

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

Organisasjonskultur i Manøveravdelinger

En kulturkartlegging

Audun Dotseth og Anders Møller

STV-3906 Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi - November 2016

FORORD

Det er med en blanding av ærefrykt og glede man setter i gang arbeidet med å skrive en masteroppgave. Den representerer avslutningen på to et halvt år med studier. Arbeidet med oppgaven har vært krevende, men på samme tid spennende og enormt lærerikt. Vi er glade for at vi valgte et tema som begge forfatterne har kjennskap til og interesse for.

Vi vil takke våre nærmeste familie og venner for god støtte og veiledning. Det at dere har holdt ut med oss og gitt oss oppmuntring i denne krevende perioden har vært viktig for oss. Vi ønsker også å rette en stor takk til vår veileder, professor Knut H. Mikalsen. Du har alltid stilt opp for oss, stilt konstruktive spørsmål og gitt oss gode råd på veien. En takk også til de to avdelingene som vi har gjennomført undersøkelser i. Uten deres åpenhet og gode støtte i en hektisk hverdag hadde det ikke vært mulig å gjennomføre oppgaven. Til slutt ønsker vi å takke våre arbeidsgivere som har gitt oss muligheten til å studere ved siden av jobb.

Audun Dotseth

Anders Møller

Oslo, 13.november 2016

SAMMENDRAG

Denne oppgaven har hatt til hensikt å kartlegge kulturen i Telemark Bataljon (TMBN) og Panserbataljonen (PBN) for å se på om kulturen har utviklet seg ulikt mellom de to avdelingene, og hva som har vært årsakene til dette. Bakgrunnen er at Forsvaret og Hæren har siden den kalde krigen vært gjennom en stor omstilling. En del av dette har vært profesjonalisering og utvikling av profesjonskultur. Telemark Bataljon stasjonert på Rena har dannet kjernen i hærens hurtige reaksjonsstyrke, bestående av kun vervede soldater, mens tilsvarende bataljon i nord er Panserbataljonen på Setermoen, med både vervede og vernepliktige. I 2011 slo stortingsproposisjon 73s fast at Panserbataljonen skulle profesjonaliseres med et økt antall vervede. Rammeverket Competing Values Framework (CVF) og Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI) har blitt benyttet for å samle inn data. I tillegg har det blitt gjennomført intervju for å bekrefte/avkrefte funnene og få mer detaljert kunnskap om årsakene. Undersøkelsen ble gjennomført på en underenhet i hver av to avdelingene. Disse ble valgt ut fordi de er likt utrustet, har like oppdrag og begge avdelingene har et stort innslag av vervede. Kulturkartleggingen viste at Stormeskadron 4/PBN har en klankultur, mens Mekanisert infanterikompani 4/TMBN har en markedskultur. Avdelingene har en ulik kultur innenfor to av seks kulturdimensjoner. Mekanisert infanterikompani 4/TMBN har en overensstemt kultur, mens Stormeskadron 4/PBN har en mindre overensstemt kultur. Avdelingene er like innenfor fire av seks kulturdimensjoner. Årsaken til forskjellen i kulturen kan forklares utfra hvordan kultur utvikles. Avdelingene arbeider i et noe forskjellig miljø, har forskjellig personellsammensetning og selekterer personell ulikt. Det at kulturen er lik innenfor fire av seks kulturdimensjoner kan forklares utfra et integrasjonsperspektiv, og en ønsket utvikling av profesjonskultur i forsvaret.

Innhold

FORORD	iii
SAMMENDRAG	iv
Figurliste	vii
Tabelliste	vii
1 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling.....	2
1.1.1 Annen forskning	3
1.1.2 Bidrag til forskningen	3
1.1.3 Empiriske forventninger.....	4
1.1.4 Oppgavens oppbygning.....	5
2 Brigade Nord	6
2.1 Telemark Bataljon	7
2.2 Panserbataljonen	7
2.3 Seleksjon.....	8
2.4 Utdanning, Trening og Øving	9
3 Teoretisk referanseramme.....	10
3.1 Organisasjonskultur.....	10
3.2 Utvikling av – og påvirkning av organisasjonskultur	14
3.3 Militærkultur	16
3.4 Competing values framework	21
3.5 Oppsummering.....	26
4 Forskningsdesign og metode	27
4.1 Valg av spørreskjema	28

4.2	Intervju	29
4.3	Innhenting av data	30
4.3.1	Utvalg av populasjon	30
4.3.2	Gjennomføring av undersøkelsen	31
4.4	Oversikt data spørreskjema	32
4.5	Validitet og reliabilitet.....	33
4.5.1	Validitet	33
4.5.2	Reliabilitet	34
4.6	Nærhet og distanse	36
5	Funn og analyse.....	37
5.1	Forskningsspørsmål 1: På hvilke områder er kulturen i Telemark Bataljon og Panserbataljonen ulik?	38
5.1.1	Dominerende trekk ved organisasjonen	41
5.1.2	Ledelse i organisasjonen	43
5.1.3	Personalledelse	45
5.1.4	Organisasjonslimet.....	47
5.1.5	Strategiske vektlegginger	48
5.1.6	Suksesskriterier	50
5.1.7	Oppsummering.....	51
5.2	Forskningsspørsmål 2: Hva kan forklare ulikhetene i kulturen i Telemark bataljon og Panserbataljonen?.....	52
6	Avslutning.....	56
7	Referanseliste.....	58
	Vedlegg 1.....	61
	Vedlegg 2.....	66

Figurliste

Figur 1. Brigadens oppbygning	6
Figur 2. Organisering TMBN og PBN.....	8
Figur 3. Kulturens tre nivåer.....	11
Figur 4. Rammeverket for konkurrerende verdier.....	21
Figur 5. CVFs fire kulturtyper satt opp i mot Schein sin beskrivelse av kulturens tre nivåer. .	24
Figur 6. Kulturtype Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN.....	38
Figur 7. Dominerende Trekk Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN	41
Figur 8. Ledelse i organisasjonen Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN	43
Figur 9. Personalledelse Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN	45
Figur 10. Organisasjonslimet i Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN.....	47
Figur 11. Strategiske vektlegginger Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN.....	48
Figur 12. Suksesskriterier Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN	50

Tabelliste

Tabell 1. Seks kanaler ledelsen kan påvirke kulturen gjennom	15
Tabell 2. Seks tiltak for å sosialisere nyansatte.....	16
Tabell 3. Svarprosent med utgangspunkt i det totale antall ansatte i Esk 4/PBN og Mek4/TMBN.....	32
Tabell 4. Kulturtype Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN.....	38
Tabell 5. Dominerende trekk Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN.....	41
Tabell 6. Ledelse i Organisasjonen Esk4/PBN og MEK4/TMBN.....	43
Tabell 7. Personalledelse Esk/PBN og MEK 4/TMBN.....	45
Tabell 8. Organisasjonslimet Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN.....	47
Tabell 9. Strategiske vektlegginger Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN.....	48
Tabell 10. Suksesskriterier Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN.....	50

1 Innledning

Etter den kalde krigen har Forsvaret og Hæren vært gjennom en omfattende omstilling. Denne kan forklares innenfor tre områder. Den første er en modernisering. Den andre er en differensiering ved at forsvarets struktur er blitt tilpasset et spekter av funksjoner. Den tredje betegnes som en profesjonalisering ved at det verneplikts baserte element relativt sett er tonet ned til fordel for et større innslag av vervede (Edstrøm mfl. 2009). For Hæren medførte dette blant annet at man reduserte antall brigader fra tretten til en (Bogen og Håenstad, 2015). Brigaden som ble bevart var Brigade Nord som blant annet består av Telemark Bataljon og Pansebataljonen. I 1993 ble Telemark Bataljon (TMBN) opprettet for å være øremerket for internasjonale operasjoner og rask respons. Avdelingen ble i 2002 full profesjonalisert bestående av ansatte (Ibid). Etter den kalde krigen økte deltakelsen i internasjonale operasjoner. Avdelinger fra Hæren har deltatt i operasjoner i Bosnia, Kosovo, Afghanistan og Irak. Strukturelle endringer kombinert med økt deltagelse i internasjonale operasjoner gjorde at det vokste frem økt fokus på den militære profesjon. Tidligere Forsvarssjef Sverre Diesen har uttalt følgende:

«Alle militære avdelinger er avhengig av sterke motivasjonsmessige mekanismer. (...) I det gamle forsvaret var den moralske bærebjelken forutsatt å være de verdier og idealer en total krig på egen jord nødvendigvis dreier seg om – Norges eksistens som selvstendig nasjon, og om liv og frihet for oss alle. Men i dag er ikke dette tilstrekkelig som moralbærer, fordi Forsvaret skal fungere også uten at disse verdiene står på spill. (...) Det er det militære profesjonsfelleskapet som tenkes å fungere som den primære moralbærer.» (Edstrøm m fl 2009:176)

I Forsvarets fellesoperative doktrine fra 2007 brukes begrepet profesjonskultur for første gang offentlig om det norske forsvaret. Doktrinen skulle bidra til at «offiserskorpset» utviklet felles forståelse, felles tankesett, felles referanseramme og dermed grunnlag for en felles profesjonskultur (Edstrøm m fl 2009). Deltakelse i internasjonale operasjoner de siste årene har medført at mange avdelinger har høstet erfaring fra kamphandlinger. Dette har påvirket

kulturen i forsvaret og Hæren gjennom en aktualisering av yrket og profesjonen som soldat og offiser.

I 2011 ble det vedtatt at Panserbataljonen (PBN) skulle tilføres vervede soldater og bli lik som TMBN. Stortingsproposisjon 73 S (2011) slår fast følgende:

«Hæren skal videreutvikle sin innsatsevne og gjøre større deler av strukturen tilgjengelig for hele spekteret av operative oppgaver. Regjeringen ønsker å øke Hærens fleksibilitet og reaksjonsevne gjennom en større forutsigbarhet i tilgang på stridsklare avdelinger. Dette skal gjøres ved å bygge opp Panserbataljonen som en innsatsklar og rask tilgjengelig bataljonsstridsgruppe i Troms. Både Panserbataljonen og Telemark bataljon skal i hovedsak bestå av vervet personell» (Prop. 73 S, 2011:91).

Arbeidet med å øke antall vervede i PBN er pågående. Det å endre fokus fra utdanning og trening med vernepliktige soldater til vervede vil påvirke avdelingen, også innenfor kultur. Det har vært en ønsket utvikling mot en profesjonskultur fra øverste nivå i forsvaret. For avdelinger som har personell som jobber i samme avdeling over flere år, og som løser skarpe oppdrag er det naturlig å anta at profesjonskulturen utvikles.

1.1 Problemstilling

En kulturkartlegging av TMBN og PBN vil være interessant fordi det vil kunne gi et svar på om avdelingene har utviklet hver sin kultur som avviker, eller om kulturen har utviklet seg mer eller mindre likt mot en profesjonskultur som beskrevet i doktrinen. Det å sammenlikne kulturen i PBN mot kulturen i TMBN vil være interessant da TMBN har hatt vervede soldater siden 2002. Det å være klar over hvilken kultur som utvikles og hvorfor vil være viktig for den videre profesjonaliseringen av Brigade Nord.

Oppgavens forskningsspørsmål blir som følger:

- 1. På hvilke områder er kulturen i Telemark bataljon og Panserbataljonen ulik?*
- 2. Hva kan forklare ulikhetene i kulturen i Telemark bataljon og Panserbataljonen?*

1.1.1 Annen forskning

Kjell Rune Forsjord (2009) har gjennomført en undersøkelse der han så på i hvilken grad implementering av profesjonskultur som beskrevet i FFOD (2007) hadde funnet sted i TMBN. Han analyserte dette med fire kriterier for profesjonskultur. Disse var: En kultur bygget på sterk profesjons og avdelingsidentitet, at avdelingen er det nye verdifelleskapet, at kjernen er gjennomføring av operasjoner og at avdelingene skal ha fokus alene på den militære interessens egenverdi. Han falsifiserte påstanden om en profesjonskultur som FFOD (2007) beskriver som etablert i TMBN. På tross av dette så han at to av de fire kriteriene han la til grunn var oppfylt, og han mente derfor at det kan se ut som deler av en profesjonskultur allikevel var etablert. Hans forskning har vært viktig for vår oppgave da han belyser profesjonskultur i en av de avdelingene vi gjennomfører kulturkartleggingen.

Ole Martin Brunborg (2008) har sett på militærkultur og krigerkultur på begynnelsen av 1900-tallet og 2000-tallet. Han fant i sin oppgave at militærkulturen henger sammen med utviklingen i samfunnet og at det har skjedd en forandring gjennom det siste århundre. Krigerkulturen derimot, fremstår som relativt uforandret, fordi den reflekterer verdier og egenskaper som kreves på slagfeltet. For vår oppgave har Brunborg sin forskning vært viktig for å forstå militærkultur og krigerkultur.

1.1.2 Bidrag til forskningen

Høidal, Reiersen og Rudmin gjennomførte i 2008 en undersøkelse som hadde til formål å avdekke hvilken organisasjonskultur som korrelerte med- og predikerte ytelse i Hæren. Undersøkelsen ble gjort i to bataljoner i Hæren. De benyttet spørreskjema basert på Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Undersøkelsen fant at klan og hierarki var de to mest dominerende kulturtypene (Høidal mfl. 2008). Vi fant det interessant å sammenlikne vår forskning med Høidal, Reiersen og Rudmins undersøkelse, men det må allikevel tas høyde for noen forskjeller mellom deres og vårt utgangspunkt. Vi har blant annet benyttet en annen scoringsmetode enn Høidal mfl. De gjennomførte undersøkelsen på offiserer og vernepliktige. Vi har gjennomført vår undersøkelse på offiserer, befal og vervede. De har i sin undersøkelse ikke nevnt hvilke to bataljoner de gjennomførte sin

undersøkelse i. Vi vil derfor ikke kunne bruke tallene som et direkte overførbart sammenlikningsgrunnlag.

James G. Pierce (2010) har gjennomført en undersøkelse hvor han har sett på om organisasjonskulturen i U.S Army er overensstemt med den profesjonelle utviklingen av den amerikanske Hærens offiserskorps. Han benyttet OCAI for å måle nåværende kultur i den amerikanske Hæren. I undersøkelsen kom han frem til at den amerikanske Hæren preges av en sterk markedskultur. Det vil også her være interessant å sammenlikne våre data med Pierce sine funn. Den amerikanske Hæren tilhører et annet land, og er betydelig mye større enn den norske. Dette gjør at vi ikke kan bruke dataene direkte. Men det er naturlig å anta at den norske Hæren har blitt påvirket av U.S Army, basert på samarbeidet mellom den norske og amerikanske Hæren, for eksempel ved at vi sender offiserer på skoler og kurs i USA. Funnene til Pierce vil derfor kunne være interessant for vår forskning.

Gunnar Børte og Kai Wik (2015) har gjennomført en kulturkartlegging ved Hærens befalsskole (HBS) med bruk av OCAI. De fant at skolen preges av en sterk og overensstemt markedskultur. En sammenlikning av deres funn opp mot våre vil være interessant. Skolen utdanner befal til tjeneste i Hæren. Befal og offiserer ansatt ved skolen har tjenestegjort i forskjellige avdelinger i Brigade Nord. Det er naturlig å anta at kulturen ved HBS vil ha likhetstrekk med kulturen i de avdelingene vi gjennomfører kulturkartlegging.

