



Fakultet for biologi, fiskeri og økonomi

Organisasjonskultur for samvirke i Hæren

- Kulturens funksjon i hierarkiske organisasjoner

Kjell Gjertsen

Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi, BED-3910, juni 2022

Forord

Det å studere Strategisk ledelse og virksomhetsstyring for en offiser kan man tenke er en grei påbygging av tidligere ledelsesutdanning, men det har vist seg å være så mye mer. Jeg har nå fått en økt innsikt i prosesser for virksomhetsstyring også utenfor offentlig sektor, og ikke minst igjennom denne oppgaven fått en økt dybdeforståelse for kulturens rolle i organisasjoner.

Takk Nina for din laange tålmodighet, nå skal vi endelig pusse opp huset.

Takk også til Kaspar, Erik og Tobias for deres overbærenhet, nå skal vi også henge mer.

Takk til Hærstaben for tilrettelegging slik at jeg kunne gjennomføre dette studiet, og takk til alle deltakere fra Hærens avdelinger som har stilt opp til intervju.

Takk til Line Mathisen og Siri Ulfsdatter Søreng ved UIT for å veilede meg til å forstå konseptet med en masteroppgave.

Takk også til Øyvind for den lokale veiledningen.

Troms 1.juni 2022

Kjell Gjertsen

SAMMENDRAG

Hierarkiske organisasjoner er ofte bygget rundt høy grad av vertikal koordinering og faglig spesialisering, slik det er med Hæren. Allikevel gjennomfører avdelingene i Hæren komplekse samvirkeoperasjoner som fordrer høy grad av horisontal koordinering.

Formell struktur, ledelse og organisasjonskultur, alle omgitt av omgivelsene i samfunnet, skaper i fellesskap effektene i organisasjoner. Faktorene har tydelig forskjellig funksjon, men hvordan er samspillet?

I hierarkiske organisasjoner som Hæren vil det være naturlig å tro at formell struktur og ledelse dominerte utførelsen, men hva når operasjonskonsepter bryter med strukturen?

Denne masteroppgaven ser nærmere på effekten Hærens organisasjonskultur har for å skape horisontal koordinering, eller samvirke som vi kaller det i Hæren.

Undersøkelsen har sett bredt på organisasjons- og samvirketeori, og benyttet både intervju og dokumentundersøkelser til å analysere forholdene for samvirke.

Konklusjonen er at samvirke i Hæren er kulturelt drevet, med gode forutsetninger for høy horisontal koordinering.

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	Temabeskrivelse.....	1
1.2	Problemstilling	3
1.3	Avgrensninger	4
1.4	Oppgavens oppbygning	4
2	Casebeskrivelse; bataljonsstridsgrupper i Hæren.....	5
2.1	Forsvaret som etat og organisasjon i samfunnet	5
2.1.1	Hærens rolle i Forsvaret	6
2.1.2	Hærens oppgaver og hensikt.....	6
2.1.3	Hærens hierarkiske strukturinndeling	6
2.1.4	Forsvarets inndeling i personellkategorier.....	7
2.2	Bataljonsstridsgruppenes plass i Hærens struktur.....	7
2.2.1	Intern struktur i bataljonsstridsgruppene	8
2.3	Styring i Forsvaret og Hæren.....	9
2.4	Ledelse i Forsvaret og Hæren	10
2.5	Hærens kultur	10
3	TEORI.....	11
3.1	Overordnet organisasjonsteori	11
3.1.1	Definisjon på organisasjon	12
3.1.2	Offentlige organisasjoner – hva er forskjellen?	12
3.1.3	Perspektiver ved forskning på organisasjoner	13
3.2	Omgivelser	14
3.3	Formell struktur.....	16
3.3.1	Mål og strategier	16
3.3.2	Organisasjonsstruktur.....	17

3.3.3	Organisasjonstyper	18
3.4	Ledelse og styring	19
3.5	Organisasjonskultur.....	20
3.5.1	Definisjon og perspektiver.....	20
3.5.2	Utledning av innholdet i definisjonen	21
3.5.3	Hva utformer organisasjonskultur.....	24
3.5.4	Organisasjonskulturens funksjoner	30
3.5.5	Typer av organisasjonskultur.....	31
3.5.6	Sammenheng mellom organisasjonskultur og formell struktur.....	34
3.5.7	Sammenheng mellom kulturtypene og effekt på resultat	34
3.6	Militært samvirke som konsept.....	35
3.6.1	Begrepsavklaring – definisjon samvirke.	35
3.6.2	Militærteori om samvirke	36
3.6.3	Beredskapsteori om samvirke	37
3.7	Tidligere forskning på kultur og samvirke i Hæren	41
4	METODE	42
4.1	Tillatelser for forskningen	42
4.2	Forskningsdesignet.....	42
4.3	Forskning på kultur – metodevalg.....	43
4.4	Etiske perspektiv - Nærhet og avstand, samt habilitet.	45
4.5	Gyldighet og troverdighet (Validitet og Reliabilitet)	45
4.5.1	Intern gyldighet.....	45
4.5.2	Ekstern gyldighet	49
4.5.3	Pålitelighet	50
4.6	Analytisk tilnærming	52
5	Funn	53
5.1	Styringsdokumenter.....	53

5.1.1	Håndbok i stabstjeneste for Forsvaret	53
5.1.2	Forsvarets verdigrunnlag	53
5.1.3	Grunnsyn på ledelse	54
5.1.4	Hærens profesjons- og organisasjonsidentitet.	55
5.1.5	Hærens kulturuttrykk.....	56
5.2	Funn fra intervju.....	57
5.3	Tidligere forskning på samme tema	61
5.3.1	Identifiserte kulturtyper i Hæren.....	61
5.3.2	Samvirke som kjerneområde i Hæren	62
6	ANALYSE	63
6.1	Er militært samvirke et formelt eller kulturelt fenomen?	63
6.1.1	Omgivelser.....	63
6.1.2	Formell struktur.....	64
6.1.3	Ledelse.....	65
6.1.4	Organisasjonskultur.....	65
6.1.5	Perspektivet kan avgjøre – fenomenet oppsummert	66
6.2	Hvordan bygges en kultur for samvirke i Hæren?	66
6.2.1	Det etiske moment.....	67
6.2.2	Involveringsbevisshet	67
6.2.3	Koordinering	68
6.2.4	Komplementær kompetanse	69
6.2.5	Læring.....	70
6.2.6	Maktbalanse	71
6.2.7	Organisasjons- og kulturkunnskap	72
6.2.8	Presisjonskommunikasjon	73
6.2.9	Profesjonslogikk.....	74
6.2.10	Redskapsmestring	75

6.2.11	Rollebevissthet	76
6.2.12	Samhandlingstrening	77
6.2.13	Situasjonsforståelse, fortolkninger og forventninger	77
6.2.14	Teft	78
6.2.15	Tillit, trygghet, åpenhet	79
6.2.16	Har Hæren en kultur for samvirke?.....	80
6.3	Sammenligning med trekk ved kulturtyper.	81
6.3.1	Hierarkikulturen	81
6.3.2	Markedskulturen	81
6.3.3	Klankulturen	82
6.3.4	Adhokratikulturen	82
6.3.5	Hvilken kulturtype gir best forutsetning for samvirke.	83
7	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	83
7.1	Samvirke et kulturelt fenomen.....	83
7.2	Hærens kultur for samvirke	83
7.3	Ønsket kulturtype for samvirkeoperasjoner.....	84
7.4	Konklusjon.....	85
7.5	Anbefalt videre forskning og utvikling på temaet.....	85
	Referanseliste	86
	Vedlegg A: Intervjuguide	89
	Vedlegg B: Godkjenning NSD.....	90
	Vedlegg C: Godkjenning Forsvarets høyskole	92
	Vedlegg D: Godkjenning Hæren.....	93

1 INNLEDNING

Masteroppgaven min i Strategisk ledelse og økonomi ved Norges arktiske universitet (UIT) vil undersøke funksjonen organisasjonskultur kan ha som faktor i resultatene som skapes i hierarkiske og byråkratiske organisasjoner. Man kan lure på i hvilken grad det er rom for en organisasjonskultur i hierarkiske og byråkratiske systemer hvor mye er regulert; kan det samtidig under skallet være plass til både individer og kultur? Er summen av organisasjonens faktorer for effekt konstant, eller vil flere sterke faktorer kunne gi økt effekt og resultat?

Oppgaven er som tittelen indikerer fokusert på den norske Hæren, et typisk eksempel på en hierarkisk organisasjon med sterk fagliginndeling av strukturen. Samtidig fremheves samvirke som et bærende konsept for Hærens oppdragsløsning, både internt gjennom doktriner og ordrer, samt eksternt som profilering av Hæren.

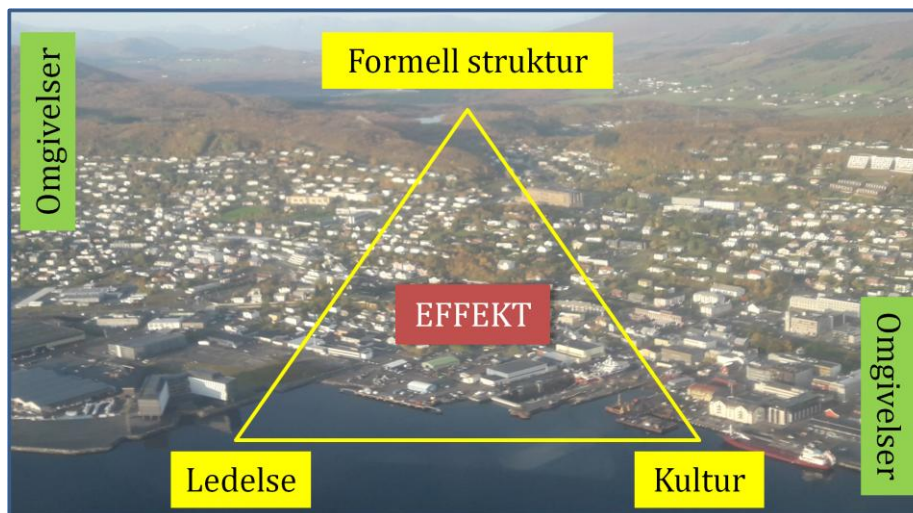
Oppgaven vil undersøke forhold mellom organisasjonskultur og formell struktur, hvordan horisontal koordinering utvikles som kulturelt trekk, samt hvordan Hærens kultur for samvirke passer inn i teoriens kulturtyper. Er det slik at kulturelle trekk kan motvirke strukturelle trekk, eller vil vi kunne se at de komplementerer hverandre?

Egen motivasjon for forskningen ligger i min tilknytning til Hæren, med ledererfaring fra forskjellige avdelinger og nivå. Jeg ønsker å få en mer empirisk forståelse om organisasjonskulturens innvirkning på avdelingenes effekt som bidrag til utførelse av mine egne oppgaver. Videre håper jeg også å kunne beskrive et område av Hærens operasjonsmodus som i dag oppleves mangelfullt i Hærens publikasjoner.

Oppgaven er gjennomført med kvalitativ metode, med både dokumentanalyse og intervju, noe som skal skape dybde og troverdighet i forskningsresultatet.

1.1 Temabeskrivelse

Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 16-18) viser til enkeltfaktorer fra organisasjonsteori som påvirker organisasjoners resultat og effekt, blant annet: Ledelse, formell struktur, organisasjonskultur, samt omgivelser. Disse faktorene kan sies å henge sammen i et variabelt påvirkningsforhold som illustrert i figur 1, hvor faktorenes påvirkningsevne vil variere ut fra gjensidige relasjoner internt og graden av omgivelsenes rolle.



Figur 1: Faktorenes tilknytning til effekt. Foto/ill: egen.

Vi kan se på faktorene i figur 1 som grunnsteinene i en organisasjon. Det er viktig å merke seg at graden av tilstedeværelse for den enkelte faktor kan variere; noen organisasjoner kan bære stor preg av kulturen mens andre praktisk talt ikke har kultur som påvirker effekten i det hele tatt. Videre vil faktorene noen ganger være i motsetningsforhold, og andre ganger understøtter de hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 17). Utenpå organisasjonen ligger omgivelsene som påvirker ikke bare de tre interne faktorene, men da også er den faktoren som gir tilbakemelding på effekten fra organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 18). Der tidligere organisasjonsutvikling primært konsentrerte seg om den formelle strukturen, har det kommet en tydelig dreining til å i større grad inkludere menneskelige behov og etter hvert også omgivelsene (Skogstad, 2017, s. 383)

Forestillinger knyttet til militære organisasjoner gjentar ofte et inntrykk av at de utgjør en sterkt hierarkisk organisasjon, som kan oppleves firkantet, rigid og prosedyretro, (Bollmann, 2020) (Haualand, 2021). Forsvaret har som militær organisasjon en tydelig og gjennomgående hierarkisk oppbygging med funksjonsbasert inndeling (Det kongelige Forsvarsdepartement, 2020b). Forsvaret kan altså betraktes som en organisasjon som er byråkratisk og autoritær etter et instrumentelt perspektiv (Christensen, Egeberg, Lægred, Roness & Røvik, 2015, s. 34-51). Tidligere forskning viser at til tross for utvikling i ledelsesfaget bevarer Forsvaret evne og rom for tradisjonelle og autoritære ledelsesformer med sentraliserte trekk (Johnsen & Lunde, 2011). Denne forskningen peker på forklaringer som er knyttet til kjerneoppgavene og forutsetningene gitt i den enkelte situasjon.

Samtidig fremhever militære doktriner og manualer, nasjonale så vel som fra NATO, både en beskrivelse av militær strukturell organisering og viktigheten av kombinerte effekter basert på horisontal koordinering. I militær sjargong benyttes *samvirke* som begrep for horisontal koordinering. Dette kan være samvirke både internt mellom militære enheter samt eksternt mot andre myndigheter og organisasjoner (Forsvarets stabsskole, 2004, s. 9) (Forsvarets høgskole, 2014, s. 9) (NATO, 2018, s. 1;14 -16) (Forsvarets høgskole, 2019, s. 251) (Hæren, 2021, s. 23). Evne til samvirke er altså en uttalt suksessfaktor i militære operasjoner.

Innenfor faktoren formell struktur finner vi prosessene vertikal og horisontal koordinering. En vanlig kritikk av den funksjonsbaserte inndelingen av organisasjoner, fremhever utfordringer mellom sterk spesialisering og horisontal koordinering. Fagområder kan bli så sterke i de enkelte underavdelingene, som setter egen funksjon foran helheten. Dette vil dette redusere organisasjonens resultat og effekt (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 69). Hvordan kan da militære styrker, med en hierarkisk og fagdelt struktur, skape synergi på tvers av avdelingene? Det er da organisasjonsteorien fremhever at kultur kan bidra til horisontal koordinering (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 121). Christensen et al. påpeker at det vil være varianter av hvordan faktorer i organisasjoner har makt i organisasjoners virke, og spør blant annet hvorvidt en løsere formell struktur gir større rom for organisasjonskulturen (2015, s. 58-59). I så fall skulle man tro det er lite rom for påvirkning på effekt og resultat fra Hærens organisasjonskultur. Vi skal se senere i oppgaven at faktorene ikke nødvendigvis er konkurrerende, men komplementerende.

Tidligere masteroppgaver ved UIT har identifisert markedskultur som den fremtredende kulturtypen i flere av Hærens underavdelinger (Børte & Wik, 2015; Dotseth & Møller, 2016; Willassen & Blikra, 2020). Markedskulturen har et eksternt og samtidig målrettet fokus (Cameron & Quinn, 2013, s. 44) Med utgangspunkt i funnene i de tidligere masteroppgavene, vil denne oppgaven blant annet se om respondentene kan styrke eller svekke trekkene fra markedskultur gjennom kriterier for samvirke. Det kan bidra til å forklare paradokset at Hærens operasjoner er basert på horisontal koordinering.

1.2 Problemstilling

Planer og ordrer i Hæren kommer med føringer og forventninger om tverrfaglig samvirke mellom høyt spesialiserte avdelinger. Samtidig ser vi Henning Bang som blant annet refererer til Deal og Kennedy. De beskriver organisasjonskultur som ”måten vi gjør tingene på hos oss”. En slik tilnærming vil åpne for at organisasjonskultur ikke bare defineres og drives av

medarbeiderne, men også påvirkes fra ledelsen (Bang, 2017, s. 405). Dette vil i så fall være en forklaring på hvordan en fagdelt organisasjon som Hæren kan ha en organisasjonskultur som fremmer samvirke.

Derav er min problemstilling som følger;

- *- Hvordan kan en sterkt hierarkisk organisasjon som Hæren oppnå høy grad av horisontal koordinering?*

Dette vil jeg søke å avklare gjennom tre forskningsspørsmål;

- A: Er militært samvirke et formelt eller kulturelt fenomen?
- B: Hvordan bygges en kultur for samvirke i Hæren?
- C: Hvilken sammenheng finnes mellom kulturtyper og Hærens kultur for samvirke?

1.3 Avgrensninger

Denne oppgaven er avgrenset til å undersøke mulige forklaringer på hvordan horisontal koordinering kan oppstå, og vil ikke ta for seg den fulle dynamikken mellom faktorer i organisasjonsteorien.

Ei heller vil oppgaven se på historisk utvikling av organisasjonskulturen, men heller ha et fokus på dagens situasjon.

1.4 Oppgavens oppbygning

Etter denne innledningen følger casebeskrivelsen som benyttes for å belyse problemstillingen. Casebeskrivelsen vil ikke bare belyse strukturelle trekk ved Hæren, men også vise til formelle og kulturelle trekk. Deretter følger teorikapittelet som vil beskrive valgt teori for forskningen. Teorikapittelet vil favne bredt om organisasjonsteori, samt beskrive militært samvirke.

Metoden for oppgaven utdypes inngående i kapittel 4, med fokus på hvordan forhold rundt oppgaven påvirker gyldighet og troverdighet. Kapittel 5 presenterer funn, fra både dokumentundersøkelse og intervjuene som grunnlag til analyse og drøfting i kapittel 6. I analysekapittelet vil drøftingen bygges rundt de tre forskningsspørsmålene. Oppgaven har i tillegg til etablert litteratur om temaet også benyttet artikler og tidligere akademiske oppgaver som skrevne kilder. Dette vil sees opp mot intervju med åtte respondenter fra Hæren. Avslutningsvis oppsummeres analysen i en konklusjon i kapittel 7, hvor problemstillingen besvares, men også forslag til videre forskning på temaet presenteres.

2 Casebeskrivelse; bataljonsstridsgrupper i Hæren

Denne oppgaven undersøker to bataljonsstridsgrupper i Hærens Brigade Nord. Mange av rammefaktorene for hvordan slike bataljonsstridsgrupper er organisert og ledes kommer fra sentral styring og ledelse. Derfor vil denne casebeskrivelsen også beskrive forhold utenfor bataljonsstridsgruppene som har direkte innvirkning på bataljonsstridsgruppens virke.

Etaten Forsvaret er den komplette militære organisasjonen i Norge. Jeg har avgrenset oppgaven til å undersøke Hæren som er en av forsvarsgrenene. Selve undersøkelsen er gjennomført på to samvirkesystem i Brigade Nord som er en underavdeling i Hæren, og vil kun drøfte forhold rundt samvirke internt i Hæren. Konsekvensen av utvalgsbegrensningen vil diskuteres i kapittel 4. Likevel vil oppgaven kunne omtale forhold som har opphav i andre deler av Forsvaret, da for eksempel noe styring har opphav utenfor Hæren.

2.1 Forsvaret som etat og organisasjon i samfunnet

Forsvaret er en etat i offentlig sektor, underordnet politisk ledelse og styring. Forsvarets overordnede oppgave er å være staten Norges fremste virkemiddel når det kommer til å verne landet mot eksterne trusler (Det kongelige Forsvarsdepartement, 2020b, s. 26). Gjennom å være en offentlig etat skal Forsvaret følge krav på lik linje med alle organisasjoner i offentlig sektor (Det kongelige Forsvarsdepartement, 2020a, s. 3). For å etterleve dette skal vi senere se at dette ivaretas gjennom en rekke styrende dokumenter. Dette er dokumenter også Forsvarets driftsenheter, som for eksempel Hæren, benytter som formelle føringer og felles verdimesig rettesnor.

Håndbok for stabstjeneste i Forsvaret beskriver Forsvarets virksomhetsområder som vist i figuren. Dette viser hvordan Forsvarets virksomhet organiseres og henger sammen (Forsvarets stabsskole, 2010, s. 13).



Figur 2: Forsvarets virksomhetsområder

Forsvaret er som offentlig etat ikke bare underlagt riksrevisjonens kontroll, men også subjekt for mediens interesse for å om nødvendig belyse kritikkverdige forhold i samtiden.

Omgivelsene har altså mulighet til å påvirke Forsvarets virke, ikke bare gjennom politiske

valg og revisjon, men også gjennom moralsk vurdering av Forsvaret og dets ansattes fremferd og aktiviteter.

Nina Græger referer til Abbott og viser til at når militær maktbruk er eksklusiv for Forsvaret, utgjør det grunnsteinen for at man kan si det finnes en militær profesjon (2011, s. 78).

2.1.1 Hærens rolle i Forsvaret

Hæren er en av Norges forsvarsgrener, som tilsier at Sjef Hæren rapporterer til Forsvarssjefen. Sjef Hæren har en rolle som taktisk styrkesjef. Det handler om å lede Hæren i operasjoner som nevnt ovenfor. Gjennom oppdragløsning og operasjoner bidrar Hæren til å sikre Norges territoriale integritet, beskytte befolkning og kritisk infrastruktur (Forsvarets høgskole, 2019, s. 100). Sjef Hæren er han også delegert myndighet som arbeidsgiver, i egenskap av å lede en av Forsvarets driftsenheter.

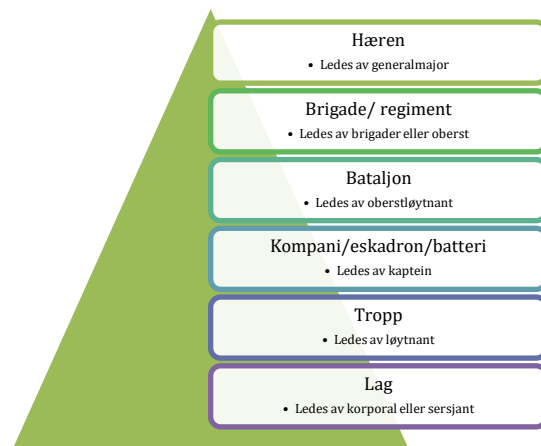
2.1.2 Hærens oppgaver og hensikt

Hæren er Forsvarets mobile landmaktkomponent, med kjernekompetanse innenfor evne til taktiske samvirkeoperasjoner, territoriale operasjoner, samt evne til å inngå i fellesoperasjoner med andre forsvarsgrener (Forsvarets høgskole, 2019, s. 100).

For å løse sine hovedoppgaver må Hæren mestre en kombinasjon av ulike offensive, defensive og stabiliserende og tilretteleggende oppdrag. Dette til støtte for nasjonen, være seg sentrale eller lokale myndigheter, avhengig av den gjeldende situasjon. Det avgjørende for å oppnå dette er evne til taktisk samvirke og integrering av fellesoperative ressurser. Derfor er Hæren avhengig av interoperabilitet med andre forsvarsgrener for å realisere Forsvarets samlede kampkraftpotensial (Forsvarets høgskole, 2019, s. 101).

2.1.3 Hærens hierarkiske strukturinndeling

Hærens inndeling av egne avdelinger i organisasjonsnivåer er som vist i figuren under. De fleste ansatte kommer inn i strukturen fra lags- eller troppsnivå, men noen selekteres også rett inn til stabsfunksjoner på høyere nivå. Det er en forestilling om at for å være en god militær leder på høyere nivå må du ha med erfaring fra lavere nivå.



Figur 3: Hærens strukturelle nivåer

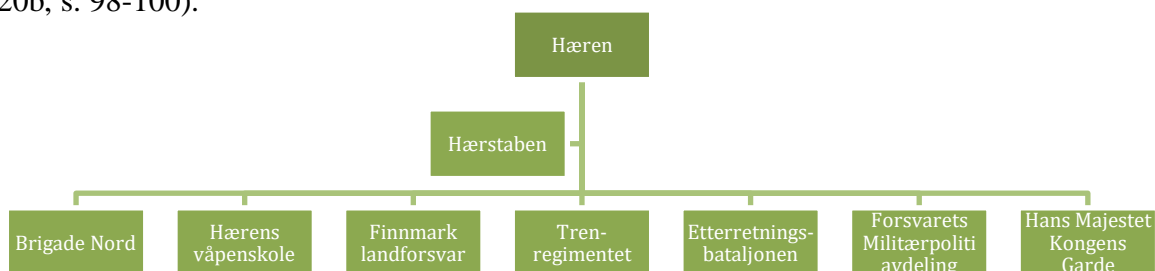
2.1.4 Forsvarets inndeling i personellkategorier

Hæren følger Forsvarets inndeling av personellet i kategorier basert på utdanning, rolle ansvar og myndighet. Det militære personellet står i en av to søyler. Offiserene har akademisk utdanning, enten ved Forsvarets egne profesjonsskoler (krigsskolene) eller sivile utdanninger med militær profesjonspåbygging. Offiserene innehar lederposisjonene fra troppsnivå og opp, men kan også være saksbehandlere på høyere nivå.

Spesialistsøylen i Hæren består av befal og menige, og kontra offiserenes forventede vertikale karriere forventes det av spesialistene lengre ståtid på de forskjellige nivåene. Dette for å bevare avdelingens evne til å løse oppgavene sine; den løpende kompetansen som må tilegnes gjennom erfaring i enheten.

2.2 Bataljonsstridsgruppens plass i Hærens struktur

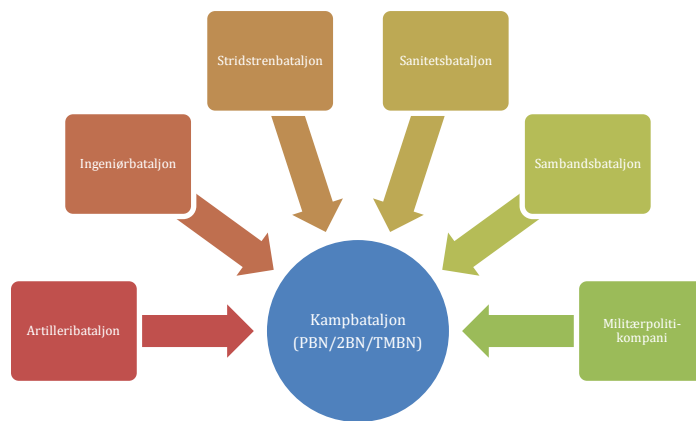
Sjef Hæren har i sin organisasjon syv organiske avdelinger, i tillegg kommer Hærstaben som er sjefens verktøy for å utøve kommando og kontroll (Det kongelige Forsvarsdepartement, 2020b, s. 98-100).



Figur 4: Hærens avdelinger

I Brigade Nord er det i tillegg til brigadeføder og stab, åtte bataljoner og ett kompani. Av de åtte er det tre kampbataljoner og ytterligere fem fagspesifikke bataljoner som bidrar med kampstøtte og understøttelse. Noen fagfelt er så spesifikke eller utdanningskrevende at kompetansen er samlet i brigadens fagspesifikke bataljoner.

Kampbataljonene utgjør som regel kjernen i en bataljonsstridsgruppe. Gjennom oppdragsorganisering tilføres kampbataljonene kapasiteter fra fagbataljonene og får komplementære evner tilpasset oppdraget (Forsvarets høgskole, 2019, s. 102). En slik oppdragsorganisering utgjør det vi kaller bataljonsstridsgruppe. Siden oppdragsorganiseringen avhenger av oppdraget vil bidragene fra fagavdelingene kunne variere, dette utdypes videre i punkt 3.2.1.



Figur 5: Oppdragsorganisering til en bataljonsstridsgruppe

I denne oppgaven er det bataljonsstridsgruppene som normalt bygges rundt Panserbataljonen og 2.bataljon som undersøkes.

