



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Handelshøyskolen ved UIT- Norges arktiske universitet.

Troppssjefers legitimitet: Påvirket av en strukturell endring?

En kvalitativ studie av troppssjefers legitimitet i forbindelse med implementering av ny personellstruktur i Forsvaret.

—

Stian Trones

Masteroppgave i ledelse BED-3906, mai 2020.



Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	PROBLEMSTILLING OG BEGREPSAVKLARING	3
1.2	AVGRENSNING	3
1.3	FORSKNINGSSPØRSMÅL	4
2	BAKGRUNN	5
2.1	HÆREN SOM ORGANISASJON	5
2.2	HVA ER ORDNING FOR MILITÆRT TILSATTE?	6
3	TEORIKAPITTEL	8
3.1	GENERELT LEDELSE	8
3.2	LEDERS LEGITIMERING	9
3.2.1	<i>Opphav til legitimering</i>	9
3.2.2	<i>Typer legitimitet</i>	10
3.3	TILLITSBASERT LEDELSE, HÆRENS METODE	13
3.3.1	<i>Intensjonsbasert ledelse</i>	16
3.3.2	<i>Transformasjonsledelse</i>	17
3.4	ORGANISASJONSSTRUKTUR	19
3.5	OPPGAVENS POSISJONERING I FORSKNINGSTEORIEN	20
4	METODE	21
4.1	VALG AV PROBLEMSTILLING	21
4.2	VALG AV FORSKNINGSDSIGN	22
4.3	VALG AV METODE	23
4.4	INNSAMLING AV DATA	23
4.5	VALG AV INFORMANTER	24
4.6	INTERVJUET	25
4.7	FORMELL GODKJENNING	26
4.8	FORSKNINGSETISKE SPØRSMÅL	26
4.9	BEARBEIDING OG ANALYSE AV DATA	27
4.10	METODOLOGISK DISKUSJON – VALIDITET OG RELIABILITET	28
4.10.1	<i>Intern gyldighet</i>	28
4.10.2	<i>Ekstern gyldighet</i>	28
4.10.3	<i>Reliabilitet</i>	29
5	FUNN OG ANALYSE	30
5.1	OPPSUMMERING AV FUNN	39

6 DRØFTING	40
6.1 ORGANISERING	40
6.1.1 <i>Delkonklusjon organisering</i>	43
6.2 ERFARING	43
6.2.1 <i>Delkonklusjon erfaring</i>	48
6.3 UTDANNING	48
6.3.1 <i>Delkonklusjon utdanning</i>	51
7 KONKLUSJON	52
7.1 ANBEFALING TIL VIDERE FORSKNING.....	54
8 REFERANSER	55
9 VEDLEGG	57
9.1 INTERVJUGUIDE	57

Forord

Tre raske år er unna og jeg ser tilbake på tiden som lærerik og helt spesiell med så mye erfaring samlet i en klasse. Jeg er glad for å kunne si at dette masterstudiet har gitt meg gode byggesteiner videre til det arbeidslivet måtte bringe, ikke bare på grunn av det teoretiske, men også på grunn av den gode erfaringsdelingen klassen har oppnådd.

Forsvaret har siden 2016 vært i en implementeringsfase i endringen av ordning for militært tilsatte. Dette er en endringsledelse som endrer karriereveier, utdanning og rekrutteringsgrunnlag. Jeg har derfor stilt spørsmål til legitimiteten de nyutdannede fra krigsskolen har etter omstruktureringen av personellstrukturen. Troppssjefen går fra å være eldst til å bli tilnærmet yngst. Fra å ha arbeidserfaring fra forsvaret til å kun ha utdanning. I denne oppgaven forsøker jeg å se på hvordan anseelsen av troppssjefen endres fra medarbeidernes ståsted etter implementeringen er ferdigstilt.

Selve masteroppgaven har vært både morsom, frustrerende, givende og et grunnlag for gode diskusjoner med kolleger. Jeg vil rette en stor takk til informantene som har stilt opp i en hektisk hverdag med pandemiestriksjoner og alt det har dratt med seg. Dere fortjener en stor takk for alle gode råd, erfaringer og diskusjoner om et tema jeg har hatt stor interesse for. Jeg håper denne oppgaven kan gi merverdi for organisasjonen og således påvirke den fremtidige hverdagen i positiv forstand.

En spesiell takk til veilederen, Bård Borch Michalsen. Gjennom støttende væremåte og overaskende rask respons har du gitt meg tro på at jeg skulle klare dette, og gjennom faglig innsikt og gode råd har du hevet kvaliteten på oppgaven.

Vil til slutt takke kjæresten min Elin for å ha holdt ut i de frustrerende periodene, og for at du har gitt meg god hjelp til å finne tilbake til tastaturet da motivasjonen var på det laveste.

Sammendrag

Denne oppgaven dreier seg om endringen ny ordning for militært tilsatte har for anseelsen av en nyutdannet troppssjef. Ny ordning for militært tilsatte er en ny personellstruktur som endrer organisering og implementerer en ny utdanningsreform. Organiseringen deler de ansatte i to hovedkategorier; offiseren og spesialisten. Disse har med utdanningsreformen fått andre inngangsverdier til grad, kompetanse og erfaring. Karriereveien har derfor blitt delt sammen med utdanningsløpene og endret krav til erfaring i stillinger. Vinklingen jeg har valgt er hvordan oppfattelsen av de ansatte er for å bli ledet av en troppssjef uten tidligere arbeidserfaring eller fagkompetanse utover den akademiske utdannelsen krigsskolen leverer.

Som teoretisk grunnlag for drøftingen i denne oppgaven har jeg valgt teori innenfor legitim- og tillitsbasert ledelse samt litt organisasjonsteori for å tydeliggjøre den organisatoriske endringen. I tillegg til problemstillingen har jeg to forskningsspørsmål som forteller mer om forutsetningene er til stedet i tillegg til utfordringer den fysiske organiseringen gir. Dette handler om hvorvidt ny ordning for militært tilsatte ivaretar troppssjefens anseelse og om det vil være bærekraftig for å lykkes med endringen.

Jeg har valgt å bruke kvalitativ metode med seks semi-strukturerte intervjuer hvor informantene ble valgt etter eget bekjentskap, samt hvilket nivå og kompetanse de har erfaring fra. Utvalget ble dermed todelt med tre stykk som har hatt troppssjefstjeneste og tre stykk som har erfaring fra underliggende nivå i tropp uten troppssjefstjeneste. Informantenes rolle ga oppgaven et bredt perspektiv fra begge sider og klarte dermed å hente ut utfordringer og tankesett som var eksplisitt fra hvert nivå.

Implementeringen av ordning for militært tilsatte er innført, men effekter fra utdanningsløpene vil det ta noen år før man ser. De kommende troppssjefene under utdanning i den nye ordningen er ikke ferdig utdannet før høsten 2022. Det vil derfor være vanskelig å konstatere at funnene vil være 100% aktuelle. Basert på teori om legitimitet og tillitsbasert ledelse har jeg likevel funnet gode anbefalinger i tråd med informantenes uttalelser som kan gi gode inngangsverdier for å lykkes med ny struktur.

Anseelsen av den nyutdannede troppssjefen og hvordan han fungerer i det nye systemet kan derfor kun måles og stadfestes etter implementeringen har spilt seg ut. Men basert på funnene

og teorien så ligger forutsetningene til stedet både organisatorisk og gjennom ny utdanningsreform så lenge implementeringen utspiller seg slik den er skissert.

Nøkkelord: Legitimitet, tillit, strukturendring, forsvaret, ledelse.

1 Innledning

Med interesse for forsvaret og mytene om tidligere store ledere har det falt naturlig å se på akkurat denne organisasjonen. Forsvaret har over flere år bedrevet med endringsledelse i forbindelse med implementering av ny ordning for militært tilsatte. Implementeringen startet i 2016 og ordningen skal være ferdig implementert i løpet av 2020. Implementeringen har vist seg å være delvis utfordrende på grunn av store inngripen i personellens karriere og hvordan deres hverdag kan bli endret. Med forsvarets sterke kultur betyr dette endring på hvordan man stiger i gradene, i tillegg til at det endrer gradene og ekskluderer enkelte for muligheten til å oppnå offisersgrader uten akademisk utdanning. Den nye ordningen endrer karriereløpene og med det endrer den også utdanningen til en ny utdanningsreform på krigsskolen tilpasningsdyktig mot en vanlig høyskole. Men det er den mellommenneskelige dynamikken som treffer min interessenerve i ordningen og har gitt denne oppgaven retning mot legitimitet og tillit i form av ledelse på lavt nivå. Jeg har gjennom diskusjoner med kollegaer og venner fattet interesse for hvordan utdanningsreformen kan endre måten medarbeiderne ser på de nyutdannede lederne og hvordan deres hverdag kan få betydning av dette. Jeg har valgt kvalitative dybdeintervju for å få innblikk i hvordan selve startstillingen i lederverden fungerer og hvordan de som blir ledet føler ordningen kan ha å si for dem. Jeg håper at dette forskningsprosjektet kan belyse en del utfordringer knyttet til den nye utdanningsreformen og få frem hvordan den kan påvirke ansatte og dynamikken i en troppskultur. Jeg har valgt å dele oppgaven inn i følgende 7 kapitler:

<p>Kapittel 1</p> <p>Innledning</p>	<p>Introduksjon til oppgaven, presentasjon av problemstillingen og forskningsspørsmål, begrepsavklaring og avgrensning av oppgavens fokusområdet</p>
<p>Kapittel 2</p> <p>Bakgrunn</p>	<p>Enkel innføring i hæren som organisasjon og hva ordning for militært tilsatt egentlig er og bakgrunnen til implementeringen.</p>
<p>Kapittel 3</p> <p>Teori</p>	<p>Legitimitetsteori og ledelsesteorier innenfor hærens ledelsesfilosofi tillitsbasert ledelse. Enkel organisasjonsteori med bakgrunn i ny personellstruktur følger på.</p>
<p>Kapittel 4</p> <p>Metode</p>	<p>Valg av tema og problemstilling , metode for innsamling og analysering av data. Her drøftes også forskningsetiske spørsmål og oppgavens gyldighet og reliabilitet.</p>
<p>Kapittel 5</p> <p>Funn og analyse</p>	<p>I kapittelet presenteres funnene fra dybdeintervjuene med enkel analyse for videre arbeid.</p>
<p>Kapittel 6</p> <p>Drøfting</p>	<p>Kapittelet er delt i tre kategorier hvilket representerer funnene i kapittel 5. Videre drøftes utfordringene sett opp mot teorien fra kapittel 3 teori. Hver del avsluttes med delkonklusjon.</p>
<p>Kapittel 7</p> <p>Konklusjon</p>	<p>Her reflekteres funnene, drøftingen og delkonklusjonene sett opp mot problemstillingen og gir en anbefaling til hva man bør fokusere på i fremtiden.</p>

1.1 Problemstilling og begrepsavklaring

Forsvarets strukturering av personell og kompetanse har endret seg og er i implementeringsfasen av ordning for militært tilsatte. Dette har gitt en ny struktur som skal bygge på to søyler for å ivareta personellet og kompetansen på best mulig måte. Videre innebærer det en utdanningsreform der fremtidens troppssjefer blir utformet kun faglig akademisk fra krigsskolen, uten erfaring fra befalsskole eller tjenesteerfaring fra troppsnivå før troppssjefstjeneste. Disse troppssjefene er ikke produsert enda, men er under utdanning på krigsskolen. Denne reformen endrer derfor hva en nyutdannet troppssjef har av kompetanse og erfaring i det å lede en tropp og forstå hvordan mekanismene fungerer på det laveste nivå.

Nysgjerrigheten har derfor fått meg inn på hvordan mangelen på erfaring og kompetanse man får ved å arbeide på troppsnivå, kan hindre nødvendig legitimitet for å bli aktet som en god leder og hvordan dette kan påvirke medarbeiderne og oppdraget en troppssjef skal ivareta.

Nysgjerrigheten har derfor gjort at jeg er kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan tror medarbeidere de vil oppfatte troppssjefer i Hæren uten relevant fagkunnskap og erfaring?

Begrepet ”oppfatte” menes i denne sammenheng hvordan medarbeidere persiperer sin leder. Begrepet nyttes for å gi en større handlefrihet i diskusjonskapittelet etter respondentenes svar.

Med manglende fagkunnskap og erfaring menes innsikten i hvordan det er å være soldat uten lederansvar, samt hvordan det er å være lagfører for soldater innenfor et fagfelt. Her regnes derfor fagkunnskap som den kompetansen/faget troppen skal utføre. Eksempel på dette vil være fagkunnskapen om en lastebil for en mekaniker eller oppsett av et sambandssystem for en systemingeniør. Det menes ikke fagkunnskap som en del av den akademiske lederutdanningen krigsskolen tilbyr.

1.2 Avgrensning

Denne masteren tar kun for seg relevansen mot nyutdannede troppssjefer fra krigsskolen fra den nye utdanningsreformen der de blir tatt opp rett fra videregående og har gjennomført 3år på krigsskolen. Problemstillingen kan gi åpenhet for andre ledere i forbindelse med den nye reformen, men for å spisse denne oppgavens fokus tilpasset størrelse og omfang er det ikke rom for alle ledere i hæren med manglende erfaring og fagkompetanse. Oppgaven avgrenses derfor til hva den nye reformen ordning for militært tilsatte har å si på medarbeiderens oppfattelse av troppssjefer. Hæren er en stor organisasjon med mange fagfelt, alt fra

dataingeniører til mekanikere. For å holde en rød tråd gjennom oppgaven avgrenses den til støttetropper i Brigade Nord. Dette er tropper med hovedfokus på å levere støtte til kampenhetene i front. Grunnen til dette er at de innehar fagekspertise som ikke vil være allment kjent for en troppssjef etter 3-årig utdanning ved Hærens krigsskole.

1.3 Forskningsspørsmål

For å finne ut av problemstillingen er det viktig å vite om omstendighetene rundt troppssjefen. Uavhengig av hvilke metoder og tiltak en troppssjef kan gjøre selv er det viktig å få med seg omgivelsene og hvordan de kan ha påvirkning på problemstillingen og hvilke forutsetninger troppssjefer har til å lykkes. Jeg ønsker derfor å se videre på følgende aspekter rundt troppssjefenes mulighet til å lykkes.

Forskningsspørsmål 1: Er den organisatoriske løsningen fungerende med sjefens manglende fagkunnskap/erfaring?

Forskningsspørsmål 2: Ligger forutsetningene til rette for troppssjefers lederlegitimitet og tillit?

F1: her vil jeg se nærmere på hvordan enhetene er organisatorisk oppbygd og hvordan dette kan påvirke medarbeidernes oppfatning.

F2: Her vil jeg se nærmere på hvilke forhold med betydning for lederlegitimitet som ligger til rette og hvordan man kan utnytte dette.

2 Bakgrunn

Her forklares den strukturelle oppbyggingen av organisasjonen og gir et innblikk i hvordan enhetene oppgaven posisjonerer seg om fungerer. Det utdypes også om hva ordning for militært tilsatte er og hvordan den nye personellstrukturen henger sammen.

2.1 Hæren som organisasjon

Hæren er en forsvarsgren i forsvaret med ansvar for det landmilitæret. For å lykkes i oppdraget er hæren delt inn hierarkisk i flere avdelinger som igjen har underavdelinger. Slik fortsetter det helt ned til den enkelte soldat slik som vist i figuren.

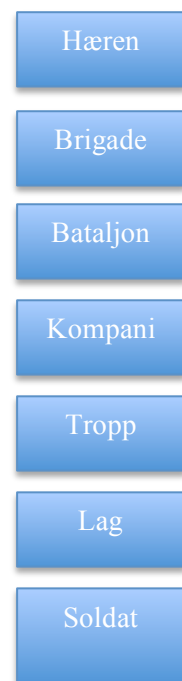
Antallet avdelinger under hvert nivå varierer. I Norge har vi en Hær, den består av flere underavdelinger derav Brigade Nord med sine åtte bataljoner.

Brigade Nord er satt sammen med tre kampbataljoner med forskjellige kampferdigheter og fem kampstøttebataljoner som skal støtte kampbataljonene med etterforsyninger, samband, artilleri, sanitet og ingeniørkapasitet. Bataljonene er igjen delt inn i kompanier, her varierer antallet fra hver bataljon, men vanligvis mellom fire til seks kompanier.

Kompanier er igjen delt inn i tropper som er det laveste nivået med en offiser som leder, det er dette nivået oppgaven skal ha hovedfokus på. Antallet tropper i et kompani varierer, men ligger vanligvis mellom tre til seks. Under tropp får vi lag som ledes av en lagfører, denne lederen har fagerfaring fra forsvaret og sitt fagfelt. Utdanningen er lederutdanning gjennom lagførerkurs eller befalsskole med en varighet inntil 6mnd. Lagene varierer veldig i

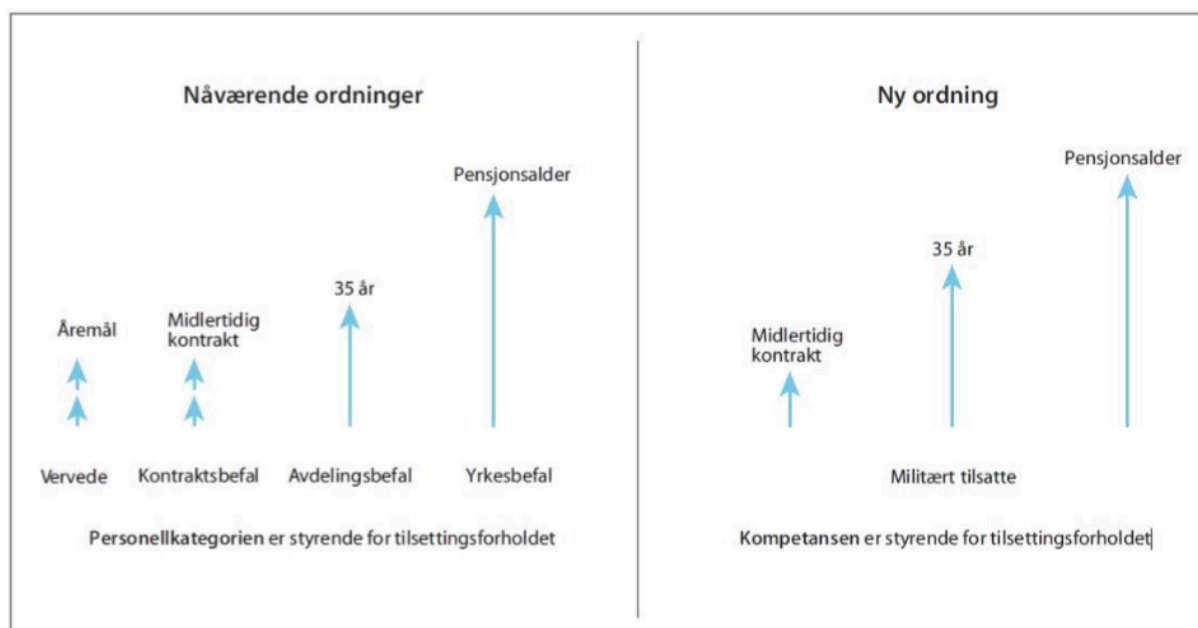
størrelse ettersom hvilken fagekspertise den skal utøve, men er vanligvis mellom 6-14 soldater. Variasjonen av personell i de forskjellige avdelingene kommer av hvilke typer oppgaver de skal levere. I en kampbataljon er en stridsvogn et lag og styrer således antall soldater i det laget, mens et infanterilag kan koble på flere våpensystemer og øker dermed antall soldater etter hva oppdraget krever. Troppens konfigurering kan som nevnt tidligere ha store forskjeller i antall soldater og lag, men er ledelsesmessig lik i de fleste tropper.

