



UIT

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Fakultetet for humanoria, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

# Styring og ledelse i Hæren:

*Operative ledere i et administrativt miljø*

---

**Helle Christin Hessen og Martine Klock**

*Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi STV-3906*

*Mai 2017*







# Forord

Denne masteroppgaven ble utført ved Norges Arktiske Universitet, Universitetet i Tromsø i perioden januar til mai 2017. Ved ferdigstilling av denne oppgaven legger vi nå en spennende, lærerik og arbeidsom prosess bak oss. Gjennom arbeidet har vi studert nyttige dokumenter, teorier og utredninger som vi ellers ikke hadde gått i dybden på i dette tidspunktet i livet. Å studere vår egen organisasjon har vært spennende, og å vite at resultatet av oppgaven ville kunne beskrive en hverdag vi selv kanskje befinner oss i om noen år har uten tvil vært en stor motivasjonsfaktor.

Vi vil takke våre informanter som velvillig har delt sine tanker, erfaringer og kompetanse. Vi vil også rette en stor takk til vår veileder Frank Holen som har bidratt med konkrete og gode tilbakemeldinger underveis, og til Sigrid Iversen som har lest grundig korrektur.

Tromsø, Mai 2017

Helle Christin Hessen og Martine Klock

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b>	<b>3</b>
<b>1 Innledning</b>	<b>5</b>
1.1 Bakgrunn	6
1.2 Problemstilling	7
1.3 Avgrensning av oppgaven	8
1.4 Oppbygning av oppgaven	10
<b>2 Forsvaret, Hæren og Krigsskolen</b>	<b>10</b>
2.1 Forsvaret i endring, fra 1980 til i dag	10
2.2 Omstilling av HR i Hæren	13
2.3 Krigsskolen	15
2.4 Oppsummering	18
<b>3 Teoretisk grunnlag</b>	<b>18</b>
3.1 Styring og ledelse	19
3.1.1 Styring	19
3.1.2 Ledelse	23
3.1.3 Oppsummering	25
3.2 Strategisk kompetansestyring	26
3.2.1 Teoretisk forankring av strategisk kompetansestyring	27
3.2.2 Oppsummering	31
3.3 Oppsummering av teori	31
<b>4 Forskningsdesign og metode</b>	<b>32</b>
4.1 Metodevalg og forskningsdesign	32
4.2 Datainnsamling	35
4.2.1 Intervju	35
4.2.2 Dokumentstudie	37
4.2.3 Gyldighet og pålitelighet	38
4.2.4 Personetiske forhold	43
<b>5 Analyse</b>	<b>44</b>
5.1 <i>Hvordan preges lederrollen til offiserer av henholdsvis styring og ledelse?</i>	44
5.1.1 Oppsummering	52
5.2 <i>Hvordan sammenfaller offiserenes praksis i lederposisjonen med deres kompetanse og utdanningsbakgrunn?</i>	53
5.1.1 Oppsummering	58
<b>6 Konklusjon</b>	<b>59</b>
<b>Kildeliste</b>	<b>62</b>
<b>Vedlegg 1: Samtykkeerklæring</b>	<b>66</b>
<b>Vedlegg 2: Intervjuguide</b>	<b>68</b>

# 1 Innledning

De siste 25 årene har Forsvaret blitt bevilget mindre penger gjennom forsvarsbudsjettet, hvor dets andel av BNP har sunket fra 3% i 1990 til 1,4% i 2015 (Berg og Kvalvik 2015), og blitt pålagt flere omstruktureringer og investeringer for å kunne drive mest mulig effektivt med de midlene de er tildelt. For å imøtekomme krav om modernisering har Forsvaret gjennomført flere store tiltak for å øke organisasjonens effektivitet. I Forsvarssjefens fagmilitære råd (2015: a) beskrives disse tiltakene som sentralisering av forvaltning og administrasjon, i den hensikt å effektivisere ledelse, stab og administrasjon, og forsterke Forsvarets operative evne. Som ansatte i Forsvaret opplever vi at dette i større grad har ført til økt forvaltning og styring på lavt nivå, da avstanden mellom de ansatte og de sentraliserte utøvelsesleddene har økt både organisatorisk og geografisk.

Vi opplever selv at Forsvarets personell i dag gjennomfører så mange administrative oppgaver at det går utover deres operative evne, samtidig som det baserer seg på kunnskap de ikke har tilegnet seg gjennom den utdanningen som Forsvaret har tilbudt dem. Våre opplevelser forsterkes av uttalelser og artikler fra kollegaer fra hele Forsvaret. *“En troppsjefs svanesang”* (Bones 2016) er en artikkel skrevet av en av Hærens troppsjefer, hvor han ærlig presenterer sin opplevelse av det økte forvaltningsansvaret på lavt nivå og konsekvensene dette har for de ansatte. En annen troppsjef, denne gangen fra Luftforsvaret, beskriver i artikkelen *“Mennesket er IKKE lenger Forsvarets viktigste ressurs”* (Karadash 2017) sin fortvilelse rundt nedleggelse av avdelinger, kutt av årsverk og reduksjon i lønninger, og hvilken betydning dette har for personellens operative kapasitet og rolle. Fagorganisasjonene uttrykker også bekymring rundt denne utviklingen og Befalens Fellesorganisasjon skriver i artikkelen *“Et rotterace for å spare penger på krigsskoleutdanningen”* (KAFO 2017) om Forsvarsdepartement og politikere som ikke forstår konsekvensene av å bruke de militære skolene som salderingspost, og dermed redusere utdanningen og kompetansen til morgendagens offiserer. Denne oppgaven vil med bakgrunn i dette utforske forholdet mellom styring og ledelse i Hæren i dag, og se på om det finnes et kompetansegap mellom de oppgaver som offiserer utøver i sitt daglige virke og den utdannelsen de har tatt på Krigsskolen.

## 1.1 Bakgrunn

Etter andre verdenskrig har popularitetspendelen jevnlig svinget frem og tilbake mellom styring og ledelse. Med begrepene styring og ledelse menes evnen til å nå mål gjennom andre. Ved bruk av ledelse gjøres det på en dialogbasert og desentralisert måte, mens styring i større grad omhandler en direktivliknende påvirkning (Røvik 2014). Etterkrigstiden viste et økt behov for tydelig planlegging og styring av samfunnet, mens 60- og 70-tallets motstand mot det autoritære førte til en tydelig framvekst av ledelse (Byrkjeflot 1997). På 90-tallet fokuserte vestlige organisasjoner på opplæring og utvikling av ledere, og mente at dette ville gi bedre resultater enn en byråkratisk styring av bedriftens ansatte (Røvik 2014). Rundt årtusenskiftet oppstår en endring i holdningen til hva god ledelse er, og tolkningen av organisasjoner som levende institusjoner med ånd og sjel forandrer seg. 70-tallets avbyråkratisering møter på nytt en samfunnstrend som søker fra ledelse til styring. Mange organisasjoner reetablerer etter år 2000 formelle styringsystemer, men nå med en større grad av integrasjon og samarbeid mellom styring og ledelse enn tidligere (Røvik 2014).

Forsvaret har de siste tiårene gjennomgått store organisatoriske omveltninger, og har etter den kalde krigen endret strukturen sin fullstendig. Fra å være et stort mobiliseringsforsvar har Forsvaret suksessivt rustet ned til et lite, høymoderne og delvis profesjonelt innsatsforsvar. Dette arbeidet ble startet av Forsvarskommisjonen av 1990, som var det første av mange utvalg som arbeidet med utviklingen av Forsvaret (Bogen og Håkenstad 2015). Det sies at denne omstillingen i forsvarssektoren har vært den største innen norsk sektor noensinne. Disse endringene har hengt tett sammen med en dreining i den nasjonale og internasjonale sikkerhetspolitiske situasjonen, men har også vært en direkte konsekvens av omfattende statlige styrings- og forvaltningsreformer, Forsvarets økonomi og samfunnsmessige trender (Bogen og Håkenstad 2015). Forsvaret kan ikke, og har aldri kunnet, isolere seg fra samfunnets utvikling, og dette er også høyst gjeldende når det kommer til styring og ledelse av organisasjonen. Som alle andre institusjoner har Forsvaret også måttet forholde seg til den samfunnsmessige utviklingen og samtidens trender, og ved å unngå disse har man potensielt stått i fare for å ikke oppnå nødvendig legitimitet.

Det er også viktig å ha med seg at Forsvaret styres av Regjeringen gjennom tildeling av midler, som igjen medfører hvordan strukturen må tilpasses og virksomheten styres. Frem til slutten av 80-tallet fulgte forsvarsbudsjettet den samme utviklingen som økonomien i Norge for øvrig, men dette endret seg etter den kalde krigens slutt (Berg og Kvalvik 2015). Etter dette har Forsvaret blitt nedprioritert til fordel for andre (hovedsakelig velferds-) formål, og fra i 1990 å utgjøre 3% av BNP utgjorde forsvarsbudsjettet bare 1,43% av BNP i 2015. Norge har ikke oppfylt NATOs krav om avsette 2% av BNP til forsvar siden 1998, da 2,1% ble øremerket forsvarsbudsjettet. Norge er på den andre siden godt innenfor det andre kravet som NATO stiller hvor 20% av forsvarsbudsjettet skal brukes til investeringer, da Norge har omstrukturert og modernisert for hele 23% i 2015 (Berg og Kvalvik 2015). Forsvaret må hele tiden balansere forholdet mellom beredskap og bærekraft, hvor det første refererer til dets evne til å opprettholde militære styrker som kan løse de oppdragene de er gitt, og sistnevnte refererer til evnen til å forvalte tildelte ressurser i forhold til ambisjoner. Disse både utfyller, og er motsetninger til hverandre. Vi har sett at rasjonell og effektiv drift har gått på bekostning av utholdenhet og volum, samtidig som økonomisk bærekraft er en forutsetning for å opprettholde militære kampkraft (Bogen og Håkenstad 2015).

## 1.2 Problemstilling

Forsvaret skiller seg i stor grad fra andre statlige etater på bakgrunn av sin rolle som politisk maktmiddel, og konsekvensen av styring og ledelse vil slå ut på en annen måte i forsvarssektoren enn i annen offentlig eller privat sektor. Bakgrunnen for dette er spesielt variasjonen i samfunnsoppdraget Forsvaret har i fred, krise og krig. Forsvaret er, som andre offentlige etater, pålagt å forvalte sine tildelte ressurser på en mest mulig effektiv måte. Dette effektiviseringsarbeidet er likevel grunnleggende forskjellig fra annen offentlig virksomhet, da Forsvarets kjernevirksomhet er uforutsigbar og i kontinuerlig endring (McKinsey 2015). Omtrent 60% av personellet i forsvarssektoren sitter i såkalte ikke-operative stillinger (McKinsey 2015), men som vi vil se senere i oppgaven så pålegger likevel Forsvaret mer av sitt operative personell å gjennomføre oppgaver som personell-, økonomi- og materiellforvaltning helt ned på

det laveste ledelsesnivået i Hæren, som er troppsjefsnivået. Dette kommer som en direkte konsekvens av at Forsvaret, etter at Forsvarsdepartementet mottok McKinsey-rapporten i 2015, har blitt pålagt å redusere antall HR-stillinger i stabs- og støttestrukturene med 30% (Furulund 2016). Arbeidsoppgavene har likevel ikke forsvunnet, men er omfordelt til det operative personellet på kompani- og troppsnivå, som vil vi se at informanter opplyser oss om senere i oppgaven.

Som offiserer i Forsvaret har vi selv kjent på utfordringene ved å balansere styring og ledelse, og følt på fortvilelsen over at fokuset på forvaltning har fått overkjøre fokuset på utøvelse av operative oppgaver. I tillegg har vi fått kjenne på utfordringene av å være operativt utdannet fra Krigsskolen, men etter utdanningen blitt satt til å løse forvaltningsmessige og administrative oppgaver vi ikke har hatt forutsetning til å løse. Dette har gjort oss interessert i å se på hvordan fordelingen mellom ledelse og styring er i Hæren i dag, og om det eventuelt foreligger et kompetansegap hos de offiserene som er utdannet fra Krigsskolen. Med bakgrunn i dette har vi derfor stilt oss følgende spørsmål:

### **Hvordan preges lederrollen til offiserer av henholdsvis styring og ledelse? Og hvordan sammenfaller offiserenes praksis i lederposisjonen med deres kompetanse og utdanningsbakgrunn?**

For å besvare denne problemstillingen vil vi med bakgrunn i teori om styring, ledelse og kompetansestyring se på hvordan kompanisjefer i Hæren preges av både styring og ledelse. Vi vil studere hva stillingsbeskrivelsene deres og andre styringsdokumenter skisserer at de skal gjøre, samt gjennom intervjuer med noen utvalgte sjefer få et innblikk i hva de selv opplever at de faktisk gjør. Videre vil vi se spesifikt på disse subjektive opplevelse av anvendt kunnskap fra deres utdanning ved Krigsskolen, og se om det er et kompetansegap mellom den utdannelsen man fikk på skolen og den rollen som faktisk utøves.

## **1.3 Avgrensning av oppgaven**

Denne oppgaven vil kun ta for seg kompanisjefer i utvalgte avdelinger i Hæren, med utdanning fra Krigsskolen Operativ (både ny og gammel studieordning).



Bakgrunnen for valget av kompanisjefer som studieobjekt er at de er det høyeste sjefsnivået i Hæren som har direkte og daglig kontakt med soldatene de leder, samtidig som de er pålagt å gjennomføre forvaltning av personell, materiell og økonomi. Det er spesielt viktig å merke seg at vi kun ser på personell med utdanning fra KS Operativ, da Krigsskolen i Hæren har tre ulike utdanningsløp, men vi kun vil dekke det kompetansegapet som eventuelt oppstår fra Operativ linje. Bakgrunnen for dette valget er at det primært er offiserer fra den operative utdanningen som skal gå inn som kompanisjefer i Hæren, mens offiserer som har utdanning fra logistikk- eller ingeniørlinjen primært er tiltenkt andre funksjoner.

Oppgaven vil ikke ta for seg den omstillingsprosessen som Forsvaret nå går gjennom, som omfatter implementering av spesialistkorpset - den såkalte OR-OF ordningen eller ny militær ordning (NMO). Dette er en ny personellstruktur som har til hensikt å styrke den operative evnen til Forsvaret. Dette gjøres gjennom å opprette to parallelle utdannelses- og karriereløp, hvor det ene vektlegger akademia og det andre vektlegger fagspesialisering. Hensikten er at disse to "søylene" skal utfylle hverandre og dermed blant annet øke operativ evne, styrke fagmilitær kompetanse, og øke personellets ståtid i avdeling (Forsvaret 2016: a).

Når oppgaven omtaler utviklingen av utdanningen på Krigsskolen vil den kun ta for seg tiden etter 2005, da Krigsskolen avviklet sin gamle toårige-ordning (KS1 og KS2) og tok opp det første kullet av kadetter til treårig operativ krigsskoleutdanning. Dette var en følge av en større omstrukturering hvor Krigsskolen i 2003 ble delvis underlagt universitets- og høyskoleloven (Forsvaret 2014: a).

Noen av dokumentene som analyseres i denne oppgaven er graderte, som betyr at leseren må være sikkerhetsklarert til graderingsnivå KONFIDENSIELT eller HEMMELIG for å få tilgang til dem. Dokumentene vil henvises til på like linje som andre dokumenter i teksten og kildelisten, men vil være merket med graderingsnivå (B) for BEGRENSET, eller (UO) for UNNTATT OFFENTLIGHETEN . Dette innebærer at vi ikke kan sitere direkte fra disse tekstene, men må beskrive innholdet i generelle termer for å gi leseren tilstrekkelig forståelse og helhetsinntrykk, uten å utgi informasjon som skal beskyttes.

## 1.4 Oppbygning av oppgaven

Opggaven er videre bygd opp på følgende måte:

Kapittel 2 vil skissere utviklingen i Forsvaret fra 1980 til i dag, omstilling av Human Resource (HR) i Hæren og utdanningen ved Krigsskolen Operativ. Kapittel 3 presenterer det teoretiske grunnlaget for oppgaven, hvor områdene styring, ledelse, og kompetansestyring dekkes. I kapittel 4 redegjøres det for oppgavens forskningsdesign og metode, mens analysen fremstilles i kapittel 5. Kapittel 6 er oppgavens oppsummering og konklusjon, samt anbefaling til videre forskning.

## 2 Forsvaret, Hæren og Krigsskolen

Denne oppgaven skal se på fordelingen mellom styring og ledelse for en kompanisjef i Hæren i dag, og avdekke om det eventuelt finnes et kompetansegap mellom det offiserer utdannes til på Krigsskolen og det de utøver i sin stilling i avdeling. For å få en forståelse av forholdet mellom styring og ledelse i Forsvaret vil det også være viktig for oss å forstå hvordan Forsvarets har utviklet seg de siste tiårene, da dette har en direkte påvirkning på måten organisasjonen driftes på. Vi vil i dette kapitlet derfor se på utviklingen av Forsvaret fra 1980 frem til i dag, deretter se på omstilling av HR i Hæren, før vi til slutt ser på utviklingen av utdanningen som gjennomføres på Krigsskolen Operativ (heretter omtalt som Krigsskolen).

### 2.1 Forsvaret i endring, fra 1980 til i dag

På 1980-tallet blir det svært tydelig at Forsvaret har økonomiske og driftsmessige utfordringer som det krever kraftige tiltak for å rette opp i. Langtidsmeldingen for Forsvaret av 1988 beskriver at det over mange år har *“vært en mangel på balanse mellom ambisjonsnivå og ressurstilgang”*, og *“at fredsorganisasjonen er blitt for stor og [...] driftsutgiftene så høye at investeringsnivået blir for lavt”* (Bogen og Håkenstad 2015: 42). Forsvaret har blant annet utfordringer med å kartlegge hvor utgiftene ligger, og har med bakgrunn i dette også vanskeligheter med å omsette de pålagte effektiviseringstiltakene i praksis.

På 80-tallet skal hele sentralforvaltningssystemet i staten fornyes, og modellen som velges er bygget på New Public Management (NPM). Mål- og resultatstyring er en sentral faktor i denne praksisen, i tillegg til horisontal samhandel og vertikal styring (Bogen og Håkenstad 2015). NPM er en idèretning innenfor forvaltning hvor praksis fra privat sektor basert på forretningsinspirerte ideer har blitt overført til offentlige etater. Dette har blant annet resultert i at eierne (politikkerne) har strenge krav til dokumentasjon og rapportering av måloppnåelse, men også kan belønne virksomhetens gode resultater med ulike insentiver. NPM har også ført til utviklingen av en mer selvstendig ledelse i offentlig sektor med frihet til å ta egne avgjørelser, så fremt etaten leverer resultat innenfor de forventningene som eierne setter (Jacobsen 2011; Røvik 2014). Med bakgrunn i denne endringen i sentralforvaltningssystemet er en av de viktigste tiltakene som iverksettes for å kutte i Forsvarets økonomi å redusere antall årsverk fra 24 000 i 1991 til 6500 i 2005, samtidig som soldatmassen reduseres betraktelig. Bare i Hæren skal denne skjæres ned fra 160 000 til 100 000 soldater, samtidig som baser og leirer skal avvikles. Denne reduksjonen av vernepliktige skal alene spare Forsvaret for 16 milliarder kroner mellom 1995 og 2012. Brundtland regjeringen beslutter i 1992 å kutte neste års forsvarsbudsjett fra knappe 3% til 1,6% av BNP, og forsvarer dette blant annet med at det skal være et engangstiltak (som vi i ettertid vet at ikke er tilfellet) (Bogen og Håkenstad 2015). Enorme reaksjoner står i kø, både fra offiserer, politikere, fagekspertene og samfunnet forøvrig. Spesielt daværende oberstløytnant Sverre Diesen, senere general og forsvarssjef, kommenterer at *“hele vårt forsvarskonsept er i ferd med å bryte sammen under presset fra en rekke faktorer, først og fremst økonomiske, men også politiske, teknologiske og andre”* (Bogen og Håkenstad 2015: 59).

