigsskole (KS). Disse utdanningene gir deg mulighet til å bli leder på ulike nivå. Etter OMT ble implementert, ble utdanningene til Forsvaret endret til at man ikke lenger må gå BS før man tar KS. Det betyr i praksis at man kan begynne direkte på KS rett etter videregående og dermed bli mellomleder i Forsvaret i ung alder hvor man typisk får

personellansvar for flere titalls soldater uten å ha hatt signifikant arbeidserfaring og livserfaring.

En av de tingene man lærer gjennom BS og KS, er at man skal «trene som man kriger» som det engelske uttrykket «train as you fight» indikerer. For at Forsvaret skal være best på ledelse i krise og krig står ledelse helt sentralt gjennom utdanningsløpene. Ute i avdelingene utøver forsvarspersonell ledelse, og selv om det er rimelig å anta at ulike avdelinger har noe ulike kulturer for ledelse, søker Forsvaret sentralt å legge til rette for en overordnet styring av ledelseskultur i Forsvaret generelt. Videre i oppgaven vil jeg nå bevege meg over til det teoretiske begrepsapparatet som jeg benytter meg av i denne oppgaven, og vil vise til tidligere forskning på feltet.

## ***2.1 Ledelse i den militære konteksten***

Forsvaret er en unik organisasjon på flere måter. Oppdraget til Forsvaret er av en spesiell natur, hvor personell kan beordres til å ta liv, eller risikere eget, utenfor norsk jord. Det finnes flere ulike teorier for ledelse, som for eksempel oppdragsbasert ledelse, A-lederskap, interaksjonisme, funksjonell dumhet, teori X og Y, og selvbestemmelsesteori. Alle disse forklarer ulike måter å se ledelse på og det er teorier jeg blir å utdype i teoridelen av denne oppgaven, for senere å kunne belyse dokumentene jeg analyserer. Det finnes utallige ledelsesteorier som alle kan belyse ledelse på sin måte, men jeg har valgt disse teoriene da de er mest relevante.

Wong, Bliese og McGurk (2003) fremhever i sin forskning at mange lederskapsteorier har blitt anvendt for å forklare militær ledelse. Disse ulike formene for ledelse kan også forklare sivile organisasjoner sin ledelse, ikke bare militær ledelse. Artikkelen åpner med å poengtere at lederskap og militæret er uatskillelige, og eksemplifiserer med at «The commander is responsible for everything the unit does or fails to do» (Wong, Bliese og McGurk 2003, 658). Wong, Bliese og McGurk argumenterer dermed for at man må definere ledelse på en annerledes måte enn mange andre organisasjoner. Man må se på det som er unikt med den

militære ledelsen<sup>1</sup>, og derfor fokusere på det som faller naturlig inn under nettopp militær ledelse. Dette kaller de for en «context-specific orientation» (Blair and Hunt 1986, i Wong, Bliese og McGurk 2003, 658) noe som krever kunnskap om Forsvaret og om utfordringene som Forsvaret står i.

Ideelt sett vil militær ledelse derfor forklares gjennom både denne «context-specific orientation», og ledelsesteori, fordi det er viktig å forstå hvordan ulike ledelsesteorier fungerer og hvordan de forklarer ledelse, samtidig som man går i dybden på Forsvaret gjennom en «context-specific orientation». Ved å bruke begge teoriene vil man i følge Wong, Bliese og McGurk kunne forklare militær ledelse på en god måte.

Det norske Forsvaret ledes i dag av Forsvarssjefen og Forsvarsstaben, og under disse er det tretten DIF'er<sup>2</sup>: Hæren, Sjøforsvaret, Luftforsvaret, Heimevernet, Forsvarsstaben, Forsvarets operative hovedkvarter, Etterretningstjenesten, Militærmisjonen i Brussel, Cyberforsvaret, Forsvarets spesialstyrker, Forsvarets logistikkorganisasjon, Forsvarets personell- og vernepliktssenter, Forsvarets sanitet og Forsvarets fellestjenester (Forsvaret 2021a, alle overskrifter). Bare de siste 20 årene har Forsvaret vært en del av krigen i Libya, Afghanistan, Irak og flere store kriser som da en av Sjøforsvarets fregatter KNM<sup>3</sup> Helge Ingstad forliste, og et F-16 jagerfly som har styrtet i havet. Dette krever en annen type ledelse enn de fleste andre organisasjoner og bedrifter. Selv lenge før ledelse ble et aktuelt tema innenfor organisasjonsteori, har de ulike militære avdelingene måttet forholde seg til ledelse i flere tusen år (Wong, Bliese og McGurk 2003, 660).

---

<sup>1</sup> Militær ledelse i denne sammenheng gjelder for alle lands militære, og ikke bare den norske måten å se på militær ledelse på.

<sup>2</sup> DIF står for driftsenhet i Forsvaret, og er en avdeling med eget driftsbudsjett og selvstendig kommandomyndighet direkte underlagt Forsvarssjefen.

<sup>3</sup> KNM er en forkortelse for Kongelig Norske Marine.

## 2.2 Oppdragsbasert ledelse

Oppdragsbasert ledelse<sup>4</sup> er den valgte ledelsesfilosofien til Forsvaret, og gjelder i hele virksomheten (Forsvaret 2020, 13). Oppdragsbasert ledelse går ut på å desentralisere beslutningsmyndigheten ved å gi de undergitte mest mulig frihet til å selv bestemme hvordan slutttilstanden, altså målet, skal nås. Dette gjøres ved at en oppdragsgiver eller sjef beslutter *hva* som skal gjøres, mens den undergitte skal avgjøre *hvordan* dette skal utføres. OBL er ment for å bruke eksisterende kompetanse og kreativitet, samtidig som ledelsesfilosofien stiller krav til hver enkelt sitt skjønn både strategisk, taktisk, mellommenneskelig og moralsk (Forsvaret 2020, 13).

I og med at OBL beskrives som en valgt filosofi av Forsvaret, så kan kun hensikten oppnås hvis all utdanning og trening er målrettet fra dag en (Bergh 2022, avsnitt 3). OBL er ikke et kommando- og kontrollsystem, og heller ikke en inngangsverdi til å gjøre hva man vil. Det handler om å lære seg *hvordan* man skal tenke (Bergh 2022). Bergh skriver videre at det å utøve klokt lederskap basert på OBL handler om kultur: det må øves og trenes gjennom langsiktige utdanningsprogrammer. Det at organisasjonskulturen håndterer kompleksitet, er det OBL forsøker å fremme. Men da er man nødt å bruke de menneskelige ressursene som allerede er i organisasjonen. Forsvarets tilnærming til god ledelse og OBL drives gjennom organisasjonens evne til læring, samt frigjøring av menneskers tanker. Det betyr at man som underordnet også kan velge å *ikke* utføre oppdrag hvis man vurderer det dit at man kan utføre intensjonen til sjefen på en mer tilfredsstillende måte (Forsvaret 2020, 13). Forsvaret ønsker med OBL at de som mottar oppdraget skal reflektere og forstå oppdragets art og slutttilstand, før man iverksetter oppdragsløsning. Det fordrer at Forsvarets personell innehar initiativ og selvstendighet som kvalifikasjoner for å kunne løse oppdrag.

---

<sup>4</sup> Oppdragsbasert ledelse: «Mission command» opprinnelig (Forsvaret 2020, 13) eller det prøyssiske begrepet «auftragstaktik» (Bergh 2022).

### *2.3 En historisk fortelling om militært lederskap*

For å løse oppdrag har Forsvaret historisk sett ofte benyttet seg av det som ofte kalles A-lederskap. I overgangen til moderne krigføring med moderne militære enheter har det likevel blitt behov for andre typer ledelse. For å illustrere en militær-typisk situasjon der ledelse er fremtredende vil jeg gjenfortelle en hendelse fra 22. juni 1893 (Royal Australian Navy 2021) der Admiral Tryon er sjefen ombord på HMS<sup>5</sup> Camperdown som viser seg å ha feil kurs.

Admiral Tryon gir en ordre til kontreadmiral Markham om en enkel kursendring på HMS Camperdown. Markham skjønner umiddelbart at denne kursendringen vil gjøre at HMS Camperdown vil treffe et annet skip, HMS Victoria, og få katastrofale konsekvenser for både liv og materiell. Uten å reflektere over hvilke vurderinger som gjør at Tryon gir denne ordren mottar Markham ordren og gjør seg opp sine egne tanker. Markham funderer over hva det er han selv ikke forstår, og om det er noe han har oversett som gjør at denne kursendringen faktisk er gjennomførbar. Men uansett hvilke tanker som før gjennom hodet hans, så klarte han ikke å få dette til å stemme.

Etter en liten stund kom det et utålmodig signal fra admiralen: «What are you waiting for?», noe som gjorde at Markham tok dette som et tegn på at ordren var gjennomtenkt og gjennomførbar. Dermed svingte Markham skipet etter Tryons ordre, og det som måtte skje, skjedde. HMS Camperdown traff HMS Victoria med et smell. Sistnevnte sank og tok med seg mannskapet på 358 personer, inkludert admiral Tryon, ned i havet. Visstnok skal Tryons siste ord ha vært «It is all my fault». I og med at Tryon gikk med skipet ned i havet, får vi aldri rede på hvorfor han gav ordre om kursendring til kontreadmiral Markham.

I granskingen av ulykken blir det klart at Admiral Tryon måtte ta hovedansvaret for ulykken. Men det er her denne historien blir spennende. Burde man ikke forvente at en erfaren og ansvarsfull leder som kontreadmiral Markham gjenkjenner en ordre som ikke er gjennomførbar? Han kunne ha nektet å utføre ordre med mindre han fikk forklart rasjonale bak den, og heller ta støytten personlig hvis det måtte bli utfallet.

---

<sup>5</sup> HMS er en forkortelse for Her/his Majesty's Ship.

Konklusjonen ble imidlertid; «The Court strongly feels that, although it is much to be regretted that Rear-Admiral Albert H. Markham did not carry out his first intention of semaphoring to the Commander-in-Chief his doubt as to the signal, it would be fatal to the best interests of the Service to say he was to blame for carrying out the directions of the Commander-in-Chief present in person». Av dette konkluderer Høiback med at man ikke kan tillate av prinsipp, at personlig skjønn og egne meninger skal gå foran en direkte ordre fra en overordnet som selv befant seg i situasjonen. Dette er noe Høiback mener undergraver hele det militære lydighetsprinsippet som er: ordre er til for å følges.

### 3. Begrepsavklaring og teoretisk rammeverk

For å forstå militær ledelse, må man også forstå at Forsvaret ikke er en monolittisk enhet. Forsvaret er komplekst, med flere roller, ledelseskulturer og personell som alle har tilhørighet til ulike avdelinger. På en måte gjør dette at Forsvarsansatte er veldig ulike internt, samtidig som de er utenifra veldig like. De har en felles sjef, og for mange så er uniformen et symbol på felleskap. Forsvaret sin komplekse natur krever gode ledere, og ikke veiledere, overordnede eller annet. I det følgende vil jeg først avklare noen av de begrepene jeg bruker generelt før jeg viser til ulike ledelsesteorier som er nyttig for denne oppgaven. Jeg starter med å definere kulturbegrepet slik jeg forstår og benytter det i denne oppgaven. Så går jeg videre til ledelsesteorier, og starter med å vise til et overordnet behov for å være kontekstorientert når man ser på ledelse i Forsvaret. Videre trekker jeg frem ledelsesteorier som går mer på et individnivå. Bakgrunnen for dette er at Forsvaret, i bunn og grunn, består av individer som utgjør helheten.

#### 3.1 Kultur og ledelseskultur i Forsvaret

Kultur er den vanligste forklaringsvariabelen innenfor området komparativ ledelse og blir – i mangel av mer presise definisjoner – oftest beskrevet som de verdier, antakelser og normer som deles av medlemmene av et bestemt samfunn (Grenness 2012).

Kultur i Forsvaret har ingen bestemt definisjon, men begrepet omfatter blant annet verdier, normer, kunnskaper, symboler og ytringsformer som er felles for en viss gruppe mennesker eller samfunn. Kulturvirksomheten i Forsvaret forstås som tre hovedområder i henhold til Stortingsmelding nr.33 (2008-2009) *Kulturpolitikk frem mot 2020*: De nasjonale festningsverkene, Forsvarets museer og Forsvarets musikkorps. Dette er da en måte å forstå kulturbegrepet på, altså de avdelingene i Forsvaret som utøver historie eller musikk, for å ivareta tradisjon og historie.

Med denne oppgaven ønsker jeg å se på hva som skjer i Forsvaret *i dag*. Derfor anser jeg kulturbegrepet som verdier, holdninger og hvordan mennesker i gruppe framstår sammen i dagens Forsvar, og hvordan Forsvaret selv beskriver hvordan ledelseskultur de ønsker å ha i sin hierarkiske struktur.



A consequence is that – although human behavior in groups is susceptible to change and development – the culture of an organization is fairly persistent and stubborn. Cultures change slowly, if at all.  
(Wilson 1989, 91 i Soeters 2018, 252).

Dette sitatet beskriver at organisasjonskultur endres sakte, og at det er enklere å endre en gruppekultur enn en organisasjonskultur. Forsvaret er en stor organisasjon, med en kultur som er forankret gjennom flere hundre år med forsvarshistorie, både innenlands og utenlands. Selv om det i dagens Forsvar er helt andre mennesker som driver organisasjonen videre enn det var for 100 år siden, henger det fortsatt igjen ledelseskultur i dagens Forsvar.

Ledelse og kultur står som to kjente begreper innenfor organisasjonsteori. Ledelse er å styre eller administrere, og kultur kommer inn som tanke-, kommunikasjons- og atferdsmønstre hos mennesker (Schackt 2021, avsnitt 1). Ledelse i Forsvaret handler i stor grad om planlegging og gjennomføring av militære operasjoner (Forsvaret 2020, 8). Ledelseskultur forstår jeg derfor som hvordan felleskapet sammen utgjør et sett med atferdsmønstre som omhandler ulike verdier og holdninger som vil komme til syne gjennom kommunikasjon, verbal eller symbolsk, i organisasjonen generelt eller i avdelingene. Ledelseskultur blir dermed alt som skjer både i det daglige virke, planleggingsfaser og gjennomføringsfaser, hvordan man oppfører seg, hvilke verdier man utviser og kunnskap man har som enkeltindivid, som gruppe og som organisasjon. Likevel er det viktig å presisere at hvilken kultur som utspiller seg blant personellet i Forsvaret kan være annerledes enn den kulturen Forsvaret selv, samt myndighetene, ønsker at Forsvaret og dermed Forsvarets personell, skal ha. Denne motsetningen kan være vanskelig, for det er ikke alltid like enkelt å følge en kultur som man *må* følge, kontra den kulturen som er eller har vært. Kultur er ofte uttrykket som noe man vanskelig klarer å endre, spesielt innenfor tradisjonsrike og historiske organisasjoner som allerede er godt etablerte (Hansen 2018).

When looking for traces of an opposition to the idea of a postmodern military, there is one matter in particular that keeps arising: the relationship between the official defense and security policy for change and the subsequent implied shift in military culture.  
(Sookermany 2013, 9).

Postmodernismen kan sees som en motreaksjon på opplysningstidens tillit til en objektiv målbar sannhet. Og det er nettopp det denne oppgaven skal undersøke, altså forholdet mellom

offisielle dokumenter fra Forsvaret og sammenligne det med hvilke faktiske endringer man kan antyde at skjer.

### *3.2 Interaksjonisme som vitenskapsteori*

Interaksjonisme er en teori som forklarer adferd og utvikling som et resultat av samspill mellom årsaksforhold. «Symbolsk interaksjonisme er en måte å forstå på, et perspektiv, et utgangspunkt for en analyse av den sosiale virkelighet» (Levin og Trost 1996, 11). Og det kan for eksempel brukes til å forstå samfunnet og utvikle den eksisterende forståelsen av samfunnet (Levin og Trost 1996, 12). Interaksjoner på lavt nivå (mellom individer og i mindre grupper) er det som bygger opp samfunnet, og det er til slutt det som former samfunn og samfunnsendring (Tjora 2020b, avsnitt 3).