Troppssjefen er eneste offiser med hovedansvaret for troppen og kan således holdes ansvarlig for all aktivitet av personellet og materiellet under hans ledelse. Med seg i ledelsesteamet har han en troppssersjant som blir hans arvtaker i troppssjefs fravær. Troppssersjanten skal ha fagansvaret i troppen og skal fungere som lederstøtte til troppssjefen og bistå troppssjefen i ledelsen av troppen. I tillegg skal hvert enkelt lag i en tropp ha en lagfører med lederansvar for hvert sitt lag og mottar oppdrag fra troppssjefen eller troppssersjanten i troppssjefs fravær.



2.2 Hva er ordning for militært tilsatte?

Ordning for militært tilsatte kan forklares som en videreføring innen new public management der effektivisering av offentlig sektor skjer gjennom adopsjon av ordninger innenfor privat næringsliv. Ordning for militært tilsatte har som hensikt å skape en helhetlig og mer oversiktlig ramme for personellpolitikken gjennom en ordning for alle militært tilsatte i forsvarssektoren (Forsvarsdepartementet, 2015a, s. 25). I Prop. 111 LS står det stadfestet behov, hensikt og rammer for den nye ordningen. Hensikten beskrives som ”å legge grunnlaget for en balansert personellstruktur som styrker Forsvarets operative evne. Behovet knyttes til å tilfredsstille Forsvarets behov for å utvikle militære profesjonsutøvere i tråd med samfunnsmessige og militære utviklingstrekk” (Forsvarsdepartementet, 2015a, s. 6). Dette innebærer at forsvaret i større grad kan utnytte seg av kompetanse i samfunnet for øvrig og utnytte denne. Selv om implementeringsprosessen ble iverksatt i 2016, tar det lang tid før man får se full effekt. I følge implementeringsprosessen er det kun utdanningsløpet der det gjenstår en ferdig struktur. De nye karriereløpene er OF (Officer) og spesialister / spesialistbefal beskrevet som OR (Other Ranks), der offiserer er krigsskoleutdannet og spesialister/spesialistbefal har fag og/eller befalsutdanning. Disse ansettes med tilsetningsforhold enten til pensjonsalder (kode T60) eller til 35 år (kode T35), samt midlertidige tilsetninger, ref. tabell vist under (Forsvarsdepartementet, 2015a, s. 28).



Endring av tilsetningsforhold med ordning for militært tilsatte, ref. Prop.111 LS
(Forsvarsdepartementet, 2015a, s. 28)

Ordning for militært tilsatte gjelder ikke bare innføringen av nye personellkategorier, men medfører også endringer i tilsetting, avansement og utdanningsordninger. Det er utdanningsordningene som gjør det interessant i kombinasjon med personellkategorier og den nye tilsetningsordningen. Tilsetningsordningen gir en bedre planhorisont for OR-søylen som forhåpentligvis får personellet til å jobbe lengre i forsvaret på lavere nivå. I samsvar med dette håper man at man får bevart og bygget mer fagspesialistkompetanse i troppene, samtidig som at krigsskolen tar opp søkere uten relasjon eller erfaring fra forsvaret. Det senker alderen til en ferdig utdannet troppssjef og øker gjennomsnittsalderen hos soldatene han har ansvar for. Se tabellen under for hvilke ansvarsoppgaver som skiller OF og OR prinsipielt for en bedre forståelse.

OF	OR
<ul style="list-style-type: none">• Ledelse, kommando og kontroll• Breddekompetanse og helhetsforståelse• Militær akademisk utdanning, evt sivil tilleggsutdanning	<ul style="list-style-type: none">• Utøvende lederskap• Dybdekompetanse innen definerte områder• Erfaringsbasert kompetanse, fagutdanning og evt ikke- militær akademisk utdanning

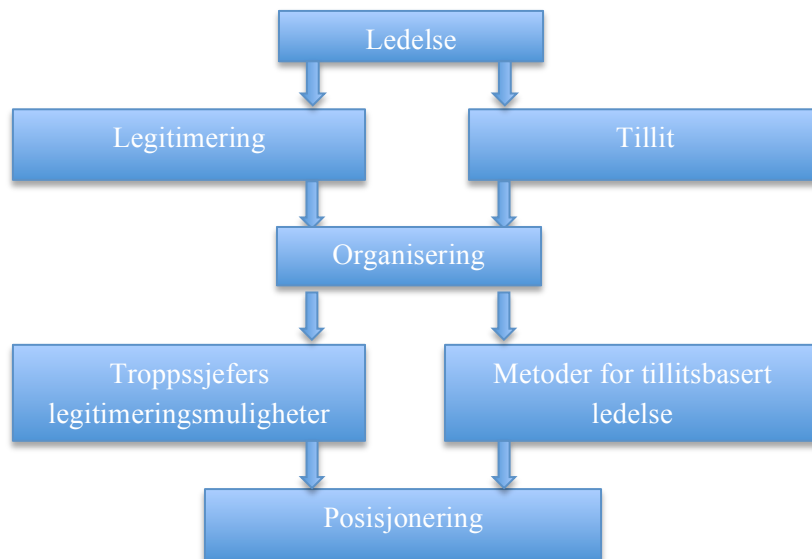
Figur 1 (Forsvaret, 2015)

3 Teorikapittel

3.1 Generelt ledelse

Ledelse i seg selv er nok eldre enn selve ordet og kan tenkes at stammer tilbake til menneskets opprinnelse. Definisjonen og meninger angående uttrykket er mange, men det enes at begrepet omhandler å nå et mål gjennom andres arbeidsinnsats. Uavhengig av hvorfor mennesker responderer på en annens påvirkning mot et mål, kan man si at ledelse omhandler et maktforhold (Arnulf, 2017). Dette innebærer alle former for motivatorer mennesket har, enten det er egeninteresse ut fra frykt eller om det er positiv overbevisning for andres ve og vel.

I det moderne samfunn har man kommet videre fra at det kun er adelen som kan føre lederskap. Den mest alminnelige person kan skaffe seg lederposisjon, enten det er kaptein på fotballaget, eller sjef for et stort konsern. Derfor har ledelse økt som dagsaktuelt tema, dette blant annet fordi man ser at god ledelse kan hente ut mer effekter. Dagens samfunn er mer basert på kompetanse enn tidligere og betyr at man trenger mer enn ren muskelkraft og fysisk påvirkning i arbeidsoppgavene. For å lede organisasjoner i dagens samfunn er man avhengige av medarbeidere som ønsker å bidra med sin fagkompetanse og således være med på å videreutvikle i tillegg til å utføre pålagte arbeidsoppgaver. Dette krever enn annen type ledelse der man må få medarbeiderne med på laget for å gi av sin kompetanse, ikke bare som et rent bytteforhold for overlevelse, men et oppriktig ønske i å bidra. På bakgrunn i problemstillingen spisser jeg teoridelen mot legitim ledelse og tillitsbasert ledelse. Dette fordi medarbeiderens oppfattelse handler om hvordan de har legitimert lederen som maktutøver. Tillitsbasert ledelse er relevant teori på bakgrunn av organisasjonens oppbygging med vekt på transformasjon- og intensjonsbasert ledelse gjennom et oppdragsfokus. Videre er teorikapittelet fordelt gjennom de to greinene legitimeringsmuligheter og metoder for tillitsbasert ledelse.



3.2 Leders legitimering

Lederlegitimitet er skrevet om i flere artikler og tidsskrifter uten å ha blitt konkretisert til en felles definisjon. Lederlegitimitet handler om hvilken positiv makt og påvirkningsevne en leder har på sine medarbeidere sett fra medarbeiderens ståsted. Med dette menes viljen og følelsen til å handle etter sin leders føringer uten negative relasjoner som bestikkelser eller påført frykt (Vergne, 2011, s487). Suchman har adoptert en definisjon av legitimitet som er generalisert godt nok for å inkludere de fleste aspekter og nyttes også av Suddaby, oversatt fra engelsk: "Legitimitet er en generalisert oppfatning eller antakelse om at en enhets handlinger er ønskelige, riktige eller passende innenfor et sosialt konstruert system med normer, verdier, tro og definisjoner"(Suchman,1995, s 574). Denne definisjonen tar for seg de fleste aspekter for enheter, dette være seg både en leder eller en organisasjon. Det åpner for å benytte seg av legitimitetsteorier om organisasjoner til også omhandle ledere.

I forlengelse av definisjonen kan også lederlegitimitet forklares som en slags oppbygd kredittverdighet fra medarbeiderne som kan benyttes til maktutøvelse og påvirkning (Suddaby,2017, s 452). Oppgaven kommer senere inn på hvordan dette kan nyttes, både til destruktiv og god ledelse.

3.2.1 Opphav til legitimering

I følge Suddaby er det tre måter man kan betrakte hvordan legitimitet oppstår på:

- *Legitimitet tolket som eiendom*, som et produkt av to aktører, legitimitet av en enhet sett opp mot miljøet rundt. Denne legitimiteten kommer gjennom en langtekkelig prosess der navnet eller varemerket til lederen representerer noe trygt og

gjenkjennbart. Rutiner, struktur og en jevnlig produksjon som virker pålitelig og er lett å forstå for miljøet rundt enheten. Man kan si at enheten har en rett til legitimitet fordi den passer inn rent logisk og at det er en sosial kongruens om at enheten hører hjemme(Suddaby, 2017). Denne legitimiteten kan benyttes blant annet som en legitimerende taktikk for påvirkning gjennom å kreve autoritet på bakgrunn av regler, praksis eller tradisjon(Høst, 2016, s38-39).

- *Legitimitet tolket som en prosess*: Produkt av interaksjon mellom flere aktører. Ved å inneha evnen til å endre noe i en prosess eller endre prosessen oppstår legitimitet hos aktøren/organisasjonen. Her skapes legitimitet gjennom å vise frem forståelse av hvordan ting henger sammen. Gjennom handlekraft og vise at man er kunnskapsrik kan man skape seg en legitimering der andre ser at du bidrar positivt. Gjennom handling ser de en ressursperson, og får økt forståelse selv av hva de er en del av(Suddaby, 2017). I følge innflytelsesmåtene Høst beskriver kan dette både skapes og hentes gjennom rasjonell overtalelse, rådslagning eller ved samarbeid (Høst, 2016, s38). Ved å forstå legitimitet tolket som en prosess er det lettere å se at legitimitet er sosialt konstruert(Suddaby, 2017).
- *Legitimitet tolkes gjennom sosialkognitiv persepsjon/evaluering*: Normer og en forespeiling av hvordan ting skal være tradisjonelt. Oppfører du deg som den lederen omgivelsene har evaluert en leder til å være, vil du lettere få livets rett. Handlinger mellom det individuelle og det kollektive må være i samsvar for å kunne oppfattes som solid. Individuell og kollektivt gjenkjennbart er den fundamentale mekanismen legitimitet blir konstruert(Suddaby, 2017). Legitimitet sett på denne måten kan passe godt opp mot koalisjonstaktikk eller inspirerende appeller i følge innflytelsesmetodene til Høst(2016, s38).

3.2.2 Typer legitimitet

Selv om mange forfattere liker å beskrive legitimitet kun som en gitt maktform man får ut fra stilling og lov(Lai,2015,s32), gir Suchman sin definisjon en større betydning sett fra medarbeideren sitt ståsted. Vi skal derfor se nærmere på Suchmans oppdeling av typer legitimitet. De deles i tre hovedkategorier med underforliggende forklaringer, for så og sette alt sammen i en matrise. Suchmans matrise vil vise sammenhengen mellom korte og kontinuerlige effekter og hvordan disse skapes (Suchman, 2017).

- Pragmatisk legitimitet:* Dette er legitimitet gitt gjennom det første møte med ny aktør. Egeninteressen til denne nye aktøren kan være med på å gi økt legitimitet eller senke den alt ettersom enheten treffer aktørens egeninteresse. Dette kan lederen utnytte med et slags **bytteforhold** (legitimitet gjennom bytte av interesse) der han kan stille seg i en slik posisjon at aktøren har lyst til at lederen skal lykkes. Viktig at man her følger spilleregler slik at man ikke kan bli skadet senere med tanke på bestiktelser eller utpressing. Man må holde seg innenfor lovlige rammer. Dette kan også anskaffes gjennom transaksjonsledelse som omhandler samme metode, dette beskriver likevel mer håndfaste bytteforhold (Arnulf, 2017, s65). Pragmatisk ledelse kan også utøves gjennom **influerende legitimitet**. Dette går ut på at man kan skape seg legitimitet gjennom å gi aktøren interesse gjennom medbestemmelse eller følelse av påvirkning/medvirkning. Her skal aktøren føle at han er en del av enheten og således ønsker at enheten skal lykkes. **Legitimitet gjennom tilgjengelighet** (gjør deg tilgjengelig og personifisert). Snakk på samme nivå og vis medmenneskelighet, dette handler om å gjøre lederen varm og spille på det mellommenneskelige. Vis at du bryr deg om aktøren og involver deg på et personlig plan. Det er gjennom denne formen at dine personlighetstrekk vil legitimere deg eller distansere deg fra aktøren.
- Moralsk legitimitet:* Ved problemer eller påstander som kan skade enhetens legitimitet kan man benytte moralsk legitimitet med å påpeke at ens egne handlinger treffer et større gode i samfunnet, og at man derfor kan gjennomføre den handlingen som har satt enheten i et dårlig lys. Moralsk legitimitet handler derfor ikke om man kan opprettholde et bytteforhold med aktøren som under pragmatisk legitimitet, men her er bedømmelsen av aktiviteten eller handlingen i seg selv om den er riktig eller feil ovenfor samfunnets sosiale verdier. **Konsekvenslegitimitet**, her får man legitimitet ut fra hva du leverer. Leverer du gode tall/resultater vil du få legitimitet ut fra det du produserer. **Prosedyrelegitimitet**, at man benytter seg av kjente prosedyrer og teknikker for å løse problem. Når aktøren kjenner igjen enhetens metode å løse problemer på er det legitimerende. **Strukturell legitimitet**, Denne er veldig lik prosedyrelegitimitet, men ser på legitimitet mer generelt over tid i organisasjonen. Mens prosedyrelegitimitet ser på om man har en kontroll av en gitt aktivitet, ser strukturell legitimitet mer på holdningene til å gjennomføre kvalitative kontroller i seg selv. Strukturell legitimitet ser derfor på om man er konsekvent i holdningene heller om man bare følger regler som er satt. **Personlig legitimitet**, Med å bringe relasjoner og personlighetstrekk inn i lederskapet kan du som leder innhente legitimitet gjennom

å være karismatisk og bryte med eldre institusjonelle ledertyper. Dette kan virke inspirerende ved riktig situasjon, viktig at det du gjør bygger på moralske prinsipper for gjennomslag.

- *Kognitiv legitimitet:* Her handler det om at man blir erkjent som en legitim enhet og det kan godt bli tatt for gitt at du hører til der du er. Organisasjonen har satt deg til det formålet du skal utøve og man kan derfor ta det for gitt at du skal utøve oppgaven din godt. Det innebærer at den informasjonen som finnes om deg erkjenner deg som leder. At det virker fornuftig i den eksisterende verden at du er der du er.

	Handlinger	Essensen	
Hendelser	Bytte	Egeninteresse	Pragmatisk Legitimitet
Kontinuerlig	Påvirke	Karakteristisk	
Hendelser	Konsekvens	Personlig	Moralsk Legitimitet
Kontinuerlig	Prosedyre	Strukturell	
Hendelser	Forutseende (grad av forståelse)	Troverdighet (grad av forståelse)	Kognitiv legitimitet
Kontinuerlig	Uunngåelighet (tar for gitt)	Permanent tilstedeværelse (Tar for gitt)	

(Matrise oversatt fra Suchman, 2017, s584)

For benyttelse av disse legitimeringsmetodene kan de skilles etter figuren over. Der kategorien hendelser betyr legitimering du kan skape deg gjennom en hendelse eller en aktivitet du selv gjennomfører. Metodene til høyre for hendelser trenger dermed ikke å ha noe å gjøre med deg som person, men styrte krefter som gir deg legitimitet gjennom handlinger.

Metodene til høyre for kontinuerlig er legitimeringsmetoder som kan gi en kraftig legitimering, men som krever at man er genuin i væremåte og handlinger over tid. Her er det viktig at aktørene ikke ser på deg som legitim på bakgrunn av enkelthandlinger, men på bakgrunn av at du vil gjøre det riktige uansett egeninteresse. Dette tar lang tid å bygge opp, men kan være en stor driver i blant annet tillitsbasert styring og ledelse. Kolonnen essensen har til hensikt å forklare hva essensen i handlingen vil endre eller påvirke. Den er til for å hjelpe nedbryting av et problem eller en utfordring til en handling. På denne måten kan matrisen benyttes ut fra hvilken typologi du vil påvirke.

3.3 Tillitsbasert ledelse, Hærens metode.

Hæren bygger sin ledelsesfilosofi på oppdragsbasert ledelse hvilket innebærer intensjonsbasert ledelse der et oppdrag blir gitt med en intensjon. Årsaker til dette er at lederfilosofien skal ta høyde for ledelse i både fred og krig. Dette åpner opp for tillit og kreativitet mellom leddene. For at bunnivåene på taktisk nivå skal kunne løse oppdraget på en best mulig måte er man avhengig av at de har spillerom til å ta avgjørelser på bakgrunn av situasjon og omgivelser. Den utførende enheten kan støte på både problemer og muligheter under oppdragsløsning, det er derfor viktig for at tempo og moment ikke skal stoppe opp at tilliten til hvordan de skal løse oppdraget er gitt til de som skal utføre. Forsvarets ledelsesfilosofi sier at man skal gi mål og retning med hva som skal oppnås, men ikke fortelle hvordan. Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse beskriver disse kvalitetene som viktige for en sunn ledeskultur i forsvaret og fremhever tillit, samhold, forpliktelse, holdninger, omstillingsevne, situasjonsforståelse og faglig dyktighet i et samspill (forsvaret, 2012). Med disse kvalitetene åpner man opp for flere begreper innenfor ledelse, blant annet transformasjonsledelse, situasjonsbasert ledelse som deler av tillitsbasert ledelse. Disse begrepene utdypes videre, men viktig å ta med seg at de ikke kan skilles som olje og vann, og at de ofte brukes i kombinasjoner enten man er klar over det eller ikke.