2.2.1 Intern struktur i bataljonsstridsgruppene

Kampbataljonene er også hierarkisk organiserte avdelinger som består av flere nivå som vist i pkt 3.1.3. Bataljonsstrukturen har på toppen en ledelse med sjef, nestkommanderende, samt en sjefssersjant, støttet av en bataljonsstab. Denne staben dekker forskjellige fagområder; personell (S1), etterretning (S2), operasjoner (S3), logistikk (S4), plan (S5), samband (S6), utdanning (S7), og økonomi (S8). Under sjefen ligger så de forskjellige kompaniene, og de er som regel etablert rundt et spesifikt fagfelt eller evne; stridsvogn, oppklaring, understøttelse, osv. Kompanienes fagfelt setter premissene for hvilke roller og oppgaver de får i operasjoner.

Når Kampbataljonene tilføres kapasiteter fra fagbataljonene kommer det enten i hele kompanier, eller i mindre deler ned til lag størrelse. Tilførte kompanier knyttes til bataljonen på lik linje som de organiske kompaniene, mens mindre enheter legges kommandomessig under kompaniene etter fagfelt. Slik opprettholdes den hierarkiske og fagdelte strukturen.

2.3 Styring i Forsvaret og Hæren

Dette avsnittet vil identifisere styringen som gir rammene for formelle normer og verdier som treffer medarbeiderne i Hæren. Det finnes en rekke interne styringsdokumenter for Forsvaret som fungerer som normsettende dokumenter i form av standardiserte forventninger og prosedyrer. Dette kommer i form av instruksjoner, planer og ordrer.

Nivå	Normerende dokumenter	Retningsgivende dokumenter	Operative plandokumenter	Budsjett og styringsdokumenter
Politiske dokumenter	Lover og forskrifter	Stortingsmelding	Regjeringsbeslutning	Stortingsproposisjon
Forsvarsdepartementet	Forskrifter og retningslinjer	Strategisk konsept	Iverksettelsesdirektiv	Iverksettelsesbrev
Forsvarssjefen	Direktiver	Fellesoperativ doktrine	Strategisk planleggingsdirektiv	Forsvarssjefens virksomhetsplan
Fagmyndighet/ Driftsenheter (DIF)	Bestemmelser	Forsvarsgrens- og funksjonssvise doktriner	Operasjonsplan	Virksomhetsplan Leveransavtale

Figur 6: Dokumenthierarkiet i forsvarssektoren, (Forsvarets høgskole, 2019, s. 15)

Omfanget formell styring kommer til syne gjennom oppsett av dokumenthierarkiet i forsvarssektoren (Forsvarets høgskole, 2019, s. 15). Det fremhever et system av dokumenter som alle setter forventninger til utførelse til effekt for forsvarsansatte. Sjef Hæren inngår som medlem av det nederste nivået i figuren. Dette favner fra formell virksomhet- og økonomistyring til operasjonsplaner, og ivaretar for eksempel arbeidsgiveransvar gjennom sikkerhetsstyring og reglement med prosedyrebeskrivelser for å ivareta ansattes sikkerhet.

2.4 Ledelse i Forsvaret og Hæren

Rollen som leder medfører skiftende oppgaver som løses gjennom direkte kommunikasjon; ledelse, samt forvaltning av formelle, standardiserte føringer som løses med indirekte kommunikasjon; styring. Vi har sett at Forsvaret og derav Hæren kan sies å ha en gjennomført styringsplan som favner bredt. Det er et stort innslag av formelle normer og verdier i organisasjonen, og som vi skal se senere i kapittelet kjennetegnes organisasjonen på formaliserte symboler.

Kommando og kontroll er det militære begrepet for ledelse og styring; planlegging og ledelse av operasjoner. Det består av organisasjonen, prosessene, prosedyrene og systemene som gjør militære sjefer i stand til å lede og kontrollere styrkene (Forsvarets høgskole, 2019, s. 254-263). Kommando og kontroll er kjernen i Forsvarets virksomhet, det som knytter de andre funksjonene sammen. Derfor har Forsvaret og Hæren vektlagt ledelse tungt ved sine interne utdanningsinstitusjoner. Denne lederutdanningen tar utgangspunkt i styringsdokumentet ”Grunnsyn på ledelse” (Forsvaret, 2020).

2.5 Hærens kultur

Forsvaret og Hæren har en rekke artefakter som kan indikere kulturelle verdier; slagord (For alt vi er, og alt vi har), uniformer (uniformsreglement), medaljer, eget disiplinærreglement, avdelingsvis ordner samt markeringer som Frigjørings- og veterandagen 8.mai. Samtidig fremheves også verdigrunnet i Hæren, gjennom årlige priser til personell som har utmerket seg for henholdsvis Respekt – Ansvar – Mot. Med en rekke artefakter som fremhever egenskaper, kan trolig også kulturen påvirkes til å oppfylle artefaktene.

3 TEORI

Dette kapitlet vil presentere aktuell teori og andre forskningsprosjekter som belyser temaet og problemstillingen som grunnlag for analyse mot innsamlede data. Som vi skal komme inn på er organisasjonskultur et emne som er godt vevd inn i øvrig organisasjonsteori. For å forstå organisasjonskultur må vi derfor forstå hvordan resten av organisasjonen påvirker kulturen. Vi vil begynne med å se på de overordnede rammene, deretter faktorene for effekt og resultat; omgivelser, formell struktur, ledelse, samt organisasjonskultur. Avslutningsvis presenteres også forskningsprosjektets variabel; samvirke i militær kontekst.

En tilnærming ville være å presentere kun de teorier og kjente beskrivelser som kobles konkret mot Hæren. Vi vil i dette kapitlet belyse at den tilnærmingen ikke nødvendigvis er så åpenbar, da det kan være flere mulige forklaringer på sammenhengene. Teorien åpner for at Hæren er en sammensatt og kompleks organisasjon. Dette er da også årsaken til at teorien presenteres før casebeskrivelsen, i det casebeskrivelsen vil jeg knytte presentert teori mot trekk ved Hæren.

3.1 Overordnet organisasjonsteori

Hva er en organisasjon? Opphavet til ordet *organisasjon* er det greske *organon*. Oversatt kan organon forstås som verktøy eller redskap, altså ikke et mål i seg selv men et middel for å oppnå et mål (Torgersen & Steiro, 2009, s. 42). Samtidig lever vi i et gjennomorganisert samfunn, hvor forskjellige organisasjoner eksisterer rundt oss daglig gjennom livet. (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 11; Skogstad, 2017, s. 372). Noen organisasjoner deltar vi i, andre benytter vi oss av, mens mange berører oss ikke i det hele tatt. Overordnet, før vi ser på trekk ved organisasjonene, skal vi se at Forsell, Brunsson og Røvik kategoriserer organisasjoner etter formålet de er etablert for (Kvåle & Weraas, 2017, s. 99-100):

- forretning med økonomiske mål
- forvaltning med ressursfordeling eller gjennom maktutøvelse
- forening med ideelle formål

Overordnet spørsmål handler om hvordan arbeid, ressurser og prosesser fordeles og organiseres for å skape best mulig effekt (Borch & Andreassen, 2020, s. 35).

3.1.1 Definisjon på organisasjon

Det finnes et utall definisjoner på begrepet ”organisasjon”, forskjellig forskning har forskjellige perspektiver, formål og ambisjoner. Derav kan oppfatningen av samme fenomen bli presentert med flere varianter. Til denne oppgaven benytter jeg følgende definisjon:

”En organisasjon er en sosial enhet av mennesker, som har ett eller flere felles mål som de over tid forsøker å realisere gjennom en bevisst koordinering av innsats og aktiviteter.”
(Skogstad, 2017, s. 373).

Med *sosial* indikerer definisjonen at organisasjoner har element av mennesker, individer med sine personligheter og perspektiver. For å nå *målene* beskriver Skogstad handlingsatferd med *samarbeid og metoder*. Dette er trekk som stort sett er gjentakende i de fleste definisjonene; sosial – mål – formaliserte handlinger og koordinering. Dette er konkretisert i organisasjonsteorien som de tidligere nevnte faktorer for organisasjoner; Formell struktur, ledelse, organisasjonskultur og omgivelser (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 16-18) (Gallos, 2019, s. 73).

3.1.2 Offentlige organisasjoner – hva er forskjellen?

Det er en langvarig pågående empirisk diskusjon hvordan forholdet er mellom private og offentlige organisasjoner. Grunnen til at man ikke har kommet til en slutning på problemstillingen er tilsynelatende at situasjonen og trender endrer seg stadig raskere, og svingninger gjør at der de to sektorene nærmet seg for fem år siden skilr de nå fra hverandre igjen; man kan se tydelig overlapping i likhet, men det kommer an på hva og hvordan man sammenligner (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 24). For å konkretisere dette i den teoretiske diskusjonen ser vi argumenter for at de bør være like ved at prinsipper og konsepter fra forretningsverdenen er brukbare i offentlig sektor (Christensen et al., 2015, s. 15). På den andre siden argumenteres det tydelig for egen teori for offentlig sektor. Det fremheves at det statlige eierskapet og politisk styring er særegent (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 23), og dermed at det er et bredere sett med mål og verdier i det offentlige samtidig som ansvar ovenfor hele landets borgere veier tyngre enn ansvar ovenfor et mindre antall eiere i private selskaper (Christensen et al., 2015, s. 15-16). Markedet til offentlig sektor er mindre påvirkelig av forbrukerens oppfatninger, da det er erstattet med tjenester og ytelser basert på politiske beslutninger. Resultat eller effekt i offentlig verdikjede kan også vanskelig bli målt i volum da produktene ofte er unike (Christensen et al., 2015, s. 20).

Videre er et annet eksempel på forskjeller omfanget på formell styring i offentlig sektor. Mye intern forvaltningsaktivitet er regulert for hele den statlige sektoren (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2021a) (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2021b). Gjennom Stortingsproposisjon har også de folkevalgte regulert organiseringen av Forsvaret (Det kongelige Forsvarsdepartement, 2020b).

Betraktninger i denne oppgaven vil legge til grunn en forskjell mellom offentlige og private organisasjoner.

3.1.3 Perspektiver ved forskning på organisasjoner

Vi skal videre i kapittelet se på de enkelte komponentene i organisasjoner, men først skal vi konkretisere de vanlige perspektivene å betrakte organisasjoner på. Om vi kun knytter en utfordring i organisasjonen til én faktor kan det tenkes man blir for enfoldig til å identifisere det egentlige problemet (Gallos, 2019, s. 76); når en organisasjon er sammensatt kan også utfordringer og problemer være det. For eksempel kan en feil i regnskapet ha en teknisk forklaring i formell struktur, men samtidig en verdisvikt i kulturen.

Forskjellig perspektiv kan være en forklaring på uenigheten vedrørende offentlige og private organisasjoner. Økonomiske og ingeniørfaglige retninger har ofte en kobling med konkrete evidensbaserte bransjer, mens i statsvitenskap eller sosiologi er resultater i større grad avhengig av dynamiske variabler (Christensen et al., 2015, s. 12-14).

Perspektivene hjelper oss å forstå organisasjoner; hvordan vi skal betrakte dem. Hadde organisasjonen vært en mekanisk maskin hadde det handlet om maskinens teknologiske egenskaper. Når vi vet at organisasjoner, fylt med mennesker og kultur i formelle strukturer skal fungere i forskjellige omgivelser, ser vi at det blir komplekst og komplisert (Bolman & Deal, 2004, s. 47). Som med definisjon for organisasjoner finnes det en lang rekke perspektiver presentert i litteraturen. Jeg vil i denne oppgaven henviser til inndelingen i et rasjonelt, et naturlig-, og et åpent perspektiv (Borch & Andreassen, 2020, s. 35; Christensen et al., 2015, s. 23-24). Borch og Andreassen forklarer hovedtrekkene slik (2020, s. 36):

- Det rasjonelle perspektiv er fokusert på formelle og instrumentelle funksjoner. Beslutninger er knyttet til rasjonelle valg og atferden er basert på hierarkisk styring.
- Det naturlige perspektivet er fokusert på menneskelig interaksjon og uformelle strukturer. Kultur skaper institusjonelle trekk som påvirker handlingsatferd.

- Det åpne perspektivet har et stort fokus på omgivelsenes innvirkning på og samspill med organisasjonen. Handlingene gjenspeiler omgivelsenes forventninger.

Mens det rasjonelle perspektivet også kan betegnes som et instrumentelt perspektiv, vil de to andre gå under betegnelsen institusjonelle perspektiver (Borch & Andreassen, 2020, s. 37).

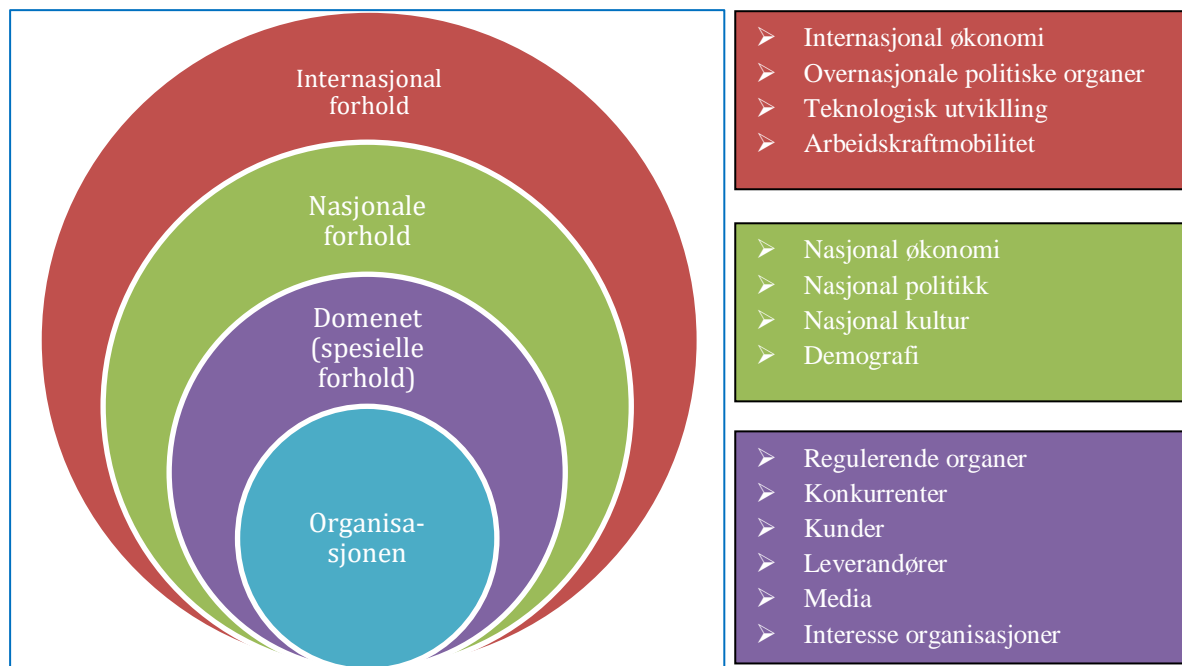
Bolman og Deal presiserer at det ikke er hensiktsmessig kun å benytte en fortolkningsramme, men heller med flere perspektiver få et bredere, mer komplett bilde (2004, s. 38). Man kan for eksempel se moderne organisasjonsteori som en kombinasjon av et rasjonelt -, et naturlig -, og et åpent perspektiv (Borch & Andreassen, 2020, s. 37). Samtidig må vi være klar over at forskjellige perspektiv kan både være komplementære og konkurrerende (Røvik, 2019).

Senere vil vi se formell struktur og organisasjonskultur beskrevet i henholdsvis instrumentelt og institusjonelt perspektiv.

3.2 Omgivelser

Utviklingen av omgivelsenes påvirkning på livene våre har vært eksplosiv som følge av sosial og teknologisk utvikling samt globalisering (Torgersen & Steiro, 2009, s. 26). For eksempel ser vi at praksis innenfor ledelse og stabile organisasjonsformer som fungerte godt for 15-20 år siden allerede er under press, men det er også lyspunkt; organisasjoner har videreutviklet seg og lært å overleve (Bolman & Deal, 2004, s. 26,31).

Hagen og Steiro beskrev i 2000 at samfunnet har utviklet seg fra det de kalte Det klassiske industrisamfunn til Det kunnskapsbaserte samfunn (Torgersen & Steiro, 2009, s. 32). Dette skiftet peker på samfunnets endrede verdier basert på dagens forutsetninger.



Figur 7: Nivåinndeling av omgivelser (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 184)

Figur 2 viser nivådeling av omgivelsenes påvirkning. Nivåene kan være noe overlappende og innholde variere litt for den enkelte organisasjon. Kjernen i budskapet er at de nærmeste forholdene har mest innflytelse og konsekvenser (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 184).

En av de ønskede effektene av interaksjon med og forståelse av omgivelsene er å skulle redusere usikkerhet. Det vil man kunne oppnå gjennom å forstå forutsetningen til for eksempel leverandører, eller trender blant kundene (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 185). Slik kan omgivelsene kunne påvirke den formelle organisasjonsstrukturen, gjennom å etablere behov for funksjoner eller synkronisere enheter for koordinering. Et eksempel er Hærens medarbeidere innenfor strategisk kommunikasjon som ivaretar koblingen mot nasjonale forhold.

Man kan se at når omgivelser endrer seg så vil også etablerte verdier og normer justeres og sementere organisasjoners forventede handlingsmønster (Borch & Andreassen, 2020, s. 46). Videre ser vi at kulturen fra omgivelsene kan påvirke organisasjonen gjennom både påvirkning av medarbeiderne eller kundenes oppfatning av organisasjonens legitimitet (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 186). Et nyere eksempel fra Forsvaret er en diskusjon på hvordan samfunnets inkludering av nye kjønnsidentiteter påvirker uniformsutforming og -reglement (Kaalaas, 2021).

Dette bekreftes av Jacobsen og Thorsvik når det lister tre hovedpoeng for at organisasjoner skal fokusere på institusjonelle omgivelser (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 199);

- 1) Man vil møte kritikk dersom man ikke følger omgivelsenes normer.
- 2) Ved å følge de nevnte normene vil man unngå å bli oppfattet som avvikende.
- 3) Det kan være nødvendig med organisasjonelle tilpassninger i struktur eller mål som imøtekommer omgivelsene, uten at det har en effekt på produksjonen.

For å vise respons til krav og forventninger i omgivelsene etablerer organisasjonen symboler som bekrefter etterlevelse. Gjennom slike symboler kan også organisasjoner fremstå om mer like. (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 202). Legitimitet i samfunnet vil dessuten være viktig for medarbeidere, derfor kan det tenkes at medarbeideren iverksetter etterlevelse før organisasjonen får snudd seg. Dette kan også medføre konflikt internt i organisasjonen, noe som avviser ensidig påvirkning (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 204). Videre vil en tilpasning av organisasjonen skje etter de-kontekstualisering som kan skape mindre variasjoner av endringen (Røvik, 2007, s. 260-271).

Organisasjoners suksess og overlevelse er knyttet til flere forhold utenfor organisasjonen, og de kan endre seg raskt. Det medfører at det neppe finnes en enkelt oppskrift på operasjonsdesign som garanterer suksess (Skogstad, 2017, s. 393). Vi ser også at deler av kulturinnholdet fra omgivelsene er regulert i lover og bestemmelser, ergo i skjæringspunktet mellom tekniske og institusjonelle omgivelser (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 198).

3.3 Formell struktur

3.3.1 Mål og strategier

Etozioni definerte i 1982 et mål som ”*en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand*” (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 31). Videre beskriver Jacobsen og Thorsvik også hvordan overordnet formål med visjon kan brytes opp i hovedmål og delmål (2007, s. 31), slik sikrer man seg at det man gjør i organisasjonen underbygger det overordnede formålet.

En strategi skal svare ut hvordan man kommer fra nå-situasjonen til visjonen; - Hvor vil vi? - Hvordan kommer vi dit? - Hva er vår handlingsplan for å komme dit? (Hoff, Bragelien, Holving, Strøm & Veia, 2016, s. 20). Strategiutviklingen kan ha både et utadvent perspektiv

rettet mot omgivelsene, eller et mer innadvendt perspektiv rettet mot interne forhold (Hoff et al., 2016, s. 21).

Etter litt tid kan organisasjoner oppleve at det oppstår uformelle mål og strategier. Dette er mål og strategier som vokser frem i organisasjonen som følge av at den består av mennesker som også har egne mål eller preferanser. De uformelle målene og strategiene vil smelte sammen med de formelle til en realisert strategi (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 49).

3.3.2 Organisasjonsstruktur

Hvordan man etablerer den formelle strukturen har innvirkning på flere forhold enn plassering av individer i strukturen. Det berører arbeidsdeling på henholdsvis individ- og avdelingsnivå, kommandolinje, kontrollspenn, sentralisering vs desentralisering, samt formalisering (Skogstad, 2017, s. 373). Når man avklarer de nevnte forholdene vil organisasjonsstrukturen i stor grad tegne seg selv.

En høy grad av horisontal spesialisering på individnivå vil innebære lite variasjon i arbeidsoppgavene, men mulighet for høy ekspertise på fagfeltet og dermed tenkt høy effektivitet. En slik tilnærming er lite populær hos arbeidstakerne grunnet nettopp den monotone hverdagen det medfører (Skogstad, 2017, s. 374).

Tilsvarende kan man se arbeidsdeling på avdelingsnivå; vanlig inndeling vil være etter fag og funksjon, marked eller geografisk. Den enkelte løsning vil ha med seg fordeler og ulemper, som regel motsatt av den andre løsningen. (Skogstad, 2017, s. 375-377). En kombinert løsning er å etablere prosessfokustert matriseorganisering hvor den funksjonsvise spesialiseringen kombineres med tverrfaglige prosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 70-72). En fremtredende utfordring med matriseorganiseringen er den to-delte ledelsen medarbeiderne utsettes for, med tilhørende mangel på ressurser (Skogstad, 2017, s. 378). Om man ikke spesialiserer kan man bevege seg mot å utvikle en flat struktur eller en fleksibel organisering (Torgersen & Steiro, 2009, s. 26-27). Eksplisitt for denne oppgaven skal vi også nevne linje- og stabsorganisasjon med utspring fra militære organisasjoner på 1700 tallet. Denne modellen fremhever verdien av sjefens stab som rådgiver og styringsenhet (Torgersen & Steiro, 2009, s. 52).

Selv om man spesialiserer vil det også være nødvendig å etablere rutiner for horisontal koordinering for å sikre smidig arbeidsflyt og tjenestetilbud (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 73).

En vertikal kommandolinje er med å etablere beslutningshierarkiet og fordeling av personelledelse. Med personalansvar følger også styringsrett over den tildelte del av organisasjonen (Skogstad, 2017, s. 378-379). Med en økt grad av spesialisering vil det også følge et økt koordineringsbehov, og et visst omfang kan involvere ledere i kommandolinjen (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 73). I militær kontekst er kommandolinje et velkjent begrep som beskriver organisatoriske ansvars- og myndighetslinjer (Forsvarets stabsskole, 2010). Med den forståelsen ligger det tydelig forventning om både forvaltning, koordinering og beslutninger innenfor gitt område. I Forsvaret er det et fast prinsipp at ansvar og myndighet skal følges ad (Forsvarets stabsskole, 2010). Det vil si at om du er tildelt en oppgave skal du også ha myndigheten til å iverksette og følge opp handlingene innenfor oppgaven.

Plassering av beslutningsmyndighet er koblet mot kompetanse og konsekvenser (Skogstad, 2017, s. 380). Fordelen med å sentralisere vil være å sikre enhetlig og helhetlige beslutninger, for eksempel forventet i forvaltningsorganisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 80). På den andre side vil en fleksibel organisasjon med ønske om å kunne fatte raske beslutninger foretrekke desentralisert beslutningsmyndighet (Torgersen & Steiro, 2009, s. 41).

Formalisering konkretiseres i form av styring; formelle normer og regler, prosedyrer og rutiner som er nedfelt som organisasjonens handlingspraksis. Dette vil kunne bli utfordret dersom man har en sterkt profesjonalisert bemanning, og vil uansett kreve organisasjonens forming av kulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 83-84).

3.3.3 Organisasjonstyper

Når det kommer til utformingen av den konkrete strukturen har vi sett en utvikling hvor man i nyere tid har inkludert vurdering av menneskelige behov samt erkjennelse av omgivelsenes innvirkning på organisasjonen (Skogstad, 2017, s. 383)

Formell organisasjonsstruktur kan deles i forskjellige konfigurasjoner. Henry Mintzberg utviklet en typologisering som skulle bli svært innflytelsesrik (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 87-94). Denne typeinndelingen hjelper å forstå hvordan struktur påvirker, fremmer og hemmer egenskaper i organisasjonen. Mange organisasjoner er hybride av flere modeller. Vi skal se på et utvalg hvor vi også vil gjenkjenne trekk fra Hæren:

- A. Maskinbyråkratiet er en organisasjon som driver med masseproduksjon med høy standardisering og stabile markeder, slik som Hærens utdanning av vernepliktige jfr. styrkeproducentrollen.

- B. Det profesjonelle byråkratiet er en organisasjon som grunnet høy faglig kompetanse også ser høy grad av spesialisering. Dette muliggjør desentralisering, samtidig som den ofte er funksjonsbasert inndelt, slik som Hærens avdelingsstruktur og fordelte oppdrag jfr. styrkesjefsrollen.
- C. Den innovative organisasjonen har skiftende oppgaver og fleksible medarbeiderroller, kommunikasjon går alle veier for å sikre helhet. Kan skilles ut som eget Ad-hockrati for spesielle formål, slik Hærens våpenskole kan ses på som en utviklingsinstitusjon og bidrar til styrkeproduksjon.
- D. Entreprenørorganisasjonen er en enkel og fleksibel struktur, den består av en toppledelse og en operativ kjerne. Slike strukturer finner vi som regel i mindre virksomheter eller familiebedrifter, og har lav grad av spesialisering.

3.4 Ledelse og styring

Selv om man gjerne snakker om ledelse og styring som to adskilte aktiviteter, presiserer Røvik at begge dreier seg om *"virkemidler for å kanalisere ansattes atferd og andre organisatoriske ressurser, slik at best mulig resultater oppnås"* (2007, s. 146). Han kobler videre ledelse som en direkte påvirkning i relasjon mellom leder og medarbeider, og styring som en indirekte påvirkning som sentraliserte, formaliserte prosedyrer. Begge former påvirkning har altså opphav fra samme sted; lederen, og virker i den vertikale koordineringen i den formelle strukturen (Bolman & Deal, 2004, s. 75). Mens styring blir et redskap i den formelle strukturen, vil ledelse være viktig for kulturen (Christensen et al., 2015, s. 123).

Røvik snakker om at man kan se på forholdet mellom ledelse og styring som en indikator på trender innenfor organisasjonslivet (2007, s. 145). En trend med mye styring viser altså til vektlegging av standardisering og kobling til formell struktur, mens når ledelse er i vinden er det ofte snakk om relasjonsbygging og personlig kommunikasjon.

Blant den store mengden ledelsesteori som finnes skal jeg trekke frem en modell som beskriver lederatferd koblet mot tre funksjoner. Denne inndelingen er benyttet av flere i sin forskning, blant andre Ekvall og Arvonen (1991), Yukl (1999), samt Bass og Bass (2008) (Martinsen, 2019, s. 162-163). De har kategorisert lederatferd i henholdsvis Endringsorientering, Oppgaveorientering, og Relasjonsorientering. Yukl sitt budskap er at denne inndelingen kompletterer bildet på rollene til dagens ledere, og unngår et ensidig fokus

på en funksjon (Martinsen, 2019, s. 162). Trekkene ved de forskjellige orienteringene kan kobles mot organisasjonsteoriens perspektiver:

Oppgaveorientering	Rasjonelt perspektiv	Instrumentelt perspektiv
Relasjonsorientering	Naturlig perspektiv	Institusjonelt perspektiv
Endringsorientering	Åpent perspektiv	

3.5 Organisasjonskultur

I dette avsnittet skal vi se på kjernen i teorikapittelet, det som forklarer hvorfor organisasjonskultur kan være bærende for både prosesser og produkter i Hæren. Der formell struktur i organisasjonen kan sees på som et instrumentelt verktøy med rasjonelle forklaringer, vil organisasjonskultur som regel knyttes til et institusjonelt perspektiv som bygger på individenes verdier og normer (Christensen et al., 2015, s. 34, 52). Som vi skal se tuftes organisasjonskultur på medarbeidernes verdier, og kan således betraktes som organisasjonenes personlighet eller indre sjel (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 261). Mellom struktur og kultur finner vi ledelse som skal balansere virkemidlene fra struktur og kultur.