Tusenårsskiftet markerer en brytningstid for Forsvaret, belyst av Stortingsproposisjon nr. 45 (2000 - 2001). Dette dokumentet beskriver svært tydelig at Forsvaret slik det er bygget opp, ikke kan fylle den rollen som regjeringen mener et moderne forsvar skal ha. Dette begrunnes av spesielt to forhold: ubalansen mellom ressursbehov og ressurstilførsel, og forholdet mellom Forsvarets organisatoriske innretning og fremtidens oppgaver. Proposisjonen tar spesielt opp at risikoen ved at denne utviklingen ikke snus potensielt er *“et sammenbrudd i norsk forsvarspolitik og tap av Norges troverdighet i NATO”* (St.prp.nr 45 2000 - 2001). Det foreslås en ny struktur som har et betraktelig mindre omfang enn den gamle, som vil kunne håndtere færre

oppgaver samtidig og ha lavere utholdenhet. Fordelen fremheves likevel å være fleksibilitet, evnen til å reagere på kort varsel og evnen til å håndtere de utfordringene man finner i den nedre delen av krisespekteret (St.prp.nr 45 2000 - 2001).

Utviklingen av Forsvaret møter på en ny utfordring ved inngangen til denne endringstiden, i kjølvannet av 11. September 2001. Krigen mot terror gjør at operasjonsområdene som Forsvaret skal levere styrker til internasjonal blir større, kravene fra NATO blir tøffere, og Hæren bidrar nå med et betydelig antall styrker både i Kosovo, Afghanistan og Irak. I tillegg til kravene om å stille tilstrekkelige styrker i bidrag utenfor Norge og opprettholde fredsdriften her hjemme, skal Hæren også kutte ytterligere 650 årsverk for å nå det påkrevde målet på 3100 ansatte innen utgangen av 2005 (Bogen og Håkenstad 2015). I 2005 tar general Sverre Diesen over som forsvarssjef, og varsler ytterligere endring av en organisasjon som allerede viser tegn til slitasje etter de siste ti års utvikling. Han gir tydelig uttrykk for at det er hans oppgave som sjef å gi regjeringen det forsvaret de bestiller, og illustrere hva de vil få for pengene som bevilges gjennom å synliggjøre sammenhengene mellom ressurser og ambisjonsnivå (Bogen og Håkenstad 2015).

*“Det må i denne forbindelse påpekes at dersom man først beslutter politisk å videreføre det erfarte budsjettnivå, har man i realiteten også tatt en beslutning om å avvikle det militære forsvar. I så fall er det ingen grunn til å bruke 20 år eller mer på en slik styrt avvikling. Dette vil i så fall kunne gjøres langt raskere, og dermed frigjøre store beløp for andre offentlige oppgaver” (Forsvaret 2007: 61)*

Dette sitatet er hentet fra Forsvarsstudie 2007 som Diesen umiddelbart begynner med når han inntreer som forsvarssjef. Her skisserer han tydelig at Forsvaret slik man kjenner det snart vil forvitte, selv om det får like mye penger av regjeringen som før. Og da dette på ingen måte er hans forsvar, men en etat han forvalter på politikernes vegne, så tilbyr han seg regelrett å gjøre avviklingen av hele Forsvaret så rask og effektiv som mulig (Bogen og Håkenstad 2015).

Mot 2010 etableres et bilde av at Forsvaret skal vende snuten hjemover. Etter et tiår med svært høy fokus på internasjonale operasjoner, gjør nå den nasjonale

beredskapstankegangen seg på nytt gjeldende. Bakgrunnen for dette er at trusselbildet igjen har endret seg, og krigen har kommet nærmere Europa. Russlands invasjon av Georgia i 2008 er et tydelig bilde på det svekkede forholdet mellom Russland og Vesten, og utløser i alle NATO-land en debatt om de enkelte landenes egen forsvarsevne (Bogen og Håkenstad 2015). I media får Diesen nå kraftig kritikk for å ha avskrevet det nasjonale forsvaret fullstendig og avisene er tidlig ute med å skissere alvorlige sikkerhetspolitiske utfordringer ved fremveksten av Russland som europeisk stormakt (Klassekampen 2008).

I Forsvarets Langtidsplan av 2012 erklæres omstillingen av Forsvaret som fullført, og det uttrykkes en generell målsetning om å ta en pause fra fornyingsprosessen og videreføre Forsvarets generelle ambisjonsnivå. Tilpassingen av Hærens totale struktur, i tillegg til store anskaffelser innen luftvåpenet og marinen sikrer nå Norges evne til å forsvare egne interesser og verdier (St.prp.nr. 73 2011 - 2012). Forsvaret må uansett fortsette sitt målrettede arbeid med effektivisering, for å holde seg innenfor de stramme budsjetttrammene de blir bevilget, og to av hovedtemaene i denne langtidsplanen er kompetansestyring og ledelse. Forsvaret blir pålagt å gjennomføre et større utredningsarbeid for å sikre styringen av personell og kompetanse slik at disse svarer til behovene til et moderne forsvar. I tillegg blir Forsvaret også pålagt en styrket evne til styring, og at ledelse på alle nivåer i organisasjonen skal være basert på en tydelig mål- og resultatorientering (St.prp.nr. 73 2011 - 2012).

## 2.2 Omstilling av HR i Hæren

Nå har vi blitt kjent med Forsvarets utvikling fra 80-tallet og frem til i dag, og kan gjennom dette forstå noe av bakgrunnen for utviklingen av ledelse og styring i Hæren. Strukturen har blitt lagt om, de økonomiske rammene endret, politiske pålegg til statlige virksomheter er et kontinuerlig faktum, og leveransekravene til Hærens styrker både ute og hjemme har vært høy. For å få ytterligere forståelse for hva som påvirker utøvelsen av ledelse og styring må vi også bli kjent med omstillingen av HR i Hæren, eller "HR-transformasjon" som det ofte omtales som i avdelingene.

Dokumentene som redegjør for denne omstillingen, og ordren for gjennomføringen, er noen av dokumentene som vi også vil trekke frem i analysen senere i oppgaven.

Den tidligere nevnte McKinsey-rapporten er sluttproduktet etter en omfattende studie bestilt av Forsvarsdepartementet i 2014, som hadde til hensikt å gjennomgå ikke-operativ virksomhet i forsvarssektoren. Bakgrunnen for dette var et behov for å identifisere ressurser som kunne omdisponeres for å styrke Forsvarets operative evne (McKinsey 2015). Rapporten la blant annet grunnlaget for en omstrukturering og omstilling av HR i Hæren, som ble operasjonalisert gjennom Hærstabens gjennomføringsordre (UO) utgitt i februar 2016.

Rapporten har vurdert fem ulike funksjoner og forvaltningsområder i Forsvaret, herunder: materiellforvaltning, forvaltning av eiendom, bygg og anlegg, økonomiforvaltning, personellforvaltning og IKT-forvaltningssystemer (McKinsey 2015). Som et resultat av analysen av personellforvaltningen trekkes spesielt følgende utfordringene frem: høy rotasjonshastighet av offiserer (gjennomsnittlig tid i stilling er 2,3 år), kompetansegap i viktige aktiviteter (sivile oppgaver som offiserer løser krever spisskompetanse og høy erfaringsbase, som offiserer ikke har tid til å bygge opp på grunn av høy rotasjon) og kostnaden av å ha en stor andel høyere offiserer, kontra offiserer med lavere grad eller sivile. Videre foreslår McKinsey (2015) fire tiltak som Forsvaret bør iverksette for å møte disse utfordringene og modernisere sin personellforvaltning, herunder langsiktig kartlegging av kompetanse, besette stillinger som kan løses av sivile med sivile, reklartlegge Forsvarets personellbehov med bakgrunn i en reduksjon av offiserer til fordel for sivile og justere utdanningsnivået og innføre avgangsmekanismer.

Anbefalingene fra McKinsey-rapporten har blitt operasjonalisert gjennom blant annet kutt i HR-stillinger i Forsvarets stabs- og støttestruktur med omlag 30%. I praksis betyr dette for avdelingene at personellseksjonene er blitt redusert, seksjonens ansatte har mistet tilgang til mange av datasystemene og at deres arbeidsoppgaver er endret til å primært ha en rådgivende funksjon opp mot egen sjef. Avdelingens ansatte må nå bruke en kundeportal (kalt HR-huset) hvor de kan kommunisere med HR-senteret per mail, i stedet for å henvende seg til egen personellseksjon. HR-senteret er en del av Forsvarets Personell- og Vernepliktssenter, og bemannes av



personell som er sentralisert organisatorisk og geografisk i denne avdelingen (Hærstaben 2016). Videre betyr det også at de arbeidsoppgavene som tidligere ble håndtert av personellseksjonene, nå må gjøres av offiserer og befal av lavere grad lenger nede i organisasjonen. For å kunne håndtere dette arbeidet har Forsvaret gått til innkjøp av IT-systemer som samler all forvaltning i ett og samme system: Forsvarets Felles Integreerte Forvaltningssystem (FIF) 3.0 (Forsvaret 2015: b). Hvilken betydning dette har fått for personellet på lavt nivå skal vi se nærmere på i analysekapitlet, da flere av informantene er svært interessert i dette temaet og trekker det frem flere ganger gjennom intervjuene.

## 2.3 Krigsskolen

Til slutt skal vi se på hvordan utdanningen på Krigsskolen er bygget opp, med den hensikt å få en forståelse for hvilken kompetanse offiserene tar med seg fra skolen til arbeidslivet. Denne oppgaven søker blant annet å undersøke om det er et kompetansegap hos offiserer i Hæren i dag, mellom utdanningen de har fått ved Krigsskolen og kompetansekravene som stilles til dem i avdeling. For å kunne si noe om dette må vi ha kjennskap til hvilken utdanning offiserene har fått ved Krigsskolen, og tilegner oss dette ved å studere studiehåndbøkerne for operativ studieretning fra studieåret 2005 - 2006 og til dags dato, og fagrapporter fra Krigsskolen. Dette delkapitlet vil redegjøre for fagene det undervises i på Krigsskolen, med et hovedfokus på de som tar for seg styring og ledelse, og en eventuell endring av disse. Dette vil legge grunnlaget for faktorer som trekkes med inn i analysen i kapittel 5, for å besvare problemstillingens spørsmål om offiserenes operative rolle samsvarer med kompetanse og utdanningsbakgrunn.

Krigsskolen ble grunnlagt i 1750, og er med sine 267 år Norges eldste institusjon for høyere utdanning. Det er en militær høyskole som gjennom sine profesjonsstudier skal utdanne offiserer som kan forvalte og lede det samfunnsoppdraget Forsvaret er tildelt. I 2003 ble skolen delvis underlagt universitets- og høyskoleloven, og fikk da rett til å tildele bachelorgrad til sine studenter (eller kadetter, som de kalles), og i 2012 ble det felles europeiske kvalifikasjonsrammeverket implementert på

Krigsskolen. Det første kullet med kadetter med 3-årig bachelorgrad startet i 2005, og ble uteksaminert fra skolen i 2008 (Krigsskolen 2012-2013).

Krigsskolens studiehåndbøker er like fra 2005 til 2012, med unntak av noen mindre justeringer de to første årene skolen startet sin 3-årige bachelorutdanning. Fra 2005 til 2012 omfatter den operative utdanningen emnene landmakt, militærteknologi, militært lederskap, etikk og jus, strategi, engelsk, interkulturell kommunikasjon, fysisk fostring, metode og stabstjeneste. Noen av emnene går over alle seks semestrene, mens andre kun går over ett. Studiet er også bygget opp slik at de fleste emner innebærer både teori og praksis, hvor sistnevnte utøves gjennom arenaer som caser, seminarer, øvelser og "on the job training" (OJT) ved Brigade Nords avdelinger. Av de 136 ukene som brukes til utdanning over tre år, brukes minimum 23 i direkte praksisarenaer, altså omtrent ett semester (Krigsskolen 2010 - 2011). Emnene som tar for seg ledelse og styring er primært militært lederskap og stabstjeneste. Militært lederskap tar for seg delemnene direkte lederskap, utdanningsledelse, lederutviklingsprinsipper og organisasjonsforståelse, og gir 23 studiepoeng over seks semestre. Emnet har til hensikt å gjøre kadettene i stand til å lede og utvikle seg selv, sin enhet og organisasjonen de er en del av. Stabstjeneste gir 10 studiepoeng og dekkes i 1. og 6. semester, hvor hensikten med emnet er å gi kadetten forståelse for stabstjeneste og betydningen av godt stabsarbeid for den operative delen av virksomheten. Emnet tar blant annet for seg hvordan "human resource management" (HRM), helse-, miljø- og sikkerhet (HMS), materiell- og økonomitjenesten og forebyggende sikkerhet administreres i Forsvaret (Krigsskolen 2010 - 2011). Det er verdt å merke seg at ledelse også dekkes både direkte og indirekte av flere av de andre emnene, som for eksempel landmakt, men også gjennom de ulike praksisarenaene.

I januar 2011 beslutter daværende skolesjef oberst Arne Opperud at det skal iverksettes et strategi- og utviklingsarbeid ved skolen. Hensikten med dette arbeidet er å avdekke og dokumentere hvilke utfordringer skolen har, etablere nødvendig kunnskap for å møte disse utfordringene og utvikle løsninger som kan iverksettes som svar på utfordringene (Skaug 2012). I sin fagrapport fra 2012 beskriver Skaug at Krigsskolen skal tilby en akademisk utdanning som er grunnlaget for de første 15 årene av en offisers karriere, og det fremkommer som svært viktig at utdanningen

som tilbys på Krigsskolen skal utvikle seg i takt med Forsvaret og samfunnet forøvrig. Utdanningen skal være direkte rettet mot offiserens profesjonsarena som er stridsfeltet, og kadettene skal lære å lede i ekstreme situasjoner. En åpenbar utfordring er at det vil være svært problematisk å sende kadettene i krig i utdanningsøyemed for å nå disse målsetningene, så disse arenaene må simuleres gjennom øvelser og casetrening. Offiserens virke i avdeling i en nasjonal ramme tillegges det ikke stor vekt i rapporten, selv om denne også i stor grad gjenspeiler Forsvarets og samfunnets utvikling. Likevel kommer det frem i den nye emnefordelingen at styring i noe større grad skal vektlegges under utdanningen, i tillegg til ledelse. Studiet fremstår derfor som bedre tilpasset til de forskjellige stillingene og arbeidsoppgavene som kadettene skal bekle etter endt utdanning, som i all hovedsak er troppsjef, nestkommanderende på troppsnivå og administrasjonsoffiserer.

Studiehåndboken for studieåret 2012 - 2013 er resultatet av det omfattende strategiarbeidet, og studiehåndbøkene som følger i årene etter dette og frem til dags dato er tuftet på denne. Det operative studiet innbefatter nå emnene lederutvikling, den militære profesjon, metode, ledelse av operasjoner, virksomhetsstyring og forvaltning, utdanningsledelse og fordypning / spesialisering. Temaene styring og ledelse finner vi nå i hovedsak igjen i emnene ledelse av operasjoner, og virksomhetsstyring og forvaltning. Ledelse av operasjoner gir 70 studiepoeng over semester 2, 3 og 4, og har til hensikt å gi kadettene den kunnskapen og de ferdighetene som trengs for å fylle rollen som troppsjef i Hæren, og trene opp en vurderingsevne som gjør de forberedt på enhver type krig. Som tidligere dekkes ledelse også opp av de ulike praksisarenaene som kadettene må gjennom, som har et tilsvarende omfang som før. Virksomhetsstyring og forvaltning gir 12,5 studiepoeng over ett semester, og har til hensikt å gi kadettene et perspektiv på rollen som forvalter. De skal lære å drifte sin avdeling på en forsvarlig måte med de midlene de er tildelt å forvalte, og herunder utøve forvaltning i en nasjonal og internasjonal ramme. Emnet gjennomføres som en modul på ni uker, hvor tre av disse ukene er OJT ved Brigade Nords avdelinger. Hensikten med dette er å gi kadettene et innblikk i forvaltning, drift og planlegging i operative avdelinger.

## 2.4 Oppsummering

Kapitlet viser at Forsvaret og Hæren har gjennomgått store forandringer de siste 30 årene, både som et resultat av militærspesifikke faktorer, men også samfunnsmessige trender og utviklinger. Forsvaret har måttet innrette seg etter politiske pålegg og tilgjengelige økonomiske midler, og dette har gitt direkte konsekvenser for utøvelse av styring og ledelse på ulike nivåer i organisasjonen, strukturoppbyggingen og personliddisponeringen. I praksis har det vært et jevnt kutt av økonomiske midler som igjen har ført til en reduksjon av personell, omstrukturering av avdelinger og endring av arbeidsoppgaver. Dette har også fått konsekvenser for hvordan utdanningen i Forsvaret gjennomføres, og Krigsskolen har endret noe av sin praksis med bakgrunn i dette.

Videre skal vi nå se på teorien for de feltene vi har valgt å basere oppgaven på (styring, ledelse og kompetansestyring), og med bakgrunn i dette og kunnskapen vi har opparbeidet oss om Forsvaret, Hæren og Krigsskolen legge grunnlaget for analysen i kapittel 5, hvor vi skal besvare spørsmålene våre om hvordan lederrollen til offiserer preges av styring og ledelse, samt hvordan offiserens operativ rolle samsvarer med kompetanse og utdanningsbakgrunn.

## 3 Teoretisk grunnlag

Dette kapitlet tar for seg det teoretiske bakteppet for oppgaven og danner grunnlaget for videre analyse. Vi vil redegjøre for sentrale begreper og perspektiver som vil ha en konkret betydning for problemstillingen. Innledningsvis skal vi se på styring og ledelse, og deretter kompetansestyring. Som vi husker fra innledningen stiller problemstillingen spørsmål ved hvordan lederrollen til offiserer preges av henholdsvis styring og ledelse, og hvordan offiserenes praksis i lederposisjonen sammenfaller med tilegnet kompetanse og utdanningsbakgrunn.

## 3.1 Styring og ledelse

Styring og ledelse er virkemidler for å kanalisere andres atferd for å oppnå resultater, nøkkelen til forskjellen mellom de to ligger i hvordan dette gjøres. Røvik (2014) definerer styring som en indirekte utøvd, sentralisert og direktivliknende påvirkning, til forskjell fra ledelse som han fremstiller som direkte, dialogbasert og desentralisert. Strand tar utgangspunkt i at *“ledelse er å sørge for at de viktigste tingene for en organisasjon blir utført”* (2007: 11). Dette innebærer at ledelse både er et rent instrument for måloppnåelse, men også relasjonelle og emosjonelle prosesser i en organisasjon basert på subjektive forventninger, følelser og symboler (Strand 2007). Jacobsen og Thorsvik betegner styring og ledelse som indirekte og direkte ledelse, der fellesbetegnelsen er at det *“er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd”* (2013: 416). Denne definisjonen peker på tre aspekter ved ledelse, herunder at:

1. *“Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer”*
  2. *“Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe”*
  3. *“Ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål”*
- (Jacobsen og Thorsvik 2013: 416)

I dette kapitlet skal vi se at det finnes mange aspekter ved ledelse, og selv om både styring og ledelse kan legges under samlebetegnelsen ledelse har vi valgt å skille dem fra hverandre i denne oppgaven. Bakgrunnen for dette er et ønske om å synliggjøre og tydeliggjøre forskjellen mellom de to måtene å lede på, da vi vil se at de er ulike teknikker for å få mennesker til å handle og nå mål. Styring kan også omtales som administrasjon, men vi har valgt å holde oss til begrepene styring og forvaltning. Vi vil nå se på styring og ledelse hver for seg, og forsøke å tydeliggjøre hva som ligger i begrepene for å skape et grunnlag for den kommende analysen i kapittel 5.