I følge Arnulf bygger tillit på disse fire punktene:

1. Vi forventer en gjensidighet i forholdet, det vil si at andre skal gjøre mot oss det vi gjør mot dem.
2. Vi forventer at andre ikke prøver å lure oss.
3. Vi forventer at andre mennesker gjør sitt beste ut fra sin posisjon, sine kvalifikasjoner, erfaringer og tidligere prestasjoner.

4. Vi forventer at andre mennesker ikke vil skade oss, men tvert om etter beste evne ivareta oss og vår velferd.

Psykologisk etablert kontrakt hvorav det krever å risikere noe ovenfor hverandre. I likhet med transaksjonsledelse vil det kreves et bytteforhold eller en gjensidig forpliktelse for at båndet gir verdi (Arnulf, 2017)

Til tross for de fire hovedpunktene presentert over er tillit et komplekst begrep og et mangedimensjonalt fenomen der innholdet preges av ulike oppfatninger (Julsrud, 2018, s. 140). Uavhengig av ulike oppfattelser har Rousseau, Sitkin, Burt og Camerer satt sammen og funnet elementer de ser at begrepet tillit omhandler. I artikkelen hevder de at “tillit er en psykologisk tilstand som inkluderer en intensjon om å akseptere sårbarhet, basert på de positive forventningene til andres intensjoner eller atferd” (Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. & Camerer, C., 1998 s. 395). For å forklare tillit brutt ned enkelt vil man kunne kalle det en tilstand der man gjør seg avhengig av andre med en forventning at de skal handle i tråd med egne ambisjoner uten mulighet for overvåkning og kontroll. Dette til tross for høy risiko. Fundamentalt i tillit blir dermed risiko, sårbarhet og forventninger. Ettersom det medbringer risiko i bildet er man avhengig av at partene ikke nødvendigvis aksepterer risiko, men føler at den risikoen er mittigert med tanke på at man kan stole på vedkommende til å handle i tråd med det som forventes uten noen form for garanti eller forsikring. Det omfatter dermed også en positiv forventning til noe eller noen. I tillegg er gjensidig avhengighet mellom parter fremtredende i definisjonen, hvor interessene til en part ikke kan oppnås uten at partene stoler på hverandre, og dermed også en aksept av sårbarhet hos aktørene (Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. & Camerer, C., 1998 s. 395).

Til tross for uenigheter hvor tillitsbegrepet kommer fra vises det til likheter i hva begrepet innebærer og inneholder. Det argumenteres blant annet at enkelte individer er mer tilbøyelig til å ha tillit enn andre og kan dermed forstå tillit som en personlig egenskap gjennom holdninger (Mayer, Davis & Schoorman, 1995, s. 715). Andre forskere forklarer tillit i en større grad av sosial relasjon mellom enkeltindivider, hvorpå tilliten avhenger av samarbeid og hvilken relasjon partene har bygd opp (Blau, 1964, s. 94; Swärd, 2017, s. 28). Derfor oppstår ikke tillit uten innsats og oppofrelse, men bygges på det felles fundamentet relasjonen innehar hvis motpart viser seg tilliten verdig. Dette viser dermed at man ikke kan lese av tillit som en separat faktor, men må ses i sammenheng med kontekst og sosial relasjon som helhet (Julsrud, 2018, s. 29). Man kan derfor ikke si at et tillitsforhold er lik en, på bakgrunn av

persepsjon og gevinst av bytteforholdet tilliten gir. Det er derfor plausibelt at den ene medarbeideren innehar mer tillit enn den andre (Julrud, 2018, s. 28).

Tillit blir i en modell forklart som to dimensjoner av forfatterne Das og Teng, den ene søylen består av tillit basert på godvilje og den andre er kompetansetillit. Tillit basert på godvilje kommer til syne i en sosial relasjon der den ene har en forventning om at den andre føler en moralsk forpliktelse og ansvar for å treffe den førstnevntes egeninteresse. Kompetansetillit handler om forventningen til at en person er faglig dyktig og kompetent til å utføre arbeidsoppgavene medarbeideren blir satt til. Forskjellen mellom de to dimensjonene er at tillit på godvilje handler om viljen til å utføre, mens kompetansetillit omhandler evnen til å faktisk klare oppgaven (Das og Teng 2001, s. 252). Man kan tolke det dithen at forfatterne Nikolova, Reihlen og möllering viser til en sammenslåing av dimensjonene der man finner tillit gjennom en forventning om utføring av faglig dyktighet, samt danner en mellommenneskelig relasjon. blant annet for at byttehandelen skal jevne seg ut og gjensidig tillit kan skapes. Grunn til tolkningen kommer av at forfatterne mener at redusert tillit kommer hvis man utelater en av handlingene (Nikolova, Reihlen og möllering, 2015, s 241). Basert på forsvarrets nye ordning for militært tilsatte er det jo akkurat denne kompetansegrya man vil ha tilgang på med en egenutdannet linje for ledere. Det vil derfor være viktig at OF-linjen tar kompetansetillit med i kalkulasjonen for å benytte seg av tillitsbasert ledelse som en del av oppdragsporteføljen. Forsvarets struktur er i utgangspunktet sterkt organisatorisk hierarkisk, men kan tilnærmes en moderne utførelse med rom for horisontal agering til tross for gradsstrukturen. Dette vil gi økt tillit basert på forfatterne nevnt over.

Selv om det er mange muligheter til å bygge samt vedlikeholde tillit, kan det likevel være handlinger som gjør det stikk motsatte, nemlig mistillit. Dette er et resultat av lav tillit og tillitsbrudd i relasjonen (Bentzen, 2018, s32). Mistillit blir på mange måter det motsatte av tillit der negative forventninger til motparten får fofeste i stedet for det positive. Mistillit dannes oftest med grobunn av tidligere negative hendelser som ikke har gitt et positivt utfall (Kramer, 1999, s 587). Luhmann omtaler mistillit som en bevisst unngåelse av risiko (Luhmann, 1988, s96).

I forsvarrets lederutdanning er det en setning som konstant blir gjenfortalt, ”tillit er bra, men kontroll er best”. Bentzen uttaler seg om hvordan begrepene kontroll og tillit henger sammen(Bentzen, 2018, s 56). Kontroll havner i samme kategori som tilsyn, overvåkning, og ettersyn. Kontroll kan også ses på som en prosess for å få innsyn i andres arbeid eller for å

kunne påvirke andres atferd til egen interesse (Das og Teng, 1998, s493). Dette gir en åpning til å knytte begrepet til mange situasjoner, men vil institusjonelt benyttes til prestasjon og resultat i det private og forvaltningsmessig samt utnyttelsesgrad i det offentlige. I Forsvaret kan dette være alt fra pålagt styrt internkontroll til oppfølgingsspørsmål til en soldat for å se om informasjonen er forstått. I følge Das og Teng er definisjonen på god kontroll at man kan være rimelig sikker på at ingen negative overraskelser blir å forstyrre prosessen (Das og Teng, 1998, s 493). For å lettere skille begrepene kontroll og tillit kan man benytte risiko som forklaring. Man forbinder gjerne god kontroll med lav risiko og tillit gjerne med høy grad av risiko. Man kan derfor med bruk av risiko betegne de to begrepene som motsetninger. Dette er det dermed ikke helt enighet i, der konteksten bestemmer i høyere grad hvilket de kan forstås som motsetninger eller egne begreper der begge er representert i større eller mindre grad. Uavhengig av dette er det likevel forskjeller innad i Forsvaret hvorpå det er mulig med kontroll og oppgaver der tillit ville være meningsløst. Det blir derfor interessant når en troppssjef uten faglig kunnskap ikke nødvendigvis kan ta valget med å kontrollere, men kanskje heller blir tvunget i en tillitsstyrt ledelsesform.

3.3.1 Intensjonsbasert ledelse.

En intensjon i forsvarssammenheng er bygd opp av tre deler; hensikt, metode og slutttilstand. Dette gir en del føringer for hvordan oppdraget skal utføres og hvilke begrensinger og muligheter man har i utarbeidelse av egen plan. Et eksempel kan være følgende:

Oppdrag; Gi enhet X etterforsyning med drivstoff og ammunisjon innen kl 23:00.

Intensjon: Hensikt; klargjør enhet X til angrep i morgen, Metode; sett opp et forsyningspunkt, Slutttilstand; når enhet X er toppfylt med drivstoff og ammunisjon, og ressurser benyttet til etterforsyning er rekondisjonert til nytt oppdrag.

Dette er et enkelt eksempel på hvordan oppdragsbasert ledelse fungerer. Man kan se ut fra informasjon gitt står det igjen ganske mange valg til utfører av oppdraget. Hvis noe underveis skulle gå galt gis det i tillegg nok informasjon til at oppdragsutfører kan ta ny informasjon inn i kalkylen og fremdeles løse oppdraget eller intensjonen til sjefen. Om utfører av oppdraget ser at han ikke klarer å levere til klokken 23:00 vet han at enheten mest sannsynlig kan gjennomføre med en liten forsinkelse da han ikke skal være klar før dagen etter. Man ser også at hvis man ikke har ressurser til å kjøre ut drivstoff og ammunisjon, kan det muligens være mulighet til at enheten kan oppsøke ressursene der de er. Slike mulighetsrom åpner seg så

lenge oppdraget ikke er detaljstyrt, men intensjonsstyrt. Det åpner opp for et tempo i oppdragsløsningen samt planjusteringer best tilpasset ut fra situasjonen på det laveste nivå. Ledelsesformen stammer helt tilbake til 1.verdenskrig der tyskerne klarte på grunn av intensjonsbasert ledelse utnytte momentet i et slag og kunne fortsette basert på intensjon istedenfor å måtte stoppe der oppdraget slutter. Dette ble omtalt som Blitzkrieg og avgjorde mange slag med at man kunne utnytte opparbeidet moment istedenfor å avslutte angrepet etter plan. En ting er å dele planen sin med alle, en annen ting er å dele intensjonen sin slik at man kan gå på tvers av planen hvis muligheten byr seg. For å få til denne ledelsesfilosofien er man avhengig av ytterlige kvaliteter som beskrives i Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse. Foruten tillit, samhold, forpliktelse, holdninger, omstillingsevne, situasjonsforståelse og faglig dyktighet er intensjonsbasert ledelse lite verdt. Ved større operasjoner kan det også være vanskelig med kontroll, men man kan da med tydelig avbruddskriterier opprettholde en viss form for kontroll så lenge tillit og kompetanse er til stedet.

3.3.2 Transformasjonsledelse

Ved større operasjoner kan det være vanskelig med kontroll, men gjennom transformasjonsledelse kan man få oppdragsmottaker til å virkelig ville prestere. Den karismatiske lederen som klarer å skaffe engasjement og glød i andre gjennom egne holdninger og idefremleggelse har på den måten videreført sin slutttilstand med neste ledd med en høy motivasjon til suksess. Med Forsvarets mange ledd i lederhierarkiet er det viktig at oppdraget blir solgt så godt som mulig med innlevelse og lidenskap. Ved å la mottakeren forelske seg i visjonen eller ideen vil kontrollbehovet bli mindre og tillitsforholdet kan få næring. Transformasjonsledelse kan sammenlignes med bruk av engasjement med bakgrunn i verdier og visjoner. Ledelseskomponenter transformasjonsledelse tar opp er blant annet styring, inspirasjon, tillit, relasjonsbygging, framtidsorientering og karisma. Dette er komponenter med stor sammenheng til legitim ledelse og således setter medarbeider i fokus for utøvelse. En utfordring med denne teorien er at den beskrives dyadisk, dette innebærer at den tar for seg kun relasjonen mellom leder og medarbeider og ikke de situasjonelle betingelsene som også kan bestemme suksessen (Høst, 2016, s86). I følge både Arnulf og Høst kan transformasjonsledelse deles inn i fire lederaktiviteter (Arnulf,2017 og Høst, 2016, s83).

3.3.2.1 Intellektuell stimulering

Her appellerer lederen til medarbeiderens intellektuelle form og prøver å fremprovosere utvikling hos medarbeideren gjennom tenkning og egen refleksjon. Det er lederens ansvar å

oppmuntre og stille de riktige kritiske spørsmålene slik at medarbeiderne selv kommer opp med en løsning i stedet for å få den servert. Gjennom kreativitet, tenke selv, og bidra til lederen med forslag i problemløsningsprosessen, kan lederen hente ut kunnskap og muligheter han ikke kunne kommet opp med selv. Denne støttende lederstilen tar ansvar for å utvikle sine medarbeidere og benytte ressursoptimalisering i egen enhet. Denne formen gir ofte en økt motivasjon grunnet følelsen av tilhørighet og involvering fra ansatte gir en større betydning i hverdagen , samt en sterkere følelse av tilhørighet og mening med arbeidet.

3.3.2.2 Individuell hensyntaken

Dette er en krevende stil der du må se hver enkelt medarbeider som det individuelle individ som de er. Dette punktet handler om tillit og relasjonskapning for å lettere kunne komme inn på intellektuelt stimuli. Man vil gjennom dette kunne oppnå en større følelse for trygghet hos den enkelte og gir dermed medarbeiderne ryggrad til å komme med egne synspunkter og ideer uten å være bekymret for at det skal komme til skade på noen måte. Man kan se på dette punktet også som en ressursoptimalisering i tillegg til at det kan være med på å kjøpe legitimitet og hengivenhet til leder.

3.3.2.3 Inspirerende motivasjon

Grunnpoenget i dette punktet er å få medarbeideren med på visjoner og ideer for fremtiden. Man må kunne selge en bestemt fremtid uten argumenter og kjedelige analyser. Dette skal man gjøre gjennom å la medarbeideren ta del i drømmen og føle en rolle i scenarioet. På denne måten klarer man å overføre fremtiden og troen på denne til nestemann med iver og motivasjon. Følelser og inkluderende optimisme bør råde i fremleggelsen, men likevel enkelt, begripelig troverdig og fengende. Man må få medarbeideren til å føle sin rolle i organisasjonens fremtid.

3.3.2.4 Idealisert innflytelse

Her kommer personlighetstrekkene virkelig til syne og ordet karisma er kjennetegnet på punktet. Man skal kunne oppfattes som en rollemodell for medarbeiderne. Man må tørre å stå for noe uansett vær og vind, dette skaper troverdighet. Viktig at man har ryggdekning for uttalelsene sine og ikke kan bli avkledd i en dobbeltmoral eller bli sett på som falsk. En enkel metode for å kunne styrke opp idealisert innflytelse er selvoppofrelse, vise medarbeiderne at man kan ofre seg selv for de og spille på en slags heroisk stereotype. Utadvendte ledere har ofte lettere for å skaffe seg legitimitet gjennom idealisert innflytelse og kunne dra nytte av å være svært synlig.

3.4 Organisasjonsstruktur

Hæren og Brigaden er bygd opp etter en divisjonalisert struktur etter mintzbergs modell, men ned på troppsnivå hvor oppgaven skal omhandle må vi ser mer på gruppe og teamoppbygging for å sammenligne figurer. I følge Bolman og Deal er vi nede på enkelt hierarki ved oppbygging av en tropp (Bolman og Deal, 2014, s 129). Der sjefen har troppssersjanten under seg som sin NK med lagførere som styrer sitt lag rett under. Denne modellen indikerer et styringssett med vertikal samhandling hvor på samhandling går oppover og nedover i et hierarki, noe hæren har vært siden dens opprinnelse med underliggende nivåer. Noen av kjennetegnene ved en slik struktur er stor grad av myndighet, regler, retningslinjer, planleggings- og kontrollsystemer (Bolman og Deal. 2014, s84). Man kan påstå at hær-systemet er meget rigid i ledelsesmetoden og inneholder alle overnevnte begrepene som passer inn i vertikal samhandling, dog med variasjon etter hvilket fag troppene opererer med. I følge Bolman og Deal er denne typen å organisere på effektiv, men ikke uproblematisk. De mener at medarbeiderne må erkjenne sin posisjon og finne seg i å følge ordrer ovenfra. De påpeker også viktigheten av å få inn noen slags form for horisontale samhandlinger for å hindre at toppstyring kveler initiativ og kreativitet (Bolman og Deal, 2014, s84). Denne påstanden støttes også av blant annet Arnulf som beskriver gevinsten blitzkrig, og Napoleons ” lille krig” ga på bakgrunn av at de kunne operere fra eget initiativ og kreativitet(Arnulf, 2017, s70).

Tar man hærens alder i betraktning har det skjedd store forandringer på levevilkår og måten man håndterer sine medarbeidere. Til tross for at strukturen er minimalt forandret i rammeverket, er medarbeidernes kompetanse og faglige dyktig spisset til et fagfelt i større grad. I følge Bolman og Deal krever en bedre utdannet arbeidsstyrke en større selvstendighet i det daglige arbeidet og vil da naturlig kunne operere på tvers av de strukturelle linjene (Bolman og Deal, 2014, s94). Folk i fagområdene vet ofte mer enn sine ledere og kan derfor kalles spesialister. Disse folkene passer inn i den OR-strukturen den nye ordning for militært tilsatte skal innebefatte, og krever mer spillerom til å utføre sine oppgaver. Til tross for at man ser gode effekter av horisontal samhandling er den vertikale strukturen gjeldende og må være grunnstrukturen for at oppdragsbasert ledelse skal få spillerom. Fagtropper kan fort feiltolkes til å være et team, men en tropp er satt til å løse fagorienterte oppdrag med behov for arbeidskraft i større grad enn en sammensatt gruppe med forskjellige evner. I Hæren er alle militært ansatte først og fremst en soldat, deretter en yrkesatt profesjon.

3.5 Oppgavens posisjonering i forskningsteorien

Oppgaven skal forske på hvordan medarbeidere oppfatter sine ledere med manglende erfaring. Jeg har derfor benyttet forskningsteori som har betydning for medarbeideres oppfattelse i tillegg til hvilken teori ledere med manglende erfaring må utnytte for å oppnå positive relasjoner. Forsvaret benytter tillitsbasert styring og spesielt transformasjonsledelse for å selge oppdraget videre fra nivå til nivå. I tillegg til å kunne selge oppdraget krever lederen legitimitet for å kunne utøve sin makt og posisjon. Disse teoretiske forankringene henger også veldig sammen da legitimitet og tillit kan komme av og fra hverandre. Ikke nødvendigvis i alle organisasjoner, men i Forsvaret der en leder ikke bare er en sjef, men også er en leder som må ha legitim makt for å kunne handle i faretruende og stressende situasjoner. Med den nye reformen er det derfor interessant om oppfatningen av fremtidens ledere i hæren klarer å få med seg sine soldater og skape tillit til gode resultater. Derfor er også organisasjonsteorien med for å se på hvordan den regulerer avstanden mellom leder, mellomledere og medarbeidere. Det er også viktig for å få forstå hvorfor ordning for militært tilsatte skal bli en suksess og hvordan de fysiske endringene påvirker omgivelsene til hverdagen.