Innen interaksjonismen finnes det situasjoner der mennesker oppfatter det samme fenomenet på samme måte. Bacchis metode «What's the problem represented to be?» kan argumenteres å være basert på interaksjonisme fordi hun tar for seg problemene på en systematisk måte, og anvender oppdagelseskontekst<sup>6</sup>. Bacchi forsøker med sin metode å være kritisk til de antagelsene som dukker opp i ulike policy-dokumenter, og kan til sies å være for samfunnsendring og bygge opp den eksisterende forståelsen.

Forsvaret bruker respekt, ansvar og mot (heretter forkortet RAM) som sine bærende verdier (Forsvaret 2020, 6). I Forsvarets verdigrunnlag fra 2011 står det at verdier ikke kan vedtas eller innføres gjennom direktiver, men at verdier er nært knyttet til profesjonskultur. Verdier kan kun innarbeides og bli rotfestet ved at det blir praktisert gjennom Forsvarets personell over tid. Forsvaret ønsker at RAM blir implementert i identiteten og kulturen til Forsvaret som organisasjon. Og med det mener de at hver enkelt person og avdeling ser seg selv som en del av en større sammenheng med et felles mål. Kjerneverdiene til Forsvaret gjelder for alle: både for operativt personell, støttepersonell, mannskap, befal eller sivil. Og det som er grunnleggende handler om å stille krav til hverandre og støtte hverandre (Forsvaret 2011, 5).

---

<sup>6</sup> «Oppdagelseskontekst viser til hvordan forskerne får sine ideer og utvikler teorier og perspektiver» (Solli 2021, 39).

Interaksjonisme er et utgangspunkt for denne oppgaven, ettersom Forsvaret ønsker å implementere verdier og ledelseskultur til sine ansatte og vernepliktige gjennom dokumenter som beskriver nettopp dette. Derfor tar jeg som forsker utgangspunkt i at det er eller skal skje en interaksjon mellom dokumenter, organisasjon og individer i organisasjonen som skal føre til en endring. Ut fra interaksjonen som skjer, er det dermed viktig å se hva som fremkommer av dokumentene og hvordan dette videre blir implementert i Forsvarets kultur.

### ***3.3 Funksjonell dumhet***

Funksjonell dumhet (stupidity management) beskrives av Mats Alvesson og André Spicer i boka «The stupidity paradox», og kommer av organisasjoner som over tid utvikler en teknikk der fritenking og kritiske spørsmål blir avfeid (Kingsrød 2021). Typiske trekk ved funksjonell dumhet er «sånn her har det vært i alle år, derfor gjør vi det sånn nå også», eller «ikke tenk så mye, bare gjør det», og at sjefen eller en kollega vet best fordi vedkommende har mer autoritet i form av alder, ansiennitet, kjønn eller annet (Kingsrød 2021). Former for funksjonell dumhet er naturalisering, hvor ting som oppleves som merkelig kan fremstilles som noe *selvsagt*, ved at praksisen som gjøres er slik det har vært gjort av alle andre. Eller ved opportuniste, der det lønner seg å være enig med sjefen/ledelsen. Kingsrød argumenterer for at funksjonell dumhet er særlig utbredt i offentlig sektor, og også i Forsvaret.

### ***3.4 Teori X og Y***

Som en av flere ulike ledelsesteorier er X og Y teorien en som kan benyttes for å belyse ledelse fra et mer individrettet perspektiv. Douglas McGregor er en ledelsesteoretiker som i 1957 laget en teori om hvordan mennesket responderer på ledelse, og i dette tilfellet hvordan lederen oppfatter sine medarbeidere (Kousholt og Andersen 2019, pkt 3.4.3).

Teori X beskriver en leder som antar at sine arbeidstakere er grunnleggende late, og må derfor motiveres gjennom økonomiske incentiver, kontinuerlig overvåkning og detaljstyring. Man må kanskje gå så langt som å true disse til å utføre arbeidsoppgavene sine.

Teori Y derimot, beskriver en leder som anser sine arbeidstakere som selvmotiverte og med behov for utfordringer og retning (i motsetning til kontroll). Dette kan også tas fra ledernivå til bedriftsnivå, der man anser en bedrift med stadige konflikter mellom arbeiderne og

bedriften som en teori X bedrift, mens i en teori Y ledet bedrift ser en mer positiv kultur der arbeidernes behov sammenfaller med bedriftens behov.

I McGregors teori er det vesentlig å understreke at det er ikke en beskrivelse av hvordan arbeidstakerne faktisk er. Dette er en teori om hvordan lederne oppfatter sine arbeidstakere. Teori X og Y er to ytterpunkter i ledernes oppfattelse, og i virkeligheten ligger nok de fleste ledernes syn et sted midt imellom.

Det som er interessant med McGregors teori, er at det ligger en form for selvoppfyllende profeti i denne formen for menneskesyn. Hvis lederen allerede fra starten av ansettelsesforholdet ikke stoler på arbeidstakeren, og har en tanke om at vedkommende sluntrer unna arbeidet og hele tiden skal detaljstyre, vil kanskje denne arbeidstakeren komme til å vise denne atferd fordi lederens atferd kan oppfattes destruktivt for kreativitet på arbeidsplassen. I motsetning til en teori Y leder, som i hovedsak tenker at arbeidstakerne er motiverte og gir dem rom for å løse oppgavene på egen hånd.

### ***3.5 Selvbestemmelsesteori***

En annen ledelsesteori som også er individrettet, er selvbestemmelsesteorien. Deci og Ryan har videreutviklet kognitiv evalueringsteori i form av selvbestemmelsesteorien i 1985 og 2000 (Johansen, Fosse og Boe 2019, 189). Navnet kommer av at man ønsket å få frem at mennesker har en kognitiv evaluering, altså tanker omkring de handlingene som blir foretatt av hver enkelt. For eksempel kan aktiviteter oppleves som enten meningsfulle og tilfredsstillende, eller så gjør man en handling basert på ønsket om belønning eller unngåelse av straff. Dette kan også kategoriseres som indre og ytre motivasjon.

Indre motivasjon beskrives som en handling styrt av egne verdier og interesser. Det gjør at man kan kjenne på glede eller positive følelser knyttet til de handlingene man utfører, fordi man gjerne har lyst til å gjøre det. Indre motivasjon, altså en opplevelse av at det man gjør er meningsfylt og tilfredsstillende, er moderat til sterkt positivt relatert til prestasjoner (Johansen, Fosse og Boe 2019, 190). Ifølge selvbestemmelsesteorien er indre motivasjon et resultat av hvordan behovene for autonomi (påvirkning av hvordan ens eget arbeid utføres), tilhørighet (følelsen av å være knyttet til andre, føle seg ivaretatt og å kunne selv ivareta andre) og kompetanseopplevelse (opplevelse av mestringsfølelse og muligheter for utvikling

av kunnskap og ferdigheter) blir tilfredsstilt. Det er også i den rekkefølgen vi som mennesker vektlegger de tre behovenes betydning. Autonomi i arbeidslivet er det som er aller viktigst for at den ansatte skal over tid opprettholde sin indre motivasjon.

Når indre motivasjon er drivkraften, vil det kunne resultere i en *ekstrarolleatferd*.

Ekstrarolleatferd beskriver en atferd som ikke er knyttet opp til de oppgavene som må utføres i henhold til stillingsbeskrivelsen, men som allikevel er viktig for at en organisasjons effektivitet som for eksempel å hjelpe/støtte en kollega, ta på seg ekstra oppgaver eller å legge inn ekstra innsats ved behov og bidra til et godt arbeidsmiljø. Typiske indre motiver for å jobbe i Forsvaret for eksempel, vil være et sterkt ønske om å være en god befal/offiser, det å i stor grad kan være med på lederutvikling av seg selv og andre og det å få jobbe i en organisasjon som setter vernet om samfunnet høyere enn vernet om seg selv.

Ytre motivasjon kan beskrives som kontrollert motivasjon, altså at vi gjør en handling basert på et tilbud om en belønning eller vi gjør handlingen fordi det er en trussel om straff. Begge disse vil lede til et press, og det kan på bakgrunn av det presset oppstå følelser basert på spenninger og angst. Ved kontrollert motivasjon er det også en iboende tendens til å velge den korteste og minst anstrengende veien til ønsket resultat.

De medarbeiderne som skårer høyt på ytre motivasjon i en organisasjon, vil ha større sannsynlig for å ønske å slutte, de skårer høyt på utbrenthet og på en jobb-familie-konflikt samtidig som de skårer lavt på en affektiv organisasjonsforpliktelse<sup>7</sup>. Typiske ytre motiver for å jobbe i Forsvaret kan for eksempel være at man får prestisje og anerkjennelse gjennom jobben/yrkestittel og en godt betalt jobb.

De ulike teoretiske perspektivene som er belyst i dette kapittelet er begrepet kultur i Forsvaret, interaksjonisme som vitenskapsteori, funksjonell dumhet, teori X og Y og selvbestemmelsesteori. Kulturbegrepet setter fundamentet for hele oppgaven – da kulturen er det som favner ledelse i Forsvaret som helhet og sier noe om hvordan personellet handler som gruppe. Interaksjonisme belyser hvordan Forsvaret ønsker å implementere kultur gjennom

---

<sup>7</sup> Affektiv organisasjonsforpliktelse omhandler den følelsesmessige tilknytning et individ har til en organisasjon de er medlem av og identifiserer seg med (Johansen, Fosse og Boe 2019, 190).

dokumenter, og funksjonell dumhet er en teori som baserer seg på organisasjonsteori, og dermed sier noe om hvordan Forsvarets kultur for ledelse i organisasjonen fungerer. Teori X, Y og selvbestemmelsesteorien kan også forklare ledelseskultur på individnivå, samtidig som man kan trekke det ut til å forklare på gruppenivå/organisasjonsnivå. Til sammen er dette teorier jeg har valgt ut for å kunne si noe om ledelseskulturen Forsvaret forsøker å fremme gjennom policydokumenter.

## 4. Metode

I dette kapittelet vil jeg beskrive og drøfte de ulike metodiske valgene jeg har gjort for å komme fram til mine resultater. Metodekapittelet forteller hvordan jeg har gått frem for å fremskaffe kunnskap og informasjon, samt hvordan den samme kunnskapen og informasjonen kan etterprøves. Valget av metode er en avveining av hvordan man mener man best vil finne ut av sin problemstilling, samt belyse temaet på en interessant måte. Jeg har valgt å bruke dokumentstudier som metode der jeg systematisk går gjennom ulike dokumenter og policyer for å kunne få resultater av problemstillingen jeg har satt innledningsvis. Metodekapittelet er viktig fordi det gir innblikk i de valgene jeg har tatt, og at det skaper transparens i form av at detaljene for studien presenteres og utdypes (Tjora 2020a).

### 4.1 Dokumentstudier

Kvalitativ dokumentstudie forstås som en innholdsanalyse av allerede eksisterende dokumenter hvor jeg samler inn data fra dokumenter. Deretter analyseres dataene for å få frem sammenhenger mellom det som er fremsatt som god ledelseskultur i Forsvaret og ønsket ledelseskultur i Forsvaret (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 97). Det som kan sees på som positivt med dokumentstudier er at det defineres som en «ikke-påtrengende metode», som vil si at man produserer data uten at ikke-forskende deltakere er involvert (Tjora 2020a, 182). Det som kan sees på som negativt med dokumentstudier er at et dokument er en tekst av tiden man er i, som gjør at hvis ikke dokumentet oppdateres jevnlig, så vil det raskt kunne bli utdatert. Dokumentene gir informasjon som er skrevet på en spesiell tid og sted, og gjerne med en målgruppe som er spesifikk. Man kan dermed si at en dokumentstudie er kontekstavhengig. Informasjonen man får ut av dokumentene sier noe om forfatterne, deres virkelighetsforståelse, samt meninger og beskrivelser av fakta som forfatteren presenterer. Stortingsmeldinger, lovverk, utredninger, årsrapporter og andre offentlige dokumenter er eksempler på dokumenter som kan nyttes, i tillegg til dokumenter av mer privat karakter som fotografier, dagbøker, blogger og brev (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 97).

Jeg har valgt å benytte dokumentstudie som metode fordi jeg ønsket å se nærmere på hva det er som danner ledelseskulturen i Forsvaret. Etter å ha tenkt fram og tilbake på hvordan jeg skulle komme fram til dette, valgte jeg å snevre inn problemstillingen til at det skulle omhandle Forsvarets eget syn på ledelse. For eksempel så vil et kvalitativt intervju

vanskeliggjøre å se på de forholdene jeg ønsker å belyse, da jeg ikke ønsker å belyse hvordan de ansatte selv oppfatter Forsvarets dokumenter, men heller hvordan Forsvaret fremstiller sin egen ledelseskultur gjennom sin egen retorikk. Ved å benytte dokumenter, har jeg mulighet til å bruke allerede tilgjengelige data. Samtidig tror jeg dette er en metode som er mindre brukt, og da er det spesielt interessant å bidra inn i fagfeltet med dette perspektivet på ledelseskultur.

## ***4.2 Utvalg av dokumenter***

For å kartlegge relevante dokumenter er et godt litteratursøk nødvendig. En dokumentstudie er ofte utgangspunktet for empiriske undersøkelser, men i denne oppgaven er selve gjennomgangen målet med studien. Dokumentene som nyttes er dermed empirien som denne oppgaven baserer seg på (Tjora 2020a, 183).

I denne studien har jeg lest gjennom flere forskjellige dokumenter, men jeg har valgt å se nærmere på noen få. Jeg endte til slutt opp med «Forsvarets grunnsyn på ledelse», «Prop. 111 LS – Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m (militærordningen)» og «Mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret – resultater etter MOST-undersøkelsen 2020». Grunnen til at jeg har valgt disse dokumentene er for å synliggjøre at Forsvaret står i en massiv endring innen ledelseskultur og jeg mener disse dokumentene er essensielle for å kunne forstå hva Forsvaret selv mener om sin egen ledelseskultur i 2022. Dokumentene ansees som overordnede styringsdokumenter Forsvaret har, som sier noe om ledelse og ledelsesstruktur. Dette er igjen noe som beskriver kultur, noe disse dokumentene belyser spesielt.

### ***4.2.1 Forsvarets grunnsyn på ledelse***

Forsvarets grunnsyn på ledelse (FGL) er et dokument utgitt av Forsvaret i siste halvår av 2020. Første versjon ble publisert i UD 3-1 «Grunnsyn på ledelse i Forsvaret» av 1983-05-31, og deretter publisert i eget kapittel i «Grunnsyn på ledelse» i en utgått versjon av Forsvarets verdigrunnlag av 1988-05-01 (Forsvaret 2012, 2). Grunnsynet ble videre utgitt som policy for første gang i 2012: «Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret», av daværende Forsvarssjef Harald Sunde. Dokumentet har stått seg fra 2012 fram til Forsvarssjef Eirik Kristoffersen tok over jobben etter Haakon Bruun-Hanssen, og er dermed det gjeldende dokumentet for hva forsvarsledelsens syn på ledelse er i dag.



Dokumentet er nitten sider langt, og inneholder flere bilder, modeller og fremhevede sitater. Totalt er det cirka 7 sider med ren tekst, inkludert et forord fra Forsvarssjef Eirik Kristoffersen som rommer ca. én side. Innledningsvis i dokumentet står det at virkeområdet for dokumentet er for alle personellkategorier i Forsvaret. Derfor kan det tolkes som at dette gjelder for alle som skal lede i Forsvaret, samt alle som skal bli ledet, uavhengig av rolle som vernepliktig, spesialist, befal eller offiser.

Teksten i dokumentet starter med et forord fra Forsvarssjefen, deretter er det en kort innledning som viser til hensikt og virkeområde. Videre beskrives generelt om ledelse i Forsvaret, Forsvarets bærende verdier, hvordan være en rollemodell, oppdragsbasert ledelse, forutsetninger for god militær ledelse og hvilke roller og ansvar som innehas i leder- og lederutvikling.