### 3.1.1 Styring

Cuban (1988: 190) sier at *“A manager does the thing right, a leader does the right thing”*. Om det er hold i denne påstanden skal vi la stå ubesvart, men det belyser et

relevant poeng i forskjellen mellom ledelse og styring. En person som utøver ledelse vil antageligvis tilpasse seg selv, oppgavene og arbeidshverdagen til sine undergitte for å få de til å nå mål (gjøre de riktige tingene), mens en person som utøver styring vil forme sitt personell slik at de utfører sine oppgaver innenfor de rutinepregede rammer som kan rapporteres og overvåkes (gjøre ting riktig).

Styring er en prosess som foregår ovenfra og ned i organisasjonen, hvor hensikten er å ha kontroll over alle aspekter ved organisasjonen og deres ansatte gjennom rutiner, rapporteringssystemer og overvåkning av funksjoner og prosesser (Røvik 2014). Dette gir det øverste nivået mulighet til å raskt fange opp avvik, og systematisk styre de ansattes atferd i riktig retning av måloppnåelse gjennom endring av rammer. Disse rammene er som oftest formelle strukturer, eller insentiv- og belønningssystemer (Røvik 2014). Denne typen lederatferd finner vi igjen i den såkalte transaksjonsledelsen. Den handler i korte trekk om et bytteforhold mellom leder og følger. Med bakgrunn i lovnader om anerkjennelse, økte lønninger, forfremmelse eller andre insentiver, driver lederen sine undergitt til å utøve godt arbeid og nå gitte målsetninger. På samme måte vil lederen også straffe de som ikke oppfyller kravene, gjennom å unnlate dem goder, trekk i bonuser eller sågar oppsigelse (Martinsen 2013). Transaksjonsledelse kan ved første øyekast fremstå som kaldt og distansert. Man kan få inntrykk av at transaksjonelle ledere bruker rå makt, til fordel for de mer karismatiske og menneskelige lederne som spiller på relasjoner og følelser. Dette er ikke nødvendigvis tilfellet. Transaksjonsledelse er en rasjonell måte å lede på, og baserer seg på fornuft og logikk. Den spiller på systemets fornuftige oppbygning og hierarki, og lederens evne til å utnytte dette på sin vei mot måloppnåelse (Jacobsen 2011).

Mintzberg (1973) omtaler styring som et sett av funksjoner, under forkortelsen POSDCORB utviklet av Luther Gulick på 1930-tallet. Denne åtte-bokstavs forkortelsen har til hensikt å peke på syv ulike elementene ved styring, og bokstavene står for: (1) *Planning*, som omhandler evnen til å se fremover i tid og identifisere arbeidsoppgaver og hvordan de skal gjøres. (2) *Organizing*, som betegner den formelle strukturen og hierarkiet av autoritet hvor arbeid organiseres, defineres og koordineres. (3) *Staffing*, som omhandler rekruttering, bemanning, opplæring av ansatte og vedlikehold av en etablert arbeidskultur. (4) *Directing*, som



er evnen og behovet for å ta beslutninger, og uttrykke disse gjennom ordrer og instruksjoner. (5) *Coordinating*, som innebærer å flette sammen alle aspektene ved arbeidet. (6) *Reporting*, som omhandler informasjonsflyt gjennom logger, rapporter og inspeksjoner. Og (7) *budgeting*, som påpeker ansvaret for økonomisk budsjettering, regnskapsføring og kontroll (Mintzberg 1973: 9). Denne teorien peker mer på oppgavene som en manager, eller administrerende leder, må kunne utføre, men sier mindre om hvordan det skal gjøres. Dette understreker poenget med at styring er en annen form for ledelse som utnytter seg av andre virkemidler, men at hensikten med det likevel er å få de ansatte til å nå organisasjonens overordnede mål.

Jacobsen og Thorsvik (2013) skiller videre mellom to ulike former for styring, hvor det handler om å påvirke medarbeidernes atferd gjennom utforming av formelle eller uformelle elementer. De formelle elementene kan være organisasjonens mål og strategier, eller program for rekruttering, opplæring og sosialisering. De uformelle elementene utgjør organisasjonens normer og verdier, og lederens evne til å påvirke, styrke eller endre disse. Påvirkning av både de formelle og uformelle elementene vil lederen gjøre gjennom konkrete styringsmekanismer. Disse ulike styringsmekanismer gjør at man unngår at grupper eller individer realiserer egne mål som ikke samsvarer med organisasjonen sine. Jacobsen og Thorsvik (2013) deler disse mekanismene inn i fire hovedtyper: rekruttering, sosialisering, disiplinering og kontroll. Innledningsvis er det avgjørende at organisasjonene rekrutterer riktig personell, og her er det en balansegang mellom å velge personer som passer inn i organisasjonen, eller å velge de som er best faglig kvalifisert. Når riktig personell er rekruttert inn vil en sosialiseringssprosess starte, som gjør at de nyansatte tilegner seg organisasjonens normer og verdier, som igjen bygger lojalitet til egen arbeidsplass og arbeidsgiver. Sterk sosialisering resulterer i et mindre behov for styring. Parallelt med sosialiseringen vil organisasjonen også disiplinere egne ansatte. Her finner vi bruken av insentivsystemer, som i praksis baserer seg på straff og belønning. Til slutt dreier alle styringsmekanismer seg i all hovedsak om kontroll, med den hensikt å hindre ansatte fra å gjøre uønskede handlinger. Her finner vi blant annet verktøy som mål- og resultatorientert styring, som handler om å registrere hva ansatte gjør, hvilke resultater de oppnår, og beskrive hvilke tiltak som må iverksettes

om organisasjonen avviker fra egne mål og standarder (Jacobsen og Thorsvik 2013).

I moderne forskning omtaler man gjerne styring og ledelse som to sider av samme sak, da organisasjoner er avhengig av begge forholdene for å nå sine målsetninger (Jacobsen og Thorsvik 2013). Skillet mellom de to ansees som noe gammeldags og som vi så i innledningen av oppgaven så har disse to aspektene utviklet seg i større grad sammen siden 1970-tallet og spesielt etter år 2000 (Røvik 2007). Jacobsen og Thorsvik (2013: 419) har illustrert forskjellen mellom styring og ledelse på følgende måte:

<b>STYRING LEGGER VEKT PÅ:</b>	<b>LEDELSE LEGGER VEKT PÅ:</b>
Planlegging	Visjon / misjon
Fordeling av ansvar	Kommunisere visjon
Kontroll / problemløsning	Motivasjon / inspirasjon
Skape balanse	Innovasjon / endring
Maktkonsentrasjon	Maktspredning
Skape lydighet	Skape engasjement
Kontrakt	Ekstra ytelse
Rasjonalitet	Intuisjon
Avstand til andre	Empati / innlevelse
“Administrasjon gjør ting riktig”	“Lederen gjør de riktige tingene”

Figur 1: Styring og ledelse

Selv om det er enkelt å peke på forskjellene mellom de to måtene å lede på, så poengterer Jacobsen og Thorsvik (2013) at god ledelse er avhengig av at også styringen går i orden. Styring fokuserer på produksjon og effektiv problemløsning, gjennom rasjonell veiledning, tilbakemelding og rapportering rundt organisasjonens aktiviteter. Dette vil komplementere ledelsen som omhandler å skape visjoner og mening for organisasjonen for å få den til å utvikle seg (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Skillet mellom styring og ledelse er altså ikke svart-hvitt, og avhengighetsforholdet er tydelig. I neste delkapittel skal vi se på hva ledelse innebærer og få en forståelse for hvordan dette er forskjellig fra vår definisjon av styring.

### 3.1.2 Ledelse

I all hovedsak enes de fleste faglige bidrag om at ledelse handler om å få andre mennesker til å jobbe sammen i en gitt retning, uten bruk av makt eller tvangsmidler. Det er et samspill mellom mennesker, ledet an av en utpekt eller naturlig valgt person, som gjennom motivasjon og sin relasjon til gruppen får den til å oppnå ønskede resultater. Man oppnår en ønsket målsetting gjennom et samspill mellom leder og følgere. Både Kotter (1988), Barker (2001) og Cuban (1988) fremhever at ledelse er måloppnåelse gjennom motivering av andre mennesker.

Forsvarets Fellesoperative Doktrine (Forsvaret 2014: b) har til hensikt å sikre en enhetlig bruk av norske militære styrker. I denne doktrinen er også Forsvarets felles ledelsesplattform beskrevet, og gir et tydelig bilde på hvordan ledelse skal brukes som verktøy innad i organisasjonen for å oppnå militære målsettinger. FFOD definerer ledelse, på like linje med nevnte teoretikere, som *“... en aktivitet hvor man på ulike måter forsøker å nå mål gjennom andre”* (Forsvaret 2014: b: 164). I en militær sammenheng baserer ledelse seg som oftest på gitte kommandolinjer og tildelt myndighet, men er like avhengig av de uformelle ledelsesstrukturene innad blant likemenn. Doktrinen definerer også hvilken type ledelse som skal utøves i organisasjonen, og har samlet seg rundt det som kalles oppdragsbasert ledelse. Dette innebærer at lederen oppnår sine målsetninger gjennom å kommunisere hva som skal oppnås og hvorfor, uten å pålegge andre hvordan. Dette skaper rom for desentraliserte beslutninger, og at ledere og følgere på alle nivå kan handle i sjefens ånd basert på egen kunnskap, initiativ og handlefrihet (Forsvaret 2014: b). FFOD beskriver også betydningen av at sjefen på alle nivå er tilstedeværende i sin rolle som leder, og er plassert der de på best mulig måte kan utøve sitt lederskap for å oppnå ønsket målsetting. Ikke alle situasjoner krever sjefens tilstedeværelse, men så og si alle situasjoner krever en leder. Oppdragsbasert ledelse lar øverste sjef delegerer ansvaret nedover i organisasjonen for at det skal ha best mulig effekt på operasjonen.

Alle overnevnte definisjoner henviser til en effektiv og aktiv ledelse, og representerer i liten grad de ulike formene for ledelse som kan utøves og kvaliteten på det. I den andre enden av skalaen finner vi den såkalte la-det-skure-ledelsen som Bass og Avolio, gjengitt av Rønning et.al (2013: 224), definerer som *“unngåelse eller fravær av ledelse som per definisjon er den mest inaktive så vel som den mest ineffektive formen for ledelse ifølge nesten all forskning på denne lederstilen.”* Fravær av ledelse er dog ikke negativt i alle situasjoner. En passiv ledelse kan i mange sammenhenger løfte frem medarbeidere på en slik måte at de selv opplever selvutvikling, mestring og selvstendighet. Dette kan spesielt være effektivt på medarbeidere som kan bli passivisert av en svært aktivt leder. Nøkkelen til god ledelse er evnen til å balansere sin utøvelse av ledelse innenfor skalaen av aktiv og passiv ledelse, tilpasse det til ansattes behov, og likevel oppnå organisasjonens målsettinger (Rønning et.al 2013).

Jacobsen og Thorsvik (2013) peker på en trend som har utformet seg de siste årene, nemlig at de som ledes har større faglig tyngde og kompetanse enn tidligere, som igjen stiller høyere krav til de som leder. Den tradisjonelle styringen, kontrollen og koordineringen fremstår som en mindre hensiktsmessig form for ledelse nå enn før (Jacobsen og Thorsvik 2013). Ledere som overstyrer ansattes faglige kompetanse kan fremstå som mer hemmende enn fremmende, og derfor miste sin mulighet til å påvirke organisasjonen i retningen av sine overordnede mål. Med bakgrunn i dette har såkalt verdibasert eller institusjonell ledelse sprunget frem, basert på Philip Selznicks perspektiv på ledelse. Han knytter ledelse til verdier, normer, legitimitet og tillit, og definerer en leder som en som kan uttrykke, drive og ivareta verdier (Jacobsen og Thorsvik 2013). Hensikten med dette er å gjøre organisasjonen til noe mer enn bare et instrument, og gjøre den mindre sårbar ovenfor endringer. Verdibasert ledelse vil skape engasjement og interesse, basert på nøkkelverdier, normer og forventninger til hva organisasjonen skal stå for og skape. Dette igjen har til hensikt å øke ansattes lojalitet, engasjement og følelse, og øke organisasjonens legitimitet (Jacobsen og Thorsvik 2013). Sentralt i teorien om verdibasert ledelse finner vi ledelsesstilen transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse baserer seg på relasjonene mellom leder og følger, og spiller på følelsene til organisasjonens ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2013). En slik leder oppfattes gjerne som karismatisk,

og har stor innflytelse på sine underordnede. Vedkommende inspirerer, vekker tillit og øker selvtilliten til sine følgere, og vil gjennom dette drive de til å nå organisasjonens mål. Det handler om å se de gode kvalitetene hos hver enkelt ansatt og stimulere disse for å få den enkelte til å yte en ekstra innsats. Gjennom mentorering vil en transformasjonsleder få sine følgere til å vokse og utvikle seg (Martinsen 2013). Transformasjonsledelse snakkes ofte om i sammenheng med transaksjonsledelse, og disse to lederstilene dekker hele skalaen av ledelse som Bass og Avolio omtaler (Rønning et.al 2013). Transformasjonsledelse er aktiv, individuell og rådgivende, til fordel for transaksjonsledelsen, særlig i de tilfeller der lederen griper inn om rutiner ikke blir fulgt, fremstår som mer passiv (Martinsen 2013).

På lik linje med at det finnes ulike typer lederstiler finnes det også like mange ulike typer ledere. Mange er fagutdannet og spesialisert innen ledelse. De har et bevisst forhold til sin lederstil, og varierer og anvender denne på en strategisk måte for å nå sine målsetninger. I tillegg finner vi de ufaglærte, men minst like suksessrike lederne. De med en enorm kunnskap for sitt fagfelt, en karismatisk personlighet og naturlig lederstil. Eksempler på slike ledere er Microsofts Bill Gates og Apples Steve Jobs. De bruker sin fagkunnskap og personlige og subjektive lederstil for å nå sine målsetninger, og begrenses sjeldent av formaliteter. Slike ledere ansees ofte som helter i medgang. De som mot alle odds oppnår suksess på bakgrunn av et sterkt personlig engasjement, faglig tyngde og god forretningssans. På samme måte er de også enkle syndebukker om noe går galt, med bakgrunn i deres sviktende ledelsesfaglige kompetanse (Strand 2007). Kotterman (2006) beskriver at ledere defineres av sine følgere, og legger i dette at det er deres aksept for den utøvde ledelsen som avgjør om lederen oppnår suksess eller ikke. Følgerens opplevelse av utøvd lederstil, lederens personlighet og måloppnåelse vil påvirke deres innsats og lojalitet til organisasjonen og dens målsetninger.

### 3.1.3 Oppsummering

Styring og ledelse er ikke motsetninger til hverandre, men ulike midler for å nå samme mål. Styring bruker formaliserte virkemidler som rutiner, rapporteringer og overvåkning, mens ledelse utnytter mellommenneskelige forhold, samspill og

motivasjon. Ledelse vil alltid utøves i rammen av noe større, som overordnede målsetninger, økonomiske rammefaktorer eller politiske pålegg. Dette betyr at ledelse vil innbefatte mellommenneskelige relasjoner og uformell samhandling i rammen av en formell organisasjon, som igjen betyr at ledelse og styring kan være vanskelig å skille klart fra hverandre (Christensen et.al 2015). De fleste organisasjoner er altså avhengig av begge verktøyene for å nå sine organisatoriske målsetninger. Det også viktig å forstå at de to ulike virkemidlene krever ulik kompetanse og utdanning for å utøves på best mulig måte. Hvordan denne kompetansen best styres skal vi se på i neste delkapittel.

## 3.2 Strategisk kompetansestyring

I 2015 gjennomgikk Forsvaret en intensiv avbyråkratisering og sentralisering sammen med innføringen av HRM (Human Resource Management) i FIF, Forsvarets nye verktøy for virksomhetsstyring. Forsvarets FIF-løsning understøtter i dag blant annet arbeidet innenfor styring, ledelse og personell-og kompetansestyrking (Forsvaret 2015: b). Som et direkte resultat av tiltakene over er mange av arbeidsoppgavene som tidligere lå på personellarbeidere og HMS-ansvarlige nå overført til kompanisjefene. Vår påstand er at dagens kompanisjefer hverken er gitt forutsetning, kompetanseløft eller tilretteleggelse for å å løse disse nye arbeidsoppgavene.

*”Et Forsvar i endring”* er navnet på forsvarssjefens fagmilitære råd og hans anbefaling som ble lagt fram i slutten av 2015 (Forsvaret 2015: a). Hovedtemaet i anbefalingen er forslag om ny innretning på dagens struktur av Forsvaret. Tanken er å fase inn nye, eller styrke allerede stående kapasiteter. Noen kapasiteter vil bli prioritert ned, og andre fjernet. Målsetningen er et mer nøkternt, men tilpasset Forsvar som kan møte den sikkerhetspolitiske situasjonen Norge og NATO står framfor i dag (Forsvaret 2015: a). I alt kom Forsvarssjefen med femten hovedpunkter til endringer, og to av disse har allerede påvirket de daglige arbeidsoppgavene til kompanisjefer i Brigaden; (1) organisasjonen skal etter anbefaling effektiviseres og avbyråkratiseres, og (2) virksomheten skal samles på færre plasser, altså



sentraliseres. Forsvaret er i endring, og som et resultat av det endres også arbeidsoppgavene og kompetansekravene til kompanisjefene i Brigaden.

### 3.2.1 Teoretisk forankring av strategisk kompetansestyring

Denne oppgaven søker å finne ut om utdanningen kompanisjefene får gjennom Krigsskolen samsvarer med de dagligdagse arbeidsoppgavene de står ovenfor. For å svare på dette vil vi undersøke om utdanningen som gjennomføres på Krigsskolen er koblet til Forsvarets fastsatte teorier innenfor strategisk kompetansestyring. Forsvarets strategier vedrørende kompetansestyring bygger i stor grad på Linda Lais tanker og teorier rundt tema. *Konsept for kompetansestyring Forsvaret* (FSS) ble utarbeidet av Forsvaret i 2006, og i dette dokumentet finner vi Lai sin modell for strategisk kompetansestyring (Modell X) som teoretisk fundament (Andreassen 2008). Nordhaug (2004) og hans "6-trinns modell" for utvikling av kompetansestrategier er også relevant for dette temaet. Disse teoriene vil begge utdypes videre, og vil begge brukes som teoretisk grunnlag i analysen i denne forskningsoppgaven. Før vi går gjennom disse teoriene, ser vi det først nødvendig å redegjøre for selve kompetansebegrepet.

#### 3.2.1.1 Kompetanse

Ulike aktører legger forskjellig mening i begrepet kompetanse. Begrepet i seg selv er komplekst og flersidig. I følge Lai (2004: 48) er kompetanse "*(...) de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål*". Lai anser kompetanse som egenskaper eid av individet, og som noen som anvendes kontekststøttet. I definisjonen ser man at en holdningskomponent er tatt med. Når Lai inkluderer holdninger i sin kompetansedefinisjon har det først og fremst sammenheng med at hun mener holdninger, meninger og verdier knyttet til en gitt oppgave vil påvirke hvordan individet velger å utnytte sin kompetanse når oppgaven skal løses (Andreassen 2008).