1.1.3 Empiriske forventninger

Vi forventer å finne at kulturen mellom de to avdelingene er relativt lik. Dette på grunn av at offiserer, befal og vervede er selektert etter relativt like kriterier, og at de er utdannet på samme skoler. På samme tid forventer vi å finne en forskjell i kultur mellom de to avdelingene. Telemark Bataljon har bestått av vervede soldater siden 2002, mens Panserbataljonen fikk et større innslag av vervede soldater i 2011, og består i dag av både vervede og vernepliktige soldater. Begge avdelingene har løst oppdrag nasjonalt og internasjonalt. På samme tid har TMBN stått på beredskap for NATO, noe ikke har PBN gjort. Det at TMBN har hatt vervede soldater i en lengre periode enn PBN, og at de har løst forskjellige oppdrag tror vi har ført til at avdelingene har utviklet en noe ulik kultur. Vi tror NATO beredskap har gjort at TMBN har et mer eksternt fokus enn PBN. Vi tror videre at

TMBN har utviklet en mer overensstemt kultur. Dette fordi de har kunne ha ett fokus i utdanning, trening og oppdragsløsning. Dette i forhold til PBN som har utdannet både vernepliktige- og vervede soldater.

1.1.4 Oppgavens oppbygning

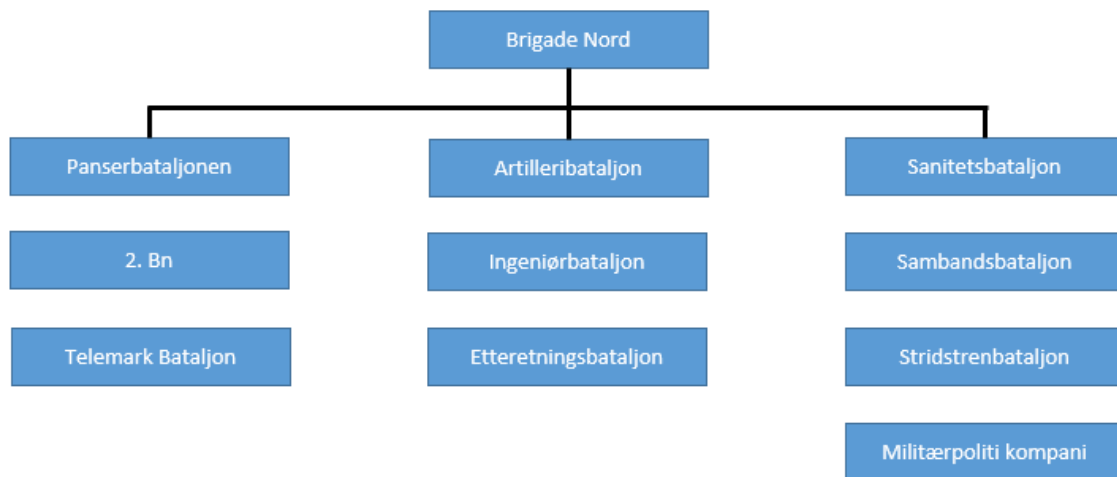
I kapittel 2 vil de to avdelingene som undersøkelsen omfatter bli nærmere beskrevet. Her vil avdelingens struktur og organisering gjennomgå. I kapittel 3 vil det teoretiske grunnlaget for denne oppgaven bli presentert. Vi vil redegjøre for organisasjonskultur, og hvordan denne utvikles. Deretter vil militærkultur og profesjonskultur bli beskrevet. Competing Values Framework (CVF) som danner det teoretiske grunnlaget for innsamling av- og fortolkning av data vil bli presentert. Til slutt vil vi redegjøre for sammenhengen mellom CVF og militærkultur. Valg av metode og hvordan datainnsamlingen har blitt gjennomført og kvaliteten på innsamlede data vil bli presentert og diskutert i kapittel 4. I kapittel 5 vil vi besvare denne oppgavens to forskningsspørsmål. I første del av kapittel 5 vil resultatene fra undersøkelsen bli presentert og diskutert. I andre del vil vi med bakgrunn i resultatene og relevant teori diskutere hva som kan være årsakene til eventuelle forskjeller i kultur mellom de to avdelingene. Til slutt, i kapittel 6, vil våre funn bli oppsummert og konkludert.

2 Brigade Nord

I dette kapittelet vil vi beskrive den organisasjonen vi har valgt å studere. Vi vil først starte med å beskrive Brigade Nord, deretter Telemark bataljon og til slutt Panserbataljonen.

Deretter vil vi beskrive hvordan seleksjon og rekruttering samt utdanning, trening og øving gjøres i de to avdelingene.

Brigade Nord danner kjernen i Norges landmilitære Forsvar. Brigade Nord består av 9 bataljoner og ett kompani (Bogen og Håkenstad, 2015). Etter den kalde krigen gikk Hæren fra flere mobiliseringsbrigader til en stående brigade. Brigade Nord skulle være en profesjonell og gripbar avdeling som skulle utdanne soldater samtidig som den skulle stille avdelinger til internasjonale operasjoner. Hærens hurtige reaksjonsstyrke ble opprettet på Rena i Østerdalen rundt Telemark Bataljon. Denne var en del av Brigade Nord og skulle være klar for internasjonal innsats på kort tid. Resterende avdelinger var stasjonert i Nord Norge bestående primært av vernepliktige soldater. Stortingsproposisjon 73s har slått fast at det skal opprettes en hurtig reaksjonsstyrke rundt Panserbataljonen. Dette innebærer et økt antall av vervede soldater i brigadens avdelinger. Brigade Nord har i dag følgende organisering:



Figur 1. Brigadens oppbygning (Bogen og Håkenstad 2015: 310)

2.1 Telemark Bataljon

Telemark bataljon er kjernen i den hurtige reaksjonsstyrken i Brigade Nord. Telemark bataljon ble i 1993 opprettet som en lett infanteri bataljon med soldater på kontrakt. Avdelingen skulle være Norges bidrag til NATOs utrykningsstyrker. Frem til bataljonen ble reetablert som en fullprofesjonalisert bataljon i 2002, deltok «gamle» Telemark bataljon i operasjoner i Bosnia og Kosovo. Reetableringen innebar at avdelingen skulle bestå av offiserer, befal og vervede soldater¹. Dette var et resultat av NATO toppmøtet i Praha der det ble besluttet å opprette en *NATO Response Force*. Denne styrken skulle ha mer slagkraft og raskere responstid enn NATO hadde hatt tidligere. Samme dag som Telemark Bataljon ble meldt klar til innsats 1.juli 2003, deployerte det første bidraget til Irak. Fra oktober 2003 frem til 2014 stilte Bataljonen nærmest kontinuerlige bidrag til Afghanistan. Våren 2015 reiste det første bidraget til Nord-Irak. Bataljonen har også de senere år stått på beredskap for NATO. Dette har medført trening og øving i blant annet Tyskland og Polen. Telemark bataljon består i dag av en bataljonssjef med stab, som utgjør det øverste hierarkiske leddet i bataljonen. To kompanier og tre eskadroner² utgjør kampkraften i bataljonen. Personellet i avdelingen består av befal, offiserer og vervede soldater.

2.2 Panserbataljonen

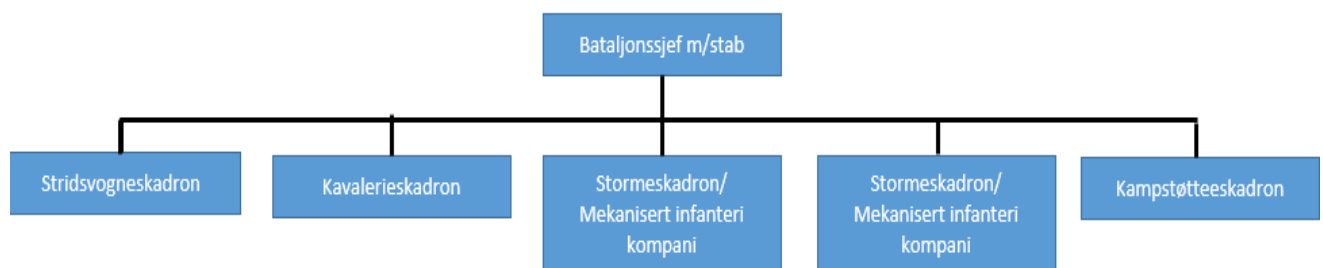
Panserbataljonen ble opprettet i sin nåværende form i 1987. Bataljonen er Hærens eldste panseravdeling og har tilholdssted på Setermoen i indre Troms. Bataljonen har stilt bidrag til operasjoner i Kosovo og Afghanistan. Avdelingen skal stille bidrag til Irak i løpet av 2017. Panserbataljonen har frem til 2011 primært bestått offiserer, befal og av vernepliktige³ soldater. I 2011 ble det besluttet at Panserbataljonen skulle bli kjernen i Hurtig reaksjonsstyrke Nord (HRS Nord). Dette innebærer at Panserbataljonen på sikt skal bli fullvervet på lik linje med Telemark bataljon. Dette arbeidet er pågående og i dag har

¹ Offiserer er personell som har lederstillinger og som er utdannet på Krigsskolen. Befal er personell som innehar lederstillinger på lavere nivå, og som har gjennomført befalsutdanning i regi av Hærens Befalsskole. Vervede er personell som har gjennomført førstegangstjeneste og som er ansatt som soldat. Vervede omtales ofte som grenaderer.

² Eskadron er det samme som kompani. Et kompani består av ca.100 soldater og befal/offiserer.

³ Vernepliktige er personell som avtjener sin 12 måneders verneplikt.

bataljonen et betydelig innslag av vervede. Bataljonen er organisert med en bataljonssjef med stab som det øverste hierarkiske leddet i bataljonen. Bataljonen består av fem eskadroner (figur 2), som utgjør kampkraften i avdelingen. PBN og TMBN benytter det samme materiellet. Forskjellen mellom de to avdelingene er lokalisering, sammensetning av personellkategorier og hvilke oppdrag de har løst og løser.



Figur 2. Organisering TMBN og PBN (Bogen og Håkenstad, 2015: 311).

2.3 Seleksjon

Vervede selekteres til Brigade Nord gjennom et felles grenaderopptak hvert år. I årene etter sin reetablering holdt Telemark Bataljon egne opptak for vervede. Opptakenes form og innhold har vært i utvikling. Når Brigade Nord begynte med et felles opptak for sine avdelinger ble erfaringer fra TMBN lagt til grunn. Det stilles formelle krav for å kunne stille til opptak og kandidatene blir selektert basert på et sett med kriterier. Kandidatene blir blant annet vurdert etter deres evne til å etterleve Hærens verdier – respekt, ansvar og mot, og kandidatene må bestå fysiske opptakskrav (Forsvaret.no (B)). Det er offiserer og befal fra de respektive avdelinger som vurderer den enkelte kandidats egnethet basert på formelle

kriterier og kandidatenes prestasjoner. Avgjørelsen om kandidatene blir tilbudt jobb eller ikke blir avgjort i et opptaksråd.

Befal og offiserer utdannes ved Hærens Befalsskole og Krigsskolen. Opptak og seleksjon gjennomføres som en del av forsvaret seleksjon og opptak (FOS). Det stilles strenge fysiske og psykiske krav til søkerne (forsvaret.no (A)). Den enkelte kandidat selekteres med bakgrunn i flere kriterier, som blant annet evne til å etterleve forsvarets og Hærens verdier. Krigsskolen er en treårig profesjonsutdanning. Befalsskolen er en to-årig utdanning, og har til hensikt å utdanne befal på lavere nivå i Hæren. Etter endt utdanning blir befal og offiserer tildelt stillinger i Hærens avdelinger basert på skoleresultater og egne ønsker.

2.4 Utdanning, Trening og Øving

Utdanning av militært personell gjøres etter fagplaner tilknyttet den spesifikke rollen den enkelte soldat og avdeling skal fylle. Hvordan man skal operere det enkelte våpen eller kjøretøy er beskrevet i reglementer og prosedyrer. Hvordan tropper, kompani og bataljonene skal løse sine oppdrag er beskrevet i taktiske håndbøker for det forskjellige nivå. Det gjennomføres sentraliserte kurs ved Hærens våpenskole i alt fra vognførerutdanning, utdanning på våpen, til kurs for de respektive sjefsstillingene innenfor de respektive fagfelt.

Trening og øving gjennomføres for at den enkelte soldat og avdeling skal kunne løse sine oppdrag på en best mulig måte. Man trener først enkeltmann, deretter lag, tropp, kompani, bataljon og brigade. Hvor mye trening og øving man får gjennomført henger ofte sammen med tildelte ressurser. I forbindelse med internasjonale oppdrag eller NATO beredskap kan dette medføre annen type utdanning enn vanlig, og i noen tilfeller mer øving og ofte sammen med andre nasjoner. Som et eksempel deltok TMBN på en større NATO øvelse i Tyskland og Polen i 2015 da de stod på beredskap.

3 Teoretisk referanseramme

I dette kapitlet vil vi først redegjøre for hva organisasjonskultur er. Deretter vil vi redegjøre for militær- og profesjonskultur. Vi vil tilslutt beskrive det teoretiske rammeverket Competing Values Framework (CVF) som vi vil benytte i vår undersøkelse, og knytte dette opp mot profesjonskultur.

3.1 Organisasjonskultur

Andrew Pattingrew (1979) etablerte ideen om at kultur koplet til en bedriftsstrategi og behov for endring, kan betraktes som et konkurransefortrinn (Bang, 2015). Det ble hevdet at organisasjonskultur kunne forklare hvorfor noen organisasjoner lyktes, mens andre mislyktes. Dette var også bakgrunnen for at interessen for organisasjonskultur økte på slutten av 1970-tallet.

«What has really thrust the concept into the forefront is the recent emphasis on trying to explain why U.S. companies do not perform as well as some of their counterpart companies in other societies, notably Japan» (Schein, 1990:110).

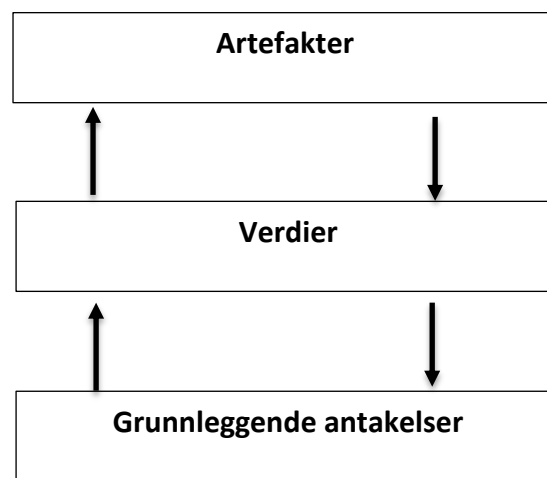
Edgar H. Schein (1990) hevder at forskere innenfor organisasjonskultur ofte utvikler egne definisjoner og metoder for å undersøke kultur. Årsaken til dette er at kultur befinner seg i krysningspunktet mellom antropologi, sosiologi og organisasjonsatferd. Henning Bang (2015) hevder at de fleste definisjoner av organisasjonskultur tar utgangspunkt i kultur som et kognitivt system. Forskjellene kommer først til syne når forskere skal forklare hva kulturen består av. Edgar H. Schein (1990) definerer organisasjonskultur som;

“[...] (a) a pattern of basic assumptions, (b) invented, discovered, or developed by a given group, (c) as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration, (d) that has worked well enough to be considered valid, and therefore (e) is to be taught to new members as the (f) correct way” (Schein, 1990:111)

Denne definisjonen understreker at begrepet organisasjonskultur knyttes til en gruppe mennesker som deler et sett av grunnleggende antakelser. Kultur utvikles etter hvert som

man lærer å mestre problemer med ekstern tilpasning i forhold til omgivelsene. Kulturen opprettholdes kun så lenge den oppfattes som riktig. Kulturen blir stadig testet mot virkeligheten, og vil sannsynligvis bli endret hvis de grunnleggende antakelsene er gale. Kulturen blir lært bort til nye medlemmer av gruppen (Jacobsen og Thorsvik, 2014).