Grunnen til at dette dokumentet er valgt inn i denne studien, er fordi det forankrer Forsvarets valgte ledelseskultur på en kortfattet måte. Som det står i hensikten: «Målsettingen med Forsvarets grunnsyn på ledelse (FGL) er å skape et felles grunnlag for god og effektiv ledelse generelt, og militær ledelse spesielt, samt klargjøre de forventninger Forsvaret har til utøvelse av ledelse» (Forsvaret 2020, 5). Dette er derfor et oppdatert dokument på Forsvarets gjeldende syn på ledelseskultur i Forsvaret, og derfor anser jeg dette som et av hoveddokumentene for å analysere ledelseskultur i Forsvaret.

#### ***4.2.2 Prop. 111 LS (2014-2015) Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m (militærordningen)***

Prop. 111 LS som navn på dokumentet forteller at dette er en proposisjon til Stortinget fra Regjeringen. Det finnes tre ulike proposisjoner, og dette dokumentet har betegnelsen LS som betyr proposisjon til Stortinget med forslag til lovvedtak og stortingsvedtak (Regjeringen 2020, Avsnitt 1).

Ordning for militært tilsatte (OMT) er et dokument utgitt av Regjeringen Solberg 24.april 2015, og godkjent i statsråd samme dag. Dokumentet er 61 sider langt, og inneholder mest tekst og noen figurer i form av tabeller og grafer.

Dokumentet beskriver at forsvarsevne utvikles og leveres av mennesker, og at det er derfor Forsvaret er nødt til å gjennomgå en strukturell og materiellmessig endring for å kunne fortsette å levere operativ evne (Regjeringen 2015, 5). Ordningen for militært tilsatte skal

være et sentralt bidrag i å utvikle Forsvarets kapabiliteter og strukturelementer via en mer ressurseffektiv personellforvaltning som skal gjøre personellet mer rustet til å oppfylle økte krav til beredskap, utholdenhet og skjerpede klartider (Regjeringen 2015, 7). Det blir også beskrevet at Norge står ovenfor en krevende og sikkerhetspolitisk situasjon, som skaper forsvarspolitiske utfordringer knyttet til balansen mellom ambisjon, struktur og tilgjengelige ressurser, og basert på Prop. 111 LS vil det komme en ny langtidsplan for Forsvaret. En langtidsplan (heretter forkortet LTP) er et styringsdokument for hvordan forsvar vi skal ha i Norge, som skal synliggjøre behov og utfordringer i årene som kommer. LTP som ble utgitt i etterkant av Prop. 111 LS ble godkjent i statsråd 17.juni 2016, og heter «Kampkraft og bærekraft (Prop. 151 S 2015-2016).

For å kunne vise til at en omfattende omstrukturering pågår angående Forsvarets ledelseskultur, har jeg valgt å analysere Prop. 111 LS. Dokumentet viser til noen av første tankene rundt OMT fra 2015, og det er et dokument som gjør seg stadig gjeldende i debatter rundt Forsvarets personell og struktureringen av dem. Prop. 111 LS er valgt inn som analysegrunnlag fordi jeg håper det kan fylle ut en del punkter som gjelder Forsvarets syn på personellmassen, som ikke fremkommer godt nok i FGL, samtidig som dokumentet forteller noe om sammensetningen av personellet som til slutt utgjør ledelseskulturen i Forsvaret.

#### ***4.2.3 FFI-rapport: Mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret – resultater fra MOST-undersøkelsen 2020***

Kari Fasting, Petter Kristian Køber og Kari Røren Strand ved Forsvarets forskningsinstitutt (heretter forkortet FFI) står bak rapporten «Mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret – resultater fra MOST-undersøkelsen 2020». Det er FFI-rapport 21/00414. Undersøkelsen gikk ut til alle ansatte i Forsvaret, og menige som hadde tjenestegjort i minimum seks måneder. Det var 10 118 respondenter til undersøkelsen, og en svarprosent på 54. Selve undersøkelsen ble gjennomført høsten 2020.

Selve dokumentet/rapporten er 82 sider langt, i tillegg kommer forside, en forklarende side om FFI med organisasjonskart, samt en avsluttende side. Innholdsfortegnelsen starter med sammendrag og forord, og deretter er det presentert 6 ulike kapitler og en referanseliste til slutt. Det er mest tekst, men det er også en god del figurer i form av tabeller og grafer fra side tjue og utover. Disse er hentet direkte ut fra undersøkelsen, for å illustrere datainnsamlingen,

spørreskjemaet og resultater. Dokumentet i seg selv sammenfatter spørreundersøkelsens svar, samtidig som den avslutningsvis skal forklare resultatene og om det har vært endringer siden forrige undersøkelse som ble gjennomført i 2018. Rapporten er skrevet på oppdrag fra Forsvaret (FFI-opdrag 5642) (Fasting, Køber og Strand 2021, 7).

MOST-undersøkelsen beskriver at det faktisk er forsvarspersonell som både utfører og som blir utsatt for mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret per 2020. Dette kan tyde på at det er forsvarspersonell som ikke følger Forsvarets uttalte verdier og holdninger som beskrevet i FGL. Dette dokumentet er med som analysegrunnlag fordi jeg ønsker å tydeliggjøre kontrasten mellom alle de flotte ordene som beskriver Forsvarets ledere i FGL og resultatene i rapporten, samtidig som jeg ønsker å belyse hvilken ledelseskultur som faktisk skjer i Forsvaret. For mobbing og seksuell trakassering kan argumenteres for å være et ledelsesproblem, men også kulturelt problem.

### ***4.3 Refleksjoner***

Som mastergradsstudent har jeg vært bevisst min rolle både som forsker, men også som ansatt i Forsvaret. Det at jeg har to roller kan gjøre at jeg enklere forstår forkortelser og problemstillinger som presenteres i dokumentene. Samtidig kan det hende jeg legger mening til setninger jeg tolker annerledes enn noen som ikke har erfaring fra Forsvaret, fordi jeg kan knytte teksten opp mot selvopplevde hendelser. Dette kan være en svakhet i form av at jeg kanskje tillegger mine erfaringer og synspunkter, men samtidig en styrke fordi jeg kan se deler av organisasjonen fra «innsiden» (England, 1994). Selv om jeg har en forforståelse, så vil min bevissthet rundt dette gjøre denne forforståelsen mindre gjeldende.

Min militære bakgrunn begynte i 2013, da jeg startet min verneplikt i Luftforsvaret. Etter verneplikten har jeg vært grenader (nå OR2: visespesialist), deretter OR3: spesialist før jeg tok befalsskolen i 2019 og ble OR5: sersjant. Nå innehar jeg graden OR5+: vingsersjant. Jeg har dermed fulgt gradsstrukturen slik OMT ønsker å innføre for forsvarspersonell, uten å måttet konvertere grad som mange av mine kolleger har måttet gjøre.

Forsvaret er en stor organisasjon, og den erfaringen jeg har med meg trenger nødvendigvis ikke å være aktuell i en annen forsvarsgren eller avdeling. Derfor har det vært viktig for meg under skriveprosessen å forsøke å forholde meg kritisk til min egen tolkning og analyse av

ulike tekster jeg har lest. Det har jeg gjort ved å lese tekster flere ganger og ved å forsøke å bearbeide teksten med ulike perspektiver.

Som befal i Forsvaret, feminist, mastergradsstudent med fagfelt og interesse innen samfunnsvitenskap har jeg mange ulike interessefelt som krysser inn i denne oppgaven. Som England (1994, 81) påpeker ønsker jeg å bidra med noe annet enn perspektivet fra en «hvit, vestlig, middelklasse, heteroseksuell mann» i analysen som gjøres. Jeg faller nok inn under en del av disse kategoriene, men jeg ønsker å bidra inn med mitt blikk på dokumentene fra mitt perspektiv som kvinne. Forsvaret er en mannsdominert organisasjon, med svært få kvinner, spesielt i ledende stillinger. På mange måter undres jeg om flere dokumenter skrives «av menn, for menn», men det er kun en refleksjon jeg har gjort meg. I denne oppgaven ligger ikke hovedvekten på kvinner i Forsvaret, men likevel kan det være et viktig bidra at jeg som kvinne i Forsvaret analyserer med mine øyne. På den måten kan jeg kanskje bidra med et nytt blikk på dokumentene, selv om det ikke er hensikten med studien, det at jeg er en kvinne som analyserer.

Hensikten med denne dokumenstudien er ikke å sette min arbeidsplass eller kolleger i et dårlig lys. Jeg ønsker derimot å belyse mine funn, slik dem kommer frem av oppgaven, slik at Forsvarets personell kan vurdere ledelseskultur fra det perspektivet som fremkommer her. Slik sett kan Forsvaret øke sine forutsetninger for å kunne «være best på ledelse i krise og krig» (Forsvaret 2020, 4).

#### ***4.4 Analyse av dokumenter***

For å kunne gjøre en god og effektiv analyse av dokumentene velger jeg å benytte meg av Bacchis (2009) metode «What's the problem represented to be?».

Metoden går ut på at man skal analysere policyer gjennom en antakelse om at det er et underliggende problem som er essensen i policyen. Man skal forsøke å forstå hvorfor policyen er skrevet, og hvilken nytte dokumentet gjør. Analysen gjøres via seks spørsmål som analyserer policyer.

Metoden “What's the problem represented to be?” har til hensikt å utfordre policyutviklerne til å reflektere rundt rollen de har ved å utvikle, og det å skrive presist.

Bacchi understreker at policyer inneholder en hel rekke konsepter man som leser fyller med mening selv, uten at det nødvendigvis inneholder samme mening som utvikleren av policyen innehar. Eksempelvis er ordene «velferd» og «helse» konsepter som man som individer tillegger forskjellig mening til. God helse kan for en soldat bety å være stridsdyktig, mens for andre kan helse bety fravær av sykdom (Bacchi 2009, 8). Noen ord, som likestilling, frihet, ungdommelig og arbeidsledig kan ha klare meninger forankret i historie og kultur, og at det derfor ikke er store variabler i forståelse av disse, før man eventuelt bryter ordene ned for en dypere mening. I tillegg til at ord som konseptualiseres kan tillegge policyer ulik betydning, så kan det i tillegg være utfordrende å kategorisere. Spesielt mennesker er utfordrende, fordi det finnes utallige kategorier som skal forsøke å beskrive. Som for eksempel fantes ikke kategorien «homoseksuell» før helt i slutten av 1800-tallet, men det vil jo dermed ikke si at det ikke fantes mennesker som ønsket likekjønnet samliv av den grunn. Utvikling av betydningen/meningen man som individ legger i ord vil fortsette, også i Forsvaret. Og det er derfor interessant å analysere hvordan Forsvaret legger mening til policyene sine, versus hvordan det tolkes av leseren av policyene.

På bakgrunn av dette kan man forstå kategorier, og spesielt menneske-kategorier, som en forklaring på hvordan man ser seg selv eller andre. Men det betyr også at man må ha i bakhodet at kategoriene ikke skal begrense betydningen av det som forstås i policyen.

Basert på ord som inneholder konsepter, og kategorier man kan plassere hverandre i, så handler metoden til Bacchi om å se forbi de antagelsene samfunnet iletter oss.

#### ***4.2 Forklaring av analysemetode innen Bacchis (2009) «What's the problem represented to be?»:***

En av hovedgrunnene til at noen setter seg ned for å lage en policy, er fordi man behøver, eller ønsker å *endre* på noe slik det er i dag (Bacchi 2009). Noen kan ha sett at det er påtrengende med en forandring til det bedre (når det gjelder et spesielt tema, en spesiell situasjon, eller lignende), og skriver derfor et dokument med den hensikt at når folk leser i bruk dokumentet, skal det resultere i en forbedring av nivå med tanke på det aktuelle temaet (Bacchi 2009, 3). En policy inneholder ofte retningslinjer eller prinsipper for hvordan en bedrift eller organisasjon ønsker å offisielt fremstå i sin praksis (Gunderson 2021).

Det første spørsmålet i Bacchis (2009) analysemetode går ut på at man skal klare å skille mellom hva policyen legger frem for å være et problem; altså hva det er policyen ønsker å endre, og hva som faktisk er det underliggende problemet for policyen. Dette kan man komme frem til ved å sammenligne hva som må fikses (slik man leser det direkte fra dokumentet), og det man kan tenke seg til å være årsaken til at man i det hele tatt har kommet opp med et problem som må fikses (noe man kan finne ved å lese “mellom linjene”).

For å eksemplifisere Bacchis metode, så velger jeg en fiktiv forsvarsrelatert problemstilling for å illustrere hva hun mener: Dersom kvinner i Forsvaret, som en kategori, blir tilbudt kursing og/eller utdanning gjennom en policy for å øke representasjonen av andel kvinner i Forsvarets ledelse; hva kan man da si må fikses?

Svaret blir at andelen kvinner i disse stillingene er for lav, og at policyen har til hensikt at kvinneandelen skal økes. Det kan være problemet slik det blir fremstilt i denne fiktive policyen.

Dersom man analyserer policyen, og leser mellom linjene, kan man argumentere for at det er Forsvarets mangel på kursing og/eller utdanning av kvinner, som er det *underliggende problemet* policyen egentlig representerer (Bacchi 2009, ix og x). Det er fordi det mangler kvinner i Forsvarets ledelse, og problemet er da at det kurses/utdannes for få kvinner i forhold til menn.

Spørsmål nummer tre går ut på å finne ut hva som er grunnlaget for at representasjonen av problemet er som den er og hvilke antakelser som har sørget for problemets eksistens. Altså hva man kan si er tatt for gitt. For å si det på en annen måte; hvilke spørsmål har man ikke stilt seg spørrende til i “utarbeidelsen” av problemet? Her kan det være underliggende kulturelle tankesett som må gjøres synlig, for å kunne komme til bunns i dette spørsmålet (Bacchi 2009, 5).

For å bygge på forrige eksempel, kan man si at ettersom det underliggende problemet i den tenkte policyen er at Forsvarets kvinner sin mangel på kursing og/eller utdanning, kan man si at antakelsen kan formuleres på følgende måte:

Forsvarskvinner som en egen kategori mangler på generell basis den nødvendige utdannelsen som kreves for å tre inn i toppstillinger i Forsvaret, i forhold til forsvarsmenn som en annen kategori.

Man kan tenke seg at spørsmål tre går ut på å komme frem til to uavhengige svar på hvorfor man har problemet. I det ene svaret skal man vise til selve utarbeidelsen og beslutningsprosessene som har bidratt til at problemet har fått se dagens lys. Da kan man drøfte noen årsaker til problemets relevans. I det andre svaret skal man trekke inn tilsvarende problemer, eller andre representasjoner av problemet. Ved å sammenligne disse kan man legge frem noen refleksjoner på hva som har skjedd i de ulike tilfellene, og med det kunne si noe om *hvorfor* den aktuelle representasjon av problemet har oppstått.

Eksempel: Problemets relevans viser seg ved at Forsvarsledelsen er topptungt av menn. Når man nå ser at andre organisasjoner får inn flere kvinner i ledelsesstillinger, kan man undre seg for hvorfor Forsvaret ikke klarer det samme.

Forsvarets kvinner har ikke hatt samme muligheter til kursing og/eller utdanning på grunn av graviditet i de årene forsvarsmenn som regel drar på kursing og/eller utdanning (som eksempel på hvorfor den aktuelle representasjonen av problemet har oppstått).

Hovedpoenget med spørsmål nummer fire i denne analysemetoden, er å reflektere rundt ulike perspektiver i forbindelse med faktorer som kan sees på som problematiske, men som nødvendigvis ikke blir fremstilt på den måten. Spørsmål to kan være til hjelp i denne delen av analysen, fordi det spørsmålet handler om hvilke antakelser som ligger til grunn for problemet. Ved å ha et kritisk syn på disse antakelsene, kan man diskutere om representasjonen av problemet er “riktig”, eller ikke. En måte å gjøre dette på er å spørre seg; “Hva har man feilet å problematisere?”. Kanskje man har simplificert for mye i prosessen med utarbeidelsen av policyen? Slik refleksjon setter lys på hva som er utilstrekkelig, og andre begrensinger i representasjonen av problemet.