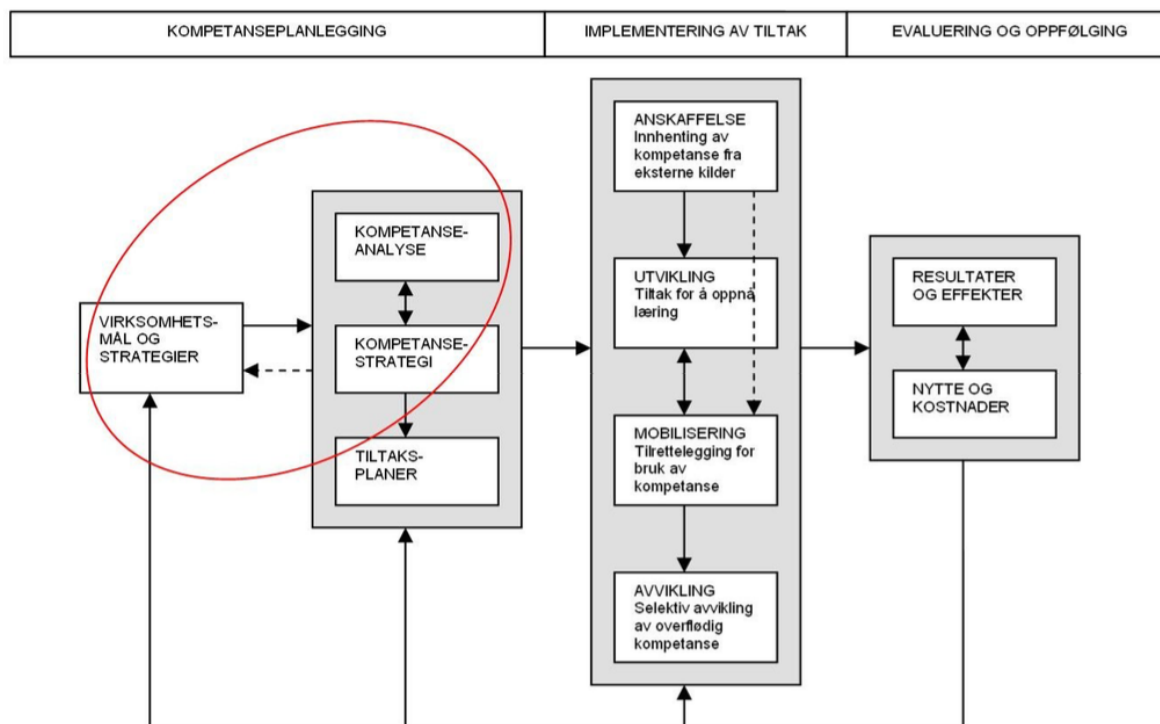
Nordhaug, på sin side, definerer kompetanse som "*kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeid*" (Nordhaug 2004: 290). Selv om definisjonen

ved første øyekast virker relativt lik Lais definisjon, ser vi at han har utelatt holdningskomponenten. I motsetning til Lai (2004) mener Nordhaug (2004) at det av analytiske årsaker er hensiktsmessig å trekke ut faktorer som holdninger, fordi de først kommer i betraktning når individet skal anvende eller utnytte kompetansen sin. Holdninger er i følge Nordhaug (2004) kontekstavhengig og dermed vanskelig å predikere utfallet av. Han mener altså at kompetanse er egenskaper ved individet som kan observeres uavhengig av sosiale sammenhenger.

Mange av oss forbinder kompetanse med formell utdanning og opplæring, da disse parameterne er enkle å dokumentere og måle. Ser man på definisjonen til Saga Corporate Advisors (2011) definerer de kompetanse til å bestå av to deler; *formell kompetanse*, herunder formell opplæring og utdanning, samt *realkompetanse*, som består av arbeidserfaring og kompetanseutvikling.

### **3.2.1.2 Linda Lai og kompetansestyring som kontinuerlig prosess**

De siste årene har Forsvaret vært i konstant endring. I tillegg til HRM i FIF som pågående prosess, har også innføringen av nytt spesialistkorps (den tidligere nevnte "ny militær ordning") satt sitt preg på organisasjonen og hverdagen til kompanisjefene. Jo større endringer, jo viktigere er det at kompetansebehovet samsvarer med endringene i omgivelsenes krav (Lai 2004). For å imøtekomme endrede kompetansekrav er det avgjørende at det på bakgrunn av analyser utvikles en overordnet plan for anskaffelse av nødvendig og etterspurt kompetanse. Faktiske krav og framtidige, ikke bare umiddelbare behov for kompetanse knyttet til nye oppgaver og roller må identifiseres gjennom analyse. En slik analyse vil kartlegge systematiske tiltak for å anskaffe, utvikle og mobilisere den kompetansen en organisasjon trenger. Linda Lai (2004) presenterer gjennom sin generiske modell en helhetlig og systematisk tilnærming til arbeidet med kompetanse i en organisasjon. Hun beskriver strategisk kompetansestyring som en kontinuerlig prosess som er delt i tre deler: planlegging, implementering av tiltak og evaluering (Lai 2004). Prosessen er lagt opp til at man skal kunne ta høyde for justeringer underveis. Modellen, og tanken om kontinuitet, er illustrert under. Denne forskningsoppgaven vil fokusere på planleggingsfasen.



Figur 2: Generisk modell for kompetansearbeid

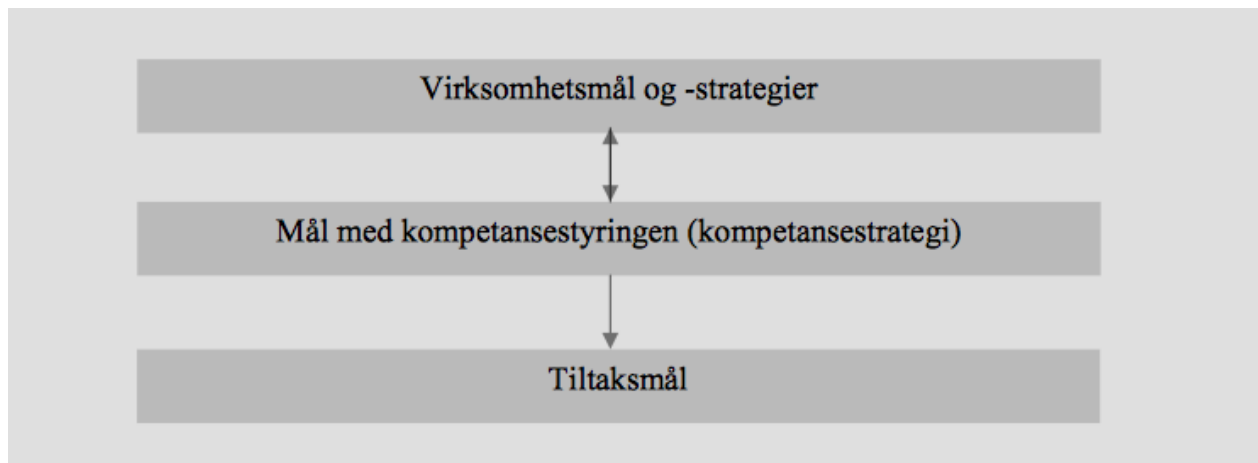
### 3.2.1.3 Kompetansestyring må skje fra det strategiske nivå

Dersom kompetansestyringen skal være strategisk må det ifølge Lai (2004) være en direkte forbindelse mellom selve kompetanseplanleggingen og organisasjonens overordnede mål og virksomhetsstrategier. En slik kobling muliggjøres ved at toppledelsen involveres i både planlegging og implementering av kompetansestrategien. Beslutninger om hvordan man skal satse på kompetanse må baseres på strategiske analyser, og det må utformes konkrete mål som det er mulig å styre etter. Å styre vil si at man inntar en lederrolle og forsøker å styre utviklingen i retning av oppsatte mål, som man i dette tilfellet finner i kompetansestrategien.

Ny kompetansestrategi skal gi mål og retningslinjer for hvordan organisasjonen skal satse på kompetanse. Disse målene bør ikke bare innebære umiddelbare kompetansekrav, men også krav man ser for seg stilles på lengre sikt. Tiltaksplaner er en viktig del av kompetansestrategien, og disse tiltakene kan være for organisasjonen i sin helhet eller kun til spesielle personellgrupper (Lai 2004). Brigadens kompanisjefer er et eksempel på en slik personellgruppe. I forbindelse med innføring av HRM i FIF stilles det nye kompetansekrav til kompanisjefene. Toppledelsen må selvfølgelig delegere ansvar og oppgaver for å realisere både

tiltaksmål og mål gitt i kompetansestrategien, men det viktig at toppledelsen tar det overordnede ansvaret for både utvikling og gjennomføring av strategien.

Sammenhengen mellom mål på ulike nivåer illustreres i figuren under (Lai 2004).



Figur 3: Sammenheng mellom mål

Figuren skisseres tydelig sammenhengen mellom de ulike nivåene, og viktigheten av interaksjonen nivåene imellom. I likhet med Lai, har også Nordhaug (2004) utviklet en modell for å bygge kompetansestrategier, hvordan denne er bygd opp skal vi nå se på i avsnittet under.

#### 3.2.1.4 Nordhaugs 6-trinns modell for kompetansestrategi

Nordhaugs modell består av seks trinn, og disse trinnene er delt over to faser; strategiformulering (trinn 1-4), og strategiiverksettelse (trinn 5-6). Før man setter i gang med selve strategiformuleringen og trinnene modellen beskriver er det viktig at organisasjonen gjennomfører en analyse av interne og eksterne forhold. Målet er å komme fram til en strategi som utnytter organisasjonens allerede opparbeidede kompetanse på best mulig måte. Det første trinnet i modellen er registrering av kompetansebehov. Her går man ut og ser hvilke produkter og tjenester omgivelsene krever, før man deretter identifiserer hvilken kompetanse organisasjonen trenger for å møte disse kravene. For kompanisjefer kan et eksempel på dette være å identifisere hvilken kompetanse som kreves for å gjennomføre tjenesteuttalelser elektronisk i FIF, kontra manuelt slik det var før. Andre trinn er kartlegging av kompetanse, som innebærer både formell- og realkompetanse. Med dette menes all

kompetanse som allerede eksisterer i bedriften. Det vil si ikke bare kompetansen som er bygget gjennom skole og utdanning, men også den kompetansen som er tilegnet gjennom erfaring og ansiennitet. Tredje trinn er deretter å gjennomføre en gap-analyse av kompetansebehov (hva omgivelsene krever), og intern kompetansebeholdning (hva organisasjonen faktisk sitter på av kompetanse nå). Resultatet av denne gap-analysen vil være å identifisere hvilken kompetanse organisasjonen mangler. Fjerde trinn er å utvikle en plan for kompetanseoppbygning, som kursing, omskolering, rekruttering etc. Karriereplanlegging og videreutvikling av allerede eksisterende kompetanse er et annet tiltak. Kompetansestrategien iverksettes i femte trinn ved kompetanseoppbygging. Det sjette trinnet tar sikte på kompetanseutnyttelse (Nordhaug 2004).

### 3.2.2 Oppsummering

Som vi har sett finnes det flere definisjoner av kompetansebegrepet. Det er viktig å presisere at disse definisjonene ikke er motsetninger til hverandre. Alle fremhever kunnskaper, ferdigheter og evner som de viktigste hovedkomponentene i begrepet. Selv om Forsvarets strategier vedrørende kompetansestyring bygger i stor grad på Linda Lais modell, er Nordhaug og hans "6-trinns modell" for utvikling av kompetansestrategier også relevant i perioder hvor organisasjonen er i endring.

## 3.3 Oppsummering av teori

I dette kapitlet har vi lagt fram relevante teorier om styring, ledelse og kompetansestyring. Vi har sett at styring og ledelse er to midler for å nå samme mål, hvor begge deler handler om å få andre mennesker til å gå i en gitt retning for å nå felles organisatoriske målsetninger. Styring bruker formaliserte virkemidler som rutiner, rapporteringer og overvåkning, mens ledelse utnytter mellommenneskelige forhold, samspill og motivasjon. Videre har vi blitt kjent med to hovedteorier om strategisk kompetansestyring fremstilt av Lai og Nordhaug, hvor Forsvarets strategier vedrørende kompetansestyring i stor grad bygger på Lais modell. Kompetanse skal forvaltes på bakgrunn av et organisatorisk behov, både nåværende og kommende, og både planlegging og implementering skal styres ovenfra. Det skal være i tråd med

organisasjonens generelle utvikling, etterspurt kompetanse og omgivelsenes behov. Vi har også redegjort for kompetansebegrepet som omhandler individets evne til å omsette kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger for å utøve oppgaver og oppdrag i henhold til gitte målsetninger.

Disse teoriene vil gi oss et grunnlag for å drøfte funnene våre fra intervjuer og dokumentstudier i kapittel 5, og med bakgrunn i det kunne besvare spørsmålene våre fra problemstillingen, men før det skal vi i neste kapittel se på hvordan vi har lagt opp oppgavens forskningsdesign.

## 4 Forskningsdesign og metode

I dette kapitlet presenteres oppgavens metodiske tilnærming. Aller først presenteres oppgavens metodevalg og forskningsdesign, og deretter beskrives det hvordan undersøkelsen er systematisert ved hjelp av intervju og dokumentstudier. Valg vi har tatt underveis i arbeidsprosessen begrunnes for å ivareta oppgavens troverdighet og pålitelighet. Til slutt beskrives de personlige forholdene som vi ligger til grunn for undersøkelsene.

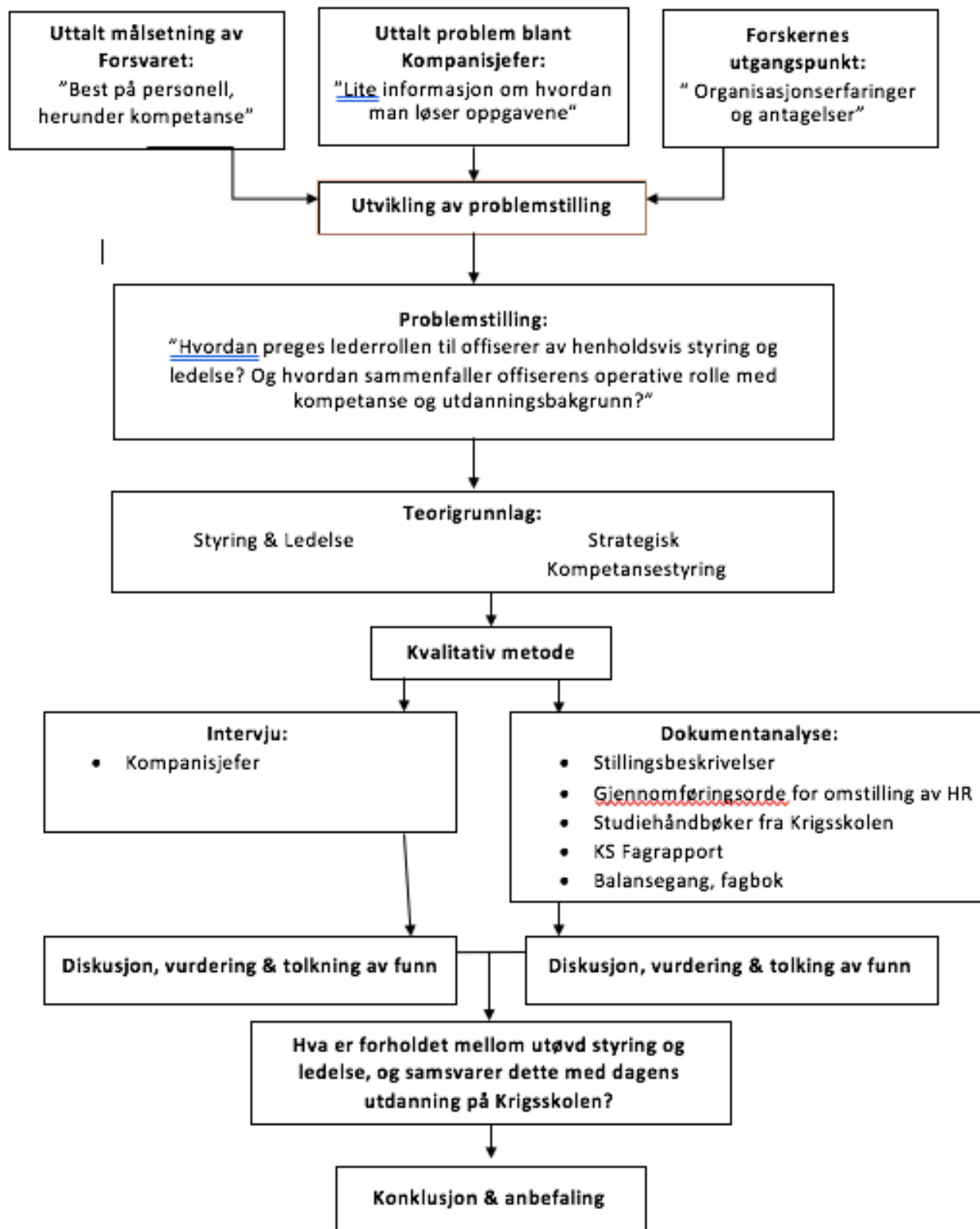
### 4.1 Metodevalg og forskningsdesign

Problemstillingen vi har valgt er todelt, og oppgavens hovedhensikt er å undersøke hvorvidt det er styring eller ledelse som preger en kompanisjefs hverdag. Deretter søker vi å se på sammenhengen mellom styring- og ledelseoppgavene offiserene utøver, og den utdanningen de har fått på Krigsskolen. Metodevalget må sees i sammenheng med oppgavens problemstilling, og for å kunne innhente den empirien vi trenger har vi valgt å gjennomføre en intensiv innhenting av kvalitative data gjennom intervjuer og dokumentstudie. En intensiv innhenting vil si at vi har forholdt oss til relativt få respondenter, og ved bruk av intervju har vi kunnet samle inn data i form av ord, setninger eller fortellinger (Jacobsen 2015). For å undersøke sammenhengen mellom pålagte og utøvde oppgaver og utdanningen som offiseren har fått, har vi i tillegg benyttet oss av dokumentstudie som metode. Dette er også en kvalitativ metode, men den innebærer at vi samler inn sekundærdata og baserer oss



på informasjon som er samlet inn av andre (Jacobsen 2015). Dette inkluderer studie av forsvarsdokumenter og offentlige utgivelser, samt forskningsoppgaver om temaet. Dette har vært nødvendig for å forstå hvilke krav og retningslinjer som stilles til den gruppen offiserer som vi undersøker, og hvilke prosesser som ligger bak utviklingen av styring, ledelse og kompetansestyring i Hæren. Det har gitt oss et grunnlag for å vurdere sammenhengen mellom pålagte og utførte oppgaver for kompanisjefer, og om utdanningen Forsvaret tilbyr er tilstrekkelig og sammenfallende med behovet som offiserene uttrykker. For å sammenligne kompetansekravene som stilles til kompanisjefene med utdanningen på Krigsskolen har vi også gjennomført dokumentstudie av skolens utdanningsplaner, herunder alle studiehåndbøkene til Krigsskolen fra 2005 og frem til i dag. Tilslutt har vi sett på utviklingen av Forsvaret fra 1980-tallet og frem til i dag, gjennom å studere Bogen og Håkenstads bok om Forsvarets omstilling etter den kalde krigen (2015), for å gi oss en forståelse for hvordan og hvorfor de fenomenene vi studerer har utviklet seg som de har gjort.

Under har vi valgt å la oss inspirere av Andreassen (2008) for å illustrere oppgavens forskningsdesign. Skissen er en forenklet fremstilling av oppgavens utforming, oppbygging og struktur.



