



Uit

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Fagkompetanse – en nødvendighet for sjøoffiseren?

*Ett studie av spesialistbefalsordningens effekt på utøvende lederskap i
Sjøforsvaret*

—
**Ole Steinsland
Arnt Reksten**

*Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi (MBA)
Juni 2018*



Forord

Denne studien markerer avslutningen på tre års studier ved Universitetet i Tromsø. Gjennom våre respektive jobber som offiserer på ubåt i Sjøforsvaret har en travel arbeidshverdag medført at studiene ved flere anledninger har måttet vike for operative hensyn. Her vil vi takke og berømme vår veileder ved UiT, Rudi Kirkhaug for sin forståelse og tålmodighet med det å være student parallelt med et yrke som store deler av året utspiller seg under vann, avskåret fra biblioteker, internett og omverden for øvrig. Dette har medført at de spredte perioder til kai har vært preget av intensiv jobbing på det akademiske plan og uttrykket «skippertak» gir like mye mening både maritimt og akademisk. Vi vil her takke vår arbeidsgiver Ubåttjenesten for stor fleksibilitet slik at vi i roligere perioder har kunnet fokusere på studenttilværelsen. Videre vil vi takke de øvrige av Sjøforsvarets ansatte, herunder respondenter og ledelse som har bidratt og gitt tillatelse til at denne studien har blitt gjennomført.

Takk til Tormod Heyer og Stein Helge Kingsrød ved Forsvarets Høyskole, samt Tommy Krabberød ved Sjøkrigsskolen for interessante og opplysende samtaler og diskusjoner. Disse har ved flere anledninger gitt oss verdifulle og fruktbare tankerekker og spor.

Ole Steinsland og Arnt Reksten

Bergen, 1. juni 2018



Sammendrag

Hensikten med denne studien har vært å undersøke det utøvde lederskapet på Sjøforsvarets fartøyer i den hensikt å belyse hvorvidt innføringen av Ordningen for Militært Tilsatte (OMT) har påvirkning på dette. Studien omfatter fagfeltet organisasjon og ledelse og har følgende problemstilling: *Hvilken betydning har ordningen for Militært Tilsatte (OMT) for utøvelse av lederskap på Sjøforsvarets ubåter, fregatter og korvetter?*

På bakgrunn av den politiske beslutningen om å dele Forsvarets personellstruktur fra et enhetlig befalskorps til to, i form av et offiserskorps og et spesialistkorps, baserer studien seg initialt på de overordnede politiske dokumenter. Studiens teorigrunnlag baserer seg på Minzbergs typologier av organisasjonsformer, Hersey og Blanchards ledelsesstiler samt Bass sine beskrivelser av ledelsesformene transaksjon- og transformasjonsledelse. Studien støtter seg også på French og Ravens inndeling av maktbegrepet.

Studien baserer seg på et induktivt undersøkelsesopplegg basert på fokusgruppeintervjuer av totalt 5 fokusgrupper fordelt på fartøystypene ubåt, fregatt og korvett i det norske Sjøforsvaret.

Studien konkluderer med at det er få endringer i fartøyenes organisatoriske struktur som følge av OMT. De endringene som er gjort fremstår som av mer symbolsk karakter. Samtidig er det indikasjoner på at offiserskorpset i fremtiden vil kunne få mindre innflytelse i form av kunnskapsmakt som følge av endrede kompetansesammensetninger. Det sees trender som identifiserer transformasjonsledelse som en hensiktsmessig ledelsesform for å oppnå økt innflytelse. Det fremkommer gjennom studien at det utøvde lederskapet på fartøyene i høy grad er dynamisk og situasjonsavhengig, og så langt fremstår som lite påvirket av OMT.

Søkeord: Lederskap, Organisasjon, Makt, OMT og Forsvaret



Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Videre disposisjon av studien	3
2	Forsvaret og veien til OMT.....	4
2.1	Aktuell forskning innen OMT og lederskap	8
3	Ledelses- og organisasjonsteori	10
3.1	Organisasjon	10
3.1.1	Maskinbyråkratiet	10
3.1.2	Det profesjonelle byråkratiet.....	11
3.2	Lederskap - ledelse og styring	12
3.3	Lederstiler og former	13
3.4	Makt	15
3.4.1	Legitim makt	16
3.4.2	Belønningsmakt og tvangsmakt	17
3.4.3	Referansemakt.....	17
3.4.4	Ekspertmakt	18
4	Metode	20
4.1	Valg av forskningsdesign.....	20
4.2	Utvalg.....	21
4.3	Etiske overveielser	22
4.4	Gyldighet og Pålitelighet	24
4.5	Utforming av intervjuguide.....	26
4.6	Datainnsamling	27
5	Funn og Analyse	30
5.1	Organisasjon og hierarki	30
5.2	Ledelse	36
5.3	Makt og autoritet.....	41
5.4	Erfaring og kompetanse	47
6	Avslutning.....	52
6.1	Konklusjon.....	52
6.2	Videre forskning	55
6.3	Ny forskning	56
7	Kilder	57
	Vedlegg A: Godkjenning fra NSD.....	59
	Vedlegg B: Godkjenning fra Forsvarets Høyskole.....	61
	Vedlegg C: Intervjuguide med sjekklister for moderator.....	63
	Vedlegg D: Informasjonsskriv og samtykkeskjema	66



1 Innledning

Denne studien tar for seg hvordan spesialistbefalsordningen påvirker det utøvde lederskapet i Sjøforsvaret. I 2015 vedtok Stortinget en ny personellordning for militært ansatte i Forsvaret, formelt kalt Ordningen for Militært Tilsatte (OMT), også kjent som spesialistbefalsordningen. Reformen hadde som hensikt å legge grunnlaget for en balansert personellstruktur som styrker Forsvarets operative evne gjennom å møte endrede krav til kompetanse i forsvarssektoren. Det tidligere enhetsbefalssystemet ble erstattet av to nye personellkategorier, OF (Officers) bestående av offiserer fra og med fenriks grad, samt OR (Other Ranks). Personellet i «Other Ranks» kategorien omtales ofte som spesialistkorpset og innebefatter spesialistbefal og alt annet vervet personell under befalsgrad. De nye personellkategoriene tar til orde for to ulike, men delvis overlappende kompetansefelt. Gjennom breddekompetanse i form av offiserene og dybdekompetanse i form av spesialistkorpset utgjør dette en relativt stor strukturell endring i virksomhetens personellorganisering. Begge kategorier tilrettelegger for et livslangt karriereløp, henholdsvis vertikalt for offiserer og horisontalt for spesialister (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 16). Dette er den største personellreformen som har blitt gjennomført i Forsvaret siden innføringen av enhetsbefalssystemet på 70-tallet. Således er temaet noe som opptar de fleste ansatte, og er dermed naturlig satt på dagsordenen i organisasjonen. Temaet har gitt grobunn for en rekke spørsmål og debatter mellom engasjerte ansatte. Det diskuteres blant annet hvorvidt ordningen er den rette veien å gå, samt hvordan dette vil påvirke Forsvaret i fremtiden innen ulike felt.

Etter vedtaket om innføring av spesialistbefalsordningen har forskning innenfor OMT økt i popularitet og det ble i 2016 skrevet 4 masterstudier om temaet gjennom Forsvarets Høyskole (Bondø Kubban, 2016, Fog, 2016, Johansen, 2016 og Sagosen, 2016). Ved Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) ble det i 2016 gjennomført en pilotstudie som baserer seg på 10 bacheloroppgaver skrevet av kadetter ved Hærens Krigsskole innenfor temaet (Danielsen og Skaug, 2016). Videre startet Stein Helge Kingsrød ved Forsvarets Høyskole i 2016 sitt arbeid med en doktorgradsavhandling innenfor Ordning for Militært Tilsatte (Epostkorrespondanse, 03.11.2017). Forskning innenfor feltet strekker seg til like før og like etter implementeringen av ordningen, med et relativt bredt spekter av vinklinger. I Sjøforsvaret har forskningen på feltet tilsynelatende og av ukjente årsaker vært mindre

fremtredende. Det ble i april 2015 gjennomført en pilotstudie av reformen på fregatten KNM Thor Heyerdahl (KNM Thor Heyerdahl, 2015). Hensikten med studien var å belyse eventuelle utfordringer knyttet til innføringen med fokus på personelladministrasjon, men ikke lederskap direkte. Da OMT er en omfattende reform er forskningen spredt på ulike vinklinger, og det er særlig Fog (2016) og Sagosen (2016) som vekker vår interesse da de omtaler ulike problemstillinger knyttet til lederskap og OMT. Fog (2016) tar for seg den nye militærordningens implikasjoner for offisersrollen på avdelingsnivå i Hæren og Sagosen (2016) fokuserer på interaksjonen mellom lederteam i Hærens underavdelinger etter implementeringen av OMT. Denne forskningen antyder at det i begge tilfeller er forventninger til endringer i det utøvde lederskapet og at deler av forventningene er i ferd med å oppfylles.

Fog (2016) understreker at tilsvarende undersøkelser i andre avdelinger vil kunne nyansere hans funn. I lys av dette, samt at det så langt har vært mindre forskning på feltet i de øvrige forsvarsgrener vil det være interessant å gjøre lignende studier rettet mot Sjøforsvarets organisasjon. I skrivende stund har vi ikke lyktes med å finne ledelsesbasert forskning på spesialistbefalsordningens inntog på marinefartøy, og vi ønsker gjennom denne studien å bygge videre på nyere forskning gjort i andre forsvarsgrener. Vi ønsker å belyse eventuelle endringer i lederskapet som en konsekvens av reformen i Sjøforsvaret. Gjennom samtaler med kollegaer har det fremkommet spørsmål om hvorvidt overgangen fra enhetsbefalet til et todelt offisers- og spesialistkorps kan medføre endringer i lederskapet.

Studien tar utgangspunkt i Sjøforsvaret, nærmere spesifikt Marinen. For ytterligere å spesifisere studien velger vi å fokusere på ledelse innenfor fartøystypene fregatt, ubåt, og korvett. Vi finner det spesielt interessant å studere disse tre fartøystypene da disse utgjør den mest slagkraftige delen av Sjøforsvarets fartøyer, med svært komplekse systemer og besetninger med personell fra begge personellkategorier. Vi anser alle plattformene som avhengige av en variert og riktig sammensatt kompetanse for å fungere optimalt.

Som det akademiske rammeverket, for å kunne finne sammenhenger, vil vi benytte oss av relevant litteratur. Vi vil studere aktuell bakgrunnsinformasjon fra Forsvaret innen lederskap generelt og OMT, samt relevant forskning rundt OMT. Dette for å identifisere annen relevant litteratur som kan øke vår kunnskap. Det er internt i Forsvaret utgitt en rekke dokumenter og publikasjoner som omhandler lederskap i organisasjonen. Vi ser det imidlertid som uhensiktsmessig å utelukkende bruke militær litteratur og definisjoner når vi senere skal analysere våre innsamlede data. Vi i den hensikt å holde våre horisonter vide og

åpne støtte oss på Mintzbergs beskrivelser av organisasjonstypologier for lettere å kunne forstå organisasjonens utforming fra et teoretisk perspektiv. Dette som et ledd i å se hvordan denne påvirker det utøvde lederskapet. Vi vil fokusere på ledelsesteori, herunder Yukls definisjon av ledelse, Hersey og Blanchards lederstiler samt Bass sine beskrivelser av transaksjons- og transformasjonsledelse. Da makt er en sentral komponent for utøvelse av lederskap vil vi også utdype dette. Vi vil her støtte oss på Vecchios beskrivelser av makt.

Dette gir oss studiens problemstilling;

Hvilken betydning har Ordningen for Militært Tilsatte (OMT) for utøvelse av lederskap på Sjøforsvarets ubåter, fregatter og korvetter?

For å spisse problemstillingen ytterligere suppleres denne med følgende forskningsspørsmål:

- **Hvilke konsekvenser har ordningen med hensyn på organisering og fordeling av kompetanse i et lederskapsperspektiv?**
- **Kan det her sees trender innen makt og ledelse som fra et teoretisk perspektiv kan forklares?**

1.1 Videre disposisjon av studien

Kapittel 2 i studien vil være et kontekstkapittel hvor vi redegjør ytterligere for Sjøforsvarets organisasjon, og veien mot reformen, samt aktuell forskning innen temaet. Her vil vi belyse de organisatoriske endringene som er blitt utført samt gi leseren en noe dypere kjennskap til Sjøforsvaret som militær organisasjon. I kapittel 3 vil vi gjøre rede for relevant litteratur innenfor lederskap og makt, samt sette denne i kontekst med Sjøforsvarets organisasjon. I kapittel 4 vil vi gjennomgå metodiske valg og undersøkelsesdesignet. Vi vil også drøfte eventuelle fordeler og ulemper ved at vi tjenestegjør i Ubåttjenesten, og dermed utgjør en del av den organisasjonen vi undersøker. I kapittel 5 vil vi presentere og diskutere de funn vi har gjort, før disse oppsummeres i avslutningskapittelet.

2 Forsvaret og veien til OMT

Forsvaret som virksomhet består av flere underorganisasjoner representert gjennom blant annet forsvarsgrenene Hæren, Luft- og Sjøforsvaret. Underorganisasjonene er prinsipielt forskjellige hva angår oppdragsportefølje, men alle har samme overordnede rasjonale; «å forsvare Norge og norske interesser og verdier mot eksterne trusler og angrep» (Forsvarsdepartementet, 2012, s. 7).

Gjennom de siste 30 årene har Norge som NATO-medlem gjennomgått store sikkerhetspolitiske endringer. Fra Sovjetunionens oppløsning, via kampen mot radikalisererte terrorgrupper til Krimkonflikten i 2014 har Forsvaret gjennomgått en naturlig endring i takt med det endrede trusselbildet. For å møte det endrede trusselbildet har vi sett overgangen fra et mobiliseringsforsvar til et innsatsforsvar som i større grad benytter seg av profesjonelle soldater¹.

Den teknologiske utviklingen ellers i samfunnet har også vært gjeldende i det militære domenet, hvor det stadig kreves større grad av spesialistkompetanse for å operere mer avansert materiell og utstyr enn tidligere. *Kompetansemeldingen* utgitt under Stoltenberg 2 regjeringens periode understreker denne utviklingen: «Forsvaret har i dag en omstilt struktur, en moderne og høyteknologisk materiellpark og ansatte med høy kompetanse.» (Forsvarsdepartementet, 2013, s.7)

Den teknologiske utviklingen og det endrede trusselbildet i forsvarsektoren stiller nye krav til utdanning og seleksjon av personell. Til tross for at det poengteres at de ansatte i Forsvaret innehar høy kompetanse indikeres det at denne fortsatt ikke har vært tilstrekkelig: «Seleksjon, utdanning og karriereløp i Forsvaret har i for stor grad vært homogene og fokusert på utvikling av ledelsesferdigheter og generalistkompetanse. Disse prosessene har ikke i tilstrekkelig grad vært tilpasset et mer heterogent kompetansebehov og behov for spesialisering.» (Forsvarsdepartementet, 2013, s.19)

Vi anser disse utsagnene som bekreftelser på at det i nyere tid har vært økt politisk fokus på kompetanse og spesialisering innenfor forsvarsektoren i den hensikt å sikre et effektivt Forsvar. Det er naturlig at de folkevalgte politikerne stiller krav til etaten Forsvaret, da denne utgjør et viktig sikkerhetspolitisk verktøy som er kostbart for skattebetalerne. Det er

¹ Med profesjonelle soldater menes soldater som har et fast ansettelsesforhold og er lønnet, i motsetning til vernepliktige soldater.

da også like naturlig at Forsvaret som organisasjon innretter seg etter politikken og gjør nødvendige omorganiseringer og tiltak der dette kreves. Således er OMT et av de nyeste tiltakene innen personellorganisering i Forsvaret, der motivet er et mer effektivt og slagkraftig forsvar av Norge.

Det er imidlertid ikke første gang det gjennomføres reformer i personellsektoren i Forsvaret. Etter 2. verdenskrig opererte Forsvaret med et underoffiserskorps, noe som ble avskaffet i 1975 da enhetsbefalsordningen² ble innført. To personellsøyler var nå samlet i en gradssøyle som strakk seg fra sersjant/kvartermester og opp til general/admiral. Enhetsbefalsordningen ble noe modifisert da avdelingsbefalsordningen ble innført i 2005. Avdelingsbefalsordningen inngikk som en del av enhetsbefalet, men tilrettela for et mellomlangt tilsetningsforhold til fylte 35 år for personell uten krigsskole, med en påfølgende 2-årig utdanningsbonus. Dette medførte dermed ikke en endring i gradssystemet, og var mer av administrativ art som et tillegg til konvensjonell yrkestilsetning³ og kortvarige åremålskontrakter. Enhetsbefalssystemet må kunne sies å ha vært homogent, gjennom at alle hadde «gått gradene» og var plassert i samme gradssystem. Ordningen sto som Forsvarets overordnede personellsystem i over 40 år. I lys av dette kan det fastslås at alt nåværende tjenestegjørende personell ikke har tidligere erfaring fra et todelt system og reformen derfor må ansees som en stor inngripen. Dette understrekes også av Forsvarsdepartementet i deres Stortingsproposisjon vedrørende OMT:

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

Forsvarets kultur er i stor grad knyttet til enhetsbefalsordningen og offiserens rolle. Det er derfor viktig å skape bevisstgjøring omkring spesialistkorpsets rolle og hvordan offiserer, befal, grenaderer og konstabler skal utfylle hverandre. (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 36)

Det historiske perspektivet og departementets uttalelser gjør det nærliggende å anta at OMT kan få implikasjoner på utøvelse av lederskap i Forsvaret. At lederskap dermed settes på

² Enhetsbefalsordningen medførte at alt befal var samlet i samme søyle, med befalsskole som fellesnevner. Det krigsskoleutdannede personellet hadde imidlertid en raskere karriere til høyere gradsnivåer og høyere grader krevde Krigsskoleutdanning.

³ Yrkestilsetning en betegnelse for fast ansettelse frem til pensjonsalder.

dagsordenen vil være en naturlig del av omstillingen, men samtidig må det understrekes at fokus på lederskap er en nødvendighet i enhver organisasjon og således ikke har vært fraværende før OMT. Det siktes nok dermed til «riktig» lederskap selv om dette ikke fremkommer eksplisitt. Lederskap og omgivelser må kunne sies å være dynamiske og avhengige variabler, noe *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* indikerer: «Godt lederskap er avgjørende på alle nivåer i Forsvaret fordi omgivelsene, under sitt mest ekstreme, er preget av frykt, usikkerhet og kaos.» (Forsvarsstaben, 2012, s.3)

I disse potensielt usikre og kaotiske omgivelsene er det da forventet at Forsvaret, herunder Marinen med sine fartøyer skal kunne utøve lederskap, overvinne frykt og mestre et spekter av situasjoner. Sjøforsvarets fregatter, undervannsbåter og korvetter er alle utrustet med komplekse systemer og skal være i stand til å løse et bredt spekter av oppdrag, både i freds-, krise- og krigstid. Plattformene er meget kostbare og representerer store verdier både i form av tids- og anskaffelseskostnader. Begge faktorene stiller høye forventninger og krav til et bredt og faglig dypt kompetansenivå hos de besetningene som skal bemanne og drifte fartøyene på en effektiv måte.

Forsvaret skiller seg på mange måter ut fra de fleste av samfunnets organisasjoner som et resultat av nettopp de særegne oppgavene og den alvorlige dimensjonen maktanvendelsen kan medføre. Det vil kunne få alvorlige konsekvenser dersom forsvarsledelsen ikke har tilstrekkelig kontroll på organisasjonen og dens resurser. Således er organisasjonens sterke byråkratiske og hierarkiske system et virkemiddel for å ivareta kontroll helt opp til politisk nivå. Dette fostrer en kultur og organisasjon hvor det forventes disiplin og lojalitet, og i ytterste konsekvens vilje til å ofre eget og andres liv. En slik formalisering av lydighet ovenfor hierarkiet er nedfelt i blant annet den militære straffelov § 39 som tilsier at underordnede som setter seg i motverge ovenfor en overordnet kan straffes med inntil seks måneders fengsel (Militær straffelov, 1902,§39). Med denne loven er det gitt et ekstra juridisk verktøy til å kunne utøve lederskap i Forsvaret som andre sivile organisasjoner ikke kan benytte seg av. Det å indirekte kunne påføre en motvillig medarbeider inntil 6 måneders fengsel for å ikke ville føye seg etter pålagte føringer er nok i høyeste grad særegen. På den andre siden kan det antas at det skal være helt spesielle omstendigheter for at loven skal prøves i rettsvesenet. Spesielt i dyp fred og hverdagslig aktivitet som organisasjonen stort sett opererer innenfor. Det er nettopp en hverdag i fred brorparten av organisasjonens virke finner sted, noe vi alle skal være takknemlige for.