Så for å gå tilbake til eksempelet, blir «problem»: «hvorfor ønsker ikke kvinner, i like stor grad som menn, seg inn i Forsvaret?». Ved å ta opp dette spørsmålet, tenker man på det som fremstår som uproblematisk. For ved å tilby flere kvinner utdanning og kurs i Forsvaret, er det ikke gitt at kvinner ønsker dette tilbudet. Og det kan følgelig bli et problem hvis man ikke tenker annerledes på problemet enn å kun tilby fler kvinner utdanning/kursing i Forsvaret.

Formålet med spørsmål fem er å identifisere de ulike effektene, eller hvilken påvirkning representasjonen av problemet har utad, og vurdere disse med et kritisk blikk. Bacchi (2009) viser til tre spørsmål som kan besvares for å komme frem til disse effektene, slik at de også kan veies opp mot hverandre:

- “Discursive Effects”: effekter som kommer av begrensinger til hva som kan bli sagt og tenkt.
- “Subjectification Effects”: måten subjekter er en del av kommunikasjonen.
- “Lived Effects”: påvirkningen på liv og død.

Ulike grupper mennesker påvirkes på ulikt vis, avhengig av hvilken “type” effekt som er mest dominerende.

Effekten denne fiktive policyen kan ha, er at flere kvinner får øynene opp for å ta utdanning/kurs i Forsvaret. Samtidig kan det tenkes at kvinner potensielt kan bli kvotert inn i stillinger i Forsvaret kun fordi de er kvinner, og policyen beskriver helt enkelt at kvinneandelen må økes. Likestilling i Forsvaret er ikke en nødvendighet, men noe et moderne Forsvar mener at de burde ha. Hvis man tenker rent hypotetisk: «har ikke Forsvaret fungert med den store prosentandelen menn som har vært i århundre?». Hva er da bakgrunnen for at Forsvaret skal endre en sammensetning av folk som åpenbart har fungert?. Dette er flere tanker og begrensinger som kan gjøres rundt policyen i en «discursive effect».

Ved å gjøre undersøkelser i forbindelse med spørsmål seks, bygger man egentlig på det man har kommet frem til gjennom spørsmål tre; “hvordan har representasjonen av problemet oppstått?”. Her handler det om å diskutere prosessene rundt hvordan den aktuelle representasjonen av problemet er blitt til, og om denne er dominerende overfor tilsvarende representasjoner, eller ikke. I tillegg kan man sette lys på i hvilken grad den bør forbli gjeldende, eller fortsette å være aktuell.

Proessen rundt det å tilby mer kursing/utdanning til kvinner, for å øke kvinneandelen i Forsvaret er prosesser som foregår rundt om i samfunnet for øvrig. Det er tilsvarende representasjoner overfor tilsvarende problem innen næringsliv og politikken, som gjør at denne fiktive policyen bør forbli gjeldende også i Forsvaret inntil Forsvaret har klart å endre organisasjonskulturen sin nok til at det er plass i ledelsen også for kvinner. For selv om policyen i utgangspunktet handler om kursing og utdanning av kvinner, er det ikke sikkert det er der «skoen trykker». Det kan være seg at det blir utdannet og kurset nok kvinner på lavere nivå, men at de sjelden når opp i Forsvarets hierarkiske system fordi de faller bort eller ikke kommer høyere i gradssystemet til at de når stillingene i Forsvarets ledelse som menn gjør.



## 5. Resultater

Gjennom FGL, OMT og MOST-rapporten har jeg funnet flere resultater ved å analysere dokumentene basert på Bacchis (2009) metode. Funnene blir presentert dokument for dokument, hvor jeg fremhever spørsmålene fra Bacchis metode som er mest relevant. Enkelte funn gjør seg gjeldende i flere av analysespørsmålene. Funnene blir som regel alltid henviset til en setning eller utdrag fra en setning, og når det ikke gjør det, er funnet basert på helheten av dokumentet. I analysen fremkommer det en del antagelser, og jeg vil presisere at jeg har forsøkt å være normativ i min tolkning av dokumentene. Det betyr at det er lett å tenke at setningene er negativt ladede til de antagelsene som gjøres. Min hensikt er å tilstrebe å ikke legge verken positive eller negative tanker i antagelsene, men å analysere hva som står skrevet på en nøytral måte.

### 5.1 Analyse av dokumentet Forsvarets grunnsyn på ledelse (FGL)

I innledningen av dokumentet står det følgende:

Målsettingen med Forsvarets grunnsyn på ledelse (FGL) er å skape et felles grunnlag for god og effektiv ledelse generelt, og militær ledelse spesielt samt klargjøre de forventninger Forsvaret har til utøvelse av ledelse.

(Forsvaret 2020, 5).

Denne setningen representerer et problem der den beskriver at Forsvaret trenger et dokument for å bevisstgjøre ledere og ansatte i Forsvaret på hva som er god og effektiv ledelse, og beskriver at det er noe Forsvaret «må» ha, både for å kunne drive ledelse generelt men også for å oppnå effektiv ledelse spesielt. Setningen beskriver at dokumentet kan legge et slikt grunnlag, eller i det minste være med å bidra til et slikt felles grunnlag eller syn på ledelse.

Basert på at dokumentet er gitt ut av Forsvaret, med Forsvarssjefen i spissen, tolker jeg det dit at dokumentet legger et grunnlag for ledelse for hele forsvarssektoren, eller i det minste bidra til et felles grunnlag eller syn på ledelse. Videre står det at virkeområdet for Forsvarets grunnsyn på ledelse «gjelder for alle personellkategorier i Forsvaret» (Forsvaret 2020, 5). For å kunne oppnå dette antas det dermed at alle i Forsvaret skal vite om dette dokumentet, fra vernepliktig til general, samt sivile og prosjektmedarbeidere som kanskje er innom for en kort periode.

Videre står det at «Forsvaret skal være best på ledelse i kriser og krig – det forventer samfunnet av oss» (Forsvaret 2020, 4). Her er det en antakelse om at samfunnet forventer at Forsvaret skal være best på *ledelse* i kriser og krig. Og ikke det å vinne krigen, eller ha best utstyr eller flest jagerfly.

I dokumentet er det en antakelse om at Forsvarets ledere behersker å være kritiske, samt avgjøre selv hvilken informasjon som er viktig, i tillegg til at de klarer å utnytte all ny teknologi.

Ledere må derfor forholde seg kritisk til informasjonsstrømmer og fokusere på det som er viktig, samtidig som de utnytter mulighetene ny teknologi bringer med seg. (Forsvaret 2020, 5).

Videre antas det at alle ledere i Forsvaret ønsker å utvikle andre: «Gode ledere tjener kollektive interesser og vektlegger utvikling og anerkjennelse av andre» (Forsvaret 2020, 6). Man kan tenke seg at noen ledere er opptatte av sin egen karriere og egen utvikling, fremfor å ha et ønske om å utvikle andre. Dette er ikke noe dokumentet reflekterer rundt.

Det kommer videre frem at «Allmenn verneplikt gjør at Forsvaret kan selektere blant de mest motiverte og best egnede ungdommene av begge kjønn» (Forsvaret 2020, 6). Gjennom å presisere «begge kjønn» viser Forsvaret til en antakelse om at kvinner ikke er en del av oppfattelsen av allmenn verneplikt. Historisk sett, frem til 2015, har Forsvaret kun hentet inn menn til obligatorisk verneplikt. De kunne unnlatt å ta med «begge kjønn», for selv om det kan virke inkluderende å anerkjenne både menn og kvinner, vil det kunne virke ekskluderende for de som ikke vil betegne seg som mann eller kvinne. Det poengteres videre at Forsvarets personell skal være åpen og likefrem, samt være respektfull og ydmyk ovenfor andres syn, kultur, opplevelse og bakgrunn. Derfor stiller jeg spørsmålstegn til hvorfor de velger å bruke ordlyden «begge kjønn» i nevnte setning, da dette burde være implisitt. Å være ikke-binær er et relativt nytt begrep for å beskrive seg selv. For fremtiden er det håp at også Forsvaret inkluderer denne gruppen mennesker i FGL, da de som definerer seg som ikke-binær også er en del av personellmassen i Forsvaret. Hvis åpenhet og respekt for andres opplevelse og bakgrunn er så viktig som det presiseres i FGL, må også hvordan kjønn beskrives være respektfull og inkluderende.



*Bilde 1: Tre menn i flightsuit, jagerfly i bakgrunn. (Forsvaret 2020, 12)*



*Bilde 2: Militært personell i fallskjerm. (Forsvaret 2020, 16)*



*Bilde 3: En kvinne i pen uniform, to kvinner i sivil. (Forsvaret 2020, 19)*

I dette avsnittet skal jeg beskrive bildebruken i dokumentet, fordi det visuelle gjør noe med hvordan man som leser av dokumentet oppfatter det. Med unntak av bildet på side 19 i dokumentet, så er resterende syv bilder av operativt personell. Det er bilder av personell med stridsvest ute i snøen, to stykker som bærer på hverandre i et slags brannmannsløft, et nærbilde av Forsvarssjef Eirik Kristoffersen, et lag man kun ser konturene av i noe jeg oppfatter som en solnedgang der man også ser konturene av en pistol på hofta, en som bærer en stor sekk og våpen med vinterkamouflasje som yttertøy, piloter i flydrakt foran en et jagerfly (illustrert som bilde 1 over), en kvinne med stridsvest og våpen med tildekket ansikt slik at det er kun øynene som vises og til slutt to stykker som henger i fallskjerm (illustrert som bilde 2 over). På bakgrunn av bildebruk, kan det tolkes som om Forsvaret kun har personell som er operative.

Bildet på side 19 (illustrert som bilde 3 over), er det eneste bildet som ikke er av «operativ art», illustrerer tre kvinner i et kontorlandskap, der det for meg ser ut som at en er militær (i en finuniform av typen T-1), og de to andre er sivile. De smiler på bildet. Det som kan oppfattes av bildebruken i FGL er at de aller fleste ansatte i Forsvaret er militært ansatte i

operative yrker. Men da glemmer Forsvarsledelsen, med Forsvarssjefen i spissen for dette dokumentet at svært mange jobber i administrative stillinger og at det også er mange sivilt tilsatte i Forsvaret som også er en del av ledelseskulturen. På mange måter ekskluderer bildebruken i dokumentet svært mange i Forsvaret, som har en kontorjobb, men samtidig utøver ledelse hver dag. Som for eksempel Forsvarssjefen og hans stab.

Til nå har jeg fokusert på antagelser som berører personellet spesifikt, men det ligger også antakelser både om Forsvarets rolle i samfunnet generalt, og om hva de ansatte skal kunne gjøre. I Forsvarssjefens forord (Forsvaret 2020, 4) gis det en antakelse om at Forsvaret «må» ha tillit blant befolkningen for å ha legitimitet som organisasjon i Norge og i NATO<sup>8</sup>:

Verdibasert ledelse er helt avgjørende for at Forsvaret skal ha den nødvendige tilliten både i befolkningen og hos våre oppdragsgivere. Denne tilliten er selve grunnlaget for at Forsvaret, statens ytterste maktmiddel, har legitimitet. (Forsvaret 2020, 4).

Denne antagelsen går ut på at Forsvaret er nødt å basere ledelsen sin på gode verdier, slik at befolkningen og oppdragsgiverne har tillit til Forsvaret som organisasjon. At befolkningen ønsker å bidra til å sikre samfunnet og være en del av organisasjonen er et grunnleggende fundament i Forsvaret. I og med at Forsvaret er en såpass stor organisasjon som den er, samtidig som det å være ansatt i Forsvaret er tuftet på frivillighet, antas det at det er viktig for Forsvaret å ha tillit i befolkningen for å skape en god ledelseskultur. Hvis ikke Forsvaret har gode verdier, og er en god arbeidsplass, vil heller ikke legitimiteten være på plass.

Representasjonen av å måtte bevisstgjøre forsvarspersonell gjennom et dokument kan ha oppstått gjennom sprikende tanker rundt hva god ledelseskultur er. Det har vært noen versjoner av FGL tidligere, og grunnen til at den nye Forsvarssjefen ønsker å lage en ny versjon kan være at den tidligere versjonen ikke samsvarte med utviklingen som har vært i Forsvaret og samfunnet som da resulterer i en ny versjon av dokumentet. Både språk, kultur og væremåte kan tenkes å ha endret seg i løpet av åtte år (fra 2012 til 2020). Norge er i tillegg et lite land sammenlignet med andre land i verden, både i areal og innbyggere, og kan derfor ansees som et relativt homogent egalitært samfunn med lite innflytelse fra andre kulturer før

---

<sup>8</sup> NATO er en av mange oppdragsgivere til Forsvaret i et samfunnsikkerhetsperspektiv.

mot slutten av 1900-tallet. Med økt globalisering og forflytning i samfunnet generelt, kan denne representasjonen av ledelseskultur ha endret seg i takt med at individer konstant ønsker å rekonstruere sin egen identitet (Giddens, 1991).

En annen grunn til at Forsvaret ønsker å samle sine tanker omkring ledelse, kan være et press om effektivisering. Man ser at begrepet effektivisering gjenbrukes ofte gjennom dokumentet i flere ulike setninger, som for eksempel «...et felles grunnlag for god og effektiv ledelse ...» (Forsvaret 2020, 5), «Forsvarets ledere skal utøve effektiv militær ledelse ...» (Forsvaret 2020, 5), «Effektiv militær ledelse medfører derfor at prinsippene for oppdragsbasert ledelse må ligge til grunn.» (Forsvaret 2020, 8). Effektivisering kan gjøres på mange ulike måter. Men på bakgrunn av setningen «Samtidig er Forsvaret underlagt samfunnets krav og forventinger til forsvarlig drift og forvaltning av betydelige ressurser på felleskapets vegne» (Forsvaret 2020, 5) kan det tenkes at kutt i budsjetter eller økt oppdragsbelastning kan skape et press om effektivisering som formidles gjennom FGL. Derfor er en antagelse at effektivisering handler om økonomi og budsjett, da det stadig er kutt i forsvarsbudsjettene.

Et annet syn på hvorfor FGL har blitt revidert av en nylig tiltrådt Forsvarssjef, er gjennom OMT. I og med at gradsstrukturen skulle være ferdig omstilt i alle forsvarsgrenene innen 2020, kan det ha skapt et behov for Forsvaret å sette ledelse på agendaen. På en måte kan OMT sees på som en desentralisering av ansvar og ledelse som nå gjør at Forsvaret trenger et felles grunnlag for ledelse.

Det som er tankevekkende er at FGL også kommer med antagelser om sitt eget personell. Slik jeg leser det, er det ikke gitt at alle ledere vil søke etter nye og bedre måter å løse oppdrag på, selv om Forsvarssjefen skriver:

Gjennom frihet til å nå målet vil ledere på alle nivåer søke etter nye og bedre måter å løse oppdrag på (Forsvaret 2020, 4).

Hvis det er en overordnet antagelse om at Forsvarets personell har et felles verdisyn, kan dette sitatet sees på som et eksempel på at man jobber mot et felles mål, fordi man har et felles verdisyn. En svakhet ved dette er at verdier har ulik betydning ut fra hvem man snakker med. Hvis det viser seg at antagelsen er feil, at det ikke finnes et felles verdisyn, blir problemet større. Da blir det enda vanskeligere å løse oppdrag gjennom frihet til utførelse. Det

uproblematiske med å ha felles verdisyn er at å jobbe mot et felles mål er lett forenelig – man kan lett enes om et felles mål om verdigrunlaget er det samme.