Figur 4: Oppgavens forskningsdesign

## 4.2 Datainnsamling

Data- og teoriinnsamlingen til denne oppgaven har vært en kontinuerlig prosess siden arbeidet startet i begynnelsen av 2016. Innledningsvis gjennomførte vi et bredt søk etter kilder, hvor vi valgte ut de som var mest relevant for vår foreløpige problemstilling basert på deres faglige tyngde og relevans. Anbefalinger fra veileder veide også tungt når vi skulle selektere kilder i starten av arbeidsprosessen. Søk i ulike databaser som Bibsy's Brage, Munin og Google Scholar henviste oss til allerede eksisterende forskningsoppgaver innenfor samme fagfeltet. Det er tydelig at flere har hatt stor interesse for samme tema som oss, og ved å se på tidligere oppgavers konklusjoner, anbefalinger til videre forskning og teori, begynte både struktur og teorigrunnlag til egen oppgave å ta form. Brede søk i relevante databaser for Forsvaret var også nødvendig for å skaffe oversikt over interne dokumenter innenfor det fagfeltet vi undersøker. Alle søk har blitt loggført i en egen protokoll, i den hensikt å holde oversikt over søkeord, treff og dateringer for funn. Dette har sikret oss en god oversikt over tilgjengelig teori, og korrekt og tidsriktig henvisning til kilder på internett.

### 4.2.1 Intervju

Intervju er en form for kvalitativ innsamlingsmetode som kan gi oss tidsriktig data, respondentens individuelle holdninger og synspunkter, og mulighet til utdypelse av innhentet informasjon. Det er en veldig vanlig metode å bruke for å innhente kvalitative data, og egner seg godt når forskeren har behov for dybde i informasjonsinnsamlingen sin da det fremhever detaljrike, subjektive og personlige aspekter ved de forholdene som studeres (Jacobsen 2015). Vi valgte å gjennomføre åpne og individuelle intervju, med bakgrunn i et behov for å forstå og belyse enkeltindividers holdninger og meninger om temaene styring, ledelse og kompetansestyring. Et åpent intervju egner seg spesielt godt når få enheter skal undersøkes, og man er interessert i å få frem den enkeltes tolkning av tema og mening om spørsmålene som omfattes av problemstillingen (Jacobsen 2015).

For å velge ut informantene sendte vi en forespørsel per mail til hovedpostboksene til fire ulike bataljoner i Brigade Nord, hvorav to manøverbataljoner og to

støttebataljoner. Bakgrunnen for dette var et ønske om å få informanter fra flere ulike avdelinger, for å inkludere en eventuell variasjon i praksis mellom bataljoner og fagfelt. Vi fikk respons fra tre av fire avdelinger og fem respondenter, hvorav tre tilhørte støtte og to tilhørte manøver.

Alle intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt med respondentene, men to foregikk over Skype på grunn av geografisk avstand mellom intervjuer og respondent. I forkant av intervjuet ble alle respondentene informert om temaet for oppgaven og dens problemstilling, og signerte en samtykkeerklæring (vedlegg 1) som blant annet informerer om personvernforhold, beskyttelse mot spredning av opplysninger, lydopptak og tidsbruk. Intervjuene var beregnet til å vare omlag én time, men varierte fra 30 til 70 minutter. Alle intervjuene ble startet med en redegjørelse av de begrepene som vil ville snakke om gjennom samtalen, i den hensikt å være sikker på at alle informantene hadde samme forståelse og utgangspunkt for å svare på spørsmålene. Dette innebar en beskrivelse av styring, ledelse og kompetansestyring.

Intervjuene ble gjennomført med relativt liten grad av strukturering, hvor vi benyttet en intervjuguide (vedlegg 2) med tema og fast rekkefølge på spørsmålene, med utelukkende mulighet for åpne svar. Alle respondenter fikk oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet, og disse varierte fra hvert enkelt intervju med bakgrunn i hvordan respondenten svarte på spørsmålene. Noen var svært kort og konsis og vi hadde derfor behov for utdypning, mens andre igjen svarte så bredt at de snakket seg bort fra det opprinnelige tema og måtte føres tilbake på sporet. Dette førte også til at intervjustilen måtte tilpasses hver enkelt respondent. Noen var svært tillitsfulle og villige til å åpne seg med sine meninger uten særlige oppfordringer eller innspill, mens andre i større grad måtte bli utfordret underveis i intervjuet for å uttrykke sine meninger. Alle respondentene fikk også mulighet til å legge til ytterligere informasjon til slutt, om de ønsket å ta opp noe de ikke har fått uttrykt gjennom intervjuet.

Samtalene ble tatt opp med lydopptaker og transkribert i ettertid. I tillegg ble svarene fra samtlige informanter samlet og kategorisert i et fellesdokument, i den hensikt å gi grunnlag for sammenlikning og sammenstilling av data fra hvert enkelt intervju. Dette

har gitt oss mulighet til å se både sammenhenger og ulikheter mellom hver enkelt kompanisjefs uttalelser og meninger.

Alle undersøkelsesprosesser har svakheter ved seg, og for intervjuer kan det være spesielt utfordrende med etablering av tillit og åpenhet mellom intervjuer og informant, flyten i intervjuet og intervjuers effekt på informanten (Jacobsen 2015). For å møte disse utfordringen sørget vi for at intervjuer og informant ikke jobber i samme avdeling, i den hensikt å minimere vår påvirkning på den informasjonen som respondenten valgte å dele. I tillegg er vi i henhold til grad, stilling og ansiennitet i Forsvaret lavere stilt enn de vi intervjuet, som igjen var bevisst for å søke og skape en situasjon hvor respondent følte seg bekvem og i kontroll. To av intervjuene ble som sagt gjennomført over Skype, mens de tre andre ble gjennomført på respondentens kontor. Dette var også bevisst for å søke å gjøre respondenten mest mulig komfortabel i situasjonen, i håp om å enklere intervjuet. Intervjuobjektets tolkning av situasjonen og temaet som dekkes vil påvirke hvor mye eller lite vedkommende ønsker å dele, på samme måte som at dette også påvirker måten vi har satt opp intervjuguiden og gjennomfører intervjuet.

#### 4.2.2 Dokumentstudie

En dokumentstudie baserer seg på å innhente og undersøke data som er samlet inn eller produsert av andre. Det er en kvalitativ studie av tekstdata som gir relevant informasjon om temaet man studerer (Grønmo 2004; Jacobsen 2015). Vi har gjennomført studie av dokumenter som omhandler styring og ledelse i Hæren, utdanningen på Krigsskolen og utviklingen av denne, og utviklingen av Forsvaret fra 1980 og frem til i dag.

Dokumentene er analysert for å forstå grunnlaget for kompanisjefenes jobb og deres kompetanse til å utføre den, sett i lys av den generelle utviklingen av Forsvaret som organisasjon de siste 30 årene. Dokumentene vi har studert er stillingsbeskrivelsen for kompanisjefer i Hæren, gjennomføringsordren for omstilling av HR i Hæren (2016), studiehåndbøkene for Krigsskolen Operativ fra 2005 - 2017, KS fagrapport 2 / 2012 (Skaug 2012) og boken Balansegang: Forsvarets omstilling etter den kalde krigen (Bogen og Håkenstad 2015).

Svakhetene med en dokumentstudie er at dataen er produsert og fortolket av andre. Dette betyr at den opprinnelig kan ha en annen hensikt enn vår oppgave har, slik at det oppstår et gap mellom det informasjonen var ment til og det vi benytter den til (Jacobsen 2015). For oss kan dette bli spesielt gjeldende for dokumenter som gjennomføringsordren for HR eller fagrapporten for Krigsskolen. En annen ulempe er at vi ikke kjenner til alle de faktorer som er bakenforliggende for de dokumentene vi studerer. Gjennomføringsordren for omstilling av HR i Hæren er som tittelen tilsier en ordre, skrevet med bakgrunn i analyser, arbeidsgrupper og drøftingsprosesser. En ordre i Forsvaret følger en spesiell mal, og skal som hovedregel være kortfattet, men dekkende og rett på sak. Dette innebærer at mye av den bakomliggende informasjonen som kan være relevant for temaet og innholdet, ikke kommer til syne i selve ordreproduktet. Vi har ikke tilgang til arbeidet som har lagt grunnlaget for ordren, og mangler derfor argumentasjonen og konsekvensutredelsene som ligger bak. Dette innebærer at vi kan ha en begrenset forståelse for hvorfor dokumentet er utformet som det er, og at vår tolkning av hensikt og budskap kan fremstå som manglende for lesere som er kjent med de faktorer som vi ikke har tilgang til.

### 4.2.3 Gyldighet og pålitelighet

Dataenes gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet) er avgjørende for oppgavens troverdighet, og innebærer at vi må være kritiske til de dataene vi har samlet inn (Jacobsen 2015). For å forsikre oss om at resultatene våre oppfattes som riktige må vi kontrollere dataens interne og eksterne gyldighet og pålitelighet, i den hensikt å være sikker på at studieobjektene gir en sann representasjon av virkeligheten, at vi gir en sann representasjon av data og at undersøkelsene vi har gjennomført er reliable.

#### 4.2.3.1 Intern gyldighet

Intern gyldighet handler om resultatene vi har samlet inn kan oppfattes som riktige, som baserer seg på om beskrivelsene er sanne og sammenhengene er troverdige (Jacobsen 2015). Innledningsvis må vi stille oss spørsmål ved om vi har fått tak i de riktige kildene, for å sikre at funnene våre er valide. For å få en forståelse for dette

kan vi se på hvilke kilder vi ikke fikk tilgang til (Jacobsen 2015). For vårt vedkommende har antageligvis tidsrommet for når intervjuene ble gjennomført redusert tilgangen på potensielle kilder. Nyåret er en spesielt hektisk tid i Brigade Nord, hvor to store øvelser gjennomføres med tett tidsrom. En av disse øvelsene innebar en deployering av styrkene til Finnmark, som betyr at personellet var opphengt i øvingsaktivitet langt ut over selve øvelsens varighet. Dette kan bety at de som tok seg tid til å bli intervjuet har et spesielt forhold og engasjement til tema, som potensielt kan gi oss unyansert informasjon og mulighet for å miste de kritiske stemmene som ikke tok seg tid til å bli intervjuet. Når det gjelder dokumentene har vi som tidligere nevnt ikke tilgang til de prosesser og analyser som ligger bak de skriftlige produktene som er utformet, dette gjelder både ordrer og fagrapporter. Dette kan igjen påvirke vår forståelse og tolkning av dokumentene, som kan få utfall for hvilke funn vi trekker ut av dem.

Videre må vi stille oss spørsmål ved om de kildene vi har fått tak i gir oss riktig informasjon (Jacobsen 2015). Dette gjør vi ved å vurdere kildenes evne til å fremstille riktig informasjon, med bakgrunn i deres kunnskap til det vi studerer. Respondentene er førstehåndskilder, da de selv sitter i situasjonene og blir direkte påvirket av de fenomenene som vi studerer. Offiserene som er intervjuet har vært i Forsvaret i 13 år eller mer, jobbet som kompanisjef i ett til tre år og har bred erfaring fra flere tjenestestillinger og noen fra flere avdelinger. Samtidig kan kunnskapen deres til temaene være begrenset av det nivået de jobber på. De har nok god innsikt i de prosessene som treffer dem direkte, men det betyr ikke at de nødvendigvis har kjennskap til de bakenforliggende prosesser og avgjørelser som har ført til de føringene og retningslinjene som de må forholde seg til. For å dekke opp dette kunnskapsgapet kunne vi innhentet informasjon gjennom intervju fra kilder på ulike overordnede nivåer. Dette har vi dessverre ikke mulighet til på grunn av tidsrammene vi må forholde oss til, og må ta dette med som en feilkilde i vurdering av funn fra intervjuene. På den andre siden kan dette dekkes opp gjennom studien av overordnede dokumenter som gjennomføringsordren, dokumentene som omfatter Krigsskolen og boken om Forsvarets utvikling. Disse dokumentene er alle skrevet av fagpersonell eller forskere, og publisert gjennom formelle kanaler. De gir oss en mulighet til å se de overordnede aspektene ved fenomenene, og derfor kunne tillegge funnene den dybden som respondentene mangler.

Vi må også være bevisst på når i løpet av arbeidet vi har samlet inn data, da hvor vi er i prosessen kan få betydning for hvor gyldige dataene vi samler inn er (Jacobsen 2015). Jo lenger ut i arbeidet vi har kommet desto mer kunnskap om temaet har vi tilegnet oss, som påvirker hva vi leter etter og hvordan vi behandler informasjonen. Fordelen med dette kan være at vi kan få inn data med høy kvalitet fordi vi er bevisste på hva vi ønsker å vite noe om, mens ulempen kan være at vi aktivt søker informasjon som støtter de påstandene og antagelsene som vi har dannet oss gjennom arbeidsprosessen (Jacobsen 2015). På grunn av de nevnte utfordringene med øvelsene som respondentene deltok på ble intervjuene gjennomført i siste halvdel av oppgavens arbeidsperiode. Dette betyr at all teori var kartlagt i forkant, og at arbeidet med dokumentstudien hadde startet før intervjuene ble gjennomført. Utfordringen rundt våre fordommer og informasjonsbehov i forkant av intervjuene søkte vi å møte gjennom det åpne og semistrukturerte intervjuet. Vi begrenset ikke respondentenes svar, men søkte heller å gi de mulighet til å snakke så fritt de ønsket og tillegge ytterligere informasjon mot slutten av samtalen om de ville.

Etter gjennomgangen av dataens gyldighet, må vi også ta for oss om vi evner å gi en sann representasjonen av innhentet data (Jacobsen 2015). En analyse vil alltid innebære at noen detaljer kuttet, funn systematiseres og forenkles, og tilføres ytterligere mening enn de opprinnelig hadde. Dette vil bevege oss bort fra de kildene vi har intervjuet og de dokumentene vi har studert, og potensielt gjøre at vi fremlegger funn som er tillagt våre meninger og fordommer. For å bevare oppgavens validitet er det derfor viktig at vi kontrollerer dette, og det finnes primært to tiltak vi da kan gjennomføre: konfrontere studieobjektene med vår tolkning, eller foreta en kritisk gjennomgang av resultatene (Jacobsen 2015). På grunn av arbeidsprosessens begrensede tid har valgt å gjennomføre sistnevnte. Dette har vi gjort gjennom å ta for oss måten vi har kategorisert innhentet informasjon, for deretter å endre denne for å se om resultatene har forandret seg. Innledningsvis kategoriserte vi alle funn i henhold til oppgavens inndeling av teori, hvor vi først så på alle funn relatert til styring og ledelse, og deretter på de som omhandlet kompetansestyring. Da denne kategoriseringen av informasjon opplevdes som noe avgrenset og stakkato endret vi systematiseringen av funnene til å heller følge problemstillingens oppbygning. Funnene ble da kategorisert først etter hvorledes de gav betydning til hvordan



lederrollen til offiserer preges av henholdsvis styring og ledelse, og deretter til hvordan offiserenes praksis i lederposisjonen sammenfaller med kompetanse og utdanningsbakgrunn. Funnene endret seg ikke med bakgrunn i denne omkategoriseringen, men det ble enklere for oss å se sammenhengen mellom faktorenes ulike aspekter og få en større forståelse hvordan forholdene står opp mot hverandre. Det er etter dette oppsettet funnene blir presentert i analysekapitlet.

#### **4.2.3.2 Ekstern gyldighet**

Ekstern gyldighet omhandler hvorvidt funnene fra undersøkelsene kan generaliseres utover de enhetene man har undersøkt (Jacobsen 2015). For kvalitative studier er det generelt sett utfordrende å hevde at egne funn er representative. Bakgrunnen for dette er at utvalget ofte er relativt lite, og at enhetene er plukket ut med bakgrunn i spesielle kriterier. Om man skal generalisere funn fra en slik studie avhenger derfor av de to nevnte forholdene: antall enheter og utvelgelse av enheter (Jacobsen 2015). Hvor mange enheter man skal ha i en kvalitativ studie finnes nok ingen fasit på og avhenger av flere faktorer. Intervjuer er svært tidkrevende arbeid, spesielt når man ser på jobben som må gjøres i forkant, selve intervjuet og transkribering, kategorisering og analyse i ettertid. I alle hovedsak bør man selektere antall enheter med bakgrunn i metning. Metning oppnås når nye informanter ikke kan tillegge oppgaven ytterligere funn enn de forskeren allerede har avdekket (Jacobsen 2015). Om vi har oppnådd metning gjennom våre fem respondenter er usikkert. Med bakgrunn i begrenset tid og begrenset respons fra avdelingene for tilgang til ytterligere respondenter, har vi derfor forsøkt å komme nærmere en metning gjennom dokumentstudien. Denne vil tillegge ytterligere informasjon om de fenomenene vi studerer, både hva gjelder dybde og kunnskap.

Kriteriene som er brukt for valg av enheter øker muligheten for generalisering. Utvelgelse av enheter foregår primært på tre måter, enten ved å ta for seg det typiske utvalget, ta for seg enheter som representerer spennvidden som studeres eller ved bruk av minst sannsynlige enheter (Jacobsen 2015). Vi har valgt å foreta en utvelgelse av det typiske utvalget, da vi mener at de kompanisjefene vi har snakket med kan være representative for flere kompanisjefer i Hæren. Bakgrunnen for dette er at vi har valgt spredning i offiserenes tilhørighet både hva gjelder avdeling og fag.

Flere av offiserene har også jobbet i andre avdelinger tidligere, og har derfor med seg erfaringer og praksiser utover det egen avdeling kan tilby. Likevel representerer disse fem offiserene bare fire av Brigade Nord's ni og Hærens 11 bataljoner, og de utgjør bare en liten del av alle de titalls kompanisjefene som jobber i Hæren.

Med bakgrunn i antall enheter og kriterier for utvelgelse kan vi ikke generalisere funn fra våre undersøkelser, og på det beste kan vi si at de kan sannsynliggjøres, men ikke bevises. Dette betyr at vi kan argumentere for at funnene våre kan være gyldig i andre sammenhenger, men at denne gyldigheten har en klar begrensning.

#### **4.2.3.3 Pålitelighet**

Spørsmålet om oppgavens pålitelighet omhandler blant annet en anerkjennelse av at valg av undersøkelsesopplegg, metode for datainnsamling og gjennomføring av analyse vil påvirke sluttresultatet (Jacobsen 2015). Alle undersøkelser som er kjent for de som blir undersøkt, vil påvirke de som er involvert. Enhetene kan tilpasse sin atferd og de meningene de ønsker å dele basert på hvordan de opplever undersøkelsen. Ved gjennomføring av intervju kan undersøkeren og konteksten det gjennomføres i ha en effekt på det fenomenet som undersøkes (Jacobsen 2015). For å møte disse utfordringene var vi svært bevisst både på måten og stedet vi møtte våre respondenter. Som tidligere nevnt brukte vi kompanisjefenes egne kontor som intervjusted hvor dette var mulig, i den hensikt å møtes på en arena med en naturlig sammenheng for respondenten. For de som ble intervjuet over Skype oppholdt den ene seg på sitt eget kontor og den andre hjemme, som også vil ha samme effekt som for de øvrige respondentene. På intervjuene valgte vi å stille i sivile klær, for å understreke at vi møtte informantene i studieøyemed og ikke i sammenheng med jobb. Likeledes forsøkte vi å holde en nøytral, men åpen, lyttende og interessert holdning under alle intervjuene, for å forsøke å minimere vår påvirkning på respondenten så mye som mulig.

En annen trussel mot funnenes pålitelighet ligger i hvordan de har blitt dokumentert og nedtegnet (Jacobsen 2015). Der finnes flere måter å dokumentere intervjuer på, både lydopptak, videoopptak eller notater. For å sikre at vi fikk med oss all informasjon valgte vi å ta opp alle intervjuene med lydopptak. Dette sikret oss mot slurv og unøyaktigheter i nedtegningen av dataen, og at vi ikke selekterte bort

informasjon tidlig i undersøkelsesarbeidet. Videre vil også kategoriseringen og analysen av data påvirke funnenes pålitelighet. Som vi har forklart over har vi valgt å kategorisere funnene i henhold til problemstillingens oppbygging, da vi mener at dette på best mulig måte fremhever de funnene som er relevante for oppgaven. Dette er likevel basert på vårt skjønn og egen vurdering, som igjen kan gjøre at vi etablerer sammenhenger mellom fenomener som styrker våre egne antagelser og påstander.