Edgar H. Schein (1990) mener at det behov for å se på tre nivåer (figur 3) for å analysere kulturen til en spesifikk gruppe. Disse nivåene er: [...] (a) *observable artifacts*, (b) *values*, and (c) *basic underlying assumptions* (Schein, E, 1990).



Figur 3. Kulturens tre nivåer. (Schein, E, 1987: 12).

Artefakter er første nivå. I dette ligger det at organisasjonens kjerneelementer ikke er synlige. De kommer til uttrykk gjennom ulike symbolske prosesser, objekter, strukturer og handlinger i organisasjonen. Henning Bang (2015) kaller dette for kulturuttrykk, og definerer dette som; «[...] *synlige, observerbare produkter av kulturen, og kan tolkes som bærere av kulturinnholdet*» (Bang, 2015). Jacobsen og Thorsvik (2014) mener at kulturens mest synlige nivå er dens artefakter og produkter. De virker som kulturelle symboler ved at de formidler informasjon om hva som kjennetegner de underliggende kulturelementene. Schein (2010) mener at artefakter er der hvor kulturen kan observeres. Disse inkluderer synlige produkter av en gruppe slik som den fysiske utformingen av kontorer, språket, teknologi og produkter, myter og historier og uttalte ønskede verdier.

Verdier er andre nivå og er et kjerneelement som ofte brukes til å beskrive organisasjonskulturens innhold. En verdi kan defineres som:

«En vedvarende tro på en spesiell handlemåte eller slutttilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutttilstand» (Rokeach, 1976:345).

Verdier innebærer at man har tatt et bevisst valg om at noe er godt og noe annet er dårlig (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Verdier kan deles inn i to. Forfektete verdier og bruksverdier. Bang (2015) beskriver forfektete verdier som verdiene bedriftens ledere og medarbeidere hevder de tror på. Disse kommer ofte til uttrykk i bedriftens strategier eller i en bedrifts verdigrunnlag. Bruksverdiene er de verdier som ligger bak handlinger og som man forstå gjennom å studere hvordan den enkelte faktisk handler. Schein (1987) mener at all kulturell læring til syvende og sist vil gjenspeile personlige verdier. Han bruker et eksempel der en gruppe møter en ny utfordring. Det første forslaget til løsning er et uttrykk for en verdi, fordi det ikke finnes noe felles grunnlag for å avgjøre hva som er fakta og virkelighet.

Tredje nivå er grunnleggende antakelser. Henning Bang kaller dette for virkelighetsoppfatninger, og definerer dette som; *«[...] oppfatninger om virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer» (Bang, 2015:52).* Virkelighetsoppfatninger kan beskrives som et slags fortolkningskart som medlemmene ser virkeligheten gjennom, og som hjelper dem til å skape mening i handlinger, relasjoner, objekter eller utsagn (Bang, 2015).

Schein definerer grunnleggende antakelser som;

«Når en løsning på et problem virker gang etter gang, blir den etter hvert tatt for gitt. Det som en gang var hypotese, bare basert på en vag anelse eller en verdi, blir etter hvert behandlet som en realitet. Vi begynner å tro at verden faktisk fungerer på denne måten» (Schein, 1987:15).

De felles delte antakelsene betraktes som en slags autopilot som angir både retning og fokus. Dette er ofte noe som skjer ubevisst (Bang, 2015). Funksjonen til grunnleggende antakelser kan beskrives gjennom hverdagslige fenomener, som når en person rekrutteres til

en sosial gruppe. De grunnleggende antakelsene i gruppen vil overføres til personen gjennom sosialiseringprosesser som den riktige måten å forstå bestemte forhold på (Jacobsen og Thorsvik, 2014).

Grunnleggende antakelser er verdier som har rotfestet seg som måten å gjøre ting på i en gruppe med mennesker. De ligger i bunn for hvordan medlemmene av en organisasjon velger å handle. De grunnleggende antakelsene danner grunnlaget for de uttrykte- og faktiske verdiene til en gruppe. Disse kan igjen observeres gjennom artefaktene en gruppe viser. Schein sin modell viser sammenhengen mellom de tre nivåene. De tre nivåene påvirker hverandre gjensidig. Grunnleggende antakelser er med på å forme verdier, som igjen er med på å skape artefaktene. Artefaktene vil være med på å forsterke verdiene, som igjen påvirker de grunnleggende antakelsene (Jacobsen og Thorsvik, 2014).

Organisasjonskultur er et sammensatt og komplekst fenomen. For å kunne undersøke kulturen må man ha flere metoder og perspektiver for å kunne forstå kulturen i en organisasjon:

«[...] Hvis vi erkjenner at organisasjoner kan vel så gjerne være preget av kulturelt mangfold, hvor ulike subkulturer eksiterer side om side, som at organisasjoner kan være preget av helhetlig kultur som samler alle ansatte i et felles mønster av meninger, så må vi også erkjenne at vi har behov for ulike perspektiver for å fange opp slike variasjoner i organisasjonskultur» (Jacobsen og Thorsvik, 2014: 141).

Joanne Martin (1992) har introdusert tre ulike og komplementære perspektiver på kultur i organisasjoner. Integrasjonsperspektivet beskriver kulturen som ett, hvor meningsmønstre som omfatter alle medlemmene i organisasjonen er helhetlig. Kulturen virker integrerende på medlemmene og det kulturelle felleskapet preges av kollektiv konsensus. I et integrasjonsperspektiv vil man kunne hevde at kulturen fungerer som et lim, det som holder organisasjonens medlemmer sammen. Cameron og Quinn (2013) hevder at kultur gir en organisasjon et konkurransefortrinn når denne er felles og sterk. Dette perspektivet ligger ofte til grunn for synet om at kultur kan påvirkes og styres.

Differensieringsperspektivet beskriver at de kulturelle manifestasjonene kan være forskjellige i en organisasjon (Martin, 1992). Dette perspektivet beskriver at en organisasjon kan bestå av flere subkulturer. Jacobsen og Thorsvik (2014) sier at det ikke trenger å være konflikt mellom de ulike subkulturene i en organisasjon, og at de kan virke uavhengige av hverandre. I dette perspektivet er kulturen mulig for ledere å påvirke, men mer utfordrende.

Fragmenteringsperspektivet fokuserer på tvetydighet i kulturen (Martin, 1992). Jacobsen og Thorsvik (2013) mener at innenfor dette perspektivet vil enhver form for konsensus være situasjonsbetinget og ustabil. Cameron og Quinn (2013) hevder at dette perspektivet beskriver kultur som noe tvetydig og som noe man ikke vet om.

3.2 Utvikling av – og påvirkning av organisasjonskultur

Henning Bang (2015) viser til at det er fire faktorer som påvirker innholdet i en kultur. Den første er de kulturelle føringene fra omgivelsene til organisasjonen. Dette kan være hvordan nasjonal kultur, lover og regler påvirker organisasjonen, og hva som blir definert som riktig og galt. Den andre faktoren er hva arbeidets innhold er. En organisasjon opererer i et marked og dette spesifikke markedet vil påvirke kulturen i organisasjonen. Den tredje faktoren som påvirker innholdet i en kultur er menneskene som utgjør organisasjonen. Mennesker med sin bakgrunn, individuelle oppfatninger av som er riktig og galt, sant og usant vil påvirke utviklingen av kultur. Bang mener at formelle og uformelle ledere i organisasjonen vil ha stor påvirkning på kulturen. Den siste faktoren er kulturutviklingsprosessen. Når mennesker kommer sammen for å skape en organisasjon så er dette for å løse en oppgave eller nå et mål. Interaksjonen som oppstår mellom medlemmene i denne prosessen vil føre til at det utvikles felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Denne utviklingen henger tett sammen med samspillet mellom mennesker i organisasjonen, utenforliggende faktorer og arbeidsoppgavene organisasjonen jobber med.

Mats Alvesson og Stefan Sveningsson (2008) hevder at det finnes tre hovedsyn på kultur i et endrings- og eller påvirkningssyn. Den første er at organisasjonskultur kan endres, så lenge det settes av nok ressurser og ledelsen innehar gode nok ferdigheter. Den andre er at endring av organisasjonskultur er svært vanskelig. Det siste synet på endring av

organisasjonskultur sier at kultur er utenfor kontroll. Derfor vil en ledelses forsøk på å påvirke kulturen ha liten påvirkning. Forskere på organisasjonskultur har flere syn hvordan organisasjonskultur kan påvirkes og styres. Det synes som om at påvirkning av kultur er mulig, men at dette er utfordrende. Henning Bang (2015) hevder at det er lettere å påvirke de synlige kulturuttrykkene enn å påvirke kulturinnholdet - verdiene og de grunnleggende antakelsene. Det å endre på rutiner, belønningssystemet eller den fysiske infrastrukturen er noe man kan gjøre noe med. Det å endre de ansattes virkelighetsoppfatninger er mer krevende. Edgar H Schein (2010) mener at kultur kan påvirkes. Han mener at ledere har stor påvirkning og viser til seks viktige kanaler ledelsen av en organisasjon kan påvirke kulturen gjennom.

<ul style="list-style-type: none">- What leaders pay attention to, measure, and control on regular basis- How leaders react to critical incidents and organizational crises- How leaders allocate resources- Deliberate role modelling, teaching and coaching- How leaders allocate rewards and status- How leaders recruit, select, promote and excommunicate

Tabell 1. Seks kanaler ledelsen kan påvirke kulturen gjennom (Schein, 2010)

Jacobsen og Thorsvik (2014) mener at organisasjonskultur skapes gjennom bevisst rekruttering av personell. Hvis en organisasjon fokuserer på å bygge en enhetlig kultur vil kulturell egnethet ved en nytilsetting være et viktig kriterium. De hevder videre at sosialisering prosessen etter at en person er ansatt er av stor betydning for å lykkes med å bygge en enhetlig kultur. Jacobsen og Thorsvik (2014) viser til seks tiltak for sosialisering som de mener vil øke sannsynligheten for å lykkes med å skape en felles organisasjonskultur.

- En formell strategi der alle nytilsatte i en organisasjon samles og gjennomgår et felles opplæringsprogram
- Nyansatte skilles fra den regulære organisasjonen og dermed fra de mer erfarne ansatte
- En sekvensiell tilnærming der det er planlagt klare faser den enkelte nyansatte skal gå igjennom i løpet av en sosialiseringperiode
- En bestemt rekkefølge for hva den nyansatte skal lære i sosialiseringperioden
- Et formelt opplegg der den nyansatte får en rollemodell i form av en erfaren ansatt som står for opplæringen i sosialiseringperioden
- En tilnærming i sosialiseringprosessen som tar hensyn til personligheten til den ansatte ved at sosialiseringen bygger på – og ikke forsøker å bryte ned personens særegne trekk

Tabell 2. Seks tiltak for å sosialisere nyansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2014)

Utvikling av kultur i en organisasjon påvirkes av omgivelsene, arbeidsoppgavene, menneskene og samspillet disse imellom. Det finnes flere syn på endring og påvirkning av organisasjonskultur. Edgar H. Schein (2010) mener at kulturen kan påvirkes og endres, og at lederne i en organisasjon har stor påvirkning på kulturen. Hvordan medlemmer av en organisasjon selekteres og sosialiseres har også stor betydning for hvordan kulturen utvikles.

3.3 Militærkultur

«Military culture is an amalgam of values, customs, traditions and their philosophical underpinnings that, over time, has created a shared institutional ethos. From military culture springs a common framework for those in uniform and common expectations regarding standards of behaviour, discipline, teamwork, loyalty, selfless duty and the customs that support those elements (CSIS,2000: xviii).

Definisjonen på militærkultur peker på at kulturen består av verdier, skikker og tradisjoner. Disse har over tid skapt et rammeverk for hvordan oppførselen, disiplinen, samarbeid med andre, lojalitet, og skikkene skal være. The Center for Strategic and International Studies (CSIS, 2000) mener at det er en tett kobling mellom militærkultur og effektivitet. De hevder at verdiene og filosofiene som er sentrale for det amerikanske forsvaret har utviklet seg med basis i den amerikanske grunnloven, men også med erfaringer fra slagfeltet.

Ole Martin Brunborg (2008) beskriver militærkultur som overordnede ideologiske verdier som påvirker holdninger til krig og begrunnelser for bruk av militærmakt. Han hevder at krigerkultur beskriver den militære kulturen på soldatnivå. Begrepet er snevrere enn militærkultur fordi det i større grad vektlegger handlinger i direkte kontakt med en motstander. Krigerkulturen er ment å omfatte de verdier, holdninger, egenskaper og regler for opptreden i møte med krigens krav. Edstrøm mfl. (2009) mener at krigerrollen kjennetegnes ved;

«(1) Profesjonens kjernekompetanse skal rettes inn mot å utkjempe kriger og utføre høyintensitetsoperasjoner. (2) Viktige positive verdier vil være internt samhold, offervilje, disiplin, mot og styrke. Kollektivets behov foran individets behov. Selv om det sjelden uttales offentlig vil mange mene at en kontrollert aggressivitet også er en nødvendig egenskap for krigere. (3) Profesjonens forhold til det sivile samfunnet kjennetegnes ved en distinkt annerledeshet. I bytte mot en uforbeholden lojalitet til sine politiske overordnede, forventes det en betydelig grad av autonomi når det gjelder interne forhold» (Edstrøm mfl., 2009:55).

Tidligere forsvarssjef General Sverre Diesen har vært en stor pådriver for en profesjonalisering i forsvaret. I et intervju om beredskap uttalte han at: *«profesjonelle er bedre enn amatører»* (Aftenposten.no, 2013). Han argumenterer mot et vernepliktsforsvar, og mener stridsmoralen må knyttes til avdelingene og til den enkeltes motvilje til å svikte avdelingen og oppdraget. Dette i motsetning til hvordan man tidligere så på stridsmoralen, hvor man mente at man i krise ville stå sammen om å forsvare umistelige verdier. Diesen mener at den teknologiske utviklingen også krever profesjonelle soldater til fordel for vernepliktige soldater som er inne til tjeneste for en kortere periode.

Utviklingen av en profesjonskultur kan følges gjennom forsvarets fellesoperative doktriner på 2000-tallet. Doktrinen er et overordnet strategisk dokument for forsvaret. Forsvarets fellesoperative doktrine fra 2007 definerer den militære profesjon som:

«[...] Den militære profesjon er en profesjon på linje med andre profesjoner, som jurist eller legeyrket. Medlemmene av en profesjon har ansvaret for å utføre en spesialisert oppgave for samfunnets beste. Profesjonsutøvelsen bygger på omfattende teori og praktisk trening. Utøverne av en profesjon identifiserer seg med sitt yrke og hverandre: Man er, man jobber ikke som jurist, lege eller offiser. I tillegg til denne sterke identifikasjonen knyttes medlemmene av en profesjon sammen av et felles verdigrunnlag» (FFOD 2007:157).