En annen tankevekker etter å ha analysert FGL, er at Forsvaret legger opp til en «grunnpakke» med hvem de ønsker som personer/ledere. Hvis man blir selektert tidlig som leder i Forsvaret gjennom Befalsskole eller Krigsskole, kan hele den personens lederstil være basert på noe den personen kanskje ikke er, fordi personen prøver så hardt å passe inn i Forsvarets væremåte eller lederstil. Personen kan kanskje finne seg i at «jeg er sånn», og derfor passer jeg inn i Forsvaret, eller så kan personen finne ut etter en tid at «det er ikke slik jeg er» og dermed slutte eller gjøre noe som er i strid med FGL. Hvis personen ikke har selvinnsikt nok til å se at sine verdier ikke er i tråd med Forsvarets verdier, hva skjer da? Blir personen stillegjort i form av at korrigerende av atferd er vanskelig? Dette problematiseres ikke i dokumentet. Det blir heller ikke beskrevet hvordan man som leder skal håndtere de overordnede eller underordnede som ikke passer inn i beskrivelsen Forsvaret har av en god militær leder med de verdiene det innebærer. Dette kan knyttes opp mot at antagelsen om at alle i Forsvaret har et felles grunnsyn.

FGL kan ha en effekt i å bevisstgjøre ledere og ansatte i hva som er forventet av dem som er ledere og ansatte i Forsvaret, samt effekten i det at Forsvarssjefen setter ledelse og kultur på agendaen gjør at alle ansatte blir mer bevisste i hva som kreves av de selv, og de rundt seg.

Ved at Forsvaret presenterer et felles verdigrunnlag på denne måten, kan det gjøre at noen ledere kjenner seg veldig godt igjen, mens andre personellkategorier kjenner seg lite igjen. I og med at virkeområdet til FGL er for «alle personellkategorier i Forsvaret» (Forsvaret 2020, 5), kan dette gjøre at ikke alt personell kjenner seg igjen i alt. Setningen «I ytterste konsekvens utgjør vårt lederskap forskjell på liv og død» (Forsvaret 2020, 5), beskriver at Forsvaret har en større betydning som yrke, da man i ytterste konsekvens kunne måtte ofre sitt eget liv, eller ta andres liv for å løse oppdrag i krise og krig. Det er en setning som de omlag 70 000 menneskene Forsvaret består av er nødt til å ta stilling til. Denne personellmassen på 70 000 består av nåværende militære, vernepliktige og Heimevernet (Forsvaret 2022a). Ledelsen og kulturen som blir utøvd blir derfor nødt å gjenspeile dette, og da vil et slikt dokument aktualisere og bevisstgjøre personellmassen på hva yrket kan innebære, og hvorfor forsvarsledelsen ønsker en god ledelseskultur for sin organisasjon.

Dokumentet har blitt produsert ved at det er en tidligere forsvarssjef som har laget det først, også har ny forsvarssjef (Eirik Kristoffersen) oppdatert den tidligere versjonen. Den kan også sies å være en moderne utgave som passer bedre til de endringene som er gjort i Forsvaret den siste tiden (blant annet OMT). Man kan stille seg spørrende til om policyen er nødvendig, da en antagelse kan være at dette er grunnleggende om ledelse i Forsvaret, som Forsvarets personell lærer på rekruttskole, befalsskole, krigsskole og andre kurs og utdanninger i Forsvaret. Hvorfor må da Forsvarssjefen gi ut et eget dokument om ledelse i Forsvaret?

På flere måter er dette en god og kortfattet sammenfatning av ledelsesfilosofien til Forsvaret. Den er konsis i skrivemåte og enkel å lese. Så derfor vil jeg argumentere for at det ikke er behov for å erstatte denne, før det eventuelt kommer en ny forsvarssjef eller en ny ledelsesfilosofi Forsvaret skal følge.

## ***5.2 Analyse av dokumentet Prop. 111 LS (2014-2015) Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m (militærordningen)***

Den spesifikke policyen representerer egentlig at den ordningen som militært personell var innrettet etter, før 2017, ikke var god nok for det norske Forsvaret og at den måtte endres til å bli mer lik NATOs foretrukne gradsstruktur. Forsvaret ønsker å utvikle seg strategisk gjennom strukturelle og materiellmessige endringer (Regjeringen 2015, 5), og det kan antas at Regjeringen setter ordet «utvikling» synonymt med ordet «endring».

Policyen beskriver at problemet egentlig er at Forsvaret har flere utfordringer som er tilknyttet personellordningen, og at det hemmer fleksibiliteten, operativ evne og effektivitet. Forsvaret klarer altså ikke å være effektive nok i sitt virke, sånn som militærordningen var før endringene beskrevet i «Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven» (OMT) ble iverksatt.

Det ligger til grunn en antagelse om at Forsvaret ikke er i stand til å løse de framtidige utfordringene Norge står ovenfor sikkerhetspolitisk, uten å gjøre om sammensetningen av kommandokjeden. «Norge står overfor en usikker og krevende sikkerhetspolitisk situasjon» (Regjeringen 2015, 7). På grunn av den situasjonen som ikke utdypes ytterligere i Prop.111 LS, er det en antagelse om at det å gjøre den største omstruktureringen av militærordningen i moderne tid, passer samtidig som den krevende sikkerhetspolitiske utfordringen Norge står overfor.

«Ordningen for militært tilsatte vil være et sentralt bidrag i den videre utviklingen av Forsvaret kapabiliteter og strukturelementer» (Regjeringen 2015, 7). Det å endre sammensetningen av Forsvarets personellstruktur samtidig som det er sikkerhetspolitiske utfordringer antas å være smart, fordi dokumentet mener det vil gjøre Forsvaret bedre rustet til å håndtere de utfordringene som vil komme i fremtiden.

Problemet kan antas å ha oppstått som et uttrykk for Forsvarets behov for å modernisere og effektivisere personellstrukturen sin, samt møte fremtidens sikkerhetspolitiske utfordringer. Ideen om å kunne gjøre noe bedre enn det har vært gjort før, er som regel fristende. I dette tilfellet er det kun en antagelse om at systemet som fungerer i andre NATO-land, også vil fungere i Norge. Problemet kan også kanskje ha oppstått gjennom Forsvarets personell som er stasjonert utenlands, og er nødt til å samvirke med andre staters militært personell. I og med at NATO er en organisasjon for samhandling mellom militære stater, vil kanskje samhandlingen komme bedre til uttrykk hvis flere av statene er forankret i en tilnærmet lik personellstruktur.

Det er flere ting som blir stående som uproblematisk i denne representasjonen. For det første er det ikke gitt at personellmassen kjenner seg igjen i det nye gradssystemet og ønsker å bidra inn til at systemet og kulturen blir som beskrevet. For det andre er det ikke sikkert at en ny kommandokjede vil effektivisere og øke den operative evnen til Forsvaret. Det er bare en antagelse fra de som ønsker å implementere OMT. Det fremstår som tankevekkende at ordningen skal rokke ved identiteten til militært personell, nemlig gradshierarkiet. Det at en kaptein eller major er/blir nødt til å endre sin militære grad, som vedkommende mest sannsynlig har jobbet hardt for å oppnå over lengre tid, til noe som er ukjent og nytt, er tankevekkende og fremstår som uadressert i Prop. 111 LS.

Det er ikke viet mye plass i stortingsmeldingen til hvordan endringen vil påvirke ledelseskulturen til Forsvaret, og hvordan de ulike personellkategoriene skal finne sin nye plass i organisasjonen, for å utøve en ny type ledelse i kommandolinjen. For de som har vært i Forsvaret lenge, vil dette kunne oppleves som inngripende å måtte gjøre store organisatoriske endringer på relativt kort tid<sup>9</sup>. For personellgrupper som tiltrer inn i Forsvaret etter at

---

<sup>9</sup> OMT ble implementert i perioden 2016-2020 (Regjeringen 2015).



endringene har skjedd, vil de ankomme en kultur og en ledelsesfilosofi som må bygges opp igjen over tid.

En policy som representerer problemet på denne måten, har en effekt i å sette søkelys på Forsvaret som organisasjon. OMT handler i stort om hvordan Forsvaret skal organisere seg, for å kunne løse sitt samfunnsoppdrag på best mulig måte. Dette dokumentet har da blitt skrevet av flere i regjeringen som mener de har en fasit på hvordan dette «problemet» burde løses, og det skaper debatt og dialog omkring hva som er den mest hensiktsmessige måten å organisere Forsvaret på, som igjen vil gi en direkte konsekvens på hvordan ledelse og kultur blir utøvd i en organisasjon på Forsvarets størrelse.

Representasjonen av problemet har blitt produsert gjennom et behov for endring i personellstrukturen til forsvarssektoren. Den er utarbeidet av Regjeringen, som er ansvarlig for Forsvaret som organisasjon. Det er beskrevet en ubalanse mellom militærordningen som var før 2017, og til det behovet Forsvaret har på sikt (Regjeringen 2015, 15). Man kan stille seg spørrende til om det har vært nok forsvarspersonell involvert i utarbeidelsen av stortingsmeldingen, eller om dette er et dokument produsert av mennesker som er langt unna den daglige driften til Forsvaret.

Det beskrives at gjennom erfaringer gjort i Afghanistan og andre krevende militære operasjoner, så er kompetansekravene til personellet økende i takt med kompleksiteten i de operasjonene Forsvaret deltar i. Samtidig er det et behov for at Forsvaret kan nyttiggjøre seg av nyere teknologi sitt potensiale. Dette mener Regjeringen (2015) krever militærfaglig kompetanse som ikke lot seg nyttiggjøre i den militærordningen som eksisterte, og derfor var det behov for en ny ordning. I tillegg beskrives det at innføringen av en ny militærordning krever et spesielt fokus på ledelseskultur i Forsvaret:

Departementet understreker imidlertid at innføringen av et spesialistkorps er en gjennomgripende strukturell og kulturell endring som krever et langsiktig og systematisk fokus på ledenskap og organisasjonskultur (Regjeringen 2015, 26).

OMT er et dokument som er viktig i seg selv, da den beskriver hvordan Forsvaret skal «...legge grunnlaget for en balansert personellstruktur som styrker Forsvarets operative evne» i tillegg til «...Forsvaret skal være en attraktiv arbeidsgiver som rekrutterer, utvikler og beholder personell» (Regjeringen 2015, 6). Det å beholde personell krever at personellet trives og har

en meningsfylt arbeidshverdag. Derfor kan man trekke inn i dette punktet at ledelseskulturen må være god, for at Forsvaret skal lykkes med OMT. Det at Regjeringen beskriver hvordan personellstruktur Forsvaret skal ha for å ytterligere styrke operativ evne, mener jeg er viktig å få frem. Derfor mener jeg dokumentet ikke burde ertsattes, men kanskje heller adressere flere aspekter ved Forsvaret som kultur og hvordan endringen vil påvirke personellens ledelse.

### ***5.3 Analyse av dokumentet Mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret – resultater fra MOST-undersøkelsen 2020***

Rapporten som sammenfatter resultatene etter MOST-undersøkelsen representerer at det faktisk eksisterer mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret som gjør at problemet blir at det inkluderende og åpne arbeidsmiljøet som blir beskrevet i FGL ikke eksisterer i like utbredt grad som Forsvaret vil at det skal være.

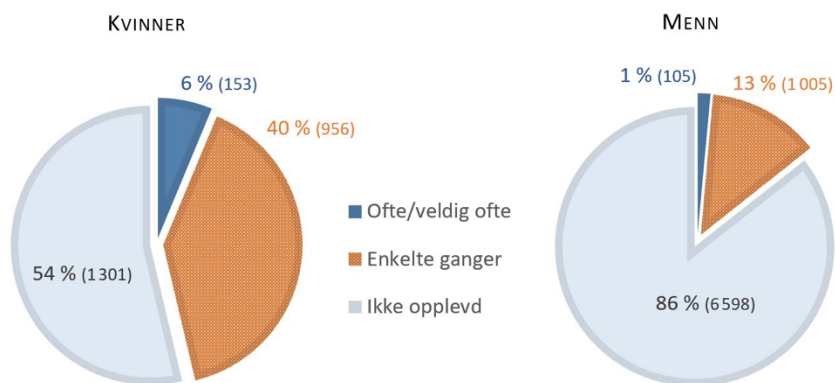
«For best å kunne forebygge og bekjempe mobbing og seksuell trakassering må man ha kunnskap om temaene ...» (Fasting, Køber og Strand 2021, 9). Med dette ligger det en antagelse om at kunnskap om MOST bekjemper mobbing og seksuell trakassering. Samtidig skrives det at «Denne kunnskapen er også viktig for at en virksomhet som Forsvaret evner å tiltrekke seg, rekruttere og beholde de best egnede til tjeneste» (Fasting, Køber og Strand 2021, 9), og her kommer en ny antagelse om at kunnskap om MOST gjør at Forsvaret oppnår flere søkere til utdanninger og tjeneste i Forsvaret, samt at de ikke mister personell til andre sivile yrker.

I rapporten blir ordet tillit brukt i setningen «I tillegg må Forsvaret ... vise seg tilliten verdig og jobbe for best mulig tjenestevilkår for alle sine ansatte» (Fasting, Køber og Strand 2021, 9) der de bruker ordet «tilliten» i bestemt form. I FGL blir også tilliten fra befolkningen nevnt som viktig, for at Forsvaret skal ha legitimitet.

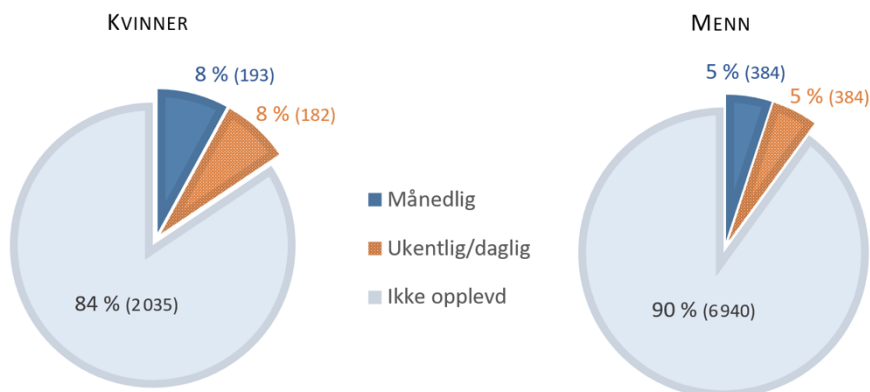
Med setningen «Generelt virker det å være lite kunnskap om mobbing i militæret ...» (Fasting, Køber og Strand 2021, 14) kommer rapporten med en påstand om at det er lite kunnskap om mobbing i Forsvaret, basert på at det finnes under 50 artikler publisert mellom 1990 og 2017 som handler om mobbing i arbeidslivet og har forankring i en militær eller para-militær organisasjon. Men selv om det ikke er skrevet artikler i en militær kontekst, betyr ikke nødvendigvis det at forsvarspersonell har mindre kunnskap om mobbing som tema enn resten

av befolkningen. Derfor er det en antagelse i rapporten om at forsvarspersonell har lite kunnskap om hva mobbing innebærer.

«I noen miljøer dominert av menn virker det som om kvinner er spesielt utsatt ...» (Fasting, Køber og Strand 2021, 15) som kan antyde at det er få miljøer som er mannsdominerte. Men realiteten er at det enda er slik i Forsvarets miljøer at de fleste avdelingene er mannsdominerte. Dette baserer jeg på antallet ansatte som er 16 220, med en kvinneandel på 3071 som er 19% kvinner i Forsvaret. Det betyr at det er fortsatt 81% menn i Forsvaret per 14.april 2021 (Forsvaret 2021b, graf 3).



Figur 1: Andel og antall kvinner og menn som har opplevd seksuell trakassering enkelte ganger og ofte. (Hentet fra FFI rapport: Fasting, Køber og Strand 2021, 48).



Figur 2: Andel og antall kvinner og menn som har opplevd mobbing månedlig og ukentlig/daglig. (Hentet fra FFI rapport: (Fasting, Køber og Strand 2021, 34).