Hovedteoriene er knyttet direkte til oppgaven, mens en del av underpunktene i teorien er beskrevet for å kunne forstå hovedteoriens betydning og bredde. For eksempel innenfor legitimitetsteori er ikke bytteforhold knyttet videre i seg selv, men det er med på å vise bredden innenfor pragmatisk legitimitet som linkes direkte i oppgaven og gjør seg høyrelevant i forsvarets ledelsesfilosofi. Forventninger til funn på bakgrunn av teorien er mulighetstynget. Med det mener jeg at den skal kunne finne muligheter for å løse utfordringer, og ikke bare se problemer. Etersom jeg selv jobber i forsvaret har jeg en del egne betraktninger til ordning for militært tilsatte og håper med teorien og funnene at jeg skal klare å bidra med oppgaven positivt til å kunne takle eller unngå en del utfordringer. For jeg ser muligheten for at nyutdannede troppssjefer på 22år ikke nødvendigvis blir sett like mye opp til som en troppssjef med dypere og lengre erfaring. Derfor tror jeg legitimitetsteori blir viktig for å se på muligheter for å legitimere troppssjefens makt ovenfor de ansatte. Jeg tror videre at teorier under tillitsbasert ledelse gir oppgaven en fornuftig vinkling ettersom den støtter opp under forsvarets ledelsesfilosofi i tillegg til at den balanserer legitimitetsteorien. Organisasjonsteorien er med på å kategorisere funnene i tillegg til at den viser ekstra aspekter med Forsvaret som organisasjon og størrelsesorden den ledes etter.

4 Metode

I metodekapitlet tar jeg for meg bakgrunnen for valg av tema og problemstilling. Videre forklarer jeg litt om forskningsdesignet og metoden, og hvordan data til oppgaven har blitt samlet inn. Deretter vil jeg ta for meg forskningsetiske spørsmål og oppgavens pålitelighet og gyldighet.

4.1 Valg av problemstilling

Problemstillingen har blitt formet utallige mange ganger med oppstart helt tilbake til studiets begynnelse. Ettersom jeg har all arbeidserfaring samt en del utdanning gjennom forsvaret var det naturlig at det var her interessen for masterstudiet skulle treffe. Ledelsesutfordringer og organisatoriske løsninger har lenge fasinert meg og i den nyere tid har det vært utallige meningsutvekslinger gjennom forsvarets nye ordning for militært tilsatte. Denne strukturelle endringen har påvirket mange allerede, men det som interesserer meg mest er hva den kan ha å si for lederen i fremtiden. På bakgrunn med at man ikke kan si 100% hvordan det vil utarte seg, og hvordan den militære lederen kan bli forandret, har dette vært diskusjonstema ofte både på og utenfor jobb. Så ved å få muligheten til å forske akkurat på hvordan den nye troppssjefen blir og hvordan det kan påvirke alt fra arbeidsinnsats til forsvarets omdømme, ble avgjørende for valg av min problemstilling.

For å få et utgangspunkt til å forske rundt problemstillingen begynte jeg på ledelsesteori spesielt rundt personlighetstrekk og psykologien rundt lederskikkelsen og legitimitetsteori. Etter en del arbeid rundt personlighetstrekk bortfalt denne teorien til fordel for forsvarets ledelsesfilosofi som beskrives som oppdragsbasert ledelse. Dette kunne samles under tillitsbasert ledelse og jeg satt dermed igjen med et godt teoretisk utgangspunkt med legitimitet- og tillitsbasert ledelsesteori. Så det er gjennom denne ledelsesteorien jeg skal få analysert og forsket på den fremtidige troppssjefen.

Ordning for militært tilsatte er en stor omstrukturering gjennom iverksettelse fra regjeringen med stor betydning for alle ansatte i Forsvaret. Det er derfor også forsket mye på hvilke konsekvenser og utbytte omstruktureringen vil gi. Likevel fant jeg ingen forskning angående lederlegitimitet for fremtidens ferdigutdannede troppssjefer, men kan se likheter gjennom andre lands forsvarsstrukturer med noenlunde samme organisering.

Problemstillingen er også relevant rent samfunnsmessig ved at den kan hjelpe til med å belyse fallgruver og eventuelle metoder for at fremtidige troppssjefer skal kunne lede tropper for

landets sikkerhet. Problemstillingen kan derfor bidra til problemorientert empirisme (Thagaard, 2018, s49). Utover dette kan problemstillingen betegnes som åpen og eksplorerende ved at den ikke har tydelig problem, men undersøker om det vil oppstå problemer og hvilke faktorer som er relevant (Jacobsen, 2015, s79).

4.2 Valg av forskningsdesign

Et design er det samme som en plan for gjennomføring av forskningen. Forskningsdesignet er dermed retningslinjene til prosjektet og skal beskrive hva, hvem, hvor og hvordan undersøkelsen skal utføres (Thagaard, 2018). Grunnlaget for utarbeidelse av forskningsdesignet er type problemstilling man har valgt. Det er derfor viktig å følge den røde tråden i forskningsdesignet like mye som resten av oppgaven. For at undersøkelsens gyldighet skal være i orden er det viktig med samsvar mellom problemstillingen og designet. I følge Jacobsen beskrives gyldighet som det samme som validitet og omhandler at undersøkelsen faktisk måler det den skal måle. På denne måten kan man bekrefte hvorvidt undersøkelsen har bidratt til å finne ut av problemstillingen (Jacobsen, 2015).

I og med at jeg har valgt en åpen og eksplorerende problemstilling hvor jeg ønsker å forstå hvilke faktorer som har betydning for medarbeiderens oppfattelse av trosssjef, anbefaler Jacobsen (2015) å benytte enkeltcasedesign, dette også på bakgrunn av at studien er avgrenset i tid og rom. Jacobsen beskriver styrkene ved dette designet med at man kan få fram detaljerte beskrivelser av virkeligheten. Designet gir størst effekt ved å undersøke i dybden på få enheter, utforske forskjeller og betrakte individet sammen med konteksten. Jacobsen kaller dette for et intensivt undersøkelses- opplegg, og benyttes når man ønsker å bevege seg dypt inn i et case, en enhet eller noe som er avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2015). Undersøkelsen denne oppgaven tar for seg er begrenset i tiden ordning for militært tilsatte implementeres og er i utvikling. Enheten som beskrives er en stillingstype i brigadestrukturen.

Gjennom denne type undersøkelse kommer man dypt inn i enheten og kan dermed få gode og relevante funn. Jacobsen beskriver også en mørkeside ved denne formen, for ved de spesielle og unike funnene kan overføringsverdien med konklusjoner og funn være fraværende fra en case til en annen (Jacobsen, 2015). For å si noe generelt om funnene i et case må funnene kunne sees i sammenheng med data fra andre undersøkelser og kilder. Dette fordi funnene gjennom en undersøkelse ofte kan være farget av informantene, relasjoner eller konteksten undersøkelsen blir gjort i.

En annen mørkeside ved enkeltcaser er muligheten til å finne kausale sammenhenger. Jacobsen beskriver kausale sammenhenger som en årsakssammenheng mellom to fenomener. I kvalitative studier med enkeltcaser innebærer dette at funn av sammenhenger som forklares av en årsak, ikke nødvendigvis er årsaken informantene beskriver. Det kan være andre forhold eller faktorer som vi ikke har fått undersøkt som kan ha gitt den bestemte sammenhengen eller korrelasjonen (Jacobsen, 2015).

4.3 Valg av metode

Med en eksplorerende problemstilling og et intensivt forskningsdesign falt valget til slutt på kvalitativ metode. I følge Jacobsen er denne sammenhengen svært vanlig da den beskrives som sterk ved informasjonsinnhenting (Jacobsen, 2015). Thagaard beskriver videre at kvalitativ metode kan gi gode funn når man er avhengig av kontekst og sosiale sammenhenger og at kvalitative studier er velegnet til forståelse i tillegg til å belyse problemer. Slike sammenhenger kan være svært vanskelig å tallfeste da det mellommenneskelige spiller inn i stor grad for undersøkelsens kredibilitet.

Mer spesifikt har jeg valg kvalitativ metode i form av et semistrukturert intervju med et dramaturgisk perspektiv. Dramaturgisk perspektiv omhandler den emosjonelle forankringen i et intervju hvilket kan innebære en dypere forståelse av informanten og gi en emosjonell tilknytning til prosjektet (Thagaard, 2018). Etersom jeg allerede har en forbindelse med informantene fra før kan et dramaturgisk perspektiv åpne opp for en større meningsutveksling på et dypere nivå. Jeg anså det derfor fordelaktig med denne innfallsvinkelen på intervjuene og tror at det har gitt en økt resultatgrad.

4.4 Innsamling av data

Jeg valgte intervju som primærmetode for innhenting av data, samt noe dokumentstudier sekundært til omstruktureringen av personellstrukturen. Intervjuene ble gjennomført individuelt som semistrukturerte over telefon med lydopptak og ga gode forutsetninger for videre analyse og sikring av informasjon. Videre har dokumentstudiene gitt innsikt i behovet for omstruktureringen og hvilke mål man skal nå med den nye ordningen. Det er viktig å poengtere at dokumentstudiene ikke har omfattet fagtroppene spesifikt i brigade Nord, men tar for seg forsvaret som helhet og utfordringer på et strategisk nivå.

Det ble totalt gjennomført seks intervjuer, derav tre informanter med troppssjefstjeneste og tre informanter uten troppssjefserfaring. Intervjuene ble gjennomført over telefon der

informantene hadde satt seg litt inn i oppgaven på forhånd gjennom vedlagt informasjonskriv. I tillegg fikk informantene en mer inngående innføring i oppgaven med begrepsavklaringer ved starten av intervjuet. Intervjuet ble tatt opp ved bruk av lydopptak og deretter transkribert for å best mulig ivareta all informasjon til utnyttelse i analysekapitlet. I følge Jacobsen kalles denne tilnærmingen for en induktiv tilnærming (Jacobsen, 2015).

Fordelene ved bruk av intervju gjennom en semistrukturert metode er at informanten kan selv finne de latente fallgruvene og poengene som er viktige for problemstillingen. Informantene får diskutere rundt tema og samtalen blir i større grad styrt av informantens opplevelser og inntrykk. På denne måten går jeg ikke glipp av mulighetsrom som ikke ble tenkt på under utformingen av intervjuguiden. Bakdelene ved intervjuformen er også til stedet. Ved at informantene i større grad kan styre intervjuene blir informasjonen mindre sammenlignbar mellom informantene og bidrar i følge Jacobsen til en økt nyanserikdom (Jacobsen, 2015). Tidsbruken vokser også med denne formen da transkriberingen og kategoriseringen av informasjon kan bli svært omfattende. Dette vil igjen gjøre at utvalget ikke bør være for stort som igjen kan gi en begrenset vinkling på temaet.

4.5 Valg av informanter

For å kunne gi oppgaven god informasjon trengte jeg informanter med erfaring fra det å være troppssjef. Ikke bare for å finne ut av omfanget ansvaret innebærer, men også hvilken sjargong og tilnærming de har hatt til rollen. Perspektivet fra selve troppssjefsrollen var derfor viktig å hente ut i tillegg til synspunkter på fremtidens troppssjefer. For at informantene ikke skal være farget av egen erfaring fra troppssjefstjeneste var det også viktig at jeg fikk perspektivet fra medarbeidere på troppsnivå. Perspektivet fra en vervet soldat og lagfører med litt fartstid er derfor viktig for at problemstillingen skal bli besvart. Utvalget på seks informanter fikk derfor to nivå der halve utvalget hadde troppssjefserfaring, mens den andre ikke hadde det. De med troppssjefserfaring har i tillegg vært på lavere troppsnivå samt hatt stillinger i forskjellige staber. De uten troppssjefserfaring har alle over 10års erfaring derav to av informantene har erfaring fra internasjonale operasjoner. Selve informantene ble valgt etter to kriterier. Den ene er egne bekjenskaper i Hæren og beskrives som et tilgjengelighetsutvalg i følge Thagaard (2018, s 56). Ettersom jeg selv har erfaring fra forsvaret og kjennskap til potensielle respondenter, valgte jeg respondenter fra forskjellige fagmiljø med lang erfaring og sterke personligheter som det andre kriteriet. Dette for å gi en slags garanti på feedback og for å kunne sikre gode eksempler til spørsmålene. Respondentene har ingen direkte relasjon til hverandre i forsvaret og vil derfor også kunne gi litt bredde i organisasjonen i tillegg til

dybde gjennom intervjuformen. I følge Jacobsen beskrives det andre kriteriet som en strategisk utvelgelse da du velger informanter på bakgrunn av oppgavens behov (Jacobsen, 2015). Min situasjon og plassering i organisasjonen gir meg dermed en fordel med at jeg kan kombinere metoder for utvalg og hente således ut flere effekter. Min fremgangsmåte for opprettelse av utvalg har dermed vært gjennom strategisk utvelgelse av et tilgjengelighetsutvalg. Jeg mener dette utvalget skal være godt representert til å se problemstillingen fra de nødvendige perspektivene i tillegg til at de skal være svært kapable til å avgi god informasjon til oppgaven. Ved at de får mulighet til å beskrive situasjoner og snakke fritt til tema gjennom et semistrukturert intervju er forholdene godt lagt til rette for informasjonsuthenting. På den andre siden kan det være utfordrende for meg som intervjuer med at jeg kjenner både informantene og situasjonen til at mine synspunkter reflekterer deres svar eller utbroderinger underveis i intervjuet. Det er også fare for at gode eksempler kan bli utelatt for å skåne personell jeg har kjennskap til. Til tross for dette mener jeg likevel at utvalget er godt representert for å svare på problemstillingen og at de negative sidene detektert ikke er større enn at risiko kan aksepteres.

4.6 Intervjuet

For å kunne få resultat av innsatsen som legges i intervjuene krever dette et møysommelig for- og etterarbeid i tillegg til selve intervjuet. Stegene i et intervju er derfor mange og startet for min del med klargjøring av dokumenter til NSD for å få en formell godkjenning av intervjuene, samt lage informasjonsskrivet informantene fikk etter forespørselen. Det var til stor fordel at jeg har en relasjon til informantene fra før, dette gjorde at de var meget hjelpelige med å kunne bidra. Jeg fikk aksept fra samtlige på å gjennomføre intervju basert på informasjonsskriv. Jeg laget en felles intervjuguide før intervjuene med diskusjonstema slik at den kunne anvendes mot alle i utvalget uavhengig av erfaring. Intervjuguiden inneholdt kun åpne spørsmål og tema knyttet mot problemstillingen og forskningsspørsmålene som gjorde at informantene i stor grad styrte retningen av diskusjonen og faktorene rundt oppgaven. Før selve intervjuet bestod hver samtale av en naturlig kollegial samtale for å fjerne eventuelt stress knyttet til situasjonen. Dette gjorde at intervjuene ble gjennomført med høy grad av tillit og ga en hjelpelig holdning til å bidra til god informasjonsutveksling. Intervjuene ble holdt over telefon med taleopptak av samtalen. Informantene ble informert om taleopptak både gjennom informasjonsskriv i tillegg til at jeg ga de beskjed når jeg satte det på og når jeg avsluttet opptaket. Den var også med på å dele samtalen fra kollegialt samtale til intervju. Samtalene fløt lett og informantene var nærmest selvgående i praten, mens jeg styrte

tematikken og oppfølgingsspørsmål. Utvalget bestod av to kohorter der den ene hadde erfaring som toppsjef og den andre ikke. Dette ga interessante innfallsvinkler på oppgaven der problematikk ble utfylt både fra leder og medarbeidersiden, samt det viste en del forskjeller på hva rollene anser som viktige for tillit og legitimitet. Erfaring og den differensierte bakgrunnen til informantene har gitt et bredt informasjonsgrunnlag å jobbe videre på, der erfaring ser ut som den faktoren der ligner på et isfjell sett over havoverflaten. Intervjuene varte mellom 20-30 minutter og ga også en del tips til dokumentstudier for videre arbeid med oppgaven. Jeg ble også oppfordret av samtlige til å ta forbindelse igjen dersom noe ble uklart eller trengte utfyllende kommentarer.

4.7 Formell godkjenning

I forbindelse med intervjuene og samarbeidet med informantene kom utfordringen med personvern inn i bildet. Ved bruk av taleopptaker faller oppgaven innenfor bearbeidelse av personlige opplysninger og jeg måtte derfor sende inn søknad og få godkjenning av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Forskningsprosjektet ble vurdert og godkjent den 25.03.2020. med referansenummer 270752.

4.8 Forskningsetiske spørsmål

Et hovedprinsipp innen all forskning er nødvendig konfidensialitet for å verne om enkeltpersoner og interesser i tilknytning til prosjektets forskningsfenomen eller objekt. Dette kan også være avgjørende for å få hentet ut riktig forskningsinformasjon fra undersøkelsesenheter (Thagaard, 2018). En mulighet å sikre dette på er via tillit. Slik som teorien til oppgaven beskriver vil det være formålstjenlig å sikre et profesjonelt tillitsforhold mellom informant og intervjuer for å gi prosjektets informasjon validitet gjennom intervjuprosessen. Det var nok også en positiv faktor til at praten gikk lett og uoppfordret under intervjuet. Dette spiller seg mer vesentlig ettersom jeg har et kollegialt forhold til informantene fra før av. Uten tillit mellom informant og intervjuer vil i dette tilfellet kunne farge utsagnene for å ikke skade eget rykte eller egen arbeidssituasjon eller eventuelt holdt igjen informasjon for å skåne egeninteresse.

En styrke med at jeg kjenner informantene og ikke minst kulturen og organisasjonsstrukturen er at det er lite støy i kommunikasjonslinjen. Jeg kjenner til det klassiske forvarsspråket med mange forkortelser og ikke minst sjargongen man benytter. Dette øker sannsynligheten til forståelse av informantenes poeng og meninger, samt det oppfattes lettere for de å dele informasjon med en som forstår konteksten.

Thagaard beskriver konfidensialitet gjennom å ivareta anonymiseringen av informantene som kan gi begrenset utnyttelse av informasjon. Dette dilemmaet har ikke fått utspill i denne oppgaven da organisasjonen er såpass stor og det er kun benyttet roller istedenfor navn. Eksempler som er gjengitt er heller ikke av en slik beskrivende karakter at det vil være gjenkjennbart. Således ivaretas oppgavens informasjonsbehov i tillegg til det etiske hensyn ovenfor informantene.

For å sikre at informantene skulle føle seg ivaretatt og således bidra til et godt tillitsforhold ble de spurt om de ville ha gjennomlesing før innlevering og således kunne si ifra om de følte seg truffet i teksten. Ingen så på dette som nødvendig etter det de hadde lest i informasjonsskrivet samt at lydopptak skulle slettes ved levering. I tillegg kunne informantene se en egegevinst ved gjennomføring av intervjuet da slike oppgaver er med på å gi noe tilbake til arbeidsgiver som igjen kan bidra til økt kvalitet blant de ansatte. Jacobsen beskriver dette som positivt ved at det treffer Kants kategoriske imperativ der mennesket ikke kun blir benyttet som et middel i seg selv, men gjennom et slikt arbeid blir mennesket selv en utbyttekandidat (Jacobsen, 2015, s46).