3.5.1 Definisjon og perspektiver

Teorien om at organisasjonskultur kan ha en effekt på organisasjonenes resultat blomstret ved inngangen til 1980 tallet, vist gjennom en tydelig økning på mengde publikasjoner på emnet (Bang, 2020, s. 14-15). Som mange andre teorier er også organisasjonskultur forsøkt forklart og definert med forskjellige perspektiver. De fremtredende fagfeltene for dette emnet er antropologi og sosiologi, der førstnevnte ser på kultur som noe man er, mens det andre perspektivet mener kultur er noe man har (Cameron & Quinn, 2013, s. 166) (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 123). Denne forskjellen preger tilnærmingen til definisjonene om organisasjonskultur, men fagfeltene kan også utfylle hverandre. Der man kan avgrense den antropologiske tilnærmingen til å handle om et kognitivt system om idéer, verdier og oppfatninger, vil den sosiologiske tilnærmingen koble dette i system gjennom fokus på atferd, normer og interaksjonsmønstre (Bang, 2020, s. 21).

Vi skal i denne oppgaven benytte Henning Bang sin oppsummerte definisjon på organisasjonskultur (2020, s. 23):

- Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben.

Kjernen i organisasjonskultur ligger altså i samhandlingen mellom mennesker, basert på individenes bidrag til fellesskapet. Her ligger årsaken til påstanden at organisasjonskultur ikke kan vedtas; den utformes av et dynamisk samspill i organisasjonen. Vi skal senere i avsnitt 3.5.3 se at den allikevel påvirkes kontinuerlig av flere faktorer, hvor faktorene kan vektes forskjellig avhengig av situasjon og andre organisatoriske forhold.

3.5.2 Utleddning av innholdet i definisjonen

Organisasjonsteoriens forskjellige definisjoner inneholder og grupperer faktorer noe forskjellig. Bang deler organisasjonskultur i henholdsvis kulturinnhold og kulturuttrykk (2020, s. 48-49). Han beskriver kulturinnholdet som betydninger, meninger og modeller av- og for handlinger, formulert i definisjonen sin som verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Kulturuttrykket er innholdet utført i praksis, synlig gjennom artefakter eller handlinger. Bang fremhever at dette er en sirkulær prosess, innholdet og uttrykket påvirker hverandre. En verdi som fremhever samhold kan synliggjøres gjennom et arrangement som knytter bånd mellom medlemmene, hvilket igjen påvirker medlemmenes verdier rundt samhold.

Mens Bang avgrensner *organisasjonsklima* til noe beslektet men som et annet fenomen enn organisasjonskultur (2017, s. 404), har andre, som Kaufmann og Kaufmann, knyttet organisasjonsklima til kulturuttrykket, og beskriver det som atmosfæren og omgangsformer på arbeidsplassen som kan være forårsaket av kultur (2003, s. 269-270).

3.5.2.1 Kulturinnholdet

Grunnleggende antakelser

Edgar Schein er antatt å være forskeren som er mest referert til i organisasjonslitteraturen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 124). Hans definisjon på organisasjonskultur fra 1985 nevner ikke eksplisitt verdier, normer og virkelighetsoppfatninger, men vi kan tolke det til å ligge implisitt i hans begrep *grunnleggende antakelser* (Bang, 2020, s. 64). Schein utdyper i sin definisjon grunnleggende antakelser til å være utviklede eller lærte handlinger for både eksterne behov og interne situasjoner. Videre hevder definisjonen hans at når handlingene

viser seg effektive blir de ansett som allmenngyldige og derfor overført til alle eksisterende og nye medlemmer i organisasjonen; vi ser læring forekommer (Bolman & Deal, 2004, s. 273; Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 124; Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 270).

Grunnleggende antakelser kan beskrives med følgende karakteristika (Bang, 2020, s. 62);

- De etableres rundt:
 - o Eksterne tilpassningsproblemer
 - o Interne integrasjonsproblemer
- Har en ”tatt for gitt” karakter
- Er lite eller ikke bevisst for medlemmene
- Er udiskutable

Når en tilstand er ubevisst kan det være vanskelig å forske på denne, da tilstanden kan være skjult gjennom å ligge implisitt hos medlemmene i organisasjonens atferd (Cameron & Quinn, 2013, s. 19-20). Schein identifiserte derfor et antall dimensjoner som kan synliggjøre de grunnleggende antakelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 127).

Verdier

Bang siterer Milton Rokeach sin definisjon på verdier fra 1976 (2020, s. 50):

- *”En verdi kan defineres som en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand, personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt-tilstand.”*

Med dette som grunnlag kan man forstå at om en situasjon oppstår hvor planer, direktiver eller andre føringer ikke er tilstrekkelig for å beskrive rett og galt, skal verdiene slå inn og beskrive videre retning. Eksempelvis, om man blir utsatt for tvang og man har et verdigrunnlag som fremhever rettskaffenhet, skal man avstå fra å løse problemet med ulovlige midler.

Verdier knyttes til enkelte karakteristika som kjennetegner dem (Bang, 2020, s. 54);

- De tjener fire funksjoner:
 - o Er standarder for hva som er rett og dårlig
 - o Veileder i valgsituasjoner
 - o Virker motiverende
 - o Opprettholder selvaktelse
- De indikerer intensitet og retning
- Det skilles mellom forfektete og levde verdier

Det kan også ifølge Geert Hofstede forstås et skille mellom hvor verdier er gyldige. En inndeling vil være et universelt nivå som er grunnleggende for alle mennesker, et kollektivt nivå som gjelder for medlemmer av en gruppe, og tilslutt et individuelt nivå som er unikt for hver enkelt; den enkeltes personlighet (Bang, 2020, s. 50).

Normer

Forventninger til oppførsel omtales som normer (Bang, 2020, s. 54). Dette oppstår når mennesker samhandler over tid, og normene regulerer interaksjonen menneskene mellom. Bang referer til Aadland som hevder dette ofte forekommer for å ivareta eller fremme verdiene til gruppene (Bang, 2020, s. 56). Bang presiserer videre at det er forskjell på normer og atferd, men at normene kan utvikle seg til å bli regler for atferden i gruppen (2020, s. 56). Et eksempel på en norm vil være respektfull opptreden i militære organisasjoner, hvor yngre har hilseplikt for eldre.

Normer har også karakteristika som kjennetegner dem (Bang, 2020, s. 56);

- Er regler eller standarder for hvordan oppføre seg i en gruppe
- Skiller mellom deskriptive og injunktive normer (vanlig/forventet)
- Kan være, men trenger ikke å være knyttet til sanksjoner
- Kan være eksplisitt uttalte eller implisitt og mindre bevisste
- Kan være både kollektive og individuelle

Virkelighetsoppfatninger

Bang beskriver virkelighetsoppfatninger i denne sammenheng som en gruppes omforente oppfatning på hvordan situasjoner forstås (2020, s. 57). Han gir eksempler med vurdering av hendelser, årsaksforklaringer, prediksjon på videre utvikling, eller relasjoner og maktforhold. Dette vil jo ofte være styrt av informasjonstilgangen og definisjonsmakt, men som Bang poengterer; virkelighetsoppfatningen trenger ikke være sann hos andre grupper. Han presiserer også at det er individets fortolkning av informasjon som er basis for oppfatningen, ikke nødvendigvis informasjonen i seg selv (2020, s. 58).

Virkelighetsoppfatninger listes med følgende karakteristika (Bang, 2020, s. 59);

- Kollektive fortolkninger av virkeligheten
- Bærer budskap om hva som skal regnes som sant og usant
- Gir mening til hvorfor ting er som de er
- Er i liten grad bevisste for medlemmene
- Er distinkte for gruppen

3.5.2.2 Kulturuttrykket

Kulturuttrykket er hvordan organisasjonens virkelighetsoppfatning, verdier og normer, organisasjonskulturen, blir synlig. Selv om artefakter og uttrykk er synlige må de fortolkes i den aktuelle organisasjonens kontekst for å kunne fremme de rette symbolene (Bang, 2020, s. 64-65). Schnackenberg et al. hevder at det først er når et menneske tillegger en artefakt en mening, at det kan kalles et symbol (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 130).

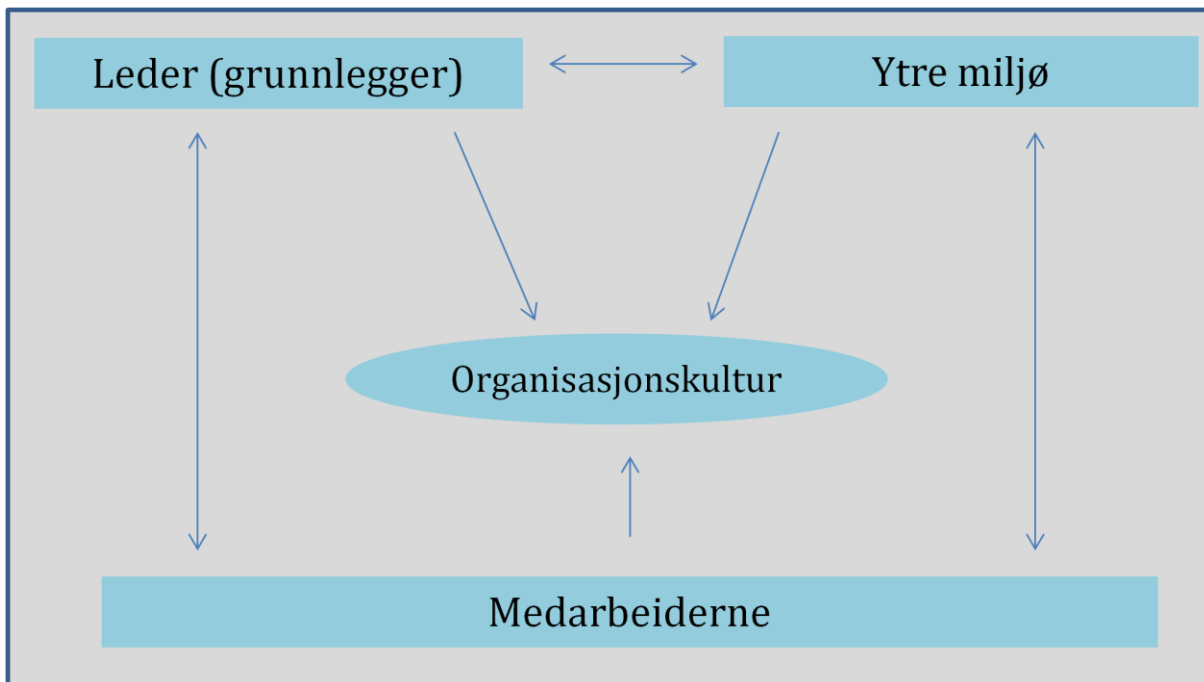
Bang deler kulturuttrykk inn i fire kategorier (2020, s. 66-75):

- Atferdsuttrykk
 - o Handlinger og atferd
 - o Uttrykte følelser
- Verbale uttrykk
 - o Historier, myter og legender
 - o Språk, sjargong og humor
 - o Uttalte verdier, normer og oppfatninger
- Materielle uttrykk
 - o Objekter og ting
 - o Fysisk struktur og arkitektur
- Strukturelle uttrykk
 - o Ritualer, prosedyrer og seremonier
 - o Rekrutterings-, belønnings- og karrieresystemer

Jacobsen og Thorsvik presiserer også at artefakter ikke bare har en symbolsk side, men også en instrumentell side som skal løse en oppgave (2019, s. 131-132).

3.5.3 Hva utformer organisasjonskultur

Kulturen skapes altså når mennesker møtes for å løse en oppgave, men det er flere faktorer som påvirker hvordan kulturen utformer seg. Dette er faktorer som påvirker kulturen indirekte gjennom menneskene eller som ligger i omgivelsene og har direkte påvirkning på kulturen. Figuren nedenfor viser forhold som påvirker kulturen (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 274);



Figur 8 - Hva som påvirker kulturen

Kaufmann og Kaufmann spesifiserer to fremtredende trekk ved forholdene i figuren; For det første ser vi at personligheten og verdiene til grunnleggeren eller lederen, spesielt ved oppstart av organisasjonen, vil ofte være godt synlig i kulturen. For det andre og som beskrevet i definisjonene, hvordan interaksjonen mellom medlemmene skjer, og kanskje spesielt igjennom kriser eller følelsesfremkallende situasjoner, vil skape en felles erfaring og forståelse som bidrar til kulturen (2003, s. 274)

Bang utdyper bl.a. forholdene nevnt av Kauffmann og Kauffmann gjennom å plassere konkrete faktorer i kategorier (2020, s. 82-85);

- Kulturelle føringer fra omgivelsene
 - Nasjonal kultur
 - Lokal kultur
 - Bransjekultur
 - Lover og regler

- Arbeidets innhold
 - Markedet
 - Arbeidsoppgaver
 - Teknologi

- Mennesker
 - Formelle og uformelle ledere
 - Alder
 - Kjønn
 - Sosial klasse
 - Etnisitet
 - Utdanning
 - Verdisyn
 - Målsetninger
 - Personlighet

Rekruttering og seleksjon er blitt en viktig prosess i de fleste organisasjoner ettersom det kan være dyrt å satse på feil personer. Dette har medført et fokus hvor man ikke bare ser på faglig kompetanse, men også i stor grad personens egenskaper og eventuelt evne til å tilpasse seg organisasjonens kultur og verdier (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 275). Det fremheves dog et behov for balanse mellom å skape harmoni og ren for å etablere ekkokammer hvor utvikling stopper opp når ingen tør utfordre gamle sannheter.

3.5.3.1 Ledernes plass i organisasjonskulturen

Bang poengterer eksplisitt at vi må huske å inkludere både ledere og medarbeidere i gruppen mennesker i en organisasjon, og peker på at ledere kan ha en ekstra tyngde i utformingen av kulturen da de ofte sitter med definisjonsmakt (2020, s. 85). Bang har da også valgt å se nærmere på ledelsens betydning for kulturinnholdet. Han viser til Schein som i sin forskning beskriver hvordan den kontinuerlige ledelsen har inngripen i kulturen på seks kanaler (Bang, 2020, s. 86-88);

- Hvilket fokus lederen har på det indre livet i organisasjonen
- Lederens reaksjon på organisasjonens kriser og krevende situasjoner
- Hvordan lederen allokerer ressurser
- Lederatferd og rollemodell
- Ros og ris igjennom formelle og uformelle systemer
- Kriterier for rekruttering, seleksjon og karriere.

Schein peker på et interessant fenomen hvor kulturen etter hvert vil bygge og bære frem sine egne ledere (Bang, 2020, s. 89).

Bolman og Deal refererer til Geert Hofstede sin forskning fra 1984 som undersøkte variabler som skiller ledelse mellom forskjellige land, og hvor han fant fire dimensjoner hvor dette er synlig (2004, s. 279);

- Maktavstand, - der kulturer med utgangspunkt i stor maktavstand viste mer autokratiske forhold enn kulturer hvor liten maktavstand gjerne viste mer demokrati og desentraliserte trekk.
- Håndtering av usikkerhet, - der det finnes lite rom for risiko er det oftere formelle strukturer med spesialister som skal forebygge feil, mens mer åpne strukturer andre steder i større grad aksepterer risiko.
- Individets plass, - Samfunnets fokus på kollektive behov og lojalitet mellom mennesker kontra dyrking av autonome, selvstendige individer.
- Maskulinitet kontra femininitet, - forventningen på kjønnsroller og grad av likestilling.

Kaufmann og Kaufmann beskriver ytterligere ledelsens rolle i kulturen når det kommer til etikk som del av kulturen gjennom verdibasert ledelse (2003, s. 278). De presiserer skillet mellom etikk og jus hvor etikk er moralske prinsipper for hva som er rett og galt; det er ikke alt som er lov som er greit.

3.5.3.2 Individene i organisasjonskulturen

Hva så med de andre menneskene i organisasjonen, de som ikke er ledere men også er med å forme kulturen? Bang beskriver interaksjonen mellom organisasjonsmedlemmene i to perspektiver hvor også ledere er inkludert i prosessene, men hvor også medarbeiderens påvirkning vises (2020, s. 94-97).

Det første perspektivet er *emosjonelle temaer i gruppens oppbyggingsfase*. En oppbyggingsfase skjer ikke kun ved nyetableringen av en organisasjon, men er gjentakende ved utskiftning av gruppenes medlemmer. Individene har med seg sine erfaringer og verdier fra både privatliv og organisasjonsliv, og skal nå tilpasse seg en gruppedynamikk; Bang gjengir tre følgende forhold Schein hevder må være avklart for at en gruppe skal kunne fungere (2020, s. 94-95):

- Medlemskap og identitet, - Individet må oppleve at egen identitet blir bevart eller utviklet i en ønsket retning, og at rollen i gruppen samsvarer med personligheten.

- Kontroll og makt, - Individet må oppleve at makt blir plassert logisk etter egne bilder og ambisjoner.
- Aksept og nærhet, - Individens personlige behov for aksept og anerkjennelse samt følelsen av samhold vil også være faktorer som vil bli identifisert og spiller inn på utviklingen av gruppedynamikken.

Vi vet alle individer har forskjellig behov for aksept og nærhet samt hvor og hvordan oppnå det. Sett i beskrivelsene til Schein er kanskje organisasjoner som krever en dedikert tilstedeværelse og deltakelse fra medarbeiderne ikke rett plass for en person som ikke ønsker nærhet med kolleger, men heller finner det andre steder.

Det andre perspektivet er *prosesser i organisasjonen som skaper felles forståelse*, og som da kobles på kjernen i kulturbegrepet; *felles delt* (Bang, 2020, s. 96). Også dette perspektivet har Bang hentet fra Schein som beskriver fire typer begivenheter som er med å bidra til en følelse av noe felles;

- Felles angst og bekymring, -enighet om hva som er trusler for gruppen skaper fellesskap
- Felles emosjonelle responser, -et felles nivå av følelsesmessige reaksjoner skaper trygghet om at grupped medlemmene deler samme opplevelser
- Felles synlig handling, -når gruppen opplever felles innsats mot trusler
- Felles emosjonell utladning, -felles egenbelønning hvor arenaen åpner for at individene kan medbringe andre sider av personligheten og dermed øke følelsen av samhold i gruppen gjennom bedre innsyn i hverandres identiteter.

Selv om Schein i stor grad snakker om å håndtere trusler er min tolkning at truslene skal oppfattes som alle oppgaver gruppen har, men hvor feiling eller tap kan være en trussel mot gruppens eksistens eller den enkeltes arbeidsforhold.

Spesielt når nye medlemmer tilføres en gruppe vil det skje en sosialiseringssprosess, både for den nye, men altså også for gruppen som helhet. Som regel vil det først være det nye individet som påvirkes av den eksisterende kulturen, men etter hvert, basert på prosessene i perspektivene nevnt ovenfor, kan det nye individet påvirke kulturen som sin delaktighet i fellesskapet. Belønningsprosedyrer fra organisasjonen vil være en tydelig mekanisme i sosialiseringen for å korrigere individenes atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 275-276).

3.5.3.3 Kan man styre kulturen?

Her er vi tilbake til diskusjonen om grunnlaget for definisjonen. På den ene siden den antropologiske tilnærmingen hvor en organisasjon *er* en kultur, som en prosess man ikke kan kontrollere. På den andre siden den sosiologiske tilnærmingen hvor kultur er noe en organisasjon *har*, og dermed kan styres og forvaltes. Bang plasserer seg som mange andre forskere et sted i mellom disse tilnærmingene; kultur er vanskeligere å jobbe med enn konkrete produkter, men det er fullt mulig å påvirke egen kultur under forskjellige betingelser (2020, s. 148).

Det kan være vanskelig å endre kulturen gjennom å tvinge inn nye verdier og virkelighetsoppfatninger i organisasjonen, som nevnt utvikler dette seg som regel i samspillet mellom medlemmene. En lettere metode er derfor å endre dette indirekte gjennom kulturuttrykket, profilere en ny holdning - gjerne gjennom handlinger som f.eks. sponing av noe som dekkes av den ønskede verdien (Bang, 2020, s. 151).

Ved å se tilbake til hva som utformer organisasjonskultur ser vi de samme faktorene som kan påvirke kulturen i hverdag og kriser. En villet styring av kulturen, som regel fra ledelsen, benytter primært de samme seks kanalene. Dog viser Bang til ytterligere seks sekundære påvirkningsfaktorer fra Schein (2020, s. 152);

- Organisasjonens utforming og struktur
- Organisasjonens systemer, prosedyrer og rutiner
- Riter, ritualer og seremonier i organisasjonen
- Utforming av kontorlandskap, fasader og bygninger
- Historier, legender og myter om viktige begivenheter og folk
- Formelle erklæringer av organisasjonens filosofi og policy

Vi har også sett at kulturendring kan komme nedenfra eller utenfra som presser ledere til å ta i bruk påvirkningsfaktorer for å skape endring. Dette fordi det kan sees på som kriser eller stress og press som ikke kan overses uten sterke negative konsekvenser for organisasjonen (Bang, 2020, s. 148). Et annet eksempel fra Forsvaret her fra innføringen av allmenn verneplikt også for kvinner, og oppgjøret som fulgte med machokultur og seksualiserte uttrykk som huskeord for prosesser (Nationen, 2021; Skjetne & Holmes, 2019). I disse sakene ser vi individers stemmer fra Hærens laveste nivå, forsterket av media og omgivelsenes oppfatning, presser ledelsen til å ta grep som endrer måten vi gjør ting på i Hæren.

Slik ser vi også hvordan nytt personell inn i en eksisterende kultur også kan endre organisasjonskulturen.

3.5.3.4 Subkulturer – vi er en kultur vi med

Det er fastslått at organisasjoner med flere avdelinger og fagområder ofte utvikler mindre subkulturer innenfor rammen av organisasjonen og ”storkulturen” (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 272-273). Det kan være basert på profesjonstilhørighet, geografisk lokasjon, lederstil, arbeidsoppgaver osv. Dette påvirker hvordan man kan betrakte kulturens rolle i en organisasjon. Er det hele organisasjonens kultur man ser eller er det en avdelings subkultur? Integrasjonsperspektivet tar for seg organisasjonen som helhet, mens differensieringsperspektivet ser på alle subkulturene som ligger i organisasjonen og relasjonen dem mellom (Bang, 2020, s. 28). I tillegg viser Jacobsen og Thorsvik til fragmenteringsperspektivet som er fokusert på uklare uttrykk i kulturen (2019, s. 136). De presiserer at perspektivene må sees som komplementære verktøy som kan kombineres ved behov, men kan benyttes alene når man kjenner forholdene man da observerer kulturen med. Denne oppgaven vil legge til grunn integreringsperspektivet i sin tolkning av Hærens organisasjonskultur.

Det kan oppleves både naturlig og sunt at underavdelingene har sine subkulturer så lenge de også støtter opp under den overordnede kulturen (Bang, 2020, s. 43). Vi ser dog at det vil være en balansegang mellom en sterk overordnet kultur kontra mange selvstendige subkulturer. En sterk helhetlig og dominerende kultur kan gi organisasjoner styringsproblemer, uønsket gruppetenkning, samt lav grad av innovasjon og nytenkning (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 138-139). Samtidig kan det være destruktivt dersom subkulturene hemmer hverandre eller går sin egne veier og dermed blir årsak til konflikter (Bang, 2020, s. 31).

3.5.4 Organisasjonskulturens funksjoner

På hvilken måte bidrar organisasjonskultur til virksomhetens måloppnåelse? Kaufmann og Kaufmann mener kulturen har fire hovedeffekter; Den skaper *mening* til arbeidet, den skaper *identitet* for medlemmene, den skaper *forpliktende engasjement* samt den skaper *stabilitet*. (2003, s. 273). Bang beskriver at dette oppnås fordi kulturen både gir modeller for handling, virker integrerende for medlemmene, samt virker angstreduserende (2020, s. 101).

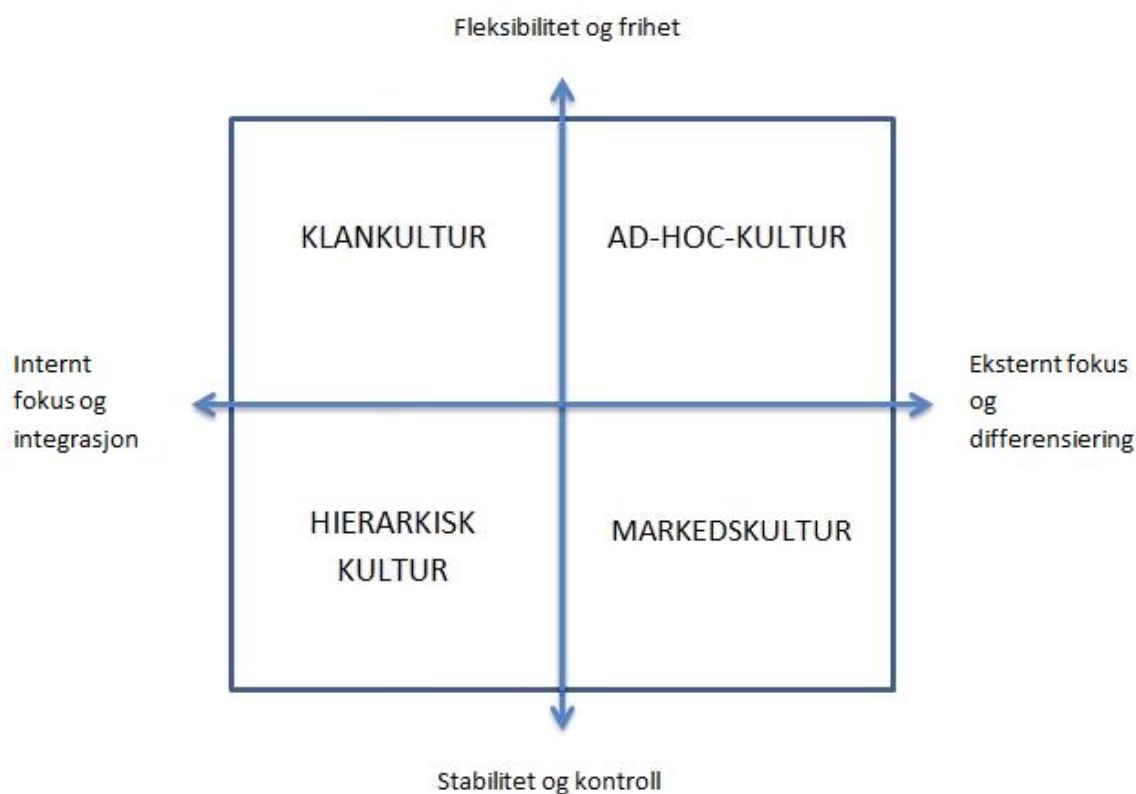
Jacobsen og Thorsvik knytter flere funksjoner om hvordan fellesskap i kulturen gir effekt på organisasjonens suksess i sitt virke, noe vi vil kjenne godt igjen i Hæren (2019, s. 120-122);

- Tilhørighet og fellesskap - reduserer usikkerhet, fremmer trivsel og skaper identitet og lojalitet
- Motivasjon – øker ytelser og samarbeid, ser mulighet for større mål i samarbeid enn alene
- Tillit – skaper rom for målrettet ytelse samt handlefrihet og fleksibilitet. Fordrer dog fellesskapsfølelsen samt opplevelse av lojalitet, ærlighet og pålitelighet.
- Samarbeid og koordinering – baseres på tillit, kulturen skaper et ønske om samarbeid
- Styring – kulturen reduserer behovet for formelle regler og skaper rom for mer tillitsbasert arbeidsmiljø
- Organisasjoners suksess - øker følelse av samhold

Som vi ser virker en kultur inn på det indre livet og vil derigjennom også påvirke organisasjonens profil og omdømme. Dette vil igjen påvirke tilgangen til markeder, partnere og hvilke mennesker som søker seg til organisasjonen.