Forsvaret har tradisjonelt sett vært forbundet med lederskap og lederutdanning. Tittelen befal blir nok av mange ansett som et synonym til leder. Dette kan nok knyttes til at det tidligere var få andre utdanningsinstitusjoner som hadde ledelsesrelaterte profesjonsstudier på lik linje med Forsvarets befals- og krigsskoler. I nyere tid er dette imidlertid endret gjennom nye sivile utdanningsprogrammer (Bass, 1990, s. 121). Størsteparten av organisasjonens ledere er og har blitt utdannet internt, dette i motsetning til andre sivile virksomheter som henter sine ansatte fra forskjellige utdanningsinstitusjoner. Gjennom bredere rekruttering vil den sivile tilnærmingen øke mulighetene for bredde og mangfold, mens det gjennom intern utdanning er rom for mer standardisering og styring av lederskapspraksisen. Noen vil kanskje karakterisere det militære lederskapet som standardisert, autoritært og i liten grad overførbart til den sivile verden i sin direkte form. Det kan være flere årsaker til at Forsvarets ledelse og styring fremstår som standardisert. Gjennom at store deler av organisasjonens ledere er utdannet internt tilrettelegger dette for et felles lederskapskonsept og språk slik at utøverne av lederskapet til en viss grad fremstår som homogene. Videre har nok Forsvaret som praktisk rettet organisasjon et stort behov for å operasjonalisere læren om lederskap. Til tross for at krigsskolene som godkjente høyskoler har et stort akademisk fokus er praktisk lederskap gjennom øvelser en viktig komponent i utdanningen. Således er det viktig å besørge at ledelsesfilosofien er lett forståelig og at organisasjonens medlemmer blir institusjonalisert i denne. Den militære styringsformen generelt, samt styringen av ledelsesutdanningen er nok et resultat av en sterk hierarkisk og byråkratisk organisasjon, som har som hovedmål å sikre effektivitet i alle ledd og situasjoner. Dette er nok en medvirkende faktor til at Forsvaret her skiller seg noe ut fra offentlige virksomheter av tilsvarende størrelse.

Til tross for store ulikheter med andre sivile organisasjoner, eksisterer det også en rekke likheter. Forsvaret møter de samme utfordringer som andre statlige organisasjoner i form av budsjetter, bevilgninger, anskaffelsesprosjekter og politisk styring. Ved å være en stor arbeidsgiver for et bredt spekter av ansatte, må organisasjonen forholde seg til mange av de samme spillereglene som ellers i samfunnet. For at Forsvaret skal være relevant som arbeidsgiver og moderne organisasjon er det dermed naturlig å speile resten av det norske samfunnet. Denne speilingen gjelder også innen utøvelse av lederskap og læren denne, da militært lederskap i stor grad baserer seg på den sivile lære, dog gjerne tilpasset de militære forhold.

2.1 Aktuell forskning innen OMT og lederskap

I sin studie *Offiser-Hva nå?* gjennomført før innføringen, tar Bernhard Fog (2016) for seg hvordan offisers rollen vil bli påvirket av OMT på avdelingsnivå i Hæren, representert gjennom Sambandsbataljonen i Brigade Nord. Forskningen baserer seg på analyse av sentrale dokumenter og gruppeintervjuer rundt forventninger til ordningen. Fokuset i disse gruppeintervjuene var blant annet faktorene makt, autoritet, ledelse og offiserskompetanse. Forskningen hans konkluderer med at det ikke er grunn til å tro at offiserens formelle makt og autoritet blir svekket gjennom reformen. Samtidig vil spesialistene få den uformelle påvirkningsevnen i avdelingen i form av referanse- og ekspertmakt, samt være en synlig rollemodell for underordnede. Slik blir det mer utfordrende for offiseren å etablere sin posisjon som leder enn tidligere, særlig for yngre offiserer på troppsnivå. Personlige egenskaper blir da viktigere gjennom økt selvinnsikt i relasjon med andre innenfor ledelsesmiljøet. Dette vil dels kunne veie opp for manglende erfaring og faglig tyngde. Forskningen predikerer at det som følge av reformen vil forekomme en overføring av referanse- og ekspertmakt nedover i hierarkiet fra offiserene til spesialistbefalet, men at den formelle makt og autoritet vil bli uforandret. Han hevder det vil være utfordringer knyttet til rolleavklaring mellom sjef, nestkommanderende (NK) og sjefssersjanten som øverste representant for spesialistbefalet (Fog, 2016, s.59-62).

Sagosen (2016), som også studerte OMT kort tid etter innføringen, konkluderer basert på studier av fire ledelsesteam i Hæren, at sjefssersjant-stillingen har potensielt stor makt og innflytelse. Videre påpeker han at det er utfordringer knyttet til rolleavklaring i ledelsesteamet, særlig mellom sjefssersjant og nestkommanderende (Sagosen, 2016, s.55). Viktigheten av rolleavklaring og ansvarsfordeling er også poengtert i Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) rapport *Ny militær ordning – en analyse av ulike tilnæringer til ordningen* (Strand m. fl. 2016, s. 63). I sistnevnte rapport er imidlertid rolleavklaring dessverre kun nevnt avslutningsvis i rapporten, som forøvrig ellers har et utpreget fokus på kostnadsberegninger, besparelser, og det administrative perspektivet rundt OMT.

Både Fog (2016) og Sagosens (2016) studier anser vi som teoretisk relevante opp mot denne studien. Begge omtaler i sin analyse om endringer av roller at sjefssersjanten har tatt over sjefens posisjon som den tydeligste representanten for utøvende ledelse i avdelingen. Dette kan tolkes dithen at sjefssersjanten har fått en økt referansemakt, selv om denne koblingen ikke er vektlagt nevneverdig i begge studiene. Studiene i Hæren har imidlertid et stort fokus på relasjonene mellom to til tre enkeltpersoner; sjef (OF), nestkommanderende

(OF) og sjefssersjant (OR), noe som kan karakteriseres som toppledelsen i en avdeling. De studerer derfor i større grad relasjonene mellom et fåtall offiserer og spesialister i avdeling hvor offiserene er i mindretall. Det er her betydelige strukturelle forskjeller mellom Hærens tropps- og bataljonsorganisering og Marinens besetninger på hvert fartøy. På Marinens fartøyer utgjør personellet en mer blandet sammensetning av offiserer og spesialister, der det relative antallet offiserer om bord anses å være høyere enn ved Hærens avdelinger av samme personellstørrelse.

En motsetning mellom Marinens organisering og Fogs (2016) studier er at han hevder Sambandsbataljonen har gode forutsetninger for en vellykket implementering av ordningen, med begrunnelse at de ved avdelingen har et stort antall ingeniører fra Forsvarets Ingeniørhøyskole med spesialisert kompetanse. Avdelingen er således ansett å være vant med å ha spesialiserte personellkategorier (Fog, 2016, s 31). På Marinens fartøyer tjenestegjør også en rekke ingeniører og bachelorutdannede med spesialfelt innenfor våpenteknikk, maskin, elektro og navigasjon. Disse personellkategoriene er i høyeste grad spesialisert, og kan ikke byttes om uten omskolering. Disse er imidlertid i stor grad utdannet ved Sjøkrigsskolen og således offiserer. Her oppfatter vi Fogs (2016) beskrivelse av Sambandsbataljonen som noe ulik den organiseringen vi kjenner i Marinen, der offiserer i større grad bekler typiske spesialiserte stillinger. Dette kan være gjenstand for en signifikant ulikhet i organisasjonene som potensielt kan gi ulike utfall i forskningsresultatene.

3 Ledelses- og organisasjonsteori

I dette kapittelet vil vi presentere teori vi mener er relevant for å belyse vår problemstilling og som kan brukes i analysen av våre funn vedrørende hvorvidt det utøvde lederskapet er påvirket av reformen. OMT innbefatter en strukturell endring i personellstrukturen som skal føre til en økt grad av spesialisering. På bakgrunn av dette kan det antas at det styres mot en mer profesjonell organisasjon, der medarbeiderne har en høy faglig spesialisering og utdanning. Samtidig vil bruken av vernepliktige soldater samt kontrollbehovet til ledelsen ombord på et marinesfartøy være noe som taler i mot en rent profesjonsrettet organisasjon. Vi tar det som en forutsetning at det på fartøyene utøves lederskap, og vil derfor skape en felles forståelse av hva begrepet innebærer, gjennom definisjonsavklaring. Videre vil vi beskrive noen makt- og ledelsestyper vi anser som relevante og som kan støtte oss i tolkningen av våre funn.

3.1 Organisasjon

Det finnes et utall ulike organisasjoner og det er nok bred enighet i at få er like, hverken i størrelse, struktur, omfang og formål. Henry Mintzberg presenterer organisasjonsformer i fem ulike typologier (Jacobsen og Thorsvik, 2002, s. 99-106). Dette er inndelinger som bidrar til å beskrive noen av de formene en organisasjon kan ha: *entreprenørorganisasjonen*, *maskinbyråkratiet*, *den divisjonaliserte organisasjonen*, *det profesjonelle byråkratiet* og *den innovative organisasjonen*. Forsvaret er en kompleks organisasjon med sine mange ansatte, ulike underavdelinger og oppdrag, samt en geografisk spredt plassering. Det vil derfor være vanskelig å peke på en organisasjonsform som er gjeldende for hele virksomheten. På mange måter kjennetegnes Sjøforsvaret som en sterkt byråkratisk organisasjon med mange likhetstrekk til maskinbyråkratiet. På den andre siden er det også mange likhetstrekk til det profesjonelle byråkratiet med høy grad av fagutdanning ombord på Sjøforsvarets fartøyer. Vi vil kort redegjøre for disse to typologiene.

3.1.1 Maskinbyråkratiet

Maskinbyråkratiet fremstår som basert på Max Webers (2000) modell av det idealtypiske byråkratiet. Gjennom at det eksisterer en sentral beslutningsmyndighet og høy grad av formalisering tilrettelegges det for at virksomheten kan være styrt av skriftlige regler og prosedyrer. Dette gir fordeler som klare ansvarsforhold, forutsigbarhet og standardisering for økt effektivitet. Organisasjonsformens ulemper kan beskrives som rigid, regelstyrt og lite omstillingsdyktig. Jacobsen og Thorsvik illustrerer dette med at det er en fare for at det å

følge reglene kan bli et mål i seg selv (2013, s 102). Organisasjonsformens fokus på formelle regler og prosedyrer fordrer et betydelig støtteapparat for å holdes ved like og følges opp. Her kan det synes at et eventuelt fravær, eller mangel på en støttestruktur kan gjøre maskinbyråkratiet «vekt på skålen» hvorvidt det er fordelene eller ulempene som blir dominerende. Ut ifra Webers beskrivelse av den byråkratiske organisasjonen trekkes følgende kjennetegn frem som sentrale (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s 102):

- Horisontal arbeidsdeling og sentralisering basert på «kompetanseområder».
- Formelle regler definerer hva som skal gjøres i ulike situasjoner.
- Saksbehandling foregår skriftlig som gir økt grad av kontroll.
- Et klart hierarki der over- og underordnede innen kompetanseområdene er definert.
- Ansettelser basert på faglige kvalifikasjoner.
- Karrieremuligheter i organisasjonen gjennom avansement fra lavere til høyere posisjoner.
- Standardisert lønssystem og ingen eierinteresser hos ansatte over organisasjonens ressurser.

3.1.2 Det profesjonelle byråkratiet

En slik organisering kjennetegnes ved en stor grad av profesjonalisering, der den operative kjerne har mulighet til å ta de fleste beslutninger og styre sine arbeidsoppgaver på egenhånd. Beslutningene kan tas av ansatte i den operative kjerne fordi de er profesjonalisert gjennom relevant utdanning (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.104). Gjennom denne har de ansatte tilegnet seg kunnskap og ferdigheter som skal til for å løse oppgavene på en god måte. Sammenlignet med maskinbyråkratiet som legger opp til en standardisering av ansattes oppgaver, legges det vekt på å ansette profesjonelle som har en felles fagkompetanse. Mintzberg kaller også denne organisasjonsformen for en type byråkrati til tross for de ansattes relative frihet og desentraliserte ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.104). Dette fordi ledelse innenfor økonomiske og administrative spørsmål ikke vil være delegert den operative kjernen, men ivaretatt av ledelsen lengre opp i hierarkiet. Denne ledelsen fremstår da som faglig frikoblet og funksjonen fremstår i større grad som en fasilitator enn en beslutningstaker. En av fordelene med denne formen for organisering er at den i større grad tilrettelegger for et faglig godt arbeid, samt raskere saksbehandling. Dette gjennom at vurderinger og beslutninger innen organisasjonens kjernevirksomhet tas på et lavere nivå. En mulig ulempe er at det kan oppstå rivaliseringer og mellom ulike fagområder som hemmer

samarbeid og styring av virksomheten (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.105). Kirkhaug omtaler virksomheter med en slik organisasjonsform som det omvendte hierarkiet (2015, s. 143). Med dette menes at fagpersonellet som er utdannet innen organisasjonens kjernevirksomhet oppfatter seg selv som de egentlige sjefene, og kun betrakter sine sjefer som tilretteleggere for den operative virksomheten.

3.2 Lederskap - ledelse og styring

Ledelse og lederskap er to begreper som for mange har den samme betydningen og gir overlappende assosiasjoner. Innen norsk faglitteratur brukes også disse begrepene noe om hverandre (Ladegård og Vabo, 2010, s.27). Dette kan skyldes likheten mellom lederskap og det engelske ordet *leadership*. I engelsk faglitteratur er begrepene *leadership* og *management* sentrale. Også her er det forskjellige forståelser, men den vanligste er at *leadership* knytter seg til det relasjonelle og mellommenneskelige samspillet mellom leder og medarbeider, mens *management* på sin side tjener som et begrep som ivaretar verdier, regler, styring og kontroll (Hope 2015, s44-45 ; Kirkhaug, 2015, s 30). Vi velger å bruke det norske samlebegrepet lederskap for å beskrive de to underbegrepene *ledelse* som det relasjonelle og *styring* som det administrative. Dette er den tolkningen vi anser som den mest beskrivende for det norske språk og som støttes av en rekke forskere (Hope, 2015, s.43; Kirkhaug, 2015, s. 29; Ladegård og Vabo, 2006, s.17). Ledelse og styring blir derfor essensielle komponenter innen lederskap. Forholdet mellom de to derimot, kan fremstå som dynamisk og avhengige av hverandre (Yukl, 2013, s.22). Gary Yukl definerer ledelse som: «Ledelse er prosessen med å påvirke andre til å forstå og enes om hva som skal gjøres og hvordan det skal gjøres, samt å legge til rette for individuell og kollektiv innsats for å nå felles målsetninger.» (Yukl, 2013, s. 23, overs. av forf.)

Forsvarets Fellesoperative doktrine, et sentralt og overordnet dokument i organisasjonen, definerer på sin side ledelse som: «..en aktivitet hvor man på ulike måter forsøker å nå mål gjennom andre.» (Forsvarsstaben, 2014, s 164) Ved å sammenligne de to definisjonene fremstår Forsvarets versjon ved første øyekast som en forenkling av Yukls, hvor budskapet i praksis er det samme. Begge definisjonene handler om å nå målsetninger, men kun Yukls har fokus på at man skal enes om selve målsetningen og hvordan det hele skal utføres. Yukls tilnærming fremstår derfor som noe mer demokratisk og prosessorientert sammenlignet med Forsvarets versjon, som på sin side er mer vid og åpen. Forsvarets valg av den mer åpne definisjonen kan forklares ved at det er i den hensikt å gi definisjonen gyldighet

i et større spekter av situasjoner og at aktiviteten «ulike måter» å nå målet på, strekker seg mellom det demokratiske og det autoritære lederskap basert på situasjon. Dette underbygges videre i *Forsvarssjefens Grunnsyn på Ledelse*: «Godt militært lederskap betyr å tilpasse seg skiftende situasjoner på en måte der oppgavene løses, samtidig som undergitte medarbeidere og materielle ressurser ivaretas på en forsvarlig måte.» (Forsvaret, 2012, s.5) At godt militært lederskap er tuftet på dynamikk og fleksibilitet i sin tilnærming er derimot ikke særegent for det militære, og Kirkhaug (2015) beskriver på generelt grunnlag en leders hverdag som kaotisk, uforutsigbar og svært variabel. Kaos og kompleksitet kan i militære og sivile kontekster komme i ulike former, men samtidig kan opplevelsen for de involverte partene ha mange likhetstrekk. Usikkerhet må håndteres, valg må tas og konsekvenser må aksepteres uavhengig om man er leder på et sykehus eller et marinefartøy.

Et sentralt begrep i Forsvarets lederskapsfilosofi er *oppdragsbasert ledelse* (Forsvaret, 2012, s 6). Denne innebærer at organisasjonens medlemmer skal gis handlefrihet til å agere på bakgrunn av lederens intensjon fremfor direkte føringer, i den hensikt å løse oppdrag på best mulig måte. Dette fordrer at lederen har tydelig kommunisert sin intensjon, og omtales også ofte som intensjonsbasert ledelse. Denne desentraliseringen av initiativ, innebærer at lederens underordnede gis mulighet til å påvirke hvordan overordnede mål nås og det kan her trekkes likhetstrekk med Yukls (2013) definisjon av ledelse. Det er imidlertid essensielt at alle da forstår den overordnede intensjonen for at filosofien skal fungere. Da denne filosofien er høyt forankret i organisasjonen kan den på mange måter karakteriseres som styring fremfor ledelse gjennom at det definerer organisasjonens overordnede måte utøve lederskap på. Vi ser klare paralleller mellom Forsvarets filosofi og målstyring. Målstyring ble av Peter Drucker definert som styring og avgrensning gjennom mål, hvor fokuset ligger på resultater fremfor utførelsen (Kirkhaug, 2013, s. 35). Også her fremstår målet, eller oppdraget som sentralt. Det sies imidlertid lite om hvordan ledelsen, det mellommenneskelige, skal utføres.

3.3 Lederstiler og former

Da en leders hverdag til tider kan beskrives som kaotisk, variabel og uforutsigbar vitner dette om et skiftende miljø. Mange vil si at det finnes like mange lederstiler og tilnærminger til ledelse som det finnes ledere, noe vi er tilbøyelige til å være enige i. Likeledes vil vi påstå at de mange og ulike tilnærmingene og lederstilene er avhengige av situasjon. For å lettere kunne systematisere lederstiler ut ifra situasjon har Hersey og Blanchard utarbeidet det de omtaler som fire lederstiler (Thompson, 2011, s.40-46). Disse fire blir omtalt som den

instruerende-, den *coachende-*, den *deltagende-*, og den *delegerende lederstil*. Disse fire tilnærmingene tar til orde for at de kan velges ut ifra situasjon. Blanchard presenterte senere medarbeidernes utviklingsnivå som en beslutningsfaktor mot valget av stil (Thompson, 2011, s. 47). Her ble stilene knyttet til lederens vurdering av medarbeidernes kompetanse og motivasjon for oppgaven. Denne beskrivelsen fremstår som universell og lettfattat. Dette gjennom at eksempelvis lite motiverte og lite kompetente medarbeidere kobles til en instruerende lederstil hvor det fokuseres på styrende adferd. En lederstil som mang et rekruttskolebefal har benyttet seg av under ledelse av ferske og umotiverte rekrutter, da gjerne under betegnelsen A-lederskap (Luftforsvarsstaben, 1995, s.53). Modellen fremstår imidlertid som noe statisk og lite fleksibel, da den etter vårt synspunkt er noe grovkornet i sin oppløsning. Dette i kombinasjon med å presentere en «fasit» basert på situasjon kan medføre at man som leder slår seg til ro med sitt valg av lederstil. Selv om Thompson poengterer viktigheten av at lederen er dynamisk i sin lederstil, ser vi utfordringer rundt nettopp dette da den baserer seg på lederens persepsjon, noe som kan være en kilde til feiltolkning. En annen potensiell svakhet med Hersey og Blanchards tilnærming er at den i liten grad tar høyde for den enkelte leders grad av innflytelse på en gruppe.

Der Hersey og Blanchard fokuserer på valg av håndfaste lederstiler satt i system basert på situasjon, fokuserer Bernard M. Bass (1990) på lederens adferd og dens virkning på medarbeiderne gjennom transaksjons- og transformasjonsledelse. Transaksjonsledelse baserer seg på at leder og underordnet utfører et sett med transaksjoner seg i mellom. Typiske kjennetegn her er at det avtales belønning etter innsats, og at anerkjennelse for gode resultater vil bli gitt. Det kan videre utøves et aktivt eller passivt tilsnitt av denne typen ledelse hvor det med den aktive menes en leder som aktivt følger med og leter etter avvik fra regler, rutiner og avtaler samt korrigerer disse fortløpende. Den passive varianten av transaksjonslederen avventer sin inngripen til kun når regler blir brutt, og situasjonen «har gått for langt». Både den aktive og passive varianten av transaksjonsledelse fordrer at man har noe av verdi å «bytte» med mellom leder og underordnet. Med det menes at eksempelvis lederen må ha myndighet til å kunne innvilge belønninger. Dette knytter dermed bånd til at denne formen for ledelse er noe som utøves i etablerte hierarkier hvor myndighet og begrensinger er klart definert.

Transformasjonsledelse på sin side har et større fokus på lederens personlige egenskaper og handler om det «nye ledelsesparadigmet» (Zhen Li, 2013, s.16). Transformasjonsledelse karakteriseres av karisma, inspirasjon, intellektuell stimulering og

individuelle hensyn (Bass, 1990, s 112). Gjennom denne formen for ledelse skaper lederen visjoner, stolthet og overordnede mål samtidig som undergitte gis oppmerksomhet og stimuleres intellektuelt. Noen av egenskapene kan oppsummeres som det å være en rollemodell (Zhen Li, 2013, s.11). Transformasjonsledelse kan gjennom forskningsresultater vise til å generelt gi bedre resultater en transaksjonsledelse både i sivil og militær kontekst (Bass, 1990, s.112). Basert på forskningsresultater og beskrivelsene av de to ledelsesformene fremstår transformasjonsledelse som det foretrukne valget. Dessverre er ikke virkeligheten alltid så enkel at man kan velge en ledelsesform, så fungerer teamet optimalt. Bass presenterer de to ledelsesformene som forskjellige og distinkte, men ikke gjensidig utelukkende (1985, s 26). Han påpeker videre at en og samme leder kan utvise begge formene for lederskap i ulik grad i ulike situasjoner. Man må derfor som leder ha evne til å tilpasse seg og kunne benytte begge formene. Dette støtter Kirkhaugs beskrivelse av lederskap som i et kompleksitetsperspektiv «...er i dynamisk samspill med sine skiftende omgivelser ...» (2015, s21). Det ene kan dermed ikke utelukke det andre, og det tyder på at omgivelsene nok en gang er medvirkende til valg av lederskap.