4.9 Bearbeiding og analyse av data

Intervjuguiden ble tematisert opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det var derfor mest hensiktsmessig å kategorisere informasjonen etter temaene diskutert. Intervjuene ble gjennomført med lydopptak og transkribert i ettertid. Poengene og bemerkningene til informantene ble skilt etter de to gruppene med og uten erfaring som trosssjef. Det ble derfor enkelt å se sammenhenger på tematikken mellom de med lik bakgrunn. En slik oppstilling av informasjon fra informantene og deres synspunkter kalles et dybdebilde i følge Thagaard (2018). Denne måten å behandle informasjonen på kan kritiseres ved at helhetsbilde ikke nødvendigvis blir ivaretatt dersom analysen ikke gir samsvar med bakgrunnen til intervjuet.

Informantenes synspunkter med en direkte eller indirekte kausalitet til problemstilling ble satt opp til drøfting i drøftingskapittelet med bruk av teori fra teorikapittelet. Enkelte eksempler informantene har gitt er også gjengitt ordrett med unntak av navn, disse er gjengitt med stillingstittel for hensyn til anonymisering. Til tross for et dybdebilde av informasjonen dekkes risiko for tapt helhetsoversikt av egen kjennskap og erfaring.

4.10 Metodologisk diskusjon – validitet og reliabilitet

For å sikre at oppgaven leverer god kvalitet på forskningsområdet og at man kan stole på innholdet, må man se om undersøkelsen er valid og reliabel. Begrepet valid omhandler hvorvidt undersøkelsen er gyldig og relevant, altså om den gir relevant og riktig informasjon ut fra vår problemstilling og det vi ønsker å finne ut av (Thagaard, 2018). Jacobsen beskriver validitet på samme måte og deler opp begrepet videre til intern og ekstern gyldighet (2015). Intern gyldighet går ut på om vi har dekning i våre egne data eller empiri til å trekke slutninger, mens ekstern gyldighet går ut på om våre data eller funn kan overføres til bruk i andre enheter og undersøkelser. Begrepet reliabilitet beskriver om vi kan stole på selve undersøkelsen. Hvis undersøkelsen ikke krediteres som troverdig eller kan ha gitt falske opplysninger, vil den ikke kunne oppfattes som reliabel. I følge Jacobsen kan man gjennomføre et raskt tankeeksperiment med å stille seg spørsmålet om man ville fått tilnærmet samme resultat dersom man hadde gjennomført undersøkelsen flere ganger (Jacobsen, 2015).

4.10.1 Intern gyldighet

Intern gyldighet går ut på at undersøkelsens resultater er riktige og at jeg som forsker trekker riktige konklusjoner ut fra resultatene. Kausalitet i slutningene må forekomme for at drøftingen og konklusjonene skal ha verdi. Denne oppgaven har intern gyldighet i den form av at jeg som forsker er veldig godt kjent med miljøet og kulturen utfordringene blir presentert i, noe som gir god kommunikasjon gjennom blant annet stammespråk og forståelse for faguttrykk. På den andre siden kan dette gjøre at jeg går i bekreftelsesfellen ved å stille ledende spørsmål eller kun oppfølgingsspørsmål for å konstatere egne meninger (Thagaard, 2018). Selve utvalget er med på å diversifisere mot personlige meninger og gjør det enklere å se hvilke utfordringer den nye strukturen kommer med på tvers av fagfelt. Jeg vil derfor påstå at bekreftelsesfellen ikke vil utgjøre en stor risiko med tanke på antall informanter med mindre det finnes et tilfelle av gorillaen. Fenomenet gorillaen beskrives som et skjult problem som kan være skadelig for en organisasjon der medarbeidere er selv blind for problemet i motsetning til uttrykket elefanten i rommet der alle kjenner til problemet (Kvalnes, 2017). Utvalgets todelte erfaringsgrunnlag vil også være med på å se utfordringene fra flere sider og kan således forklare sammenhenger i større grad.

4.10.2 Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet innebærer at funnene eller dataene fra undersøkelsen skal være overførbare til andre i samfunnet for å kunne bidra til en større verdi (Jacobsen, 2015).

Førstehåndsinformasjonen fra informantene slettes for å ivareta informantenes anonymitet og vil dermed ikke kunne benyttes av andre organisasjoner. Annenhåndsinformasjonen derimot vil være åpen for andre å benytte gjennom funnene og analysene gjort i denne studien. Selv om analysen og funnene blir annenhånds vil de bestå av eksempler og sitat fra utvalget. Gjennom drøftingsdelen håndteres utfordringene og fenomenet fra flere ståsted og vil således kunne gi en god forståelse til videre forskning. Selve oppgaven kan også oppfattes som eksternt interessant da den forsker på en del av lederteorien i ung alder og bygger på kompetanseteorier som viser seg populært i nyere tid. Uavhengig av dette er den også interessant for videre forskning innad i forsvaret på lederatferd og hvordan medarbeidere tenker og responderer på sine ledere. Dette forskningsprosjektet kan derfor benyttes som forskningsgrunnlag eller til støtte for både interne studier i Forsvaret så vel som eksterne organisasjoner. Utfordringen med akkurat denne studien er til tross for flere synspunkter innenfor sektoren, så er bare seks informanter i fagtunge miljø hvilket kan begrense generaliseringen av funnene og analysen.

4.10.3 Reliabilitet

Undersøkelsens reliabilitet omhandler hvorvidt den er til å stole på og gir riktig forståelse til informantene slik at de svarer på samme grunnlag. Intervjuerens evne til å følge intervjuguiden og gjennomføre intervjuet så likt som mulig gjør seg relevant for sammenlignbare meninger. Ved å sikre pålitelighet mellom informant og intervjuer gjennom profesjonalitet, kan man luke ut begrensninger med at informanten enten er redd for hva svarene vil bety eller at informasjon forsvinner ved at man skal være politisk korrekt. Utover selve intervjuet er det viktig å få arbeidet grundig dokumentert slik at undersøkelsen kan legges frem som en transparent affære. Med en veldokumentert studie øker innsikten i hva som er gjort og hvilke slutninger som tas. Dette viser profesjonalitet i arbeidet og vil dermed gi en større pålitelighet til det arbeidet som er utført og således øke reliabiliteten. En mulig svakhet ved egen relasjon til informantene er at egen interesse for tema og kjennskap til informantene gjør at jeg styrer samtalen inn på egne spennende tanker og således mister eller taper sammenhenger eller informasjon som kan vise seg å være viktig for problemstillingen eller kausaliteten mellom årsaker.

5 Funn og analyse

Gjennom dette kapittelet vil jeg presentere funn fra datainnsamlingen og analysere de opp mot teorikapittelet. Videre vil jeg samle relevante funn opp mot problemstillingen til slutt i en oppsummering for videre arbeid i drøfting og konklusjon.

Helt fra innføringen av den nye ordning for militært tilsatte startet i 2016 har det vært en del spørsmål til implementeringen. Blant annet på bakgrunn av lite informasjon fra startfasen hvordan selve implementeringen skulle foregå. Det organisatoriske systemet ligner veldig på det amerikanske systemet, så de ansatte fikk raskt en formening om hvordan den nye ordning for militært tilsatte skulle ende opp strukturelt. Det som derimot ikke var klart i denne sammenheng og der informantene fikk lite informasjon var hvordan dette skulle gjøres. Implementeringen beskrevet fra regjeringsnivå er tydelig i en ovenfra struktur, men forteller den enkelte ansatt lite om egen fremtid i organisasjonen og hvordan utdanningen skal foregå for å møte den nye strukturen. Når informantene ble spurt om hva de synes om informasjonen og egen posisjon i det fremtidige system fikk jeg følgende svar:

”I starten virket det som vi hadde satt i marsj med bind for øynene og alle hull vi støtet på måtte tettes fortløpende, dette opplevdes som meget stressende”

”Mangel på en ferdig plan gjorde at mange trakk hurtige konklusjoner på områder vi ikke hadde fått svar, dette lagde mye dårlig stemning og virket demotiverende på svært mange. Synes det ga en unødvendig usikkerhet angående egen fremtid”

”Ettersom utdanningsmodellen ikke var på plass ble gradssystemet et usikkerhetsmoment, ville dette gjøre at jeg får et tregere avansement og således dårligere lønn?”

Dette er spørsmål som kom underveis i implementeringen fra bakkenivå og som fagorganisasjonene har tatt tak i og arbeidet for de ansatte. Det har vært mye motstand fra bakkenivå da den nye strukturen er laget for å holde personell lenger på bakkenivå og øke erfaringen på tropps og kompaninivå. I følge den nye utdanningsplanen kreves det nå mindre utdanning for å nå de samme oppgavene og ansvarsnivåene, hvilket har gjort at hæren har kunne sette ned lønn mot samme ansvarsområde. For eksempel var man sersjant for å være lagfører i den tidligere strukturen med ett års utdanning før graduert tittel. Nå kan man være lagfører på nivå under med bare et par måneders utdanning etter rekruttperiode. Ettersom lønn

i stor grad følger gradsnivå og ansiennitet kan en med lavere grad utføre samme ansvarsoppgavene til mindre lønn. To av informantene forklarte dette følgende :

”Ser at ordning for militært tilsatte gir lavere utdanningsnivå da det kortes ned på utdanningstiden og erfaringsbehovet for å nå nye nivåer. Jeg mener derfor det vil bli dårligere kvalitet i den operative enden på tilsvarende nivå som vi har i dag.

Frykter at modellen gir grenaderflukt til lagførerstillinger og lavt fagkompetanse på bakgrunn av personellflukt, eller utfordringer på å holde personell i stilling lenge nok til å få erfaringssterke grenaderer og lagførere, og ikke minst lang nok fartstid til å bli en fungerende troppssersjant.”

”Ser på en utfordring per i dag at man ikke har personell som har lang nok erfaring til å dekke stillingene. Det er for høy turnover slik at man kan få troppssersjanter som ikke har hatt den nødvendige modningsprosessen verken gjennom opparbeidet erfaring eller de videregående befalsutdanningene. Man skal være 30år, men nå er sannheten nærmere 22år.”

Etter den opprinnelige modellen skulle troppssersjanten ha minimum 10 år erfaring før man kunne tiltre stillingen. Man har allerede sett at man ikke klarer å holde på personellet på troppsnivå så lenge, det ble sagt av den ene informanten at man har nedjustert minimumsnivået til 6år. Informantene meddeler at de fleste troppene der de jobber har dagens troppssersjanter et nærmere snitt på 2-3års erfaring og er således langt unna å nå minimumskravet til å fylle rollen.

Til tross for mulige utfordringer med å nå en ønsket fremtid med strukturen ble informantene spurt om de hadde troen på et slikt system rent organisatorisk i den norske hæren. Her var det stor konsensus at rent organisatorisk i en perfekt verden vil den kunne fungere svært godt, men påpeker utfordringer man må kunne overvinne og ta høyde for. Jeg ser fra informantenes svar at de skiller på hva som er viktigst mellom de som har erfaring fra troppssjefstjeneste og de som ikke har det. Men begge forhold peker på personlige egenskaper hos den nyutdannede troppssjefen. Svar fra informantene med troppssjefserfaring:

”Selve organiseringen med en fagansvarlig som troppssersjant kan dekke et kompetansegap med fagriktig ledelse. Jeg tror derimot at maktbalansen kan få en

utfordring der troppssersjanten får mest makt og kan bli sett på som troppens leder. Avhengig av personlighetene og respekt for systemet kan dette bli et dysfunksjonelt forhold der troppssersjanten lett kan få muligheten til å stille troppssjefen på sidelinja. Men hvis man får til et godt samarbeid kan man få dekt et kompetansegap og utnytte mange fordeler med de forskjellige kvalitetene av fagmann og sjef. Tror det vil være viktig for ny troppssjef å være ydmyk og sørge for et godt forhold mellom medarbeidere og spesielt troppssersjant.”

”Tror den organisatoriske løsningen er funksjonell, men nå fungerer det ikke da erfaringen ikke er til stedet slik den organisatoriske løsningen krever. Tror derfor man vil få et vakum av erfaring og kompetanse en periode til man får erfaringen på plass, hvis man i det hele tatt klarer å øke ståtiden med den nye modellen.”

Ut fra informantene med troppssjefserfaring vises det mye til samspillet mellom troppssersjant og troppssjef for å få riktig beslutningsgrunnlag og støtte uten at troppssersjanten tar over styringen. De peker derfor på viktigheten av at den nyutdannede bør ha en ydmyk tilnærming til stillingen og få med seg sine ansatte før man eventuelt begynner med endringer eller påfører de ansatte endringer eller utviser mye makt. De med troppssjefserfaring påpekte spesielt troppssersjantens rolle, mens de medarbeiderne med lagfører og grenadererfaring påpekte seg selv som en større ressurs. De mente det var viktig å se troppen som en helhetlig ressursbank til erfaringsuthenting og beslutningsstøtte. De påpekte også viktigheten med at de fikk føle seg betydningsfull i hverdagen for å føle mening med arbeidet. Det ville derfor være motivasjonsfremmende og respektøkende hvis lederne benyttet dem i større grad til planlegging og sparrepartnere til evaluering og ikke bare troppssersjanten. De beskrev dette slik:

”Gir økt respekt og kredibilitet til troppssjefen som leder hvis han spør soldatene i troppen før han tar beslutninger. Dette er også med på å bygge selvfølelse med at man er en viktig ressurs som ansatt, selv uten lederutdanning.”

”Viktig at troppssjefen gjør seg kjent med troppen og forstår hvilke ressurser han har. Viser at han ønsker å nytte ressursene sine. Dette er noe jeg ser på som en selvfølge.”

”Hvis han ikke spiller på ressursene sine og tar feil beslutninger uten å ha brukt kompetansen i troppen, vil man fort komme til kort og sette troppens rykte i et dårlig lys. Jeg har selv erfart en troppssjef uten fagkompetanse som tok beslutninger på feil

grunnlag og således ødela troppens rykte i kompaniet. Med en tropp med sterke faglige grenaderer var dette med på å miste moral og respekt for troppssjefen.”

Gjennom samme diskusjonstema kom det også frem viktigheten med at troppssjefen involverte seg i den daglige tjenesten for å vise tilstedeværelse og holde relasjoner vedlike. Ikke gjennom å trådstyre eller kontrollere, men gjennom å vise interesse for faget og opprettholde god dynamikk i troppen. Det er også noe de med troppssjefserfaring deler syn på. De beskriver at gjennom sin erfaring har de brukt en del tid med å involvere seg i det daglige. Ikke nødvendigvis på utførelse, men gjennom planlegging og evaluering av oppdrag og tjeneste. De beskriver tillitsforholdet som høyt til sine medarbeidere og gir troppene stor grad av autonomi i den daglige tjenesten og ser stort utbytte med denne lederstilen. Dette fordi lederstilen er med på å bygge god erfaring til å få medarbeiderne til å bruke seg selv og ta gode beslutninger. Dette er også godt i tråd med forsvarrets ledelsesfilosofi og bidrar til økt handlingsrom og mulighetsutnyttelse der det oppstår. Dette kan sammenlignes med Napoleons ”lille krig”. Til tross for at de ønsker å benytte tid med troppen ser de at økt fokus på HR og de administrative ansvarsoppgavene har vokst til troppssjefen og må således overlate utdanningsansvaret i større grad til de ansatte selv. Dette beskrives som utfordrende for å få med seg de personrelaterte utfordringene på troppsnivå og sørge for at maskineriet fungerer så optimalt som mulig. Det vil derfor kunne oppstå rom for laissez faire ledelse på grunn av manglende erfaring fra de forskjellige dynamikkene som ofte kan oppstå på troppsnivå (Arnulf, 2017).

Med de nye troppssjefene uten erfaring fra troppsnivå vil dette kunne bli en varig utfordring da stillingen tenderer til økt avstand med en akademisk tilnærming kontra dagens sjefer med høyere erfaring og fagmessig tilnærming. Jeg spurte informantene om de så noen større utfordringer med at den nye lederen mangler erfaring fra troppsnivå og heller ikke har hatt modningsårene som leder gjennom lagførerstilling eller befalsskole. Svarene viser en tydelig svekkelse i legitimiteten og tilliten fra start. Det forventes i større grad en bli kjent prosess for å kunne innhente en del av tilliten tidligere utdanningsmodell hadde. Informantene beskrev dette slik:

”Tror at en troppssjef uten fagkompetanse og erfaring lettere kan bli stilt ut på sidelinjen hvis det er sterke personligheter i troppen med naturlig autoritet. Muligens i

kraft av alder og ansiennitet. Dette har jeg selv sett at en troppssjef ble neglisjert gjennom sine medarbeidere der fagsterke medarbeidere med lang ansiennitet endrer måten å gjøre oppdraget på eller trosser regler for å heve seg selv ovenfor troppssjefen blant vernepliktige.”

”Det er ingen automatikk i at mangel på fagkompetanse er mangel på autoritet. Men at den formelle autoriteten og legitimiteten troppssjefene har i dag vil være mer utfordrende å få, og jeg tror derfor det vil være mer hensiktsmessig å fokusere på relasjonene og personellet i seg selv da man ikke har forutsetninger til å skaffe legitimitet på samme måte gjennom fagområdet. Jeg tror derfor en ydmyk tilnærming vil være mer hensiktsmessig.”

”Ny ordning for militært tilsatte legger opp til en mer administrativ rolle hvilket innebærer mindre tid til å drive oppfølging og å være sammen med troppen. Denne avstanden i relasjoner i tillegg til mindre utdanning på soldat og fag-kompetanse tror jeg vil fjerne legitimiteten av troppssjef slik vi kjenner han i dag. Fordi utdanninga er akademisk utformet i større grad. Tror derfor at ærlighet og transparent lederstil vil kunne bygge legitimitet over tid. Det vil i hvert fall skinne gjennom hvis troppssjefen prøver å være noe han ikke er.”

Informantene er enstemmige i at legitimiteten vil endre seg med den nye utdanningsmodellen over tid. Likevel er ikke dette gjort over natta, fordi det i større grad er erfaring og ansiennitet som gir det lille ekstra i anseelse hos lederen. Informantene påpeker flere ganger uttrykket modenhet som et viktig element og hvordan befalsskole og erfaring har vært med på å modnet personellet til å bli bedre ledere gjennom blant annet refleksjon fra utdanning over tid. De påpeker også at det kommer ikke bare til å være nyutdannede troppssjefer uten annen erfaring fra forsvaret. Mange av krigskolens gradienter vil nok også ha vært innom førstegangstjenesten, lagførerskole eller blitt kjent med forsvaret på en annen måte før man søker seg skoleplass. Men isolerer man tankerekken til den gruppen troppssjefer som har gått direkte til krigsskolen etter videregående vil nok opptakskrav med nøye seleksjon være essensielt for å hente ut den andelen som har størst sjanse til å lykkes. Den ene informanten beskriver personrelaterte utfordringer slik:

”Det vil være personavhengig om strukturen til ordning for militært tilsatte blir vellykket da den i stor grad går ut på fungerende relasjoner mellom nyutdanna

akademikere og erfarne eldre troppssersjanter. Åpning for interessekonflikt mellom personelltypene.”