Samuel P. Huntington (1964) mener at en profesjon skiller seg fra et vanlig yrke ved at den profesjonelle besitter spesialkunnskap for å kunne utføre en bestemt samfunnsoppgave til det beste for samfunnet. De spesielle kjennetegnene ved en profesjon er dens ekspertise, ansvar og interne samhold eller identitetsbevissthet. Ansvaret ligger for offiseren i å alltid ivareta forsvarets samfunnsviktige oppgaver til samfunnets beste på tross av personlige belastninger. I hvilken grad befal og vervede soldater også favner profesjonsbegrepet slik Huntington definerer det kan diskuteres. For det første er definisjonen fra 1960-tallet, en tid hvor det var et stort skille mellom offiserer og soldater. På den andre siden så bruker tidligere forsvarssjef Sverre Diesen benevnelsen profesjonelle også om soldater. Diesen var sjef når FFOD (2007) ble skrevet, og det er derfor naturlig å anta at profesjonsbegrepet også var ment å inkludere befal og vervede soldater.

Doktrinen (FFOD, 2007) erkjenner at det innenfor rammen av alle som bærer uniform finnes en rekke spesifikke roller. Den sier videre at profesjonen ikke svekkes av at den enkelte hovedsakelig identifiserer seg med sin primærrolle, så lenge man har en felles identitet som forener og styrker forsvaret som helhet. Det kan synes som at doktrinen legger til grunn at subkulturer finnes, og at dette er uproblematisk så lenge den helhetlige kulturen er sterk. Dette er naturlig da det vil være stor forskjell på forsvarsgrenene. En soldat i Hæren har andre arbeidsoppgaver enn en jagerpilot i luftforsvaret.

Doktrinen beskriver et felles fundament av hva profesjonsidentiteten består av:

- *Erkjennelsen av at kjernen i profesjonen er gjennomføring av operasjoner*
 - *Viljen til å forsere hindringer og løse gitte oppgaver på en best mulig måte*
 - *Erkjennelsen av at vår profesjon er kollektiv, og at holdninger og handlinger som bidrar til å styrke samholdet er avgjørende*
 - *Erkjennelsen av at vi i noen situasjoner gis mandat til å risikere og å ta liv, og at dette stiller store krav til disiplin, og en høyt utviklet moral og etikk*
 - *Kjerneverdierne respekt, ansvar og mot, som forener oss og preger våre handlinger*
- (FFOD, 2007)

Beskrivelsen av krigerkultur og profesjonskultur er påfallende like. I begge beskrives det å løse oppdrag som det viktigste. Begge beskriver hva som er viktig for soldaten. Dette kan oppsummeres som de grunnleggende antakelser, verdier og artefakter som er viktig i møte med krigens virkelighet. Kjell Rune Forsjord gjennomførte i 2009 en undersøkelse i Telemark Bataljon hvor han så på om en profesjonskultur beskrevet i FFOD var etablert i avdelingen. Han konkluderer med at profesjonskultur som beskrevet i FFOD ikke var etablert fullt ut (Forsjord, 2009). Hæren har siden undersøkelsen ble gjennomført deltatt i operasjoner i Afghanistan og Irak. Både TMBN og PBN har stilt eller skal stille bidrag til disse operasjonene. Stortingsproposisjon 73s (2011) har slått fast at Hæren skal få et større innslag av vervede. Kombinasjonen av kamperfaring og et større innslag av vervede i Hæren gir muligheter for et større innslag av profesjonskultur i Hæren enn hva Forsjord fant ut i sin oppgave. Generalinspektøren for Hæren, General Odin Johannessen har uttalt følgende:

«Hæren har blitt profesjonalisert og de siste ti årene operert internasjonalt i en krig med flere soldater og over lengre tid enn vi gjorde under andre verdenskrig»

(Forsvarets Forum, 2016).

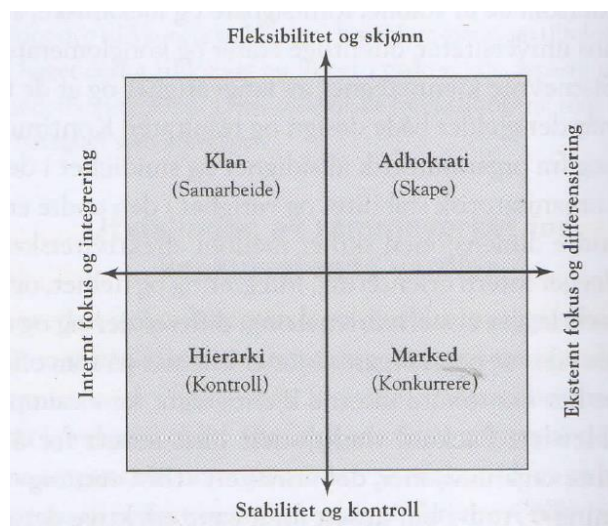
Donna Winslow (2000) mener at for å forstå alle de forskjellige aspektene av militærkultur så bør man bruke tre perspektiver; integrasjons-, differensierings- og fragmenterings perspektivet. Hun viser til at ledere ofte mislykkes når de ser på organisasjonskultur i kun ett perspektiv. For å lykkes med å forstå organisasjonskultur så bør man se den fra flere vinkler.

Integrasjonsperspektivet er ofte brukt for å beskrive militær organisasjonskultur. Med bakgrunn i Edgar H. Schein sin definisjon av kulturens tre nivåer blir militær organisasjonskultur definert som en dyp struktur, rotfestet i gjeldende antakelser og verdier. Dette har over tid dannet felles forventninger gjennom sosialisering og deltakelse i riter. Lederne spiller en viktig rolle når det gjelder å utforme, formidle og bevare kulturen (Winslow, 2000). Studier på militærkultur som har benyttet differensieringsperspektivet har sett på spesielle grupper eller subkulturer innenfor en militærkultur. Dette kan være kommando avdelinger, fallskjermavdelinger eller underoffiserer. I dette perspektivet finnes det en enhetlig kultur, men kun innenfor rammene av den spesifikke subkulturen (Winslow, 2000). I et fragmenteringsperspektiv kan organisasjonskultur beskrives utfra tvetydighet og hvor de delte oppfattelsene og forholdet mellom de ansatte i organisasjonen ofte er forskjellige. Utfra dette perspektivet kan kompleksiteten og ulikheten, samt de krevende oppdragene dagens moderne hærer skal løse studeres. Winslow (2000) mener at et hvert forsøk på å skape en lik kultur er dømt til å mislykkes. Dette grunnet at dagens organisasjoner karakteriseres gjennom forskjellighet. Winslow (2000) mener at militærkultur består av to motstående krefter. Den ene er behovet for orden og kontroll, som er innenfor integrasjonsperspektivet, og kaoset som krigen representerer som ligger nærmest fragmenteringsperspektivet. Hun beskriver en Hær med strenge regler for alt fra hvordan personell skal kle seg til hvordan de skal løse sine oppgaver. På samme tid krever krigføring at avgjørelser krever en blanding av styrte prosesser, men også en stor del kreativitet og instinkt. Dette skaper ifølge Winslow to motstridende krefter.

Beskrivelsen av kriger- og profesjonskulturen viser de grunnleggende antakelser, verdier og artefakter som er nødvendig å inneha i møte med krigens krav. Det er naturlig å anta at profesjonskulturen som beskrevet i FFOD (2007) er tilstede i Hæren. Dette med bakgrunn i en ønsket utvikling fra forsvarrets øverste ledelse og gjennom erfaringer fra internasjonale operasjoner, og et større innslag av vervede soldater.

3.4 Competing values framework

Competing Values Framework (CVF) er en av de mest brukte modellene for å vurdere organisasjonskultur (Yu og Wu, 2009). Rammeverket for konkurrerende verdier ble utviklet gjennom forskning som retter seg mot de største indikatorene for organisatorisk effektivitet (Cameron og Quinn, 2013). Forskere har sett på hvilke indikatorer som de mente kan forklare organisatorisk effektivitet. Quinn og Rohrbaugh (1983) analyserte en liste på 39 indikatorer for å se om man kunne finne mønstre. De mente at dette var for mange til å være nyttig for en organisasjon. Deres analysearbeid resulterte i to hoveddimensjoner organisert i fire hoved klynger (Cameron og Quinn, 2013) (figur 4). Den første dimensjonen skiller mellom effektivitetskriterier som understreker fleksibilitet, dynamisme og skjønn, og kriterier som stabilitet, orden og kontroll. Den andre dimensjonen skiller mellom effektivitetskriterier som vektlegger intern orientering, integrering og helhet, og kriterier som vektlegger ekstern orientering. Disse to dimensjonene danner til sammen fire deler, hvor hver representerer et tydelig sett med indikatorer på organisatorisk effektivitet. De representerer motsigende eller konkurrerende antakelser. Hver sammenhengende enhet fremhever en kjerneverdi som nettopp er motsatt av verdien i den andre enden. Dimensjonene produserer derfor fire deler som også er motsigende eller konkurrerende (Cameron og Quinn, 2013).



Figur 4. Rammeverket for konkurrerende verdier (Cameron & Quinn, 2013:40)

Hierarki – (kontroll) kulturen:

Denne kulturtypen er basert på Max Weber sine syv kjennetegn som har blitt kjent som de klassiske kjennetegnene på et byråkrati (Yu og Wu, 2009). En organisasjons arbeid skal styres gjennom regler, spesialisering, hierarki, særeie, mangel på personlighet og ansvarlighet. Dette viste seg å være effektive, pålitelige, at ting gikk på skinner, og at de hadde et forutsigelig resultat. Frem til 1960-årene la ledere og ledelsesteori stor vekt på å skape hierarkiske organisasjoner eller byråkratier. I CVF blir denne kulturtypen karakterisert gjennom å være et formalisert sted å arbeide. Effektive ledere er gode koordinatore og organisatorer (Cameron og Quinn, 2013).

Markeds- (konkurransen) kulturen:

Markedskulturen fokuserer på transaksjoner i miljøet utenfor organisasjonen i stedet for internt fokus på organisering (Yu og Wu, 2009). Bakgrunnen for denne kulturtypen vokste frem på slutten av 1960-tallet basert på endringer i markedet. Forskere lanserte alternative sett med aktiviteter som var grunnlaget for organisatorisk effektivitet. De grunnleggende antakelsene i en markedskultur er at de eksterne omgivelsene er fiendtlig, at kunder er kresne og interessert i verdi, at organisasjonen er interessert i å øke sin konkurranseposisjon og at ledelsens fremste oppgave er å styre organisasjonen mot produktivitet, resultater og avkastning. I CVF blir denne kulturtypen beskrevet som en resultatorientert arbeidsplass. Ledere er hardt kjørende produsenter, som er tøffe og krevende. Limet som holder organisasjonen sammen er vektleggingen av å vinne (Cameron og Quinn, 2013).

Klan – (samarbeids) kulturen

Gjennom forskning på japanske bedrifter på slutten av 1960-tallet fant man grunnleggende forskjeller mellom måten marked og hierarkiske typer var utformet i USA, og hvordan klantyper var utformet i Japan. Klanbedrifter ble kjennetegnet gjennom verdier og mål, samhold, deltakelse, individualisme. Bedriftene virket mer som familier. Teamarbeid og ansattes medvirkning ble fremhevet til forskjell fra regler og prosedyrer. Grunnleggende antakelser i en klankultur er at omgivelsene best kan håndteres gjennom teamarbeid og

utviklingen av de ansatte. Hovedoppgaven til lederne er å bemyndige de ansatte og legge til rette for deres deltakelse, engasjement og lojalitet (Cameron og Quinn, 2013).

Adhokrati- (skape) kulturen:

Utviklingen av denne kulturtypen skjedde som en del av utviklingen fra industrialderen til informasjonsalderen. En fremtredende tro innenfor denne kulturtypen er at innovative og banebrytende tiltak fører til suksess, at organisasjoner hovedsakelig er interessert i å utvikle nye produkter og forberede seg for fremtiden. I CVF blir dette beskrevet som en dynamisk, innovativ og kreativ arbeidsplass. Effektiv ledelse er visjonær og risikoorientert. Limet som holder organisasjonen sammen er forpliktelsen til å eksperimentere og skape noe nytt. Suksess ligger i å produsere unike og originale produkter og tjenester (Cameron og Quinn, 2013).

I boken «*Identifisering og endring av organisasjonskultur*» legger forfatterne Cameron og Quinn (2013) integrasjonsperspektivet til grunn i deres verktøy for kulturkartlegging, Organizational Cultural Assessment instrument (OCAI). Cameron og Quinn (2013) mener at det er utfra dette perspektivet kultur får sin makt. De mener at kultur gir et konkurransefortrinn når denne er et felles akseptert og integrert sett av oppfatninger, minner, verdier og holdninger. Cameron og Quinn (2013) legger til grunn at ledere kan påvirke og endre kulturen i en organisasjon. Overenstemmelse i kulturen har sammenheng med en organisasjons høye resultater. Med overenstemmelse så menes at alle deler av en organisasjon er klar over og deler de samme verdiene og antakelsene. Uoverensstemmelse kan føre til ubehag i en organisasjon ved at medlemmene klager på tvetydighet og mangel på klar retning (Cameron & Quinn 2013). For eksempel hvis organisasjonen som helhet har en markedskultur vil ikke kulturen være overensstemt dersom ledelsen forfekter andre verdier, som for eksempel verdiene som faller inn under klan kulturen. Det er ikke et direkte kriterium for at en organisasjon skal ha suksess, men Cameron og Quinn mener at en overensstemt kultur gjør at organisasjonen jobber mot det samme målet. En kultur som ikke er overensstemt vil kunne antyde at det er et behov for endring.

Figur 5 viser de fire kulturtypene satt sammen med Edgar Schein sine tre kulturnivåer, og hva som kjennetegnes av grunnleggende antakelser, verdier og artefakter innenfor hver kulturtype.

Kulturtype	Kulturnivå		
	Antakelser	Verdier	Artefakter (atferd)
Klan	Folk opptrer passende når de har tillit og lojalitet til, og er medlemmer av organisasjonen.	Tilknytning, samarbeid, tillit og støtte	Teamarbeid, deltakelse, involvering og åpen kommunikasjon
Adhokrati	Folk opptrer passende når de forstår viktigheten og virkningen av oppgaven.	Vekst, stimuli, variasjon, autonomi og detaljfokus	Risikotakning, kreativitet og tilpasning
Marked	Folk opptrer passende når de har klare mål og belønnes basert på oppnåelse.	Kommunikasjon, konkurranse, kompetanse og oppnåelse	Å skaffe informasjon om kunder og konkurranse, målsetting, planlegging, oppgavefokus og aggressivitet
Hierarki	Folk opptrer passende når de har klare roller, og prosedyrer er formelt definert av regler.	Kommunikasjon, rutiner, formalisering og konsistens	Konformitet og forutsigbarhet

Figur 5. CVFs fire kulturtyper satt opp imot Schein sin beskrivelse av kulturens tre nivåer (Gottenborg, 2015;7).