3.4 Makt

Det hevdes at makt er en nødvendig betingelse for å utøve ledelse (Kirkhaug, 2015, s.55; Hope, 2015, s.54; Høst, 2011, s.34). Dette kan begrunnes ved at makt er et middel for å nå de mål, strategier og verdier som er fastsatt. Dette gjennom kontroll, belønning, straff, utvikling og tilpasning av både medarbeidere og organisasjonen ved behov (Kirkhaug, 2015, s.55). I følge Jacobsen og Thorsvik er makt definert som: «En aktørs evne til å overvinne motstand for å oppnå et ønsket mål eller resultat.» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.167) Ut ifra denne definisjonen kan vi også utlede at makt er en viktig komponent innen ledelse, i den hensikt å oppnå et overordnet mål lederen har satt eller fått. Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker imidlertid at aktøren må overvinne motstand for å ha makt, noe som indikerer at det eksisterer eksplisitt motstand når makt skal utøves. Dette tolker vi dithen at et mislykket forsøk på å nå et ønsket mål skyldes at en eller flere former for motstand ble for stor. Det er imidlertid ikke gitt eksplisitt uttrykt hvorvidt motstanden oppstod internt mellom leder og de som ledes eller i form av eksterne faktorer. Ei heller om denne var bevisst eller ubevisst. Robert P. Vecchio er på sin side mer generell i sin definisjon av makt. Han definerer makt som «Evnen til å endre andres adferd» (Vecchio, 1995, s.317). Denne definisjonen gir også rom for tolkning i retning av at makt kan strekke seg fra adferden internt i en gruppe hvor det

utøves ledelse, og ut i de omgivelsene denne opererer i for nå sitt felles satte mål. Makt blir i så tilfelle et relativt begrep mellom involverte parter hvor det til enhver tid må være en projiserende part og en mottakende part for at makt skal eksistere som begrep. Mellom disse partene vil det da eksistere en balanse, og i lys av problemstillingen er det den interne delen av maktbegrepet vi videre vil ha i fokus. Med dette menes de maktfaktorer som utspiller seg i den interne gruppedynamikken om bord på fartøyet.

Maktbegrepet vil på lik linje med ledelse kunne være flyktig og situasjonsavhengig. Dette medfører at det eksisterer mange tolkninger av ulike maktfenomener. John French og Bertram Raven introduserte i 1959 det de hevdet å være fem typer makt; *legitim makt*, *belønningsmakt*, *tvangsmakt*, *referansemakt* og *ekspertmakt* (Vecchio, 1995, s. 317-320). Hardy og Clegg på sin side deler maktbegrepet inn i legitim og illegitim makt (Hope, 2015, s.54-56). De hevder at all makt som ikke kan forankres i en formell struktur eller hierarki anses som illegitim makt. Videre deles den illegitime delen inn i relasjonsmakt, kunnskapsmakt og profesjonsmakt (Hope, 2015, s.54-56). Denne inndelingen fremstår som relativt lik French og Raven sin kategorisering, men med et utpreget skille mellom det legitime og illegitime hos Hardy og Clegg. Vi velger å benytte French og Ravens kategorisering av maktbegrepet videre i forskingen, da denne fremstår som mer konsis og godt beskrivende. Vi vil i midlertid i noen sammenhenger referere til oppdelingen av legitim og illegitim makt. Dette som følge av at vi finner begrepet illegitim makt relevant i lys av funnene gjort av Sagosen (2016) og Fog (2016). Videre vil vi kort redegjøre og drøfte French og Ravens typer makt basert på vår forforståelse i en sjømilitær kontekst.

3.4.1 Legitim makt

Baserer seg på andres vilje til å akseptere at de blir ledet av en bestemt person og føler seg forpliktet til å underordne seg (Vecchio, 1995, s.320). Her vises det til to kilder, sosiale forhold og i form av stilling/tittel. Innenfor sosiale forhold kan det eksempelvis vises til samfunnets forventninger til at man underordner seg autoritetspersoner. Den andre kilden til legitim makt er gjennom tittel eller stilling. Denne kilden til makt ansees å være svært fremtredende i Forsvaret da denne organisasjonen er bygd opp som et militært hierarki. Max Weber hever at ideen med et hierarki er å oppnå blant annet makt (Kirkhaug, 2015, s 122). Uniformert personell i Forsvaret bærer distinksjoner som forteller hvilken grad man besitter, som tydelig visuelt indikerer hierarkisk plassering i motsetning til ikke-uniformerte

organisasjoner. Dette i kombinasjon med at stillingsbeskrivelser klart tydeliggjør ansvar og myndighet i den enkelte stilling gir grunnlag for legitim makt.

3.4.2 Belønningsmakt og tvangsmakt

Belønningsmakt defineres som en persons evne og mulighet til å avgjøre hvem som skal få ulike typer belønning (Vecchio, 1995, s.320). Dette kan eksempelvis være forfremmelser, lønnsforhøyelser samt tildeling av arbeidsoppgaver. En forutsetning for denne typen makt er at belønningene verdsettes og dermed har verdi for både mottakeren og den som oppnår makt gjennom belønning. Dersom belønningene faller i verdi for mottakeren, vil maktutøverens påvirkningskraft falle tilsvarende.

Tvangsmakt kan defineres som motvekten til belønningsmakt i form av evnen til å skape frykt for negative konsekvenser hos andre. Det kan være frykt for straff, miste goder, lønn eller kanskje jobben. Frykten hos den enkelte kan da benyttes til å få vedkommende til å utføre oppgaver vedkommende egentlig ikke ville gjort. Eksempler på bruk av denne typen makt i Forsvaret kan i ytterste konsekvens være gjennom formelle straffetiltak som refselsler eller i verste fall sivil straffeforfølgelse hjemlet i den Militære Straffeloven. Rasjonelt sett fremstår tvangsmakt som et lite gunstig verktøy for å utøve ledelse over tid, og bør benyttes med klokskap og forsiktighet for å unngå et destruktivt arbeidsmiljø. Overdreven bruk av tvangsmakt kan oppfattes som destruktivt lederskap da det kan medføre redusert motivasjon, trivsel eller jobbtilfredshet (Kirkhaug, 2015, s 52). På lik linje med belønningsmakt vil denne kunne miste sin effekt dersom sanksjonene mister sin verdi, eller anses som mindre skremmende enn å faktisk utføre den ønskede handlingen.

Til tross for å fremstå som ugunstig, kan det imidlertid oppstå situasjoner hvor denne typen makt er forventet og er rettmessig, for eksempel i tilfeller hvor en underordnet er ekstremt uproduktiv eller bryter organisasjonens normer og regler (Vecchio, 1995, s 319). Tvangsmakt slik her den er beskrevet fremstår som legitim når utøvd av en person som har formell mulighet til å utøve straffetiltak.

3.4.3 Referansemakt

Personer som innehar denne formen for makt karakteriseres gjerne gjennom en tiltrekkende personlighet eller kvaliteter som medfører at andre ønsker å identifisere seg med vedkommende. Vellykkethet, energi og karisma er ofte brukte beskrivelser på en person som kan besitte stor referansemakt (Vecchio, 1995, s.321). Vi kan være vitne til at referansemakt blir benyttet i markedsføring av produkter og tjenester, eksempelvis ved at berømte

personligheter vi ønsker å identifisere oss med blir brukt som promotør og budbringer. Også i militær kontekst ser vi at fremtredende ledere og personligheter blir promotert på en måte som kan indikere bevisst bruk av referansemakt som kommunikasjonsmiddel. Hærens sjefssersjant, Rune Wenneberg hadde pr 29.12.2017 11.964 følgere på sin offisielle Facebook-side. Demografien i denne mengden har vi ikke innsikt i, men til sammenligning bestod Forsvaret i 2016 av totalt 16048 kvinner og menn, sivile og militære (Forsvaret, 2016). Som hærens høyeste rangerte spesialistbefal kan vi anta at Wenneberg innehar en grad av referansemakt, og at hæren anerkjenner denne som en viktig kommunikasjonskanal både internt og eksternt i organisasjonen. Således kan man si at han fremstilles som en rollemodell for omstillingen.

Det å være en positiv rollemodell fremstår som et sentralt element også i utøvelse av transformasjonsledelse (Zhen Li, 201, s.16). Bernard Bass viser til gjennomførte undersøkelser ved US Air Force Academy som indikerer at personer som utøver transformasjonsledelse oppfattes som rollemodeller (Bass, 1990, s 121). Selv om dette ikke direkte kan generaliseres til at utøvelse av transformasjonsledelse fører at lederen forbilledliges, kan det indikere at det eksisterer en sammenheng mellom referansemakt og transformasjonsledelse. En påstand kan her være at referansemakt er et sentralt verktøy i utøvelsen av transformasjonsledelse i praksis.

3.4.4 Ekspertmakt

En persons kunnskap og talent innenfor et område kan anerkjennes som spesial- og ekspertkompetanse (Vecchio, 1995, s.321). Tidligere ble ekspertmakt knyttet til spisskompetanse innenfor et spesifikt fagfelt. For de fleste av oss faller det seg naturlig å lytte til legens råd om egen helse, og vi kverulerer sjeldent når pilotene på ruteflyet sier at de ikke kan ta av grunnet været. Begge har ekspertmakt, innen sine respektive felt og det føles naturlig å la seg lede av ekspertisen. Ekspertmakt kan imidlertid også ha bakgrunn i mindre formelle kilder til kunnskap som for eksempel lang erfaring og nisjekompetanse som andre i organisasjonen ikke har og vanskelig kan overprøves.

I en forsvarskontekst vil det nyopprettede spesialistkorpset naturlig falle inn i kategorien personell som kan inneha ekspertmakt enten gjennom formell utdanning eller tjenesteerfaring innenfor et fagområde. Offiserskorpset derimot, som er tiltenkt å ha overordnet breddekompetanse (Forsvarsdepartementet, 2015, s.6) vil gjennom sin rang i utgangspunktet være generalister med legitim makt og virker i utgangspunktet ikke å være gjenstand for

ekspertmakt slik ordningen er presentert. I dag ser vi imidlertid at ekspertmakt også kan tilkomme personer med kunnskap og ekspertise innen lederskap og organisering (Kirkhaug, 2015, s.58). Dette har sammenheng med at en rekke organisasjoner i dag fremstår som mer komplekse, og kunnskaper om dette dermed blir et spesialfelt. Det er derfor ikke utenkelig at offiserer i fremtiden kan inneha ekspertkompetanse som følge av sin lederskapsekspertise. Da innføringen av OMT fortsatt er i startgropen vil det ikke være utenkelig at ekspertisen som før var samlet i enhetsbefalets søyle nå også blir spredd til begge personellkategoriene. Dette gjennom at en del tidligere offiserer har konvertert til spesialister og vise versa.

4 Metode

I dette kapittelet redegjøres det for de metodiske valg og vurderinger vi har gjort i forbindelse med studiens gjennomføring. Studien er meldt inn og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), samt av Forsvarets Høyskole som er godkjenningmyndighet for innhenting av opplysninger om Forsvaret til forskningsformål (Vedlegg A og B). Berørte avdelinger er i dette tilfellet underlagt Marinen, og undersøkelsen er godkjent av Marinens stabssjef, Kommandør Bjørn Egenberg (Epostkorrespondanse, 20.12.2017).

4.1 Valg av forskningsdesign

Studiens problemstilling innebærer å finne ut hvordan lederskapet i dag oppleves hos besetningene på ubåt, fregatt og korvett gjennom situasjoner og fenomener i tjenesten. Implementeringen av OMT ble gjennomført for like under to år siden i Sjøforsvaret. Siden studiens formål er å finne ut hvordan virkeligheten oppfattes kort tid etter innføring, er eventuelle tidligere data derfor i mindre grad relevante. Studien søker å beskrive hvordan virkeligheten oppleves og er av den beskrivende arten (Jacobsen, 2015, s.82). Virkeligheten som studien forsøker å beskrive antas å ha mange variabler, hvor alle ikke er kjente for oss som forskere. De ulike besetningene og deres medlemmer kan også oppleve og vektlegge disse variablene ulikt. Dette fører til at det vil være rom for en del åpne spørsmål som enhetene kan svare på, hvor det også kan være behov for oppfølgingsspørsmål for å få frem interessante momenter. Det vil derfor være mest hensiktsmessig at vi som forskere stiller spørsmål direkte til enhetene fremfor en skriftlig standardisert spørreundersøkelse. På denne måten kan kroppsspråk, engasjement og innlevelse også tolkes, samt at det er mulig å raskt tilpasse oppfølgingsspørsmål basert på dette. Derfor anses et intensivt opplegg med få enheter gjennom intervju som det beste alternativet for å svare på problemstillingen.

Siden det er mange variabler og det hos respondentene dermed kan oppleves som komplekst å besvare spørsmål er gruppeintervju valgt fremfor intervju med hver enkelt respondent. Der en respondent initialt ikke har klare meninger om et tema kan en annen gi gode beskrivelser som utløser en gruppediskusjon. På den andre siden medfører gruppeintervju en del utfordringer som for eksempel at gruppen forlater et interessant tema for raskt eller sporer av, at en respondent ikke bidrar i gruppen eller alle snakker samtidig. Det er også problematisk dersom en respondent dominerer diskusjonen og farger denne, eventuelt passiviserer andre. I lys av at vi her tilnærmer oss en militær organisasjon med et

etablert hierarki, er det stor sannsynlighet for at dette kan inntreffe. Her må vi være forberedt til å gripe inn og stimulere til at alle respondentenes synspunkter blir representert (Jacobsen, 2015, s.164). Ved å sørge for at involverte respondenter i de ulike intervjuene er gjort kjent med viktigheten av gjensidig og inkluderende diskusjon, hvor alles bidrag er relevant anser vi gruppeintervju som godt egnet.

Med utgangspunkt i en kvalitativ tilnærming til forskningen faller det naturlig med et induktivt opplegg. Induktiv metode ansees som egnet der virkeligheten i mindre grad er stabil og objektiv, hvor det er utfordrende å lage teorier om virkeligheten og hvordan denne henger sammen. Da vil det være mest hensiktsmessig å gå fra empiri til teori, der forskeren går ut i virkeligheten med et objektivt syn, innhenter all relevant data, for til slutt å analysere disse. Ut ifra denne åpne tilnærmingen skal teorien deretter dannes (Jacobsen, 2015, s.28). Da studien har en begrenset tids- og ressursramme er det for oss som forskere nødvendig å snevre inn den empiriske mengden innhentede data. For å øke sjansene for å samle inn mest mulig relevant data har vi identifisert det vi antar som aktuell teori som kan bidra til å utforme relevante innsamlings spørsmål. Dette er i hovedsak den teorien som er presentert i teorikapittelet. I analysen er det imidlertid viktig å ikke låse til denne, og at vi som forskere er åpne for å se i andre retninger for å forklare enkeltfunn. Det er ikke vår hensikt å lage ny teori om et fenomen, men snarere beskrive og forklare fenomenene i relasjon til eksisterende teori.

4.2 Utvalg

Da studiens problemstilling tar utgangspunkt i gitte grupper bestående av flere fartøy og fartøystyper med store besetninger vil det være tids- og ressurskrevende å undersøke alle enhetene. Det er også variasjon i besetningenes størrelse og sammensetning fra ca. 21 personer på korbett til over 130 på fregatt. Populasjonen er ikke homogen, på bakgrunn av varierende grads- og erfaringsnivå og tjenestetype. Dette kan påvirke populasjonens eksponering for OMT. Gruppene som velges ut til intervju vil være relativt små i sammenheng med den totale populasjonen. Et tilfeldig utvalg i populasjonen ansees derfor ikke å gi et riktig utvalg. Dette fordi enkelte personellkategorier kan bli over- eller underrepresentert (Jacobsen, 2015, s.181). En mer hensiktsmessig metode for å sikre at hele populasjonen blir representert vil være å besørge at hvert gruppeintervju inneholder respondenter fra begge personellkategorier (spesialistkorpset og offiserskorpset), samt de tre bransjene våpenteknisk, skipsteknisk og operativ. Dette gir en gruppestørrelse på seks respondenter, et antall som støttes av Jacobsen for fokusgrupper som skal jobbe med

komplekse, forklarende problemstillinger som kan vekke sterke følelser (Jacobsen, 2015, s.161-162). Fartøyenes ledelse er derfor blitt benyttet som bistand til å velge ut relevante respondenter fra hver personellkategori til det samlede intervjuet.

I den grad det er mulig å generalisere hele populasjonen (fartøystypen) på bakgrunn av kvalitativ metode, er det tatt utgangspunkt i gruppeintervju på to forskjellige fartøy innenfor hver klasse, noe som gir totalt seks intervjuer. Dette for å øke den eksterne gyldigheten i studien og se om det er samsvarende eller sprikende data mellom de to gruppene som representerer samme fartøystype. Forskjeller i kultur, erfaringer, aktivitetsnivå og arbeidspress vil være parametere som kan være med å forme gruppens synspunkter og beskrivelser av virkeligheten. Dette i tillegg til variasjoner i ledelsesmiljøet og organiseringen om bord på to fartøyer som i utgangspunktet skal være like. Da forfatterne har bakgrunn fra en og samme besetning på ubåt er det besluttet at denne besetningen holdes utenfor studien av forskningsetiske grunner. Generalisering av en populasjon er vanskeligere å få til, siden det er få enheter som undersøkes, og at disse i dette studiets tilfelle ikke er trukket ut gjennom ett tilfeldig utvalg, men snarere håndplukket for at alle bransjer og personellkategorier skal bli representert. Dette utvalget representerer da ikke hele populasjonen. Antall enheter som undersøkes øker imidlertid muligheten for generalisering. Det er også andre utfordringer ved å generalisere de funnene. Vi vil ikke ha måletall for de fenomenene og svarene vi får, rett og slett fordi det er en samtale der det vil bli komplisert og tidkrevende om alle svar skulle blitt definert med tall. Siden vi ikke har disse måletallene er det vanskelig å beskrive i hvilken grad ulike faktorer blir vektlagt hos respondenter innenfor en gitt gruppe, men også sammenligne vektingen av faktorer mellom ulike grupper. Siden alle i gruppen ikke er like aktive vil svarene som avgis heller ikke nødvendigvis være representativt for hele gruppen. Selv om alle tilsynelatende er enige i svaret på et spørsmål vil det alltid være faktorer som spiller inn i validiteten av dette. Det kan være at en respondent ikke tør å motsi resten av gruppen av sosiale hensyn eller rett og slett bare ønsker å bli ferdig med intervjuet.

4.3 Ethiske overveielser

Å gjennomføre en studie av en organisasjon man selv er en del av kan ha noen etiske fallgruver (Jacobsen, 2015, s.57). Det stilles blant annet høye krav til å holde en kritisk avstand samt forholde seg nøytral til det man undersøker. Marinen som organisasjon, er til tross for et stort antall medlemmer i form av ansatte og vernepliktige ofte karakterisert som

relativt liten sosialt sett. Med dette menes at det er store andeler av organisasjonens medlemmer som kjenner hverandre. Som forskere kan vi derfor oppleve å intervju respondentene vi kjenner på et personlig plan, fra tidligere jobber i Marinen, eller i skolesammenheng i Forsvaret. Det er da særdeles viktig å ikke opptre partisk eller forutinntatt og ha en ryddig tilnærming til forskningsarbeidet, så vel som egen organisasjon.

Det er imidlertid en rekke fordeler knyttet til at studien fokuserer på deler av egen organisasjon. Forsvaret er en kompleks organisasjon og vi anser vår samlede 26 års erfaring fra Forsvaret som en nyttig ballast for å øke forståelsen såfremt vi evner å la teori og faktiske observasjoner ligge til grunn, fremfor allerede etablerte meninger og holdninger.

Organisasjonens størrelse, som medfører at mange kjenner hverandre, inkludert oss som forskere gjør at det er lettere å få innpass. Ved å kjenne organisasjonen og dens kultur vil man lettere vite hvem man skal kontakte, samt hvordan tilrettelegge for en vellykket datainnsamling. Gjennom egen erfaring har vi blant annet erfart at intervjuer mottas med større entusiasme enn lange upersonlige, mailbaserte spørreskjema. Det faktum at studien fokuserer på et dagsaktuelt tema innenfor organisasjonen i kombinasjon med at vi for mange av studiens deltagere er kjente ansikter håper vi er med på å øke entusiasmen og deltagelsesønsket, uten at den går på bekostning av frivillighet (Jacobsen, 2015, s.47).

Studien er i høyeste grad basert på frivillighet og informert samtykke. Alle respondenter vurderes til å ha kompetanse og forståelse til å vurdere egen deltagelse. En viktig faktor her er anonymitet. I lys av at undersøkelsen baserer seg på anonymisering av navn, vil det være utfordringer særlig knyttet til hvorvidt stilling skal oppgis. Det faktum at Marinen sosialt sett er «liten» kan medføre en lavere grad av anonymitet dersom stillingsnavn oppgis. Da marinen kun har 5 fregatter, vil det eksempelvis være mulig å spore et utsagn gitt i undersøkelsen fra en av de 5 nestkommanderende. Dette er et argument for at stilling ikke bør knyttes til respondentenes uttalelser. På den andre siden kan stillingsnavn skape ett bilde av erfaringsnivå og kompetanse, og således påvirke grad av gyldighet i utsagnene til den enkelte respondent. Dette er en viktig faktor for å ivareta troverdigheten til de innsamlede dataene, som også potensielt skal være gjenstand for videre forskning. Som et kompromiss vil derfor respondentenes uttalelser presenteres ordrett med personellkategori, bransje og fartøystype, men ikke stillingsnavn som referanse. Detaljerte beskrivelser av hendelser kan også medføre personidentifisering. Gjengivelse av slike situasjoner må derfor brukes med omhu for å beskytte respondentene. Dette samt at eventuelle opptak og koblinger til

personalia destrueres ved studiens ferdigstillelse vil være med på å øke respondentenes tillit til personvernet.