Det påpekes en mulig interessekonflikt som kan vise seg å være særdeles interessant. En annen av informantene påpekte en del utfordringer på bakgrunn av aldersforskjeller mellom de ansatte på 22år og de ansatte på 30år.

”Aldersaspektet kan gi utslag på legitimiteten og samarbeidet i troppen. Dette ettersom en nyutdanna troppssjef er på 22år kontra de han leder på nærmere 25-35år med barn og en mer etablert tilværelse. Dette kan spille inn på modenheten til troppssjefen og hvordan han klarer å lede personell uten å nødvendigvis ha forutsetning for å kunne relatere til familiesituasjon og områder som har stor betydning for de ansatte.”

Ut fra hvilke utfordringer som kan oppstå så poengteres blant annet syn på overtid, fleksibilitet opp mot barnehage, ferieplanlegging og tempo i arbeidet. Informantene mener ikke at dette er annerledes i egen organisasjon sett opp mot andre. Men de bemerker seg forskjellen på en leders alder og kan lett relatere til egen prioritering fra den alderen og hvilken iver man har etter prestasjon på arbeidsplassen som nyutdannet. Det vil derfor kunne oppstå gnisninger hvis de ansattes behov og velferd ikke blir tatt seriøst av en ambisiøs nyutdannet troppssjef. Her vil nok aldersspriket være størst mellom troppssjef og troppssersjant som ansees som ledelsen i troppen. Det er derfor informantene påpeker denne relasjonen som essensiell for å kunne lykkes med tillitsskapning og legitimitet. Ikke bare for troppssjefen, men for troppsledelsen i sin helhet. Noe av det informantene mente var viktig for å skape nødvendig tillit og legitimitet var en ydmyk tilnærming og involvere seg i den daglige tjenesten til å bli kjent med troppen sin før eventuelle ambisiøse endringer trer i kraft. En av informantene beskriver det slik:

”Vant med høy rullering av sjefer, og har blitt litt lei av alle forandringene sjefene skal gjøre rett etter at de kommer. Anbefaler en mer ydmyk tilnærming og heller justere etter de har blitt kjent med troppen. På denne måten kan det hende at man får mer velvilje fra troppen.”

”Det er normalt at sjefene gjør endringer rett etter start. Når man har jobbet en del år i en tropp er det jo ikke rart man blir lei av å endre retning for hver sjef. Med en nyutdanna troppssjef uten erfaring tror jeg ikke jeg ville tatt det seriøst og heller tenkt at han skjønner nok at hans måte ikke nødvendigvis er optimalt etter hvert.”

Man vet fra historien og teorien at endringsledelse er noe av det vanskeligste en leder kan gjøre. Legitimitet og tillit kan derfor være avgjørende for å kunne gjøre de endringer man ønsker som sjef. Man kan ut fra uttalelsene til informantene se at legitimitet gjennom stillingen eller det Suddaby omtaler som legitimitet gjennom eiendom, bortfaller i dette tilfellet på bakgrunn av endring i det normale bildet og kjenselen man har av utdanningen fra før. Informantene påpeker i større grad en fremtoning av ydmykhet hvilket innebærer metodene til Suchmann gjennom influerende eller personlig legitimitet, hvilket stemmer overens med at informantene mener man ikke lenger vil ha legitimiteten gitt fra krigsskolens gode rykte.

Ved å jobbe i forsvaret er man per definisjon i et risikoutsatt yrke. Ikke at fredsdrift gjennom øvelser og hverdagslige administrative oppgaver byr på den store faren, men den mer dystre siden av medaljen som omfatter en krigssituasjon. Ved krise og krig vet man at det blir andre attributter som skal til for å lede og for å fungere optimalt. Det som tidligere blir omtalt som viktig, som for eksempel barnehagetider og overtidsarbeid blir byttet ut med sikkerhet og beslutningsprosesser. Når informantene ble forespurt hvordan krise og krig kunne spille inn på momentene vi tidligere hadde diskutert, måtte vi legge noen forutsetninger til grunn. Det er per i dag ingen som blir sendt ut som troppssjef utenlands uten erfaring rett fra krigsskolen. Det legges til grunn at man har noe erfaring og kan utføre arbeidet på vegne av Hæren på en profesjonell måte. Det vil derfor ikke være relevant og finne ut av en nyutdannet troppssjef i internasjonale operasjoner. Men jeg fikk likevel noen gode bemerkninger ut fra fremtidens troppssjefer på hvordan dette kunne påvirke legitimiteten og tilliten til troppssjefen.

Informantene beskrev utfordringene følgende:

”Man risikerer en større subkultur i en operativ setting kontra utdanningssetting. Systemforståelsen er mindre når man ikke har vært på alle nivå som nyutdannet troppssjef.”

”Tror at det er verre i krigssituasjon. Der er det viktig med høyt tillitsnivå og at når risiko og egen sikkerhet kommer i høysete er det viktigere med erfaring, fagkompetanse eller personlig karakter for at personellet skal ha tiltro til at du er kapabel til å løse en krisesituasjon med høy stressfaktor.”

”I en krigssituasjon med frykt for eget liv trekker soldatene mot den de er tryggest på, det tyder på at dette kan bli troppssersjanten slik at de vender seg til han. Dette spiller på opparbeidet tillit og hvilken personlig relasjon troppssjefen har rukket å bygge opp”

”Gode beslutninger tas på bakgrunn av god erfaring der man klarer å se likheter fra tidligere erfaringer og således raskere ta gode beslutninger på de inntrykkene man får. Dette kan aksepteres at ikke forekommer i utdanningsituasjon i fred, men i skarpe oppdrag utenlands er dette ikke godt nok. Da ville jeg ha hatt null tillit til lav erfaring. Jeg personlig vil følge erfaring og dyktighet i strid, enkelt og greit. Ville ikke ha hatt med en troppssjef med mindre enn 6 års erfaring minimum med den nye strukturen, dette på bakgrunn av sikkerhet for mitt eget liv.”

De to siste sitatene er fra informanter med flere kontingenter med internasjonal erfaring uten troppssjefserfaring. Det er med andre ord de to som kunne ha vært under ledelse av en fremtidig troppssjef uten erfaring fra troppsnivå. Når de ble spurt om hvilken type erfaring som er viktig, sa de tydelig at erfaring som lagfører eller grenader på troppsnivå gir deg en erfaringsbank og en forståelse for enkelte oppdrags omfang og behov det kan ta årevis å forstå, hvis man i det hele tatt kommer dit. Det er derfor mer betryggende å ha en sjef som du vet har vært i samme situasjon som deg selv en gang. En annen betryggende faktor er oppsettingstiden man har fra man mottar et oppdrag til man reiser. Denne tiden er satt for samtrening og for å sjekke at personellet som reiser ut er nogen lunde samstemte og kan fungere optimalt opp mot oppdraget, både innenfor kompetanse og samarbeid. Som beslutningstaker har troppssjefen en egendefinert beslutningsstøtte med god erfaring i troppssersjanten. Det vil derfor være kritisk at de ansatte klarer å se troppsledelsen som noe sterkere, med troppssjefens akademiske og mer strategiske bakgrunn kombinert med troppssersjantens erfaring og fagkompetanse. Sammen bør de kunne fremstå som en enhet, en sterk kombinasjon. Da vil informantens tidligere påpekning om en sunn relasjon mellom disse være viktig for å ivareta og videre bygge tillit og legitimitet til troppssjef som

enkeltindivid i tillegg til troppsledelsen som enhet. Dette vinkler oppgaven mot en tilbakemelding den ene informanten kom med:

”Krigsskolen skal produsere dyktige militære ledere som en del av sin målsetning, og da bør troppssjefen være kapabel til å håndtere en eventuelt utfordrende situasjon eller være i stand til å sikre et funksjonelt forhold med troppssersjanten og se verdien av det.”

Det skal jo også nevnes at en troppssersjant skal ha fått en videregående befalsutdanning som innebærer hvordan de best mulig skal understøtte troppssjefens myndighet og beslutningstaking i troppen. Det vil derfor være svært viktig at den nye modellen klarer å beholde personellet lenge nok til at slik utdanning finner sted for troppssersjantene. Hvis ikke kan slike utfordringer skape unødvendig ubalanse i lederteamet i tillegg til et destruktivt syn mot troppssjefen. En bemerkning fra den ene informanten viser til viktigheten av å fremstå som en god leder på flere plan. Ikke at man skal påta seg en personlighet han ikke har, men vise stødighet gjennom fremtoning like mye som gjennom grundig arbeid. Informanten beskriver viktigheten med eksempelets makt slik:

”Å fremstå som en rollemodell er særdeles viktig for en militær leder. Det med å tørre å by på seg selv og fremstå som eksempelets makt med gode holdninger. Et eksempel på dette har jeg sett på troppssjefskurs der to kandidater med forskjellig dyktighetsnivå blir dømt likt. Der den ene har vist seg dyktig gjennom karakterer og analytiske beslutningsprosesser i sitt fagfelt, mens den andre hadde vist seg gjennom lengre tid som udugelig på samme kriterier. Begge ble fremstilt som udugelige da ingen av de klarte å kle seg riktig ved starten på kurset og således ga soldatene inntrykk av slappe holdninger. Man må se troverdig ut i tillegg til å være det. Det å se riktig og bra ut har ingenting å si på personens kvaliteter og dugelighet. Men har alt å si for inntrykket til de rundt seg, og som sjef har inntrykk mye å si.”

Dette får større betydning i forsvarssammenheng på grunn av at riktig bekledning blir tatt opp som egne leksjoner. Det å være korrekt antrukket har alltid vært en del av militær ledelse og får nok derfor også større betydning her. Uansett er grunnprinsippet viktig, det å gå foran som et godt eksempel å lede vei for andre, viser at du vet hva du predikerer. Dette er nok både bevisst og ubevisst med på å bygge troverdighet som er en viktig brikke både for tillit og legitimitet.

5.1 Oppsummering av funn

Her oppsummerer jeg funnene og faktorene ny ordning for militært tilsatte har tatt med seg organisatorisk og gjennom utdanningsreformen i lys av troppssjefens legitimitet og evne til å oppnå tillit.

Funnene kan kategoriseres i 3 kategorier; organisering, utdanningsreform og erfaring.

Funnene og analysen peker på flere utfordringer knyttet til ny organisering, utdanning og erfaring. Endringen i organiseringen betyr at mye av utdanningen som foregår internt i troppene presses over til troppssersjanten og troppssjefen får mer akademisk planarbeid og vil drive mer med troppsstyring. Gammel modell var sjef og nestkommanderende hvilket gjorde det enklere å fylle hverandres oppgaver ved behov og frafall. Ny organisering spesialiserte de to stillingene til troppssjef og troppssersjant og vil således gjøre det vanskeligere å ta over hverandres oppgaver ved behov. Ny organisering skal dekke troppens totale behov på en bedre måte fullt oppsatt, men gjør seg avhengig av større fagkompetanse og erfaring på medarbeiderne. Funnene tyder på vanskeligheter med å beholde personell i ønsket nivå lenge nok, som igjen kan resultere i for lav erfaring i forhold til hva organiseringen krever. Dette er i grovt de utfordringene den organisatoriske endringen bringer med seg, mens utfordringene knyttet til den nye utdanningsreformen spiller mer på troppssjefens rolle. Ny utdanningsreform gjør troppssjefen mer akademisk og i stand til å jobbe mer med styring kontra direkte ledelse. Likevel kreves det at en troppssjef skal være en dyktig militær leder og klarer å skaffe seg tillit og legitimitet blant sine medarbeidere. Funnene viser at troppssjefen kan støte på legitimitetsutfordringer med troppssersjanten og at større avstand fra troppens medarbeidere i det daglige kan gjøre det vanskelig å opprettholde gode og nødvendige relasjoner. Utdanningsreformen senker alderen til en nyutdannet troppssjef samt at den skal klare å øke snittalderen på troppsnivå og betydelig øke alder på troppssersjant. Dette kan gi utslag i interesseområder på bakgrunn av forskjellige prioriteringer med tanke på livssyklus, herunder blant annet familieprioriteringer. Det skal likevel nevnes at mange av utfordringene er knyttet til modellen der krigsskolen henter kadettene direkte fra videregående skoler og at de havner i fagtunge miljø hvor fagkompetansen ikke er enkel og krever en spesiell utdanning. Disse funnene gir dermed grunnlag for videre drøfting av den fremtidige troppssjefens legitimitet og evne til å oppnå tillit.

6 Drøfting

Jeg ønsker å dele opp drøftingskapittelet etter tema fra funnene i forrige kapittel. Jeg vil deretter benytte forskningsspørsmålene til å drøfte funnene og belyse problemstillingen. Kapittelet får dermed følgende underpunkt: Organisering, erfaring og utdanning. Gjennom å drøfte disse tre temaene opp mot funnene og problemstillingen, summeres hovedlinjene fra hvert tema i en delkonklusjon. Selve konklusjonen sammenfattes i neste kapittel.

6.1 Organisering

Organiseringen har endret seg fra sjef, NK og lagførere, til sjef, troppssersjant og lagførere. Den organisatoriske endringen innebærer kun en endring av den nestkommanderende sin stilling i en tropp. Den konverteres fra å ha hovedansvar for materiell og styre troppen sammen med troppssjefen som troppssjefens høyre hånd, til å bli troppens bauta innenfor fagområdet, samt være lagføernes forbilde og styrke disiplin. For å bli nestkommanderende var det formelle kravet graden fenrik. Graden fenrik fikk man fast etter å ha jobbet som sersjant i 3år i tillegg til befalsskole. Normen var likevel midlertidig tilsetting av personell med alt fra 1-2års erfaring da mange sluttet etter pliktåret fra befalsskolen var over. Fordelen med den eldre modellen var at nestkommanderende kunne gjøre alt det troppssjefen trengte bistand til i ledelse av troppen og kunne dermed fint dekke møter og styre troppen i troppssjefs fravær. Den eldre modellen ga derfor fleksibilitet i form av overlappende oppgaver og et samlet fokus. Den nye modellen med troppssersjanten er mer spesialisert. Troppssjefen får en akademisk utdanning og troppssersjant-stillingen skal være av høyere fagkvalitet enn hva gammel modell hadde. Dette gir mindre fleksibilitet ved sykdom eller generelt frafall. Ny modell har jo per definisjon ikke gitt troppssersjanten et dårligere utgangspunkt enn hva tidligere NK hadde. Men et større styringsfokus hos troppssjefstillingen har gjort det vanskeligere å overta, da stillingen tar for seg it-systemer i større grad for å styre troppen med krav til utdanning. Styringsverktøyene for troppen vil derfor øke avstanden mellom troppssjef og troppssersjant og gjøre stillingene mindre kompatible å kombinere. Det skal også nevnes at med ny organisering har man sett nytten av troppssjefs akademiske tilnærming hvilket gjør at man kan presse mer stabsansvar ned på hver enkelt medarbeider og således benytte troppssjef i større grad til oppfølging av dette. I tråd med new public management benytter Forsvaret og Hæren transparente styringsplattformer hvilket gjør det lettere å identifisere interne effektiviseringsområder. Man ser derfor at de kvantifiserbare områdene får et større press hvilket innebærer mindre tid og fokus på enkelte

kvalitetsområder. Det er her man skal sikre seg med troppssersjantens lange erfaring at kvaliteten skal opprettholdes, men med muligheter for effektivisering i styringen gjennom troppssjef. Gjennom et transparent styringssystem ser den nye organiseringen til å treffe de mulighetsrommene man har kartlagt for effektivisering. Dessverre er dette også med på å fjerne marginer man har hatt tidligere og ser på dette viset at man kan effektivisere dette prosjektet så mye at man ikke klarer å skape et bærekraftig sluttprodukt.

En del av styrken til et forsvar er ideologien med at enhver ansatt starter som en geværmann og får sitt yrke etter denne grunnutdanningen som skal være lik og forenende. Med den nye modellen går vi mer mot en kompetansebedrift hvilket vil være helt riktig med den spesialiseringen den norske hæren er på alle de forskjellige våpenplattformene. Men man må heller ikke glemme at ved en konvensjonell krigføring må man forvente å miste personell og må således ha marginer slik at en våpenplattform ikke forsvinner helt. I en slik kompetansebedrift som Forsvaret kan man ikke effektivisere så mye at man risikerer å miste kompetanse med frafall av få enheter. En hær uten tungtransport, broleggere, mekanikere, mineryddere, skarpskyttere med mer er avhengig av alle kapasitetene får å hente ut avgjørende synergieffekter. Ved å strukturere organisasjonen i en personellstruktur uten muligheter for å ta over hverandres oppgaver vil man fort kunne komme til for kort når det står på som verst. En slik struktur kan derfor gi mindre troverdighet over tid og således skade forsvarets omdømme og legitimitet til å kunne forsvare Norge. Heldigvis legitimeres det norske forsvar som en del av NATO alliansen og det er derfor viktigere for Norge å etterkomme kvaliteter som passer organisatorisk inn i et større system. Norges styrke blir derfor kompetanse og spesialplattformer bestående av høy kvalitet kontra kvantitet i form av en massiv hær. Man kan derfor si at Norges kampplattformer legitimeres gjennom samarbeid hos andre NATO-land og gjennom deres kreditering skaper man troverdighet på systemet og blir legitimert av det norske folk like mye som av andre nasjoner. Akkurat denne filosofien hjelper den nye troppsstrukturen med å bli implementert, fordi den blant annet støtter opp mot en strukturering av enhetene som en kompetansebedrift. Dette innebærer dermed også at troppssjefer og ledere i hæren må benytte ledelsesfilosofi som passer med økt avstand og diversifiserte arbeidsoppgaver. Skal den nye strukturen klare å skaffe seg legitimitet er det viktig at det gjennomsyrrer organisasjonen helt ned til den siste troppssjefen for å kunne ivareta den kontinuerlige kognitive legitimiteten Suchmann beskriver. Denne legitimiteten

hadde den gamle modellen, så vil tiden vise om man klarer å beholde den legitimiteten eller om den forsvinner.