Høidal mfl. (2008) gjennomførte en undersøkelse hvor de så på organisasjonskultur i den norske Hæren. De gjennomførte en undersøkelse på to bataljoner med bruk av Organisational Culture Assessment instrument (OCAI). I deres undersøkelse fant de at den norske Hærens organisasjonskultur fremstod som dominert av klan og hierarki kultur. James G. Pierce gjennomførte i 2010 en større undersøkelse på US Army med bruk av OCAI. Nåværende kultur var preget av en sterk markedskultur. Hierarki kom på andreplass med klan og tilslutt adhokrati. Pierce (2010) beskriver at funnene var interessant fordi han hadde forventet å finne at Hierarki skulle være den dominerende kulturtypen.

FFOD (2007) beskriver at kjernen i den militære profesjonen er gjennomføring av operasjoner og viljen til å forsere hindringer og løse gitte oppgaver på en best mulig måte.

Denne beskrivelsen er lik hvordan Cameron og Quinn (2013) beskriver markedskultur: «*En resultatorientert organisasjon. Den største bekymringen er å få jobben gjort*» (Cameron og Quinn, 2013). FFOD (2007) beskriver videre at «*erkjennelsen av at vår profesjon er kollektiv, og at holdninger handlinger som bidrar til å styrke samholdet er avgjørende*». Denne beskrivelsen sammenfaller nærmest med klankulturen: «*Et vennlig arbeidssted hvor folk deler mye av seg selv. Det er som en forlenget familie. [...] Organisasjonen holdes sammen av lojalitet eller tradisjon*» (Cameron og Quinn, 2013). FFOD (2007) beskriver videre at profesjonsidentiteten består av: «*Erkjennelsen av at vi i noen situasjoner gis mandat til å risikere og å ta liv, og at dette stiller store krav til disiplin, og en høyt utviklet moral og etikk*». Denne beskrivelsen er tilsvarende lik med hvordan hierarkikulturen i CVF blir beskrevet: «*Et svært formalisert og strukturert arbeidssted. Prosedyrer styrer hva mennesker gjør*» (Cameron og Quinn, 2013).

Donna Winslow (2000) mener at militærkultur består av to motstående krefter. På den siden er det behovet for orden og kontroll, på den andre siden er behovet for å ta initiativ og beslutninger basert på intuisjon. Hun beskriver en Hær med strenge regler for alt fra hvordan personell skal kle seg til hvordan de skal løse sine oppgaver. På samme tid krever krigføring at avgjørelser skjer på bakgrunn av styrte prosesser, men også en stor del kreativitet og instinkt. Dette er sammenfallene med de konkurrerende verdiene i CVF, og de motstridende kreftene fleksibilitet og skjønn mot stabilitet og kontroll.

Avdelinger som er preget av profesjonskultur som beskrevet i FFOD (2007) vil derfor domineres av en markedskultur, med klan og hierarki som de påfølgende kulturtypene. Avdelinger med profesjonskultur vil ha et sterkt innslag av stabilitet og kontroll, men på samme tid ha innslag av fleksibilitet og skjønn.

3.5 Oppsummering

Vi har redegjort for hva organisasjonskultur er og hvordan den utvikles og påvirkes. Vi har beskrevet militærkultur og profesjonskultur. Vi har beskrevet det teoretiske rammeverket Competing Values Framework som er det teoretiske grunnlaget for vår datainnsamling. Til slutt har vi diskutert sammenhengen mellom CVF og profesjonskultur.

Vi legger vi til grunn følgende definisjon for organisasjonskultur:

« [...] (a) a pattern of basic assumptions, (b) invented, discovered, or developed by a given group, (c) as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, (d) that has worked well enough to be considered valid, and therefore (e) is to be taught to new members as the (f) correct way” (Schein, 1990:111).

Vi legger til grunn både et integrasjons- og fragmenteringsperspektiv i vår videre undersøkelse. Forsvaret og Hæren har en uttalt overordnet kultur gjennom profesjonskulturen. På samme tid vil det være naturlig at personell innenfor egne fagfelt utvikler sterke kulturer innenfor rammene av sin egen avdeling, noe som gir mulighetene for utviklingen av sterke subkulturer.

Kulturen utvikles og påvirkes av de kulturelle føringene fra omgivelsene, arbeidets innhold, menneskene som jobber i avdelingene og hvordan kulturutviklingsprosessen har vært. Vi legger til grunn at kultur kan påvirkes, og at ledere i Hærens avdelinger har en myndighet og mulighet til å påvirke kultur. Vi legger til grunn at det finnes deler av en profesjonskultur som beskrevet i FFOD (2007) i Hæren, spesielt i de avdelinger som har vervede soldater.

Competing Values Framework legges til grunn for innsamling og analyse av data. Med bakgrunn fra tilsvarende empiriske undersøkelser og gjennom en sammenstilling av CVF opp mot profesjonskultur, er markedskultur balansert av klan og hierarki de kulturtypene som er sammenfallende med profesjonskulturen som beskrevet i FFOD (2007). Dette er basert på Winslow sin beskrivelse av de motstridende kreftene en hær vil kunne oppleve. Militære avdelinger vil derfor ha et sterkt innslag av stabilitet og kontroll, men på samme tid ha innslag av fleksibilitet og skjønn.

4 Forskningsdesign og metode

I denne oppgaven skal vi kartlegge og sammenligne kulturen i henholdsvis Telemark bataljon og Panserbataljon. I tillegg skal vi se på hva som kan være eventuelle årsaker til ulikhetene. Valget av undersøkelsesdesign vil ha stor påvirkning på oppgavens validitet, gyldighet, reliabilitet og pålitelighet. Undersøkelsesdesignet må være egnet til å besvare problemstillingen, samt at det skal være på en måte som ikke påvirker resultatene (Jacobsen, 2005). Vi vil benytte oss av en komparativ casestudie der TMBN og PBN defineres som en case hver. Forskjellen ligger i at den ene avdelingen består av kun vervede soldater, mens den andre avdelingen har en blanding mellom vernepliktige soldater og vervede. De to avdelingene har per i dag noe ulike oppdrag. TMBN har stått på NATO beredskap, mens den PBN har primært hatt nasjonal beredskap. På samme tid har begge avdelinger løst og skal løse internasjonale oppdrag. Denne enkle beskrivelsen viser at våre to caser er like, men at det finnes forskjeller som er viktig å være klar over i vår videre undersøkelse. For å beskrive de to casene vil vi benytte en tverrsnittstudie. Dette gir oss muligheten til å beskrive en tilstand på et gitt tidspunkt og finne ut hvilke fenomener som varierer sammen på et gitt tidspunkt (Ibid). På grunn av oppgavens omfang og ressurser er det tatt et valg om å ikke undersøke begge bataljonene i sin helhet, men to like underenheter, som har samme funksjon og materiell.

Bang (2015) mener at for å forske på kultur bør man benytte seg av fire ulike metoder, disse fire metodene er spørreskjema, intervju, dokument analyse og observasjon. Disse fire metodene samler inn kvantitative og kvalitative data (Ibid). For å besvare problemstillingen vil vi samle inn både kvantitativ og kvalitativ data. Innledningsvis vil vi starte med en spørreundersøkelse (vedlegg 1). Med en slik metode vil vi ikke da vil klare å gå i dybden på kulturen. Poenget er innledningsvis å kartlegge kulturtypene og forskjellen mellom disse i de to avdelingene. Kvantitative data vil hjelpe oss med å gå bredt ut og samtidig beskrive omfanget av fenomenet relativt presist (Jacobsen, 2005). Kvantitative data vil også muliggjøre en sammenligning av de kulturelle forskjellene mellom de to avdelingene, samt lettere gjennomføre statistiske analyser av innsamlede data. Spørreskjemaet vi vil nytte vil bli presentert i neste delkapittel. Like viktig som det er å være klar over hvilke fordeler et

spørreskjema gir, er det å være klar over svakhetene til et spørreskjema som verktøy for kulturforskning. I følge Bang (2015) vil et spørreskjema ikke klare å gå i dybden på respondentenes verdier og grunnleggende antakelser, men kun måle de utrykte verdiene. I tillegg vil ikke et spørreskjema klare å fange opp tvetydig informasjon og nyanser. Vi vil derfor også gjennomføre et intervju med respondenter fra hver avdeling. Ved å gjennomføre et intervju vil vi kunne utfylle manglene et spørreskjema har. Vi vil kunne få frem nyansene og gå i dybden på kulturen som er unik i de to avdelingene, med mulighetene for å stille oppfølgings spørsmål. I tillegg vil et intervju kunne avkrefte eller bekrefte våre funn fra spørreundersøkelsen. Ulempene ved et intervju er at det er tidkrevende, og gitt denne oppgavens begrensede omfang vil vi få tid til få respondenter. Dette gjør at det kan være vanskelig å generalisere svarene et intervju av få respondenter gir. En kombinasjon av disse to metodene vil derimot gjøre at de utfyller hverandres svakheter. Vi vil heller ikke gjennomfører observasjon og dokumentstudier, selv om Bang (2015) mener at dette burde vært med for å gjøre en kulturbeskrivelse komplett. Vårt valg om spørreskjema og intervju vil kombinere kvalitative og kvantitative data i et slikt omfang at det allikevel vil møte begge kravene til data som Bang (2015) beskriver. Det at begge forfatterne har meget god kjennskap til avdelingene etter å ha tidligere jobbet der, kan derimot kompensere for at det ikke gjennomføres observasjon og dokumentstudie.

4.1 Valg av spørreskjema

Spørreskjemaet *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) som er basert på Competing Value Framework, vil bli benyttet for å kartlegge kulturen i de to avdelingene. Spørreskjemaet er første og andre del i en ni stegs prosess, som Cameron og Quinn har utviklet for kulturendringsprosess. Steg 1 kartlegger nåværende kultur, mens steg 2 kartlegger ønsket kultur, samt styrke og overensstemthet i kulturen. OCAI baserer seg på seks dimensjoner. (1) Dominerende trekk ved organisasjonen, (2) ledelse i organisasjonen, (3) personalledelse, (4) organisatorisk lim, (5) strategiske vektlegginger og (6) suksesskriterier. Disse seks dimensjonene i kombinasjon utgjør grunnleggende antagelser og verdier i organisasjonen. For hver dimensjon må respondenten rangere fire påstander som samsvarer med de fire kulturtypene; Hierarki, Marked, Adhokrati og Klan (Vedlegg 1). For hvert spørsmål skal det fordeles 100 poeng på de fire påstandene. Respondenten fordeler mest

poeng til den påstanden han eller hun føler at passer best for sin organisasjon, nest mest poeng til den påstanden som passer nest best osv. Hundre poengene skal fordeles på hvert spørsmål. For å finne total skår i avdelingen gjøres gjennomsnittsberegning for hver dimensjon. I følge forfatterne Cameron og Quinn er dette det hyppigst brukte verktøyet for å vurdere organisasjonskultur i verden pr i dag (Cameron og Quinn 2013). Verktøyet har blitt brukt i mange forskjellige sektorer og bransjer. Inkludert i helse, utdanning og militære organisasjoner (Cameron og Quinn 2013), og har blitt brukt i land som USA, Canada, Tyskland, Frankrike og en rekke andre land (Ibid). Dette verktøyet er valgt fordi vi oppfatter det som et enkelt og praktisk kartleggingsverktøy med stor grad av gyldighet. OCAI vil ikke gi et fullstendig bilde av alle sider ved kulturen men vil gi en oversikt over de ulike kulturtypene (Ibid). Ved å nytte dette kan vi enkelt og visuelt sammenligne kulturene i de to organisasjonene, samt identifisere ønsket kultur i de to avdelingene.

4.2 Intervju

I denne undersøkelsen har vi valgt å benytte et telefonintervju (Vedlegg 2) for å samle inn kvalitative data. I telefonintervjuets første del ble informantene stilt spørsmål fra spørreundersøkelsen. Hensikten med telefonintervjuet var å avkrefte eller bekrefte våre funn fra spørreundersøkelsen, samtidig som at vi ønsket at respondentene kunne gi utfyllende beskrivelser med egne ord. Dette gjorde at vi fikk frem noen flere nyanser enn det vi ville klart med kun spørreskjema. I intervjuets andre del ble det stilt spørsmål som omhandlet kulturutvikling i de to avdelingene. Hensikten var å gå i dybden på hvordan kulturen har utviklet seg, og kunne forklare eventuelle forskjeller og likheter mellom de to avdelingene. Det ble valgt et semistrukturert intervju. Dette ble valgt for å kunne fokusere på bestemte temaer relativt til CVF, samtidig som vi ønsket å kunne gå i dybden på temaene. Ved å velge et semistrukturert intervju vil vi få en forenklet strukturering og sammenlikning av data i etterkant. Bang (2015) mener at et semistrukturert intervju i stor grad vil åpne for at informanten kan bruke sitt språk, og sin virkelighetsdefinisjon. Bang (2015) mener videre at denne intervjuformen gir fleksibilitet gjennom at man kan stoppe opp og stille tilleggsspørsmål hvis noe er uklart. Intervjuet ble gjennomført over telefon, og anonymt. Et intervju over telefon kan gjøre at respondenten føler at man kan være mer ærlig. På samme tid vil ikke forskeren kunne se og tolke ansiktsinntrykk. Jacobsen (2005) viser til

undersøkelser hvor det i telefonintervju kan være lettere å lyve. Begge forskerne har kjennskap til forsvaret, og dette ble informert om ved oppstart på intervjuet. Dette sammen med anonymisering mener vi har redusert sannsynligheten for at respondentene har svart usant.

4.3 Innhenting av data

4.3.1 Utvalg av populasjon

I denne undersøkelsen skal vi kartlegge og sammenligne kultur i Telemark Bataljon og Panserbataljonen. Underavdelingene Mekanisertinfanterikompani 4 fra Telemark Bataljon (Mek 4/TMBN) og Stormeskadron 4 i Panserbataljonen (Esk 4/PBN) ble valgt som de avdelingene vi ville undersøke på grunn av tilgjengelighet. Avdelingene er tilnærmet helt like i utrustning og oppdrag.

I Mek 4/TMBN var alle i avdelingen en del av det teoretiske utvalget vi ønsket å undersøke. På tidspunktet spørreundersøkelsen ble gjennomført var det 104 ansatte i avdelingen. Siden Esk 4 /PBN består av både vervede og vernepliktige valgte vi kun å gjennomføre undersøkelsen på de vervede. Dette fordi at PBN skal bli fullvervet akkurat som i TMBN. Vi har valgt å ekskludere de vernepliktige da de kun blir eksponert for kulturen i en kortere periode. De blir heller ikke eksponert for kulturen på samme måte og de har mindre innflytelse på kulturen i organisasjonen, enn de ansatte. Offiserer og befal faller inn under kategorien fast ansatt i begge avdelinger og var derfor en del av populasjonen vi undersøkte. På tidspunktet undersøkelsen ble gjennomført besto Esk 4 (PBN) av 64 ansatte.

Telefonintervjuet ble gjennomført på et senere tidspunkt enn spørreundersøkelsen. Alle som var tilgjengelig i de to avdelingene på tidspunktet for gjennomføring av telefonintervjuet ble definert som utvalget. Eneste forutsetning var at respondentene hadde deltatt på spørreundersøkelsen. Det ble gjennomført et intervju med to respondenter fra hver avdeling. Det ble ikke skilt på personellkategori, alder eller kjønn.