Det vil alltid være et dilemma om hvorvidt man skal holde studiens hensikt skjult for respondenten eller ikke (Jacobsen, 2015, s.46). Da OMT er et høyaktuelt og kanskje for noen et betent tema, kan det forekomme respondenter som har en personlig agenda. Gjennom å kjenne problemstillingen kan disse forsøke å påvirke resultatet av forskningen i en retning. Vi finner det imidlertid viktigere å fremstå som åpne forskere, for å skape engasjement og tillit blant respondentene. Da vi som forskere er innstilt på at det kan forekomme for oss ukjente variabler, ser vi det som en fordel at respondentene kjenner problemstillingen og kan bidra til å belyse det ukjente.

Fenomenet juks forekommer ofte i forskning (Jacobsen, 2015, s.54), og vi må anta at leseren kan mistenke dette også hos oss. Særlig der forskeren selv har en interesse for å «pynte» på data er det fare for at dette kan forekomme. Da vi selv er offiserer i Marinen, og i ettertid ønsker å ha et godt forhold til både over og underordnede, kan vi beskyldes for å pynte på kritiske synspunkter mot ledelse og andre. Som forskere har vi ingen formell oppdragsgiver tilknyttet Forsvaret, eller økonomiske interesser knyttet til resultatet av forskningen. Problemstillingen vår er utformet for å øke forståelsen av det utøvde lederskap, og har ikke til hensikt å overprøve prosessene rundt reformen. Vi anser at valget av problemstilling er med på å øke vår troverdighet, da den tar for seg lederskap noe som ikke er kontroversielt i Forsvaret.

4.4 Gyldighet og Pålitelighet

Problemet knyttet til gyldigheten (validiteten) og pålitelighet (reliabilitet) i forskningen er like relevant selv om denne studien bruker kvalitativ metode for å besvare problemstillingen. Den interne gyldigheten omhandler blant annet om enhetene vi undersøker representerer en sann virkelighet. Mats Alvesson hevder at mennesker ofte verken kan eller vil avsløre virkeligheten, og at det i tillegg vil være et åpent spørsmål om enhetene faktisk representerer den virkeligheten de gir uttrykk for å representere (Jacobsen, 2015, s.229). I gruppeintervjuene vil de andres forventninger og reaksjoner, samt respondentenes roller i besetningen kunne påvirke oppriktigheten og riktigheten i beskrivelse av virkeligheten. Det at vi samler flere hierarkiske nivåer i samme gruppe, kan medføre at noen vegrer seg for å svare oppriktig i frykt for konsekvenser. Dette er noe som kan unngås ved å intervju de ulike nivåene separat. Samtidig vil man da miste muligheten for en bredere dialog og nyanserte

diskusjoner, noe vi vektet i større grad. I vår rolle som moderator under intervjuene vil vi tilstrebe å skape en atmosfære der respondentene oppfordres og gis mulighet til å åpne seg. På tross av dette kreves det en åpen refleksjon når dataene skal analyseres, siden problemet ikke kan ansees som eliminert.

Selv om respondentene ønsker å gi fra seg riktig informasjon er det viktig å ha en kritisk drøfting av hvorvidt kilden faktisk har nærhet til det fenomenet som diskuteres (Jacobsen, 2015, s.230). Dersom to respondenter har opplevd en situasjon i maskinrommet om bord og diskuterer denne er disse førstehåndskilder, mens en person som var et annet sted og er blitt gjenfortalt situasjonen er en annenhåndskilde. Disse har da ulik nærhet til hendelsen og fenomenet og er da nødvendigvis ikke like pålitelige i sin beskrivelse av virkeligheten. Dette er noe forskeren må ta høyde for i sine observasjoner. For å øke gyldigheten i studien er det viktig å kontrollere kilder opp mot hverandre og ideelt sett burde disse være uavhengige av hverandre.

Når det gjelder dataenes tidsrelevans er gruppeintervjuene gjennomført i perioden februar-april, og således på ett sent tidspunkt i studien. Foruten ulempen knyttet til kort tid til transkribering og analyse er det her identifisert flere fordeler. Siden implementeringen av OMT er en fersk inngripen i organisasjonen vil det sene tidspunktet gi respondentene lengre tid til å erfare ordningens virkning. At datainnsamlingen er gjennomført sent i studiet gjør også at vi som forskere får tid til å øke egen kunnskap om OMT, slik at det blir enklere å identifisere de vesentlige faktorene rundt fenomenet, samt utforme gode intervju spørsmål for å belyse disse. En svakhet er her at det kan etableres en forutinntatthet som blinder ens evne til å se nye ting og ha et åpent sinn (Jacobsen, 2015, s.232). Vi må derfor være bevisst viktigheten av å holde et objektivt syn på den kunnskapen vi tilegner oss underveis.

Når det skal stilles direkte spørsmål til respondenten under gjennomføringen av intervjuer er det viktig å være klar over ulempen dette medfører. Den informasjonen som kommer som følger av forskerens stimuli, vil gjerne være førende for hvilken informasjon som blir presentert av respondentene og således svekke gyldigheten. Informasjon som derimot kommer uoppfordret fra respondenten bør tillegges større gyldighet, da dette er noe som kan antas å være nærmere personens oppfatning av fenomenet (Jacobsen, 2015, s.232).

Der den interne gyldigheten sier noe om fenomenet har blitt beskrevet på en riktig måte, tar den eksterne gyldigheten for seg hvorvidt og i hvilken grad funn i en undersøkelse kan generaliseres. Undersøkelse gjennom intervju (kvalitativ metode) egner seg godt til

teoretisk generalisering, der fenomener avdekkes og det oppdages forutsetninger for at noe skal inntreffe (Jacobsen, 2015, s.232).

4.5 Utforming av intervjuguide

Intervjuguiden er utformet med en sjekklister for oss som moderatorer for å effektivisere intervjuene. Intervjuguiden med sjekklister er vedlagt (vedlegg C). Formålet med intervjuguiden er å redusere dataomfanget, samt øke sannsynligheten for at relevant data blir samlet inn. Gjennom å identifisere relevante samtalepunkter og spørsmål vil man i større grad unngå irrelevante emner, samt få en mest mulig lik inngangsverdi og form på de ulike intervjuene. Dette anser vi som meget relevant da det gjennom bruk av semi-strukturerte intervjuer kan være utfordrende å analysere data dersom det blir et for stort fravær av struktur. Som ledd i utarbeidelsen av intervjuguiden vil vi be leseren ha studiens problemstilling og forskningsspørsmål friskt i minne:

Hvilken betydning har Ordningen for Militært Tilsatte (OMT) for utøvelse av lederskap på Sjøforsvarets ubåter, fregatter og korvetter?

- Hvilke konsekvenser har ordningen med hensyn på organisering og fordeling av kompetanse i et lederskapsperspektiv?
- Kan det her sees trender innen makt og ledelse som fra et teoretisk perspektiv kan forklares?

Etter identifisering av relevant teori, samt forstudie av organisasjonen delte vi intervjuet inn i fire emner:

1. **Organisasjon:** Dette emnet ble valgt siden studien tar utgangspunkt i en større organisatorisk endring. Vi anser det som viktig å skape et tidsriktig bilde av hvordan organisasjonen i form av hver enkelt besetning er sammensatt. Vi ønsker også å avdekke om det er gjort organisatoriske og hierarkiske endringer som følge av OMT.
2. **Ledelse:** Med dette emnet ønsker vi å identifisere hva respondentene mener om den utøvde ledelsen om bord i fartøyene, samt hvilke lederstiler og teknikker de mener fungerer og ikke fungerer. Vi ønsker her å fokusere på det mellommenneskelige planet og vil derfor ikke legge særlig vekt på styringsbegrepet innen lederskap. Vi har forhåpninger om at dette kan hjelpe oss i å forstå hvorvidt OMT har og i fremtiden kan påvirke utøvelsen av lederskapet.

-
3. **Makt og Autoritet:** Dette samtaleemnet er valgt på bakgrunn at det gjennom de innledende teoristudiene fremstår som en meget relevant faktor innen lederskap i sin helhet. Forsvarets organisering tilrettelegger også for en formell og sterk maktstruktur i utøvelsen av lederskap. Vi har imidlertid gjennom egen yrkeserfaring fra Sjøforsvaret sett at det også kan eksistere uformelle maktstrukturer som påvirker lederskapet, slik at vi vil ikke binde oss til å kun undersøke de formelle.
 4. **Erfaring og kompetanse:** Dette emnet tar utgangspunkt i at innføringen av OMT er basert på at bredde- og dybdekompetanse blir spredd på de to personellkategoriene OF og OR. Ved at spesialistkorpset tiltenkes en horisontal karriere er det nærliggende å anta at dets lokale erfaring om bord på fartøyene vil øke. Vi anser kompetanse som en høyaktuell faktor, da øking og optimalisering av denne har vært et gjennomgående tema i det politiske rammeverket til OMT.
 5. **Forventninger og Eventuelt:** Da vi i forkant av innsamlingen har gjort teoristudier for å redusere dataomfanget, anser vi det som viktig å tilrettelegge for at respondentene også kan komme med innspill som ikke er basert på vår innledende styring av intervjuet. Det er imidlertid en svakhet at dette punktet kommer som siste del av intervjuet, da det kan antas at respondentene blir farget av den mer strukturerte delen av intervjuet. Tidsperspektivet kan også medføre at respondentene ikke tar opp relevante temaer da de er lei og vil avslutte intervjuet. Vi ser det imidlertid som et akseptabelt kompromiss å ha denne strukturen, da det å åpne intervjuet med dette punktet medfører stor fare for avsporing og risiko for sprekk i tidsrammene for hvert intervju.

En del av spørsmålene presentert under de ulike hovedtemaene fremstår som nært beslektede og overlappende. Dette er en bevisst handling, da vi ønsker å øke antallet vinklinger på ulike fenomener, for å lettere kunne analysere dataene. Vi anser også at de overlappende spørsmålene vil kunne bidra til at flere respondenter kan komme med sine meninger.

4.6 Datainnsamling

Datainnsamlingen i undersøkelsen ble gjennomført i perioden februar til april 2018. Av totalt seks planlagte intervjuer ble dessverre bare fem gjennomført, da det ikke lyktes i å få innpass hos den siste fregattbesetningen i tiden frem mot ferdigstilling av oppgaven. Det ble også opplevd noe frafall i hver av gruppeintervjuene, slik at gruppenes størrelse varierte mellom fire til seks respondenter. Alle respondentene leverte samtykkeskjema (vedlegg D) og

Samtykket dermed også til bruk av diktafon under intervjuet. På opptakene ble respondentene bedt om å kun presentere seg med respondentnummer, personellkategori og bransje i den hensikt å øke anonymiseringsgraden. Disse er presentert under i den hensikt å gi et innblikk i de ulike gruppenes sammensetning, samt hvordan den enkelte respondent er referert til i teksten.

Tabell 1 - Oversikt over intervjuer og respondenter

Ubåt 1 - 28. feb 2018		
Respondent	Personellkategori/bransje	Referanse i tekst
1	OR/Våpenteknisk	UVB1-OR-Våpen
2	OR/Operativ	UVB1-OR-Operativ
3	OR/Skipsteknisk	UVB1-OR-Skipstek
4	OF/Våpenteknisk	UVB1-OF-Våpen
5	OF/Operativ	UVB1-OF-Operativ

Ubåt 2 - 28. feb 2018		
Respondent	Personellkategori/bransje	Referanse i tekst
1	OF/Skipsteknisk	UVB2-OF-Skipstek
2	OF/Våpenteknisk	UVB2-OF-Våpen
3	OF/Våpenteknisk	UVB2-OF-Våpen2
4	OF/Operativ	UVB2-OF-Operativ
5	OR/Operativ	UVB2-OR-Operativ

Kyst Korvett 1 - 5. mars 2018		
Respondent	Personellkategori/bransje	Referanse i tekst
1	OR/Skipsteknisk	KK1-OR-Skipstek
2	OF/Operativ	KK1-OF-Operativ
3	OF/Våpenteknisk	KK1-OF-Våpen
4	OR/Operativ	KK1-OR-Operativ
5	OR/Skipsteknisk	KK1-OR-Skipstek

Kyst Korvett 2 - 4. april 2018		
Respondent	Personellkategori/bransje	Referanse i tekst
1	OF/Skipsteknisk	KK2-OF-Skipstek
2	OR/Skipsteknisk	KK2-OR-Skipstek
3	OR/Operativ	KK2-OR-Operativ
4	OF/Operativ	KK2-OF-Operativ

Fregatt 1 - 5. april 2018		
Respondent	Personellkategori/bransje	Referanse i tekst
1	OR/Skipsteknisk	FF1-OR-Skipstek
2	OF/Operativ	FF1-OF-Operativ
3	OF/Våpenteknisk	FF1-OF-Våpen
4	OR/Operativ	FF1-OR-Operativ
5	OF/Operativ	FF1-OF-Operativ2
6	OR/Våpenteknisk	FF1-OR-Våpen

Noen av respondentene samtykket imidlertid til å kunne la seg kontakte i ettertid for eventuelle oppfølgings spørsmål, og noterte ned kontaktinformasjon som ble lagret på et eget ark av hensyn til anonymisering. Det har imidlertid ikke vært behov for oppklarende spørsmål siden disse i stor grad ble dekket inn fortløpende i intervjuene. Alle respondentene fikk tilsendt intervjuguiden (vedlegg C) i forkant av intervjuet i den hensikt å kunne forberede seg. Vi opplevde imidlertid at dette ble gjort i varierende grad hos de ulike respondentene. Noen stilte meget godt forberedt, mens andre hadde behov for gjennomgang av studiens problemstilling og formål. Det at noen ikke hadde lest gjennom den forhåndstilsendte informasjonen ble imidlertid av oss som forskere ikke opplevd som et stort problem. Det medførte imidlertid at intervjuene som inneholdt uforberedte respondenter ble ca. 10 minutter lengre som følge av en forenklet gjennomgang av studien og dens relevans

opp mot lederskap og OMT. Intervjuene var i utgangspunktet planlagt å vare i 60 minutter og opptakene varierte mellom 68 og 89 minutter.

Det ble observert at enkelte respondenter ytret misnøye rundt noen fenomener og det var tydelig at de var involvert i interne personlige konflikter eller misfornøyd med deler av sin arbeidssituasjon. Dette er en faktor som vi antar i varierende grad har vært med på å farge respondentenes beskrivelse av virkeligheten og i stor grad påvirke validiteten. Der dette tydelig fremkom forsøkte vi å stille oppklarende spørsmål for å identifisere hvorvidt konflikten var relevante for problemstillingen eller ikke. Dette forlenget også noen av intervjuene. Da det var tilfeller der det var meget tydelig at respondenter var farget av en konflikt, kan vi ikke utelukke at det også kan ha vært mindre synlige forhold som har påvirket de enkelte respondentene sitt syn på ett fenomen. Det vil derfor være utfordrende å avveie de enkelte respondentenes utsagn opp imot hverandre direkte, slik at dette må gjøres med forsiktighet.

Andre faktorer som påvirket intervjuenes lengde var gruppenes størrelse og generelle engasjement. De små gruppene behøvde større grad av innspill fra oss som moderatorer for å komme i gang, mens de større gruppene hadde en tendens til å behøve innspill for at diskusjonene ikke skulle spore av eller gå for langt. Personlig opplevde vi også en stor progresjon i hvordan å gjennomføre intervjuene, noe som bidro til å øke effektiviteten, uten at det gikk på bekostning av respondentenes mulighet til å uttrykke seg upåvirket.

Opptakene fra intervjuene ble siden transkribert om til totalt 92 sider (45670 ord) tekst som ble gjennomgått en ekstra gang for å kvalitetssikre at vi begge to var enige i oppfattelsen av samtalene. Vi opplevde at tiden til transkribering tok ca. 8 timer pr time opptak, noe som var noe mer enn forventet. Talemåter, dialekter og det faktum at enkelte respondenter snakket i munnen på hverandre gjorde det til tider utfordrende å gjøre talen om til sammenhengende tekst for videre analyse. Gjennom å ta notater underveis, samt transkribere dataene kort tid etter gjennomføring har vi i større grad kunnet tolke andre uttrykksformer enn kun det verbale.

5 Funn og Analyse

I dette kapitlet vil vi presentere våre funn fra de gjennomførte gruppeintervjuene. Der vi ser likheter og ulikheter mellom de ulike besetningene og fartøystypene vil vi påpeke dette. Til tross for at det metodisk vil være utfordrende å generalisere alle fartøystypene basert på funnene, vil fenomener som fremtrer likt i alle intervjuene kunne øke den potensielle relevansen i de delene av populasjonene som ikke er undersøkt. Det ble under intervjuene og i analysen fokusert på å vende tilbake til studiens problemstilling, og det ble forsøkt å bekrefte/avkrefte om noen av fenomenene kunne relateres til innføringen av OMT. Vi avsluttet hvert intervju med å diskutere respondentenes forventinger til ordningen, samt lot dem diskutere eventuelle andre emner de fant relevant, sett opp i mot studiens problemstilling. En del av funnene gjort under eventuelt var ikke relevant for problemstillingen, men var likevel av samfunnsvitenskapelig interesse, og vil kort bli redegjort for i et avsnitt dedikert for forslag til ny og videre forskning. Vi vil under presentere og drøfte de aktuelle funnene innenfor hvert sitt hovedtema.

5.1 Organisasjon og hierarki

Intervjuene ble innledet ved å snakke om fartøyets organisasjon, hierarki og struktur før og etter implementeringen av OMT. De tre fartøystypene er i hovedtrekk organisert i tre overordnede bransjer; *operativ*, *skipsteknisk* og *våpenteknisk*. Hver bransje ledes av en detaljoffiser, som avdelingsleder. Dette systemet fremstår upåvirket av innføringen av OMT. Innen hver bransje er det et fagmessig hierarki, hvor detaljoffiseren er øverst og eventuelle vernepliktige er nederst. Detaljene kan i noen tilfeller inneha flere underfagområder. Et eksempel er at det innen skipsteknisk kan være både elektrikere og maskinister, organisert i to parallelle fagmessige hierarkier ledet av en maskinmester. Innen operativ bransje kan det likeledes være en sambandsavdeling, ulike krigføringsavdelinger og navigatører som ledes av en operasjonsoffiser. Detaljoffiserene har bakgrunn fra sin detalj, men ikke nødvendigvis fra alle underkategoriene innen detaljen. På fartøystypene som er undersøkt har detaljoffiserene høy kompetanse innenfor ett fagfelt, men er samtidig avhengig av å støtte seg på kompetansefelt de selv ikke innehar. Dette tyder på at organisasjonen har likhetstrekk med det profesjonelle byråkratiet, der de ansatte har høy grad av kompetanse og vet hvordan oppgavene best løses (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.105). Fellesnevneren for stillingene diskutert under intervjuene er at det også er krav til erfaring i hver enkelt stilling. Eksempelvis kreves det erfaring som 2. maskinist for å kunne bli 1. maskinist, og videre

erfaring som 1. maskinist for å bli maskinmester og detaljoffiser. Dette indikerer at det i de undersøkte organisasjonene er satt et system med en rekke formelle krav, som i stor grad medfører en form for spesialisering av lederne i deres karriere om bord på fartøyet, og stillingen man sitter i fungerer som en opplæringstilling til den neste. Dette motstrider noe Mintzbergs beskrivelse av det profesjonelle hierarkiet, der det i gis uttrykk for at det er den formelle utdanningen som gir grunnlaget for spesialisering (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 104). Samtidig presenteres legeyrket og helsevesenet som nære eksempler på det profesjonelle byråkratiet. Da det i dette eksempelet også krever at turnuslegene praktiserer før de avanserer til overlege er det mer hensiktsmessig å dra paralleller mellom sykehusadministrasjon og skipssjef. De trenger ikke nødvendigvis ha samme bakgrunn som dem de skal lede. Gjennom at detaljoffiserene fagspesialiseres som en del av sin karriere oppover i hierarkiet, synes å ikke samsvare med Forsvarsdepartementets beskrivelse av offisers- og befalsrollene innen OMT. Her beskrives offiserens primære rolle som ledelse, kommando og kontroll, mens spesialistbefalet skal representere dybdekompetansen og det utøvende lederskapet (Forsvarsdepartementet 2015, s.26-27). De offiserene som leder de ulike detaljene har ofte mest fartstid og høyest kompetanse. Dette er tegn som peker i retning av maskinbyråkratiet, med lavere grad av frihet for de ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.102). Sett opp i mot Forsvarsdepartementets beskrivelse av OMT er det på de undersøkte fartøyene ikke gjort større organisatoriske endringer som er tilpasset de nye offisers- og befalsrollene.