Det at «Forsvaret har nulltoleranse for mobbing og seksuell trakassering» (Fasting, Køber og Strand 2021, 10) har bidratt til at representasjonen av problemet har oppstått. Forsvaret setter seg et klart og tydelig mål om at mobbing og seksuell trakassering ikke skal forekomme, og tallene fra denne rapporten kan det sette Forsvarets rykte som en inkluderende arbeidsplass med god ledelseskultur på prøve. Av rapporten fremkommer det at mobbing og seksuell trakassering forekommer. Av figur 1 og 2 over, ser vi at det er en god del personell som opplever mobbing/trakassering både ukentlig og daglig. Det er urovekkende at det er så høye tall som opplever dette i Forsvaret på tross av nulltoleransen som fremmes. Det som er spesielt urovekkende ved figur 1, er at 40% av kvinnene opplever seksuell trakassering enkelte ganger.

I denne setningen «.. vil det følgelig være meget vanskelig å konkludere at forekomsten av mobbing er større eller mindre i Forsvaret enn i andre institusjoner det er naturlig å sammenlikne seg med» (Fasting, Køber og Strand 2021, 14) søkes det sammenligning mellom Forsvaret og andre lignende institusjoner.

Det virker underlig å sammenligne seg med andre, når budskapet til Forsvaret er "nulltoleranse for mobbing og seksuell trakassering". Å sammenligne seg med andre gir ingen effekt, for målet står seg uavhengig av hva andre institusjoner (eksempelvis Politiet som også er en samfunnsikkerhetsaktør) har av statistikk på forekomsten.

Det står beskrevet at «Det førte umiddelbart til at ulike strategiske tiltak ble utarbeidet og iverksatt av Forsvaret for å forhindre og redusere omfanget av mobbing og seksuell trakassering» (Fasting, Køber og Strand 2021, 10). Som forsvarsansatt i perioden stiller jeg spørsmålsteget til hvor utbredt disse tiltakene har vært, da jeg ikke nevneverdig klarer å komme på tiltak som er blitt gjort i avdelingene jeg har tjenestegjort i. Samtidig kan det hende tiltak er blitt implementert, men ikke ytterligere kommunisert godt nok ut til ansatte og menige.

Det fremstår som tankevekkende hvordan det gjennom hele dokumentet trekkes fram at kvinner er mer utsatt for mobbing og seksuell trakassering enn menn. Selvfølgelig skal man påpeke hva som fremkommer av MOST-undersøkelsen, men samtidig gir denne rapporten enda et grunnlag for å gjøre kvinner til offer, samt ekskludere menn fra å oppleve mobbing og

seksuell trakassering. Det kan argumenteres for at generelt i det norske samfunnet så er det en kultur for at menn «ikke opplever» mobbing og seksuell trakassering. Grunnen for at dette skjer kan kanskje forklares kulturelt, men i praksis betyr det at det blir vanskeligere for menn å si ifra når mobbing og seksuell trakassering skjer, for «det skjer jo ikke med menn». Her burde rapporten være tydeligere i språket, slik at det ikke blir enda et dokument som sier at mobbing og seksuell trakassering nesten bare skjer med kvinner.

Da MOST-undersøkelsen ble utgitt i 2021, ble det flere medieoppslag<sup>10</sup> som satte søkelys på undersøkelsen. Effekten blir at mange får med seg at det er en ukultur i Forsvaret via mediene og det gjør at både Forsvarets personell og lesere av de ulike mediene setter fokus på problemet. Et av punktene i undersøkelsen er at det for eksempel ikke er nok kunnskap blant militært personell om mobbing.

MOST-undersøkelsen kan tenkes å ha blitt produsert i kjølvannet av «me too» bølgen kom fra USA i 2017, i og med at første undersøkelse ble utgitt i 2018. «Me too» var en kampanje som satte søkelys på seksuell trakassering på arbeidsplassen, og dette har da fått ringvirkninger i form av at Forsvaret har laget en undersøkelse gjennomført av Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) som Forsvarets personell har deltatt i. Man kan stille seg spørrende til om den når ut til alle, i og med at det kun er ca 10.000 respondenter til undersøkelsen, og det er jo alltid et dilemma om spørsmålene som stilles i undersøkelsen får frem det respondentene ønsker å fremme. Undersøkelsen gjøres annethvert år, og det er grunn til å tenke at så lenge det er forsvarspersonell som svarer at de blir utsatt for mobbing og seksuell trakassering, så vil undersøkelsen ha verdi i form av å sette søkelyset på problemet. Samtidig er det tidligere i oppgaven presisert at det er en tidkrevende prosess å endre kultur, og hvis dette er en del av Forsvarets kultur (eller rettere sagt ukultur), vil det være en tidkrevende prosess å endre kulturen. Men det at prosessen mest sannsynlig vil være tidkrevende, er ikke dermed sagt at den ikke er nødvendig.

---

<sup>10</sup> For eksempel ble det oppslag i en av Norges største aviser VG:

<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/weKB8d/undersokelse-1-av-5-har-opplevd-seksuell-trakassering-i-forsvaret>

For at mobbing og seksuell trakassering ikke skal forekomme i Forsvaret, er det besluttet en rekke tiltak som jeg velger å gjengi her (Forsvaret 2019). Det er for å belyse hvordan Forsvaret ønsker å nå målet sitt om nulltoleranse for mobbing og seksuell trakassering. Tiltakene ble utarbeidet etter den første MOST-undersøkelsen ble gjennomført i 2018.

Tiltak<sup>11</sup>:

- 1. Holdnings- og informasjonskampanje(r) som skal tydeliggjøre at MOST ikke er i henhold til Forsvarets verdier og samtidig informere om hvordan uønskede hendelser varsles.*
- 2. Nedsette en arbeidsgruppe med hensikt å utarbeide et direktiv fra forsvarssjefen som omhandler retningslinjer og regelverk vedrørende mobbing og seksuell trakassering. Direktivet bør blant annet regulere forhold som for eksempel seksuell omgang mellom vernepliktige på militært område, forbud mot kjønns- og sexrelaterte huskereglar, seksualiserte vitser o.l. Direktivet bør også presisere alle ansattes, og især sjefers, plikt til å gripe inn når upassende oppførsel observeres.*
- 3. Gjennomgå Forsvarets system for varsling, og vurdere hvordan dette kan synliggjøres bedre enn i dag.*
- 4. Sette søkelyset på Forsvarets organisasjonskultur relatert til mobbing og seksuell trakassering. Arbeidsgruppen foreslår at forsvarssjefen og hans sjefsgruppe gjennomfører et eget seminar med dette som prioritet, og at det derigjennom legges en strategi for det videre arbeidet. Det anbefales at det nyttes ekstern kompetanse til dette arbeidet innledningsvis.*
- 5. Utdanning og kompetansebygging innenfor holdning, etikk og ledelse (HEL) bør kvalitetssikres slik at ledere på alle nivåer i Forsvaret informerer og følger opp dette i den daglige tjenesten.*
- 6. Tydeliggjøre at det er et lederansvar å sikre at Forsvarets systemer for varsling fungerer i praksis. Oppfølgingen av varslingssakene må derfor håndteres*

---

<sup>11</sup> Alle tiltakene er gjengitt fra <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/arkiv/aktuelt/klare-tiltak-mot-mobbing-og-trakassering>.

*profesjonelt, og uten at det er en «fryktkultur» der ansatte ikke tør varsle på grunn av frykt for konsekvenser for egen karriere.*

- 7. Etablere en intranettside som inneholder all nødvendig informasjon som kan fungere som en verktøykasse for ledere og ansatte i Forsvaret. Siden bør som et minimum inneholde informasjon om varsling, veiledning for sjefer, informasjon om ivaretagelse og Forsvarets policyer relatert til emnet.*
- 8. Det anbefales at MOST-undersøkelsen valideres og utvikles slik at den kan gjennomføres jevnlig. Dette vil bidra til økt kunnskap om temaet og vise om iverksatte tiltak har effekt. Det bør også iverksette ytterligere forskning innenfor temaer eller avdelinger som en ønsker mer informasjon rundt.*
- 9. Opprett en prosjektstilling for å følge opp og implementere tiltakene relatert til mobbing og seksuell trakassering. Stillingen bør innledningsvis ha en tidshorisont på to år.*

## 6. Diskusjon

I denne delen av oppgaven skal jeg drøfte problemstillingen og forskningsspørsmålene i lys av resultatene av analysen opp mot teoriene som er presentert. Jeg velger å gjengi forskningsspørsmålene fra problemstillingen:

(1) Hvordan artikuleres en god ledelseskultur i Forsvarets dokumenter og i hvilken grad kan man spore ulike perspektiver i disse dokumentene?

(2) I hvor stor grad kan man se om synet som gjøres gjeldende i offentlige dokumenter, kommer fram av MOST-undersøkelsen?

«Offiseren har ansvaret for å bevare samfunnet ved å garantere eksistensen av staten» (Huntington 1998, i Johansen, Fosse og Boe 2019, 120).

I følge sitatet hviler det et stort ansvar på offiserene. Ikke bare skal man være militær som yrke, men man skal også garantere for eksistensen av staten. I dette tilfellet skal offiseren garantere at Norge eksisterer ved å gjøre jobben sin. I det hviler et større ansvar enn å møte opp på jobb til riktig tid, og å kunne være en leder. Det krever noe mer, og det beskriver Forsvaret blant annet i «Forsvarets grunnsyn på ledelse» (FGL). Sitatet beskriver at ledelse i Forsvaret betyr noe mer enn bare ansvar for en eller flere underordnede. Ansvaret består også i å håndtere personell i fredstid, krigs- og krisetid. Det vil kreve at man som person har med seg gode holdninger og verdier, og at man tar det ansvaret på alvor. Forsvarets grunnsyn på ledelse beskriver på en kort og konsis måte hvordan ledelseskultur forsvarsledelsen ønsker at avdelingene og personellet skal ha, også er det opp til personellet (kanskje spesielt befal og offiserer) å etterleve dette. Grunnen til at jeg presiserer befal og offiserer er at de har tatt lederutdanning gjennom Forsvaret, og bærer en distinksjon som beskriver at de skal ha grunnleggende kompetanse i militært lederskap.

Som vist i resultatdelen, går FGL ut fra at Forsvarets ledere søker nye og bedre måter å løse oppdrag på gjennom frihet til å nå målet (Forsvaret 2020). Det er ikke gitt at alle ønsker å nå målene sine på nye, kreative og smarte måter selv om man har et felles dokument som skal beskrive ledelse i Forsvaret. Likevel vil det fortsatt være en god andel ledere som vil ønske utvikling gjennom friheten som oppdragsbasert ledelse går ut på, og det at Forsvarssjefen setter dette høyt i sine verdier som Forsvarssjef er forhåpentligvis noe som kommer positivt ut. Gjennom selvbestemmelsesteorien ser man at oppdragsbasert ledelse er noe de ansatte med høy indre motivasjon verdsetter, og derfor gagnar det Forsvaret at hele verdigrunnlaget



er tuftet på faktorer som gjør at den ansatte får autonomi, tilhørighet og kompetanseopplevelse. De ansatte som drives av en ytre motivasjonsfaktor for å gjøre jobben sin, vil da kanskje ikke være de første til å søke etter nye og bedre måter å løse oppdrag på. Personell drevet av ytre motivasjonsfaktorer er på jobb for å heve lønn og status, og de vil ikke nødvendigvis trigges av å være nyskapende som ledere, fordi det er ikke dette som motiverer dem på jobb. Derfor vil kanskje ledere i Forsvaret som er drevet av ytre motivasjonsfaktorer ikke være de som føler de passer best inn i beskrivelsen til FGL, fordi FGL legger kun vekt på at man skal være drevet gjennom indre motivasjonsfaktorer som god samhandling, sosial støtte og oppdragsbasert ledelse.

Det er ikke nødvendigvis slik at Forsvarets personell kategoriserer seg som enten en som drives av indre eller ytre motivasjonsfaktorer. Men ut fra teorien om selvbestemmelse, er autonomi, altså følelsen av å kunne påvirke eget arbeidsliv, viktig for å opprettholde den indre motivasjonen over tid i arbeidslivet. FGL legger opp til gjennom OBL, at personellet selv skal være delaktige i beslutningsprosesser og påvirke oppdragets art gjennom egne erfaringer og kompetanse. Derfor ser det ut til at FGL legger opp til at personell som drives av indre motivasjonsfaktorer skal kunne opprettholde dette over tid, ved at ledelseskulturen baserer seg på autonomi, tilhørighet og utvikling. De som da drives av ytre motivasjonsfaktorer som prestisje, lønn og sikkert arbeid, vil potensielt ikke kjenne seg igjen i ledelseskulturen Forsvaret ønsker å fremme over tid, og kan havne i faresonen for å bli utbrente eller slutte i jobben. I lys av covid-19 pandemien kan det være nærliggende å tenke at personell drevet av ytre motivasjonsfaktorer ble værende i Forsvaret fordi det er en arbeidsplass som er sikker i form av at den ikke legges ned (statlig) og at ved krise/krig vil det kun bli et større behov for personell i Forsvaret for å løse samfunnsoppdrag. Det vil bety at personell i Forsvaret fortsatt får lønn og kanskje til og med mer anerkjennelse fordi de hjelper til i en prekær situasjon. Dette vil motivere personell drevet av ytre motivasjonsfaktorer ytterligere, til å bli værende i jobben, og at de opplever motivasjon til å gjøre jobben. Men dette er ikke noe FGL legger opp til, dette er da kun ytre faktorer som gjør at dette personellet finner sin motivasjon, som Forsvaret kan dra nytte av.

Manglende forutsigbarhet og anerkjennelse, samt et karrieresystem som ikke er tilpasset utvikling og ivaretagelse av fag- og dybdekompetanse. ...det er derfor

nødvendig å utvikle befalsordningen ytterligere for særlig å ivareta Forsvarets behov for erfaringsbasert og spesialisert kompetanse (Regjeringen 2015, 8).

Sitatet i OMT står i kontrast til FGL, der fokuset på ledelse skal være drevet av indre motivasjon, kontra OMT som skal legge til rette for at personellet kan være drevet av ytre motivasjon i form av anerkjennelse. Sett i lys av selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan, er indre motivasjon viktig for at ledere i Forsvaret skal ta på seg en *ekstrarolleatferd*. Denne atferden ble tidligere beskrevet som «Good Soldier Syndrome», fordi en militær setting blir ofte kjennetegnet av at man jobber tett på hverandre og arbeidsoppgavene for å nå avdelingens mål som ikke alltid er gitt på forhånd (Johansen, Fosse og Boe 2019, 190). Innføringen av OMT kan sees på som et tiltak for å øke motivasjonen til personell drevet av ytre motivasjon. Anerkjennelse blir sett på som en ytre faktor, og gjennom å etablere den nye spesialistsøylen mener Forsvaret at personellet kan ivareta personellens behov for fag- og dybdekompetanse, samt gi tilstrekkelig anerkjennelse for dette i form av flere distinksjoner som viser hvor man er i hierarkiet. Distinksjoner er en form for anerkjennelse, fordi man kan plassere seg i grad enten over, under eller likestilt. Innad i Forsvaret vil det å klatre i gradsystemet gi anerkjennelse, fordi opprykk legges merke til da distinksjonen bæres svært synlig enten midt på brystet (i Hæren og Luftforsvaret) eller på skuldrene (i Sjøforsvaret). Status og symbolikk former kulturen i Forsvaret ved at man lett ser hvem man skal forholde seg til, samtidig som det er et arverekkefølge på hvem som har ansvar hvis noe skal skje med den øverste lederen.