3.5.5 Typer av organisasjonskultur

En av de mer anvendte modellene for kategorisering av organisasjonskulturelle verdier er Competing values framework, forkortet CVF (Bang, 2020, s. 138) (figur 4). Dette rammeverket ble etablert i 1974 med 39 indikatorer for å identifisere de fremste faktorene for en effektiv organisasjon, men ble senere videreutviklet til å samle indikatorene i fire kategorier langs to dimensjoner (Cameron & Quinn, 2013, s. 38). Cameron og Quinn beskriver de to dimensjonene som henholdsvis en dynamikkakse og en orienteringsakse, hvor de fire kategoriene oppstår i møtet mellom egenskapene på aksene (2013, s. 38-39). Det er verdt å merke seg at de fire kategoriene er ikke utledet av egenskapene fra dimensjonene, men stammer fra forskningslitteratur om organisasjonsverdier (Cameron & Quinn, 2013, s. 41). Dimensjonene viser således prinsipielle forskjeller.



Figur 9 - Competing values framework

Kategoriene kan også omtales som kulturtyper. Ved hjelp av kartleggingsverktøyet Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) kan man vise vektingen organisasjoner har mot de fire kulturtypene (Bang, 2020, s. 38). Vi skal se nærmere på hvilke trekk kulturtypene leser hos organisasjonene gjennom dette verktøyet.

1 Hierarkikultur - kontroll

Cameron og Quinn beskriver hierarkikulturen til å være en formalisert, strukturert arbeidsplass med fokus på stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet hvor formelle regler og retningslinjer skaper rammen for organisasjonen (2013, s. 42-43). De kobler denne typen naturlig nok til organisasjoner med maskinbyråkratiske trekk, f.eks. store produksjonsbedrifter i stabile omgivelser eller til offentlige etater. Man kan se et internt krav om stor lydighet og lojalitet til virksomhetens metoder. Ledere i denne kulturen har fokus på koordinerings- og overvåkningsoppgaver, noe som sikrer kontroll for at produksjonen går som planlagt (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 134)

2 Markedskultur - konkurranse

Til tross for navnet handler ikke denne organisasjonskulturen om markedsføring eller forbrukere i marked, men viser til at organisasjonen i seg selv fungerer som et marked; den

fokuserer på transaksjoner, og da primært eksterne (Cameron & Quinn, 2013, s. 44). Det handler om transaksjoner med støttefunksjoner eller med aktører som bidrar til å skape eget konkurransefortrinn, og de fremtredende verdiene er derfor ikke overraskende konkurranseevne og produktivitet (Cameron & Quinn, 2013, s. 44). Cameron og Quinn kobler militære operasjoner med denne kulturen, og siterer general George Patton fra 1944 som utalte at han ikke var interessert i å holde posisjoner, men bevege seg videre fremover (2013, s. 46). Ledere i denne kulturen er en av de viktige drivkraftene i organisasjonen, og bekrefter konkurransesituasjonen i sitt lederskap (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 134). En slik kultur er selvsagt meget resultatorientert, og holdes sammen av et felles ønske om seier (Cameron & Quinn, 2013, s. 46).

3 Klankultur - samarbeid

Klankulturen henspiller som navnet sier på en familiær tilnærming; teamarbeid, medvirkning og organisasjonens forpliktelser ovenfor medarbeiderne (Cameron & Quinn, 2013, s. 47). Kulturen har altså samspillet mellom medarbeiderne i førersetet, og kulturen får en fremtredende plass i organisasjonens indre liv. Det forsterkes av at rollen til ledere i organisasjoner med denne kulturen har som hovedfokus å bemyndige medarbeiderne og legge til rette for produktivitet gjennom rom for engasjement, deltakelse og ikke minst lojalitet; lederne blir sett på som mentorer, og organisasjonen oppleves som en utvidet familie hvor alle er åpne og har et indre ønske om å bidra til resultatet (Cameron & Quinn, 2013, s. 47, 49). Jacobsen og Thorsvik presiserer at selv om det er stort fokus på samarbeid gjennom kompetansebygging på kommunikasjon og evne til samarbeid, er en nøkkel til akkurat det å gi opplevelse av frihet til den enkelte medarbeider (2019, s. 133). Man verdsetter altså individets kompetanse inn i et samarbeid som skaper resultater.

4 Adhokratikultur - skapelse

Med informasjonsalderen vokste det frem en ny type kultur, basert på usikkerheten i omgivelsene og forutsetningene til organisasjoner; behovet for en hurtig fleksibel og tilpassningsdyktig kultur (Cameron & Quinn, 2013, s. 49). Det medfører at denne kulturen altså kan være mer flyktig i sine verdier og normer, hvor de snur seg raskere etter vinden. Makten er ikke nødvendigvis knyttet til lederne, men til de individene eller gruppene som jobber med organisasjonens bærende prosjekter, og vil derfor også variere over tid siden slike konstellasjoner normalt oppløses etter fullført oppgave (Cameron & Quinn, 2013, s. 50). Dette er altså en kulturtype som vokser frem av arbeidsprosessene selv. Medlemmenes kreativitet er essensielt, og konflikter anses som del av innovasjon og den kreative prosessen

(Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 134). Cameron og Quinn peker på at lederen er visjonær, innovativ og risikoorientert (2013, s. 52)

3.5.6 Sammenheng mellom organisasjonskultur og formell struktur

Jacobsen og Thorsvik viser til likhetstrekk mellom kulturtypene og Mintzbergs strukturelle konfigurasjoner og løfter frem en teori om sammenheng mellom formell struktur og kultur (2019, s. 134).

- Hierarkikultur - Maskinbyråkratiet
- Klankultur - Det profesjonelle byråkrati
- Markedskultur - Entreprenørorganisasjonen
- Adhokratikultur - Den innovative strukturen

De peker på forskning om tilsier at størst resultat kommer når strategi, struktur og kultur er samkjørt (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 134). Det fordrer altså et aktivt valg av struktur etter omgivelser og prosess, og rekruttering og seleksjon som understøtter nødvendig kultur. Dette viser også at kulturen gjensidig påvirker struktur og ledelse, slik vi i avsnitt 2.5.3 viste hvordan struktur og ledelse påvirker kulturen.

3.5.7 Sammenheng mellom kulturtypene og effekt på resultat

Bang viser til undersøkelser gjennomført i hhv 2011 og 2019 av Hartnell m.fl, hvor de så på sammenhengen mellom kulturtyper og resultater (2020, s. 139). Disse undersøkelsene viste som forventet at organisasjoner med fremtredende klankultur hadde mest tilfredse og forpliktete medarbeiderne, mens i organisasjoner med tydelig markedskultur var overlegen på operasjonell og finansiell effektivitet. Men det de også avdekket var at organisasjoner som scoret jevnt høyt i alle retninger hadde større sannsynlighet for gode resultater enn de med lavere score på enkelte retninger i modellen. Hartnell m.fl hevdet derfor at organisasjoner som klarer å skape motstridende men samtidig komplementære verdier ville være i stand til å forsterke effektivitet i organisasjonene (Bang, 2020, s. 140).

Det finnes dog noe kritikk mot forskning på sammenhengen mellom kultur og resultat. Noe av denne skepsisen ligger i forståelsen av kultur som variabel; Bang oppsummerer kritikken i fem punkter (2020, s. 141-143):

- Kultur målt i medlemmers meninger viser forfektete teorier, ikke nødvendigvis levde kultur.
- Spørreskjema som metode (som for eksempel OCAI) blir for overfladisk og lite konkret.
- Bruk av subjektive måleparametere som vil skape variasjon mellom objektene og avhengighet til forutsetninger.
- Undersøkelsene fokuserer på korrelasjon, ikke årsak-virkning.
- Undersøkelser legger som regel til grunn én gjennomsnittlig kultur for hele organisasjonen uten å ta hensyn til variasjonene som ligger i subkulturene.

Bang oppsummerer kritikken med henvisning til Chatman og O'Reilly som i 2016 konkluderer med tilstrekkelig bevis fra forskjellige forskere på kulturens effekt på både individ og organisasjon (2020, s. 143).

3.6 Militært samvirke som konsept

Som vi har sett tidligere i dette kapittelet kan samvirke oppstå på flere måter; Med et instrumentelt perspektiv kan man finne forutsetningene for samarbeid og koordinering i den formelle strukturen gjennom definerte roller, ansvar og myndighet. Samtidig kan man med et institusjonelt perspektiv finne forklaringene i organisasjonskulturen (Heier, 2018, s. 306, 309). Vi skal avslutningsvis i teorikapittelet utdype begrepet samvirke som det siste grunnlaget til å analysere innsamlede data i lys av teorien fra dette kapittelet.

3.6.1 Begrepsavklaring – definisjon samvirke.

- *"Samvirke som begrep beskriver metoden for hvordan Forsvaret (...) utnytter de forskjellige innsatsmidlenes kvaliteter. Evnen til samtidighet og tilpasset bruk av komplementære virkemidler er avgjørende i et samvirke for å realisere en ønsket slutttilstand"* (Hæren, 2021, s. 20).

Evne til taktiske samvirkeoperasjoner listes som en kjernekompetanse hos Hæren i Forsvarets fellesoperative doktriner (Forsvarets høgskole, 2019, s. 100). Samvirkeoperasjoner utdypes som samhandling mellom flere våpen- og troppearter i én styrke under felles ledelse; denne

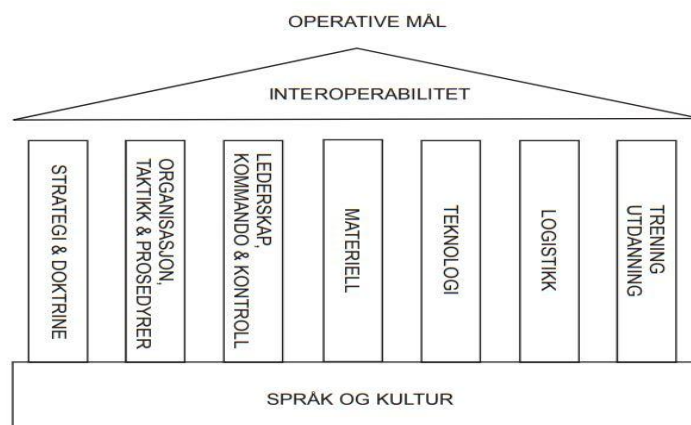
styrken vil utnytte komplementære egenskaper til å skape systemoverlegenhet – styrkens samlede kraft overstiger summen av delene hver for seg.

3.6.2 Militærteori om samvirke

Definisjonene fra de nyere publikasjonene fra Forsvaret fokuserer mye på effekten for hvordan man oppnår samvirke. FFOD beskriver taktiske samvirkeoperasjoner som *”anvendelse av basisfunksjonene (kommando, informasjon, manøver, ild, beskyttelse, etterretning og logistikk) i samhandling mellom flere våpen- og troppearter i en styrke under en felles ledelse. Taktiske samvirkeoperasjoner gjennomføres for å slå fiendtlige landstyrker samt å ta, besette og forsvare landområder. (...) Kombinasjonen av våpen- og troppeartenes komplementære egenskaper gir synergi gjennom effektivt samvirke ved at styrkenes samlede kampkraft blir større enn summen av delene hver for seg.”* (Forsvarets høgskole, 2019, s. 100). Forskning ved Forsvarets høgskole viser at tross for uttalte definisjoner har undervisningspersonell forskjellig forståelse om hva samvirke innebærer (Carlsten, Torgersen, Steiro & Haugdal, 2018, s. 153). De peker på at manglende formell dokumentasjon på et fagfelt kan erstattes av fremvokst kultur i organisasjonen.

Samvirke har tidligere, på starten av 2000 tallet, vært indirekte konkretisert gjennom et utviklingskonsept kalt Nettverksbasert forsvar (NBF). NBF skulle være et verktøy for å fremme samhandling, og viste til tre faktorer for måloppnåelse; samhandling mellom mennesker, prosedyrelighet, og evne til teknologisk systemintegrasjon (Forsvarets høgskole, 2014, s. 49-50). Dette konseptet er ikke beskrevet videre i Forsvarets nyeste doktrine fra 2019 og anses således å ha mindre relevans i dag. Allikevel ser vi altså at dette konseptet definerte konkrete faktorer for samhandling.

Vi kan finne igjen tilsvarende faktorer i NATO begrepet interoperabilitet. I Forsvaret er det primært benyttet om samhandling mellom allierte og partnere; *”et begrep for effektiv samhandling på alle nivå i alliansen”*, og viser til behovet for felles doktriner som et eksempel (Forsvarets høgskole, 2019, s. 236-237). Forsvarets forskningsinstitutt har utgitt en rapport som forklarer interoperabilitetsbegrepet, og lister en rekke faktorer hvor likhet bør oppnås mellom aktører for å oppnå interoperabilitet (Aabakken, 2002, s. 14).



Figur 10: Faktorer for interoperabilitet, (Aabakken, 2002, s. 14)

Det er flere av faktorene som i utgangspunktet skal være ivaretatt når det er snakk om nasjonalt samvirke, dette siden man kommer fra samme organisasjon. Samtidig finnes det også eksempler på at underavdelinger har forskjeller innenfor samme faktor (Aabakken, 2002, s. 10).

Når det kommer til alliert samvirke presiseres det at det er vanskelig å regulere samvirket med lover og regler. Da er det i større grad sammenfallende interesser, evnen til å oppnå felles situasjonsbevissthet, og målbevissthet og innsats (Unity of Purpose and Effort) som bestemmer utfallet av samhandlingen (Forsvarets høgskole, 2014, s. 54).

Oppsummert kan vi se at Forsvaret peker på prosessavhengighet som rammer for samhandling. Det er avgjørende å ha felles doktriner, konsepter, taktikk osv. for å skape en felles forståelse og muligheter for å samhandle (Forsvarets høgskole, 2014, s. 49-50).

3.6.3 Beredskapsteori om samvirke

Utenfor Forsvarets egne publikasjoner er begrepet samvirke er primært benyttet i beredskapsteori for beredskapsorganisasjoner (Borch & Andreassen, 2020; Fimreite, Langlo, Læg Reid & Rykkja, 2011; Gangdal & Angeltveit, 2014). I slik faglitteratur om

beredskapsteori ser vi også begrepene samhandling, samvirke og samordning benyttet litt om hverandre med tilsynelatende samme betydning.

Borch og Andreassen viser til Faraj & Xiao sitt arbeid fra 2006, og benytter følgende definisjon; *”Samordning eller samvirke (collaboration) kan defineres som en temporær fremvoksende, omgivelsestilpasset prosess som har til hensikt å styre to eller flere aktørers innsats, interaksjon og aktiviteter knyttet til spesifikke aktiviteter for å realisere et kollektivt mål”* (2020, s. 129). Slik samordning fordrer samkjørte prosesser, for eksempel informasjonsutveksling og situasjonsforståelse, beslutningsmyndighet og -prosesser, samt interoperable prosesser (Borch & Andreassen, 2020, s. 132). For å etablere og vedlikeholde samordning, viser Borch & Andreassen til tre grupper samordningsmekanismer (2020, s. 135-138);

- Formaliserte, planverkrelaterte samordningsmekanismer: Lovverk, instruksjer, planverk, etc
- Administrativt funksjonelle samordningsmekanismer: Forbindelseskanaler, felles tverrfaglige enheter, operasjonssentraler, delte informasjonssystemer, etc
- Sosioemosjonelle samordningsmekanismer: Felles verdsett, samlokalisering, samtrening, etc.

Torgersen og Steiro hevder at begrepene kan nyanseres bedre, og gjøre dette gjennom selv definere *samhandling* for å utdype at det handler om mer enn samarbeid for en konkret målsetning; *”Samhandling er en åpen og likeverdig kommunikasjons- og utviklingsprosess mellom aktører som kompetansemessig utfyller hverandre og utveksler kompetanse, direkte ansikt til ansikt eller mediert via teknologi eller med håndkraft, som arbeider mot felles mål, og hvor forholdet mellom aktørene til en hver tid hviler på tillit, involvering, rasjonalitet og bransjekunnskap”* (2009, s. 153).

Samhandling kommer i spill når det er snakk om samvirke med svært høye ambisjoner, stor grad av kompleksitet, høy grad av tillit, samt stor evne til å håndtere uforutsette hendelser (Torgersen & Steiro, 2018, s. 46). For å konkretisere definisjonen sin har Torgersen & Steiro utviklet et sett med 15 indikatorer for god samhandling (2009, s. 157-158) (2018, s. 46-47). De presiserer at det vil variere mellom forskjellige organisasjoner hvilke indikatorer som er gyldige, men indikatorene kan altså predikere evne til samhandling.

En egenerfart kritikk av de 15 indikatorene er at de kan være noe overlappende.

Forutsetninger for ett kriterium kan også oppleves aktuelt for ett eller flere andre. Det kan medføre uklarhet når man undersøker oppfyllelse av kriterier.

Torgersen og Steiros oppsett av indikatorene og mekanismene finner vi også igjen oppsummert i samvirkeprinsippet fra kriseteorien; tydelig regulering, høy grad av tillit mellom involverte aktører og spesifikke krav og forventninger om samvirke (*Fimreite et al., 2011, s. 22-23*). Derav er indikatorene ikke unike i forskning på organisasjonsteori.

Torgersen & Steiros indikatorer for samhandling

#	Underlying process	Explanation
1	Coordination	Distribution and transfer of duties to the right place, with the right skills.
2	Complementary Expertise	Participants complement each other with their unique expertise.
3	The Ethical Aspect	This assumes that all participants have equal value and dignity, respect for each other and are willing to take responsibility in the interaction process.
4	Learning	Participants learn mutually from each other in the interaction process.
5	Interaction Training	Consists in practicing the above-mentioned conditions that are important for interaction.
6	Involvement and Awareness	Show a willingness and awareness of the need to contribute actively.
7	Mastering Tools	Be able to master various tools that are part of interactions, such as technology, equipment and other materials, in a professional and instructive way.
8	Organizational and Cultural Knowledge	Awareness about the organizational structure and culture of the organization; be aware of "what is".
9	Power Balance	Absence of dominance/power balance between participants, with a consciousness that the power structures and the experience of these may be somewhat different in an interaction process than in traditional teams and cooperation.
10	Precision in Communication	Participants express themselves clearly; the knowledge and use of presentation skills.
11	Role Awareness	Participants understand each other's roles, functions and distribution of tasks in interactions.
12	Professional Logic	Development of a common understanding of the language and industry jargon. This is not necessarily universal and objective but may have developed within the organization and only have relevance there. The participants must be made aware of the jargon, to enable good communication and establish a foundation for interaction.
13	Sense	Development of a kind of accurate understanding of the growth that takes place during a samhandling process and what should be done.
14	Shared Situational Awareness	Participants are conscious of their own understanding and contribute to this in the process, creating a mutual understanding and focus which accumulates during the interaction process.
15	Trust, transparency and confidence	Participants experience confidence in each other, trust each other and are able to give of themselves.

3.7 Tidligere forskning på kultur og samvirke i Hæren

Jeg har også sett til fire tidligere masteroppgaver som omhandler samme tema. Funn fra denne forskningen blir presentert i kapittel 5, mens jeg her vil beskrive kort forskningen som kilder, og relevansen for egen forskning.

Det er tre masteroppgaver som har kartlagt kulturtype; Børte og Wik (2015), Willassen og Blikra (2020), samt Dotseth og Møller (2016). De har alle benyttet Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) for å kartlegge kulturen i forskjellige avdelinger i Hæren. Dotseth og Møller har forsket på en underavdeling i den ene bataljonsstridsgruppen jeg undersøker (PBN). Funn fra disse oppgavene vil kunne belyse mitt forskningsspørsmål om hvilken sammenheng som kan finnes mellom kulturtyper og Hærens kultur for samvirke. En kritikk mot kulturstudier har vært hvorvidt kvantitative undersøkelser som OCAI identifiserer den levde eller forfektede kulturen (Bang, 2020, s. 141-143).

Videre har jeg sett på en tidligere masteroppgave som også har analysert samvirke i Hæren; May Brith Valen har undersøkt hva som fremmer og hemmer effektivt samvirke (2012). Denne oppgaven benyttet både dokumentundersøkelser og intervjuer for å svare ut sin problemstilling. Valen sin masteroppgave undersøker delvis det sammen som meg, men der jeg er fokusert på kulturen er Valen sin forskning litt mer generell. Hennes forskning vil kunne bidra til å belyse de to andre forskningsspørsmålene mine; hvorvidt militært samvirke er et formelt eller kulturelt fenomen, samt hvordan en kultur for samvirke bygges i Hæren.

4 METODE

Jeg vil i dette kapittelet redegjøre for hvordan data er samlet inn, og hvordan metoden påvirker funn og konklusjon i studien. Innledningsvis redegjøres det for tillatelser gitt for å kunne forske på de tidligere presenterte caseobjektene, før det overordnede forskningsdesignet presenteres. Deretter følger en gjennomgang av metoden, etterfulgt av vurdering av etikk, samt gyldighet og troverdighet. Avslutningsvis vurderes analysen av innsamlet data.

4.1 Tillatelser for forskningen

Forskningen er godkjent hos nødvendige instanser.

- NSD har godkjent prosjektets datainnsamling (vedlegg B)
- Forsvarets høgskole har godkjent forskning på forhold i Forsvaret (vedlegg C)
- Hæren har godkjent adgang til respondentene (vedlegg D)

4.2 Forskningsdesignet

Denne undersøkelsen baseres på kvalitativ metode med sammenlignende casestudier av to bataljonsstridsgrupper som er sammensatt i hvert i sitt samvirkesystem. Data er hentet fra formelle dokumenter i Forsvaret og et strukturert intervju av fire ansatte i hvert av de to samvirkesystemene.

Sammenlignende casestudier er et utvidet casestudie som kan redusere svakheter ved enkeltcase-studier. En enkeltcase-studie er en undersøkelse av et klart avgrenset objekt i tid og rom, som skal kunne gi gode og detaljerte beskrivelser av virkeligheten. Casestudier er å foretrekke for teoretisk generalisering, men er mindre egnet til statistisk generalisering eller å finne kausale sammenhenger (Jacobsen, 2015, s. 97-102). Denne oppgaven benytter sammenlignende casestudie for å teste hypotesen at kultur kan skape effekten samvirke i Hæren, gjennom vurdering av to mest mulig like caser. Ulempen med å teste to like caser er redusert mulighet for statistisk generalisering, men i denne oppgaven er altså fokuset å teste en hypotese om årsak-virkning.

Forskning kan være komplementerende eller korrigerende på tidligere prosjekter (Everett & Furseth, 2012, s. 130). Denne oppgaven søker å være komplementerende på tidligere forskning på kultur i Hæren, men hvor problemstillingene ikke favnet enten samvirke eller kultur.

Forskning kan også ta utgangspunkt i enten teori for å skape empiri (deduksjon), eller med utgangspunkt i empiri skape teori (induksjon). En kombinasjon av de to tilnærmingene er abduksjon. Abduksjon er en kontinuerlig prosess som veksler mellom empiri og teori (Jacobsen, 2015, s. 35). Denne oppgaven har benyttet abduksjon som en naturlig konsekvens av forskningsspørsmålene hvor konklusjonene kan påvirke oppfatningen av spørsmålene på nytt.

4.3 Forskning på kultur – metodevalg

Som med mange andre fagfelt vil valg av forskningsmetode kunne påvirke konklusjonens innhold. For forskning på kultur kan forskjellige metoder gi forklaringer på forskjellige deler av kulturen; kvantitativ tilnærming kan for eksempel identifisere kulturtype, mens kvalitativ metode kan for eksempel benyttes for å verifisere hvordan kulturtypen lever og påvirker organisasjonen (Bang, 2020, s. 190). Bang peker på at det er nødvendig med triangulering, altså en kombinasjon av både kvantitative og kvalitative studier, for å få et best mulig bilde på virkeligheten om kultur (2020, s. 189). Denne oppgaven er blant annet basert på tidligere oppgaver¹ som har identifisert kulturtype i flere av Hærens avdelinger gjennom kvantitativ forskning. For å komme dypere i forståelsen av hvordan kulturen påvirker Hæren, vil en kvalitativ undersøkelse kunne bekrefte virkningen innenfor spesifikke områder (Jacobsen, 2015, s. 130).

En kvalitativ undersøkelse kan baseres på intervju, observasjoner eller dokumentundersøkelser (Bang, 2020, s. 190; Jacobsen, 2015, s. 145). Nedenfor forklares mine valg av både dokumentundersøkelser og intervju koblet til forskningsspørsmålene.

Spørsmål A: Er militært samvirke et formelt eller kulturelt fenomen?

Her har jeg benyttet dokumentundersøkelser for å se i hvilken grad samvirke beskrives i Forsvarets dokumenter, altså hvorvidt samvirke er et formelt fenomen. Dette fordi Forsvarets dokumenter beskriver hva som er besluttet og normsatt som standardiserte handlingsmønstre, noe som faller inn i definisjonen på dokumentundersøkelser når man jakter formelle beslutninger (Jacobsen, 2015, s. 170). En fordel med dokumentundersøkelser er at man finner sporbare beslutninger og i denne sammenheng med en klar kobling til formell struktur. På den andre siden baserer

¹ (Børte & Wik, 2015; Dotseth & Møller, 2016; Willassen & Blikra, 2020)

dokumentundersøkelser seg på sekundærkilder, noe som innebærer en risiko at kilden ikke er tiltenkt formålet for forskningen og således kan mistolkes (Jacobsen, 2015, s. 140). En annen ulempe er at man ikke er sikker på å ha funnet alle relevante dokumenter. Ulempene reduseres noe gjennom mine funn av dokumenter med klare og tydelige intensjoner, og min kjennskap til hvilke offisielle dokumenter som finnes.

Spørsmål B: Hvordan bygges en kultur for samvirke i Hæren?

For å svare på dette spørsmålet har jeg vurdert informasjon fra intervju mot teori som beskriver kriterier for samvirke og generell organisasjonsteori. Intervju vil med rette spørsmål kunne få frem den levde kulturen (Bang, 2020, s. 190), og forskningsspørsmålet trenger den enkeltes respondent sin fortolkning av fenomenet samvirke (Jacobsen, 2015, s. 147). Denne type kilde anses som en primærkilde grunnet nærheten til forklaringer i tid og rom, og vil sammenholdt med sekundærkildene fra dokumentundersøkelsene skape en sterkere sammenheng (Jacobsen, 2015, s. 139-140).

Fordeler med en kvalitativ metode er muligheten til å komme nær caseobjektet for å øke detaljgraden i svarene og dermed relevansen, samt få forklaringer med respondentenes egne ord. På den andre siden finnes det noen ulemper i form av blant annet kompleksitet og nærhet (Jacobsen, 2015, s. 129-132). For denne oppgaven er det viktig med nettopp detaljene i respondentenes svar, siden kulturuttrykk kan ha en falsk overflate med forfektete idealer (Cameron & Quinn, 2013, s. 169). Samtidig kan kompleksiteten gjøre det krevende å være trygg på å snakke om de samme detaljene. Her er det fordelaktig at jeg har inngående kjennskap til temaet og caseobjektene for å redusere kompleksiteten og risiko for feiltolkninger.

Beskrivelse av selve gjennomføringen av intervjuet og videre vurdering av metoden kommer senere i kapitlet som del av vurdering av gyldighet og troverdighet.

Spørsmål C: Hvilken sammenheng finnes mellom kulturtyper og Hærens kultur for samvirke?

Til det siste spørsmålet benytter jeg også konklusjoner fra intervjuene til å drøfte kulturtyper, og ser om intervjuene således bekrefter tidligere undersøkelser om kulturtyper. Dette med bakgrunn i den ovenfor nevnte kritikken rettet mot ensidig kulturkartlegging Denne kritikken hevder at kvantitativ kulturundersøkelse vil ende

opp med svar knyttet til kulturtrykket, mens en kvalitativ undersøkelse er mindre generaliserbar (Cameron & Quinn, 2013, s. 168-169).

Datainnsamlingen klassifiseres som holistisk fordi den må oppfattes som et samspill mellom deltakerne i kulturen (Jacobsen, 2015, s. 24)

4.4 Ethiske perspektiv - Nærhet og avstand, samt habilitet.

Den perfekte forskningen vil kunne være når man kan finne riktige og tilstrekkelige data om et emne uten nødvendigvis å interferere med eller forstyrre objektet selv. Utfordringen er at enkelte forskningsprosjekter krever interaksjon for å fremskaffe data med rett oppløsning (Jacobsen, 2015, s. 24). Som nevnt ovenfor har denne oppgaven benyttet kvalitativ metode med blant annet intervjuer som medfører nærhet mellom intervjuer og respondent.