Hovedtrekkene i intervjuene hva angår organisasjonens tilpasning er at det så langt kun er gjort mindre administrative endringer på fartøystypene, og at utøvelsen av de ulike stillingene i hierarkiet forløper seg likt som før. Dette understrekes av en erfaren offiser på fregatt: «Det er jo liten endring til hvordan det var før. Det er noen, og det er de samme folkene, noen har byttet distinksjoner, noen har ikke. Ellers er det som før.»⁴ Respondentene beskriver at noe personell har konvertert fra offiser til spesialistbefal, samt at en del stillinger er omgjort til å kunne bekles av både OF og OR og nå ofte kalles «skråstrekstillinger». Personell som har konvertert og skiftet distinksjoner er da i kategorien tidligere offiserer fra enhetsbefalsordningen, som ikke innehar krigsskoleutdanning, men har befalsutdanning. En del av dette personellet har sivile maritimt rettede utdanninger som teknisk fagskole eller høyskole for å kunne bekle stillinger innen sitt fagfelt. Denne organisatoriske endringen

⁴ FF1-OF-Våpen

oppleves og beskrives også av personell på ubåt: «Ja, det har kommet flere delte stillinger, der man kan sitte som spesialist og OF. Men utover at noen har byttet distinksjoner visuelt, så har jeg ikke noe kjempeinntrykk av at det har endret hverken struktur eller ja..»⁵

Selv om fokusgruppene beskriver en relativt lik opplevd grad av endring fremkommer det også noen ulikheter. På fregatt opplyste respondentene at det er opprettet opplæringsstillinger for maskinutdannede offiserer fra Sjøkrigsskolen. Disse stillingene er sidestilt med 2. maskinist og er tiltenk å gi offiserene den nødvendige kompetansen før de avanserer videre i hierarkiet. Dette tolkes som en direkte tilpasning til OMT, da det ble beskrevet at tidligere startet den samme kategorien personell som 5. maskinist, i den nedre del av stillingshierarkiet. Dette tyder på at man prøver å tilpasse seg til OMT, ved at offiserer skal bli opplært i typiske lederbaserte stillinger, fremfor fokuset på spesialiserte stillinger som i mindre grad er relevant for en senere lederstilling. Dette kan tyde på en overgang fra maskinbyråkratiet mot det profesjonelle.

Gjennom studien fremkom det også at til tross for at OMT offisielt trådte i kraft i Sjøforsvaret for snart to år siden oppleves det som at det fortsatt er og har vært en glidende overgang. Noe av den opplevde glidende overgangen kan forklares av at det ved ordningens innføring var en rekke symbolske og administrative forhold som ikke var klare, som eksempelvis distinksjoner til det nyopprettede spesialistkorpset: «Det var jo kaos i begynnelsen med forsinkede distinksjoner.»⁶ Det at utleveringen av de nye offisielle distinksjonene ikke var klar ved ordningens inntreden kan ha medført at respondentene opplevde innfasingen av spesialistkorpset som mer glidende og mindre absolutt enn styringsdokumentenes intensjon. En annen faktor som påvirker den opplevde effekten av gradvis innfasing er at konverteringen til spesialistbefal for offiserer uten krigsskole har blitt gjort på frivillig basis, noe som har medført en ytterligere gradvis overgang. Noen av respondentene ytret her også at de følte seg oppfordret av sine fagforeninger til å vente med å konvertere til de administrative forholdene og rettighetene var klarlagt. Respondentenes tilsynelatende negative reaksjoner rundt manglende symbolske og administrative forhold kan tyde på at de institusjonalisert og identifiserer seg med et maskinbyråkrati. Dette da maskinbyråkratiet gjennom sin rigide form krever en robust støttestruktur. Et fravær av administrative forhold som skrevne rettigheter og distinksjoner kan ha medført et avvik

⁵ UVB1-OR-Våpen

⁶ KK1-OF-Operativ

mellom respondentenes forventinger og deres formening om byråkratiets kontroll. Dette kan forklare respondentenes bruk av ordet «kaos».

Det at de organisatoriske endringene tilsynelatende har forekommet over tid kan fra et forskningsperspektiv påvirke respondentenes evne til å håndfast identifisere hvilke organisatoriske endringer som har påvirket deres daglige virke og utøvelsen av lederskapet. Dette ble understreket av en av korvettenes offiserer med lang fartstid i Sjøforsvaret: «Veldig små endringer over tid kan bety at det har skjedd noe, men jeg kan ikke se de store endringene for å være helt ærlig - det er veldig likt som det var i 2016.»⁷

Ubåt, fregatt og korvett driftes fortsatt etter «lean manning»⁸ prinsippet og det er i liten grad observert tilføring eller fjerning av stillinger utover de tidligere nevnte opplæringsstillingene for maskinoffiserer på fregatt. En del stillingsbeskrivelser er som nevnt skrevet om, i den hensikt å tilpasse organisasjonen til de to nye gradssystemene.

En sentral funksjon som her er utledet er sjefsmester. Som et ledd i implementeringen skal alle avdelinger ha utnevnt en sjefsmester, representert av fartøyets eldste spesialistbefal som skal opptre som rådgiver og støttespiller for avdelingssjefen eller skipssjefen. Med eldste menes her høyeste grad innen spesialistkorpset. Sjefsmester-rollen er dermed ikke bundet opp til en fast stilling om bord, og kan således representeres av personell fra alle bransjer. I Hæren har tilsvarende stilling fått navnet sjefssersjant og er også innført på alle avdelingsnivåer (Fog, 2016 og Sagosen, 2016). I Hæren fremkommer sjefssersjanten som en ny stilling som skal samarbeide med den allerede eksisterende avdelingssjefen og hans nestkommanderende om ledelsen av avdelingen. Sjefssersjanten er av Fog (2016) og Sagosen (2016) omtalt som en meget sentral del av den nye ordningen og utøvelsen av denne. Den fremkommer her som allerede relativt godt manifestert i avdelingens ledelse, og Fogs (2016) respondenter har tydelige formeninger om rollens virkemåte og mandat. På våre spørsmål rundt innføringen av den tilsvarende sjefsmesterrollen på fartøyene i Sjøforsvaret var respondentenes svar imidlertid mer varierende og vage. Det fremstod her som at dette var mer et verv av formalitetshensyn enn en egen funksjon i ledelsen av fartøyet. Det var også varierende kunnskap rundt emnet i sin helhet, spesielt på de mindre fartøyene ubåt og korvett.

⁷ KK2-OF-Operativ

⁸ Et begrep brukt i Sjøforsvaret som beskriver fartøysbesetninger som er satt opp med fokus på at en person kan ha flere tilleggsfunksjoner, samt at fartøyenes moderne systemer og automasjon tillater å ha mindre besetninger enn sammenlignet med eldre og mindre moderne fartøyer av samme størrelse.

Utsagn som «Hva er sjefsmester?»⁹ og «Jeg har hørt noen kaller seg det, men jeg vet ikke..»¹⁰ indikerer at denne rollen ikke er like fremtredende og sentral i fartøyenes organisasjon som det Fogs (2016) studie presenterer fra Hæren. På fregatt fremstår imidlertid sjefsmesterrollen som mer tydelig og innarbeidet, da denne er knyttet opp til en fast stilling som har ansvaret for mye av den interne daglige driften av fartøyet, og inngår således i fartøyets ledergruppe.

Videre i alle intervjuene ble hierarkiet og hvordan spesialister og offiserer er organisert om bord diskutert. Her ble det uttalt at det på alle tre fartøystypene, spesielt i skipsteknisk detalj, er tilfeller hvor offiserer hierarkisk er underordnet spesialistbefal. Dette nevnes blant annet i et intervju på ubåt vedrørende 1. maskinist stillingen: «Det er en OR, som da har ansvaret for drift av personell innenfor sin detalj, mens alle under han er OF. Så det er jo litt sånn spesielt.»¹¹ Det legges imidlertid ikke skjul på at stillingen gir autoritet ovenfor underlagt personell, noe som ble understreket også på fregatt: «Sitter du i en 1er stilling, om du er OF eller OR, så er det du som styrer sjappen. Det er ikke han OF-en bare fordi han er OF.»¹² Forsvaret er en organisasjon som i stor grad er bygget opp rundt det hierarkiske systemet, der stilling og formelle grader er styrende for omfanget av myndighet og autoritet. Militært personell med høy grad har rang over personell med lavere grad. I dette tilfellet er det spesialistbefal med lavere grad som leder nyutdannede og mindre erfarne offiserer fra Sjøkrigsskolen som har høyere grad. Det uttales at det er nødvendig med denne organiseringen for at offiserene skal kunne tilegne seg tilstrekkelig med fagkompetanse før avansement til en høyere stilling. Således kan man si at denne organiseringen undergraver formålet til OMT, da det er personell med fagkompetanse og dybdekunnskap som leder personell med lederkompetanse og breddekunnskap. Det fremstår imidlertid som at denne organiseringen er nødvendig og gjort for å sikre overordnet operativitet. Kanskje kan dette være tegnene på en overgang i retning fra det maskinelle til det profesjonelle hierarkiet, der det i en overgangsperiode vil være personell med lavere grad som innehar de hierarkiske lederposisjonene frem til tilstrekkelig kompetanse er oppnådd.

Ut ifra stillinger om bord fremstår hierarkiet i tråd med det Max Weber (2000) beskriver, gjennom at det i de ulike stillingene er definert hvor mye autoritet og myndighet man har. Gradssystemet derimot undergraver i dette tilfellet prinsippet om at den som sitter i

⁹ UVB2-OF-Skipstek

¹⁰ KK2-OF-Operativ

¹¹ UVB2-OF-Skipstek

¹² FF1-OR-Skipstek

en ledende stilling også har mest autoritet i form av sin militære grad. Dette er en faktor som Webers (2000) teori om hierarki ikke i like stor grad tar høyde for, da grad og stilling her er frikoblet og i visse tilfeller fremstår som invertert. På bakgrunn av de gjennomførte intervjuene fremstår autoritet i form av stilling som sterkere enn den man oppnår i form av grad og personellkategori. Hvorvidt dette er en varig tilstand eller noe som eksisterer som en tilpasning til OMT kan vi vanskelig si noe om. Personellet har i stor grad de samme stillingene og arbeidsoppgavene, foruten å ha skiftet personellkategori. Det vi derimot kan hevde er at de undersøkte fartøyenes organisasjon fremstår som mindre tilpasset og ikke like godt integrert i den nye ordningens overordnede intensjon som det Fog (2016) og Sagosen (2016) beskriver fra sine studier i Hæren. Dette til tross for at begge disse studiene ble gjort på en tidlig fase av implementeringen, der man skulle trodd at den kun var i en startfase. En forklaring kan være ressursmangel i Sjøforsvarets støttefunksjon sammenlignet med Hærens som del av byråkratiet. Det har vi imidlertid ikke empiri til å kunne bekrefte eller avkrefte.

Oppsummert er det på ubåt og kystkorvett hverken tilført eller fjernet stillinger, det er kun gjort endringer i stillingsbeskrivelser for å tilpasse disse til de nye gradene og personellkategoriene. På fregatt er det opprettet nye stillinger i skipsteknisk bransje i den hensikt å være opplæringsstillinger for OFer som kommer fra Sjøkrigsskolen. Dette anses som en tilpasning til OMT, da de tiltrer i en opplæringsstilling fremfor 5. maskiniststilling som tidligere praktisert.

Når det gjelder inkludering av spesialistkorpset i fartøysledelsen forteller respondentene om en ulik praksis på de ulike fartøystypene. Den omtalte sjefsmesteren som skulle vært utnevnt i hver avdeling er ikke enda implementert på ubåt og spesialister er da heller ikke blitt innlemmet i fartøysledelsen. På korvett er det utnevnt en sjefsmester på hvert fartøy, der vedkommende deltar i ledermøtene om bord. Ut ifra respondentenes beskrivelser av hva denne rollen innebærer virker det ikke å være en veldig tydelig rolle og det kan virke som at rolleavklaring i denne stillingen har vært dårlig kommunisert. På fregatt er sjefsmester inkludert i fartøyets skipsledelse og virker å ha en tydeligere rolle sammenlignet med kystkorvett. Til forskjell fra de andre fartøystypene er sjefsmester-rollen her knyttet opp mot en fast stilling, snarere enn en form for verv slik det presenteres på kystkorvett. Det kan konkluderes med at det er gjort få organisatoriske endringer på noen av fartøystypene som følger av implementeringen av OMT 1. august 2016. Vårt generelle inntrykk er at de endringene som er implementert er utført i den hensikt å formelt konvertere organisasjonen i

tråd med sentrale føringer, men samtidig i størst mulig grad beholde stillingshierarkiet og den gjeldende fartøystrukturen.

5.2 Ledelse

Gruppene ble i denne delen av intervjuet bedt om å beskrive hvilken type lederskap som ble utøvd om bord med egne ord. Hensikten med dette var å avdekke eventuelle nyanser og forskjeller, samt om det var noe som kunne knyttes til innføringen av OMT. Her opplevde vi at samtlige grupper initialt hadde problemer med å konkretisere en bestemt type lederstil som var mest fremtredende og vi erfarte som moderatorer å måtte eksemplifisere og utdype spørsmålene ytterligere for å få i gang samtalen. Ved bruk av stikkord som oppdrags- og intensjonsbasert lederskap, detaljstyring, passiv ledelse og autoritær ledelse kom samtalen imidlertid raskt i gang. Til tross for at gruppen nå så ut til å ha etablert en større felles forståelse for spørsmålet var det for respondentene fortsatt vanskelig å peke ut en konkret type: «Her om bord tror jeg du finner alt.»¹³ og «Ja, også er det situasjonsavhengig også ikke sant.»¹⁴ Med situasjonsavhengig tolkes det at fartøyenes oppdragsportefølje medfører at besetningen opplever det mange vil karakterisere som et variert og skiftende arbeidsmiljø. Noen dager kan bestå av rutinemessig vedlikehold og kontortid langs kai, mens andre er preget av alvor og potensielt farlige situasjoner. Presiseringen om at utøvelsen i stor grad var situasjonsavhengig, er noe som direkte kan sammenlignes med Kirkhaugs (2015) beskrivelse av et dynamisk lederskap omtalt i teorikapitlet. Respondentene gav uttrykk for at variasjonen i ledelse i takt med situasjonen ble sett på som naturlig, men at den delegerende og intensjonsbaserte tilnærmingen var den mest foretrukne:

Jeg føler at delegerende og intensjonsbasert ledelse fungerer best, og at det er det det er mest av, men når det tilspisser seg eller er hektisk så blir det mer detaljstyring. Det er nødvendig av og til, man må finne balansen.¹⁵

I teorikapitlet omtaler vi *oppdragsbasert* ledelse som en overordnet ledelsesfilosofi i Forsvaret. Vi tolker her respondentens beskrivelse av *intensjonsbasert ledelse* som et uttrykk for dette, og at vedkommende assosierer dette med en delegerende lederstil. I henhold til Hersey og Blanchards beskrivelser av lederstiler tyder dette på at delegerende lederstil er å foretrekke, noe som også stemmer bra der medarbeiderne har høy kompetanse og er

¹³ FF1-OR-Operativ

¹⁴ FF1-OF-Operativ

¹⁵ UVB1-OF-Operativ

motiverte for oppgaven som skal utføres, noe respondentene gav uttrykk for å ha (Thompson, 2011, s.46).

En offiser på fregatt utdypet lederstiler ytterligere:

Settingen er også viktig. På bro f. eks vil du jo aldri ha noe intensjonsbasert ledelse fra vakt sjef ikke sant. Hvis du sier til rormannen: «Ja hensikten er, jeg vil at du skal gå den veien der.» Sant, det funker ikke.¹⁶

Respondenten peker her på at det i andre tilfeller ikke er rom for å ha denne tilnærmingen til ledelse, men ha en positiv kontroll på at oppgaven blir korrekt utført. Dette fordi lederen er den som er best egnet til å bedømme situasjon og ta avgjørelsene. Dette samsvarer med en instruerende lederstil hvor hovedfokus er på oppgave og ikke medarbeider (Thompson, 2011, s.42). På bakgrunn av dette fremstår gruppene som samstemte om at det ikke finnes én type ledelse som er forenelig i alle situasjoner, og lederskapet må tilpasses til hva som er mest hensiktsmessig. Det fremkommer imidlertid at utstrakt bruk av den autoritære og styrende formen for ledelse bør og må legitimeres gjennom en passende situasjon. Passende situasjoner ble ofte beskrevet som de tidskritiske og potensielt farlige. En annen faktor som kunne bidra til legitimering av utstrakt styrende ledelse var kunnskap hos de involverte partene. Det fremkommer at jo lavere kompetanse de ledede individene har, desto større er tendensen til en mer styrende tilnærming fra lederen: «Intensjonsbasert ledelse stiller ganske store krav til de under deg med tanke på kompetanse»¹⁷ Dette underbygger igjen Blanchards beskrivelse av situasjonsbestemt ledelse, som sier at der kompetansen er lav er det mest hensiktsmessig med instruerende eller coachende ledelse (Thompson, 2011, s.48). Samtidig hadde også respondentene negative assosiasjoner til fravær av intensjonsbasert ledelse i situasjoner hvor de selv følte det kompetanse- og tidsmessige aspektet tilsa at detaljstyring ikke var nødvendig: «Jeg merker jeg blir jævla provosert hvis sjefen begynner å trådstyre ting han over hodet ikke trenger å trådstyre.»¹⁸ Dette kan indikere at dersom en høy grad av dybdespesialisert personell inngår i ledelsesprosessene vil det kunne redusere behovet for detaljstyring, og øke graden av delegerende ledelse siden dette er den foretrukne lederstilen. Det understreker også innvirkninger en leders potensielt feil valgte lederstil kan ha på medarbeidernes motivasjon. Det ble også omtalt motsatte tilfeller, der medarbeideren anså egen kompetanse for lav i forhold til egen erfaring og følte frustrasjon over lederens

¹⁶ FF1-OF-Operativ

¹⁷ FF1-OF-Operativ2

¹⁸ KK1-OF-Operativ

fraværende styring. Dette underbygger Kirkhaugs omtale av lederskap som kompleks og situasjonsbetinget (2015, s.37). På denne måten kan man påstå at selv små endringer i situasjon kan kreve en helt ny ledelsestilnærming.

På spørsmål om noen av de beskrevne ledelsesfenomenene kunne relateres til enten OF eller OR var svarene tvetydige og varierte. Respondentene klarte ikke å nevne klare skiller der offiserer eller spesialistbefal utmerket seg. Her var hovedinntrykket at lederstilene ble valgt basert på erfaring og personlige egenskaper fremfor personellkategori som skulle ledes. Dette tyder på at valg av lederstil ikke direkte er knyttet opp mot OMT som organisatorisk endring. Men basert på OMTs overordnede intensjon om økt grad av spesialisert kompetanse ser vi det sannsynlig at bruken av delegerende ledelse i fremtiden kan bli brukt i større grad (Forsvarsdepartementet, 2013 og 2015).

I *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* presiseres viktigheten av å være en god rollemodell for den som er leder (Forsvaret 2012, s.11). Det å være et forbilde med et godt og tilpasset verdigrunnlag er her presentert som viktige faktorer i det å kunne utøve oppdrags- og intensjonsbasert ledelse gjennom å fremstå troverdig. For å utdype begrepet rollemodell på fartøyene spurte vi gruppene hvilke egenskaper de mente var viktige å inneha som gode rollemodeller. Det å mestre faget sitt, gjennom kunnskap og erfaring, ble i alle gruppene og på alle nivåer nevnt som en viktig faktor. Dette ble poengtert under samtalene med en av korvettgruppene: «Altså det er jo lett å få respekt for noen som tydelig vet hva de holder på med. Gjerne utover det man forventer»¹⁹ Dette tyder på at det å ha et høyt kunnskaps- og erfaringsnivå er knyttet til respekt og fremstår som en viktig egenskap hos gode rollemodeller. Tid og erfaring om bord ble her direkte relatert til kunnskap og kompetanse siden tidsfaktoren bidrar til å øke de sistnevnte. Tid og erfaring om bord ble i midlertidig også understreket som en ikke absolutt garanti for å være en god rollemodell:

Har du stått lenge om bord og er gammel i «gamet» så gjør vel det som en innstegsverdi at du stiller litt høyere, men alt kommer jo tilbake til at det hjelper jo ikke å stå lenge om du er helt ubrukelig.²⁰

Under tilsvarende samtaleemne uttrykte en respondent fra fregatt et tilsvarende budskap: «Vi har jo noen som har vært veldig lenge om bord og er kjempeflinke i faget sitt, men som ikke er militær på noe som helst måte.»²¹ Med militær mente respondenten det å kjenne til de

¹⁹ KK1-OF-Våpen

²⁰ KK1-OF-Våpen

²¹ FF1-OF-Våpen

militærfaglige aspektene og ha helhetsforståelse for hele fartøyets organisasjon og hvordan en selv inngikk i denne. Vi tolker dette som at det for respondentene fremstår som viktig å inneha en kombinasjon av faglig dybde og overordnet militær helhetsforståelse for å fremstå som en god rollemodell.