For at troppssjefen skal kunne bli oppfattet på en positiv måte med den nye organiseringen vil han være avhengig av å eksponere seg på en eller annen måte. Hvordan troppssjefen velger å gjøre dette vil nok være svært personavhengig, men enkle muligheter er gjennom å fokusere på stillingen og jobben i seg selv til å produsere så gode produktleveranser som man klarer. Med hjelp fra troppssersjanten med å snakke plan og styringsverktøyene frem, vil man kunne legge grunnlag for kontinuerlig legitimitet. Organiseringen lukker ikke nødvendigvis mulighetsrommet for direkte påvirkning, men kan kreve andre metoder for å gjøre det samme. Informantene påpekte personlig relasjon som viktig. Maktutøvelse kan skje gjennom formelle linjer og med den legitime makten troppssjefen har fått av organisasjonen. Legitimiteten kan dermed skaffes av medarbeiderne gjennom tillitsbasert styring og ledelse. Mye av arbeidet og kontrollen man sitter på som troppssjef bør dermed komme i planleggingsgrunnlaget, ikke kun i evalueringsfasen. Selv med den nye organiseringen betyr det ikke at troppssjefen kun skal sitte på kontor. Snarere tvert i mot, for under oppdragsløsning utover administrative oppdrag er troppssjefen også med ut i felten, blant annet gjennom styring og planlegging på taktisk nivå. Det vil derfor være formålstjenlig hvis troppssjefen klarer å rive seg løs fra den pc-baserte hverdagen over til å møte troppen og vise tilstedeværelse uten å trække troppssersjanten og hans fagfelt på tærne. Dette enten om man blir med for å vise interesse eller rett å slett gjør det for egenutvikling som en del av troppen. Slike eksempler kan være fornuftige å følge da de korter ned noe av avstanden organiseringen kan følge til og således bidra til økt legitimitet gjennom spesielt tilgjengelighet herunder pragmatisk legitimitet. Man bør allikevel passe på da dette også kan lede til destruktive holdninger blant de ansatte, det vil i så fall metoden man gjør seg tilgjengelig på avgjøre. Informantene påpekte jo at de likte tilstedeværelse fra troppssjef og føle at de bidro på flere plan enn kun primærstilling, men det kom også frem at de ikke likte den kontrollerende bedreviteren. Ved benyttelse av Hersey og blanchard modell fra situasjonsbestemt ledelse vil det være viktig ovenfor kompetente og erfarne fagfolk en heller støttende og autonomisk hverdag med en interessebevisst holdning.

Organiseringen kan også gi en holdningsrelatert positivitet ovenfor troppssjefens legitimitet. Likevel om organiseringen av en tropp innebærer kommunikasjonslinjer på tvers av fag og roller, innebærer den nye organiseringen at ikke bare troppssjefen har forbindelse til ovenforliggende nivå, men det har også sersjantene fått. Man har derfor vertikal integrering fra kompaninivå i tjenesten. For troppssersjanten innebærer dette at han blir vurdert også fra en

enda mer erfaren kompanisersjant. Kompanisersjanten skal inneha minimum 15år med arbeidserfaring og blir en fagmessig foresatt for troppssersjanten. Noe av holdningsarbeidet de utøver og vurderer seg selv i, er hvor godt de klarer å støtte troppen med troppssjefens beslutninger og avgjørelser. Det er derfor en egeninteresse fra troppssersjantens side å få troppssjefen til å fremstå som en god leder. Det vanker et ordtak blant OR-linja på at en god sersjant er den som klarer å få offiseren han understøtter forfremmet. Det kan derfor oppstå en pragmatisk legitimitet mellom troppssjef og troppssersjant på bakgrunn av bytte av egeninteresse. Så blir det opp til troppssersjanten hvordan han klarer å få nivåene over til å få legitimert troppssjefen over norm. Sett opp mot de underforliggende nivå vil troppssjefen enten ha legitimitet tolket som eiendom, eller få muligheten til å benytte tiden gjennom en pragmatisk tilnærming til å oppnå legitimitet tolket som en prosess. Det vil i sistnevnte tilfelle være viktig at troppssersjanten bidrar til god styring gjennom å forklare medarbeiderne som en andrepert hvilket arbeid troppssjefen gjør for medarbeiderne gjennom skjulte kanaler. Dette vil i så tilfelle ikke bare styrke legitimiteten, men også styrke tillitsbåndet fra medarbeiderne opp til sin sjef. Hvilket bedrer grunnlaget for forswarets ledelsesfilosofi og gir troppssjefen en bedre posisjonering.

6.1.1 Delkonklusjon organisering

Selve organiseringen øker avstanden mellom troppssjef og medarbeidere, men trenger ikke nødvendigvis gi troppssjefen lavere grad av legitimitet. Grunnet mindre muligheter for å vise dyktighet på det fagtekniske, øker muligheten for ervervelse av konsekvens-, prosedyre- og strukturell legitimitet. Dette krever selvfølgelig at troppssjefen er dyktig nok for å erverve den makten stillingen medfølger. Dette er legitimitetsmetoder man får betalt for over tid og kan få økt hastighet avhengig av troppssersjantens egenskaper og villighet til å bidra.

Struktureringen taler likevel for troppssjefen gjennom egeninteresse av troppssersjant for å få legitimert troppssjefen. Troppssjefen vil også gjennom den nye struktureringen kunne bygge mer på personlige relasjoner til sine medarbeidere uten påvirkning av daglige inntrykk. Fra en medarbeiders syn kan troppssersjanten bli den uoffisielle lederen, men troppssersjantens egeninteresse bør motvirke mulighetsrom for destruktiv ledelse og således spille troppsledelsen og troppssjefen god.

6.2 Erfaring

Selv om man beslutter en endring i personellstrukturen vil det ta årevis før man ser den totale effekten av beslutningen. Implementeringen av ordning for militært tilsatte har til hensikt å bevare kompetanse i lengre tid ned på tropps- og kompaninivå før de blir sendt opp i

Forsvarets mange staber. Selv om implementeringen av strukturen er iverksatt kan man ikke sende folk fra mellomledelsesnivå ned til grunnstrukturen igjen. Grunnstrukturen må bygges opp fra bunnen på ny. Dette betyr jo at troppssersjanten man ønsket 10års erfaring på må produseres. Han skal jo være et produkt av flere år som grenader og lagfører. Per tidspunkt har Forsvaret flere i strukturen med 10års erfaring, men de har jo allerede løftet seg til nivåer over troppsnivå og kan således ikke sendes ned igjen.

Det samme gjelder for øvrig troppssjefen, han skal også produseres i henhold til ny struktur. For en troppssjef med god erfaring er ikke behovet like stort for troppssersjanten, som en nyutdannet troppssjef fra den nye utdanningsreformen har. Så på mange måter vil man ikke se effekten av ordning for militært tilsatte på troppsnivå før de uerfarne troppssjefene kommer ut fra krigsskolen, og man vil ikke se kvaliteten av strukturen før troppssersjantene har fått den nødvendige erfaringen strukturen krever. Det man kan antyde er hvert fall et behov for tydelig ledelse i implementeringsfasen med et tydelig samarbeid mellom ny troppssjef uten erfaring og troppssersjant med lav erfaring. Foruten dette vil nok begge i troppsledelsen kunne slite med legitimiteten ovenfor sine medarbeidere. Det vil i et slikt tilfelle være viktig med åpenhet og ærlighet ovenfor de ansatte. I følge informantene ville det tydelig skinne igjennom hvis noen prøvde å spille noe de ikke er. Man må derfor heller prøve å opparbeide tillit gjennom utnyttelse av troppens erfaring samlet sett. Grenaderene trenger ikke nødvendigvis å ha all verdens med erfaring, men samlet sett skal de ha kompetansen og kan gi gode innspill til en fornuftig beslutningstøtte i tråd med informantenes anbefaling. Ved en slik situasjon vil nok også presset føles fra horisontalt nivå med hva de andre troppene oppnår, men kan da velge å se på Forsvaret som en helhet og benytt ydmykhet til å lære og få hjelp hvis det er behov. På denne måten får man utnyttet den totale erfaringen og spiller troppen sin god på et godt beslutningsgrunnlag. Alternativet vil være å benytte avstanden man har fått organisatorisk og spille med et mer snevert beslutningsgrunnlag fra en troppssersjant med begrenset erfaring. Dette vil i følge teorien om legitimitet og tillitsbasert ledelse skade lederen hvis man gjennomfører dårlige beslutninger, hvilket sannsynligheten for øker med et mindre beslutningsgrunnlag. Tilliten og legitimiteten svekkes ved et høyere tempo hvis troppen ikke har vært nok med i beslutningsgrunnlaget. De vil også bruke lenger tid å bygge relasjonene opp igjen uten en god relasjon til sin leder.

En annen faktor med høy betydning er mangelen på innsikt i hvordan dynamikken fungerer på troppsnivå. Hvilket tempo dagene går i og hvilke mulighetsrom som finnes kan være vanskelig å oppfatte uten erfaring fra samme nivå selv. Et eksempel på dette kan være glorifisering av arbeidet på troppsnivå for å ta den ydmyke tilnærmingen og ikke utnytter ressursene på en fornuftig utnyttelsesgrad. Samme kan skje med å underestimere hvilket omfang for eksempel vedlikehold av utstyr tar og således slite ut mannskap eller neglisjerer viktigheten av godt vedlikehold. Det å være en sjef og kun bedrive med styring trenger ikke nødvendigvis den samme graden av legitimitet en militær sjef trenger. En militær sjef er en leder der går foran som et godt eksempel både innenfor holdninger, men også viser vei for sine medarbeidere. Det vil derfor være nødvendig med legitimitet for å få med seg sine undergitte med på oppdrag som kan være risikofylt eller innebære mye stress. Ut fra informantene kan dette være såpass enkle ting som å kunne bekle seg riktig. For å få en følger-mentalitet vil man nok være avhengig av en nærmere relasjon i forhold til hva organiseringa først indikerer. Med manglende erfaring vil det nok være viktig for medarbeiderne å vite hvem sjefen sin er og at han kan ta gode beslutninger på et beslutningsgrunnlag og ikke bare tar avgjørelser basert på eget ego. Dette kan være utfordrende for en ny troppssjef med null arbeidserfaring og lav livserfaring. Det er tydelig fra informantene at personlige egenskaper er viktige for å forstå arbeidsdynamikken og klare å se enkeltmennesket i mengden. Informantene uten troppssjefserfaring kunne relatere til dette av egen erfaring og var nokså bekymret for den mellommenneskelige delen hos de uerfarne unge fremtidige troppssjefene.

Selv om mangel på erfaring hos de fremtidige troppssjefene kommer til å gi utfordringer, vil det være en særdeles bratt læringskurve hos de nyankomne lederspirene. Man kan derfor se på de første årene som en praksisdel av utdanningen før de er å anse som fullverdige ledere. Dette kan bli en realitet uoffisielt, eller er i mange sammenhenger offisielt knyttet sammen med gradskulturen forsvaret har. Etter hvert som erfaring og utdanningen fylles på, stiger de fysiske gradene så vel som den uoffisielle legitimiteten. Suddaby beskriver legitimiteten som en sosialkognitiv prosess der det gjenkjennbare er med på å forme medarbeidernes tolkning av personen. Hærens lange tradisjonsrekker med både tituleringer og symboler på makt er gjenkjennbare hos de fleste også i dag. Enten gjennom at man selv har vært i Forsvaret eller gjennom film eller andre mediekkanaler. Det klinger derfor litt ekstra hvis man hører om en kaptein istedenfor en korporal, eller general istedenfor en oberst. Slike symbolske verdier som reflekterer erfaring og dyktighet for forfremmelse, blir verdsatt uten nødvendig kjennskap til

personen fordi grad og maktforskjeller passer inn i den sosialkognitive bakgrunnen Forsvaret har. Dette er likevel en kjøpt legitimitet du har fått før selve relasjonene starter og man får egne preferanser opp mot personen. Det som likevel gjør denne tankegangen spesielt interessant er at ved å sette opp de to forskjellige søylene i personellstrukturen fjerner man erfaringskvota fra de nederste gradene på OF-søyla, hvilket over tid kan gi en annen legitimitet og troverdighet til gradene fenrik og løytnant. Det er derfor også nærføreliggende å tro at statusen og makten en sersjant har vil kunne øke med tiden. De nye gradene i OR-søyla er ikke så godt kjent i Norge, men brukes i det amerikanske systemet og er således ikke helt fremmed. Logikken forteller oss at erfaring er positivt og senker risiko for gale avgjørelser. Det vil derfor kunne være realistisk at troppssersjanten og hans alder i det fremtidige system vil gi mer autoritet og legitimitet som leder enn hva en nyutdannet troppssjef vil kunne få.

Med troppssersjantens erfaring er det hans primæroppgave å støtte troppssjefen med beslutningsstøtte i tillegg til å være fagspecialisten i troppen. Det betyr at påvirkningsevnen til troppssersjanten er såpass stor at han har ingen problemer med å stjele legitimitet eller ødelegge for troppssjefen hvis han ønsker. Dette vil i så fall være særdeles ureglementert og usannsynlig da troppssersjanten for det første er selektert ut fra holdninger og dyktighet, i tillegg til at det vil stride mot egeninteresse med mindre troppssjefen har gjort et eller annet for å sette troppssersjanten i dårlig lys. Uavhengig av dette er mulighetsrommet for å styre troppssjefens fremtid svært tilstede, både gjennom veiledning av det faglige, samt påvirkningsevnen av den erfaringsmakten han besitter ovenfor medarbeiderne. Det vil derfor være viktig i den vertikale kommandostrukturen i OF-linja så vel som OR-linja å bruke dette temaet til refleksjon over eget lederskap. Et ansvar som passer best på kompaninivå med en metodikk som gjenspeiler transformasjonsledelsen kommandostrukturen er kjent for. På denne måten vil man respektere individet i tillegg til at man overholder personellansvaret nedover i hierarkiet fra kompaninivå. Dette vil kunne gi de ferske troppssjefene gode verktøy underveis i formingsperioden som sjef og sørge for et sunt lederskap på troppsnivå. Det er også ofte lettere å se utfordringer eller problemer for den som kommer utenfra med erfaring fra domenet. Det er også et ansvar som reflekterer Forsvarets kjerneverdier gjennom respekt, ansvar og mot. Alternativene til en slik metodikk vil være å neglisjere og la troppssjefene få fikse dette selv, eller lære på den harde måten. Det er som regel ingen tjent med og kan skade arbeidsmiljø i tillegg til en lysende karriere. Sett fra medarbeidernes ståsted vil det i hvert fall være destruktivt og man vil komme inn i en syklus der medarbeidere ikke lenger kan ha tillit til verken troppssjefen eller troppssersjanten. Dette vil kunne gå utover hygienefaktorene for

medarbeiderne og vil i hvert fall ikke bidra til økt ståtid på lavere nivå. Det gir heller ingen fremtidig tillit til ledelsesformen eller ordning for militært tilsatte som sådan.

En annen vinkel som kan spille inn på erfaringsforskjellene i troppen er en interessekonflikt i kultur, men også måloppnåelse. Med forskjellig bakgrunn kommer også forskjellige interesser. Fagarbeidere og akademikere har ofte forskjellige bakgrunner og kan derfor også ha forskjellige interesser i hva som angår motivasjon. Den dagligdagse sjargongen og samtaleemnene man ofte møter i løpet av en dag vil nok være essensiell i relasjonsbyggingen mellom erfarne fagfolk og en ny troppssjef. Det kan derfor være viktig å opptre åpent og medvirke i den uoffisielle samtalen selv om interessen er laber. For at arbeidsforholdet skal ha en grunnmur å bygge seg frem på, må ikke dette nødvendigvis være delte interesser eller hobbyer, men man kan fremdeles vise interesse og benytte tid til å prøve å lære eller forstå. Dette kan være en fin inngangsvinkel til å lære mer om faget man skal utøve sjefsrollen i, samt at tilgjengelighet og benytte tid sammen er ofte med på å fjerne avstanden i en eller så relativt rigid hær-kultur. Ved å benytte interessespekteret skaffer du også det gjenkjennbare i personlighetsregisteret som kan bringe et tillitsbånd nærmere enn om man kun inntar sjefsrollen i hierarkiet. Pragmatisk legitimitet er derfor en fremtoning man har mulighet til å benytte seg av.

Alderen er også med på å spille en rolle. Som ny sjef vil du nok være jevngamle med en del av grenaderene, men mest sannsynlig vil lagførere og troppssersjant være eldre. Dette er noe man bør ta med i kalkulasjonen over fremtoningen og gjøre seg kjent med hvordan livssituasjon kan variere i stor grad mellom de ansatte. Forskjellige stadier på livet kan kreve forskjellige metoder å håndtere. En familiefar eller mor setter kanskje mer pris på fleksibilitet for henting rundt barnehagetider og fritid, enn hva en fersk grenader med dyrt billån trenger. Ved å gjøre seg godt kjent med de ansatte på et mer uoffisielt plan blir det lettere å forstå dynamikken på troppsnivå, samt forstå hvorfor enkelte gnisninger oppstår. Informantene mente at alderen ikke hadde så mye å si, men heller modenheten og de personlige egenskapene til troppssjefen. Det trenger derfor heller ikke ha noen betydning aldersmessig for at medarbeiderne skal kunne oppfatte troppssjefen på en ønsket måte, så lenge man ansees for moden og til dels ydmyk ovenfor fagfeltet. Man kan derfor benytte mangelfull erfaring som en styrke til å bli kjent med egen tropp og de man skal lede.

6.2.1 Delkonklusjon erfaring

Erfaring i seg selv trenger ikke å bety noe for legitimiteten til troppssjefen eller tilliten han oppnår blant sine medarbeidere. Mangelen på erfaring tilsier heller at man bør angripe utfordringen fra en annen vinkel og skaffe seg legitimitet gjennom en pragmatisk tilnærming for å gjøre seg fortjent til graden og hva den representerer. Viktig at man fremstiller den ekte versjonen av seg selv og benytter personlighet og relasjonsbygging på de riktige plattformene. På denne måten vil tillitsbasert styring kunne ha større effekt over tid da medarbeiderne får lyst til å prestere for sjefen sin. Det vil også gi et positivt moment videre opp i organisasjonen ved at respekten synliggjøres gjennom resultater og således gir legitimitet utover egen tropp. Til selve oppdragsløsningen er det essensielt at troppssjefen benytter fagkunnskapen og holder en åpen dialog med troppen sin for å utnytte ressursene. Likevel er det viktig å benytte dette med måtehold slik at autoriteten ikke forsvinner mot en kompostilnærming. Man kan derfor konkludere med at erfaring har betydning, men man kan fint styre en utdanningstropp i Norge med lav erfaring så lenge man ivaretar det mellommenneskelige.