Siden jeg selv er ansatt i Hæren og tidligere har jobbet i begge samvirkesystemene er det uunngåelig at jeg kjenner noen av respondentene. Derfor presiserer jeg her at jeg i dag ikke har noe kommandoforhold ovenfor respondentene, og intervjuene er gjennomført på frivillig samtykke. Jeg er heller ikke i noe slik posisjon i dag at respondentenes arbeidsforhold kunne påvirkes av deltakelsen og intervjuene er gjennomført i Hærens leire etter personlige avtaler. Allikevel er det en risiko for at respondentene opplever et spenningsforhold i form av å bli intervjuet av en eldre kollega posisjonert i Hærstaben som teoretisk kan påvirke deres arbeidshverdag. Dette er søkt redusert igjennom forsikringer i innledningen til intervjuet.

Den knytningen jeg har til Hæren vil også kunne stille spørsmålsteget ved min habilitet med forskningsresultatet; hvorvidt jeg har preferanser for at forskningen skal peke i en gitt retning (Jacobsen, 2015, s. 54). Mitt virke i Hæren får ingen fordeler av at forskningen skal gi noe bestemt svar. Forskningen er heller ikke bestilt av Hæren, eller betalt utover gitt permisjon med lønn innenfor regelverket i Staten. Mine kostnader til studiet er utelukkende dekket av meg som privatperson.

4.5 Gyldighet og troverdighet (Validitet og Reliabilitet)

4.5.1 Intern gyldighet

Jacobsen fremhever at for å oppnå sterk intern gyldighet, må konklusjoner ha dekning i innsamlet data (2015, s. 17). Dette kan valideres gjennom en rekke faktorer; Hvorvidt respondenter opptrer sannferdig, at undersøkelsen benytter de rette kildene, tidspunktet for datainnsamlingen, hvordan svarene fremskaffes, hvorvidt forskeren er sannferdig, validering

gjennom kritisk drøfting av kategorier og hendelser, validering gjennom kritisk drøfting av sammenhenger, samt hvorvidt resultatene gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 227-237). Basert på rammefaktorene til denne oppgaven skal vi se nærmere på følgende tre faktorer som er vurdert å ha markant relevans for den interne gyldigheten;

4.5.1.1 Riktige kilder

Det å ha riktige respondenter kan være avgjørende for forskningen, og Bang nevner at ved kulturstudier bør respondenten blant annet være godt ”*kulturisert*” og leve i kulturen i dag (2020, s. 191). Dette forsterkes også av Jacobsen som sier at utvalget i kvalitative metoder er ”*formålsstyrt*”, og lister forskjellige metoder å identifisere respondentene sine; Tilfeldig utvalg, Bredder og variasjon, Informasjon, Det typiske og Det ekstreme (2015, s. 180-182).

Jeg valgte å ha full kontroll på utvelgelsen av de enkelte respondentene selv, og benyttet Bredder og variasjons metoden. Respondentene er håndplukket fra relevante avdelinger i samvirkesystemene til henholdsvis Panserbataljonen og 2. Bataljon. Undersøkelsen kunne fort endt opp med respondenter med forholdsvis lik alder, kjønn, utdanning og private relasjoner, noe som kunne gitt like svar basert på like perspektiver. Dette er også noe jeg har søkt å unngå ved å håndplukke respondentene selv. Det trenger ikke bety at utvalget er fullt ut representativt, men da er undersøkelsen sikret kyndige respondenter som også har innflytelse på prosessene som diskuteres.

Av mine åtte respondenter er to kvinner, som samsvarer med kvinneandelen i Hæren. Alderen spenner fra 25 til 48år. Fem respondenter har gått Krigsskolen og er dermed offiserer og ledere. Offiserene er utvalgt da de er ansvarlige for at samvirke fungerer mellom avdelinger. Videre er de tre andre ledede spesialister (befal) i sine avdelinger; de som skal følge opp at offiserenes beslutninger gjennomføres. Dette sikret et utvalg som kunne ha flere perspektiver på avdelingene, kulturen og ikke minst samvirkesystemet.

I Hæren er det ikke uvanlig at ansatte bytter jobb annethvert år, og relasjonene i samvirkesystemene vil derfor kunne variere i hvert utdanningsår, avhengig av bemanningen. Intervjuene ble gjennomført innenfor samme utdanningssyklus for respondentene, som vil si at respondentene tilhører inneværende samvirkerelasjon og snakker om samme forhold internt i samvirkesystemet sitt. Det at de er påvirket av samme forhold kan være både en fordel og en ulempe for forskningen. Det kan øke både gyldighet og pålitelighet, men samtidig redusere generalisering og overføringsverdien.

4.5.1.2 Gir respondenter sannferdig og riktig informasjon?

Denne vurderingen er en kombinasjon av to av Jacobsens faktorer; Hvorvidt respondentene opptrer sannferdig og Gir respondentene riktig informasjon.

Hvorvidt respondenter opptrer sannferdig er viktig med tanke på undersøkelsens gyldighet. Jacobsen referer til Mats Alveson (2011) som mener mange forskere er for naive i sin vurdering av respondentene; mange mennesker verken kan eller vil alltid avsløre virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 229). En risiko i denne undersøkelsen er at respondentene kan snakke om fortalt eller profilert kultur, ikke den reelle levde og egen erfarte kulturen. En årsak til det kan være en underbevisst tanke om å ikke snakke ned egen avdeling fordi lojaliteten er stor, eller fordi jeg er en eldre kollega de vil fremstå bra ovenfor. Dette har jeg søkt mitigert gjennom å fremheve anonymiteten respondentene har for å kunne snakke mer åpent, samt kontrollere samsvar mellom svarene i etterkant. Til denne kontrollen kommer min erfaring i spill, som kjenner forutsetningene respondentene jobber i. En slik kontroll handler ikke nødvendigvis om behov for samsvar mellom respondentenes svar, men sammenheng og konsistens i egen svarrekke (Jacobsen, 2015, s. 231).

Hvorvidt respondentene gir riktig informasjon er også et viktig vurderingskriterium på undersøkelsens gyldighet. Dette medfører et behov for å se på respondentenes evne til å gi riktig informasjon (Jacobsen, 2015, s. 230). Som nevnt ovenfor var det spredning på respondentene i både alder, stilling, samt utdanning og funksjon. Det avgjørende for å bli del av utvalget var erfaring i samvirkeoperasjoner, noe alle hadde. Den yngste var også ærlig når vedkommende var usikker på spørsmål eller egne svar grunnet noe kortere erfaringsbank. Videre ble intervjuene gjennomført ansikt til ansikt. Dette gir positive effekter gjennom å etablere for tillit og åpenhet, gir mulighet for god flyt i samtalen, og muligheten for non-verbal kommunikasjon. På den andre siden kan intervjuer oppleves påtrengende når man er i samme rom med mindre privatliv eller muligheter for unnvikelse (Jacobsen, 2015, s. 148).

For å sikre uttømmende svar fra kildene sine kan et intervju legges opp med åpne samtaler rundt et emne, eller man snevre inn bredden på informasjonen med strukturerte spørsmål (Jacobsen, 2015, s. 150-151). Denne undersøkelsen har benyttet strukturerte men åpne spørsmål, og som del av en åpen dialog. Selv om spørsmålene er knyttet til Torgersen & Steiros samhandlingskriterier (2009, s. 157-158), er de forsøkt formulert åpent med fokus på

årsakene bak virkningen i hvert kriterium, da også med muligheter for oppfølgingsspørsmål². Det ble i tillegg presisert at spørsmålene kunne sees i sammenheng og respondenten kunne gå tilbake å endre svar både underveis og etter intervjuet. Intervjuene ble gjennomført på mellom 60 og 75 minutter, og erfaringen er at de fleste spørsmål ble jevnt besvart med 4-5 minutter pr svar. Valget om å benytte samhandlingskriteriene som faktor handlet om å kunne jakte entydige data. Med et helt åpent intervju om samvirke kunne jeg fått mindre sammenligningsgrunnlag mellom respondentene. Ulempen med de strukturerte spørsmålene er at respondentene kunne sitte igjen med relevant informasjon som ikke blir avdekket. Dette er altså forsøkt mitigert gjennom åpne spørsmål og gjennom å åpne for dialog samt oppdatering av tidligere svar.

Ved innsamling av data vil det være et valg hvorvidt kildene skal få vite den fulle hensikten i forkant. Dette kan påvirke kildenes inngang i undersøkelsen (Jacobsen, 2015, s. 153). I denne undersøkelsen fikk respondentene kun vite temaet for forskningen å forhånd, men verken selve problemstillingen eller spørsmålene. Dette valget begrunnes som et ledd for å redusere faren for fargede svar, tanken om å gi meg det jeg ønsket eller et forhåndsplanlagt og forberedt budskap. Etter at alle spørsmål var besvart ble problemstillingen presentert, med åpning for frie kommentarer til temaet eller tillegg til spørsmålene. Dette skulle da redusere risikoen for at relevant informasjon ikke ble nevnt i svarene.

4.5.1.3 Tidspunkt for datainnsamling

Tidspunkt for datainnsamling kan påvirke innholdet i datainnsamlingen, eller forskerens fokus på detaljer (Jacobsen, 2015, s. 232). I denne oppgaven ble datainnsamlingen gjennomført i to bolker; en bolk tidlig i teorigjennomgangen, og den andre etter ferdigstilt teorikapittel og utført dokumentundersøkelse. Selv med en markant utvikling i undersøkelsen mellom bolkene, ble intervjuene gjennomført på samme måte og med samme intervjuguide. Det å ha én bolk tidlig hjalp med innretningen på teori og analyse.

Intervju fra den ene bataljonsstridsgruppen ble samlet inn høsten 2021, og fra den andre stridsgruppen vinteren 2022. En casestudie skal tilstrebe og være et øyeblikksbilde av caseobjektene i tid og rom (Jacobsen, 2015, s. 97, 99). Selv om det var et opphold på noen måneder mellom bataljonsstridsgruppene var bildet av de forskjellige casene tatt innenfor en

² Se vedlegg A for intervjuguide. Merk at oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål ble justert etter at intervjuene var gjennomført.

tidsperiode som anses som et øyeblikksbilde for den enkelte case. Ulempen med oppholdet mellom casene er at det siste caseobjektet kan ha nådd større modenhet i kompetansen siden intervjuet kom senere i utdanningsåret. Allikevel anses det å ha lav innvirkning på selve problemstillingen og forskningsspørsmålene siden caseobjektene ikke sammenlignes på modenhetsnivå, men for å forsterke konklusjonen.

4.5.2 Ekstern gyldighet

Vurdering av ekstern gyldighet er hvorvidt egen undersøkelse er overførbart ut over eget objekt. Slik generalisering rettes enten mot statistisk generalisering som tilsier at konklusjonen er overførbart til tilsvarende objekter, eller mot teoretisk generalisering som tilsier at konklusjonen kan bidra til en dypere forståelse om emnet (Jacobsen, 2015, s. 90). Dette kobles ofte mot hvorvidt opplegget er intensivt eller ekstensivt. Et ekstensivt opplegg har mange enheter men få variabler, mens et intensivt har få enheter og flere variabler og anses som mer virkelighetsnært (Jacobsen, 2015, s. 90-91).

4.5.2.1 Antall enheter

Antallet enheter som undersøkes kan forsterke en generalisering, men samtidig trengs ikke flere kilder enn det er forventet svarvarianter (Jacobsen, 2015, s. 238). I denne undersøkelsen snakker vi om to antall; det ene er antall caser, det andre er antall respondenter.

Antallet respondenter er valgt med bakgrunn i faglig bredde i samvirkesystemene. Totalt vil de to casene ha fanget opp subkulturer i alle unntatt en fagavdeling i samvirkesystemene, og antallet respondenter i hver av samvirkesystemene synes tilstrekkelig. Som beskrevet i avsnittet om *Riktige kilder* er en svakhet ved utvalget at respondentene samhandler med hverandre og dermed kan formes i en felles sub/samvirkekultur. Kontrollpersonen her er den yngste respondenter som ikke er i den primære ledergruppen i samvirkesystemet sitt, og dermed kan ha et nyansert syn.

Ved å undersøke flere caser øker man også den statistiske generaliseringen (Jacobsen, 2015, s. 238). Det ville krevd mer av prosjektet rundt forhold vi kommer tilbake til i neste avsnitt. Valget om å ha to caser handlet om å kunne verifisere/avvise funn som internt gyldige.

4.5.2.2 Kriterier for valg av enheter

Jacobsen hevder at vurderingen på om det er mulig å generalisere ofte vil avhenge av hvordan utvalget av enheter er foretatt (2015, s. 239). Han viser videre til tre utvalg som vil kunne øke muligheten for å kunne generalisere funn; Det typiske utvalget, Spredning, og Minst

sannsynlige enheter. Denne undersøkelsen har to sett/nivå utvalg; det ene er caseobjektene og det andre er respondentene.

Som beskrevet i casepresentasjonen består Hæren av en rekke forskjellige avdelinger med forskjellige roller og forskjelling operasjonskonsept. Caseobjektene valgt er nettopp valgt med deres operasjonskonsept til grunn, og inngår således i et spredningsutvalg som også samsvarer med Bredde og variasjons-konseptet i utvalget av respondenter. Videre har deres geografiske lokalisering praktisk betydning, da de begge er plassert i Troms. Som nevnt i teorikapittelet³ kan det oppstå subkulturer basert på geografisk tilhørighet, men tatt i betraktning andelen pendlere og rotasjon mellom alle Hærens avdelinger vil en slik risiko for påvirkning på dette prosjektet være liten.

Kriterier for valg av respondenter er som nevnt beskrevet i avsnittet Riktige kilder. Bredden av respondenter sikrer oppfattelsen av eventuelle subkulturer og representerer sine fagavdelinger. Sistnevnte vil kunne skape grunnlag for generalisering ved undersøkelser av andre men tilsvarende avdelinger.

4.5.2.3 Denne forskningens eksterne gyldighet

Det var ikke et hovedmål for denne oppgaven å kunne generalisere, men med tilsvarende forskning på andre enheter i Hæren vil det kunne bekrefte eller avkrefte en mulig trend på funnene gjort i denne studien. Spørsmålet vil ligge i forskjellen i kulturen mellom Hærens avdelinger; her må vi være åpen for variasjoner grunnet de forskjellige rollene og operasjonskonsepter de forskjellige avdelingene har.

Valgt metode kan ha redusert statistisk generaliserbarhet, men koblet mot de tidligere kvantitative undersøkelsene kan denne forskningen vurderes å ha samme generalisering og være forklaringen på gyldighet i store deler av Hæren. Samtidig vurderes forskningen til å ha en viss teoretisk generalisering for sammenlignbare samvirkesystem siden undersøkelsen er basert på et intensivt opplegg.

4.5.3 Pålitelighet

Påliteligheten til forskning kan påvirkes av trekk ved selve undersøkelsen. Her kan både kilder og forskere bli utsatt for inntrykk som kan endre utfallet (Jacobsen, 2015, s. 241).

³ Om subkultur i kapittel 3.5

Forskning er basert på tilgang til informasjon, og bør søke det fulle omfanget for å tegne det riktige bildet. Samtidig kan det være nødvendig å ta hensyn til for eksempel privatliv eller det faktum at Hæren bl.a. er underlagt sikkerhetsloven og personopplysningsloven. Slike opplysninger er underlagt strenge reguleringer for å ivareta den personlige frihet og rett til vern om privatlivets fred (Everett & Furseth, 2012, s. 136). Det er ikke nødvendig med sikkerhetsgradering av denne forskningen. Det har ikke kommet frem relevant informasjon som er skjermingsverdig, noe som kunne ha redusert helhetsbildet og troverdigheten til forskningen da det må ha blitt utelatt for å kunne publisere denne forskningen åpent. Det er ei heller fremkommet personopplysninger i datainnsamlingen. I tillegg til at deltakelse til intervju er basert på frivillighet, er respondentenes identitet ikke kjent for andre enn meg selv. Dette for å ivareta prinsippene for anonymitet.

4.5.3.1 Undersøkelsesopplegget påvirker de som undersøkes

Åpen forskning som er bevisst for deltakerne kan gjennom flere måter påvirke deltakerne både bevisst og ubevisst (Jacobsen, 2015, s. 241). Utslaget vil kunne være svært personavhengig basert på de individets trekk, preferanser og personlighet.

Et av moment Jacobsen løfter frem er Undersøkereffekt (2015, s. 242). Det handler om hvordan vi som mennesker møtes og kommuniserer, om vi finner tonen eller om vi blir irritert av hverandre. Vi har tidligere i metodekapittelet drøftet hvilken effekt relasjonen mellom meg som intervjuer og respondentene har å si, men her skal vi legge til en dimensjon vedrørende min tilknytning og innsikt. Spørsmål rettet til respondentene formulert med min innsikt kan ubevisst bli styrende basert på ordbruk og begreper. Respondenten kan føle et behov for å vise seg kompetent og skjule eventuelle manglende forståelse. Som et mitigerende tiltak sørget jeg for at spørsmålene var formulert for samvirkesystem på bataljonsnivå slik at de skulle være gjenkjennbare for respondentene. Videre snakker vi i stor grad samme stamme-språk siden vi alle er i Hæren.

Et annet moment er det fysiske møtestedet. Jeg tilstrebet å gjennomføre intervjuene på respondentens områder eller nøytral grunn. Noen få intervju ble gjennomført i Hærstabens lokaler, men da etter forslag fra respondentene.

Derfor er min vurdering at svarene fra respondentene ikke har blitt påvirket av undersøkelsesopplegget.

4.5.3.2 Slurv i nedtegning og analyse av data

Det andre perspektivet hvor troverdigheten bør valideres er forskerens nøyaktighet (Jacobsen, 2015, s. 245). Her skal vi vurdere både innsamling og behandling samt søk og kildekritikk.

Intervjuene ble gjennomført uten tekniske hjelpemidler og svar ble håndskrevet under innsamlingen, for så renskrevet kort tid etter intervjuet. Det er en metode som kan medføre tap av informasjon eller omskriving av rådata underveis (Jacobsen, 2015, s. 200). Når det er sagt opplevde jeg at min innsikt i temaet muliggjorde en slik teknikk, samtidig som jeg var innstilt å skulle ettergå notater som ved renskriving fremstod uklare gjennom å avklare med respondenten på nytt.

Søk etter Forsvarets styrende dokumenter som regulerer temaet ble gjennomført delvis med egen innsikt fra egen arbeidsplass, men også ved hjelp av Google og Google Scholar. Når man selv ikke sitter med den totale oversikten på hva som finnes, kan slike søk bli mangelfulle, men jeg opplevde å ha god tilgang til Forsvarets dokumenter, og benyttet god tid på søk etter artikler og oppgaver som kunne bidra til forskningen.

4.6 Analytisk tilnærming

Tilsvarende som for redegjørelse av innsamling av data, skal forskning også beskrive metode lagt til grunn for analyse av informasjonen (Everett & Furseth, 2012, s. 143). Dette vil forklare fremgangsmåten benyttet for vurdering av data og således

Data innsamlet ble sammenstilt i matriser etter respondentens tilhørighet til henholdsvis PBN eller 2BN samvirkesystem. På den måten ble svar på samme spørsmål mulig å sammenligne både innenfor og mellom de to bataljonsstridsgruppene.

Det var noe variasjon i svarene mellom de to samvirkesystemene, noe respondentene selv tillegger modenhetsnivået til sine respektive bataljonsstridsgrupper. Videre kunne jeg også se noe variasjon i svar etter alder og erfaring på respondentene.

Basert på alle respondentenes svar kunne jeg både identifisere sammenfallende og divergerende svar, som ble likeverdig listet i tabellen med funn fra intervjuene. Det viste seg at svar på et spørsmål også kunne være relevant for andre spørsmål da Torgersen & Steiros kriterier kan oppleves noe overlappende. Da kommer min nærhet til forskningen til sin rett for å kunne sortere data rett med innsikt i den kontekst og form data fremkommer.

Sortert og kategorisert data ble satt opp for presentasjon i eget kapittel, og senere delt på drøfting til de forskjellige forskningsspørsmålene koblet mot presentert teori, og eventuelt supplert med tilleggsinformasjon funnet i artikler og annen forskning.

5 Funn

Dette kapittelet presenterer funn fra datainnsamlingen, både dokumenter, intervjuer og tidligere forskningsresultater.

5.1 Styringsdokumenter

Her presenteres funn fra dokumenter i Forsvarssektoren samt forskning på Forsvaret som har både direkte og indirekte innvirkning på problemstillingen. Dokumentene kan betraktes formende for Forsvarets ansatte, gjennom å beskrive målbilder og sette standarder. Funn fra forskningen identifiserer trekk ved Forsvaret og forsvarsansatte som settes i sammenheng med kultur og identitet.

5.1.1 Håndbok i stabstjeneste for Forsvaret

Håndbok i stabstjeneste for Forsvaret gir innblikk i prinsipper og rammer med betydning for stabsarbeid, samt beskriver prosedyrer for å oppnå mest mulig ensartet utførelse av stabsarbeid og saksbehandling (Forsvarets stabsskole, 2010, s. 5). Håndboken er ikke fullstendig revidert siden 2010, så det kan i dag være beskrivelser som er oppdatert med nye dokumenter, for eksempel Direktiv for virksomhetsstyring.

Som vist i avsnitt 3.1 gir håndboken føring på hvordan Forsvarets virksomhet henger sammen. Videre lister stabshåndboken konkrete forventninger for det formelle oppsettet av organisasjonen, gjennom beskrivelser av Forsvarets styringsmetode, vertikal styring, horisontal samhandel, Forsvarets styringsprosesser, Forsvarets styringsmodell, Forsvarets økonomimodell, og Forsvarets styringsdokument. Deretter følger kapitler for prinsipper om organisering, stabsprosedyrer og prosesser, verktøy, kommunikasjonsformer samt møtevirksomhet. (Forsvarets stabsskole, 2010).

5.1.2 Forsvarets verdigrunnlag

Et eksempel på et normerende direktiv er Forsvarets verdigrunnlag (Forsvaret, 2015). Dette henger naturlig nok sammen med Forsvarssektorens verdigrunnlag, utgitt som retningslinjer av Forsvarsdepartementet (2021). Hæren har ikke utviklet en egen bestemmelse med egne verdier, men benytter Forsvarets samlende verdigrunnlag.

Grunnen til at vi tar frem Forsvarets verdigrunnlag her, er på grunn av den direkte normative virkningen det direktivet kan ha på organisasjonskultur. Dette er forsvarsledelsens metode å presisere hva slags atferd som er ønsket og implisitt uønsket. Verdigrunnlaget er etablert med bakgrunn i å skape legitimitet samt menneskeverd (2015, s. 5+7).

Direktivet fremhever tre kjerneverdier for Forsvaret; respekt, ansvar og mot, som alle tre skal ha en betydning for alle medarbeidere. Det fremheves videre at hensikten med verdigrunnlaget ikke er disiplinering, men å skape en sterk profesjonsidentitet og -kultur (Forsvaret, 2015, s. 9).

Avslutningsvis i direktivet ser vi Forsvarets slagord; *”For alt vi har. Og alt vi er.”* (Forsvaret, 2015, s. 20). Som vi så i beskrivelsen av organisasjonskultur, er dette et slagord som kan ha en sterk symbolsk betydning.

5.1.3 Grunnsyn på ledelse

Et annet retningsgivende dokument er Forsvarets grunnsyn på ledelse, sist utgitt i 2020. Dette søker å gi *”et felles grunnlag for god og effektiv ledelse ... samt klargjøre de forventninger Forsvaret har til utøvelse av ledelse”* (Forsvaret, 2020, s. 5).

Grunnsyn på ledelse beskriver hvordan Forsvaret skal betrakte ideell ledelse. Denne instruksjonen fremhever samspillet mellom militær ledelse og pålagt styring som etat i staten, og ser på ledelse som personorientert og styring som systemorientert. Vi skal se nærmere på to hovedtema i grunnsynet;

Først det temaet som kalles balansert lederatferd. Med det mener Forsvaret at du som leder skal kunne utøve både samspill og relasjonsorientert lederatferd, oppdragsorientert lederatferd, samt utviklingsorientert lederatferd avhengig av situasjon og kontekst. En masteroppgave fra 2018 fant resultater som viser at Hærens ansatte etterlever dette i stor grad, men presiserte at det kan ligge mye usikkerhet og personlige tolkninger i resultatet så lenge premisser for måloppnåelse på balansert lederatferd ikke er utviklet fra Forsvaret (Austad, 2018, s. I-II).

Det andre temaet er Oppdragsbasert ledelse, OBL, som Forsvaret benytter som sin ledelsesfilosofi. De forklarer hensikten med OBL til å være å desentralisere beslutningsmyndighet, for å kunne håndtere hurtige endringer og utnytte mulighetsvinduer, og at undergitte skal gis størst mulig frihet for å velge metoden til uttrykt slutttilstand

(Forsvaret, 2020, s. 13). I teorien gis da oppgaver nedover i organisasjonen med *hva* som skal løses og *hvorfor*, så er det opp til den som løser oppgaven å finne ut *hvordan*.

Der man i et instrumentelt perspektiv kan se en ordre som en formell styring, er det altså i Forsvaret også lagt inn rom for undergitte sjefers skjønnsmessige vurderinger og egne beslutninger. Dette søkes gitt gjennom en intensjon som beskriver tydelig hva og hvorfor noe skal oppnås, og som da gir handlingsrom for utførende sjef å velge hvordan. Innenfor deler av oppdraget er den enkelte sjef kanskje bundet til eller begrenset av formaliserte prosedyrer (styring), men hvordan dette kan settes sammen er altså opp til utførende sjef.

I FFOD kan vi lese at et speilbilde av lederskap er følgeskap, de undergittes evne til å etterleve overordnets ledelse av sin enhet. Her presiseres at følgeskap er "*en aktiv og ansvarlig etterlevelse av ett oppdrags hensikt ... innenfor de normer og verdier Forsvaret representerer*" (Forsvarets høgskole, 2019, s 178).

Ved hjelp av oppdragsbasert ledelse skal altså Forsvarets avdelinger og enhet redusere usikkerhet, som nevnt om omgivelser. Desentralisert ledelse åpner da også for subkulturer.

5.1.4 Hærens profesjons- og organisasjonsidentitet.

Det organisasjonsteoretiske perspektivet betrakter organisasjonsidentitet som et uttrykk for organisasjonskulturen (Kvåle & Weraas, 2017, s. 20).

Ulriksen hevdet i 2002 at Forsvaret under den kalde krigen hadde en idealistisk militær identitet som fokuserte på den kollektive, patriotiske folkeviljen om å forsvare landet mot inntrengere (Johansen, Laberg & Martinussen, 2013, s. 862). Påfølgende forskning viste at Forsvaret etter den kalde krigen og i perioden med stort fokus på bidrag til operasjoner utenlands, gjennomgikk et identitetsskifte til en mer profesjonell organisasjonsidentitet (Eriksson, 2004, s. 1, 11) (Græger, 2011). Huntington beskriver allerede i 1957 militær profesjonalisme som identitet som består av *expeditionary ethos*, *operational ethos*, samt *peer ethos* (Johansen et al., 2013, s. 863). I Forsvarets egen doktrine refereres det til verdigrunnet som beskriver grunnlaget for identiteten, og kobler kultur og identitet sammen som viktige forutsetninger for samhandling (Forsvarets høgskole, 2019, s. 56)

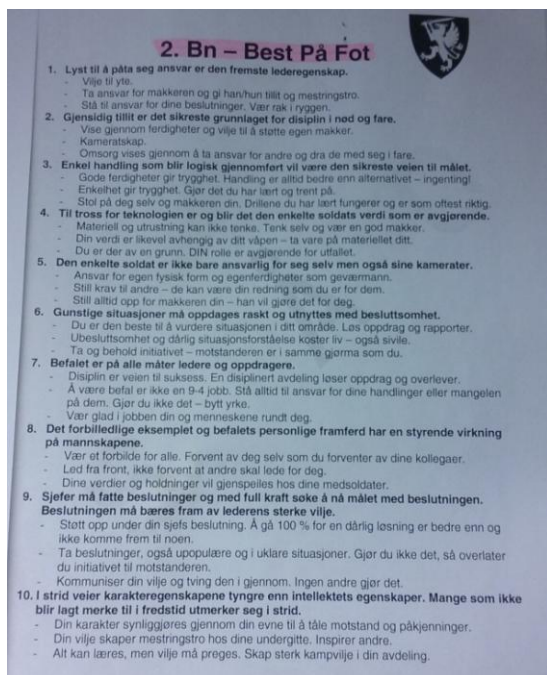
Forsvaret har etablert sentrale føringer på hva seleksjon til ansettelse og utdanning skal baseres på (Forsvaret, 2018). Utvelgelsen av personell til befals- og offisersutdanning vært basert på seleksjon hvor man har sett etter tydelige verdier og holdninger. Dette medfører at

Hæren som regel ikke bare selekterer personell som passer til oppgaven, men også til kulturen; de som er like en selv. Ved selv å selektere og utdanne eget personell, kan Hærens etablerte organisasjonskultur ha sterk innflytelsesevne på profesjonskulturen til medarbeiderne. Videre har også dagens toppledere vært på lavt nivå tidligere, og har med seg den kulturelle innflytelsen gjennom hele karrieren. Det er dog en skepsis til at individer og organisasjoner skal kunne ivareta læring kun igjennom kulturelle forhold, og FFOD fremhever viktigheten av ledelse og styring for å ivareta rett kompetanse og holdninger (Forsvarets høgskole, 2019, s. 57). Videre presiserer Grunnsyn på ledelse at kommunikasjon er viktig for å skape kultur for samhold og samarbeid (Forsvaret, 2020, s. 15), noe som da også forsterkes som del av organisasjonsidentitet.