Hvorvidt våre valg av møtested og klær, eller vår generelle holdning under intervjuet har påvirket hva respondentene har svart, vil være umulig for oss å vite. På samme måte som vi ikke kan være sikker på hvilken måte vår kategorisering av data har påvirker våre funn. Likevel er det viktig både for oss og leseren å være bevisst på disse forholdene, og hvordan de kan påvirke utfallet av undersøkelsene og derfor konklusjonene i oppgaven.

#### 4.2.4 Personetiske forhold

Det er tre grunnleggende krav som utgjør utgangspunktet for forskningsetikk i Norge: *“informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt”* (Jacobsen 2015: 47). Bakgrunnen for dette er at enhver samfunnsvitenskapelig undersøkelse kan ha konsekvenser utover oppgavens omfang, både for de som blir undersøkt og samfunnet forøvrig (Jacobsen 2015). For å møte disse kravene startet vi arbeidsprosessen med å søke Personvernombudet for forskning om å få gjennomføre intervjuer, med bakgrunn i at vi gjengir opplysninger i oppgaven om respondentene som gjør oss meldepliktige. Deretter måtte vi også søke Forsvaret om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål, da vi benytter oss av interne dokumenter og Forsvarets ansatte. Når disse søknadene var godkjent kunne vi starte utarbeidelse av samtykkeerklæringen som hver respondent måtte signere før intervjuene ble gjennomført. Innledningsvis beskriver dette skjemaet oppgavens tema og omfang, vår bakgrunn og grunnlag for seleksjon av enhetene. Deretter tar det for seg rammene rundt intervjuet og beskriver hvordan informasjonen blir tatt opp, lagret og behandlet, at respondenten gjennomfører av fri vilje og til enhver tid kan avbryte uten å måtte forklare hvorfor, og at den enkelte kan få tilsendt transkriberingen av intervjuet og oppgaven som helhet i etterkant. All

innhentet data er lagret forsvarlig i henhold til de kravene som Personvernombudet og Forsvaret stiller, og vil slettes når oppgaven er sensurert.

## 5 Analyse

I dette kapitlet vil vi presentere funn og drøfte de i lys av teorien vi har tatt for oss, for å svare på oppgavens problemstilling. I problemstillingen stiller vi to spørsmål, først hvordan lederrollen til offiserer preges av henholdsvis styring og ledelse, og deretter hvordan offiserenes praksis i lederposisjonen sammenfaller med deres kompetanse og utdanningsbakgrunn. Innledningsvis vil vi beskrive situasjonen i forhold til styring og ledelse på kompanisjefsnivå i Hæren. Dette vil vi gjøre ved å gjennomgå hva de overordnede styringsdokumenter skisserer at kompanisjefene skal gjøre, og sammenlikne dette med hva kompanisjefene selv opplever at de gjør. Vi vil også ta for oss en eventuell utvikling av forholdet mellom styring og ledelse, og se på hva som kan forklare dette. Deretter vil vi se etter et eventuelt kompetansegap mellom den utdanningen som offiserene har fått på Krigsskolen og den jobben de gjør i sitt daglige virke.

### 5.1 Hvordan preges lederrollen til offiserer av henholdsvis styring og ledelse?

Rimelig vis finnes ikke dokumenter som beskriver svart på hvitt hvor mye tid en kompanisjef skal bruke på henholdsvis styring og ledelse. Det nærmeste vi kommer er stillingsbeskrivelsen for kompanisjefer i Hæren. Tidligere var imidlertid stillingsbeskrivelsene i Forsvaret oppbygd slik at hver enkelt oppgave innenfor en stilling var angitt med en prosentandel av tid som var forventet at arbeidstaker ville bruke på de ulike oppgavene. Etter en revidering av alle stillingsbeskrivelser for noen år siden ble denne modellen gått bort fra, og dagens stillingsbeskrivelser skisserer en hovedoppgave og underliggende arbeidsoppgaver. Flere av respondentene uttrykte at denne endringen var fornuftig, da de uansett ikke forholdt seg til den gitte prosentdelingen og at den nye stillingsbeskrivelsen i større grad gir frihet til å selv prioritere egne arbeidsoppgaver. *“.... du gjør det du må gjøre uansett, så blir jo*

*stillingsbeskrivelsen eventuelt revidert for å passe virkeligheten.*” (Resp. 3). Når styringsdokumenter utvikler seg på denne måten, uttrykker organisasjonen på mange måter større tillit til sine ansatte. Dette understreker trenden som Jacobsen og Thorsvik (2013) peker på, hvor ansattes fagkompetanse og faglige tyngde er større enn tidligere. Dette igjen gjør det lite hensiktsmessig for organisasjonene å bruke den tradisjonelle styringen, kontrollen og koordinering for å lede sine ansatte. Organisasjonen velger med den nye stillingsbeskrivelsen å gi større frihet til sine kompanisjefer, som samsvarer med Philip Selznicks verdibaserte ledelse (Jacobsen og Thorsvik 2013). Denne typen ledelse gir lederen større frihet (innenfor rammene av overordnede mål), og gjør organisasjonen mindre sårbar ovenfor endringer (Jacobsen og Thorsvik 2013).

I henhold til stillingsbeskrivelsen skal en kompanisjef som hovedoppgave:

*“... i fred/krise/krig lede kompaniet i oppdragsløsning. Herunder planlegge og ressursstyre virksomheten. Ansvaret omhandler veiledning og utvikling av undergitte og kollegaer, samt lede og bidra i prosjekt-, utviklings- og dokumentasjonsarbeid på vegne av bataljonssjefen”*  
(Hæren 2016).

Denne hovedoppgaven er videre brutt ned i fire arbeidsoppgaver som omhandler å utøve kompanisjefstjeneste, være linjeleder, utøve fagoppgaver utarbeidet av avdeling og ivareta avdelingens CBRN ansvar (Chemical, Biological, Radiological and Nuclear). Hvis vi bryter ned hovedoppgaven vil vi påstå at den i hovedsak skisserer styringsoppgaver, selv om den innleder med en oppgave som omhandler ledelse. Det er lett å se seg noe blind på uttrykket “å lede i fred/krise/krig”, og derfor anta at å være kompanisjef utelukkende er som en av respondentene omtalte det: “å være generalen på hesten, som står der fremme med folkene bak” (Resp. 4). Når vi ser dypere på resten av beskrivelsen av hovedoppgaven kan vi se at arbeidet i stor grad omhandler styring, herunder planlegging og ressursstyring, og prosjekt-, utviklings- og dokumentasjonsarbeid. En annen respondent opplever likevel dette på en annen måte, og sier at all den tid som brukes på møter, drøftinger og kontorarbeid også er ledelse, ikke styring:

*“Det er min rolle. Å lede organisasjonen ved å påvirke ledere, snakke med undergitte troppsjef, styre avdelingen i en felles retning på den måten. Og at det er ledelse, men at det ikke nødvendigvis er å være ute i det praktiske, å være i felt og følge opp på den måten.” (Resp. 3).*

Respondenten uttrykker at ledelse må utøves fra en posisjon hvor det gir effekt. Om det er fra egen vogn under manøver så må man være der, og hvis det er på ledergruppemøter så må man være der. En annen respondent uttrykker det på en måte som signaliserer at han heller kunne tenkt seg å være mer ute, men tatt i betraktning arbeidsoppgavene han har må han utnytte kontorplassen som et verktøy: *“I og med at jeg sitter litt fast her (anm: på kontoret), kjenner jeg selv at jeg bruker den arenaen så godt som jeg kan. Til å påvirke.”* (Resp. 4). Dette samsvarer med den ledelsesfilosofien som presenteres i FFOD (Forsvaret 2014: b), hvor det poengteres at ledelse må utøves fra en posisjon hvor det gir mest effekt. Bakgrunnen for dette er Forsvarets oppbygning og formelle kommandolinjer. Dette innebærer at sjefen ikke kan være tilstede til enhver tid, men må prioritere sin tid slik at ledelsen som utøves gir best effekt. I sjefens fravær tar underordnede ledere over, eller uformelle og naturlige ledere på stedet. Begge respondentene uttrykker at de leder fra posisjoner som gir effekt, og dette kan være både kontoret, på møter eller i felt.

Fire av fem respondenter uttrykker at de bruker mest tid på styring. Respondent 1 hevder for eksempel at han bruker 5-10% på styring og 90-95% ledelse, mens respondent 5 beskriver at forholdet er nærmere 70% på styring og 30% på ledelse. Respondent 2 og 4 tallsetter ikke hvordan de to forholder seg til hverandre, men poengterer at det brukes mest tid på styring. Oppgavene de skisserer at de bruker tid på er møter, planlegging, drøftinger, økonomiforvaltning, håndtering av personellsaker, HMS og linjeledning. Hvorvidt oppgaver delegeres til underordnede varierer veldig fra hver enkelt respondent. Respondent 3, som over uttrykker at den tid som brukes på møter og kontorarbeid også er ledelse, uttrykker en eksplisitt motsetningen til de andres opplevelser. Dette kan bero seg på respondentens forståelse av definisjonene av styring og ledelse, eller kanskje respondenten gjennom sin tjenestetid har erfart at arbeidet gir mest effekt gjennom å bruke styringsverktøy på ledelsesarenaer. Dette understreker gråsonen som oppstår mellom styring og ledelse, og viser at alle syv styringselementer som dekkes av

Luther Gulicks POSDCORB (Mintzberg 1974) er oppgaver eller midler som kan brukes for å nå ledelsesmål. Mintzberg (1974) fremhever disse syv elementene som styringsverktøy, men respondenten trekker frem hvordan disse kan brukes til ledelse. Gjennom planlegging kan hun skape forutsigbarhet og retning for sitt kompani, som igjen skaper rammer som underordnede forholder seg til på veien mot måloppnåelse. Gjennom riktig rekruttering og opplæring sørger hun for at underordnede selv er kompetente nok til å lede sine enheter i hennes fravær, som igjen betyr at hun kan prioritere sin egen tilstedeværelse der den gir effekt. Og gjennom en opplært og erfart evne til å ta beslutninger og uttrykke disse gjennom instruksjoner og ordrer, sørger hun for at avdelingen når sine satte mål (Mintzberg 1974).

Til tross for at nesten alle innledningsvis uttrykker at de opplever at hverdagen deres i hovedsak består av styring, så reflekterer flere av respondentene gjennom intervjuene over at styring og ledelse på mange måter går hånd i hånd. En annen respondent tar også opp måter styringsverktøy kan brukes til ledelse på, gjennom å eksemplifisere hvordan han har utnyttet det tekniske verktøyet for medarbeidersamtaler i FIF for å formidle organisasjonenes overordnede og avdelingens egne mål på til undergitte, og gjennom dette leder avdelingen i retning av disse målene. Denne måten å styre sine undergitte på beskrives av Jacobsen og Thorsvik (2013) som styring gjennom utforming av formelle elementer. Dette innebærer at lederen utnytter konkrete styringsmekanismer, for eksempel slik respondenten bruker verktøy i FIF, for å sørge for at underordnede ikke fokuserer på å realisere egne mål, men har fokus på organisasjonen sine. Respondenten bruker altså medarbeidersamtalen som et styringsverktøy for å kommunisere organisasjonens overordnede målsetninger, og styre den ansattes atferd, holdninger og utøvelse i riktig retning. En tredje respondent beskriver sin rolle som kompanisjef ved å sitere sine egne soldater: "... *det finnes bare én kaptein i kompaniet*". Og *det er et litt enkelt bilde på det å være kompanisjef. Man er den ene som har ansvar for alt... Ansvar for økonomi, materiell og personell.*" (Resp. 5). Dette er også en interessant observasjon da respondenten tidligere uttalte at mesteparten av tiden går bort på styring og forvaltning, men at det fremstår som at personellet fortsatt opplever sin kompanisjef som en leder. Dette forsterker uttalelsene til de andre respondentene om at det kompanisjefen gjør av styring og forvaltning, kan oppleves som ledelse av undergitte da det gir de et mål, en hensikt og en retning. Dette samsvarer med

FFODs definisjon på oppdragsbasert ledelse, som innebærer at ledere oppnår sine målsetninger gjennom å kommunisere hva som skal oppnås og hvorfor (Forsvaret 2014: b), og underbygges også av teorien som peker på at styring og ledelse er begge verktøy for å få andre til å nå et felles mål (Jacobsen og Thorsvik 2013; Røvik 2014). Videre kan vi også koble denne uttalelsen til Jacobsen og Thorsvik (2013) sin beskrivelse av styring gjennom utforming av uformelle elementer. Denne tilsier at lederen påvirker sine undergitte gjennom organisasjonens normer og verdier (Jacobsen og Thorsvik 2013), og det kan virke som at det nettopp er dette sistnevnte respondent har fått til da hans underordnede opplever han som den ene sjef som skal følges. Dette igjen kan innebære at de målsetninger, rammer og retninger han uttaler, med bakgrunn i organisasjonens normer og verdier, blir fulgt av hans ansatte og soldater.

FFOD beskriver også betydningen av at sjefer på alle nivåer er tilstedeværende i sin rolle som leder, og er plassert der de best mulig kan utøve sitt lederskap for å oppnå ønsket målsetning (Forsvaret 2014: b). Dette er et aspekt ved jobben som flere av kompanisjefene uttrykker frustrasjon rundt. Flere opplever at de føler seg bundet til forvaltningsoppgaver på kontoret og i møter, og derfor ikke får fulgt opp, vært til stede og ledet personellet sitt i den grad de kunne ønske. Flere tar opp en bekymring rundt sikkerhetsaspektet ved deres fravær fra aktiviteter og andre er spesielt opptatt av at de ikke får veiledet og rådgitt sine undergitte sjefer. Likevel uttrykkes nyanser i dette behovet for tilstedeværelse, som igjen ser ut til å være forankret i en forståelse om at sjefen må være der utøvelsen av ledelse gir best effekt:

*“... det ville vært helt unaturlig for meg å ha vært ute og ledet kompaniet mitt hver eneste dag, fordi at det er det noen andre som har ansvaret for å gjøre. Jeg vil selvfølgelig være der når det er viktige ting, og prøve å være tilstede, men da ville ikke jeg gjort jobben min da, hvis jeg hadde vært ute og fulgt avdelingen min til enhver tid.” (Resp. 3).*

Respondenten peker her på et viktig poeng i litteraturen som omhandler utøvelse av styring med bakgrunn i de underordnedes faglige tyngde og kompetanse (Jacobsen og Thorsvik 2013). Som hun beskriver er det ikke behov for en daglig oppfølging av kompaniet, da det er andre underordnede som har tilstrekkelig med fagkompetanse



for å ivareta dette. Kompanisjefen kan heller lede sin avdeling gjennom uttalte mål og rammer til de ansatte som har ansvaret for utøvelsen, og selv ivareta andre oppgaver på eget nivå. Et annet aspekt ved å ikke være tilstede med sin avdeling til enhver tid tas opp av Rønning et.al (2013). De beskriver at god ledelse handler om å balansere de ulike ledelsesaktivitetene i henhold til de undergittes behov. De poengterer at fraværet av en leder ikke alltid er negativt, da en kontinuerlig tilstedeværelse kan virke passiviserende på de som ledes. Delegering av ansvar og oppgaver til undergitte kan gi dem en følelse av selvstendighet, mestring og utvikling. Dette underbygger på en side overnevnte respondents uttalelse om at en kompanisjefs jobb ikke nødvendigvis handler om å fysisk være med sin avdeling hver dag. For at respondenten skal få gjort sine arbeidsoppgaver, som omhandler å drive kompaniet i retning av gitte overordnede målsetninger, så må ansvaret for utøvelsen av øving og trening av avdelingen delegeres til underordnede sjefer. På den annen side belyser det viktigheten av at kompanisjefene tydelig prioriterer hvilken aktivitet de er tilstede på, og hvilke de kan overlate til andre. Om lederen ukritisk overlater underordnede til seg selv, snakker vi om at det utøves la-det-skure lederskap. *“Ved denne typen ledelse vil den aktuelle leder hverken gi retningslinjer, motivere til innsats, styre aktiviteter eller gi individuell omsorg, tilbakemeldinger eller belønninger.”* (Rønning et.al 2013: 224). Dette er en direkte motsetning til FFODs beskrivelse av den oppdragsbaserte ledelsen som skal utøves i Forsvarets, hvor intensjon og målsetninger skal kommuniseres for å skape rom for desentraliserte beslutninger, handlefrihet og initiativ (Forsvaret 2014: b). Vi opplever ikke at noen av kompanisjefene utøver la-det-skure-lederskap, men heller føler seg fanget mellom barken og veden når gjelder tilstedeværelse hos sine underordnede eller å levere i henhold til overordnede krav. Flere uttrykker et generelt ønske om å være mer tilstede, men forteller at kravene som stilles om rapportering, rutiner og deltagelse på møter oppover i organisasjonen er enklere å måle og derfor enklere å følge opp av deres sjefer igjen. Ikke bare vurderes avdelinger som helhet på hva matriser og excel-ark sier om deres måloppnåelse, men også sjefer på alle nivå blir vurdert med bakgrunn i hva de leverer.

*“Nå vet jeg ikke hvordan det er i andre bataljoner, men det er helt sikkert noen som ser mellom fingrene på forvaltningsbiten. Lar det flyte mer. Man får det fortsatt til å gå rundt tror jeg. Det er bare det at man ikke*

*rapporterer i forhold til de kravene som settes fra oven. Og det kunne sikkert jeg også gjort, bare latt være å gjøre ting og bare vært ute med soldatene, men det frykter jo jeg at kommer til å gå ut over evalueringen som jeg får. Som selvfølgelig påvirker min mulighet til å komme inn på stabsskole og annen høyere utdanning.” (Resp. 1).*

Flere av respondentene uttrykker at mengden styring- og forvaltningsoppgaver har økt de siste årene, og en av respondentene påstår å ha observert en markant økning fra han selv tiltrådte som kompanisjef i 2015:

*“Det har blitt høyere og høyere (anm: prosentandel) på administrasjon ... Noe er veldig sporbart opp mot HR-omstillingen, som gjør at vi som avdelingssjefer og linjeledere i større grad må håndtere administrasjonen rundt personellet selv, som går på disiplinærsaker, nytilsatt og den typen ting som vi før kunne basere oss på at ble løst av personelloffiserer i avdelingen.” (Resp. 1).*

HR-transformasjon, eller HR-omstillingen som respondenten omtaler det som, har til hensikt å redusere mengden HR-stillinger i Forsvaret med omlag 30% for å spare økonomiske midler som heller kan brukes i den operative enden av virksomheten (Hærstaben 2016). Dette innebærer at om lag 60 stillinger i Hæren har blitt nedlagt, flere arbeidstakere har blitt omplassert og ytterligere flere har fått tillagt nye arbeidsoppgaver til sine stillinger (Hærstaben 2016). Sistnevnte har truffet spesielt på lavere nivå, da personellseksjonene i bataljonene har blitt så redusert at de ikke kan håndtere personellsaker på samme måte og i samme omfang som før. Dette har medført at kompanisjefer med sine undergitte sjefer selv må håndtere alle personellsaker selv, blant annet forvaltning, veiledning, sykemeldinger, arbeidstid og linjeleding. Flere av respondentene har med bakgrunn i dette stilt seg kritiske til omstruktureringen av HR i Forsvaret faktisk gir økt effekt i den operative enden, da det er de som praktikere og utøvere som nå blir sittende med all forvaltning.