6.3 Utdanning

Et av hovedpoengene med ordning for militært tilsatte har vært å korte ned utdanningstiden til personellet og ha muligheten til å benytte seg av sivil kompetanse. Dette har de gjort gjennom å tilpasse krigsskoleutdanningen til en mer akademisk form og utfase mange av de praktiske elementene i utdanningen. Det samme har de gjort med utdanningen på OR siden der de har kortet ned befalsskolen til under halvparten, i tillegg til å kommet med et hurtigkurs til å bli lagfører, men med lavere grad enn sersjant. Dette har det vært store lokale diskusjoner rundt, da mange mener at tidligere befalsskole og krigsskole har vært modningsår, der man har hatt rom for å prøve og feile med teorien som støttevegg. Man kan derfor vurdere om mye av kvaliteten fra den gamle ordningen er forsvunnet og at det er kun det teoretiske ledelsesfundamentet som får råde. I så fall vil det merkes blant medarbeiderne hvis ikke lederen klarer å fokusere på det mellommenneskelige i arbeidssituasjoner. Dette vil nok gjelde mest for krigsskolereformen på grunn av at den nyeste modellen i OR søylen tar med seg grunnerfaring fra Forsvaret før man drar på kurs. De ferskeste har nok kun fullført rekrutten før de drar på kurs og vil nok således ha lite erfaring å henge ledelsesteoriene på, men vil uansett ha mer enn hva krigsskolekadettene får før de starter utdanningen. Mangelen på modningsår var også tatt opp av samtlige informanter der de mente selv at de hadde stor utvikling gjennom mange av øvelsene. En ting er at man skal kunne lære av egne feil, men å

faktisk få tid til å lære av andres kan gi en større bonus. Denne muligheten forsvinner i større grad med ny ordning der man mister mye av praksistiden man fikk i forrige ordning.

Dagens anerkjennelse av krigsskolen betraktes som ganske god med produksjon av ledere. Ikke bare for militære kontekster, men også sivil næringsliv headhunter flere ledere inn til privat sektor med en slik bakgrunn. Det kan være nærforeliggende å tenke at den praktiske utdanningen har vært forskjellen fra krigsskolen kontra andre studieretninger, og det er mye mulig årsaken som har gitt krigsskolen den gode anerkjennelsen. Med ny modell mer lik andre utdanningsinstitusjoner kan det hende at krigsskolen mister noe av det som gjorde den spesiell og ettertraktet. Uansett hvordan privat næringsliv iakttar krigsskolen kan det være sammenheng med hvordan medarbeidere mottar den nye lederen sin. Et forutinntatt rykte og anerkjennelse kan gi mye legitimitet, spesielt fordi det har vært gjenkjennbart av flere generasjoner. Nåtidens endring kan derfor fjerne noe av det tidligere gode rykte skolen hadde. I det lange løp vil det nok ikke ha så mye å si for troppssjefen i offentlig sektor. Meritter og rykte skaper man seg selv hvis man er dyktig nok. Men for at den ferske troppssjefen skal få en god start og høste respekt av sin grad, vil det være formålstjenlig å ha med seg så mye legitimitet og tillitsskapende bagasje som mulig. Foruten dette vil det kunne ta mer tid å ta den plassen en troppssjef bør ta for å kunne lede godt fra front. En pragmatisk tilnærming vil dermed kunne ta over for den tidligere forutinntatte legitimiteten graden hadde som eiendom. Det kan også stille troppssjefen litt til veggs dersom det gode rykte til krigsskolen får medarbeiderne til å stille høye krav, at man rett og slett kommer for kort i forhold til det å kunne den militære profesjonen innen de praktiske grenene. Det vil derfor være viktig med en forventningsavklaring ved oppstart for å klargjøre hvilke roller de forskjellige stillingene skal fylle og hvilke skjulte kvaliteter man kan bidra med. Dette var også noe informantene så på som særdeles viktig, å spille med åpne kort og ikke prøv å være noe man ikke er. I følge matrisen til Suchmann vil dette også kunne ødelegge muligheten for å bygge legitimitet som kontinuitet for en lang fremtid.

I forbindelse med en mer akademisk tilnærming fra krigsskolen sin side, tilpasses systemet med mulighet for å adoptere annen kompetanse på bachelor/master-nivå med bare et militært tilleggskurs for å få samme offisersgrad som de som har gått krigsskole. Dette innebærer at en stilling som økonom eller jurist vil kunne få militære stillinger med offisersgrader uten annen erfaring fra Forsvaret enn et militært kurs fra krigsskolen. Dette kan også være med på å vanne ut legitimitetsstemplet norske offiserer har hatt som gode ledere, gjennom flere praksisår på krigsskolen. Det har ikke en nødvendigvis sammenheng med at de som kommer

fra andre skoler eller annen bakgrunn ikke er like gode ledere. Mye av arbeidet gjøres nok uansett i seleksjonsprosessen i forbindelse med opptak til de militære stillingene. Det er selvfølgelig også fordeler med å rette seg etter den sivile utdanningsformen for å lettere hente inn kompetanse i organisasjonen, men flukten ut kan også da bli større for OF-linja. For OR-linja blir utdanningsløpet annerledes. Før kunne man ikke gjøre en lengre karriere enn kaptein med mindre man gikk krigsskolen. Dette på grunn av kravet til høyere stillinger innebar offisersutdanning. Nå har OR-linja fått et eget utdanningsløp som skal ivareta modningsprosessen til deres lederskap, hovedsakelig som beslutningsstøtte. Etter hvert som de stiger i gradene skal de få nivellerende kurspakker innenfor ledelse og støttearbeid som skal tilpasses nivået de skal inn på. Det innebærer at troppssersjanten skal innom et videregående befalsutdanningskurs før han trer inn i stillingen som troppssersjant. Dette kan betraktes som en fin moderator til å påpeke hva hans profesjon innebærer og hvilke refleksjoner som vil være viktige når han/hun skal tre inn i stillingen som troppssersjant. Dette vil kunne gi gulrøtter til OR-linja for å fortsette en mer langtekkelig karriere, der de ser at de blir satset og brukt ressurser på utover karriereløpet, samt at det vil være kritisk for å hindre personell i den type stillinger til å feile som beslutningsstøtte og hjelper for troppssjefen i ledelsen av troppen. For OR-søyla vil det også være en anerkjennelse å ha gjennomført et nivåendrende kurs som setter deg i en egen rekke med andre dyktige sersjanter. Dette kan også være viktig for å kjempe om anerkjennelse via egen søyle istedenfor å måtte konkurrere om forfremmelse på samme side som din nærmeste sjef. Man kan derfor anta at den ekstra utdanningen man betaler for å støtte opp OR-linja til å dekke over kompetansegapet fra nyutdannet troppssjef, kan være løsningen for å minimere mulighetsrommet til destruktiv ledelse i troppsledelsen.

Hvis man ser på den nye utdanningsreformen fra nivåer ovenfra kan det være utfordringer med blandingen av offiserer fra den gamle utdanningsreformen og den nye. I planarbeidet med utarbeidelse av ordrer for tilbakelesning har sjefer på høyere nivå vært avhengig av gode reflekterte tilbakemeldinger. Forskjellen på bakgrunnen fra den mer akademiske skolen kan gi lavere legitimitet fra nivåene ovenfor. Det kan spekuleres i om transformasjonsledelsen og den tillitsbaserte styringsformen trenger en større oppfølging opp mot de nye troppssjefene i starten. Hvis man stiller like krav til en person med mindre erfaring og mindre praksisutdanning er det vel riktig og forvente at resultatet kan bli annerledes. Ikke fordi man mangler teorien, men fordi man ikke har fått gjennomført like mange praksisgjennomganger eller fordi man finner mange muligheter som fungerer godt i teorien, men som ikke henger

sammen med situasjonen eller omgivelsene. Det vil også være interessant hvorvidt den nye utdanningsreformen kommer til å påvirke metoden for utøvelse av ledelse. Med en akademisk tilnærming til utdanningen vil det bli interessant å se hvor godt den karismatiske sterke militære lederen man kjenner i dag får komme frem. Dette kan være en følgerutfordring fra medarbeiderne sin side, hvis troppssersjanten ikke har fått nok erfaring og troppssjefen er vant med styringssystemer fra kontoret. Tydeligheten man ofte kjenner igjen i Forsvaret kan bleke ut og gi rom for kreativitet, men det er det ikke alltid man vil ha i stressende situasjoner der viktigheten av at alle kjenner sin plass og jobber i nøyaktig samme retning kan være avgjørende. Mangel på tydelighet kan også gi et svakt legitimitetsgrunnlag man vet er viktig i stressende krig og krisesituasjoner.

6.3.1 Delkonklusjon utdanning

Man ser at med ny ordning for militært tilsatte vil utdanningen gi endring i metoden de nye lederne skaffer seg legitimitet på. Det vil derfor være viktig å ikke nødvendigvis følge samme fotspor som de fra den eldre modellen. Utdanningen i seg selv virker gjennomtenkt med tilpasninger av støtteerfaringen fra OR-linja, med akademikerkompetansen fra OF-linja. Man bør likevel etterstrebe metoder for å være transparent i utdanning og bakgrunn man har hatt, slik at riktig veiledning og oppfølging fra alle nivå er med på å spille systemet godt. Spesielt viktig å påpeke i implementeringsfasen at den tillitsbaserte styringen ledelsesplattformen er bygget på, vil kunne kreve større oppfølging på bakgrunn av mindre erfaring på OF-siden. Hvis ikke kan ønsket om avansement og hurtige meritter stå i veien for god kommunikasjon og således havne i fellen der troppen tar feil beslutninger slik informantene beskrev det. Selve legitimitetsstempelet til krigsskolen kan forventes endret, men vil kunne gi skeive forventninger før implementeringen har fått satt seg skikkelig. Det kan derfor være lurt med en forventningsavklaring ved start slik at roller og ressurser kommer tydelig frem. Gjerne med en pragmatisk tilnærming for lettere å legitimere egen lederposisjon. Hvis dette gjøres riktig vil det også kunne gi synergieffekter til transformasjonsledelse under oppdragsløsning og innføring i intensjon og planverk.

7 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg tatt for meg hvordan de nye lederne utdannet fra krigsskolen kan bli oppfattet etter den nye reformen ordning for militært tilsatte. Jeg har spisset teorien mot forsvarrets ledelsesfilosofi hvilket omhandler tillitsbasert styring gjennom transformasjonsledelse og mulighetsrom i situasjonsbasert ledelse. I samsvar med dette har jeg lagt frem legitimitetsteori og funnet teorien særdeles viktig for forsvarrets ledelsesfilosofi, men også for teorien i tillitsbasert styring. Jeg har gjennom dybdeintervju diskutert utfordringer med den nye ordningen for militært tilsatte sett fra et medarbeiders og leders ståsted.

Med bakgrunn i teorien legitimitetsteori ser man mange muligheter man kan møte utfordringene med. Dette hovedsakelig fordi erfaring er ikke et nedslående kriterium i seg selv. Man kan anta at noe av legitimeringen krigsskolen har i dag kan forsvinne med den nye ordningen, men det betyr bare at legitimiteten må bygges på et nytt grunnlag. Etter informantenes meninger er de nokså samstemte at personligheten vil ha mye og si for hvordan de kan legitimere eller oppfatte lederen positivt med manglende erfaring. Både teorien og informantene antyder at en pragmatisk tilnærming med å benytte tid for å bli kjent med troppen sin vil være fordelaktig. Dette vil være en god mulighet for å bygge tillit. Dette vil også kunne forenkle formidlingsevnen og transformasjonsledelsen i oppdragsgivningen. De anmodes derfor å benytte mye tid i starten med ressursene sine for å bygge nødvendige relasjoner eller legitimitetsbroer.

For å gi oppgaven et svar på kjerneformålet trekker jeg frem forskningsspørsmålene og problemstillingen.

Forskningsspørsmål 1: Er den organisatoriske løsningen fungerende med sjefens manglende fagkunnskap/erfaring?

Ja, den dekker kompetansegapet og er således fungerende med alle ledd intakt. Den spiller seg derimot sårbar ved frafall av nøkkelpersonell. Tidligere ordning ga en bedre forutsetning til å ta over arbeidsoppgaver, men ga heller ikke det samme dybdenivået ny ordning klarer. Ny organisering ligger derfor til rette for en fungerende hverdag, men er avhengig av godt samarbeid mellom aktørene da den spesialiserer stillingene i større grad.

Forskningsspørsmål 2: Ligger forutsetningene til rette for troppssjefers lederlegitimitet og tillit?

Ja, så lenge Forsvaret klarer å gjennomføre videregående befalsutdanning på den måten det er skissert. Troppssersjanten er en viktig nøkkelspiller så hans rolle i forskningsspørsmålet er stort. Så lenge dialogen mellom troppssjef og troppssersjant er god har troppssjef gode forutsetninger for å bygge tillit og legitimitet, men ikke på samme måte som gammel ordning. Troppssjefen må forvente at det kan ta lengre tid på bakgrunn av at man ikke nødvendigvis får med seg samme legitimitetspakke fra krigsskolen med en endret utdanningsreform. Troppssjefen må også forvente at legitimiteten må bygges på andre arenaer enn tidligere.

Problemstilling: Hvordan tror medarbeidere de vil oppfatte troppssjefer i Hæren uten relevant fagkunnskap og erfaring?

Medarbeiderne tenderer mot å ha lavere grad av tillit og legitimitet ved oppstart i henhold til den nye ordningen. Det vises også til usikkerhet opp mot lederen på bakgrunn av lav alder og lite erfaring. Videre vil ikke dette nødvendigvis være et problem da lederen har mulighet til å benytte metoder for å bygge opp legitimiteten i den påfølgende perioden. Ser man på legitimitetsmatrisen er det mange metoder for å bygge legitimitet og tillit. Lederen anbefales å ta stilling til dette før oppstart for å kunne øke legitimitet på enkelthendelser så vel som kontinuitet i essensen av legitimiteten han står for. Dette støttes også i informantenes sitater angående det med å være eksemplets makt på det området lederen har forutsetning for å lykkes. Grunnen til at den nyutdannede troppssjefen bør ta stilling til dette før oppstart er tiden det tar å miste tillit, kontra tiden det tar å bygge. Man kan derfor konkludere med at det er sannsynlig at medarbeidere vil oppfatte nyutdannede troppssjefer på en annen måte med mindre grad av tillit og legitimitet, men den vil ikke være konstant. Troppssjefene må ta tiden til gode og gjøre seg fortjent til den i større grad enn tidligere og innse at prosessen vil være dynamisk.

Man ser derfor gjennom teorien og informantenes tilbakemelding at det er gode muligheter til at implementeringen med ledere uten erfaring kan fungere godt med OR-søylen som støttegrunnlag, så lenge man innehar de gode personlige egenskapene og passer på å benytte den ressursen man har i troppen. Om reformen gjør at vi får bedre ledere til syvende og sist er jeg ikke så sikker på, men at systemet har mulighet for suksess, det er sikkert.

7.1 Anbefaling til videre forskning

Ordningen for militært tilsatte har vært og er fremdeles en het potet blant ansatte i forsvaret.

Det vil derfor være interessant å utforske videre på nivåer over troppssjefsnivå.

Troppssjefsnivået er det nivået med minst erfaring og mest fagrelatert styring og håndtering på OF-søyla. Det hadde derfor vært interessant å forsket videre på hvordan den nye utdanningsreformen kan endre legitimitet eller ledelsesfilosofien på høyere nivå. Eventuelt hvordan dagens høyere nivå tilpasser arbeidsstrukturen sin opp mot det nye systemet.

8 Referanser

Arnulf, J. K. (2017). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley & Sons.

Bolman, L. G. og Deal, T. E. (2014) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Bentzen, T. Ø. (2018). *Tillidsbasert styring og ledelse i offentlige organisationer*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Das, T. K. & Teng, B. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), s491-512.

Forsvaret, 2012: Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse i forsvaret. hentet fra:
<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/15693/Forsvarssjefens%20grunnsyn%20på%20ledelse%20i%20Forsvaret.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Forsvaret, 2015: Implementerings- og milepælplan. *Ordning for militært tilsatte*. Hentet fra
https://forsvaret.no/fakta/_ForsvaretDocuments/Implementerings-og-milepælsplan - Ordning for militært tilsatte -Endelig.pdf

Høst, T., (2016) *Ledelse – en helhetlig modell* Oslo: Universitetsforlaget.

Høyer, H., Kasa, S. & Tranøy, B. (2016). *Tillit, styring, kontroll*. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm

Julsrud, T. (2018). *Organisatorisk tillit: Grunnlaget for samarbeid i nettverkenes tid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvalnes, Ø. (2017). *Se gorillaen: Etikk i arbeid*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kramer, R. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598. Hentet fra:
<https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.50.1.569>

Luhmann, N. (1988). Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives. I D. Gambetta (red.), *Trust: Making and Breaking Co-operative Relations* (s. 94-107). Oxford: Basil Blackwell

Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), s709-734.

Nikolova, N., Möllering, G. & Reihlen, M. (2015). Trusting as a 'Leap of Faith': Trust-building practices in client–consultant relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 31(2), s232-245.

Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23(3), s393-404.

Suchman, M. C., (1995) Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3 ,s 571-610.

Suddaby, B., Bitektine, A., Haack, P (2017) Legitimacy *Academy of Management*. 2017, Vol. 11, No. 1, s451–478. Hentet fra <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0101>

Swärd, A. (2017). Kontroll er bra - tillit bedre? *Magma*, 20(2), s27-34. Hentet fra <https://www.magma.no/kontroll-er-bra-tillit-bedre>

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse -en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Vergne, J.P,(2011). Toward a New Measure of Organizational Legitimacy: Method, Validation, and Illustration *Organizational Research Methods* 14(3) s484-502

9 Vedlegg

9.1 Intervjuguide

Semistrukturert intervju, hold åpne spørsmål og diskusjonsområder. Unngå direkte spørsmål.

Intro ledet av intervjuer:

- Fortell om bakgrunn til prosjektet og viktigheten av respondentens bidrag.
- Avklar termer innenfor tillitsbasert ledelse og legitimitet. Herunder begreper fra teoridelen til oppgaven.

Huskespørsmål:

Kan du gi ett eksempel? Hva tror du ville skje? Husker du en episode da...?

Diskusjonsområder:

- Hvilken arbeidserfaring har du fra Hæren.
 - Herunder erfaring fra hvilke gradsnivå.
- Troppssjefs involvering (hva er du vant med?) (hva tror du er hensiktsmessig?)
 - Autonomi
 - Tillit
 - Faglig dyktighet
 - Hvordan påvirker dette ditt syn på troppssjef som en legitim leder?
- Hvordan ville du betraktet en sjef som ikke har noen erfaring annet enn skoleutdanning? Fra krigsskole eller sivilt?
- Tror du at hærens omstrukturering med ny utdanningsreform vil endre legitimiteten til nyutdannede troppssjefer?
 - Uavhengig av svar, få med synspunkt.
- Hvor viktig mener du at fagkompetanse og erfaring er for en leder?
- Hvordan tror du lagførere og soldater påvirkes av at de ledes av en troppssjef uten erfaring?
- Er den organisatoriske løsningen fungerende med sjefens manglende fagkunnskap/erfaring.
- Vil ditt syn på tidligere punkter være annerledes i krig vs. Fredstid?

- Er det noe vi ikke har diskutert som du mener er viktig for å forstå hvordan medarbeidere oppfatter sine ledere?
- Oppsummerer intervjuet og les tilbake hovedlinjene for å sikre forståelse av respondentens svar.