En tese er at Hærens avdelinger oppnår en høy organisasjonsidentitet grunnet særegenheten, seleksjonen, og til dels isolasjonen.

5.1.5 Hærens kulturuttrykk

Som vi ser kan organiseringen i Hæren medføre egne avdelingskulturer, subkulturer innad i Hæren, som kan påvirke horisontal koordinering avdelingene mellom. Dette kan for eksempel oppstå basert på lokasjon, fagtilhørighet, eller personellsammensettingen. Tilbake på begynnelsen av 2000-tallet utga daværende Generalinspektør for Hæren Hærens offiserskodeks. Denne skulle være en *rettesnor for de karaktertrekk og holdninger som det forventes at en offiser skal etterleve*, og var bygget på Forsvarets verdigrunnlag. Tilsvarende har Hærens 2bn etablert et verdigrunnlag for egenavdeling. Begge disse dokumentene kan anses å være subkulturer men samtidig være tuftet på Forsvarets verdigrunnlag.



Der 2.bn lenge har forfektet ”Best på fot” som sitt varemerke, har andre avdelinger som for eksempel Artilleribataljonen sett til Napoleon sitt uttrykk ”Ilden er alt, resten er intet”.

5.2 Funn fra intervju

Mitt inntrykk, basert på respondentenes svar i intervjuet er at de to samvirkesystemene viser tegn på forskjellig opplevelser mellom bataljonsstridsgruppene. Det fremtredende er fortsatt at samvirke er kjernekompetanse, basert på relasjoner og nettverk understøttet av eget fag som komplementær kapabilitet.

1	Hvilken posisjon opplever du Forsvarets verdigrunnlag har blant Hærens ansatte?
	<ul style="list-style-type: none"> - Forsvarets verdigrunnlag har en sterk posisjon blant Hærens ansatte. - Noe variasjon mellom personellkategorier (andrepersons oppfatning) - Daglig anvendelse noe varierende, blir for vagt for soldatene på bakken. - Effektivt for å kunne avvise subkulturer, og forbygge for sterk faglig orientering.

2	<p>Hvilke trekk ser du fra din egen avdeling i oppdragsløsning?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aggressivitet og offensivitet - Initiativrik - Kreativ - Løsnings- og målorientert - Samvirkefokuset og inkluderende - Fremoverlent - Ydmyk og lærevillig - Faglig dyktig og profesjonell
3	<p>Hvilken tilnærming har dere til oppgaver der dere har noe kompetanse men ikke fagekspertise?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Letet etter kompetanse hos naboavdelinger og i samvirkesystemet. - Etablerer felles aktiviteter for å utnytte hverandres styrker - Fysisk avstand skaper noen utfordringer i samvirkesystemet - Som kjernen i et samvirkesystem etablere arenaer for relasjonsbygging - Redusere ambisjon
4	<p>Hvilke metoder benytter dere for utdanning og videreutvikling av personellet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser først til samvirkepartnere for komplementær kompetanse - Tverrfaglig kompetanse finnes i samvirkesystemet - Har også behov for hospitering utenfor Forsvaret for rett kompetanse - Benytter mange anledninger som byr seg, spontant på ansattmøter til planlagte leksjoner - Gjerne med samvirkesystemet, men fordrer initiativ og avstand kan være en hindring - Setter gjerne fagutdanning i rammen av sammensatt operasjon - Opplever rotasjon av personellet som begrensende faktor

5	Hvilke effekter opplever du av samvirke?
	<ul style="list-style-type: none"> - Utvidet horisont og større selvinnsikt i egen rolle - Samsvar fra taktikkundervisning på Krigsskolen - Kan hente ideer fra andre - Personlige relasjoner/nettverk - Tillittsskapende - Evaluering av egen kompetanse - Samvirke er ryggraden i operasjoner, men vedlig personavhengig - Trener evnen til samarbeid med andre fagområder og kulturer
6	Hvem er samvirkesjefen?
	<ul style="list-style-type: none"> - Manøverbataljonssjefen - Manøverbataljonens stab koordinerer i sjefens intensjon - Maktbalanse skapes igjennom tillit i kommandolinjen
7	Hvordan opplever du samarbeidsmiljøet?
	<ul style="list-style-type: none"> - Spenner fra litt umodent til veldig bra, bl.a. sjefsavhengig. - Størst kompetanse i manøverbataljonstaben, men størst vilje på kompaninivå - Opplevelse av litt ekstra innsats fra manøverbataljonen for inkludering til samvirke - Godt miljø både faglig og sosialt - Sideveis kommunikasjon er ofte ærlig - Gjensidig kompetanseutveksling gjennom nettverksbygging - Opplevelse av imøtekommenhet, åpenhet og nysgjerrighet
8	Hvilke faktorer opplever du som avgjørende for samvirke?
	<ul style="list-style-type: none"> - Elementene må kjenne sin rolle - Faglig dyktighet, eget fag og tverrfaglig - Enhetlig kommando og klar kommunikasjon - Gjensidig tilbud om deltakelse - Inkluderende lederskap, samvirke er menneskeskapt

	- Personlig relasjonsbygging og sosial trygghet
9	Ser du potensielle faglige trekk som kan hemme samvirke?
	<ul style="list-style-type: none"> - Mangel på tverrfaglig kompetanse - Fysisk avstand - Sjefers bakgrunn, da de setter premisset - Fokus på eget fag, dragkamp mellom egenfagbataljon og samvirkesystem
10	Hvordan opplever du dere teknologisk oppsatt for å utøve samvirke?
	- Systemet opplever at de er tilstrekkelig oppsatt for å utøve samvirke
11	Hvordan opplever du fleksibilitet mtp faglig rolle i samvirket?
	<ul style="list-style-type: none"> - Spesialiseringen er sterkest på laveste nivå, fagtilhørigheten blir mindre relevant lenger opp - Sterke forventninger til primærfunksjon - Lite utnyttelse av sekundærevner fra samvirkeelementer - Planprosesser er mer tverrfaglige - Personavhengig
12	Hvordan diskuterer dere operasjoner i avdelingen?
	<ul style="list-style-type: none"> - Felles forståelse er grunnlaget for gode diskusjoner - Varierende fokus i forskjellige bataljoner - De ivrige har mange arenaer
13	Hva kan ødelegge for samvirke, redusere effekten?
	<ul style="list-style-type: none"> - Manglende ledelse og fokus på nettverksbygging - Manglende "vi" følelse - Egenfokusert prioritering av måloppnåelse - Dårlig kommunikasjon og informasjon - Manglende fagkompetanse

14	Hvordan opplever du relasjon til kolleger med annen fagkompetanse?
	<ul style="list-style-type: none"> - Spiller på hverandre - Gjensidig respekt og avhengighet - Når kjernen i systemet ikke byr opp, finner man sammen på lavere nivå - fellesskap i utenforskapet - Lite konflikter, selekteres personellet basert på evne til samvirke? - Tunge ledelsesdiskusjoner spares til de med best relasjon
15	Hvilken plass i avdelingens oppdragsløsning mener du samvirke utgjør?
	<ul style="list-style-type: none"> - Resultatfokuset krever mye samvirke - Samvirke er alt/avgjørende - Krevende å balansere samvirketrening med egen fagtrening. - Opplever klare forventninger om evne til samvirke

5.3 Tidligere forskning på samme tema

Vi skal også skimte til tidligere forskning på kultur og samvirke i Hæren. Funnene her peker på en viss retning i kulturtyper, men er ikke mange nok til å være generaliserende for Hæren.

5.3.1 Identifiserte kulturtyper i Hæren

Jeg har funnet tre tidligere gjennomførte masteroppgaver som gjennom bruk av OCAI har undersøkt hvilken kulturtype som er dominerende i forskjellige underavdelinger i Hæren. Både forskningen til Børte & Wik om Hærens befalskole (HBS) (2015) og Willassen & Blikra om stab Brigade Nord (2020) konkluderer med at det er markedskultur som den mest fremtredende kulturtypen i de undersøkte underavdelingene. Begge undersøkelsene fant også ut at respondentene kunne foretrekke klankultur. De to underavdelingene som ble undersøkt ligger på forskjellige organisatoriske nivå i Hæren, noe som kan påvirke balanseringen mellom kulturtypene. Allikevel var det altså som vist i figurene nedenfor samsvar mellom både nåværende og foretrukket kulturtype i begge avdelingene; marked og klan (Willassen & Blikra, 2020, s. 36) (Børte & Wik, 2015, s. 43).

Børte & Wik har i sin vurdering forklart resultatene koblet til dimensjonene i CVF. For det første hvor deres objekt har som oppgave å produsere befall til Hæren, altså levere til et marked. For det andre viser de til at militære avdelinger tradisjonelt har vært forankret i stabile og kontrollerte omgivelser (Børte & Wik, 2015, s. 42).

Børte & Wik har i sin undersøkelse indikatorer på moderate forskjeller i enhetene internt ved HBS, hvilket viser et differensiert kulturbilde (2015, s. 45).

Willassen & Blikra har tilsvarende beskrevet at Brigadekommandoen fremstår som leveranse- og resultatfokustert med en nåværende markedskultur, men som også uttrykker et ønske om utvikling mot balansert markeds- og klankultur (2020, s. 37).

Man skulle kanskje trodd en militær avdeling er tungt påvirket av den formelle hierarkiske strukturen og dermed hatt en fremtredende hierarkisk kulturtype. Willassen & Blikra forklarer paradokset med at en hierarkisk kultur fokuserer på interne forhold og stor grad av kontroll, mens oppdragsfokuset gir et eksternt fokus og oppdragsporteføljen blir så stor at det ville bli svært utfordrende å ha kontroll med alle prosesser (2020, s. 37).

En tredje masteroppgave så på manøveravdelinger på kompaninivå i hhv Panserbataljonen (PBN) og Telemark bataljon (TMBN). Der fant de litt forskjeller mellom de to underavdelingene, hvor enheten i TMBN hadde en fremtredende markedskultur mens det i PBN var klankultur som marginalt oversteg markedskulturen med 1,2 poeng (Dotseth & Møller, 2016). Forskjellen forklarer de blant annet med at kompaniene arbeider i forskjellige markeder, forskjeller i oppdrag, og hvem de samarbeider med (Dotseth & Møller, 2016, s. 57). Dotseth & Møller peker på en resultatorientert Forsvarsledelse og fokuset på konsekvensene av resultatet i profesjonens operasjonsmiljø; stridsfeltet med liv eller død, som forklaringer på markedsorienteringen (2016, s. 39). Det at klankultur også er fremtredende i militære avdelinger forklarer de med lagånd og evnen til fleksibilitet i oppgaveløsning, samt henvisning til FFOD 2007 som fremhever holdninger og samhold som avgjørende (Dotseth & Møller, 2016, s. 40)

5.3.2 Samvirke som kjerneområde i Hæren

May Brith Valen har i sin masteroppgave ved Forsvarets høgskole forsket på hva som fremmer og hemmer samvirke i Hæren (2012). Valen ser til Jonathan M. House som definerte taktisk samvirke som en kombinasjon av konsept, organisasjon og taktikk, samt operasjoner. House trekker frem blant annet doktriner, trening og moral, samt effektiv kommando og

kontroll som avgjørende faktorer (Valen, 2012, s. 28). Hennes egne konklusjoner er bygget rundt seks årsaker: organisering, kommando og kontroll, kompetanse, tid, personlige relasjoner, samt kultur. Om organisering påpeker Valen at en fast stridsgruppeorganisering ville kunne forsterke evnen tilsamvirke for å redusere den organisatoriske avstanden. Valen fant at lederens rolle var viktig for samvirket, men også at enhetenes fagkompetanse var en nøkkel. Hun fant også at tid var ofte ansett som en faktor som hemmet samvirke, både for behov for tid til utdanning og trening, men også med tanke på fysisk avstand. Valen fremhever personlig relasjon som basis for tillit og felles identitet som en avgjørende faktor for samvirke. Avslutningsvis viser hun til at en opplevd samvirkekultur fremmer et effektivt samvirke (Valen, 2012, s. 77-79).

Valen sine respondenter svarer altså ut mye av det samme som etterspørres i Torgersen og Steiros kriterier for samhandling.

6 ANALYSE

Dette kapittelet vil analysere innsamlet data i lys av presentert teori, organisert etter forskningsspørsmålene. Hovedkonklusjonen vil sammenfattes i neste kapittel.

6.1 Er militært samvirke et formelt eller kulturelt fenomen?

Jeg vil innlede med en analyse av Hæren i rammen av organisasjonsteori. Basert på organisasjonsteori skal jeg drøfte beskrivelsen av rammefaktorene som beskrevet for Hæren. Dette kan avklare hvilket perspektiv respondentene har når de forklarer sin forståelse av faktorer for samvirke.

6.1.1 Omgivelser

Som presentert i teorikapittelet kan omgivelsene påvirke oss og våre handlinger både bevisst og ubevisst (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 185) Samfunnet utvikler seg gjennom endring av muligheter, rettigheter og holdninger, noe som realiseres etter stor aktivitet i samfunnsdebatten.

Åge Johnsen og Stig Lunde publiserte i 2011 en artikkel hvor de diskuterte ledelsesidealer i Forsvaret. De konkluderte med at Forsvaret i hovedtrekk hadde fulgt både utvikling i ledelsesfaget og trender i samfunnet generelt, men med to markante unntak: For det første har Forsvaret beholdt tradisjonelle autoritære ledelsesformer som et av flere ledelsesidealer, og

for det andre opprettholdes tradisjonen med sentralisert ledelse innenfor deler av virksomheten. De peker på at sannsynlige årsaker kan ha kobling til at egenskapene til kjerneoppgavene krever dette, samt at behovet for ledelsesform kan være situasjonsavhengig (Johnsen & Lunde, 2011).

Etter terroraksjonene i juli 2011 kom sivil og militær beredskap på agendaen, og Gjørv kommisjonen påpekte blant annet et behov for å øke forståelse for samvirke i krisehåndtering (2012:14, 2012) . Dette påvirket Forsvaret gjennom å bli en mer integrert del i den daglige beredskapen, og hvor Forsvaret nå deltar jevnlig på øvelser med sivile beredskapsetater.

Samtidig er det også en utvikling av kulturen i Forsvaret, spesielt etter innføringen av allmenn verneplikt for kvinner (Haualand, 2021). Dette er fortsatt en løpende prosess påvirket av samfunnets verdier, og spesielt oppfattet ukultur kommer jevnlig i media (Karlsen, 2018; Nationen, 2021; Skjetne & Holmes, 2019)

Oppsummert, basert på de store trekkene i samfunnet, ser vi at det eksisterer en forventning til at Forsvaret og Hæren skal kunne utøve samvirke også utenfor egen etat.

6.1.2 Formell struktur

Forsvaret har som offentlig etat vært preget av historiens byråkratiske trekk, og selv med moderne tiders reformer i offentlig forvaltning har Forsvaret i store trekk holdt på sin organisering og koordinering. Selv om Forsvaret har åpnet for desentralisert ledelse, er det fortsatt tydelige tegn på sentralisering gjennom overordnede doktriner og organisasjonsutvikling (Johnsen & Lunde, 2011, s. 7). Den formelle strukturen i Hæren er også tungt fagorientert, og prosessene er tydelig vertikalt orientert. Selv om det i grunn finnes sterke organisatoriske skiller, tas det altså grep gjennom oppdragsorganisering når det trengs komplementære kapabiliteter, da for å legge forholdene bedre til rette for samvirke (Valen, 2012, s. 24). Samtidig, når en studie gjennomført på ansatte ved Krigsskolen bekrefter at begrepene samvirke og samhandling er uklart definert i Forsvaret (Carlsten et al., 2018, s. 161), påstår jeg at det indikerer uklare doktriner på samhandlingsprosessene.

Basert på mine funn er det ikke formell struktur som sørger for effektivt samvirke.

6.1.3 Ledelse

En manglende utledet metode for samvirke i den formelle strukturen kan faktisk være i tråd med ledelsesfilosofien til Forsvaret som overlater til sjefene på alle nivå å selv finne løsningen på oppgaven; altså hvordan det skal gjøres (Forsvaret, 2020; Valen, 2012, s. 53).

En av undersøkelsens respondenter fremhever inkluderende lederskap som en avgjørende faktor for å oppnå samvirke, og legger til at samvirke er menneskeskapt. Det utsagnet knytter ledelse og kultur sammen, som beskrevet i teorikapittelet; kulturen skapes av alle menneskene i organisasjonen, både ledere og medarbeidere (Bang, 2020, s. 85).

Basert på mine funn kan jeg hevde at Forsvarets ledelsesfilosofi skaper rom for samvirke, og Hæren vet at utøvd ledelse må fokusere på samvirke. Men fortsatt finnes ikke hele oppskriften for samvirke beskrevet i verken ledelsesfilosofi eller –teori, tvert i mot peker respondenter på kulturen.

6.1.4 Organisasjonskultur

Kjernebudskapet i Forsvarets verdigrunnlag lyder: «*Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot skal ligge til grunn for all virksomhet og ha en sentral betydning for hver og en av oss*» (Forsvarsdepartementet, 2021). Respondentene bekrefter i sine intervju at verdigrunnlaget er kjent, men har en varierende grad av aktiv bruk. Formulert slik kan verdigrunnlaget oppfattes å først og fremst handle om det daglige samarbeidsmiljøet, mens Forsvarets Fellesoperative doktrine presiserer også betydningen i operasjoner: ”*En egen fellesoperativ kultur og identitet er del av de moralske faktorene som bidrar til stridsevne, og har følgelig operativ verdi. Kultur og identitet bidrar til å forbedre evnen til samhandling mellom avdelinger og systemer i en fellesoperasjon ved at kultur og identitet kan bidra med et felles begrepsapparat og et felles grunnlag for situasjonsbevissthet*” (Forsvarets høgskole, 2019, s. 56).

Tidligere masteroppgaver har identifisert *markedskultur* som den mest fremtredende kulturtypen i Hæren (Børte & Wik, 2015; Dotseth & Møller, 2016; Willassen & Blikra, 2020). Markedskultur er basert på eksternt fokus i et stabilt og kontrollert miljø, og har effekter som oppgavefokus og vinnermentalitet som fremtredende trekk (Cameron & Quinn, 2013, s. 40, 46). Det eksterne fokuset vil til en hver tid sørge for å finne nødvendige samvirkepartnere.

Utviklingen av en kultur som kan understøtte samvirkeprosesser ble også tidlig på 2000-tallet styrket av en styrt/ønsket endring av profesjonsidentiteten i Forsvaret, fra idealisme til profesjonalisme (Eriksson, 2004, s. 12-14; Forsvarets stabsskole, 2007, s. 159). Dette grepet var først og fremst rettet mot utviklingen mot et innsatsforsvar, men har trolig hatt effekter på den felles kulturen.

Som nevnt i teorikapittelet har tidligere forskning konkludert med at manglende formell dokumentasjon på et fagfelt kan erstattes av fremvokst kultur i organisasjonen (Carlsten et al., 2018, s. 153).

I dette avsnittet ser vi Forsvaret i store trekk tillegger funksjonen samvirke til organisasjonskulturen, ikke bare som kompensasjon for manglende formell oppskrift, men som et ønsket mål.

6.1.5 Perspektivet kan avgjøre – fenomenet oppsummert

Med et instrumentelt perspektiv kan vi hevde at samvirke er et delvis formelt fenomen, siden det er fremhevet som et bærende konsept i doktriner og ledelsesfilosofi, til og med i den forfektede beskrivelsen av profesjonsidentitet og kulturelle verdier. Det som begrenser gyldigheten i det instrumentelle perspektivet er mangelen på den formelle beskrivelsen av metoden, det legges opp til egen tolkning og utførelse.

Tilsvarende med et kulturelt perspektiv kan vi hevde at samvirke er et delvis kulturelt fenomen. Samvirket oppstår fordi mennesker møtes, men de møtes altså fordi systemet sier det. En markedskultur, som funnet i flere av Hærens underavdelinger, vil av natur søke samvirke og således styrke kulturens rolle, og en slik kulturtype vil underbygge utøvd samvirkefokuseret ledelse. En av mine respondenter oppfattet at samvirke skjer basert på de selekterte lederne, ikke gjennom de formelle doktrinene.

6.2 Hvordan bygges en kultur for samvirke i Hæren?

Hva er Hærens opplevde forutsetninger for samvirke?

Som beskrevet i teorikapittelet har Torgersen og Steiro definert samhandling som en høyere grad av samarbeid. I sin definisjon vektlegger de det komplementære, tilretteleggelsen for utveksling og utnyttelse av bl.a. kompetanse og kultur, samt kanalisering av innsatsmidlene inn mot et felles mål for en felles prosess (2009, s. 155). Gjennom åtte intervjuer, basert på

Torgersen og Steiros 15 kriterier for samhandling, har jeg undersøkt i hvilken grad Hæren møter kriteriene for samhandling og dermed hvor i organisasjonen samvirke muliggjøres.

6.2.1 Det etiske moment

- Legge til grunn at alle deltakere har lik verdi og verdighet, ha respekt for hverandre, og være villig til å ta ansvar i samhandlingsprosessen (Torgersen & Steiro, 2009, s. 157).

Samvirke internt i Forsvaret har en stor fordel; det er under samme organisatoriske paraply og alle arbeider under samme verdigrunnlag. Det skal medføre mindre risiko for uenighet rundt spørsmål om felles etiske rammer i operasjoner så vel som daglig drift. Men vil et verdigrunnlag som er etablert for hele Forsvaret bli for vagt for enkeltsoldaten nederst i hierarkiet? Som vi så i casebeskrivelsen om kulturuttrykk i Hæren, kan avarter av verdigrunnlaget både tolkes som operasjonalisering og tydeliggjøring på lavere nivå, eller det kan sees på som en subkultur. Respondentene i denne forskningen er relativt samstemt på at verdigrunnlaget har en sterk forankring, men at dette også varierer mellom personellkategoriene. Respondentene hevder de yngre på lavere nivå ikke alltid klarer å se egne oppgaver i verdigrunnlaget, og viser samtidig til hvordan Krigsskolen aktivt knytter verdigrunnlaget inn i undervisningen til kommende offiserer. Verdigrunnlaget trekkes frem som en del av identiteten til militært personell, fra rekruttering til verneplikten/ansettelsen opphører, og er således en styrt forming av kulturen i Forsvaret. Flere respondenter nevner avdelinger som etablerer egne verdier, men mener at disse i praksis er innenfor rammen av Forsvarets verdigrunnlag, og er nødvendig for å tydeliggjøre verdiene for egen avdeling. To respondenter peker også på evnen verdigrunnlaget har til å kunne slå ned uønskede subkulturer, og en tredje respondent viser til at verdiene kan motvirke fagorientering.

Til tross for at verdigrunnlaget kommer ovenfra som et formelt styringsverktøy, har organisasjonen akseptert innholdet, og det benyttes også til ledelse og kulturutvikling på lavere nivå.

6.2.2 Involveringsbevisshet

- Være villig til, og klar over nødvendigheten av, å bidra aktivt – å gi av seg selv (Torgersen & Steiro, 2009, s. 157).

Samvirke kan være en toveis, jevnbyrdig relasjon, men i den militære kontekst settes alltid et ledelsespunkt. I bataljonsstridsgrupper er det en manøveravdeling som blir tildelt komplementære elementer, hvor tilførte enheter altså må forholde seg til en sjef når de skal

utføre sin oppgave. En slik kommandorelasjon i samvirket kan ha sine fordeler gjennom å sikre enhetlig innsats samt redusere egen risiko. Samtidig kan ulemper med slike arbeidsforhold redusere nettopp den aktive innsatsen og bidraget Torgersen og Steiro poengterer med involveringsbevissthet.

Den yngste respondenten fremhevet egen avdeling som ydmyk i møte med samvirkesystemet. Det kan være positivt når det handler om å være tilpasningsdyktig, men ikke når resultatet blir tilbakeholdenhet. En annen respondent løfter en bekymring rundt resultatet av akademiseringen av profesjonen; han opplever dagens offiserer som mer reaktive og bundet til normative doktriner. Dette underbygges av en avdelingssjef som opplever det lave erfaringsnivået som en begrensende faktor for å ivareta personellsikkerhet.

Forsvarets løsning for å ha aktive og initiativrike enheter er oppdragsbasert ledelse (ref Grunnsyn på ledelse). Gjennom å fokusere på målbildet, sluttsituasjonen, skal sjefene åpne for at enhetene finner veien på egen hånd, gjerne koordinert med andre (Forsvaret, 2020). Dette fordrer rett kompetanse og innstilling hos personellet, ikke minst lederne. Respondentene beskriver avdelingene sine med ord som inkluderende, oppdragsfokusert, ivrige, fremoverlent og initiativrik, serviceinnstilt og samvirkefokusert, offensivt innstilt, samt kreativ. Dette er egenskaper som viser evne til involvering. I tillegg nevner respondentene at de er aktive i søken etter samvirkearenaer, primært i samvirkesystemet sitt.

Gjennom rekken med de tydelige offensive egenskapene har jeg inntrykk av at bataljonsstridsgruppene er aktive samvirkesystem; elementene spiller på hverandre. Det at støtteelementene aktivt søker samvirke viser at samvirkesystemet er en toveis relasjon.

6.2.3 Koordinering

- Fordeling av arbeidsoppgaver, overføring av oppgaver, videresende til riktig sted/kompetanse (Torgersen & Steiro, 2009, s. 157).

Operasjoner i bataljonsstridsgruppene ledes og koordineres ut fra manøverbataljonen, men hvordan er evnen til å spille på hverandre når bataljonsstridsgruppen ikke er satt og man har aktiviteter ut fra egen avdeling i egen leir?

Respondentene svarer på refleks at de ser mot samvirkesystemet når de trenger ressurser de ikke har selv for å skape en ønsket effekt. Flere fremhever en avhengighet de har i hverandre

for egen utdanning, men også hvordan for eksempel samkjørt grunnutdanning får stordriftsfordeler.

Det viser seg dog å være to faktorer som kan redusere vilje og evne til samvirke om de mer daglige tingene utenfor operasjoner; avstand og tid. Siden bataljonsstridsgruppene er spredt på tre leire er det varierende hvor enkelt det er å velge samvirkeløsninger på alle aktiviteter. Da nevnes redusert ambisjonsnivå på aktiviteten som en alternativ løsning.

Oppsummert ser vi at i tillegg til et formelt styringssystem for koordinering av innsats og effekt i operasjoner, eksisterer det også en stor interesse å benytte systemet og relasjonene til å løse oppgaver i det daglige. Den ene manøverbataljonen fremhever oppgaven som fasilitator for slikt samvirke som en kjerneoppgave, gjennom å bygge relasjonene som gjør den mentale avstanden mindre; begge manøverbataljonene inviterer sine samvirkepartnere til koordineringsmøter som muliggjør samkjøring av aktiviteter. Samtidig uttaler en respondent: *”En viktig erkjennelse fra min side er at man trenger ikke samvirke på alle områder”*.