*“Denne omstillingen har bommet fullstendig. Det ene er jo meg som kompanisjef, men det drypper også mer og mer på troppsjefsnivå også. Og det slår jo veldig feil ut ... De merker at mer og mer tid går til kontor,*

*kontra å være ute med soldater. Jeg vil heller påstå at det tjener mot sin hensikt.” (Resp. 1).*

*“Jeg vil jo ikke at troppsjefene skal bli enda mer kontorbundet, for det er jo på troppsnivå alt blir skapt. Det er jo der den operative evnen egentlig er, for det er jo de som skal utdanne soldatene i hverdagen.” (Resp. 4).*

Uttalelsene fra respondentene viser at det har vært en tydelig økning i styringsoppgaver, og at dette spesielt berører deres underordnede sjefers.

*“... det går litt mot intensjonen å fjerne forvaltning fra den spisse enden. At man har fjernet ren forvaltning i bataljonsstaber og oppover ... så må vi på kompani- og troppsnivå gjøre det selv ... Jeg tror de sparer penger og at de sparer stillinger, men jeg tror det treffer på feil sted.” (Resp. 2).*

En av respondentene viser også en forståelse for behovet for disse tiltakene, da det kan ha effekter utover det nivået som kompanisjefene selv sitter på:

*“...i makrosammenheng, hvis dette har gjort at vi har frigjort 100 millioner og kan skru opp flere kjøretøy, så vil det jo være bra. I det store bildet så er det vanskelig å si hva det har gitt oss, men per nå så har det gitt økt belastning på troppsjefsnivå spesielt.” (Resp. 3).*

En annen respondent uttrykker på den annen side at styringsbehovet har vært stabilt de siste årene: *“Jeg skal ikke si at det er en negativ trend heller. Det har vært ganske jevnt fra jeg tiltrådte i 2014 og frem til i dag.” (Resp. 5).* Da funnene fra dokumentstudien og de andre intervjuene indikerer at det generelt har vært en økning i omfang av styring, kan dette bety at ulike avdelinger håndterer de pålagte styringsoppgavene på ulike måter og dermed belaster nivåene i organisasjonene forskjellig. En av respondentene uttalte at hun har en egen personelloffiser i sin kompanistab, som ikke samsvarer med oppbyggingen av organisasjonen til resterende respondenter, og en annen fortalte at han lar troppsjefer håndtere alt som omfatter de ansattes arbeidstider da de er det utøvende leddet som vet hvor mye de undergitte faktisk er på jobb. En tredje respondent uttaler at hans troppsjefer kun har

fått redusert linjelederfunksjon, slik at de skånes for håndteringen av eksempelvis lønn og reiser. Vi finner ingen føringer i de styrende dokumentene vi har studert som tilsier hvordan overordnede avdelinger må fordele mengden styring i sin organisasjon og på hvilket nivå det må løses, som forsterker antagelsen om at disse oppgavene håndteres på forskjellige måter fra avdeling til avdeling.

Alle de overnevnte nedskjæringene og omfordelingene av arbeid- og ansvarsoppgaver med bakgrunn i økonomiske innstramminger samsvarer med de føringer som kom i Stortingsproposisjon nr. 73 (2011 - 2012), hvor Forsvaret ble pålagt en styrket evne til styring som skulle være forankret i en tydelig mål- og resultatstyring. Bekymringer forbundet med disse økonomiske nedskjæringene og pålagte effektiviseringer blir også kommunisert av Bogen og Håkenstad (2015), som påpeker at rasjonell og effektiv drift av Forsvaret har gått på bekostning av utholdenhet og volum. Likevel samsvarer denne utviklingen av økt styring med utviklingen i samfunnet generelt. Som Røvik (2014) beskriver markerte år 2000 på mange måter en brytning i styring-ledelse-trenden, hvor formelle styringssystemer igjen ble reetablert. Dette er blant annet gjennomført ved endring av organisasjonsutforminger med fokus på sentraliserte og formaliserte styringssystemer i både private og statlige organisasjoner.

### 5.1.1 Oppsummering

Politiske pålegg om målrettet arbeid med effektivisering og mål- og resultatstyring, i kombinasjon med utredninger som identifiserer at Forsvaret bruker for mye penger på forvaltning og en lav tildeling av midler fra statsbudsjettet, har medført et økt behov for styring på lavere nivå. Styringen har blant annet til hensikt å minimere økonomisk svinn, sikre effektiv drift og øke operativitet i de utøvende leddene. Våre funn har vist at dette har fått direkte konsekvenser for sjefer på kompaninivå og deres undergitte sjefer, og videre påvirket deres mulighet til å utøve ledelse i sin arbeidshverdag. Noen styringsverktøy kan brukes til utøvelsen av ledelse ovenfor undergitte, mens andre også påfører undergitte større grad av styringsoppgaver. Utviklingen av styring til fordel for ledelse har vært tydelig og i samsvar med trendene i samfunnet forøvrig, men det har også belastet de ulike kompanisjefene på forskjellige måter. Sistnevnte beror antageligvis på måten overordnede avdelinger

håndterer denne styringsutviklingen, og hvordan de siler oppgaver nedover i systemet for å skåne de utøvende leddene. Funnene våre viser at kompanisjefenes hverdag totalt sett preges i størst grad av styring, men at dette kan variere både fra hver enkelt sjef og hver enkelt avdeling.

## 5.2 Hvordan sammenfaller offiserenes praksis i lederposisjonen med deres kompetanse og utdanningsbakgrunn?

Respondentene har alle bakgrunn fra Krigsskolens operative linje, men gjennomførte utdanningen på ulike tidspunkt. Tre av respondentene uteksaminerte fra den gamle ordningen (KS1 og KS2), og to har gått det tre-årige bachelorløpet. Dette innebærer at ingen har hatt mer forvaltningsundervisning enn hva studiehandbøkene mellom 2005 og 2011 beskriver at studiet har inneholdt, altså 10 studiepoeng over to semester gjennom faget stabstjeneste. I KS fagrapport beskriver Skaug (2012) at utdanningen på Krigsskolen skal legge grunnlaget for de første 15 årene av en offisers karriere, og de fleste som avtjener tid som kompanisjef gjør det innenfor denne tidsrammen. Selv om Krigsskolen i all hovedsak fokuserer på å utdanne troppsjefer, kan man likevel anta at de legger opp utdanningen sin slik at kadettene også har den kompetansen de behøver for å bli kompanisjefer med bakgrunn i nevnte tidsperspektiv. Flere av respondentene uttrykker at Krigsskolen har gitt de et godt grunnlag for utøvelse av feltfunksjonen deres, men at det er store mangler på utdanning innen forvaltning, som en av respondentene uttrykker tydelig:

*”Nå føler jeg at hverdagen min er HR. At jeg er en HR-person, med tanke på det å håndtere folk som blir langtidssykemeldte, håndtere konflikter, advarsler, oppsigelser. Mye som kommer med personalansvaret. Og akkurat det har jeg jo ikke hatt mye opplæring i.” (Resp. 3).*

*“Det (anm: utdanningen på Krigsskolen) samsvarer i forhold til det jeg gjør i felt, i forhold til det med taktikk og den feltmessige biten. Og så samsvarer det endel innenfor ledelse, det gjør det. Men det er mange ting innenfor det med, spesielt det styring og hvor mye tid man bruker på styring, som ikke ble omhandlet på KS, eller i veldig liten grad.” (Resp. 5)*

I intervjuene kommer det fram at kompanisjefene opplever at utdannelsen på Krigsskolen i stor grad var preget av ledelse. Funnene fra intervjuene viser at respondentene bruker så mye som 80% av hverdagen på styring, men i følge funn fra dokumentstudien er det bare 5% av utdanningsplanen som omhandler dette fagfeltet. Lai (2004) sier at det er avgjørende at det utvikles en overordnet plan for anskaffelse av nødvendig og etterspurt kompetanse, dette gjelder både umiddelbare og framtidige kompetansebehov. Man skulle jo anta at en slik overordnet plan, basert på faktiske analyser av kompetansekrav til kompanisjefsstillinger utarbeides, og deretter implementeres i utdanningen på Krigsskolen. Dersom man legger dagens arbeidshverdag til kompanisjefene til grunn, kan det se ut som om utdanningen på Krigsskolen i for stor grad fokuserer på feltfunksjon og ledelse, kontra styring. Med andre ord tyder det på at det ikke er gjennomført en god nok analyse av de faktiske oppgavene til kompanisjefene, og da spesielt oppgavene som omhandler styring.

På den annen side så påpeker også respondentene at utdanningen de får på Krigsskolen i stor grad er overførbart til mange av styringsoppgavene som de i dag må gjøre.

*“... jeg bruker det jeg har lært om det operative også innen forvaltningen. Man har jo lært seg å analysere oppdrag, hva skal vi gjøre, hva innebærer det for meg. Og man har jo blitt innprentet i å ta beslutninger, på et svakt grunnlag eller helst på et godt grunnlag, og det bruker jeg aktivt også i forvaltningen.” (Resp. 1).*

Selv om Krigsskolen ikke får dekket opp alle ferdigheter som en kadett vil ha bruk for i arbeidslivet, så utdanner de handlekraftige, beslutningsdyktige og ansvarsfulle offiserer som evner å omsette relevant kunnskap fra andre fagfelt for å fylle det kompetansegapet de har for eksempel innen styring og forvaltning. Flere av respondentene uttrykker at de drar synergier mellom styring og ledelse, slik at de også på et svakt kompetansegrunnlag kan gjennomføre de oppgavene de er pålagt. En respondent snakker om at utdanningen på Krigsskolen i størst grad er holdningsskapende. Han beskriver at det viktigste han har med seg fra utdanningen er kunnskapen og forståelsen omkring yrket. I disse tilfellene blir Lai (2004) sin

holdningskomponent knyttet til kompetansebegrepet godt illustrert. Lai mener at holdninger, meninger og verdier knyttet til en gitt oppgave vil påvirke hvordan individet velger å utnytte sin kompetanse når oppgaven skal løses (Lai 2004 i Andreassen 2008). Holdninger og profesjonsidentitet er et gjennomgående temaer på Krigsskolen. Gjennom feltøvelser tilegner man seg stridsutholdenhet, man lærer å aldri gi opp, og setter alltid oppdraget før seg selv. Legger man svarene til respondentene til grunn kan man anta at holdningsdelen av undervisningen på Krigsskolen ikke bare kommer til nytte feltfunksjon og ledelse, men også har en klar positiv overføringsverdi til styringsområder.

Likevel beskriver respondentene en bekymring rundt mangelen på utdanning innen styring og forvaltning. Flere understreker spesielt mangel på kompetanse innenfor de lover og regler som omfatter den forvaltningen som de praktiserer, da de har ansvar for både personell, materiell og økonomi. De håndterer alvorlige personellsaker som blant annet sykemeldinger og oppsigelser, men er ikke nødvendigvis kjent med hvilke retningslinjer som ligger til grunn for håndtering av slike saker. Det må understrekes at dette ikke er saker som bare håndteres på kompaninivå, men som også behandles av nivået over. Likevel er det troppsjefer og kompanisjefer som innledningsvis er ansvarlig for den initielle behandlingen og ivaretagelsen av personellet. Alt personell har tilgang til kundeportalen til HR-huset, og kan her rådføre seg med fagkyndige som er spesialister innen blant annet personellforvaltning. Utfordringene som respondentene tar opp er at behandlingstiden er lang om man velger denne løsningen, og at flere av den grunn unngår å bruke dette verktøyet. I Nordhaugs (2004) 6-trinns modell for kompetansestrategi er allerede det første trinnet i modellen å registrere kompetansebehov. Ut fra respondentenes beskrivelser kan det tyde på at det ikke er gjennomført en grundig nok analyse av kompetansebehovene på kompanisjefsnivå før HR-omstruktureringen ble iverksatt. I dette tilfellet ser ut til å ha ledet til et kompetansegap mellom det kompanisjefene kan, og de oppgavene kompanisjefene er satt til å løse på HR-siden.

Når respondentene omtaler kompetansegapet sett i lys av den nye HR-omstillingen, så går det igjen en generell bekymring hos alle over at omstillingen av HR har blitt gjennomført før de tekniske systemene for å understøtte det har blitt implementert og

er klar til bruk. Dette har ført til at personellet som tidligere jobbet med fagfeltet enten har mistet jobben sin, blitt omdisponert eller mistet tilgang til systemene de arbeider i, før personellet som skal ta over oppgavene har fått tilstrekkelig opplæring. Dette til tross for at gjennomføringsordren tydelig uttrykker at implementeringen av det nye HR-systemet skal omfatte omstillingssamtaler til alt berørt personell, opplæring i arbeidsverktøy, nye prosesser og prosedyrer, og informasjon til alle ansatte. Ordren presiserer også at det vil være risiko for en redusert kvalitet på enkelte HR-tjenester i en overgangsperiode (Hærstaben 2016). Ved å lese gjennomføringsordren blir det klart at toppladelsen i Forsvaret har utarbeidet og klargjort tiltaksplaner som skal fasilitere for at rett personell opparbeider seg riktig kompetanse. Bruk av tiltaksplaner, involvering og oppfølging fra toppladelsen er også noe Lai legger stor vekt på i sin kompetansestrategi (Lai 2004). Med bakgrunn i respondentenes svar angående kompetansebygging innenfor HR-feltet ser det ut til at utfordringen til Forsvaret kan være mangel på oppfølging og evaluering fastsatte tiltaksplanene nedover i organisasjonen. Evaluering og oppfølging er begge hovedkomponenter i Lais (2004) kompetansestrategi, strategien som Forsvaret igjen bygger på. Det kan også virke som om at toppladelsen, de som har utarbeidet tiltaksplanene, ikke har klart å videreformidle viktigheten og intensjonen til disse implementeringstiltakene nedover i organisasjonen. Selv om de nettbaserte kursene ligger klare, virker det som om det mangler klar ledelse i form av videreformidling rundt hvor, hvordan og hvorfor dette skal gjennomføres.

*“Jeg synes for eksempel at man innfører disse nye systemene før kompetansen er på plass. At man kanskje er litt ivrig på å komme i gang med å bruke de nye systemene, før man har sikret at kompetansen er tilstede ... Men samtidig så er jeg også klar over at det legges opp til at det skal være for eksempel nettbaserte kurs tilgjengelig, og opplæring innenfor det som skal implementeres, men igjen hvis det ikke er et krav eller det ikke blir satt av tid, så blir det ikke prioritert. Og da prøver og feiler man i stedet, og irriterer seg over det man ikke får til.” (Resp. 5).*

En respondent uttrykker også en bekymring over at HR-transformasjon har blitt iverksatt samtidig som Forsvaret skal innføre en ny militær ordning:



*“En ting er jo å skulle innført det når alt var som før og alle kjente systemet, men når man har to ting som skal gjøres samtidig så gjør det jo at det blir ekstra vanskelig. Så vi har hatt en del uklarheter rundt hvordan prosesser skal løses, hva slags retningslinjer som gjelder, hvordan skal saksgangen gå og så videre .. det er så vidt jeg vet ikke kommet noe veiledning på hvordan du faktisk skal gjøre det.” (Resp. 3).*

Dette belyser ytterligere en utfordring som samtlige respondenter har tatt opp, mangel på kompetanse på nye arbeidsoppgaver hos utøvende personell. Flere av respondentene har tatt opp at de mangler innføring i de nye systemene, opplæring på lover og regler som gjelder for deres arbeidsoppgaver, og at saksgangen og overordnede myndigheter er uklare. Også her ser vi at det kan virke som Forsvaret ikke har klart å gjennomføre en grundig nok kompetanseanalyse slik Lai (2004) presiserer i sin kompetansestrategi. De fleste har lært å gjøre de nye oppgavene gjennom prøving og feiling, eller latt være å gjøre de i sin helhet. En av respondentene får spørsmål om dette kan føre til at arbeidsoppgaver tar lenger tid eller glipper, og svarer på dette:

*“Jeg tror nok begge deler. Jeg tror noen oppgaver, eller jeg skal ikke si oppgaver, men saker som omhandler personell kan bli utsatt i lang tid. Man tar ikke tak i det, for terskelen for å ta det gjennom HR-huset blir for høy og den tiden det tar gjennom egen avdeling blir for lang.” (Resp. 5).*

For å sørge for at offiserer som tiltretr i stilling som kompanisjefer har den kompetansen og erfaringen de behøver så skal avdelingene benytte seg av en såkalt karriere- og tjenesteplan. Dette skal være bakgrunnen for kompetansestyringen i alle avdelinger og sørge for at offiserenes karriereløp er forutsigbart og oversiktlig både for den enkelte offiser, men også for avdelingen. *“Utgangspunktet vårt er jo karriere- og tjenesteplan. Den er jo på en måte bakgrunnen for den kompetansestyringen som vi gjør ... Så den prøver vi å sikte etter i forhold til stillinger vi motiverer folk til å søke.” (Resp. 1).* Det viser seg likevel at det bare er én av fem respondenter som aktivt bruker karriere- og tjenesteplan i forbindelse med utvikling av personellet i sin avdeling. Selv om kompanisjefer er delaktig i bemanningsprosessene i bataljonen, så meddeler flere at de ikke opplever dette som en prosess som er styrt ovenfra.

*“Nei, jeg føler det er litt ad hoc jeg. Litt sånn “hvor mange steiner har vi, hvor mange steiner fikk vi igjen”. Nei, jeg synes ikke bataljonen noensinne har vært flink til å drive med sånne type ting, kompetanse og karriereplaner. Jeg har aldri hørt om hva bataljonen vil med meg, og hvor god jobb jeg gjør.” (Resp. 4)*

*“Nei, jeg tror ikke det legges en plan, men man prøver å identifisere hvem som er aktuelle kompanisjefskandidater og legger tilrette for at man får tjenesteerfaringen man trenger. Det betyr at man får riktig og tilstrekkelig troppsjefserfaring, og at man kanskje får bataljonsstabstjeneste eller NK-kompani, slik at man er konkurransedyktig. Utover det i liten grad i forhold til kurs, kompetanse og slike ting.” (Resp. 5)*

For å minimere kompetansegap som oppstår kommer det fram at Forsvaret tilbyr ulike kurs innenfor flere fagfelt, slik at brukere i større grad skal inneha nødvendig kompetanse for å utøve sin jobb. En utfordring som tas opp av respondentene er at det kun er få av disse kursene som er pålagt, som igjen fører til at de færreste prioriterer dette for seg selv. HMS- og linjelederkurs er eksempler på pålagte kurs som alle kompanisjefene har vært gjennom. Forvaltningskurs for tiltredende avdelingssjefer er et annet eksempel på et kurs som kun èn av fem respondenter har vært gjennom, men som er tilgjengelig for alle kompanisjefer. Det respondentene tar opp som en vel så viktig faktor som både utdanningen på Krigsskolen og eventuell etterutdanning i avdeling, er den erfaringen man har med seg etter å ha jobbet i Forsvaret i flere år. Denne erfaringsbaserte kompetansen, også kjent som realkompetansen (Saga Corporate Advisors 2011) ser på mange måter ut til å være den viktigste kompetanseheveren for kompanisjefene før de tiltrer i stilling.