I forbindelse med samtalene om en rollemodells egenskaper ble det i noen av intervjuene også avdekket forhold som kan relateres til ulike former for omsorg: «Man merker veldig fort om folk bryr seg om de rundt seg eller bare skal gjøre jobben sin.»²² Her var det imidlertid forskjellige oppfattelser av hva som var viktig. På begge korvettbesetningene, samt den ene ubåtbesetningen ble egenskapene i det å «ta et tak for fellesskapet», samt det å være med på de fysiske arbeidsoppgavene vektlagt. Begrepet «å lede fra front» ble flere ganger nevnt, og fremstod som en viktig faktor, da det gav de involverte parter en følelse av å bli sett og forstått. Disse beskrivelsene av lederadferd kan sammenlignes med Hersey og Blanchards beskrivelse av en deltagende lederstil, som av Blanchard betegnes som egnet i situasjoner hvor medarbeidernes kompetanse er høy, men motivasjon kan være variabel (Thompson, 2011, s.48). Det at alle kunne se at lederen selv hadde et godt innblikk i de faktiske forholdene ved selv å jobbe sammen med dem, gav en følelse av omsorg og motivasjon. De tre besetningene som nevnte dette gav også inntrykk av høy arbeidsbelastning fordelt på få besetningsmedlemmer. Dette kan være en forklarende faktor for hvorfor denne type adferd ble oppfattet som positiv. I fregattbesetningen på sin side ble ikke denne egenskapen vektlagt i like stor grad til tross for at denne besetningen også uttrykte høy arbeidsbelastning. Med den store størrelsesforskjellen på disse fartøystypene, der fregattbesetningen er fire til fem ganger så stor som de øvrige, kan det tenkes at det ikke er like naturlig for alle lederne å delta i arbeid på «grasrota» for å vise forståelse og innblikk. Respondentene fra fregatt understrekte imidlertid viktigheten av god kommunikasjon og formidlingsevne, samt det å evne å lese og forstå sine undergitte som viktige egenskaper hos en leder. Dette samsvarer også med en deltagende lederstil, da det poengteres viktigheten av en leders involvering underveis for å oppnå motivasjon (Thompson, 2011, s.45).

Det umiddelbare førsteinntrykket er at de ulike fokusgruppene var påfallende samstemte hva angår språk og beskrivelse av det utøvde lederskapet om bord, også på tvers av fartøystypene. Således fremsto alle fartøystypene som relativt homogene. En forklaring på dette fenomenet kan, foruten at utøvelsen av ledelse faktisk er svært lik på de ulike fartøyene,

²² UVB2-OF-Våpen2

være den institusjonaliserende effekten militær utdannelse har på respondentene. De fleste av respondentene har gjennomført Befalsskolen (OR) eller Sjøkrigsskolen (OF), og dette kan være med på å skape et felles syn og vokabular rundt temaet lederskap. Dette kan være en faktor som til en viss grad også påvirker respondentens beskrivelse av virkeligheten om bord. Gjennom et summert inntrykk av den beskrevne utøvde ledelsen om bord kan vi si at den fremstod som dynamisk, i hovedsak relatert til situasjon, sekundært til personlige faktorer som kompetanse og sosiale egenskaper. Samtlige respondenter foretrakk imidlertid oppdragsbasert ledelse i form av frihet fremfor styrende ledelse i form av detaljstyring. Videre fremstår respondentene samstemte om at en god rollemodells viktigste egenskaper er å ha kunnskap og kompetanse innenfor eget fag, samt å ha en helhetsforståelse forøvrig. Det var noe varierende grad av vektleggelse hva angikk omsorg og utøvelsen av denne. Det kan totalt sett tolkes dithen at helhetsforståelsen for sine kollegers situasjon gjennom deltagelse, fører til en økt grad av opplevd omsorg. Dette kan tyde på at de lederne som innehar en kombinasjon av høy faglig kompetanse, samt benytter militær og medmenneskelig forståelse, vil ha gode forutsetninger for å utøve effektiv og situasjonstilpasset ledelse om bord. Transformasjonsledelse kan her fremstå som den foretrukne overordnede ledelsesformen. Disse egenskapene fremstod ikke som høyere eller lavere representert i de ulike personellkategoriene OF eller OR. Sammenlignet med Fogs (2016) funn angående ledelse fremstår respondentens holdninger til lederstiler som like i den grad at mer kompetent personell fordrer økt bruk av intensjonsbasert ledelse og at dette er den foretrukne lederstilen. I våre intervjuer er det imidlertid mindre fokus på hvilke personellkategorier som inngår i prosessene når det beskrives lederstiler og rollemodeller enn hos Fog (2016). Dette tyder på mindre fokus på posisjon i hierarkiet og mer fokus på kompetanse, og derfor en nærere kobling til det profesjonelle byråkratiet. Det tette blandede arbeidsforholdene mellom OF og OR på fartøyene kan være med på å holde besetningen mer homogen og orientert rundt kunnskap og erfaring enn personellkategori og grad. Det at personellkategorier er blandet oppover i stillingshierarkiet gjennom at det flere steder er spesialistbefal som leder yngre offiserer kan også bidra til å øke denne effekten. En annen forklaring på denne forskjellen, kan være at spesialistbefalsordningen fremstår som mindre utviklet og implementert på fartøyene enn i Hærens avdelinger beskrevet av Sagosen (2016) og Fog (2016).

5.3 Makt og autoritet

For å kartlegge makt og autoritet i gruppene ble respondentene spurt om hva som gav anerkjennelse og respekt i besetningen, samt hva som var kilder til makt. De ble også bedt om å beskrive hva de la i begrepene. Disse spørsmålene var nært beslektet til oppgavens ledelsesdel angående egenskapene til en god rollemodell. Dette for å se etter sammenhenger mellom gode rollemodeller, anerkjennelse, respekt og makt. Alle gruppene kommenterte initialt at spørsmålene knyttet til makt, anerkjennelse og respekt allerede var besvart under temaet rollemodell. Dette indikerer at respondentene assosierer gode rollemodeller med personer med makt, anerkjennelse og respekt. Fra et teoretisk perspektiv kan dette relateres til referansemakt, noe vi selv er enige i og ikke mener er spesielt oppsiktsvekkende (Vecchio, 1995, 321).

I alle gruppene returnerte samtalen rundt makt til å omhandle erfaring og kunnskap som viktige kilder. I ubåtgruppene ble dette særlig vektlagt gjennom at samtlige om bord får tildelt et ferdighetsmerke i form av ubåtvingen²³. Dette ble fremhevet som et tydelig tegn på kompetanse og var noe respondentene gav uttrykk for å bære med stolthet. Dette tyder på at faglig kunnskap er sterkt forankret i kulturen om bord, og respondentene påpekte også dette ved at det i mange tilfeller er forventet at de som er øverst i hierarkiet innehar mest faglig kunnskap. Faglig kunnskap ble direkte beskrevet av en av offiserene som en kilde til makt etterfulgt av samtykkende latter i gruppen: «Det blir en maktprojeksjon ved faglig styrke, for eksempel du blir purret ut [vekket] på natten for å fikse ett system. Så går du inn og fikser det - da er du sjef da.»²⁴

Gjennom å kunne bevise sin faglige styrke mente respondenten at man befestet sin posisjon blant undergitte. Kunnskap fremkommer her som en sterk kilde til makt, og kan relateres til French og Raven sin beskrivelse av ekspertmakt (Vecchio, 1995, s.321). Hardy og Clegg kategoriserer denne formen som illegitim makt i form av at den ikke er tilegnet en formell del av hierarkiet (Hope, 2015, s.54-56). Kunnskapens tilsynelatende sterke forankring i kulturen på ubåt kan imidlertid se ut til å ha sterke bånd til hierarkiet og det som beskrives som legitim makt. Dette gjennom at det er forventet at man som øverst i hierarkiet innehar mest kunnskap. Her foreligger det tegn på at kunnskapsmakt er samordnet med legitim makt på

²³ Et ferdighetsmerke som tildeles gjennom ferdigheter og kunnskap relatert til tjenesten om bord. Bæres uavhengig av grad. Finnes i to valører, hvor bronse oppnås først etter ca. 3 måneder og gull etter ca. 18 måneder avhengig av progresjon.

²⁴ UVB2-OF-Våpen2

ubåt og vi kan da stille oss spørsmålet; hva skjer dersom disse ikke lengre er knyttet til samme person? Fra nåværende ståsted kan det ut ifra et maktperspektiv tyde på at lederen da må ty til andre maktfaktorer enn kunnskap for å beholde sin innflytelse.

De andre respondentgruppene fremsto i maktbeskrivelsene også meget kunnskapsorientert, men i noe mindre grad enn på ubåt. I fregattgruppen ble det utdypet at erfaring, som kilde til makt, er evnen å bruke fagkompetansen på en slik måte at man er relevant og tilfører noe ekstra til organisasjonen. Faglig kompetanse alene var ofte ikke nok dersom man ikke klarte å formidle og utnytte den til felleskapets beste. Denne beskrivelsen tyder på at kunnskap igjen er viktig, men at også helhetsforståelse og sosiale elementer spiller inn. På korvett ble det også understreket at sosiale elementer er et viktig supplement til kunnskap og erfaring, hvorpå ydmykhet og åpenhet til å lære av kollegaer var verdsatt: «Det var en som sa til meg at hvis du tror du ikke kan lære noe av lærlingen, da har du tapt.»²⁵ Vi tolker det dithen at respondentene anså det som essensielt å ha en ydmyk tilnærming og bevisst forhold til egen og andres kunnskap. Dersom dette manglet var faren for å falle igjennom stor. Blant ubåtrespondentene som initialt fremstod som utelukkende kunnskapsorientert kom det også frem at sosiale elementer var relevante: «Du kan være jævlig flink i jobben din, det skal jeg respektere deg for. Men har du ikke det andre, da slutter den respekten når du går opp luka [metafor for å være ferdig på jobb].»²⁶ Her holdt respondenten fortsatt fast ved at sterk kunnskap gav en form for ekspertmakt som ble assosiert med formell stilling. Men når arbeidstiden var over var ikke denne lengre gjeldende, da den kun dreide seg om det faglige. Respondenten poengterte at dersom innflytelsen og anerkjennelsen skulle opprettholdes på et personlig plan også utenfor arbeidstiden måtte man inneha positive sosiale egenskaper respondenten selv identifiserte seg med. Denne beskrivelsen indikerer at respondenten anerkjente legitim makt i arbeidstiden, men at det var referansemakt som gav langvarig og bred innflytelse (Vecchio, 1995, s.321). Disse ble beskrevet som å gi handlingsrom, vise inkluderende adferd og omsorg, i tillegg til faglig dyktighet. Gode holdninger nevnes også som en kilde til anerkjennelse og respekt utover det normale. Gode holdninger ble her blant annet beskrevet som at arbeid ble gjennomført korrekt uten enkle og halvgode løsninger, samt at avtaler ble overholdt. Denne beskrivelsen av egenskaper, som respondentene selv ønsker å identifisere seg med, har mange likhetstrekk med beskrivelsen av referansemakt og de trekkene som kjennetegner transformasjonsledere.

²⁵ KK1-OR-Skipstek

²⁶ UVB2-OF-Våpen

Basert på en samlet vurdering av respondentenes utsagn kan det tolkes dithen at personer som utøver en lederstil i tråd med transformasjonsledelse vil ha bedre forutsetninger for å lykkes gjennom referansemakt. Dette samsvarer også med tidligere forskning som indikerer at transformasjonsledelse fører til mer effektive ledelsesprosesser sammenlignet med transaksjonsledelse (Bass, 1990, s.112).

Ved første øyekast fremstår personer med kunnskapsmakt og referansemakt som de med størst innflytelse i besetningene. Respondentene vektla det formelle hierarkiet i mindre grad. Dette kan forklares ved at respondentene fikk styre diskusjonen selv og initialt unngikk temaet. Da det spesifikt ble spurt om hvorvidt de overnevnte beskrivelsene av kunnskap og ekspertmakt kunne utfordre det formelle hierarkiet og maktstrukturen kom det imidlertid ikke eksempler på dette på korvett. Gruppene ikke like samstemte som da kompetanse og ekspertmakt ble diskutert. På kystkorvett 1 ble det beskrevet at kunnskap hadde påvirkning, men at stillingshierarkiet veiet tyngst: «Jeg hører gjerne mest på de personene med mest erfaring, men så klart, det har litt med stilling å gjøre også, er det sjefen gjør man som han sier **uansett**.»²⁷ Dette eksempelet tyder på at personer med kunnskapsmakt og innslag av referansemakt kan påvirke andre, men at den formelle makten i form av stilling vil veie tyngst. Respondenten refererer til sjefen, men sier imidlertid ikke noe om hvorvidt sjefen i forkant av sin avgjørelse er blitt påvirket av andre personer med kunnskaps- og referansemakt. Det er ikke utenkelig at også sjefen kan påvirkes gjennom uformelle kanaler i forkant av sine beslutninger noe som fremkom i samme intervju: «Du kan liksom ta det litt uformelt, og så tar de det kanskje formelt, eller tar det uformelt lengre opp i systemet.»²⁸

På fartøystypene fregatt og ubåt derimot var det eksempler hvor det formelle hierarkiet var blitt utfordret mer direkte. Fregattgruppen kunne beskrive at det formelle hierarkiet innen krigføringsavdelingene tydelig hadde blitt undergravd. Disse avdelingene består av en offiser som leder og en spesialist som nestleder, og hver avdeling har fokus på henholdsvis undervanns- overflate- og luftkrigføring. Personene utfører i praksis samme jobben, da de opererer etter et skriftsystem i sjøen, og den krever en høy grad av fagkompetanse. Her ble det beskrevet tilfeller hvor offiseren hadde markant lavere tid og erfaring om bord. Spesialisten hadde omtrentlig tre ganger så lang fartstid som offiseren som nylig var uteksaminert. Dette medførte at det blant besetningen ble oppfattet og akseptert at det var spesialisten som opptrådte som den reelle lederen. Respondentene nevnte at offiseren

²⁷ KK1-OR-Operativ

²⁸ KK1-OF-Våpen

i noen tilfeller ble utelatt fra møter og situasjoner hvor det i henhold til det formelle hierarkiet var naturlig at vedkommende var til stede. Etter vår tolkning er dette eksempelet det tydeligste fenomenet som beskriver konflikt mellom kunnskapsmakt og legitim makt i henhold til Vecchios beskrivelser (1990, s.320). I dette tilfellet ble legitim makt tilsynelatende bevisst undergravd av organisasjonen som følge av at ekspertmakt ble høyt anerkjent, noe som sikkert ble gjort med gode hensikter for at fartøyet skulle prestere best mulig. Det tyder imidlertid på at organisasjonsstrukturen ikke er tilpasset det personellet som tiltrer i stilling slik at maktbalansen blir påvirket uhensiktsmessig. Det profesjonelle byråkratiet seirer tilsynelatende over maskinbyråkratiet i dette tilfellet (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.102).

På ubåt kunne respondentene også beskrive situasjoner hvor kunnskap relatert til ekspertmakt har utfordret den legitime makten mellom stillinger. I skipsteknisk bransje leder ofte nyutdannede maskinister fra Sjøkrigsskolen spesialister med mye lengre fartstid og erfaring. Her fremkom det eksempler hvor offiserer organiserte og ledet spesialister til å gjennomføre enkelte typer rutinemessig vedlikehold, som spesialistene anså som unødvendig. Spesialistene opponerte, fordi de etter lengre tid om bord hadde erfart hvilke rutiner som var mer og mindre hensiktsmessige. Den nyutdannede derimot hadde ikke denne erfaringen og fulgte kun de offisielle teoretiske instruksene, og vedlikeholdet ble beordret gjennomført. En annen respondent kommenterte samtidig å ha opplevd det motsatte, der en spesialist anbefalte overfor offiseren å ikke følge vedlikeholdsinstruks på tross av at det hadde vært hensiktsmessig og nødvendig. Slik vi ser det er begge disse tilfellene et eksempel der kunnskapsmakt utfordrer legitim makt og skaper friksjon. Det kan tyde på at det profesjonelle tenderer til å dominere det etablerte hierarki dersom kunnskapen ikke ansees som tilstrekkelig. Det vitner også om potensiell misbruk av kunnskapsmakt, spesielt med tanke på at det ikke fremkommer om begrunnelsen for anbefalingene er av faglige eller komfortmessige hensyn.

Innen operativ bransje ble også et annet eksempel illustrert i begge ubåtgruppene. Som nyutdannet offiser fra Sjøkrigsskolen er det normalt å tiltre sin første stilling som sambandsoffiser. Sambandsoffiseren skal ha ansvar for sambandsavdelingen, samt personellansvar for sambandsassistenten som er spesialist. Sambandsassistenten har lengre fartstid på ubåt og kan være meget erfaren, både når det gjelder sambandsfaget og hvordan tjenesten på ubåt fungerer generelt. Dette har gitt opplevde ledelsesutfordringer hva angår det å utøve makt: «Det er vanskelig å beordre en gnist [sambandsoperatør] til å utføre ett eller

annet når du ikke er helt 100% på hvordan den oppgaven faktisk bør utføres.²⁹ Samme respondent uttrykte også tilfeller hvor gitte ordrer har blitt oppfattet som meningsløse og uhensiktsmessige å utføre: «Det har vært tilfeller der en gnist rett og slett bare blankt har nektet å gjøre noe en sambandsoffiser har sagt – fordi det rett og slett ikke fungerer eller er en god måte å gjøre ting på.»³⁰ Sambandsoffiseren fremstod her som uten mulighet til å kunne overprøve de faglige begrunnelsene, og en overprøvelse i form av tvangsmakt ble ikke benyttet for å fullføre ordren. Det kan også tyde på sambandsoffiseren initialt mistolket sambandsassistentens kunnskapsituasjon i forhold til sin egen og derfor valgte en styrende lederstil som ble dårlig mottatt. Siden begge ubåtgruppene nevnte dette som et generelt fenomen, tyder det på at dette er en tilbakevendende utfordring som følge av organisasjonsmessig oppbygging.

I alle de nevnte eksemplene hva angår utfordringer rundt det formelle hierarkiet ble det poengtert at dette var fenomener som eksisterte lenge før implementeringen av OMT, og som i hovedsak dreide seg om nyutdannet versus erfarent personell. Man kan derfor ikke hevde at denne dynamikken er et resultat av den nye personellordningen. Samtidig er den etter all sannsynlighet ett resultat av hvordan strukturen er lagt opp om bord. Man kan stille spørsmål ved hvorvidt det er hensiktsmessig å plassere en offiser i en stilling som krever mye spesialistkompetanse fra dag en, og hvor det er tydelige tegn på at en vil bli utfordret på det faglige plan. Etter implementeringen av OMT er det tydelig kommunisert at offiserer skal inneha breddekompetanse, mens spesialister skal inneha dybdekompetanse, noe som bør gjenspeile de stillingene man tiltrer i avhengig av personellkategori.

Respondenter i alle gruppene understrekte og var enige i at det er det formelle hierarkiet som til syvende og sist er styrende for hvordan makt opplevdes om bord. Uttalelsene fra korvettbesetningen om at man gjør som sjefen sier uansett, understreker dette. Selv om vi har sett eksempler hvor makt hos formelle ledere ble undergravd er det i alle de omtalte tilfellene snakk om situasjoner i de lavere delene av hierarkiet. Disse situasjonene involverer nyutdannede offiserer og erfarne spesialister. Det var derfor bred enighet om at de øvre deler av hierarkiet om bord ble akseptert og etterlevd naturlig. Det fremkom derfor at selv om kunnskapsrike og sosialt kompatible personer ofte hadde økt innflytelse, så ville det øvre hierarkiet vinne frem om det kom til stykke. Med øvre del av hierarkiet menes eksempelvis skipssjef, nestkommanderende og detaljoffiserer. Dette tyder igjen på at

²⁹ UVB1-OR-Operativ

³⁰ UVB1-OR-Operativ

konfliktsonene mellom kompetansemakt og legitim makt i hovedsak er gjeldene på det lavere nivået i organisasjonene. Dette sammenfaller med funnene gjort i Sambandsbataljonen i Hæren hvor respondentene beskrev størst problemer mellom spesialistene og offiserene på det lavere troppsnivået hvor offiseren også var nyutdannet (Fog, 2016, s.41). En forklaring på hvorfor problemet ikke er like markant lengre opp i hierarkiet kan være at innehaverne av de høyere stillingene om bord har tilegnet seg mer erfaring, noe som medfører at ordrer og vurderinger som gis er mer veloverveide og i takt med det organisasjonen forventer. Innehaverne av disse stillingene har kanskje en form for ekspertmakt basert på dette som understøtter deres legitime makt. En annen forklaring kan være at disse stillingene har en sterkere og høyere befestet legitim makt som basert på det militære hierarkiet overskygger de andre kildene til makt. Dette gjennom at lojaliteten til den legitime makten blir stor nok. Eksempelvis er personellet mindre kritisk til Forsvarssjefens versus sersjanten i skogen sine ordrer, dette til tross for Forsvarssjefen ikke har bakgrunn fra Hæren.

Respondentene beskriver at det i liten grad blir utøvd handlinger som oppleves og kan relateres til tvangsmakt på fartøyene. Det nevnes ikke noen former for disiplinærføyninger som refselsler eller andre tiltak. Dette er noe som indikerer at den legitime makten er sterkt respektert og vektet om bord til tross for at uformell påvirkning oppover i hierarkiet kan forekomme.