6.2.4 Komplementær kompetanse

- *Utfylle hverandre med sin unike kompetanse. Erfaringsoverføring.* (Torgersen & Steiro, 2009, s. 157).

En av faktorene Torgersen og Steiro eksplisitt fremhevet for et høyere nivå av samarbeid var nettopp komplementær kompetanse. De viser til Rosenborgfilosofien fra 1990 tallet, hvor det viktige var å spille på hverandres utfyllende styrker for å nå en optimal helhet (2009, s. 134). Dette kjenner vi igjen i bataljonsstridsgruppene; Manøveravdelingen er spissparet, støttet av ingeniører og artilleri på midtrekka, med logistikk og sanitet i forsvarsrekka, samt militærpoliti som keeper. Manøverbataljonssjefen er lagets kaptein.

Samvirketrening bygger komplementær kompetanse i bataljonsstridsgruppene. En respondent beskriver at samvirkesystemet gir en god innsikt i helheten i operasjoner, ikke bare andre fagområders virke men også et bilde av hva egen avdeling er del av. Dette underbygges av en naboavdeling som beskriver stor nytte av å se seg selv og egne oppgaver i et annet perspektiv. En manøveravdeling fremhever at for deres egen del handler samvirke mye om tilførsel av ekstern fagkompetanse som de er avhengig av. Der vi ser at samvirkeelementene kan lære om hverandre, så må bataljonsstridsgruppen som helhet oppnå en høyere forståelse for alle fagområder for rett utnyttelse. Det er her komplementær kompetanse virkelig kommer til

nytte, når fagoffiserene fra samvirkeelementene støtter manøverbataljonen med sine faglige råd på tilførte ressurser.

Respondenter fra flere samvirkeelementer rundt den ene manøverbataljonen påpeker noe lav kunnskap i manøverbataljonen om deres fagfelt. Som en respondent sier kan det ha med at Krigsskolen underviser taktikk med fokus på manøverstriden, - ”*det andre kommer litt av seg selv*”. I følge en annen respondent kommer det ikke av seg selv; - ”*samvirke fordrer tverrfaglig kompetanse*”.

En respondent fremhever variasjonen i personellet; nøkkelpersonene i samvirkesystemet rulleres hvert andre/tredje år. Dette gjør at systemet må settes på nytt ved hver utskifting. Det kan peke mot en erkjennelse av at vi som medlemmer av en gruppe ikke bare er en fagperson, for eksempel spiss eller midtstopper, men vi som individer også kan ha andre egenskaper; god spenst, kraftig skuddfot, etc. Det å se forbi faglig rolle vil løfte evnen til helhetlig utnyttelse av kompetansen. Det er handler trolig om en modningsprosess for å nå dit, det å utvikle teft for samvirke, som vi kommer til senere (14).

Oppsummert kan vi si at det er noe varierende hvor komplementære samvirkesystemene føler seg. Når enkelte respondenter opplever at det er noe lav kompetanse på deres fagområder hos manøverbataljonen, er det en indikator på at den komplementære kompetansen har et potensial i bataljonsstridsgruppen. Kompetansebehovene oppstår basert på Rollebevisstheten som vi skal se på senere (11). Respondentene opplyser at avdelingene trenger både egen hjemmeavdeling og samvirkesystemet for å bygge nødvendig kompetanse inn i bataljonsstridsgruppen, noe som tilsvare Rosenborgfilosofien hvor man ikke er best alene.

6.2.5 Læring

- *Læring av hverandre under samhandlingsprosessen* (Torgersen & Steiro, 2009, s. 157).

I et samvirkesystem vil det være både noe generell kompetanse, fagspesifikk kompetanse, samt samvirkekompetanse. I hvilken grad opplever respondentene læring av hverandre?

Alle respondentene ønsker å se til samvirkepartnere for kompetanse de ikke har selv. Det at de spiller på hverandre i slike tilfeller, også fremfor andre avdelinger som kanskje er nærmere geografisk lokalisert, beskrives som ytterligere arenaer for å bygge relasjon og tillit. Samtidig er det en respondent som poengterer at deres behov for høyere fagkompetanse finnes utenfor

Forsvaret, og de dermed også benytter slik utveksling med samvirkebygging mot sivile elementer i totalforsvarsrammen.

Det vil alltid være en balansegang å prioritere mellom egen fagutdanning og samvirkekompetanse. For at alle fagområdene skal ha faglig utbytte av trening i rammen av samvirkesystemet, må treningen være lagt opp for å gi faglige momenter til alle. Hvis det er samvirkekompetanse som skal trenes kan det være tilstrekkelig å involvere nøkkelpersonellet. Samtidig beskriver flere respondenter et ønske om mer av begge deler. En respondent sier de har utviklet et konsept for fagutdanning som setter dette i kontekst av operasjoner, og dermed kan belyse samspillet med samvirkeenheter som ikke nødvendigvis må være der. Videre poengterer flere respondenter at dere faglige kompetanse er grunnlaget for å bidra i bataljonsstridsgruppen, og således et premiss de må løse.

Det at samvirkeelementene prioriterer hverandre til kryssutdanning, både for å lære bort og motta læring, viser stort ønske om å ivareta samvirkesystemet. Dilemmaet mellom fag- og systemstrening viser også hvordan de opplever en gjensidig avhengighet for å lære samvirkekompetanse.

6.2.6 Maktbalanse

- Fravær av dominans/makt, balanse mellom deltakerne, bevisst at maktstrukturer og opplevelsen av denne kan være forskjellig i en samhandlingsprosess sammenlignet med tradisjonelle team- og samarbeidsformer (Torgersen & Steiro, 2009, s. 157).

Som belyst for kriteriet involvering, vil militære system stort sett alltid knytte en hovedansvarlig til oppgaver, en ansvarlig som da også tilføres myndighet over gruppen eller systemet som er satt til å løse oppgaven. Således vil manøverbataljonssjefen i samvirkesystemet sitte med makten, men det er også naturlig i et militært system siden de tilførte elementene er på kompani- og troppsnivå, og det samsvarer med Jacobsen og Thorsviks maktbase nr 1: hierarkisk posisjon (2019, s. 166). Derfor svarer også respondentene unisont at det er manøverbataljonssjefen som er samvirkesjefen. Som nevnt i casebeskrivelsen har bataljonssjefen en stab som vi ser forvalter øvrige maktbaser på vegne av sjefen; nr 2 – Kontroll over dagsorden, nr 3 – Kontroll over informasjon, nr 4 – Kontroll over arbeidsoppgaver og kunnskap, samt nr 5 – Kontroll over sosialiseringprosesser. Samtidig oppleves det ofte at der rom ikke er fylt av formell struktur, er det åpning for enkeltmennesker å ta plass. Derfor løfter respondentene flere betraktninger som skaper et balansert bilde; de

opplever at samvirkeforholdet er basert på respekt og tillit, slik at det er god dialog frem til den formelle beslutningen tas. De opplever altså stort rom til å komme med sine synspunkter og faglige råd, noe som skaper følelse av delaktighet. En respondent beskriver det som å forhandle seg til gode forutsetninger for egen oppgave. Respondentene kommer også inn på at det kan oppleves litt konkurranse mellom fagområdene for å få de beste forutsetningene for sine oppgaver, men presiserer at dialogen alltid er basert på gjensidig respekt i erkjennelsen av hverandres roller og funksjoner i systemet. Dette mener jeg viser at det er rom for at samvirkeelementene også tar plass i maktbasene, og kan innføre for eksempel normer gjennom maktbase nr 5.

Respondentene fra begge manøverbataljonen er også klar på at den formelle makten i samvirkesystemet ligger hos manøverbataljonsjefen, men poengterer at samvirkeelementene har rådgivende makt. De sier beslutninger tas basert på anbefalinger, ærlige vurderinger og råd, med bakgrunn i tillit mellom personene. Den ene respondenten beskriver relasjonsbygging som en grunnmur i samvirkefunksjonen.

Oppsummert ser vi at det er en formell ubalanse i maktforholdet, men denne reduseres gjennom rom til samvirkeelementenes faglige råd og ved fravær av formell styring. Og der det oppleves en konkurranse mellom samvirkeelementene uttrykkes det også gjensidig tillit og respekt.

Maktbalansen utledes ytterligere igjennom kriteriet Rollebevissthet (11)

6.2.7 Organisasjons- og kulturkunnskap

- Bevissthet om den organisasjonsstruktur og kultur som befinner seg i organisasjonen
(Torgersen & Steiro, 2009, s. 157).

Som belyst i teorikapitlet kan både formell struktur og organisasjonskulturen sette premisser for horisontal koordinering. Torgersen og Steiro fremhever altså behovet for å forstå egen organisasjon som et kriterium for å kunne sikre kommunikasjon ved horisontal koordinering. De viser til behovet for omforente mål og intensjoner, forutsigbare handlingsmønster samt hvordan kommunikasjon er av stor betydning for å nå sine felles mål (2009, s. 180-181). Dette sammenfaller delvis med den tidligere utledningen av Nettverksbasert Forsvar der det ble pekt på relasjoner, prosedyrer og teknologisk likhet.

Respondentene peker på momenter som underbygger dette kriteriet. De opplever godt samarbeidsmiljø i samvirkesystemene sine, både faglig og sosialt. Den faglige delen oppstår

med gjensidig kompetansebygging, og enkelte respondenter nevner at sideveis kommunikasjon, da i form av konstruktiv kritikk, kan bli ærlig. Basert på trygghet, som vi kommer tilbake til nedenfor (15), oppleves imøtekommenhet, åpenhet og nysgjerrighet. Enkelte respondenter peker på at samarbeidsmiljøet i samvirkesystemene tidvis kan fremstå som umodent, men viser til at det oppleves knyttet til sjefenes og hele samvirkesystemets modenhetsnivå, noe som altså utvikler seg med erfaring og dermed går i bølger i takt med rotasjon av personellet. Respondentene fra ledelsen i begge samvirkesystemene fremhever den sosiale arenaen som et viktig parallelt spor til den faglige treningen for å knytte bånd og etablere god kommunikasjon. Dette er noe respondentene fra underavdelingene bekrefter som en god opplevelse, men at det kan begrenses av tid tilgjengelig.

Jeg mener respondentenes svar viser et samarbeidsmiljø hvor man bygger og utveksler forståelse gjennom god kommunikasjon og som bygges på kulturelle verdier, men samtidig støtter seg på formelle strukturer som felles målbilder og prosedyrer.

6.2.8 Presisjonskommunikasjon

- *Uttrykke seg klart og tydelig, ha kunnskap om og bruke presentasjonsteknikk* (Torgersen & Steiro, 2009, s. 157).

I et tradisjonelt hierarkisk system er man ofte vant med at informasjon tilflyter nedover langs linjen. Når man justerer dette systemet inn til et samvirkesystem hvor kommunikasjonen skal skje horisontalt krever dette noe mer av den enkelte; Colbjørnsen hevdet i 2003 at man må selv identifisere informasjonsbehovet sitt og oppsøke dette (Torgersen & Steiro, 2009, s. 176). Videre vet vi at ulemper hos hierarkiske organisasjoner med funksjonsbasert inndeling kan være utvikling av fagorientert subkultur og samordningsproblemer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 72). De forskjellige fagområdene kan altså i egen fortreffelighet utvikle isolerte normer som motvirker kommunikasjon og felles forståelse, som for eksempel særegne begrep og prosedyrer.

Under Korona-pandemien så vi det ble et stort fokus på virtuelle team i samfunnet. Når vi ikke kunne møtes fysisk kunne teknologien muliggjøre samhandling. Slik er det også til dels når samvirkesystemene i Hæren løser sine oppdrag, spesielt mellom sjefene.

Underavdelingene i samvirkesystemet samhandler over samband, både muntlig men også med deling av data. Mange IKT systemer i Hæren forsterker den muntlige kommunikasjonen med ytterligere presisjon. Tidligere forskning på virtuelle team viser til flere gode effekter av

virtuelle møter og samhandling, men Degrum og Lindtein gav i 2008 tre anbefalinger for å skulle lykkes på slike plattformer: For det første bør en være kjent med hverandre før arbeidet starter, for det andre må kompetansefordelingen gjøres kjent i gruppen, samt for det tredje må kulturforskjeller identifiseres og erkjennes på et tidlig tidspunkt (Torgersen & Steiro, 2009, s. 174)

Da respondentene ble spurt om hvilke faktorer de opplevde som avgjørende for samvirke svarte de blant annet at elementene må kjenne sin rolle, enhetlig kommando og kontroll og personlig relasjonsbygging og sosial trygghet. Ergo godt samsvar med forutsetningene for presisjonskommunikasjon som utledet ovenfor.

6.2.9 Profesjonslogikk

- Utvikle felles forståelse av bransjespråk, yrkessjargong og bransjekunnskap, samt måter og argumentere og arbeide på. Dette er ikke nødvendigvis allment og objektivt, men gjeldende i en gitt organisasjon. Dette må bevisstgjøres deltakerne for å oppnå god kommunikasjon i en samhandlingsprosess. (Torgersen & Steiro, 2009, s. 158).

Geografisk og fysisk avstand viser seg å ha markant rolle i kommunikasjonsprosesser (Torgersen & Steiro, 2009, s. 169). Jacobsen og Thorsvik peker på at dette kan dreie seg om både opplevd avstand innenfor samme lokasjon skapt av kontorfasiliteter og -fordeling, til forskjellige bygg og forskjellige geografiske steder. Personlig kontakt fremheves å ha viktig effekt på evnen til samvirke (2019, s. 104). De som kan dele kontor og kaffeautomat har altså bedre forutsetninger for samvirke enn de som må flytte seg eller reise for å møtes.

Torgersen og Steiro viser også til mental avstand, hvor spesialisering og faginndeling skaper skiller; dette kan oppstå når avdelingene tenker adskillelse fremfor samvirke, de ser ikke på målet som er satt felles for organisasjonen (2009, s. 175).

I undersøkelsens samvirkesystemer er elementene litt forskjellig plassert fysisk. Noen er samlokalisert i samme leir eller til og med samme bygg, mens andre er fordelt på forskjellige leire med lengre reisevei seg imellom. Dette påpekes spesielt av de som har litt reisevei, som en faktor som kan redusere samvirke. Som en respondent sier; man må prioritere hvilke arena man skal møtes på.

Respondentene kommer også inn på mental avstand, gjennom at begrensede faktorer for samvirke kan være manglende tverrfaglig kompetanse som dermed påvirker graden av

opplevd samhörighet. Her nevnes blant annet bataljonsjefers bakgrunn siden de ofte setter premisset. Hvordan alle organiske bataljonssjefer som bidrar til samvirkesystemet har erfaring fra og ser på effekten av samvirkesystemet påvirker samspillet i underavdelingene.

Selv om respondentene trekker frem noen negative trekk i forhold til kriteriet, betyr ikke det at kriteriet ikke møtes. Det betyr tvert i mot at de er bevisst utfordringene som kan hemme utførelsen av samvirke, slik som beskrevet i narrativet til kriteriet.

6.2.10 Redskapsmestring

- Kunne mestre ulike redskap som inngår i samhandlingen (teknologi, verktøy og andre hjelpemidler) på en profesjonell og pedagogisk måte (Torgersen & Steiro, 2009, s. 158).

Hærens samvirkesystem utgjøres nettopp av en rekke redskap med komplementerende effekter. Noen redskap er tilknyttet fagavdelingen spesifikt grunnet behovet for utdanning, mens med andre redskap finner vi også ekspertisen på redskapet i en fagavdeling, men ser at det også kan benyttes i andre avdelinger. Eksempler på sistnevnte kan være miner hvor ekspertisen ligger i Ingeniørbataljonen, men flere avdelinger har grunnleggende utdanning. Eller tilsvarende med enkelt sanitetsutstyr hvor det er Sanitetsbataljonen som har ekspertisen, men alle avdelingene har en grunnleggende evne til bruk. Man kunne samtidig sagt at et eksempel på førstnevnte er stridsvogn, hvor redskapen kun nyttes i avdelingen som har kompetansen. Det er allikevel ikke helt riktig, for en stridsvognsavdeling kan avgis til for eksempel en infanteribataljon som da får ansvaret for den taktiske utnyttelsen. Det er i slike tilfeller behovet for tverrfaglig kompetanse kommer inn, og da ikke alltid på den tekniske mestringen, men den taktiske bruken. Tilsvarende kan man se at artillerikompetansen kommer fra Artilleribataljonen, men hvor mange avdelinger har evnen til å utnytte effekten gjennom kjennskap til ildledningsprosedyrer.

Alle redskap krever egen fagkompetanse, og respondentene peker på akkurat balansen mellom tid til fagutdanning, skape ekspertise på eget fagfelt, og samvirketrening som en kontinuerlig vurdering. En respondent fremhever behovet for begge typer kompetanse, og søker derfor å bygge dette samtidig i sammensatte treningssituasjoner.

Videre har også Hæren IKT løsninger for å understøtte samvirke, samt etablerte prosedyrer som skaper tverrfaglig interoperabilitet. Prosedyrene kan i dette kriteriet betraktes som andre hjelpemidler, et redskap som skal beherskes for å oppnå samvirke. Hensikten med å standardisere arbeidsoppgaver og prosedyrer, som kan betraktes som regler eller fastsatte

handlingsmønstre, er for å skape forutsigbarhet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 85). Når prosedyrene er standardisert inngår de i utdanningen ved alle relevante avdelinger. Knyttet til dette viser en respondent til viktigheten av samvirketrening, nettopp for å utvikle evnen til å beherske felles IKT systemer og prosedyrer. De fleste respondentene poengterer at de også gjerne benytter seg av hverandres ekspertise for å bygge egen fagkompetanse. De nevner også at de opplever å ha stadig mer teknologi som understøtter samvirke, men at dette samtidig fordrer mer spesifikk fagkompetanse som kan redusere tid til samvirkekompetanse.

6.2.11 Rollebevissthet

- *Kjenne hverandres roller, funksjon og arbeidsfordeling i samhandlingen* (Torgersen & Steiro, 2009, s. 158).

I en gruppe som skal skape et resultat sammen vil det være flere faktorer som spiller inn, bl.a. faglig tilhørighet, rolle i gruppen, formell og uformell makt, interne gruppeprosesser, osv. Den interne gruppeprosessen kan være dynamisk basert på endringer i oppgavene eller sammensettingen av gruppen, og dermed også påvirke maktbalansen. Kriteriet Rollebevissthet henger sammen med Maktbalanse (6), og som beskrevet der er den formelle makten tydelig plassert samtidig som flere respondenter opplever noe konkurranse seg i mellom. Valgt handlemåte for å nå samvirkesystemets slutttilstand i en operasjon påvirker rollene internt i samvirkesystemet. Er målet å slå fienden er det elementer som kan påvirke fienden som er viktigst, mens om målet er å gjennomføre en evakuering av sivile og syke fra et gitt område vil det være elementene som kan bidra med transport og sanitetstjenester som vil være viktig.

Bortsett fra én respondent fremhever alle sin faglige tilhørighet som sin rolle i samvirkesystemet. De ønsker både å være gode representanter for sin fagretning, samt fokusere på ett område de primært skal bidra med. Respondenten fra en manøverbataljon poengterer fleksibiliteten som ligger i konseptet, hvor samvirkeelementene også kan utføre andre oppgaver enn sitt primære fagområde, men sier det er lite praktisert og avhenger også av personlige preferanser hos sjefene. Både han og en respondent fra en støtteavdeling nevner potensialet i å utnytte fleksibiliteten i avdelingene, men at det fordrer proaktiv tilnærming.

Den siste respondenten, som ikke fremhever eksklusivt sin fagtilhørighet, begrunner det med behovet for også å påvirke premissleverandørene for eget fagfelt. Det fordrer et rom i rollefordelingen hvor de kan ha meninger om hverandres oppgaver. En annen respondent

opplever også rollefordelingen som varierende avhengig av prosess; i en operasjon er det klart definert, mens i planarbeid vil det være deler som er generelle på tvers av fagområdene.

Respondentene beskriver det jeg oppfatter som en sterk rollebevissthet, og er også klar over den latente fleksibiliteten. Samtidig ser vi en mulig ulempe ved formalitetene i systemet, som kan være en årsak til at flere respondenter begrenser sin deltakelse til primærfunksjonen.

6.2.12 Samhandlingstrening

- Bevisstgjøre samhandlingsbegrepet i organisasjonen. Øve på de forhold som har betydning for den aktuelle samhandlingsform (Torgersen & Steiro, 2009, s. 158).

Koblet til definisjoner av samhandling/samvirke, viser både Torgersen & Steiro samt Valen som refererer til House, at effekten oppnås gjennom relasjoner, utveksling av kompetanse, samt måloppnåelse (Torgersen & Steiro, 2009; Valen, 2012). Dette fordrer videre utredning av den enkelte organisasjon, en analyse og operasjonalisering som setter samvirketrening ut i live og dermed skaper kompetansen (Torgersen & Steiro, 2009, s. 160).

Respondentene til denne undersøkelsen nevner en rekke arenaer der de bygger samvirkekompetanse, da dette anses som muligheter for å skape en felles forståelse. Det kan være de små diskusjonene på fritiden, opplæring i møter og trening, konkrete taktiske seminarer, samt fysiske øvelser med påfølgende evaluering. Hvor mye dette gjøres i den enkelte fagavdeling varierer noe, og der viser respondentene til avdelingssjefens interesse for samvirkeområdet som styrende. Samtidig fremhever to respondenter at de som er ivrige, har stor interesse og vilje, skaper mange slike arenaer.

I tillegg til arenaene respondentene nevner settes det jevnlig opp aktiviteter i Hæren med formål å trene samvirkesystemene. Når samvirkekompetanse konkretiseres som øvingsmål, vil det trolig påvirke elementenes ønske om å forberede seg til de store aktivitetene der de også opplever å bli evaluert.

6.2.13 Situasjonsforståelse, fortolkninger og forventninger

- Være bevisst egen bakgrunn, forståelse og fortolkninger av situasjoner, og bidra med dette ved utvikling av felles forståelse og fokus underveis i samhandlingsprosessen. Klargjøre egne forventninger til samhandlingen (Torgersen & Steiro, 2009, s. 158).

Mica Endsley et.al. presenterte i 2003 en teori om forskjellige grader av samspill basert på forskjellig nivå av situasjonsforståelse; På nivå 1 har man forutsetninger til å se det samme

bildet, det fordrer lik informasjon og grunnkjennskap til aktører, egne og andre. På nivå 2 forstår man bildet, man kan altså skjønne hva logikken er mellom de forskjellige aktørene. På nivå 3 klarer man også å predikere fremtiden for de enkelte aktørene i situasjonen, noe som fordrer god innsikt i aktørene og at aktørene deler informasjon i rett tid (Torgersen & Steiro, 2009, s. 169). Samvirkesystemene kan sies å oppnå nivå 1 gjennom den standardiserte utdanningen på alle nivå som skaper felles begrepsdefinisjoner. Videre, gjennom tverrfaglig kompetansebygging når avdelingene nivå 2, hvorpå videre samvirketrening og -erfaring kan legge til rette for å nå nivå 3. Derfor opplever respondentene også at både fagkompetanse og felles knytning til et overordnet mål er viktig, og at samvirkesystemene er avhengig av god kommunikasjon og informasjonsflyt.

Horisontal kommunikasjon viser seg å avta betraktelig selv når samme oppgaver ligger i forskjellige avdelinger, med mindre det legges til rette for det. Det pekes på at forutsetninger for god horisontal kommunikasjon ligger i felles oppgaver, med felles kompetanse, bransjespråk og interesser, noe som skaper sosial interesse for hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 281). Når Hæren setter avdelinger med samme oppgave sammen i samvirkesystem åpnes døren for horisontal kommunikasjon utover avdelingene. Det er trolig årsaken til at respondentene peker på manglende ledelse og fokus på nettverksbygging som en potensiell faktor som hemmer samvirke. De er vår på fraværet av en vi-følelse for å oppnå nødvendig tilhørighet og samhold i samvirkesystemet.

Oppsummert ser vi at respondentene opplever felles situasjonsforståelse som en grunnstein i samvirke, og er bevist forutsetninger for å oppnå alle nivå. En utfordring Hæren har i å opprettholde nivå tre over tid er som en respondent påpeker den jevnlige utskiftingen av personell som fordrer ny utdanning og trening.

6.2.14 Teft

- Utvikle et slags treffsikkert "gehør" for utviklingen under samhandlingsprosessen, og forståelse om hva som bør gjøres (Torgersen & Steiro, 2009, s. 158).

En måte å beskrive teft er evnen til å gjøre de rette vurderinger. Peter Drucker (1909-2005) er ofte sitert med *"Det er viktigere å gjøre det rette enn å gjøre ting riktig"*. Derfor skilles det blant annet mellom normative og regulerende dokumenter i Forsvaret. De normative er rådgivende og peker ut retning basert på oppsamlet erfaring og forskning, og kan benyttes som veiledning til beslutningstaking under skiftende forutsetning. Regulerende dokumenter

på sin side presiserer nøyaktig hva som skal gjøres, eller hva handlingsrommet er begrenset av. Basert på regulerende dokumenter, som Krigens Folkerett, utvikler Hæren normerende dokumenter til støtte til planlegging og gjennomføring av operasjoner. Derfor snakkes det om at militære sjefer driver krigskunst, og det krever teft. I så måte kan teft ansees som summen av talent og erfaring. Erfaring må bygges i relevante stillinger, og et spørsmål vil være om rotasjonen til Hærens offiserer er tilstrekkelig styrt til å inneholde teft før de blir samvirkeoffiser, eller om de først utvikler dette i stilling.

Det å måle teft for samvirke vil kunne være et eget forskningsprosjekt, derfor er ikke dette kriteriet inkludert i intervjuet. Koblet til annen indikator opplyste allikevel en respondent at han har inntrykk av at samvirke oppstår mer på grunn av sjefer og avdelingene fremfor formelle doktriner, og at det kunne virke som evne til samvirke var et fremtredende seleksjonskriterium i karriereutviklingen til offiserene. Basert på det kan vi anta at det eksisterer en form for teft for samvirke hos offiserene i Hæren.

6.2.15 Tillit, trygghet, åpenhet

- Bygge tillit, oppleve trygghet, stole på hverandre og kunne gi av seg selv. Det er nødvendig for læring og kreativ utvikling, og for at den enkelte skal bidra med sitt talent og hele sin kompetanse samt være mottakelig for andres erfaringer og kompetanse (Torgersen & Steiro, 2009, s. 158).

Som presentert i teorikapittelet om organisasjonskulturens funksjoner, finner vi igjen både tilhørighet og fellesskap samt tillit. En organisasjonskultur kan skape tilhørighet og fellesskap som vil redusere medarbeidernes usikkerhet gjennom en vi-følelse, den fremmer trivsel som skaper motivasjon til å bidra, og kulturen skaper identitet og lojalitet gjennom følelse av å tilhøre noe større hvor man har delansvar for å skape måloppnåelse og suksess (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120; Torgersen & Steiro, 2009, s. 184). Respondentene fra begge manøverbataljonene fremhever nettopp denne oppgaven hos egen avdeling, de ser det som sitt ansvar å tilrettelegge for en tilhørighet i bataljonsstridsgruppen. De andre respondentene trekker frem opplevelsen av gjensidig respekt og følelsen av å være ønsket, som indikerer at manøverbataljonene lykkes. Samtidig ser avdelingene at de ikke er avhengig av manøverbataljonen for å ha effekt fra samvirkesystemet; der de har behov prater de godt sammen på sine nivå, noe som relasjonsbyggingen i samvirkesystemet da har lagt til rette for.

Tilsvarende er det med tillit som skaper rom for målrettet ytelse samt handlefrihet og fleksibilitet. Høy grad av tillit kan erstatte styring og kontroll, men tillit kommer ikke gratis og fordrer derfor en fellesskapsfølelse samt opplevelse av lojalitet, ærlighet og pålitelighet, og er derfor avhengig av tid for å kunne utvikle seg (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 121).