4.3.2 Gjennomføring av undersøkelsen

I forkant av undersøkelsen ble det sendt ut en søknad om gjennomføring til de respektive sjefene i de to avdelingene. I søknaden ble det beskrevet bakgrunn for oppgaven, og en kort beskrivelse av teorien som ligger til grunn for oppgaven og undersøkelsen. Vi la også med spørreskjemaet. Grunnen til dette var å skape en bred forankring og forståelse for temaet vi skulle samle inn informasjon om. Undersøkelsen ble gjennomført med to dagers mellomrom. I Esk 4 i Panserbataljonen var begge forfatterne til stede. Alle respondentene ble samlet i et rom og ble gitt en kort presentasjon av hva de skulle være med på. Av ulike årsaker var flere av personellet borte denne dagen slik at totalt 37 personer møtte opp for å svare på undersøkelsen. Det tilsvarer 57%. I Mek 4 Telemark bataljon var kun en av forfatterne til stedet. Alle ble her også samlet i et klasserom og ble gitt en kort presentasjon av hva de skulle være med på. Også her var flere av personellet borte slik at det var kun 64 personer som møtte opp for å svare på undersøkelsen. Dette tilsvarer 62%. I begge avdelinger ble det presisert at undersøkelsen var frivillig. I motsetning til Panserbataljonen ble det her sagt at det viktigste var nåværende kultur. Dette kan være med å forklare det store antallet som ikke hadde svart på foretrukket kultur i Mek 4.

Intervjuet ble avtalt med sjefene for de to respektive avdelinger. Sjefene fikk forskerne sitt telefonnummer, og gav dette til utvalget med oppfordring om å ringe for å delta på undersøkelsen innenfor et oppgitt tidsrom. Dette ble gjort for å ivareta anonymiteten. Respondentene ble gitt informasjon om bakgrunn og hensikt med intervjuet. Det ble opplyst ved start og slutt at intervjuet var frivillig og at de kunne trekke seg underveis. Det ble ikke gjort opptak under intervjuet, men begge forskerne var tilstede og det ble notert ned underveis. Notatene ble gjennomgått av begge forskerne før de ble lagret som elektroniske data.

4.4 Oversikt data spørreskjema

I arbeidet med strukturering av data kom det frem at de fleste respondentene hadde klart å fordele 100 poeng på de fleste svar, med unntak av foretrukket kultur hos Mek 4 i Telemark Bataljon. Her hadde mange hadde unnlatt å svare. Der hvor respondentene hadde regnet feil poengsum ble ikke svaret tatt med i utregningen i den gjeldene dimensjonen.

I tabellen under (tabell 3) sees en prosentvis svaroversikt med utgangspunkt i det totale antall ansatte i henholdsvis Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN for hvert av spørsmålene.

Esk 4 (PBN)	NÅ	Foretrukket	MEK 4 (TMBN)	NÅ	Foretrukket
Spm 1	56%	56%	Spm 1	62%	49%
Spm 2	56%	55%	Spm 2	61%	43%
Spm 3	57%	56%	Spm 3	59%	42%
Spm 4	56%	55%	Spm 4	59%	37%
Spm 5	53%	50%	Spm 5	58%	41%
Spm 6	56%	53%	Spm 6	60%	38%

Tabell 3. Svarprosent med utgangspunkt i det totale antall ansatte i Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN.

I følge Jacobsen (2005) er en svarprosent over 50% tilfredsstillende, og ikke er det bare interessant *hvor mange* som deltok, men også *hvem* som faktisk deltok (Jacobsen 2005). Siden vårt spørreskjema ikke delte inn respondentene mellom offiserer, befal og vervede kan vi ikke se på spørreskjemaene hvor mange som deltok av hver personellkategori. Forfatterne var derimot til stede under gjennomføringen. I begge avdelinger deltok det respondenter fra alle personell kategorier. Den lave svarprosenten i foretrukket kultur i Mek 4 /TMBN er under tilfredsstillende, vi kan dermed med liten grad av sikkerhet kan si at disse er representativt for hele Mek 4/TMBN. Siden det knytter seg usikkerhet til tallene fra foretrukket kultur vil vi ikke benytte disse som sammenligningsgrunnlag videre i oppgaven.

4.5 Validitet og reliabilitet

For at en undersøkelse skal være god må den være gyldig (valid) og pålitelig (reliabel). Dette innebærer at undersøkelsen måler det den skal måle og at vi kan stole på den (Jacobsen 2005) I dette avsnittet vil vi diskutere oppgavens validitet og reliabilitet.

4.5.1 Validitet

Validitet kan forstås som tre typer validitet; Begrepsmessig gyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet. Begrepsmessig gyldighet handler om at vi faktisk måler det vi tror vi måler. Intern gyldighet handler om hvorvidt resultatene kan støttes av teorien. Ekstern gyldighet betyr at resultatene kan overføres til andre områder (Jacobsen 2005). I denne oppgaven vil begrepsmessig gyldighet bety hvorvidt spørsmålene i OCAI og i intervjuguiden måler fenomenet organisasjonskultur. Interne gyldighet går på å sammenligne resultatene med annen empiri der OCAI har blitt brukt på andre tilsvarende organisasjoner. Ekstern gyldighet handler om hvorvidt funnene kan generaliseres til å være gyldig for hele Telemark Bataljon og Panserbataljon.

OCAI har blitt benyttet av flere forskere over en lang tidsperiode og blant annet blitt validert gjennom flere studier. Cameron og Freeman beviste begrepsvaliditet med sin undersøkelse av 334 høyere utdanningsinstitusjoner Ytterligere validering av OCAI ble gjort av Quinn og Spreitzer (Cameron og Quinn, 2013). På grunn av at OCAI er nyttet ved mange tidligere undersøkelser og godt testet ut anses den begrepsmessige gyldigheten som god.

Intervjuguiden vi benyttet var utarbeidet etter OCAI, men med åpne spørsmål slik at respondenten i større grad kan bruke egne ord. Videre har vi benyttet begreper fra teori om organisasjonskultur for utarbeidelse av spørsmålene i del to av spørreskjemaet. Vi anser derfor undersøkelsen til å ha høy begrepsmessig gyldighet. Med bakgrunn i teori beskrevet i denne oppgaven, der den militære profesjon antas å ha elementer fra marked, hierarki og klan kultur, kombinert med at respondentene fra telefonintervjuet i stor grad bekreftet våre funn fra spørreundersøkelsen, vurderer vi våre funn til å ha god intern validitet. Med tanke på at svarprosenten ifølge Jacobsen (2005) var tilfredsstillende, anser vi at resultatene har ekstern gyldighet for Mek 4/TMBN og Esk 4/PBN. På bakgrunn av at vi gjennomførte

undersøkelsen kun i en underavdeling i hver av de to bataljonen, kan ikke våre funn generaliseres til å gjelde hele bataljonen.

4.5.2 Reliabilitet

For å vurdere undersøkelsens reliabilitet vil vi i dette avsnittet diskutere hvorvidt det er trekk/feilkilder ved undersøkelsen som har ført frem til resultatene vi fikk. Et godt bevis på god reliabilitet er at andre forskere ville kommet frem til det samme resultatet ved å gjøre en tilsvarende undersøkelse (Jacobsen, 2005). I dette avsnittet vil vi diskutere undersøkelsens reliabilitet basert på det Jacobsen (2005) vurderer som mulige feilkilder i undersøkelsesopplegget. Feilkildene kan være utformingen av spørreskjema eller intervjuet, trekk ved respondenten, trekk ved konteksten respondenten befinner seg i under besvarelsen, koding og innlegging av data samt analyse av registrerte data.

På samme måte som validitet, har reliabiliteten til OCAI blitt testet ved flere undersøkelser (Cameron og Quinn, 2013). Spørreskjemaet som ble benyttet i denne oppgaven er det samme som Gunnar Børte og Kai Martin Wik nyttet ved sin kartlegging av Hærens Befalsskole i 2015. Dette fikk de tilsendt av professor Thomas Hoff ved Universitetet i Oslo og har blitt benyttet i flere lignende undersøkelser (Børte og Wik, 2015). Intervjuguiden ble som nevnt tidligere utarbeidet etter resultatene fra spørreundersøkelsen og basert på teori om organisasjonskultur.

Jacobsen (2005) hevder at feilkilder knyttet til respondenten kan være at respondentene svarer strategisk, det vil si at de har en egeninteresse i å svare usant. Denne undersøkelsen ble gjort anonymt og med hele populasjonen samlet. I spørreskjemaet krysset man kun av for hvilken avdeling man tilhørte. Dette gjør at det ikke er mulig for verken forskerne eller noen andre å kunne identifisere hvem som har utfylt det enkelte skjemaet. Videre er spørsmålene av en slik art at det ikke er kritikk av for eksempel ledelsen eller andre navngitte personer i avdelingen. Begge forskerne har nær tilknytning til Telemark bataljon og Panserbataljon. Dette har gitt oss god tilgang til respondenter. Derimot så kan vår tilknytning til organisasjonene gjøre at respondentene har svart det de tror vi ønsker å høre. Derimot var vi veldig tydelige på at vi ønsket at de skulle svare så ærlig som mulig. Dette, kombinert med anonymiteten i spørreskjemaet, blir lagt til grunn for å vurderer at muligheten for at

noen av respondentene vil tjene på å snakke usant og svare strategisk anses som lav. Respondentene i telefonintervjuet ble oppfordret til å delta av sine respektive sjefer. Dette kan føre til at respondentene har følt at de må svare slik som de tror at sjefen vil at de skal svare, eller at de ønsker å svare slik at kompaniet fremstår i et bedre lys. Begge avdelinger har vist stor interesse for undersøkelsen og har antydnet at de ønsker å benytte resultatet til kulturarbeid i sine kompanier, og har dermed en egeninteresse i at resultatene blir så pålitelige som mulig. Vi anser derfor muligheten for at respondentene har på blitt påvirket til å svare strategisk som svært lav. En annen feilkilde knyttet til respondentene er at de blir tvunget til å svare på noen de ikke har tilstrekkelig kunnskap eller interesse for (Jacobsen, 2005). I denne undersøkelsen var begge eller en av forfatterne til stede og tilgjengelig for spørsmål når respondentene fylte ut spørreskjemaet. Få eller ingen spørsmål underveis fra respondentene kan tolkes dithen at spørsmålene var av såpass enkel karakter at respondentene forsto hva de svarte på. Under telefonintervjuet hadde respondentene mulighet til å stille oppklarende spørsmål til forfatterne underveis. Svarene vi fikk og få oppklarende spørsmål tyder på at respondentene hadde god nok kunnskap om temaet. En tredje feilkilde knyttet til respondentene kan være at de ikke tar besvarelsen alvorlig og svarer i «hytt og vær» (Jacobsen 2005). Alle respondentene ble observert mens de fylte ut spørreskjemaet, samtlige tok seg god tid til å fylle ut. Noe som tyder på at respondentene i liten grad svarte vilkårlig. Under intervjuet ga respondentene fyldige svar og hadde klare meninger omkring temaet det ble spurt om. Dette anser vi som et tegn på at temaet engasjerer og respondentene tok det alvorlig.

Undersøkelsen var godt forankret i ledelsen i de to avdelingene. Det ble derfor satt av god tid til å besvare undersøkelsen. Alle ble plassert i et stille lokale med svært lite støy rundt. På bakgrunn av dette vil vi hevde at det er lite feilkilder knyttet til konteksten respondentene befant seg i da de besvarte spørreskjemaet. Under telefonintervjuet ble respondentene oppfordret til å sitte i et stille område og alene. Forskerne noterte svært lite bakgrunnsstøy under intervjuet, noe som tyder på at de satt relativt avskjermet. I tillegg ble intervjuene gjennomført i arbeidstiden. Det var tilsynelatende ingen av respondentene som hadde andre forpliktelser de skulle gjøre mens intervjuet pågikk. På bakgrunn av dette så anser vi at det også var lite feilkilder knyttet til konteksten respondentene befant seg i.

Etter innsamlingen av data ble hvert spørreskjema gitt et eget respondentnummer. Dataene ble først kontrollert av begge forskerne før det ble strukturert elektronisk i Excel. Regnearket i Excel ble hentet på www.processinnovation.dk. For å kontrollere dataene ble det også gjort en manuell beregning i tillegg til Excel-arket. OCAI er laget slik at det er relativt enkle gjennomsnittsverdier som skal regnes ut. Dette reduserer mulige feilkilder ved utregning sammenlignet med kompliserte utregninger. På grunn av dobbeltsjekk av data og den relativt enkle utregningen av poengene i OCAI reduseres feilkildene knyttet til innlegging av data og analyse av registrerte data. Under intervjuet ble respondenten satt på høyttaler på en av forfatterens telefon. Begge forskerne var tilstede. Arbeidsfordelingen var at en stilte spørsmål og den andre noterte. Som avslutning på intervjuet stilte vi oppklarede spørsmål og/eller ba respondenten repetere dersom noe ikke hadde blitt notert. Etter at intervjuet var over sammenfattet vi begge forfatterne notatene. Vi anser derfor mulige feilkilder til registrering og innlogging av data som lave.

4.6 Nærhet og distanse

Begge forfatterne har tidligere jobbet i de to bataljonene undersøkelsen har vært gjennomført i. Dette kan by på etiske dilemmaer. Den første utfordringen er at vi har relasjoner og kjennskap til de vi skal undersøke. Dette vil kunne gjøre det utfordrende å gjennomføre en undersøkelse. Dette er grunnen til at vi valgte å gjennomføre en anonym undersøkelse. Den andre utfordringen er at kjennskapen til avdelingene gjør at vi vurderer innsamlede data på en annen måte enn om vi hadde gjennomført en undersøkelse på en organisasjon vi ikke har hatt kjennskap til. Dette har vi løst gjennom å fokusere objektivt på dataene, og vi har valgt spørreskjema hvor det er kun en måte å beregne resultatene. Den siste utfordringen kan være at vi ikke ønsker at vår oppgave skal gi et negativt inntrykk av de to avdelingene, eller at dette skal påvirke våre relasjoner til personellet som jobber der. Dette er en utfordring vi har følt på i vårt arbeid. Dette har gjort at vi har vært svært nøye med gjennomføringen av undersøkelsen og hvordan vi har analysert dataene.

5 Funn og analyse

I dette kapitlet vil vi presentere våre funn og besvare vår problemstilling.