For å fungere godt i arbeidslivet gjelder behovet for selvbestemmelse at man har eierskap til atferden sin. Dette kan innebære at man får være med på avgjørelser og får lov til å utvise skjønn under gjennomføring av ulike arbeidsoppgaver. I Forsvaret vises autonomi godt gjennom oppdragsbasert ledelse, der lederen gir ut et oppdrag og lar det være opp til den undergitte å bestemme på hvilken måte arbeidet skal gjennomføres på. Derfor er OBL den ledelsesformen som underbygger indre motivasjon på en best mulig måte. Selvbestemmelse i arbeidslivet er også assosiert med bedre arbeidsprestasjoner, høyere tilfredshet med jobben, med ledelsen, med kollegaer, med lønnen sin, med muligheter for avansement, vekst og utvikling og høyere affektiv organisasjonsforpliktelse (Johansen, Fosse og Boe 2019, 192). Selvbestemmelse og desentralisert ledelse er basert på antagelsen om et felles verdisyn, på den måten at sjefer og ledelsen antar gjennom sin ledelseskultur (som de etterstreber er OBL) at sine undergitte følger Forsvarets felles verdisyn. Et felles verdisyn muliggjør denne typen

ledelse fordi lederne stoler på at oppdragene blir løst i henhold til verdiene (som nevnt blant annet RAM).

Forsvaret statuerer gjennom FGL at de ser på sine medarbeidere som teori Y-personer, gjennom at de ønsker at personellet og lederne skal lede gjennom oppdragsbasert ledelse, og at de gjennom FGL og OMT ønsker å gi handlefrihet til sine ansatte for å nå Forsvarets mål. MOST-undersøkelsen er i så måte en motsetning til dette, da det viser seg at enkelte personell med handlefrihet også tar seg friheten til å mobbe og trakassere sine kolleger. Dette står ikke i stil til hvordan FGL ønsker at personellet skal oppføre seg der team- og lagbygging (Forsvaret 2020, 9) står som vesentlig for at Forsvaret skal være en arbeidsplass med blant annet tillit, samarbeid, jobbtilfredshet, sosial tilhørighet og samhold. For det personellet som blir identifisert som ofre for mobbing og seksuell trakassering, kan unødige alle disse punktene være noe de vil beskrive Forsvaret som.

Gjennom OMT ønsker Forsvaret å endre personellstrukturen gjennom å gjøre om på gradshierarkiet mot en mer NATO-lik standard (Regjeringen 2015, 25). Dette har endret hierarkiet internt i de ulike avdelingene, og for noen endrer det måten ledelse utføres på. For offiserenes primære rolle i Forsvarets nye vertikale karrieresystem er å bedrive «... ledelse, kommando og kontroll ...» (Regjeringen 2015, 26), mens befalenes rolle er å ha «dybdekompetanse innenfor sine respektive fagfelt ... og deres primære rolle ut over dette er utøvende lederskap» (Regjeringen 2015, 27). Det vil si at det er svært mange i Forsvaret som har ledelse som sine primærroller.

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 (Forsvaret 2020, 13)

Sitatet fra General Patton kan knyttes opp mot antagelsen om at Forsvarspersonell har et felles verdisyn. For eksempel kan det å «beskytte Norge» være riktig, og det å «beskytte Norge gjennom NATO» er riktig, og å «støtte USA i ulike intervensjoner» er riktig. Men det er ikke gitt at alle i Forsvaret er enige i disse utsagnene, og det kan være vanskelig å oppdage. Spesielt når det hele tiden presenteres som at alle forsvarsansatte innehar et felles verdisyn, som jo da «må» innebefatte de avgjørelser som Forsvaret og politisk ledelse tar overordnet. For å dra inn et eksempel, så stemmer Norges befolkning på forskjellige politiske partier, og

derfor kan man også anta at siden en god del av befolkningen er representert i Forsvaret, vil det være tilsvarende språk i verdisyn.

FGL viser til at Forsvaret skal ha en god ledelseskultur gjennom interaksjon med soldater og ansatte i alle typer oppdragsløsning og samhandling som trening, øvelser og i garnison (Forsvaret 2020, 4). Gjennom policyen ønsker Forsvaret å sette søkelyset på *hva* god ledelseskultur er, og dermed ha et dokument for alle ansatte som synliggjør dette. Man kan kalle det en konstruktivistisk tilnærming, det at Forsvaret ønsker å konstruere hva de som organisasjon legger i god ledelse gjennom eget policy dokument. Selv om det historisk sett er vanskelig å endre organisasjonskultur, og dermed også ledelseskulturen som utspiller seg i Forsvaret, ser det ut til at Forsvaret ønsker å belyse ledelse ved å ha en positiv forankring på begrepet. Ved å sette ledelse på agendaen, som Forsvarssjefen har gjort ved å oppdatere FGL i det generalen trådte inn i stillingen. I tillegg ser vi av analysen av MOST-undersøkelsen, at det er en svært liten prosentandel av Forsvarets personell som opplever uverdige arbeidsforhold i form av mobbing og seksuell trakassering på arbeidsplassen. Man kan lese av resultatene at de aller fleste ikke opplever mobbing og seksuell trakassering på arbeidsplassen, der man må anta at flesteparten av avdelingene har god kultur.

Forsvaret fremmer god ledelseskultur gjennom FGL, gjennom holdningskampanjer for vernepliktige og ansatte (som plakater, soldataksjonen<sup>12</sup>, kurs og utdanning). Dette er et arbeid som er nødt å foregå kontinuerlig, hvis det skal ha noen effekt. I tillegg viser Forsvaret at de ønsker å etterleve sin visjon om nulltoleranse for mobbing og seksuell trakassering, ved at det er beskrevet ni tiltak som konkret sier hvordan Forsvaret skal ta tak i problematikken. Dette viser at det er forankring for kultur i ledelsen når de ser at personellet ikke etterlever FGL, for eksempel.

Selv om jeg nettopp har argumentert for at det finnes god ledelseskultur i Forsvaret, betyr ikke det at det kun er utelukkende god ledelseskultur. Kultur formes av individer, og sett i lys av dokumentene som er analysert, kommer det frem at det finnes grunner til at å fremme god

---

<sup>12</sup> Soldataksjonen er et årlig arrangement av Tillitsvalgtdordningen i Forsvaret (TVO). Det er en dag med fokus på et årlig bestemt tema, som går direkte på holdningsarbeid innen HEL (holdninger, etikk og ledelse) og RAM (respekt, ansvar og mot) som er Forsvarets kjerneverdier (Forsvaret 2022b).

ledelse og god kultur er et pågående arbeid. Selv om kulturen kan beskrives som god av noen, kan den også beskrives som dårlig av andre. Kultur defineres av de aktørene som former den og blir utsatt for kulturen. For å beskrive en ledelseskultur som god, krever det kontinuerlig og systematisk organisasjonsarbeid over tid. Eksempler på at ledelseskulturen i Forsvaret ikke er god, er nettopp MOST-undersøkelsen. Den belyser at det er personell som opplever enten mobbing eller seksuell trakassering, eller en blanding av begge. MOST-undersøkelsen poengterer også at det er et ledelsesarbeid og ansvar å håndtere de sakene som blir varslet om. Lederne har ansvar for at varslingsystemet fungerer i praksis, og at håndteringen av varselet oppleves og håndteres profesjonelt. Det er også lovpålagt gjennom arbeidsmiljøloven å ha et godt psykososialt arbeidsmiljø. Når det er personell som tør å si gjennom en anonym spørreundersøkelse at mobbing og seksuell trakassering foregår, er ikke det grunnleggende prinsippet om ivaretagelse av kolleger ivaretatt. Hensikten med MOST-undersøkelsen er å kartlegge hvor utbredt mobbing og seksuell trakassering er i Forsvaret som organisasjon, og dette blir på mange måter en temperaturføler på om Forsvarets personell evner å etterleve det som blir beskrevet i FGL. Man skulle tro at Forsvarets personell er selektert etter holdninger, og har god forståelse av hva som er tillatt og ikke i møte med kollegaer. Men likevel viser det seg gjennom MOST-undersøkelsen at det er en liten andel som da ikke klarer dette.

I innledningen tok jeg opp den aktuelle saken fra 8.mai 2022 om Julie Sandanger som ble snikfilmet i dusjen av sin overordnede. Hun er et konkret eksempel på at seksuell trakassering foregår, og hun har gjennom å fortelle sin historie satt ord på hvordan hun som varsler opplever saksgangen. Det som skjedde i denne saken er at Sandanger ble godt fulgt opp av nærmeste leder som hun har varslet til, men der stopper saken hennes fra Forsvarets side. Videre fikk hun ingen oppfølging, og det ble heller ingen militær konsekvens for sersjanten som utførte filmingen. Sersjanten fikk en sivil straff etter rettsak (som innebærer betinget fengsel og oppreisning til fornærmede) (Muladal, Widerøe og Austgard 2022), men i det militære systemet får han fortsette tilnærmet som før – bare i en annen avdeling. Det presiseres at sersjanten ikke har personellansvar i stillingen han har blitt plassert i etter rettsaken. Men det er nærliggende å tenke at hvis saken ikke har fått noen større militære konsekvenser for han til nå, så vil han mest sannsynlig kunne klatre i Forsvarets gradshierarki. Det vil på sikt medføre at han potensielt kan få ansvar for personell igjen, da han er kvalifisert for dette gjennom sin grad. Ut fra denne saken kan man stille seg undrende til om FGL og andre styrende dokumenter gir konkrete nok retningslinjer på hvordan lederne på mellomnivå skal behandle slike varslingsaker. Det kan virke som om at Forsvaret lener seg på at

personen har fått sivil straff, og derfor ikke skal straffes dobbelt. Men da vil jeg påstå at Forsvaret ikke etterlever sin nulltoleranse for mobbing og seksuell trakassering. Etter denne saken kom frem i media, er det naturlig å stille spørsmålstegn til hvilke konsekvenser personell ansatt i Forsvaret skal få, hvis oppsigelse ikke er et virkemiddel som kan tas i bruk ved slike graverende saker.

Det kan se ut til at ledelseskulturen Forsvaret legger opp til, er erfaringsbasert. Kulturen legger opp til at de ansatte skal tilegne seg erfaring og forståelse for Forsvaret som organisasjon og samfunnsikkerhetsaktør, for å utvikle seg som ledere gjennom hierarkiet. Med det mener jeg at man kan ikke komme uten militær erfaring, og plutselig bli for eksempel oberst<sup>13</sup>. Gjennom OMT legges det opp til to ledersøylersøyler som skal komplimentere hverandre, og tilegne seg ulik militær erfaring gjennom en søyle for spesialister og en søyle for offiserer. Med den nye ordningen som OMT beskriver, vil man få ledere i offiserssøylen som kommer rett fra krigsskolen og uten annen militær erfaring. De vil jo åpenbart ikke tiltre direkte inn i en stilling som oberst, men de skal ut i ulike operative avdelinger for å utøve ledelse uten annen erfaring enn skolebenken. Man kan argumentere for at dette kan gå helt fint. Det vil være spesialister i avdelingen som har vært der lenge og kjenner til arbeidsmetodikk og kultur. Men samtidig er dette enkelt hvis man starter i en avdeling der det er god tid til opplæring. I en organisasjon som Forsvaret, burde det kunne tenkes at de nyutdannede offiserene potensielt kan måtte tiltre rett inn i en avdeling som skal operere skarpt i en krise eller krigssituasjon. Her er det derfor interessant å se at gjennom FGL beskrives det at ledere skal inneha en betydelig kompetanse og forståelse for militære operasjoner og håndtering av personell, men samtidig beskrives det gjennom OMT at det nye utdanningssystemet ved krigsskolen ikke legger opp til samme erfaringsbakgrunn i offiserssøylen.

Kaptein Stein Helge Kingsrød (2021, avsnitt 3) argumenterer for at personell i Forsvaret ofte opplever funksjonell dumhet i sine avdelinger, spesielt innen de operative miljøene. Han mener det er fordi det ofte ikke er tid og rom for lange utredninger når hendelser skjer, og at en samlet innsats fra personellet ofte fører til bedre resultater enn den beste løsningen på et

---

<sup>13</sup> Oberst er en svært høy militær grad i henhold til Forsvarets gradssystem.

senere tidspunkt. Derfor er militær problemløsning også en form for «stupidity management», basert på antagelsen om at «sjefen vet best». I et av de første kapitlene beskrev jeg en historie fra 1800-tallet om HMS Camperdown, som setter et perspektiv på militært lederskap. Hendelsen som til slutt gjør at skipet synker, er en typisk situasjon som kan forklares av funksjonell dumhet. Det er fordi systemet i organisasjonen er organisert på den måten at man som underordnet skal ta ordre fra en overordnet, og i denne situasjonen stilte ikke kontreadmiral Markham det kritiske spørsmålet han lurte på, til sin leder. I FGL beskrives det at OBL er Forsvarets valgte ledelsesfilosofi. Dette kan sees på som et tiltak for å unngå at Forsvaret som organisasjon skal bli utsatt for funksjonell dumhet. Men i lys av OMT kan det bli utfordrende for personell i spesialisøylen å være kritisk til en offiser (som er den lederen som sitter med hovedansvaret). Det er fordi offiseren er satt til å lede uten spesialistkompetanse på fagfeltet vedkommende skal lede. Hvis ikke Forsvaret etablerer en god kultur forankret i OBL, kan ledelse kanskje bli mer utfordrende på sikt blant spesialistene og offiserene. Forsvaret består ikke bare av operative avdelinger, og Kingsrød argumenterer videre for at funksjonell dumhet også foregår i avdelinger der tid ikke er en kritisk faktor. Det er fordi diskusjon og argumentasjon rundt ulike saker kan gå på bekostning av harmonien i organisasjonen, og på kort sikt kan det bli mer utfordrende å lede. Samtidig kan konsekvensene av at det ikke blir stilt kritiske spørsmål og rettferdiggjøring av sine argumenter føre til at organisasjonens evne til å lære og utvikle seg blir svekket. Det blir derfor et paradoks at organisasjoner ofte søker etter smarte hoder, men oppmuntres sjelden til å bruke hodet og heller stille seg bak allerede oppgatte mentale spor. Funksjonell dumhet kan føre til store konsekvenser, hvis man ikke av og til stiller kritiske spørsmål til sin leder, og derfor er det viktig at Forsvaret bruker god tid på å lære opp personellet sitt til hvordan de skal bruke OBL i praksis i sine avdelinger. En måte å se funksjonell dumhet på med nåtidens øyne, er om OMT er et offer for funksjonell dumhet. Personellmassen i Forsvaret blir gjenstand for en massiv organisasjonsendring og på sikt kulturendring. Denne omstillingen blir godkjent fordi «Regjeringen må da vel vite hva de holder på med?». Meget muntlig formulert, men ved å benytte funksjonell dumhet for å se på ordningen som er iverksatt, kan man ikke se at Forsvarets personell er representert i framstillingen av ordningen. Det er tankevekkende i form av at denne organisasjonsendringen går hardt ut over personellet, i form av at militær identitet og ledelse har blitt revidert uten at man kan si at Regjeringen vet med sikkerhet hva som kreves av en militær leder i framtiden. Av det kan det kan det argumenteres for at de store linjene som påvirker ledelseskulturen i Forsvaret også er en gjenstand for

funksjonell dumhet, men den er bare ikke like lett å angripe, nettopp fordi militærordningen er forankret på det høyeste nivået i Norge. Funksjonell dumhet viser seg både på individnivå, i form av at «sjefen vet best», men også på organisasjonsnivå med at «regjeringen vet best».

Det at militærordningen (OMT) er under revidering, vil påvirke både kultur og ledelse. I henhold til Wilson (1989) sitt sitat om at kultur endres sakte, kan det antas å ta lang tid. Derfor kan ledelseskulturen som nå ønskes innført med to gradssøyler som komplimenterer hverandre, bli utfordrende å få til å fungere bra i starten. Det er fordi personellet som skal utøve denne kulturen, fortsatt henger igjen i ledelsesstrukturen med kun en gradssøyle (den som nå omtales som offiserssøylen). Det at spesialistsøylen er blitt en del av Forsvarets organisasjon, krever at personellet omstiller sine tanker rundt hvem som gjør hvilke arbeidsoppgaver, og kommando og kontrollkjeden. I FGL står det at hensikten med kommando og kontroll er at det skal avklare hvem som har ansvar og myndighet (Forsvaret 2020, 9). I den forbindelse vil da den kulturen personellet har opparbeidet seg for ansvar og myndighet, nå ha blitt endret gjennom innføringen av OMT. Dette kan føre til at personellet ikke helt skjønner hvem som har ansvar for hva, fordi ledelsesstrukturen har blitt fragmentert. Med det mener jeg at oppgaver som før ble løst av noen på offiserssøylen, nå blir løst av personell i sersjantssøylen. Det er blitt flere distinksjoner å forholde seg til for personellet gjennom innføringen av OMT.