Sørhaug beskrev tillit i 1996 som sosial kapital, og at jo mer man hadde av det jo lettere fikk man mer (Torgersen & Steiro, 2009, s. 185). Som en respondent påpekte er en fordel i Hæren at avdelingssjefene på kompaninivå ofte kjenner hverandre fra tiden på Krigsskolen eller tidligere samvirke i andre stillinger. Dette muliggjør en raskere prosess for å bygge tilliten i sjefsgruppen i bataljonsstridsgruppen. Samtidig fremhever på nytt en respondent fra en manøverbataljon ledelsens rolle i dette; om manøverbataljonsjefen viser tillit smitter det over på nivåene under.

Vi ser at når Hæren etablerer samvirkesystemene sine justeres innretning på ledelse og styring gjennom et økt fokus på oppdragsbasert ledelse; konseptet fordrer økt horisontal koordinering på bekostning av mindre vertikal styring. Dette samsvarer med teorien fra flere forskere som har sett at ved et fokus på nettverk blir de mellommenneskelige relasjonene viktigere (Torgersen & Steiro, 2009, s. 187).

6.2.16 Har Hæren en kultur for samvirke?

Jeg vil hevde at til tross for en manglende formell oppskrift på hvordan man kan skape samvirke i Hæren viser respondentene stor innsikt i faktorer som både fremmer og hemmer samvirke, og dermed forståelse for oppgavene sine for å bidra til felles oppdragsløsning.

Bataljonsstridsgruppene opplever det finnes et felles verdigrunnlag, og de imøtekommer aktivt samvirkesystemet så det blir en to-veis interaksjon. De koordinerer også aktiviteter utenfor operasjoner og søker å fylle behovet for komplementær kompetanse, samtidig som de også har identifisert samvirke som egen fagkompetanse. Maktbalansen kan se skjev ut, men ivaretas med etablerte verktøy for å skape nettverk, og systemet fordrer og bygger presisjonskommunikasjon gjennom samtrenting. Samarbeidsmiljøet bygges på kulturelle verdier på avdelingenes initiativ, samtidig som de forskjellige elementene er bevisst sine faglige og kulturelle forskjeller. Hærens samvirke understøttes av kompetanse på verktøy og prosedyrer, og erfaringsnivået på ledelsespunktene i bataljonsstridsgruppene sikrer behovet for god rollebevissthet. Vi ser at samvirketrening er egen målsetning både formelt og kulturelt, samt et tydelig fokus på informasjonsutveksling for å spille hverandre gode. Hæren

har selektert personell som er dyktig på samvirke til nøkkelstillinger og samvirkesystemene bygges rundt kultur for relasjonsbygging.

At Hæren løser alle kriterier for samvirke uten at det er formelt beskrevet, mener jeg viser at evnen til samvirke ligger i kulturen og at det daglig bygges og vedlikeholdes en kultur for samvirke.

6.3 Sammenligning med trekk ved kulturtyper.

I teorikapittelet ble vi kjent med kulturtypene i rammeverket for konkurrerende verdier (Cameron & Quinn, 2013, s. 38). I denne analysen skal vi basert på egenskapene vurdere forutsetningene kulturtypene innehar for å tilrettelegge for samvirke; samvirke som i hovedtrekk fordrer; tydelig regulering, høy grad av tillit mellom involverte aktører og spesifikke krav og forventninger om samvirke (*Fimreite et al., 2011, s. 22-23*).

6.3.1 Hierarkikulturen

Hierarki-, eller også kalt kontrollkulturen, baseres på verdier om stabilitet og kontroll, samt internt fokus og integrasjon, og er bygget på Webers kjennetegn for byråkratiske organisasjoner (Cameron & Quinn, 2013, s. 40, 42). Her fokuseres det på å etablere effektivitet gjennom forutsigbarhet og stabilitet, og sjefer leder gjennom koordinerings- og overvåkningsoppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 133-134). Organisasjoner med denne kulturtypen har ofte flere hierarkiske nivåer og er preget av sterk spesialisering og sekvensering i sine prosesser (Cameron & Quinn, 2013, s. 43).

Hierarkikulturen legger altså opp til at det skal foregå koordinering og fokuserer på effektivitet, men en ambisjon om sterk spesialisering og sekvensering står i kontrast med samvirkekonseptet. En sterk spesialisering vil i mindre grad fordre interaksjon og tillitsbyggende aktiviteter, det er lite behov for felles situasjonsforståelse bygget på presisjonskommunikasjon, og det sier implisitt at samvirke er unødvendig.

6.3.2 Markedskulturen

Markedskulturen er som hierarkikulturen også basert på verdier om stabilitet og kontroll, men har et eksternt fokus og mål om differensiering. Kulturtypen har fått navnet fordi den oppfører seg som et marked, med fokus på transaksjoner med primært eksterne aktører for å skape en konkurrerende dynamikk og konkurransefortrinn (Cameron & Quinn, 2013, s. 44). En slik kultur har som regel et sterk mål- eller oppgavefokus, og lederne er som regel fremoverlent og en pådriver i prosessene (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 134).

En markedskultur innehar trolig tydelige reguleringer gjennom aktiv ledelse. Det er også en uttalt forventning om samvirke med eksterne aktører; markedskulturen fremhever at den trenger komplementerende enheter. I vår militære kontekst kan man oppfatte en samvirkepartner som ekstern når man ikke er i samme fagavdeling, selv om man er i samme overordnede organisasjon. Ambisjonen om å få med de eksterne aktørene mot samme mål sammenfaller også godt med definisjonen på samhandling (Torgersen & Steiro, 2009, s. 153).

Det viktige er at konkurransefokuset blir rettet mot stridsfeltet, og ikke skaper unødvendig rivalisering internt i samvirkesystemet.

6.3.3 Klankulturen

Klankulturen, også kalt samarbeidskulturen, hadde sitt utspring i Japan på slutten av 1960 tallet. Den bygger på verdier om internt fokus og integrasjon samt fleksibilitet og frihet (Cameron & Quinn, 2013, s. 40,46). Denne kulturtypen antar at effektivitet primært oppnås gjennom tett samarbeid, og fremmer egenskaper som kommunikasjon og tillit (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 133).

Som navnet indikerer burde dette være en god kultur for å skape samvirke. Den legger til rett for høy grad av tillit, har en uttalt ambisjon om å skape resultatene felles, og forsterker dette med ønske om presisjonskommunikasjon. Det svake punktet kan være i hvilken grad prosessene reguleres og hvor en høy grad av frihet til den enkelte medarbeider går på tvers med tydelige målsetninger. På den andre siden igjen, ser vi lederskapet forsterker forutsetningen for samvirke gjennom å søke desentralisert ledelse og gjensidig tillit (Cameron & Quinn, 2013, s. 47).

6.3.4 Adhokratikulturen

Den skapende kulturtypen kom med overgangen til informasjonsalderen, med ny teknologi, produkter og tjenester. Den er basert på verdiene fleksibilitet og frihet, samt eksternt fokus og mangfold (Cameron & Quinn, 2013, s. 40). Dette er snakk om en kreativ kulturtype, hvor man gjerne ønsker konflikt fordi det antas å fremme innovasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 134).

Selv om kulturtypen ønsker mangfold, trenger ikke det være et ønske om samvirke. Videre kan ambisjonene om fleksibilitet og frihet redusere evnen til samvirke gjennom manglende styring mot felles mål. Det er heller ikke et godt grunnlag for høyt nivå av tillit når man søker å skape et samarbeidsmiljø basert på konflikter. Cameron & Quinn peker på lederskap som

fokuserer på visjoner, innovasjon og er risikovillig, og hvor makten flytter litt rundt med de til en hver tid bærende prosessene (2013, s. 50, 52). En slik ledelse kan passe i en samvirkeoperasjon, hadde det ikke vært for den fleksible ledelsen som kan skape uklare overordnede målsetninger. Det er heller ingen tydelig rolleavklaring eller uttalt krav om koordinering for slike kulturer, slik Torgersen & Steiro fremhever i sine kriterier (2009, s. 157-158)

6.3.5 Hvilken kulturtype gir best forutsetning for samvirke.

Basert på analysen ovenfor ser vi at adhokrati- og hierarkikulturene har mindre forutsetninger for å skulle muliggjøre et effektivt samvirkemiljø. Markedskultur og klankultur på sin side har begge sterke egenskaper som kan fremme samvirke; først og fremst er uttalt ønske om samvirke. Samtidig ser vi at markedskulturen kan være svak på etablering av tillit, mens klankulturen kan mangle den fremoverlente, målrettede ledelsen. Så en kombinasjon av disse kulturene i Hærens avdelinger kan være det beste grunnlaget for godt samvirke.

7 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

7.1 Samvirke et kulturelt fenomen

Selv om vi med et instrumentelt perspektiv ser at det legges til rette for samvirke, er min påstand at det er kulturen som skaper samvirke gjennom forventninger i verdier og normer, også på hvordan samvirke utføres. Når et fenomen ikke er formelt beskrevet, vil det måtte være båret frem av kulturen.

7.2 Hærens kultur for samvirke

Selv om samvirkesystemet er forventet å være positivt innstilt til samvirke, kan den underliggende klankulturen i flere av Hærens avdelinger antyde et mer internt fokus. Svar fra respondentene antyder at avdelingene behersker begge deler. Enkelte respondenter peker på at de tidvis jobber mer med samvirkesystemet enn egen fagbataljon. Flere viser også til at resultatfokuset i operasjoner krever mye samvirke, at samvirke derfor er en nødvendighet. Samtidig viser svarene fra alle respondentene at den ene bataljonstridsgruppen har et mer modent samvirke enn den andre. Her pekes det på organisatoriske endringer i manøverbataljonen som forventet og akseptert årsak; endringer som medfører nye måter å skulle tenke samvirke på for de som har vært ved avdelingen noen år. Dette er også respondenten fra denne avdelingen åpen på, og viser til at videreutvikling av samvirkekompetanse er et kontinuerlig satsningsområde ved avdelingen.

Torgersen & Steiro peker på fem forutsetninger for at samvirke skal kunne fungere basert på organisasjonskultur med rammene fra strukturen (2009, s. 180); For det første må man ha felles mål og intensjoner. Bataljonsstridsgruppene får sine oppdrag basert på sine kapasiteter og kapabiliteter i den vertikale linjen, dvs. at den enkelte underavdeling skal forstå sitt oppdrag i rammen av systemet. For det andre må samvirket oppleves forpliktende og motiverende. Gjennom komplementerende oppgaver opplever respondentene at de har sine ansvarsområder, sin rolle å fylle. For det tredje er samvirket avhengig av tillit, noe vi ser respondentene er meget bevisst på gjennom relasjonsbygging og fellesskap på alle nivå. For det fjerde må tydelig ansvar ligge til grunn, noe som muliggjør felles situasjonsforståelse på høyeste nivå. Og for det femte må samvirkesystemet ha fokus på oppdraget og resultatet hele tiden, noe respondentene også har bekreftet gjennom å beskrive trekk ved egen avdeling, og hvordan samvirkesystemet øker den operative evnen.

Oppsummert kan se ut som at samvirkesystemene er så tett og godt integrert at avdelingene, i tillegg til egen avdeling, anser samvirkesystemet som en del av sin organisasjonstilhørighet. Samtidig ser vi også at samvirkekonseptet forsterker resultatfokuset. Mitt inntrykk, basert på respondentenes svar i intervjuet, er at de undersøkte samvirkesystemene viser henholdsvis meget god og svært god kompetanse til samvirke.

7.3 Ønsket kulturtype for samvirkeoperasjoner

Analysen gav ikke noe entydig svar, da både markeds- og klankultur har egenskaper som fremmer samvirke. Sett i sammenheng med den tidligere forskningen som har kartlagt kulturtyper i enkelte av Hærens avdelinger, sammenfaller allikevel disse resultatene; markedskultur er den primært fremtredende, men også klankultur står sterkt i de samme avdelingene. Markedskulturen er knyttet til det sterke oppdragfokuset, mens samvirkefokuset fremhever nettverksverdiene fra klankulturen. I samvirkesystemene legges det mindre vekt på det hierarkiske militære systemet, men et økt fokus på komplementær atferd og nettverkstenkning. Dette viser at når Hærens avdelinger har en kombinasjon av de to kulturtypene så vil de komplettere hverandre i utførelsen av samvirke.

Dette forklarer også paradokset med de to diametrale kulturtypene i Hærens avdelinger.

7.4 Konklusjon

- *Hvordan kan en sterkt hierarkisk organisasjon som Hæren oppnå høy grad av horisontal koordinering?*

Perspektivet kan avgjøre hvorvidt man oppfatter om samvirke er et formelt eller kulturelt fenomen, men funn i denne undersøkelsen konkluderer med at det blir ikke noe samvirke uten at kulturen skaper den i mangel av den formelle oppskriften. Min oppfatning er at det er fornuftig og i henhold til Forsvarets grunnsyn på ledelse.

Denne forskningen har nå også bekreftet at samvirke i Hæren har gode kulturelle normer for å etablere og opprettholde samvirkesystemer. Det er en vilje og evne i den enkelte avdeling om å løse oppgavene i tett fellesskap.

Avslutningsvis ser vi også at Hæren har de rette kulturtrekkene for å løse komplekse samvirkeoperasjoner.

7.5 Anbefalt videre forskning og utvikling på temaet

For å få et komplett bilde på Hærens kultur kan det gjennomføres flere kartlegging av kulturtyper i Hærens avdelinger. Dette vil også bidra til at avdelingssjefene forstår hvordan avdelingene sine fungerer både internt og eksternt, og kan verifisere om det er grunnlag for statistikk generalisering av funnene fra denne forskningen.

Videre anbefales også en sammenlignende studie av kulturen i de forskjellige forsvarsgrenene for å bevisstgjøre forutsetninger for fellestaktisk samvirke og fellesoperasjoner.

Det er også rom for at Forsvaret kan videreutvikle sin begrepsavklaring mellom samvirke og samhandling.

Referanseliste

- 2012:14, N. (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/bb3dc76229c64735b4f6eb4dbfcd8bfe8/no/pdfs/nou201220120014000dddpdfs.pdf>
- Austad, S. K. (2018). *Balansert lederatferd, En sammenligning av oppfattet lederatferd i Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret*. (UIO; Masteroppgave). Hentet fra https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/62452/Hovedoppgave_2018_Austad.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bang, H. (2017). Organisasjonskultur. I S. Einarsen, Ø. L. Martinsen & A. Skogstad (Red.), *Organisasjon og Ledelse* (s. 403-430). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Bollmann, A.-M. (2020, 2020-11-05). – Gårsdagens løsninger vinner ikke neste krig, *Forsvarets Forum*. Hentet fra <https://forsvaretsforum.no/meninger/garsdagens-losninger-vinner-ikke-neste-krig/167820>
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2004). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* (K. M. Thorbjørnsen, Overs. 3 (NO) utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Borch, O. J. & Andreassen, N. (2020). *Beredskapsorganisasjon og kriseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Børte, G. & Wik, K. M. (2015). *Hærens befalsskole - En kulturkartlegging* (Universitetet i Tromsø - Masteroppgave). UiT - Norges arktiske universitet, Tromsø. Hentet fra <https://munin.uit.no/handle/10037/9112>
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur : de konkurrerende verdier* (N. E. Silva, Overs. Diagnosing and changing organizational culture). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Carlsten, T. C., Torgersen, G.-E., Steiro, T. J. & Haugdal, B. K. (2018). The relevance of Samhandling in military doctrines. I G.-E. Torgersen (Red.), *Interaction: "Samhandling" under risk. A step head of the unforeseen*. (s. 141-166). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3 utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Det kongelige Forsvarsdepartement. (2020a). *Instruks for Forsvaret*. Oslo.
- Det kongelige Forsvarsdepartement. (2020b). *Langtidsplan for forsvarssektoren* (Prop. 14s, 2020-2021). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-14-s-20202021/id2770783/>
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2021a). *Etatsstyring*. Hentet 2021-09-12 fra <https://dfo.no/fagomrader/etats-og-virksomhetsstyring/etatsstyring>
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2021b). *Virksomhetsstyring*. Hentet 2021-09-12 fra <https://dfo.no/fagomrader/etats-og-virksomhetsstyring/virksomhetsstyring>
- Dotseth, A. & Møller, A. (2016). *Organisasjonskultur i Manøveravdelinger* (Masteroppgave). UiT Norges arktiske universitet, Tromsø. Hentet fra <https://munin.uit.no/handle/10037/10817?show=full&locale-attribute=en>
- Eriksson, M. (2004). Idealism eller professionalism? 2004(1), 1-15. Hentet fra <http://pacem.no/2004/idealism-eller-professionalism/>
- Everett, E. L. & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven - hvordan begynne - og fullføre* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Fimreite, A. L., Langlo, P., Læg Reid, P. & Rykkja, L. H. (Red.). (2011). *Organisering, samfunnsikkerhet og krisehåndtering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Forsvaret. (2015). *Forsvarets verdigrunnlag Forsvarets verdigrunnlag*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2018). *Bestemmelse om seleksjon, opptak og forvaltning av personell under*

- utdanning. Hentet fra <https://regelverk.forsvaret.no/fileresult?attachmentId=16800086>
- Forsvaret. (2020). Forsvarets grunnsyn på ledelse *Forsvarets grunnsyn på ledelse* [Hefte]. Oslo: Forsvaret.
- Forsvarets høgskole. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine* (bd. 2014). Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarets høgskole. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine* (bd. 2019). Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarets stabsskole. (2004). *Forsvarets doktrine for landoperasjoner*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarets stabsskole. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarets stabsskole. (2010). *Håndbok i stabstjeneste for Forsvaret*. Oslo: Forsvarets høgskole (FHS),.
- Forsvarsdepartementet. (2021). Forsvarssektorens verdigrunnlag *Forsvarssektorens verdigrunnlag*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Gallos, J. V. (2019). Å forstå organisasjoner (I. C. Goveia, Overs.). I E. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 66-86). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Gangdal, J. & Angeltveit, G. (2014). *Krise: forebygging, beredskap, håndtering, kommunikasjon*: Fagbokforl.
- Græger, N. (2011). Offisersprofesjon i endring: 20 år med internasjonalisering og transformasjon av Forsvaret. *Sosiologi i dag*, 2011(1), 76-101. Hentet fra <http://ojs.novus.no/index.php/SID/article/view/1054>
- Haualand, A. (2021, 2021-07-26). Rekordmange kvinnelige rekrutter, *NRK.NO*. Hentet fra <https://www.nrk.no/rogaland/rekordmange-kvinnelige-rekrutter--ble-overrasket-da-jeg-sa-alle-de-andre-jentene-1.15587868>
- Heier, T. (2018). Military Samhandling - Formal and informal behaviour in Norway's armed fores. I G.-E. Torgersen (Red.), *Interaction: 'Samhandling' Under Risk. A step ahead of the unforeseen* (s. 301-318). Oslo: Cappelen Damm.
- Hoff, K. G., Bragelien, I., Holving, P. A., Strøm, R. Ø. & Veia, E. (2016). *Strategisk økonomistyring* (2 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hæren. (2021). Morgendagens Hær *Morgendagens Hær*. Bardufoss: Sjef Hæren.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (3 utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johansen, R. B., Laberg, J. C. & Martinussen, M. (2013). Measuring military identity: Scale development and psychometric evaluations *Social behavior and personality*, 41(5), 861-880. <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2013.41.5.861>
- Johnsen, Å. & Lunde, S. (2011). Ledelsesidealer i forsvaret. *Magma*, (1/2011), 40-49. Hentet fra <https://old.magma.no/ledelsesidealer-i-forsvaret>
- Karlsen, J. (2018, 2018-12-11). Tar grep mot macho-kulturen, *Forsvarets Forum*. Hentet fra <https://forsvaretsforum.no/tar-grep-mot-macho-kulturen/102837>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvåle, G. & Weraas, A. (2017). *Organisasjon og identitet, et symbolsk perspektiv*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Kaalaas, S. B. (2021, 2021-09-16). Forsvarstopp vil ha kjønnsnøytrale uniformer, *Forsvarets Forum*. Hentet fra <https://forsvaretsforum.no/militaert-kvinnelig-nettverk-sjoforsvaret-uniformsreglement/forsvarstopp-vil-ha-kjonnsoytrale-uniformer/216409>

- Martinsen, E. L. (2019). Lederstil. I E. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Nationen, L. (2021, 2021-02-21). Uakseptabel oppførsel i Forsvaret, *Nationen*. Hentet fra <https://www.nationen.no/motkultur/leder/uakseptabel-oppfoersel-i-forsvaret/>
- NATO. (2018). *ATP-3.2.1 (B1) Allied Tactical Publication for Allied land tactics*. Brussel: NATO standarization office.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner, Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Røvik, K. A. (2019). *Faglig grunnmur organisasjonsteori*. Foredrag holdt ved STV-3073, UIT. Hentet fra <https://uit.instructure.com/courses/12435/modules/items/102656>
- Skjetne, O. L. & Holmes, M. C. S. (2019, 2019-02-19). Ble trakassert i Forsvaret: – Visste ikke hvem jeg skulle si det til, *VG*. Hentet fra <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/QIVRox/ble-trakassert-i-forsvaret-visste-ikke-hvem-jeg-skulle-si-det-til>
- Skogstad, A. (2017). Hva er en organisasjon? I S. Einarsen, E. L. Martinsen & A. Skogstad (Red.), *Organisasjon og ledelse* (s. 371-402). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Torgersen, G.-E. & Steiro, T. J. (2009). *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner*. Stjørdal: Læringsforlaget DA.
- Torgersen, G.-E. & Steiro, T. J. (2018). Defining the term Samhandling. I G.-E. Torgersen (Red.), *Interaction: 'Samhandling' Under Risk: A Step Ahead of the Unforeseen* (s. 39-53). Oslo: Cappelen Damm.
- Valen, M. B. (2012). *Samvirke - et av Hærens viktigste kjerneområder* (Masteroppgave - Stabsskolen). Forsvarets høgskole, Oslo. Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/100110>
- Willassen, S. J. & Blikra, Ø. B. (2020). *En kulturkartlegging av ledelsesorganisasjonen i Brigade Nord* (Universitetet i Tromsø - Masteroppgave). UiT Norges arktiske universitet, Tromsø. Hentet fra <https://munin.uit.no/handle/10037/20811>
- Aabakken, O. F. (2002). *Interoperabilitet - Kostnadsdriver og styrkemultiplikator* (02-02320). Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt. Hentet fra <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:2841/02-02320.pdf>

Vedlegg A: Intervjuguide

NB: Merk at oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål ble justert etter at intervjuene var gjennomført

Organisasjonskultur i Hæren, en fasilitator for horisontal koordinering?

Problemstilling:

- *Hvordan påvirker den identifiserte markeds-kulturen i Hæren evnen til samvirke mellom avdelinger?*

Forskningsspørsmål:

- A: Hvordan vektlegges samvirke i avdelingene?
B: Hvilke prosesser og strukturelle forhold i avdelingen fremmer samvirke?
C: Hvilke prosesser og strukturelle forhold i avdelingen hemmer samvirke?
D: Hvilke egenskaper fra markeds-kulturen kommer til syne i utførelse av samvirke?

Intervjuguide:

#	Spørsmål	F.spm:	Samvirkeindikator	Kulturfokus
1	Hvilken posisjon opplever du Forsvarets verdigrunnlag har blant Hærens ansatte?	B, C, D	Etisk	Kjerneverdier
2	Hvilke trekk ser du fra din egen avdeling i oppdragsløsning?	A, B, C, D	Involvering,	Oppdragsfokus
3	Hvilken tilnærming har dere til oppgaver der dere har noe kompetanse men ikke fagekspertise?	A, B, C, D	Koordinering,	Eksternt fokus
4	Hvilke metoder benytter dere for utdanning og videreutvikling av personellet?	A, B, C, D	Komplementær kompetanse,	Eksternt og transaksjonsfokus
5	Hvilke effekter opplever du av samvirke?	A, B, C, D	Læring,	Eksternt og effektfokus
6	Hvem er samvirkesjefen?	A, B, C, D	Maktbalanse,	Lederfokus, Desentralisert fokus
7	Hvordan opplever du samarbeidsmiljøet?	B, C, D	Org og kultur kunnskap	Transaksjons og utviklingsfokus
8	Hvilke faktorer opplever du som avgjørende for samvirke?	B, C, D	Presisjons kommunikasjon	Alle fokus
9	Ser du potensielle faglige trekk som kan hemme samvirke?	C, D	Profesjonslogikk	Alle fokus
10	Hvordan opplever du dere teknologisk oppsatt for å utøve samvirke?	B, C, D	Redskaps mestring	Transaksjonsfokus
11	Hvordan opplever du fleksibilitet mtp faglig rolle i samvirket?	B, C, D	Rollebevissthet	Transaksjons, eksternt og desentralisert fokus
12	Hvordan diskuterer dere operasjoner i avdelingen?	A, B, C, D	Samhandlingstrening	Oppdragsfokus
13	Hva kan ødelegge for samvirke, redusere effekten?	B, C, D	Sit. forståelse og forventninger	Transaksjonsfokus
14	Hvordan opplever du relasjon til kolleger med annen fagkompetanse?	A, B, C, D	Tillit, trygghet, åpenhet	Oppdragsfokus, Eksternt, og desentralisert fokus
15	Hvilken plass i avdelingens oppdragsløsning mener du samvirke utgjør?	A, D		Mål-, transaksjons- og utviklingsfokus

Vedlegg B: Godkjenning NSD

25.8.2021

NSD - Min side

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA



Norsk ▾

Kjell Gjertsen ▾

[Minside](#) / [Masteroppgave - Organisasjonskultur i hierarkiske organisasjoner](#) / Meldeskjema 974200

Masteroppgave - Organisasjonskultur i hierarkiske organisasjoner

Referanse
974200

Status
Vurdert

📄 Åpne Meldeskjema

☰ Vurdering

Skriv melding her. Vær oppmerksom på at meldingen du skriver blir synlig for din institusjon i Meldingsarkivet og alle som får delt tilgang til prosjektet ditt.

Send melding



Sluttvurdering (planlagt)

01.08.2022 02:00



Melding

23.08.2021 14:31

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 23.8.2021. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 1.8.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte i utvalget til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

<https://minside.nsd.no/meldeskjema/611d4093-0075-4334-9408-f0b6bc2eb00e/meldinger>

1/2

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

TSD og Nettskjema er databehandlere i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos NSD: Lasse Raå

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg C: Godkjenning Forsvarets høgskole



FORSVARET

Forsvarets høgskole

1 av 2

Vår saksbehandler

Borghild Boye, bboye@mil.no
+4723 09 57 55, 0510 5755
FHS/FAGSTAB/SEK STUD STØ

Vår dato

2021-08-23

Vår referanse

2021/027727-002/FORSVARET/ 002

Tidligere dato

Tidligere referanse

Til

Kjell Gjertsen

Kopi til

HÆR/HST

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 19. august 2021 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave som omhandler organisasjonskultur i hierarkiske organisasjoner. Det skal gjennomføres intervju med ansatte i Hæren, og tillatelse er innhentet fra Hærstaben.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som har myndighet til å behandle søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav. Svarbrev fra NSD – Norsk senter for forskningsdata må ettersendes så snart det foreligger.

3 Konklusjon

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 1. juli 2022.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til følgende e-postadresse: fhs.datautlevering@mil.no

Sven G. Holtmark
professor
leder av forskningsnemnda

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

Postadresse

Postboks 800 Postmottak
2617 Lillehammer
Norge

Besøksadresse

Oslo mil/Akershus
0015 OSLO
Norge

Sivil telefon/telefaks

/

Militær telefon/telefaks

99/0500 3699

Epost/ Internett

postmottak@mil.no
www.forsvaret.no

Vedlegg

Organisasjonsnummer
NO 986 105 174 MVA

Vedlegg D: Godkjenning Hæren

E-post



Søknad om å benytte Hæren til masteroppgave



Erling Nervik <enervik@mil.no>

18.08.2021 14:39

Til: kjell.gjertsen@hotmail.com

Hei Kjell,

Vedrørende søknad om å benytte Hæren til masteroppgave.

Bruk av Hærens personell godkjennes under forutsetning av godkjenning i forskningsnemda ved FHS.

Erling

Erling Nervik
oblt/kommunikasjonssjef i Hæren
Fung sjef stabsavd HST
tlf 40442601
email enervik@mil.no

Få [Outlook for Android](#)