Oppsummert gir respondentene i denne delen av intervjuet uttrykk for at kildene til makt, anerkjennelse og respekt er nært beslektet med det å være en god rollemodell. Dette tyder på at respondentene mener at en høy grad av makt er sammenfallende med det å være en god rollemodell. Det kan her trekkes paralleller til at å fremstå som en rollemodell bidrar til en inspirerende fremtoning, som inngår i transformasjonledelse. De forskjellige gruppene vektla ulike egenskaper noe ulikt når det gjaldt makt, anerkjennelse og respekt, og det er derfor utfordrende å generalisere og vekte disse til å si hvilke egenskaper som gjelder for alle fartøyene. Det er heller ikke vår hensikt å generalisere de funnene som er gjort, men snarer å peke på fenomener som kan si noe om maktbalansen og lederskapet som følger av OMT. En tilbakefallene fellesnevner i alle intervjuene var at fagkunnskap og erfaring ble nevnt som viktige faktorer som kilder til makt, anerkjennelse og respekt. Dette tyder på at personer som innehar relevant erfaring og kunnskap har høy grad av påvirkningskraft om bord gjennom sin ekspertmakt. Ut ifra de funnene som er gjort kan det da hevdes at erfaring og kunnskap også i fremtidens organisering vil være viktige kilder til makt. Det er vanskelig å si noe om fordelingen av ekspertmakt mellom de to personellkategoriene i fremtiden. Dette da vi ikke

har tilstrekkelig innsikt i hva eksakt som defineres som ekspertkompetanse i de ulike bransjene og fartøystypene. Til dette favner ikke datagrunnlaget dypt nok. Samtidig kan vi ut ifra intervjuene se trender der spesialister sitter lengre i hver stilling og innehar mest dybdekompetanse slik spesialistbefalsordningen også beskriver. Gruppene beskriver også egenskaper som sosiale evner, ydmykhet og det å gjøre en innsats for fellesskapet som viktige kilder til anerkjennelse og respekt. Dette tolkes til å gi en form for referansemakt. For være en kollega som er høyt anerkjent og respektert er det ikke alene nok å inneha mye kunnskap og erfaring, man må også ha egenskaper som kjennetegner gode rollemodeller. Det formelle hierarkiet som ligger til grunn i organisasjonen om bord kan synes å være den sterkeste kilden til makt. Dette til tross for at noen av gruppene eksemplifiserte en svekket legitim makt. Alle gruppene var enige i at når alt kom til alt var det lederen som til slutt tok avgjørelsen, selv om det frem til da hadde vært mulig å påvirke denne gjennom anbefalinger og diskusjon.

5.4 Erfaring og kompetanse

Erfaring og kompetanse har gjennom oppgavens utforming og analyse vist seg å bli et gjennomgående og returnerende tema. For oss som forskere var temaene erfaring og kompetanse naturlige å inkludere, siden OMT blant annet handler om å sikre rett kompetanse på rett plass i Forsvaret (Forsvarsdepartementet, 2015). Gjennom studiens intervjuer har det imidlertid vist seg at respondentene i stor grad vektla erfaring og kompetanse under diskusjonen rundt de andre temaene. Det ble ansett som viktig å være god i jobben sin, da dette blant annet gav økt grad av anerkjennelse og respekt. Siden alle respondentene var faste ansatte og ikke vernepliktige omtalte de sitt yrke, og gav inntrykk for en yrkesstolthet. Det er kanskje ikke unaturlig at en selv vektlegger og anser yrkesmessig og faglig kompetanse høyt når en omtaler eget yrke.

Emnet erfaring og kompetanse har i løpet av denne studien økt sin relevans sammenlignet med de forventningene vi hadde under utforming av intervjuguiden. Dette siden erfaring og kompetanse tydelig fremstår som en kilde til makt og som et ledelsesverktøy blant respondentene. Dette da faglig kompetanse påvirker en leders innflytelse gjennom ekspertmakt. Samtidig vil den samme fagkunnskapen hos medarbeideren være relevant for valg av lederstil og graden av frihet. Samlet sett kan man si at fagkompetansen oppleves som en form for «valuta». Dette i form av at ledere med høy faglig kompetanse oppnår innflytelse, og at underordnede med høy faglig kompetanse får frihet og

påvirkningskraft, dermed også innflytelse. Dette øker videre relevansen for hvorvidt det er samsvar mellom respondentenes og de politisk overordnede beskrivelse av hva som er offisers- og spesialistbefalskompetanse. Med andre ord, hva er egentlig en spesialist og en generalist på et marinefartøy?

Respondentene ble her spurt om hva som kjennetegner en spesialist innenfor deres fagfelt og besetning. Dette for å få et innblikk i hva de faktisk legger i begrepene som i dag er på dagsordenen. Det umiddelbare inntrykket er at respondentene ikke fokuserte på personellkategoriene OF og OR, men returnerte til kompetanse i form av å ha en fagutdanning relatert til den stillingen man innehar om bord. Respondentenes begrep hva angår en spesialist sammenfaller her med det politiske rammeverket, der spesialister beskrives å representere dybdekompetanse innenfor sine respektive fagfelt (Forsvarsdepartementet, 2015, s.27). Dette samsvarer igjen med Mintzbergs typologi av det profesjonelle byråkratiet, der fagspesialisert personell utøver den operative virksomheten (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.105). På spørsmål hvordan den faglige kompetansen var fordelt i besetningen påpekte respondentene imidlertid at denne var spredd, og ikke låst til en personellkategori. Det var i alle gruppene offiserer og spesialister, som hadde spesialisert fagutdanning fra henholdsvis Sjøkrigsskolen og sivile institusjoner i form av maritime utdannelse. Dette blant annet for å bekle stillinger med sertifikatkrav som for eksempel maskinister og navigatører. Eksempelvis har samtlige av skipssjefene navigasjonsutdanning som bakgrunn og det ble poengtert at disse også rollemessig ble opplevd som spesialister:

Jeg opplever at sjefen er den flinkeste innenfor sitt fagfelt, navigasjon, fordi han har mest erfaring, og det gir jo redundans i forhold til å bare skulle lede og fokusere på lederskap. Jeg opplever at innen «lean manning» som det er om bord, da er det viktig med redundans.³¹

Ut ifra disse observasjonene, som beskriver at offiserene også har spesialisert kompetanse er det en divergens mellom praksis og den overordnede definisjonen av offiser som generalist. Respondentene indikerer også at offiserene daglig utfører faglig spesialiserte arbeidsoppgaver, og at de har forskjellige utdannelse ut ifra disse oppgavene som et ledd i «lean manning» konseptet. Denne beskrivelsen av kompetanse samsvarer ikke med kjennetegnene på det profesjonelle byråkratiet, der de underlagte selv tar de fleste avgjørelser fordi de har høyest kompetanse og lederen i større grad bare tilrettelegger for at

³¹ KK2-OF-Operativ

arbeidet kan bli gjort. De uttrykte at «lean manning» konseptet ikke gir rom for å ha rene lederstillinger uten faglig spisskompetanse. Dette da arbeidsoppgavene er mange og de fleste stillingene har flere roller basert på hvilken situasjon fartøyet er i. Med ulike situasjoner nevnes havarisituasjoner, stridssituasjoner og daglig drift. Dette er noe som da indikerer et mulig behov for flere stillinger og mer personell om bord, noe som også Roald Gjeldsten bekrefter i sin studie ved Institutt for Forsvarsstudier. Gjeldsten understreker at «lean manning» konseptet i stor grad fører til kryssutdanning av personellet (Gjeldsten, 2015, s.43). Denne studien ble imidlertid gjort frem mot 2015 og således før OMT var innført, men sett i lys av de få organisatoriske endringene anser vi påstanden som fortsatt relevant.

Arbeidsoppgavene blir ofte fordelt ut ifra kompetanse fremfor grad og personellkategori, noe respondentene understrekte: «Vi har en ganske flat struktur, og jobben må jo gjøres uansett om du har løytnants- eller kvartermesterdistinksjoner på skuldrene.»³² «Hvis en person kan «det», ja så gjør han det vedlikeholdet, uavhengig av grad eller stilling.»³³ Sammenlignet med Fogs (2016) og Sagosens (2016) beskrivelser av fordeling av arbeidsoppgaver fra Hæren, ser vi noen forskjeller. I Hæren fremstår det som at offiserene og spesialistenes kompetanse er fordelt ut ifra deres personellkategori. På de undersøkte fartøyene derimot, fremstår det som at personellet i større grad utfører oppgaver de er utdannet til og har kunnskap om. Arbeidsoppgavene er mer sammenfallende og overlappende, der forskjellene er mindre mellom offiserer og spesialisters funksjon. Vår påstand er her at offiserene, med sine bransje-inndelinger, fremstår som mer fagspesialisert enn i Fog (2016) og Sagosens (2016) beskrivelser. Det er eksempelvis naturlig at skipssjefen har evne og kompetanse til å kunne navigere fartøyet selv i kritiske situasjoner, en oppgave som normalt ivaretas av langt mindre erfarent personell.

Personellets utdanning blir her dermed også et tema, ikke bare i studien, men relatert til OMT generelt. Utdanning i Sjøforsvaret og Forsvaret som helhet er i skrivende stund på dagsordenen som en delkonsekvens av OMT. Dette er noe Forsvarssjef Admiral Bruun-Hanssen også poengterer: «Grunnet endringen i personellstrukturen gjennom etableringen av ordning for militært tilsatte (OMT), blir også en endring av vårt utdanningssystem helt nødvendig.» (Forsvaret, 2018) Det har under vårt arbeid med denne studien våren 2018 vært kommunisert at Forsvarets utdanningsmodell er og har vært under omlegging. Reformen er ikke ferdig implementert, og vi kan konstatere at det i skrivende stund ikke er personell om

³² UVB2-OR-Operativ

³³ KK1-OR-Skipstek

bord på fartøyene som er utdannet under den nye reformen. Med andre ord er respondentenes bakgrunn og synspunkter fundamentert i den utgående ordningen. Det antydes at den nye ordningen vil være tilpasset OMT, men vi vil videre ikke drøfte eller spekulere reformens faktiske innhold.

Vi kan imidlertid ta utgangspunkt i at OMT, gjennom opprettelsen av to personellkategorier omdefinierer kompetansefordelingen hos personellet. Det er derfor naturlig å undersøke hvorvidt respondentene hadde observert en endring i kompetansefordelingen som følge av den nye ordningen. På spørsmål om respondentene hadde detektert endringer og forskyvninger i kompetansen om bord var respondentenes unisone svar nei. De mente man ikke kunne se noen tegn til endring i fordeling av kompetanse. Dette med begrunnelse i at besetningsstrukturene og stillingsbeskrivelsene var tilnærmet uforandret. De påstod at det «i bunn og grunn» var de samme personene som bekledd stillingene. Dette svaret samsvarer imidlertid ikke med de tidligere omtalte fenomenene hvor det ble beskrevet at erfarent personell som var offiserer før implementeringen, nå hadde konvertert til spesialistbefal. Ser man dette i sammenheng med de beskrevne maktkonfliktene mellom nyutdannede offiserer og mer erfarne spesialistbefal tyder dette på at OMT har medført en forflytning av kompetanse i retning spesialistbefalskorpset. I alle fall formelt sett i lys av personellkategori. På den andre siden poengterte flere av respondentene igjen at denne typen utfordringer også eksisterte under enhetsbefalssystemet og at det nå kun var synliggjort gjennom bytte av distinksjoner på deler av personellet. Vi tolker det derfor som at respondentene opplever OMT som den gamle ordningen i en ny drakt. Vi vil imidlertid påstå at det nyopprettede spesialistkorpset, som er en realitet, har fått overført kompetanse som følge av konverteringen av personell. Tidligere var jo all kompetanse samordnet i enhetsbefalssystemet. Videre finner vi det vanskelig å overse at ikke innføringen av sjefsmester-rollen, som i varierende grad var implementert på innsamlingstidspunktet, ikke har påvirket kompetansens plassering. Denne rollen er tiltenkt inkludert som en del av ledelsen om bord, og det ble blant alle respondentene vektlagt at kompetanse var en viktig del av det å utøve ledelse på fartøyene. Således kan vi forvente at når denne rollen blir ferdig implementert vil den i større grad utgjøre en faktor.

Respondentene ble spurt hvorvidt overordnedes fagkunnskaper hadde utgjort en utfordring for dem. Her ble spørsmålet bevisst stilt åpent for også å søke etter opplevelser hvor lederens fagkunnskaper var for høye, fremfor for lave. Det var overraskende få eksempler på dette. En medvirkende årsak kan her være at dette temaet kom mot intervjuenes

slutt, slik at respondentenes tålmodighet kan ha hatt en innvirkning på vilje og villighet til å utdype tidligere erfaringer. Dette anser vi imidlertid som mindre sannsynlig da respondentene mer enn villig senere delte sine tanker om overordnede fagkunnskapers fremtidige relevans: «Vi frykter at på sikt så får vi ubrukelige, eller på grensen til ubrukelige folk skliende rett inn i en viktig stilling.»³⁴ Respondentene uttrykte her en større bekymring for fremtiden enn det de hadde sett så langt siden omstillingen. Dette kan igjen forklares ved at omstillingen under intervjuene fortsatt var relativt fersk, og at kompetansen hos besetningsmedlemmene, herunder de overordnede fortsatt var opparbeidet og basert på enhetsbefalssystemet. Det ligger i menneskets natur å være skeptisk til endring og fremtiden, og vi oppfatter respondentene som å mentalt være i enhetsbefalssystemet med blikket kritisk rettet fremover mot OMT: «Vi har ikke sett ringvirkningene av dette enda.»³⁵ Til tross for respondentenes til tider kritiske blikk på fremtiden ser vi det som interessant at fagkompetansen igjen vektlegges sterkt. Dette indikerer at den nye utdanningsreformen har potensiale til å bli svært relevant for Marinens overgang til OMT, samt hvordan dens tilførsel av kompetanse påvirker makt og ledelse.

³⁴ KK1-OF-Operativ

³⁵ KK1-OF-Operativ

6 Avslutning

6.1 Konklusjon

I studiens avsluttende ledd vil vi minne leseren på studiens problemstilling: «Hvilken betydning har Ordningen for Militært Tilsatte (OMT) for utøvelse av lederskap på Sjøforsvarets ubåter, fregatter og korvetter?» I søken etter å svare på dette ble det gjennomført gruppeintervjuer av besetningsmedlemmer på alle de tre fartøystypene. I intervjuene ble det fokusert på temaene *organisasjon, ledelse, makt og autoritet og erfaring og kompetanse*, som ble utledet som sentrale emner for å kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Underveis i studien ble det klarere for oss at det ville bli utfordrende å si noe om OMTs påvirkning på lederskapet, rett og slett fordi implementering og integrering av OMT i Sjøforsvarets organisasjon ikke har kommet så langt som antatt da problemstillingen først så dagens lys for omtrent ett år siden.

I våre funn under *organisasjon* virker det å være få strukturelle endringer på noen av de undersøkte fartøystypene. Det er imidlertid en stor andel av personellet som har konvertert fra å være offiser til å bli spesialistbefal. Respondentene sier samtidig at det er de samme prosessene, de samme stillingen og den samme type personell som før innføring av ordningen. Implementeringen av OMT beskrives som en glidende overgang snarere enn en plutselig endring. Dette tyder på at det er utfordrende å beskrive den konkrete endringen før og etter OMT, da tidsøyeblikket «etter» er vanskelig å definere. Den frivillige konverteringen, samt de manglende nye gradsdistinksjonene, fremstår som symbolske forsterkende tegn på innføringens glidende overgang. Det beskrives i denne delen også at det var tilfeller der offiserer hierarkisk var underlagt spesialister i organisasjonen, og at det i fartøysstrukturene er blandende personellkategorier nedover i hierarkiet. Dette er en interessant faktor i vår drøfting siden dette er noe som ikke samsvarer med OMTs beskrivelse av personellstruktur. Sammenlignet med tidligere studier i Hæren (Fog 2016, Sagosen 2016) er det tydelig at integreringen av OMT fremstår langt mindre helhetlig og implementert på de undersøkte fartøyene i Sjøforsvaret, på tross at dette studiet er gjennomført halvannet til to år senere. På bakgrunn av beskrivelsene av kompetansesammensetning og organisasjon er det tydelig at fartøysstrukturen ikke er organisert som et rent profesjonelt eller maskinelt byråkrati. Det er mange likhetstrekk til begge typologiene, men spesialisering av OR og generalisering av OF peker i retning av at Forsvaret som helhet går i retning av å organisere seg som et profesjonelt byråkrati. Samtidig vil det være utfordringer knyttet til

medarbeiderens grad av frihet, da lederen må ha kontroll over de oppgavene som utføres i kritiske situasjoner. Konsekvensene her kan være for store til at enkeltpersoner nederst i hierarkiet selv kan ta avgjørelser, da liv i verste fall kan gå tapt. En tanke er her at et marinefartøy som organisasjon veksler mellom det profesjonelle og maskinelle byråkratiet basert på situasjon. Vedlikehold og drift langs kai, har mange likhetstrekk med sivil maritim virksomhet og dermed kan kjennetegnes av det profesjonelle byråkrati. I sjøen derimot, hvor fartøyet representerer den forlengede politiske arm i form av maktutøvelse, vil ledelsen ha et stort behov for kontroll. Dette peker mot at organisasjonen i større grad har likhetstrekk med maskinbyråkratiet der hierarkiet i større grad er viktig.

Videre under emnet *ledelse* ble det gjort funn som tyder på at intensjonsbasert ledelse, i form av frihet til utførelse av oppgaver, er den formen for ledelse som er fortrukket blant samtlige respondenter. Samtidig understrekes det ett behov for varierende ledelse om bord basert på en stor grad av skiftende omgivelser, og lederens evner å tilpasse dette til situasjon og person. Dette tyder på at det er en viktig egenskap hos lederen å ha et situasjonsavhengig forhold til ledelse. I drøftingen av funn hevdes det at økt grad av dybdespesialisering, der personellet kan jobben sin i praksis, krever mindre grad av detaljstyring. Dette kombinert med at det er antydnet at offiserer i mindre grad enn tidligere skal ha spesialistkompetanse kan peke mot at OMT kan føre til økt grad av intensjonsbasert og mindre styrende ledelse på fartøyene. Respondentene gir uttrykk for at kunnskap og erfaring er sentrale faktorer for å være en god rollemodell, noe som igjen fremstår som et ledelsesverktøy. Andre egenskaper som vektlegges er det å ha en helhetsoversikt i ulike situasjoner og en omsorgsfaktor der man evner å lese sine kolleger og forstå de ulike behovene disse måtte ha. Det siste tyder på at mellommenneskelige faktorer er viktige, og flere av egenskapene som her ble beskrevet peker mot kjennetegn på transformasjonsledelse.

I drøftingen av *makt og autoritet* konkluderes det med at høy grad av makt, anerkjennelse og respekt er nært forbundet med det å være en god rollemodell. Ut ifra intervjuene er ekspertmakt gjennom relevant kompetanse og erfaring høyt verdsatt om bord. Det er også en kilde til anerkjennelse og respekt. I drøftingen fremkommer også referansemakt som en viktig faktor. Det beskrives at sosiale elementer som det å utvise gode holdninger, samt vise en inkluderende adferd og omsorg er viktige. De egenskapene og kjennetegnene som her er beskrevet har igjen mange likhetstrekk med transformasjonsledelse. Ut ifra dette kan det hevdes at utøvelse av transformasjonsledelse har en viss sammenheng med opplevd økt anerkjennelse og respekt og derav også makt. Det

hierarkiske systemet vil alltid ligge til grunn som den tradisjonelle byråkratiske organisasjonen Forsvaret er. I studiet ble ikke det formelle maktaspektet vektlagt så høyt innledningsvis av respondentene, og det kunne virke som at det legitime maktaspektet ikke var så effektivt som den sterke hierarkiske organiseringen skulle tilsi. Dette kan ha sammenheng med at hierarkiet er en så naturlig del av organisasjonen at det ble tatt for gitt. Det kom imidlertid frem etter oppfølgingsspørsmål at det formelle hierarkiet i hovedsak alltid er styrende og når ordrer er gitt, blir disse hovedsakelig lojalt utført, selv om det frem til dette er mulighet til å påvirke avgjørelsen. Disse beskrivelsene om underkastelse ovenfor formell leder bekrefter i stor grad gjeldende teori om at legitim makt fortsatt er sterkt gjeldende på fartøyene. Deres andre beskrivelser bekrefter i stor grad også gjeldende maktteori om at referanse- og ekspertmakt er meget sterke kilder til makt og innflytelse, men da gjerne i situasjoner og interaksjoner der formell makt er mindre fremtredende.

Innenfor emnet *erfaring og kompetanse* fremkommer det at også offiserene innehar og utfører spesialiserte stillinger og arbeidsoppgaver. I mange tilfeller blir stillingene bekledd av både offiserer og spesialister som fremstår å ha like kompetansefelt. Det understrekes at «lean manning» organiseringen på fartøyene medfører at respondentene anser det som ikke å være rom for rene lederstillinger uten faglig spesialisert kompetanse. Under dette emnet fremstår og de undersøkte fartøyenes organisering av arbeidsoppgaver som mer på tvers av personellkategori enn i Hæren (Fog, 2016 og Sagosen, 2016).

Ut ifra våre funn klarer vi i liten grad å se store sammenhenger mellom endret utøvelse av lederskap og OMT. Ei heller tyder det på at det har vært store maktendringer utover at deler av personellet har konvertert til spesialister, og dermed forflyttet kompetanse mellom kategoriene. Denne oppleves imidlertid lite tydelig hos respondentene da organisasjonsstrukturen fremstår som tilnærmet uendret. Selv om vi ikke kan se de store forskjellene til nå innen makt, kan man basert på ekspertmaktens sterke posisjon antyde at det i fremtiden vil være det personellet med mest faglig tyngde som tilegner seg mest makt utenom den legitime. Dersom det i fremtiden vil bli slik at offiserene i mindre grad innehar fagkompetanse vil det bli vanskeligere å befeste sin maktposisjon gjennom fagkunnskap. For å øke sin innflytelse fremstår da referansemakt som en mer relevant komponent. Vi ser her da at utøvelse av transformasjonsledelse i fremtiden kan øke i betydning for at offiseren skal tilegne seg økt grad av anerkjennelse og respekt utover den gitt av formell stilling. Fremtidig høyere grad av faglig kompetanse hos undergitte peker mot redusert behov for detaljstyring, samtidig vil også lavere faglig kompetanse hos lederen vanskeliggjøre detaljstyring. En slik

trend tyder på at oppdrags- og intensjonsbasert lederskap, der undergitte får frihet til å løse oppgaver, vil bli mer benyttet som den foretrukne lederstilen.