For at nulltoleransen for mobbing og seksuell trakassering, som beskrives i FGL, skal gjøres kjent i forsvarssektoren er det iverksatt flere tiltak som kommer frem i etterkant av MOST-undersøkelsen. De ble utarbeidet etter at MOST-undersøkelsen i 2019 ble kjent, og ved et behov for mer konkrete tiltak enn kun å beskrive en generell nulltoleranse. Tiltakene (som er gjengitt på side 41) tar for seg at det er behov for en kulturendring i Forsvaret som organisasjon. Tiltakene er ambisiøse og det er svært mange tiltak som skal iverksettes samtidig. I lys av FGL, er dette mer konkrete punkter som beskriver hvordan Forsvaret skal ta tak i ledelse innen holdningsarbeid. Ledere blir bedt om å følge et direktiv som enda ikke er utarbeidet, men som sier at det «bør også presisere alle ansattes, og især sjefers, plikt til å gripe inn når upassende oppførsel observeres» (Forsvaret 2019). Hva som defineres som upassende oppførsel er ikke beskrevet konkret, så det antas at det er opp til hver enkelt ansatt eller sjef å definere dette selv. På mange måter tror jeg det er her det blir vanskelig å utarbeide et dokument som skal beskrive dette, fordi upassende oppførsel kan tolkes på ulike måter. Det å skulle gripe inn ved upassende oppførsel kan være vanskelig, fordi det er så abstrakt. For at



Forsvaret skal kunne etterleve nulltoleranse for mobbing og seksuell trakassering tror jeg alle tiltakene er gode og kan fungere til en viss grad. Det viktigste for å øke forståelsen til ansatte og sjefer, slik jeg ser det, er å gjøre jevnlig holdningskampanjer (som beskrives som tiltak nr.1). Dette er fordi det er den eneste måten man som menneske kan reflektere selv. Forsvaret er en organisasjon som er kjent for å gi ordre, og at man skal gjøre som man blir fortalt. OBL er også et tiltak for at ansatte og sjefer skal kunne følge sjefens nulltoleranse for mobbing og seksuell trakassering. Intensjonen til sjefen er nulltoleranse, og da er det opp til de ansatte og mellomlederne å følge opp at det etterleves ute i avdelingene. Tiltakene som nå iverksettes, blir et eksempel på at nulltoleransen satt inn i OBL kanskje er vanskeligere enn først antatt, og at det er et behov for overordnet styring i form av tiltak utarbeidet av Forsvarets ledelse.

## 7. Konklusjon

Denne oppgaven har undersøkt Forsvarets ledelseskultur, sett fra Forsvarets styrende dokumenter. Undersøkelsene har blitt gjort i lys av disse forskningsspørsmålene:

Forskningsspørsmål 1: Hvordan artikuleres en god ledelseskultur i Forsvarets dokumenter og i hvilken grad kan man spore ulike perspektiver i disse dokumentene?

Forskningsspørsmål 2: I hvor stor grad kan man se om synet som gjøres gjeldende i offentlige dokumenter, kommer fram av MOST-undersøkelsen?

Forsvaret artikulerer ledelseskultur gjennom dokumenter som Forsvarets grunnsyn på ledelse (FGL) og Prop. 111 LS - Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven, militærordningen (OMT). I tillegg kommer MOST-undersøkelsen som en temperaturføler på om ledelseskulturen som Forsvaret søker å fremme, faktisk er den som gjenspeiles ute i Forsvarets avdelinger. På den ene siden beskrives det at Forsvarets ledere skal være drevet av åpenhet, likefremhet, kreativitet, ansvarsbevissthet, åpen for endring, forståelse for sosiale og mellommenneskelige forhold, samtidig som lederne skal være tillitsfulle og ha innsikt i egen ledelse (Forsvaret 2020). På den andre siden gjenspeiler MOST-undersøkelsen at ledelse i den militære konteksten ikke er så enkelt, og at en liten prosentandel utsetter sine kolleger for mobbing og seksuell trakassering i jobbsammenheng.

God ledelseskultur i Forsvaret artikuleres på en meget overordnet måte i dokumentene som er analysert. Selv om det står at lederne skal inneha en hel rekke kvalifikasjonskrav, står det lite konkret hvordan en leder skal oppføre seg. Oppførsel trenger ikke nødvendigvis artikuleres konkret, men man ser av MOST-undersøkelsen at det fortsatt er ledere som ikke forstår hvordan de kan bidra inn til et godt psykososialt arbeidsmiljø. Det er fortsatt et stykke igjen for Forsvaret før de kan si at de har de beste lederne i krise og krig, og det krever at Forsvaret jobber systematisk og målrettet med de tiltakene de har utarbeidet for å motvirke mobbing og seksuell trakassering. Hovedlinjene er at ledelseskultur er et fokus for Forsvaret, gjennom at disse dokumentene i det hele tatt eksisterer og blir oppdatert jevnlig.

Det synet som gjøres gjeldende i FGL og OMT, er rent prosentmessig det som kommer fram av MOST-undersøkelsen også. Personellet som har rapportert om mobbing og seksuell trakassering er i mindretall, i forhold til personellet som ikke har opplevd mobbing og seksuelt trakassering. Men jeg mener at nulltoleransen som blir fremmet i FGL (Forsvaret

2020, 11), ikke synes å være gjeldende i MOST-undersøkelsen. MOST-undersøkelsen viser at det er personell som opplever en ukultur i Forsvaret, og dette har vist seg gjennom to undersøkelser som er gjort over fire år. Det at Forsvaret ikke har ledere som tar tatt tak i problemet og personene dette gjelder allerede, viser at dette er et problem som ligger forankret i Forsvarets kultur heller enn Forsvarets personell, sett som enkeltindivider.

Det er grunn til å tro at Forsvaret er en oppdragsfokusert organisasjon fordi ledelsesapparatet i organisasjonen reviderer styrende dokumenter som presiserer den ønskede ledelsesfilosofien. I et samfunnsikkerhetsperspektiv kan dette bety økt troverdighet til Forsvaret som samfunnsikkerhetsaktør. Dette er hovedsaklig fordi ledelseskulturen er forankret i dokumenter, som er åpne for alle å studere. Tiltakene som ble iverksatt i kjølvannet av MOST-undersøkelsen kan forhåpentligvis føre til en kulturendring i Forsvarets avdelinger, slik at ledelseskulturen som blir beskrevet i FGL og OMT vil kunne gjenspeiles i tilsvarende undersøkelser på sikt.

## **8. Avslutning**

I denne oppgaven har jeg analysert tre svært ulike dokumenter som beskriver ledelseskultur i Forsvaret. Med bakgrunn i Forsvarets grunnsyn på ledelse (FGL), Prop. 111 LS – Ordning for militært tilsatte (OMT) og undersøkelsen av mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret (MOST) har Forsvarets ledelseskultur blitt analysert og diskutert. I analysen har jeg kommet frem til at Forsvaret som organisasjon både har god og dårlig ledelseskultur. Og med den setningen, som er svært åpen for tolkning, har jeg funnet etter å ha analysert disse tekstene at ledelseskultur innebefatter svært mange aspekter som skal vektlegges. Utfordringen er at som individuelle aktører har man ulike oppfatninger av hva som er god ledelseskultur, og dårlig ledelseskultur. Forsvaret på sin side fremstår relativt likt i artikuleringen sin i de dokumentene som er analysert, og det kan ha med å gjøre at verdisynet til Forsvaret har vært stødig i mange år. Selv om ytre faktorer som sikkerhetspolitiske utfordringer og en personellmasse som stadig krever mer, har Forsvaret svært like rammebetingelser for hvordan drive ledelse i krise og krig. Det som derimot er interessant er å kunne følge med på utviklingen av OMT over de neste årene, for å se om Forsvaret treffer i sin tanke om at en omorganisering av gradsstrukturen vil gi en mer effektiv militær ledelse samtidig som det møter samfunnets nye forventinger til Forsvarets oppdragsløsning.

### ***8.1 Studiens bidrag og videre forskning***

Funnene fra denne oppgaven kan bidra til en bevisstgjøring rundt Forsvarets grunnlag som gjelder hva en god ledelseskultur er, samt bidra inn til at personellet selv kan påvirke inn på Forsvarets retorikk. Det er viktig at personellet, som dog er uttalt som «Forsvarets viktigste ressurs», bruker stemmen sin slik at ikke grunnleggende antagelser om hvordan personellet skal være blir værende, men heller at Forsvarets dokumenter på sikt kan inneholde personellets faktiske stemme, og ikke personellets antatte stemme. Jeg håper denne studien vil bidra inn til at ledelseskultur blir diskutert og fremmet blant Forsvarets personell, og at mine funn kan være med som inngangsverdier til å forme ledelseskulturen som kan komme på sikt i Forsvarets avdelinger. Det at kultur tar tid å endre, er fortsatt gjeldende, men det betyr ikke at man ikke skal forsøke å drive fram en bedre kultur for seg selv og sine kolleger.

Denne oppgaven har tatt for seg det norske Forsvarets styrende dokumenter innen ledelse, og med utgangspunkt i dette dokumentstudiet, kan det være interessant å sammenligne om andre

lands Forsvar benytter seg av samme retorikk og syn på militær ledelse og ledelseskultur. Det at det norske Forsvaret legger om gradsstrukturen sin til å bli mer lik NATO sin struktur, gjør det interessant på sikt å sammenligne den norske ledelseskulturen med tilsvarende NATO-land.

En annen inngangsverdi til videre forskning kan være å se på kulturen for følgerskap. I og med at Forsvaret er gode på ledelse, og har en fragmentert ledelse, kan det være interessant å se nærmere på kulturen til de som blir ledet; altså følgerne. OMT gjør seg spesielt gjeldende her, da det er to søyler for ledelse. Så det å se nærmere på kultur for følgerskap tror jeg kunne blitt en spennende videre studie basert på mine funn.

## Litteraturliste

- Bacchi, Carol (2009) Analysing policy: What's the problem represented to be? Pearson
- Bergh, Johan (2022) Hvorfor er oppdragsbasert ledelse effektivt?. Hentet 20.04.2022 fra <https://www.ledernytt.no/hvorfor-er-oppdragsbasert-ledelse-effektivt.6512210-112372.html>
- England, Kim (1994) Getting Personal: Reflexivity, Positionality, and Feminist Research. Artikkel i «The Professional Geographer» hentet fra <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.0033-0124.1994.00080.x>
- Fasting, Kari, Køber, Petter Kristian og Strand, Kari Røren (2021) Mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret – resultater fra MOST-undersøkelsen 2020. Oslo, Forsvarets Forskningsinstitutt
- Forsvaret (2011) Forsvarets verdigrunnlag. Oslo, Forsvaret.
- Forsvaret (2019) Klare tiltak mot mobbing og trakassering. Hentet 25.04.2022 fra <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/arkiv/aktuelt/klare-tiltak-mot-mobbing-og-trakassering>
- Forsvaret (2020) Forsvarets grunnsyn på ledelse. Oslo, Forsvaret
- Forsvaret (2021a). Verdiane våre. Hentet fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/oppgaver-og-verdier/verdier> 14.07.2021.
- Forsvaret (2021b) Personell. Hentet 20.oktober 2021 fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/forsvaret-i-tall/personell> Oslo, Forsvaret
- Forsvaret (2022a) Forsvaret i tall. Hentet 30.april 2022 fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/forsvaret-i-tall>
- Forsvaret (2022b) Soldataksjonen. Hentet 01.05.2022 fra <https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/soldat/soldataksjonen>
- Giddens, A. (1991) Modernity and self-identity : self and society in the late modern age. Polity Press.
- Grenness, Tor (2012) På jakt etter en norsk ledelsesmodell. Hentet fra <https://www.magma.no/pa-jakt-etter-en-norsk-ledelsesmodell>
- Gundersen, Dag (2021) Policy i Store Norske Leksikon. Hentet fra <https://snl.no/policy>
- Hansen, Svein (2018) Kulturell endring. Hentet fra <https://www.habberstad.no/fagblogg/kulturell-endring>
- Høiback, Harald (2021) Lydighet gir trygghet. <https://www.stratagem.no/lydighet-gir-trygghet/#:~:text=Lydighet%20gir%20trygghet.,på%20skuldra%2C%20kanskje%20e ndog%20opprykk.>
- Johansen, Fosse og Boe (2019) Militær ledelse. 1.utgave. Fagbokforlaget, Bergen.

- Johannesen, Asbjørn, Tuft, Per Arne og Christoffersen, Line (2016) Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. 5. utgave Abstrakt Forlag.
- Kingsrød, Stein Hølge (2021) Funksjonell dumhet som ledelsesstrategi. Artikkel hentet fra Stratagem <https://www.stratagem.no/funksjonell-dumhet-som-ledelsesstrategi/>
- Kousholt, Bjarne og Andersen, Hanne Funch (2019) Organisation C. Forfatterne & Praxis
- Maaø, Ole Jørgen (2021) 10 bud om oppdragsbasert ledelse. Hentet 10.04.2022 fra <https://www.stratagem.no/10-bud-om-oppdragsbasert-ledelse/>
- Muladal, Ane, Widerøe, Rolf J. og Austgard, Live (2022) Snikfilmet i dusjen. Artikkel publisert i VG 8.mai.
- Mæland, Monica og Bakke-Jensen, Frank (2020) Trygghet i en utrygg verden. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/kronikk-ltp-og-samfunnssikkerhet/id2772480/>
- Regjeringen (2009) St.meld nr. 33. «Kultur å forsvare». Om kulturvirksomheten i Forsvaret frem mot 2020. <https://www.regjeringen.no/contentassets/46e5743d278d478bbf0558d454673083/no/pdfs/stm200820090033000dddpdfs.pdf>
- Regjeringen (2015) Prop. 111 LS Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen). <https://www.regjeringen.no/contentassets/6323bbae80bc48a2a4e27022acef98d6/no/pdfs/prp201420150111000dddpdfs.pdf>
- Regjeringen (2016) Risiko i et trygt samfunn – Samfunnssikkerhet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-10-20162017/id2523238/?ch=3>
- Regjeringen (2020) Om proposisjonar til Stortinget. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokument/prop/om-proposisjonar-til-stortinget/id2698379/>
- Royal Australian Navy (2021) Vice Admiral Sir George Tryon. Hentet 15.nov fra <https://www.navy.gov.au/biography/vice-admiral-sir-george-tryon>
- Schackt, Jon: *kultur* i *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 14. oktober 2021 fra <https://snl.no/kultur>
- Soeters, Joseph (2018) Organizational Cultures in the Military. Tilburg University
- Stolt-Nielsen, Harald og Lysberg, Magnus (2021) To dataangrep på tre uker på Stortinget: Kontaktnettverk, norske standpunkter og indre konflikter har etterretningsverdi, sier E-tjenesten. Hentet fra Aftenposten: <https://www.aftenposten.no/norge/i/G304k9/to-dataangrep-paa-tre-uker-paa-stortinget-kontaktnettverk-norske-stand>
- Tjora, Aksel (2020a). Kvalitative forskningsmetoder i praksis. 3. utgave, Gyldendal Norsk Forlag
- Tjora, Aksel (2020b). Erving Goffmann. *I store norske leksikon*. Hentet 20.oktober 2021 fra [https://snl.no/Erving\\_Goffman](https://snl.no/Erving_Goffman)