Oppgavens to forskningsspørsmål er:

1. På hvilke områder er kulturen i Telemark bataljon og Panserbataljonen ulik?

2. Hva kan forklare ulikhetene i kulturen i Telemark bataljon og Panserbataljonen?

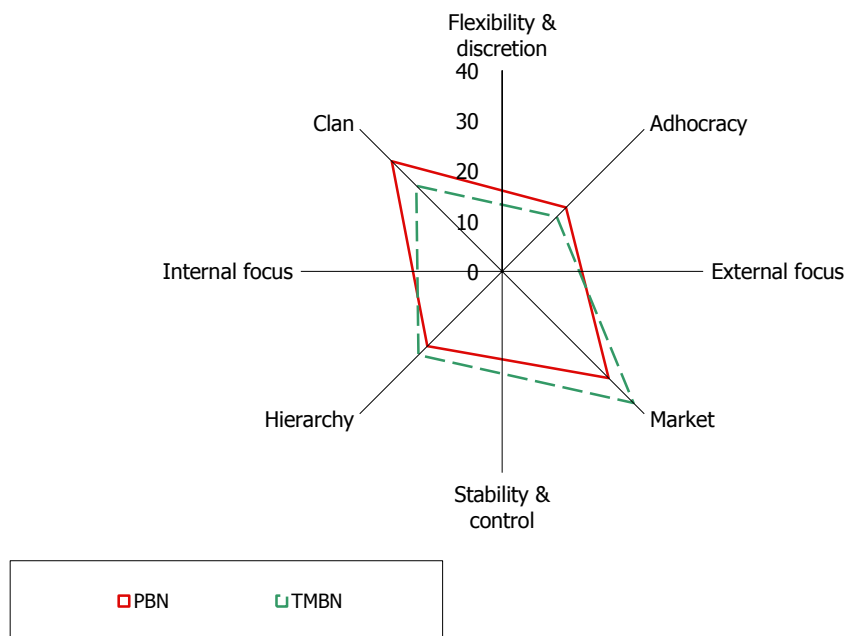
For å besvare første forskningsspørsmål vil vi presentere kulturtypen til hver avdeling. Vi vil deretter presentere funnene fra de seks kulturdimensjonene. Vi vil analysere disse med bakgrunn i hvilken kulturtype, styrke og effektivitetskriterier som dominerer innenfor disse seks dimensjonene.

For å besvare vårt andre forskningsspørsmål vil vi med bakgrunn i funn fra første forskningsspørsmål se disse i sammenheng med resultatene fra telefonintervjuet. Deretter vil vi drøfte disse opp mot relevant teori for hvordan organisasjonskultur utvikles og hvordan den kan påvirkes.

5.1 Forskningsspørsmål 1: På hvilke områder er kulturen i Telemark Bataljon og Panserbataljonen ulik?

Kulturtype			
Kulturtype	Esk 4/PBN	Mek 4/TMBN	Avvik
Klan	31,1	24,1	7
Adhokrati	17,7	15,4	2,3
Marked	29,9	37,0	7,1
Hierarki	21,2	23,5	2,3

Tabell 4. Kulturtype Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN



Figur 6. Kulturtype Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN

Kulturtypen til avdelingen er gjennomsnittet av alle seks dimensjonene. Figur 6 viser en grafisk fremstilling av resultatene for de to avdelingene. Esk 4/PBN har klankultur (31,1p) som kulturtype. Marked kommer like bak (29,9p). Dette viser at klan og marked er de to fremtredende kulturtypene (tabell 4). Mek 4/TMBN har en markedskultur (37,0p). Forskjellen i markedskultur mellom de to avdelingene er på 7,1 poeng, og 7,0 poeng innenfor klankultur. Dersom vi legger sammen kulturen som representerer

effektivitetskriteriene fleksibilitet og skjønn (klan og adhokrati) skårer Esk 4/PBN 48,8 poeng mens Mek 4/TMBN skårer 39,5 poeng. For kulturene som representerer stabilitet og kontroll (marked og hierarki) skårer Esk 4/PBN 51,2 poeng og Mek4/TMBN 60,5 poeng. Begge avdelingene skårer altså høyest for stabilitet og kontroll. Dersom vi gjør det samme for effektivitetskriteriene intern (klan og hierarki) versus ekstern (marked og adhokrati) orientering skårer Esk 4/PBN 52,3 poeng for intern orientering og 47,7 poeng for ekstern orientering. Mek 4/TMBN skårer 47,6 poeng for intern orientering 52,4 poeng for ekstern orientering. Dersom man skulle tatt utgangspunkt i kun effektivitetskriteriene ville Esk 4/PBN falt inn under hierarki kulturen, mens Mek 4/TMBN falt inn under marked kulturen. Det som er interessant med disse tallene er at de indikerer at kulturen i Esk 4/PBN ikke er like overensstemt som i Mek 4/TMBN. Det vil vi også kunne identifisere når vi går igjennom de ulike kulturdimensjonene.

Hvis man skal peke på mulige forklaringer til hvorfor klan og markedskulturen er dominerende i Esk4/PBN og hvorfor Mek 4/TMBN har markedskulturen som dominerende kulturtype, kan det forklares med bakgrunn i stort fokus på internasjonale operasjoner det siste tiåret. I internasjonale operasjoner har avdelingene i brigaden deltatt i skarpe operasjoner og høstet kamperfaring. Det er derfor naturlig at soldatene og avdelingene har fokus på å forberede seg for å være konkurransedyktig i et marked som i praksis handler om å vinne for å overleve. At et ytre fokus er hensiktsmessig og vil tvinge seg frem er dermed helt forståelig. Markedskulturen kjennetegnes også ved et høyt oppgave- og resultatfokus. Det er derfor naturlig at markedskulturen står sterkt i begge avdelinger. En av respondentene fra Mek 4/TMBN forklarte det slik: «sluttresultatet *teller i vårt yrke, seier eller tap betyr levende eller død*». I tillegg beskriver FFOD (2007) kjernen i den militære profesjon som gjennomføring av operasjoner og viljen til å forsere hindringer for å få løst oppgaver på en best mulig måte. Fokuset mot en resultatorientert kultur har i så måte vært ønsket fra forsvarets øverste ledelse.

Forsvaret og militære avdelinger er og har vært forbundet med og forankret i det stabile og kontrollerende. Forsvaret er preget av hierarkiske modeller og har formaliserte prosedyrer og teknikker. At begge avdelingene er preget av en kultur som er stabiliserende og

kontrollerende er derfor naturlig. Stabilitet og kontroll er også noe som kjennetegner hierarkikulturen. Med vår forståelse av at avdelingene har et ytre fokus mot krigens krav gjør at markedskulturen dominerer over hierarkikulturen. Winslow mener at militærkultur dannes i det kaoset som krigføring representerer og at derfor trengs et stabilt og kontrollerende mønster som markedskulturen representerer (Høidal, 2008).

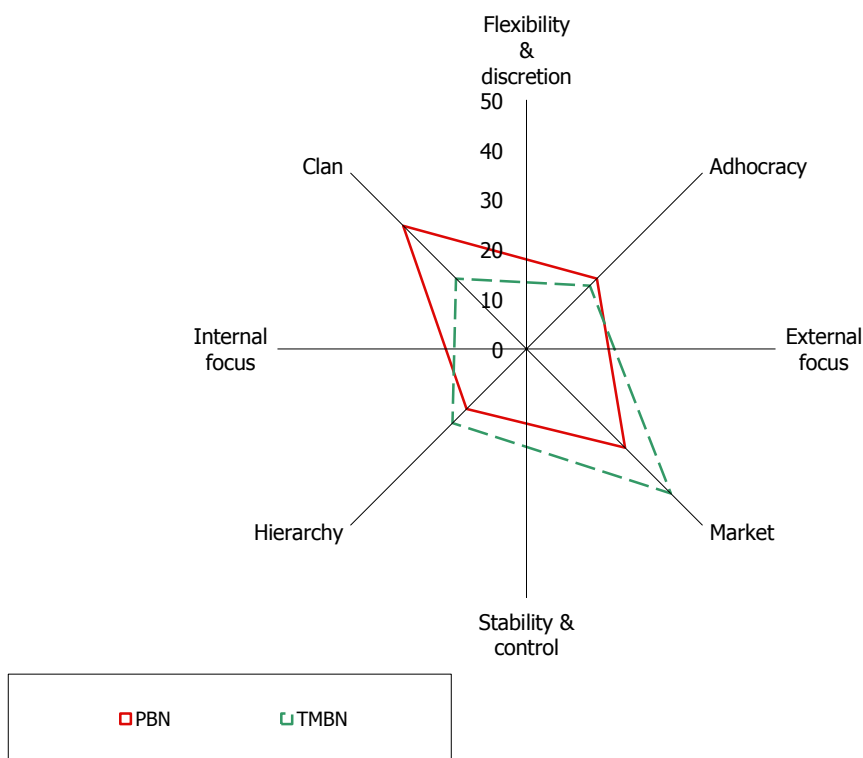
Resultatene viser videre at klan kultur så vidt dominerer over markedskultur med 1,2 poeng i Esk 4/PBN. I Mek 4/TMBN kommer klan kulturen på andre plass 12,9 poeng bak marked. At Klan kultur, om enn i forskjellig grad, er godt representert i militære avdelinger er ikke overraskende. Klan kulturen har effektivitetskriteriene fleksibilitet og skjønn. En Hærstyrke som fokuserer på dette vil være preget av lagånd, der medlemmene tar vare på hverandre, har evne til å ta initiativ og egne beslutninger, samt fleksibilitet til å løse ulike oppgaver (Høidal mfl., 2008). FFOD (2007) understreker at holdninger og handlinger som bidrar til å styrke samholdet er avgjørende. I utdanningen til befal og offiserer i Forsvaret understrekes betydningen av å oppfordre til initiativ og stole på egne handlinger. Med bakgrunn i FFOD (Ibid) og utdanningen som gjøres på forsvarets skoler vil dette forklare hvorfor klan kulturen er godt representert i begge avdelingene.

Mek 4/TMBN har den samme kulturtypen som Hærens befalsskole og den amerikanske Hæren (Børte og Wik, 2015) (Pierce, 2010). Esk 4/PBN med en klankultur og marked like bak, har også likhetstrekk med overnevnte avdelinger. Det som er interessant med denne sammenligningen er at nyere forskning på militære avdelinger med bruk av OCAI, viser en markedskultur som fremtredende. Dette går i mot funnene til Høidal mfl (2008) som i sin undersøkelse fant at klan og hierarki preger organisasjonskulturen i Hæren.

5.1.1 Dominerende trekk ved organisasjonen

1. Dominerende Trekk			
Kulturtype	PBN	TMBN	Avvik
Klan	34,9	19,8	15,1
Adhokrati	19,9	18,2	1,7
Marked	27,9	40,9	13
Hierarki	17,4	21,2	3,8

Tabell 5. Dominerende trekk Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN



Figur 7. Dominerende Trekk Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN

Dimensjonen dominerende trekk måler hvordan respondentene karakteriserer sin organisasjon basert på fire svaralternativer (Vedlegg 1). Figur 7 viser en grafisk fremstilling av resultatene for de to avdelingene. Esk 4/PBN har en klankultur (34,9p) som dominerende trekk. Mek 4/TMBN har en markedskultur (40,9p) som dominerende trekk (tabell 5 og figur

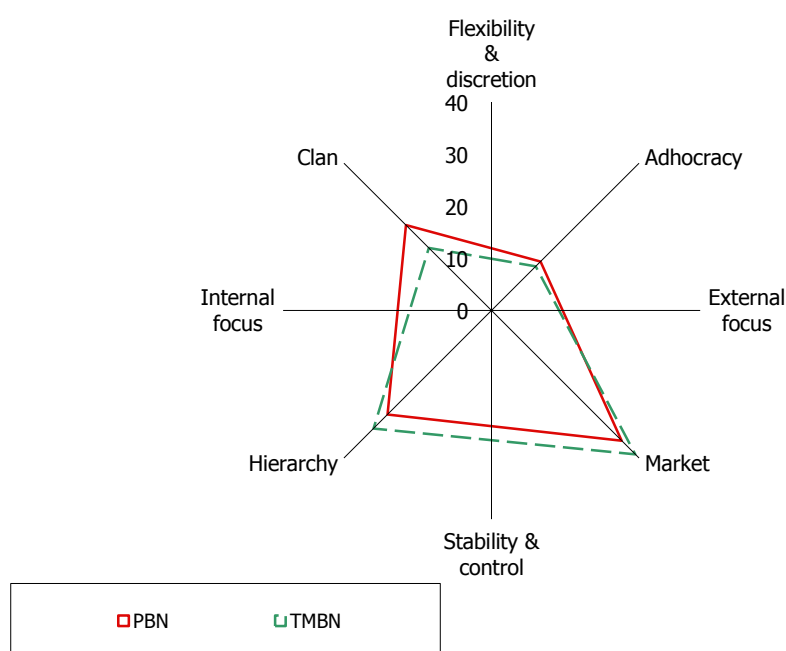
7). Forskjellen mellom de to avdelingene er innenfor klan 15,1 poeng, og marked 13 poeng (tabell 5). Basert på svarene til respondentene i Esk 4/PBN er organisasjonen et personlig sted, nesten som en familie (se vedlegg 1). Medlemmer av organisasjonen deler mye av seg selv. Marked (27,9p) kommer nest høyest (tabell 5). Dette indikerer at Esk 4/PBN også er en resultatorientert organisasjon. Respondentene i Mek 4/TMBN mener organisasjonen er svært resultatorientert. Medlemmene av organisasjonen er konkurransepreget. En av de aller viktigste oppgavene er å få jobben gjort (Cameron og Quinn, 2013).

Hvis man sammenligner kulturene opp imot effektivitetskriteriene så ender Esk 4/PBN opp med 54,8 poeng for fleksibilitet og skjønn og med 45,3 poeng for stabilitet og kontroll. Mek 4/TMBN ender opp med 62,1 poeng for stabilitet og kontroll og med 38,9 poeng for fleksibilitet og skjønn. Ved å legge sammen poengene for internt versus eksternt fokus ender Esk 4/PBN med en poengskår på 48,6 poeng for internt fokus og 51,4 poeng for eksternt fokus. Mek 4/TMBN ender opp med 51,4 for eksternt fokus og 48,5 for internt fokus. Den største forskjellen mellom de to avdelingene i denne dimensjonen finner man altså i effektivitetskriteriene fleksibilitet og skjønn versus stabilitet og kontroll. I denne dimensjonen fremstår derfor Esk 4/PBN som en mer dynamisk organisasjon som preges av fleksibilitet, enn Mek 4/TMBN som fremstår som en organisasjon som verdsetter stabilitet og forutsigbarhet.

5.1.2 Ledelse i organisasjonen

2. Ledelse i organisasjonen			
Kulturtype	PBN	TMBN	Avvik
Klan	23,2	16,8	6,4
Adhokrati	13,3	12,3	1
Marked	35,3	39,1	3,8
Hierarki	28,2	31,7	3,5

Tabell 6. Ledelse i organisasjonen Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN



Figur 8. Ledelse i organisasjonen Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN

Denne dimensjonen måler hvordan respondentene vurderer hva ledelsen av organisasjonene vektlegger. Ledelsen av Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN preges av en markedskultur med hhv. 35,3 og 39,1 poeng (tabell 6). Figur 8 viser en grafisk fremstilling av resultatene for de to avdelingene. Det er større innslag av klan (23,2p) og mindre hierarki (28,2p) i Esk 4/PBN i forhold til Mek 4/TMBN (Ibid). Respondentene i begge avdelinger mener at ledelsen blir ansett for å være seriøs, resultatorientert og pågående. I begge avdelinger får hierarki nest høyeste score (Ibid). Dette indikerer at respondentene mener at

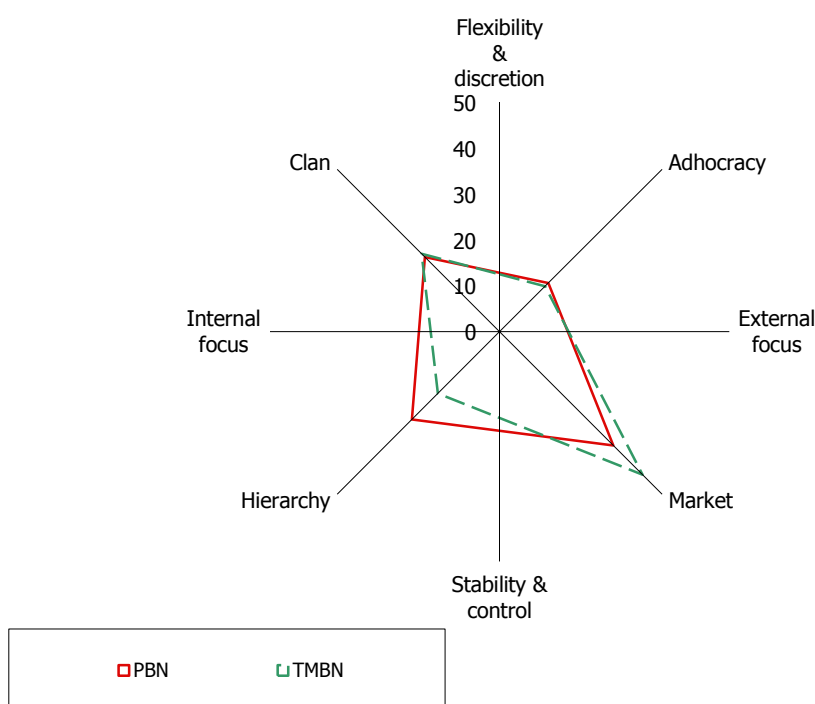
ledelsen også er opptatt av å koordinere og organisere (Cameron og Quinn, 2013). I figur 8 sees en grafisk fremstilling av de samme resultatene.