### 5.1.1 Oppsummering

Funnene våre viser at det er et klart kompetansegap mellom utdanningen offiserene får på Krigsskolen og det arbeidet de utøver som kompanisjefer i avdeling. Samtlige kompanisjefer sier utdanningen gjør de robuste til å løse de feltmessige funksjonene,

taktikk, plan- og beslutningsprosess og ledelse, men at undervisningen på styringssiden ikke strekker til i forhold til dagens kompetansekrav på kompanisjefsnivået. Man ser et tydelig kompetansegap innenfor feltene økonomi, HR, lovdata, og bruk av det elektroniske dataverktøyet FIF. Det kommer fram at det tilbys korte obligatoriske kurs (2-5 dager) innenfor noen av disse fagfeltene (lønn og HMS), men at man i stor grad må bero seg på erfaring fra andre tjenestestillinger for å opparbeide seg realkompetanse innenfor de ulike områdene. Utfordringen med å belage seg på realkompetanse er at karriere- og tjenesteplanen kun er veiledende, og hvilke stillinger den enkelte sitter i før man tiltrer som kompanisjef er veldig varierende. Det eneste kravet er ha tjenestegjort to år som troppssjef, en stilling som ikke innebærer forvaltning av blant annet økonomi. Når det er sagt, ser vi likevel at offiserene utnytter det de har lært innenfor ledelse der hvor dette har en overføringsverdi til de forvaltningsmessige oppgavene stillingen innbefatter. I analysen kommer det fram at Krigsskolen søker å utdanne ledere som er handlingskraftige og besluttsomme, og som er vant til å ta avgjørelser på svakt grunnlag. Selv om kompanisjefene ikke alltid opplever å ha den rette kompetansen til å ta en avgjørelse innenfor styring, ser det ut til at Krigsskolens lederutdanning har lært kompanisjefene at det er bedre å ta en avgjørelse basert på et svakt grunnlag, enn å ikke å ta en avgjørelse i det hele tatt. Denne grunntanken, sammen med opparbeidet realkompetanse og ledelsesutdanning ser ut til å være det som muliggjør framdriften i den administrative hverdagen til kompanisjefene.

## 6 Konklusjon

Så, hvordan preges lederrollen til offiserer av henholdsvis styring og ledelse? Og hvordan sammenfaller offiserenes praksis i lederposisjonen med deres kompetanse og utdanningsbakgrunn?

Analysen viser at hverdagen til de offiserene vi har intervjuet er klart preget av styring i større grad enn ledelse. Det er et økt krav til forvaltning og mål- og resultatstyring som vi finner igjen i Stortingsproposisjon nr. 73 (2011-2012) kombinert med en nedskjæring av forvaltningsstillinger i Forsvaret med bakgrunn i McKinsey-rapporten (2015). I tillegg skal dette balanseres med tildeling og prioritering av midler, og kan

være noe av grunnen til den økte forvaltningen. Arbeidsoppgavene er de samme som før, men kravene til rapportering har økt. Personellet som før hadde utdanning og kompetanse på fagfeltet er nå i hovedsak omdisponert som rådgivere i større grad enn utøvere. Dette har ført til at forvaltningsoppgavene har forplantet seg nedover på lavere nivå, som igjen har fått en direkte konsekvens for kompanisjefer og deres undergitte. Flere av kompanisjefene uttrykker et stort ønske om å få utøve mer ledelse og i større grad være tilstede hos sine undergitte, men viser også forståelse for de pålagte forvaltningsoppgavene de må utføre.

FFOD (Forsvaret 2014: b) beskriver at ledere må være tilstede der de kan utøve ledelse på best mulig måte, og kompanisjefene underbygger dette i sine uttalelser. Funnene viser likevel at hvor dette faktisk er divergerer i stor grad fra hver enkelt sjef, deres opplevelse av egen rolle og avdelingens egne behov. Avdelingene ser også ut til å tilpasse hvor mye av forvaltningen som skal treffe på lavt nivå, og derfor kommer det frem at mengden styring som utøves på kompanisjefsnivå er ulik fra avdeling til avdeling. Den største bekymringen som fremkommer blant respondentene er at sikkerheten kan bli svekket og personellsaker kan bli dårligere ivaretatt når kompanisjefer som ufaglærte innen HR-feltet skal forvalte disse i stor grad på egenhånd. Det oppleves som alarmerende når kompanisjefer uttrykker at personellsaker prioriteres ned, eller ikke tas tak i i det hele tatt, på grunn av kompanisjefenes manglende kompetanse og tid til å håndtere saken. Dette indikerer en åpenbar kompetansemangel hos de kompanisjefene vi har intervjuet, og funnene viser at dette kan være basert på både manglende utdanning fra Krigsskolen og manglende tilbud og prioritering av utdanning i ettertid.

Funnene våre viser at det er et klart kompetansegap mellom utdanningen offiserene får på Krigsskolen og arbeidet kompanisjefene utøver i avdeling. Skolen prioriterer i større grad utdanning innenfor ledelse og offiserenes operative feltfunksjon, enn styring og forvaltning. Spesielt kompetanse innen lovdata og økonomi trekkes frem som ønskelig blant respondentene, sammen med opplæring i dataverktøy som FIF. Foruten to års erfaring som troppsjef, linjelederkurs og HMS-kurs fremkommer det at Forsvaret stiller lite krav til pålagt kompetanse før tiltredelse i stillingen som kompanisjef. Dette innebærer at hver enkelt person selv i stor grad kan velge hvilke

kurs de prioriterer tiden sin på og derfor også hvilke kurs (og kompetanse) de velger bort.

Ved å ha identifisert dette kompetansegapet kan man anta at Forsvaret ikke har klart å gjennomføre en grundig nok kompetanseanalyse slik Lai (2004) presiserer i sin kompetansestrategi. For å dekke opp for denne manglende utdanningen uttaler alle kompanisjefene at opparbeidet erfaring fra ulike stillinger og avdelinger på mange måter er en forutsetning for å kunne gjøre jobben som kompanisjef. Denne realkompetansen dekker på noen områder opp for manglende formell kompetanse. I tillegg har flere av kompanisjefene uttrykt at den robuste utdannelsen Krigsskolen har gitt dem innenfor ledelse, herunder evne til å ta beslutninger, være handlekraftig og ansvarsfull, også dekker noe av behovet for forvaltningsutdanning, da de samme verktøyene er overførbare til flere fagfelt.

Vi har sett i oppgaven at styring preger kompanisjefenes hverdag i større grad enn ledelse, og analysen viser et kompetansegap mellom utdanningen offiserene får på Krigsskolen og de ferdighetene de har behov for i avdeling. Funnene er basert på uttalelser fra fem respondenter og undersøkelsen av fire dokumenter, og er i høyeste grad gyldig i forhold til de det gjelder, men om det også treffer andre kompanisjefer og avdelinger vil bare være antagelser. Selv om det nok er sannsynlig at disse funnene kan ha gyldighet i andre sammenhenger, så har de en tydelig begrensning med bakgrunn i oppgavens størrelse. For videre forskning vil vi derfor anbefale at utvalgets størrelse utvides, slik at funnene kan generaliseres. Det kan også være interessant for andre å se på hvordan det identifiserte kompetansegapet skal fylles, om det være seg gjennom endring i utdannelsen på Krigsskolen, utdanning i avdeling eller omorganisering av arbeidsoppgaver på lavt nivå. Skal kompanisjefens jobb tilpasses den utdanningen vedkommende har, eller skal utdanningen tilpasses jobben som skal gjøres.

Til slutt ønsker vi å trekke frem oppgavens tittel og dens betydning for problemstillingen. "Operative ledere i et administrativt miljø" er et ordspill på det tidligere slagordet til Hærens skoler som uttalte at de skulle utdanne "handlekraftige ledere i et operativt miljø". Sistnevnte er fortsatt høyst relevant og gyldig, men vi

håper at oppgaven og dens funn har belyst at Forsvaret ser ut til å utvikle seg i en retning hvor de ansattes kompetanse ikke er tilstrekkelig til de oppdrag de skal løse.

## Kildeliste

Andreassen, B (2008) *Strategisk kompetansestyring i Forsvaret; Hvordan er Forsvarets evne til kompetanseanalyse som grunnlag for kompetansestrategi og tiltak?* Oslo: Forsvarets Stabsskole

Barker, R.A (2001) *The Nature of Leadership*. London: SAGE publications

Berg, I.H og Kvalvik, S.N (2015) *Makroøkonomiske trender 2015 - utvikling i norsk og internasjonal forsvarsøkonomi*. FFI-rapport 2015 / 00322. Hentet ned 06.02.17 på: <https://www.ffi.no/no/Rapporter/15-00322.pdf>

Bogen, O og Håkenstad, M (2015) *Balansegang: Forsvarets omstilling etter den kalde krigen*. Oslo: Dreyers forlag

Bones, F (2016) *En troppsjefs svanesang*. I *Forposten* vol 1: 10 - 11

Byrkjeflot, H (1997) *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P.G., Røvik, K.A (2015) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget

Cuban, L (1988) *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. New York: State University of New York Press

Forsvaret (2007) *Forsvarssjefens Forsvarsstudie 2007 Sluttrapport*. Oslo: Forsvaret. Hentet ned 11.02.17 på: <https://forsvaret.no/ifs/ForsvaretDocuments/Forsvarssjefens%20forsvarsstudie%202007.pdf>

Forsvaret (2014: a) *Krigsskolens historie*. Oslo: Forsvaret. Hentet ned 05.02.17 på:  
<https://forsvaret.no/hogskolene/krigsskolen/om-krigsskolen/historie>

Forsvaret (2014: b) *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. Oslo: Forsvaret. Hentet ned  
18.02.17 på: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/id/317149/FFOD%202014.pdf>

Forsvaret (2015: a) *Forsvarssjefens Fagmilitære Råd*. Oslo: Forsvaret. Hentet ned  
01.02.17 på: [https://forsvaret.no/fakta\\_/ForsvaretDocuments/EtForsvariEndring-Nett.pdf](https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/EtForsvariEndring-Nett.pdf)

Forsvaret (2015: b) *LOS-programmet i Forsvaret - for økt operativ evne*. Hentet ned  
30.03.17 på: <https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/los-programmet>

Forsvaret (2016: a) *Ny militærordning*. Oslo: Forsvaret. Hentet ned 05.02.17 på:  
<https://forsvaret.no/tjeneste/ny-militaerordning>

FSS (2005) *Konsept for kompetansestyring i Forsvaret*. Oslo: Forsvarets Skolesenter

Furulund, F (2016) *Modernisering og effektivisering av Forsvarets HR-virksomhet*.  
Rena: Høgskolen i Hedmark

Grønmo, S (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget

Hæren (2016) *Stillingsbeskrivelse for kompanisjefer i Hæren*. Bardufoss: Hærstaben

Hærstaben (2016) *Gjennomføringsordre - omstilling av HR i Hæren*. Bardufoss:  
Hærstaben (B)

Høst, T (2011) *Ledelse - en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget

Jacobsen, D.I (2011) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen:  
Fagbokforlaget

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

Jacobsen, D.I og Thorsvik, J (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

KAFO Landsstyre (2017) *Et rotterace for å spare penger på krigsskoleutdanningen*. Oslo: Befalets Fellesorganisasjon. Hentet ned 06.05.17 på:  
<https://www.bfo.no/nyhetartikkel/et-rotterace-spare-penger-pa-krigsskoleutdanningen>

Karadash, R.J (2017) *Mennesket er IKKE forsvarets viktigste ressurs*. Oslo: Norges Offisersforbund. Hentet ned 06.05.17 på: <https://www.nof.no/arkiv/Mennesket-er-IKKE-lenger-Forsvarets-viktigste-ressurs>

Klassekampen (2008) *Mørke skyer. Dagens leder - fredag 15. august 2008*. Oslo: Klassekampen. Hentet ned 11.02.17 på:  
<http://www.klassekampen.no/54690/article/item/null/morke-skyer>

Kotter, J.P (1988) *The Leadership Factor*. New York: The Free Press

Kotterman, J (2006) *Leadership Versus Management: What's the Difference?* I The Journal for Quality and Participation vol. 2: 13 - 17

Krigsskolen (2010 - 2011) *Studiehåndbok 2010 - 2011. Bachelor i militære studier, ledelse og landmakt, treårig utdanning*. Oslo: Krigsskolen

Krigsskolen (2012 - 2013) *Studiehåndbok 2010 - 2011. Bachelor i militære studier, ledelse og landmakt, treårig utdanning*. Oslo: Krigsskolen

Lai, L. (2004) *Strategisk kompetansestyring* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Martinsen, Ø.L (2013) *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk

McKinsey & Company (2015) *Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren*. Hentet ned 06.02.17 på:  
<https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/150317modernisering-og-effektivisering-av-forsvarssektoren.pdf>



Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall

Nordhaug, O. (2004) *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., Matthiesen, S.B (2013) *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget

Røvik, K.A (2014) *Trender og translasjoner - ideer som former det 21. Århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget

Saga Corporate Advisors (2011) *Kompetansesituasjonen i kommunene*.

Hentet ned 01.02.2017 på:

[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/vedlegg/komm/datert\\_rapport\\_kompetanse\\_i\\_kommunene.pdf/](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/vedlegg/komm/datert_rapport_kompetanse_i_kommunene.pdf/)

Skaug, R. (2012) *Utdanning for fremtidens offiserer. KS fagrapport 2 / 12*. Oslo: Krigsskolen

Stortingsproposisjon nr. 45 (2000 - 2001) *Omlegging av Forsvaret i perioden 2002 - 2005*. Oslo: Forsvarsdepartementet. Hentet ned 11.02.17 på:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-45-2000-2001-/id204348/sec1>

Stortingsproposisjon nr. 73 S (2011 - 2012) *Et forsvar for vår tid*. Oslo:

Forsvarsdepartementet. Hentet ned 11.02.17 på:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop-73-s-20112012/id676029/sec1>

Strand, T (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget

# Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

## Formålet med prosjektet

Denne oppgaven er vår avsluttende del av et erfaringsbasert masterprogram i Strategisk ledelse og økonomi ved Universitet i Tromsø.

Problemstillingen vår fokuserer på forholdet mellom utøvd styring og ledelse på kompanisjefsnivået, hvorfor det er som det er, og hvorvidt dagens oppgaver utført av kompanisjefer samsvarer med utdanningen kadettene får på Krigsskolen. Undersøkelsen fokuserer først på styring og ledelse, og deretter på kompetansestrategi.

Problemstilling:

Hvordan preges lederrollen til offiserer av henholdsvis styring og ledelse? Og hvordan sammenfaller operativ rolle med offiserens kompetanse og utdanningsbakgrunn?

## Hvorfor og hvordan kandidaten er plukket ut.

Vi har benyttet ulike kontaktpunkt for å finne fram til aktuelle kandidater. Begge jobber i Brigade Nord og kjenner derfor godt til avdelingene vi ønsket å intervjuer. Ved å sende mail til "kontaktpostboksene" i de ulike bataljonene med forespørsel om å få intervjuer bataljonens kompanisjefer fikk vi ditt navn i retur.

Intervjuet er frivillig og at en kan trekke seg når som helst uten å måtte oppgi grunn til at man trekker seg.

Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, samt Forsvarets høyskole.

## Varigheten på intervjuet.

Varigheten på intervjuet antas å være ca. 60 min, maks 90 min. Ettersom vi leder samtalen med å stille spørsmål, vil vi også holde øye med tiden og overholde denne. Ved behov for pauser er det selvfølgelig bare å si ifra. Vi legger ikke opp til pauser i løpet av intervjuet. Venter du noen viktige telefoner, eller er det andre ting på programmet ditt som vil kunne påvirke intervjuet?

Beskyttelse av opplysningene mot spredning til uvedkommende.

Vi vil gi den enkelte informant et unikt nummer som knyttes til en navneliste. Denne listen makuleres når oppgaven er ferdig. Personalopplysninger og datamateriale fra intervjuene vil bli oppbevart og behandlet som fortrolig informasjon.

#### Hvordan skal dataene brukes

Empiriske funn fra informanten vil ikke bli knyttet spesifikt til organisatoriske enheter, og vi vil sørge for at funnene ikke blir direkte knyttet mot den enkelte informant ved å unnlate å benytte navn på intervjuobjekter i oppgaven.

#### Lydopptak

Vi ønsker å benytte lydopptaker under intervju for å få et best mulig grunnlag for referatskriving. Lydopptakene vil bli lagret på forsvarlig måte inntil oppgaven er levert og vil deretter bli slettet. Lydopptaker vil ikke bli brukt dersom informanten ikke ønsker det.

#### Hva vi sender tilbake i forlengelse av intervjuet

Hvis ønskelig så sender vi en rapport / sammendrag på det som er nedtegnet. Det vil også være mulig å få tilsendt masteroppgaven når denne er ferdig og vurdert av sensor.

#### Signering og samtykke

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i studien.

Sted/Dato.....Signatur.....Tlf.....

## Vedlegg 2: Intervjuguide

### Informantens bakgrunn:

- KS 1
- KS 1 og KS 2
- KS 1, KS 2 og HEMS
- 3-årig KS

### Styring og ledelse

- Ledelse og styring handler om å nå mål gjennom andre, hvor ledelse utnytter mellommenneskelige forhold, samspill og motivasjon, mens styring bruker formaliserte virkemidler som rutiner, rapporteringer og overvåkning.
  - Hvilke oppgaver bruker du tid på i det daglige?
    - Hvor mye tid?
  - Hvilke(n) oppgave er de(n) viktigste?
  - På hvilken måte samsvarer arbeidsoppgavene som kpsj, med forventningene du hadde til denne tjenesten fra KS?
- Alle kompanisjefer i Hæren har i utgangspunkt samme stillingsbeskrivelse, men ett av punktene kan de ulike våpengrenen selv tilpasse sitt våpen
  - Når vi ser på den generelle stillingsbeskrivelsen til en kompanisjef i Hæren (har med et eksemplar til intervjuet), hvordan synes du den gjenspeiler de arbeidsoppgavene du løser i din arbeidshverdag?
- Med innføringen av HR-transformasjon har mye administrasjonsarbeid blitt sentralisert (feks ved at arbeidsoppgaver er flyttet fra S1-seksjonene til HR-huset, familiekoordinatorer er fjernet og innkjøpere skal flyttes til Oslo), og mer saksbehandling er gitt til linjeledere på alle nivå, helt ned til troppsjeffsnivået, som skal løse dette gjennom nye IT-løsninger. Dette argumenterer Forsvarssjefen for at blant annet har til hensikt å redusere mengden administrasjon og øke operativ evne for Forsvarets operative avdelinger, da økonomiske midler vil spares ved å redusere antallet administrative stillinger.
  - Hva er din erfaring omkring dette, har du noen refleksjoner rundt det?
  - Hvordan opplever du at dette har fått betydning på KPsj. nivå?

- Hvordan opplever du implementeringen av dette nye systemet, spesielt med tanke på kompetansetilføring for feks linjeledere?

### Strategisk kompetansestyring

- I hvilken utstrekning samsvarer utdanning du fikk på Krigsskolen med de dagligdagse arbeidsoppgavene du står overfor i dag?
- I hvilken grad opplever du at utdanningen du fikk på Krigsskolen, og eventuell pålagt etterutdanning i regi av Forsvaret, bidrar til at du har forutsetning til å gjennomføre jobben som kompanisjef på en effektiv måte?
- I hvilken grad gjennomføres det kompetansearbeid for operative offiserer som sikter mot kompanisjefstjeneste?
- Ved opprykk til en ny stilling følger også nye arbeidsoppgaver, og i enkelte stillinger får man helt nye ansvarsområde. Hvordan opplever du at det legges til rette for at arbeidstaker skal kunne løse nye arbeidsoppgavene som treffer når man skifter stilling?

### Organisasjonsendring

- Forsvaret blir i 2015 pålagt et krav om avbyråkratisering og effektivisering (Stortinget 2015), og Forsvarssjefen uttrykker i sitt fagmilitære råd (2015) at han skal ha en reduksjon i administrasjon gjennom sammenslåing og samlokalisering av kompetanse, som blant annet skal ha til hensikt å øke organisasjonens effektivitet og operative evne. Avbyråkratisering- og effektiviseringsreformen pålegger alle (politisk prioriterte) statlige virksomheter å gjennomføre tiltak for å bli mer effektive, sikre effektiv ressursbruk, mindre byråkrati og bedre økonomisk forvaltning (Stortinget 2015).
  - Hvordan opplever du at disse endringene har virket inn på din jobb som kompanisjef?