Studiens resultatmessige største svakhet er kanskje at dens datainnsamling kom på et for tidlig tidspunkt til å kunne besvare problemstillingen i den grad vi ønsket. Dette da implementeringen og effektene av OMT var kommet kortere enn vi hadde forutsett. Samtidig ville det fra et akademisk ståsted være et nederlag å konsekvent skulle avstå fra forskning for å vente på fremtiden. Videre kan vår nærhet til de berørte avdelinger kritiseres, da vi selv også er berørte av omleggingen. Vi håper imidlertid at våre personlige meninger i minst mulig grad har påvirket forskningen, og at studien fremstår som objektiv i sine funn og analyser.

Studien har gitt et lite dypdykk i noen av Sjøforsvarets enheter innen ledelse og OMT. Den favner imidlertid bare rundt en brøkdel av det totale antall avdelinger og enheter i Sjøforsvaret. Det er ikke utenkelig at enkeltrespondenters agendaer kan ha påvirket våre beskrivelser og analyser. Det er derfor vanskelig å si noe om dette er representativt for de undersøkte fartøystypene, og tilnærmet umulig å si noe om dette gjelder resten av Sjøforsvaret.

Vi vil i midlertid påstå at faglig kompetanse er noe som kan være representativt for Sjøforsvaret forøvrig, da vi anser dette som det mest sentrale temaet i denne studien. Det er ikke utenkelig at faglig kompetanse også i resten av Sjøforsvaret inngår som viktig makt- og ledelsesfaktor. Klisjeen «Alt henger sammen med alt» blir her relevant da det retter søkelyset mot den pågående kompetansereformen som må sees i sammenheng med OMT. Vil konseptet «lean manning» her kunne bli Sjøforsvarets akilleshæl?

6.2 Videre forskning

Da vår forskningsmessige nærhet til organisasjonen kan ha medført at vi ikke har klar å se alle sammenhenger, eller fra alle perspektiver, ville det vært interessant om en tilsvarende studie var blitt gjennomført av utenforstående forskere.

Da det i denne studien har fremkommet at erfaring og kompetanse fremstår som en sentralt komponent av det utøvde lederskapet på de undersøkte fartøyene ville det vært interessant med tilsvarende undersøkelser på de resterende fartøystypene i Sjøforsvaret. Dette for å bekrefte eller avkrefte, eventuelt nyansere våre funn. Videre ville det også vært interessant å studere OMTs lederskapsmessige påvirkning også i den landbaserte delen av Sjøforsvarets organisasjon, som utgjør en betydelig andel av antallet personer og stillinger.

Vår studie fokuserer bredt hva angår kompetanse, da den omtaler uttalelser fra respondentgrupper som representerer flere fagfelt i besetningene. Vi ser her at vi kun skrapet i overflaten på et potensielt dypere emne. Fremtidige ytterligere fokuserte studier som tar for seg de spesifikt ulike fagfeltene om bord ville kunne være interessant supplerende forskning. Dette vil kunne øke innsikten til hvilken spesifikk kompetanse som er verdsatt innenfor de ulike bransjene. Det vil også kunne være med på å beskrive hvilke krav som forventes av personell som skal bemanne fartøyene. En studie som her også innlemmer den pågående utdanningsreformen anser vi å kunne ha et spennende potensiale.

6.3 Ny forskning

Under den avsluttende delen av hvert intervju ble respondentene gitt mulighet å uttrykke seg fritt rundt OMT sett i lys av problemstillingen. Vi opplevde her at respondentene i alle gruppene ønsket å uttrykke seg rundt den administrative gjennomføringen av ordningen. Diskusjonen «sporet» i disse tilfellene over på temaer som strakk seg utenfor de opplevde forholdene om bord. Dette var temaer som omhandlet informasjon rundt spesialistkorpsets personellmessige rettigheter, samt hvordan OMT var opplevd strategisk kommunisert fra Sjøforsvarets ledelse. Det fremkom her at respondentene hadde en rekke meninger og synspunkt som vekket store følelser i gruppene. Da vi konsekvent opplevde at diskusjonene økte voldsomt i intensitet under dette punktet ønsker vi å belyse dette som et forslag til ny forskning. Vi tror at en studie relatert til implementeringsstrategier og intern kommunikasjon i Sjøforsvaret rundt omorganiseringer vil kunne vekke stor entusiasme og ha opplysende utfall.

7 Kilder

- Bass, Bernard M (1990). *Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon*. I Martinsen, Øyvind Lund (Red.) (2015). *Perspektiver på ledelse*.(s. 109-123) Oslo: Gyldendal Akademisk
- Bondø Kubban, Arild (2016). *Enhetsbefalets tid er forbi – Militærordningens konsekvens for OR-seleksjon i Hæren*. [masteroppgave] Oslo: Forsvarets Høyskole
- Danielsen, Tone, Skaug, Reidar (2016). *Ny struktur, hva med kultur? Pilotstudie av Ordning for militært tilsatte (OMT)*. FFI-rapport 16/02365. Kjeller: Forsvarets Forskningsinstitutt
- Fog, Bernhard (2016). *Offiser- Hva nå? En studie av militærordningens implikasjoner for offisersrollen på avdelingsnivå*. [masteroppgave] Oslo: Forsvarets Høyskole
- Forsvarsdepartementet (2012). *Prop. 73 S (2011-2012) - Et forsvar for vår tid*. Hentet 14.01.2018 fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop-73-s-20112012/id676029/>
- Forsvarsdepartementet. (2013). *Meld. St. 14 (2012–2013) - Kompetanse for en ny tid*. Hentet 10.11.2017 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-14-20122013/id715809/>
- Forsvarsdepartementet (2015). *Prop. 111 LS (2014-2015) – Ordning for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Hentet 10.11.2017 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-111-ls-2014-2015/id2408094/>
- Forsvaret (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret (2016). *Statistikk personell*. Hentet 29.12.2017 fra: <https://forsvaret.no/aarsrapport/statistikk/personell>
- Forsvaret (2018). *Utdanningsreformen i Forsvaret*. [internett] Publisert 7.03.2018. Hentet 23.05.2018 fra: <https://forsvaret.no/aktuelt/utdanningsreformen-i-forsvaret>
- Forsvaret (u. å). *Utdanning i Forsvaret* [internett] Hentet 06.11.2017 fra: <https://forsvaret.no/utdanning>
- Gjeldsten, Roald (2015). *Styrk Forsvarevnen – ta marinen i bruk!* Oslo: Institutt for Forsvarsstudier
- Hope, Ole (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Høst, Tor (2011). *Ledelse – En helhetlig modell*. 2. Oppl. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser - Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. Utgave 2015) Oslo: Cappelen Damm
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* 4. Utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Johansen, Jon Erling (2016). *Ny militærordning – implementeringsprosess og organisasjonskultur*. [masteroppgave] Oslo: Forsvarets Høyskole
- Kirkhaug, Rudi (2013). *Verdibasert ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kirkhaug, Rudi (2015). *Lederskap – Person og Funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- KNM Thor Heyerdahl (2015) *Rapport for OMT Pilotprosjekt*. [Upublisert rapport]. Bergen: Sjøforsvaret
- Ladegård, Gro og Vabo, Signy Irene (Red) (2010). *Ledelse og Styring*. Bergen: Fagbokforlaget
- Luftforsvarsstaben (1995). *Håndbok i lederskap for Luftforsvaret*. Rygge: Luftforsvarsstaben
- Militær Straffelov (1902). *Militær Straffelov av 22. Mai 1902 nr. 13*. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1902-05-22-13 - KAPITTEL_3-1
- Sagosen, Hans Henrik (2016). *Offiser og befal – lede sammen? En analyse av lederteam i Hærens underavdelinger*. [masteroppgave] Oslo: Forsvarets Høyskole

-
- Thompson, Geir (2011). *Situasjonsbestemt ledelse*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Strand, Kari Røren, Gislås, Hallvar Eggereide, Bård, Reitan, Joachim Hennum, Alf Christian, Kvalvik, Sverre, Pay, Jan (2016). *Ny militær ordning – en analyse av ulike tilnæringer til ordningen*. FFI-rapport 16/01081. Kjeller: Forsvarets Forskningsinstitutt
- Vecchio, Robert P (1995). Makt politikk og innflytelse. I Martinsen, Øyvind Lund (Red.) (2015). *Perspektiver på ledelse*. (s. 317-341) Oslo: Gyldendal Akademisk
- Yukl, Gary (2013). *Leadership in organizations*. Essex: Pearson Education Limited
- Zhen Li, Jane (2013). Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. I Glasø, Lars og Thompson, Geir (Red.) (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Vedlegg A: Godkjenning fra NSD



Rudi Kirkhaug
Postboks 6050 Langnes
9037 TROMSØ

Vår dato: 19.12.2017

Vår ref: 57786 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 14.12.2017.

Meldingen gjelder prosjektet:

57786

Hvilken betydning har Ordning for Militært Tilsatte for ledelsesmiljøet i Sjøforsvaret? En masterstudie i lederskap som fokuserer på innføringen av spesialistbefalsordningens påvirkning på offiserens makt og autoritet.

Behandlingsansvarlig

UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder

Daglig ansvarlig

Rudi Kirkhaug

Student

Ole Steinslan

Vurdering

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

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

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

Veiledning

Krav til informert samtykke

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

Informasjon må minst omfatte:

- at UiT Norges arktiske universitet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

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

-
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
 - når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

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

Forskningsetiske retningslinjer

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

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

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

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

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

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 15.06.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

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

Hvis utvalget har taushetsplikt

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

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

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

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

Vennlig hilsen

Dag Kiberg

Vedlegg B: Godkjenning fra Forsvarets Høgskole



FORSVARET
Forsvarets høgskole

1 av 2

Vår saksbehandler Borghild Boye, bboye@mil.no +4723 09 57 55, 0510 5755 FHS/STAB/UTD FOU	Vår dato 2018-01-30	Vår referanse 2018/000865-003/FORSVARET/ 919
	Tidligere dato	Tidligere referanse

Til Arnt Reksten og Ove Steinsland . ..	Kopi til SJO/MAR
---	----------------------------

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt deres søknad av 2. januar 2018 om tillatelse til å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsformål. Etterspurt tilleggsinformasjon ble oversendt 12. januar 2018.

Prosjektet er en masteroppgave, og problemstillingen oppgis å være hvilken betydning den nye spesialistordningen i Forsvaret har hatt for ledelsesmiljøet i Marinen, nærmere bestemt hvilken påvirkning det har hatt på offiserenes autoritet og makt. Metoden er kvalitative intervjuer med ledelsen ved Marinens undervannsbåter, korvetter og fregatter. Det er innhentet tillatelse fra Marinen til å gjennomføre slike intervjuer.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om innsamling av data fra Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger fra registerdata til forskning og søknad om gjennomføring av spørreundersøkelser i Forsvaret*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 13. oktober 2016.

I henhold til punkt 2.1.2 og 2.1.3 i denne bestemmelsen er det en nemnd nedsatt av sjef FHS som behandler søknader om tilgang til registerdata og gjennomføring av spørreundersøkelser og annen datainnsamling i Forsvaret. Kriterier som skal legges til grunn for vurderingen er angitt i punkt 3.2.5.1 og 3.2.5.2.

Nemnda har vurdert deres søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til innhenting av opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 15. juni 2018.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innsamling av de data som fremgår av søknaden, og datamaterialet kan ikke benyttes til andre formål enn den oppgitte masteroppgaven. Ved avslutning av prosjektet skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven.

Postadresse Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge	Besøksadresse Akershus festning, bygn 14 / 0015 OSLO Norge	Sivil telefon/telefaks Militær telefon/telefaks 99/0500 3699	Epost/ Internett postmottak@mil.no www.forsvaret.no Organisasjonsnummer NO 986 105 174 MVA	Vedlegg
--	--	--	--	----------------

2 av 2

Sluttmelding sendes FHS v/Seksjon for utdanning og FoU til følgende e-postadresse:
datautlevering@fhs.mil.no

Louise K Dedichen
kontreadmiral
sjef Forsvarets høyskole

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

Vedlegg C: Intervjuguide med sjekkliste for moderator

Sjekkliste for Moderator

Forberedelser:

- Båndopptaker (Bruker diktafonapplikasjon på mobil)
- Notatutstyr
- Intervjuguide
- Ekstra samtykkeskjema for utfylling
- Sivilt antrekk for å skape nøytralitet
- Kaffe og kaker

Innledningsvis:

- Presentasjon av studien
- Registrering av respondenter og kontroll av samtykke.
- Presentasjon av OMT samt definisjon av lederskap, for å skape felles forståelse og språk (kort presentasjon).
- Presentere viktigheten av å bidra og være ærlige og oppriktig. Vi ønsker å skape en arena hvor vi skal utfordre hverandre, på tross av gradsnivåer.

Under intervju:

- Test av lyd. Vi bruker to opptakere. Husk introduksjon på opptaket med presentasjon av respondentene. Husk å presentere at eventuelle navn i opptaket ikke vil bli presentert i oppgaven.
- Gjennomgang av tema i intervjuguide.
- Sørge for at alle gis muligheten til å delta i diskusjonen. Aktivt involvere passive deltagere.
- Eventuelle oppfølgingsspørsmål

Etter intervju:

- Har vi dekt alle temaene?
- Er de villige til å bli kontaktet i ettertid for oppklarende tilleggsspørsmål frem til ferdigstilling?
- Oppgaven vil bli publisert via UIT.

Intervjuguide gruppeintervju

Under følger en intervjuguide for vår masteroppgave om OMTs innvirkning på ledelsesmiljøet på Marinens fartøyer. Dere får i forkant tilsendt disse temaene/spørsmålene slik at dere får tid til å reflektere litt i forkant av intervjuet. Under intervjuet ønsker vi å diskutere rundt de ulike punktene. Spørsmålene er organisert under mer overordnede temaer, men her nødvendigvis ikke knyttet kun direkte opp til dette.

Tema: Innføring av spesialistkorpset

Oppgavens problemstilling:

Hvilken betydning har Ordningen for Militært Tilsatte (OMT) for utøvelse av lederskap på Sjøforsvarets ubåter, fregatter og korvetter?

Organisasjon:

- Det er ønskelig med et nytt og gammelt organisasjonskart med personellkategorier påtegnet. Dersom dette er begrenset er det ønskelig at vi snakker om dette i generell karakter.
- Hvordan er spesialister og offiserer organisert hos dere?
 - Er det gjort noen endringer i organisasjonshierarkiet (organisasjonskartet) som følge av innføringen av et spesialistkorps?
 - Er det lagt til/fjernet stillinger etter implementeringen?
 - Inngår spesialistbefal som del av fartøyets ledelse, i så fall hvilke funksjoner? Sjefsmester i egen avdeling?
- Hvordan fordeles arbeidsoppgavene og ansvarsområdene i organisasjonen?
- Er denne organiseringen i henhold til den offisielle strukturen for fartøystypen eller er det gjort uformelle tilpasninger?

Ledelse:

- Kan dere beskrive med egne ord hvilken type lederskap som blir utøvd om bord? Noen eksempler? Involverer disse både OF og OR?
- Hva kjennetegner en rollemodell om bord?
- Er det enkeltstillinger om bord som utmerker seg som foregangsfigurer?
- Er denne/disse personene rollemodeller i form av sin stilling eller grunnet personlige/sosiale egenskaper?

Makt og autoritet:

- Hva er det som gir anerkjennelse og respekt i besetningen? Kunnskap? Grad/Stilling? Erfaring/Ansiennitet?
- Hva legger dere i begrepet makt innen ledelse?
- Hva vil du si er den viktigste kilden til makt i din organisasjon? Formelt i form av grad? Ansiennitet? Erfaring? Personlighet?

-
- Eksisterer det personer om bord med uformell makt og innflytelse som utfordrer de formelle rollene om bord? Har dere opplevd tilfeller situasjoner der formelle ledere har fått svekket autoritet?
 - Eksisterer det noen utfordringer knyttet til makt og autoritet i din organisasjon? Herunder også utfordringer til Kommando & Kontroll (K2).

Erfaring og kompetanse:

- Hvordan er den faglige erfaringen/kompetansen fordelt i organisasjonen før og etter innføringen?
 - Ser dere noe endring i ledelses erfaringen/kompetansen før og etter innføringen?
- Hva kjennetegner en spesialist (ekspert) innen et fag hos dere?
- Har dere sett noe som indikerer et skifte rundt hvem som er spesialister på fag?
- Har dere opplevd situasjoner hvor den overordnedes fagkunnskaper har vært utfordrende for lederskapet og prosessene rundt?

Forventninger:

- Hvordan har innføringen av spesialistkorpset sammenfalt med dine forventninger til ordningen?
- Hvilke forventninger har du til en offiser og en spesialist i din organisasjon?

Eventuelt:

- I lys av studiens problemstilling, er det noen temaer, spørsmål du/dere mener vi burde diskutert?

Gjennomgang av formalia før intervjuet:

Vi ønsker at dere som ønsker å delta i undersøkelsen signerer på samtykket tidligere tilsendt. Dersom dere ikke har tilgang til skrevet vil vi ha med kopier på intervjudagen. I tillegg ønsker vi at dere oppgir følgende:

- Fartøystype:
- Bransje:
- Personellkategori:
- Navn (Valgfritt):
- Stilling (Valgfritt):
- Tid i stilling (Valgfritt):

De valgfrie kategoriene vil ikke bli publisert i studien. Disse er tatt med for å tilrettelegge for eventuelle oppklarende spørsmål i etterkant dersom behov.

Vedlegg D: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet:

«Hvilken betydning har Ordningen for Militært Tilsatte (OMT) for utøvelse av lederskap på Sjøforsvarets ubåter, fregatter og korvetter?»

Bakgrunn og formål

Denne studien er del av den avsluttende masteroppgaven innenfor studiet «Strategisk Ledelse og Økonomi» ved Universitetet i Tromsø (UIT). Formålet med studien er å se nærmere på hvorvidt innføringen av spesialistbefalsordningen har medført endringer på ledelsesmiljøet på noen av Marinens fartøyer.

Studien har følgende foreløpige problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål:

«Hvilken betydning har Ordningen for Militært Tilsatte (OMT) for utøvelse av lederskap på Sjøforsvarets ubåter, fregatter og korvetter?»

- Hvilke konsekvenser har ordningen med hensyn på organisering og fordeling av kompetanse i et lederskapsperspektiv?
- Kan det her sees trender innen makt og ledelse som fra et teoretisk perspektiv kan forklares?

Vår veileder i denne studien er Professor Rudi Kirkhaug ved UIT. Studien gjennomføres av LT Arnt Reksten og OK Ole Steinsland ved Ubåttjenesten. Studien er planlagt ferdigstilt Mai 2018 og vil bli tilgjengeliggjort gjennom UIT. Vi henvender oss til deg fordi du er ansett å ha en relevant stilling tilhørende de fartøygruppene vi ønsker å undersøke og som er omfattet av den nye reformen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Innsamling i studien er planlagt i form av semi-strukturerte gruppeintervjuer. Med andre ord; en samtale med struktur. Hensikten med intervjuet er å få innsikt i informantenes oppfatninger, meninger og tolkninger rundt temaet. Spørsmålene vil være konkrete og direkte relatert til lederskap og makt, og hvordan dette er blitt påvirket gjennom innføringen av Spesialistkorpset. Intervjuet vil pågå i cirka en time og vil finne sted ved at vi møter dere på egnet møteplass etter deres ønske. Vi vil under intervjuet bruke lydopptaker og ta notater. Informantene svarer på spørsmål knyttet til en temaguide som vil bli tilsendt i forkant av intervjuet. Det er informantene selv som velger hva det er relevant å fokusere på ut ifra spørsmålene.

Hva skjer med informasjonen?

Lydopptaket vil kun brukes i skriveprosessen og behandles konfidensielt. Andre personer

som vil få tilgang til intervjumateriale er veileder Rudi Kirkhaug. Personopplysninger og opptakene lagres på lukket område, og vil bli slettet når prosjektet avsluttes i juni 2018. Intervjuene er ikke planlagt å komme inn på personsensitive temaer og eventuelle sitater vil bli sitert med personellkategori, bransje og fartøystype (for eksempel Offiser, skipsteknisk, Skjold-klasse Korvett) Unntaket her er ved sitater gitt av tilsatte som er regnet som offentlige personer i form av høyere stilling i Sjøforsvaret (F. eks Sjef Marinen og Flaggmester I Marinen). Andre opplysninger som er skjermingsverdige eller på annen måte er gradert, vil ikke bli tatt inn i oppgaven da denne vil være ugradert.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Ole Steinsland på telefon: 41259607 eller E-post: FISB-B, olsteinsland@mil.no (ugradert) eller olsteinsland@hotmail.com (privat).

Medstudent Arnt W. Reksten kan også kontaktes for spørsmål på telefon 99292056 eller E-post: FISB-B, areksten@mil.no (ugradert) eller a.reksten@gmail.com. Kontaktinformasjon til veileder: Professor Rudi Kirkhaug, UIT. Telefon: 91194796 eller E-post: rudi.kirkhaug@uit.no

Studien er meldt inn og godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS, samt godkjent av Forsvarets Høyskole (FHS) som er godkjennende instans i Forsvaret, forutsatt godkjent av berørte avdelinger. Berørte avdelinger er underlagt Marinestaben og er godkjent av KOM Bjørn Egenberg. Vi håper på positiv tilbakemelding på deltagelse som informant og ber om svar på denne forespørselen snarest mulig. Ta gjerne kontakt dersom det er ytterligere spørsmål vedrørende studien eller intervjuets innhold.

Samtykke til deltakelse i studien

Samtykke foregår gjennom elektronisk signatur ved avkrysning i boksen og svar på denne mail.

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg samtykker til deltagelse i intervju