Ved å sammenligne opp imot effektivitetskriteriene skårer Esk 4/PBN 63,5 poeng for kulturene (hierarki og marked) som representerer stabilitet og kontroll mot 36,5 poeng for kulturene (adhokrati og klan) som representerer fleksibilitet og skjønn. I Mek 4/TMBN skårer stabilitet og kontroll 70,8 poeng mot 29,1 poeng for fleksibilitet og skjønn. Ut i fra disse tallene kan vi si at ledelse i begge avdelingene preges av formelle prosedyrer og organisatorisk stabilitet. Dersom man slår sammen kulturene som representerer internt fokus (klan og hierarki) ender Esk 4/PBN opp med en poengskår på 51,4 for internt fokus mot 48,6 poeng mot eksternt fokus (adhokrati og Marked). MEK 4/TMBN skårer 48,6 for internt fokus mot 51,4 poeng for eksternt fokus. Her er det en mindre forskjell og begge avdelingene ser ut til å være relativt likt balansert med tanke på å være eksternt eller internt orienterte.

5.1.3 Personalledelse

3. Personalledelse			
Kulturtype	PBN	TMBN	Avvik
Klan	23,6	23,7	0,1
Adhokrati	15,0	13,5	1,5
Marked	34,7	44,2	9,5
Hierarki	26,6	18,6	8,0

Tabell 7. Personalledelse Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN



Figur 9. Personalledelse Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN

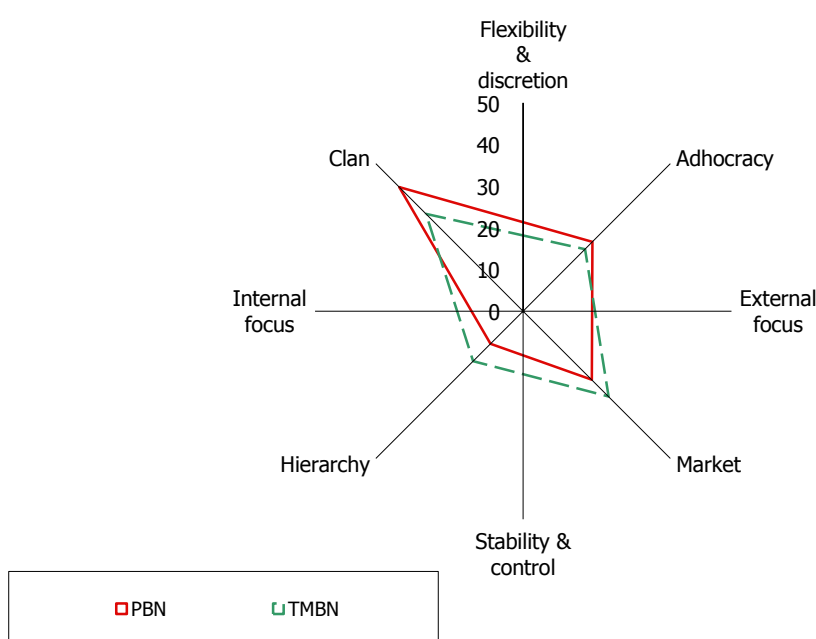
Denne dimensjonen måler hvordan respondentene oppfatter lederstilen ovenfor de ansatte blant sine ledere i organisasjonen. Personalledelse i Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN preges av en markeds kultur med hhv. 34,7 og 44,2 poeng (Tabell 7). Figur 9 viser en grafisk fremstilling av resultatene for de to avdelingene. Det er ubetydelige forskjeller for klan, adhokrati, mens det er et større innslag av hierarki i Esk 4/PBN sammenliknet med Mek 4/TMBN. Dette

indikerer at lederstilen i begge organisasjoner preges av hard konkurranse med høye krav til måloppnåelse (Cameron og Quinn, 2013). Alle respondentene fra telefonintervjuet bekrefter også dette. Når det gjelder effektivitetskriteriene skårer Esk 4/PBN 38,6 poeng for fleksibilitet og skjønn og 61,3 poeng for stabilitet og kontroll. Mek 4/TMBN skårer 37,2 poeng for fleksibilitet og skjønn mot 62,8 poeng for stabilitet og kontroll. Når det gjelder intern orientering så skårer Esk 4/PBN 50,2 poeng og Mek 4/TMBN 42,3 poeng. For ekstern orientering skårer Esk 4/PBN 49,8 poeng, og Mek 4/TMBN 57,7 poeng. Her ser vi en liten forskjell blant lederstilene i de to avdelingene. Begge organisasjonene har lederstiler som forfekter verdiene stabilitet og kontroll. En av respondentene fra TMBN beskrev at lederne ble oppfattet som seriøse og resultatorienterte fordi det i stor grad ble benyttet faste prosedyrer og formaliserte krav. I Mek 4/TMBN har lederne en større orientering mot det eksterne og mindre intern orientering enn de har i Esk 4/PBN.

5.1.4 Organisasjonslimet

4. Organisasjonslimet			
Kulturtype	PBN	TMBN	Avvik
Klan	42,1	32,9	9,2
Adhokrati	23,5	21,0	2,5
Marked	23,3	29,1	5,8
Hierarki	11,1	17,0	5,9

Tabell 8. Organisasjonslimet i Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN



Figur 10. Organisasjonslimet i Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN

Denne dimensjonen måler det respondentene mener holder organisasjonen sammen.

Organisasjonslimet i Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN preges av klankultur med hhv. 42,1 og 32,9 poeng (Tabell 8). Figur 9 viser en grafisk fremstilling av resultatene fra de to avdelingene.

Dette antyder at respondentene i begge avdelinger mener at lojalitet og gjensidig tillit er viktig. I begge avdelinger føler de ansatte et stort ansvar til organisasjonen, som gjenspeiler klankulturen (Cameron og Quinn, 2013). Esk 4/PBN skårer 65,6 poeng for effektivitetskriteriene fleksibilitet og skjønn, og 34,4 poeng for stabilitet og kontroll.

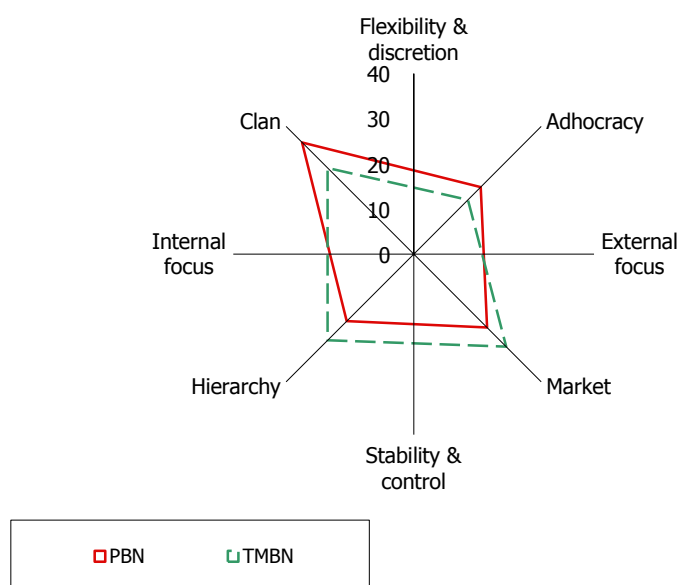
Tilvarende for Mek 4/TMBN er 53,9 poeng og 46,1 poeng. Når det gjelder intern eller ekstern

orientering skårer Esk 4/PBN 53,2 poeng for intern og 46,8 poeng for eksternt fokus. Mek4/TMBN skårer 49,9 poeng for intern og 50,1 poeng for eksternt orientering. Også i denne dimensjonen har Esk 4/PBN en intern orientering, mens det i Mek4/TMBN en eksternt orientering. I tillegg så ser vi en forskjell i vektlegging av verdiene stabilitet og kontroll versus fleksibilitet og skjønn.

5.1.5 Strategiske vektlegginger

5. Strategiske vektlegginger			
Kulturtype	PBN	TMBN	Avvik
Klan	34,7	27,3	7,4
Adhokrati	21,2	16,5	4,7
Marked	23,2	29,4	6,2
Hierarki	20,9	26,8	5,9

Tabell 9. Strategiske vektlegginger Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN



Figur 11. Strategiske vektlegginger Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN

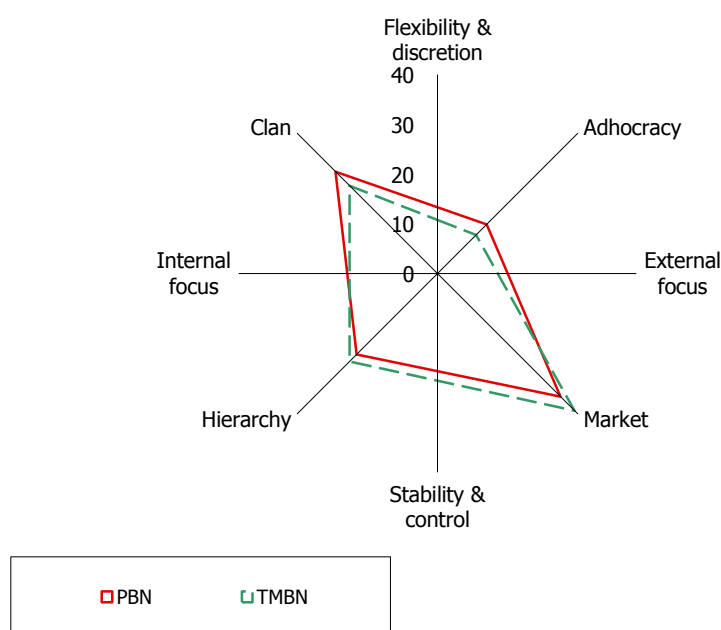
Denne dimensjonen måler hva respondentene mener er hovedfokus til organisasjonen de er en del av. Strategiske vektlegginger i Esk 4/PBN preges av en klankultur (34,7p). Mek 4/TMBN preges av en markedskultur (29,4p) (Tabell 9). I Esk 4/PBN kommer marked på andreplass. I Mek 4/TMBN kommer klan på andreplass. Figur 11 viser en grafisk fremstilling av resultatene fra de to avdelingene. I Esk 4/PBN opplever respondentene at avdelingen vektlegger utvikling av den enkelte og at tillit og deltakelse blir vektlagt. Dette ble også påpekt under telefonintervjuet der en av respondentene fra PBN påpeker at de føler det er fokus på å utvikle den enkelte. I Mek 4/TMBN er det konkurransedrevne handlinger og prestasjoner som står høyt. Det å oppnå resultater er viktig, som gjenspeiler markedskultur (Cameron og Quinn, 2013). En av respondentene fra TMBN beskrev det slik; « hvis vi løser oppdraget er vi veldig fornøyde».

Ved sammenligning av effektivitetskriteriene ender Esk 4/PBN opp med 55,9 poeng for fleksibilitet og skjønn mot 44,1 poeng for stabilitet og kontroll. Mek 4/TMBN får 43,8 poeng for fleksibilitet og skjønn mot 56,2 poeng for stabilitet og kontroll. Esk 4/PBN skårer 55,6 poeng for intern orientering og 44,4 for ekstern orientering. For Mek 4/TMBN er poengene henholdsvis 54,1 poeng for intern og 45,9 poeng for eksternt fokus. Igjen så ser vi at det er forskjell mellom avdelingene der Esk 4/PBN har en intern orientering og verdsetter fleksibilitet og skjønn mens det er i Mek 4/TMBN en ekstern orientering og verdsetter stabilitet og kontroll.

5.1.6 Suksesskriterier

6. Suksesskriter			
Kulturtype	PBN	TMBN	Avvik
Klan	28,8	24,7	4,1
Adhokrati	13,8	11,1	2,7
Marked	34,7	39,0	4,3
Hierarki	22,8	25,2	2,4

Tabell 10. Suksesskriterier Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN



Figur 12. Suksesskriterier Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN

Denne dimensjonen måler hvordan respondentene mener at organisasjonen definerer suksess. Suksesskriterier i Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN preges av en markedskultur med hhv. 34,7 og 39 poeng (Tabell 10). Figur 12 viser en grafisk fremstilling av resultatene fra de to avdelingene. Dette viser at respondentene mener at begge avdelinger definerer suksess gjennom måloppnåelse og oppnåelse av gode resultater. Effektivitetskriteriene i avdelingene ender i denne dimensjonen opp som følger: Esk 4/PBN skårer 42,6 poeng for fleksibilitet og skjønn mot 57,4 poeng for stabilitet og kontroll. Intern orientering skårer 51,6 mot 48,4 poeng mot ekstern orientering. For Mek 4/TMBN er poengskåren 35,8 for fleksibilitet og skjønn mot 64,2 for stabilitet og kontroll. Internt fokus skårer 49,9 poeng mot 50,1 poeng for

eksternt fokus. I denne dimensjonen er ikke forskjellen mellom intern versus ekstern orienteringen så stor, men igjen så ser vi en forskjell i vektleggingen av verdiene stabilitet og kontroll som er større hos Mek 4/TMBN enn den er hos Esk 4/PBN.

5.1.7 Oppsummering

Vårt første forskningsspørsmål er: *på hvilke områder er kulturen i Panserbataljonen og Telemark Bataljon ulik?*

Vi har sammenlignet innsamlede data gjennom å se på kulturtypen til hver av de to avdelingene, og sett på likheter og forskjeller innenfor de seks kulturdimensjonene. Stormeskadron 4/PBN har en klankultur. I de seks kulturdimensjonene er klan og marked dominerende innenfor 3 av 6. Dette antyder en ikke overensstemt kultur. Mekanisert infanterikompani 4/TMBN har en markedskultur. I analysen av de seks kulturdimensjonene er markedskultur dominerende i 5 av 6 dimensjoner, noe som viser en overensstemt kultur.

I sammenligningen av de seks kulturdimensjonene er kulturen i de to avdelingene ulik innenfor to dimensjoner. Den første er innenfor dominerende trekk. Esk 4/PBN preges av en klankultur, mens Mek 4/TMBN preges av en markedskultur. Den andre er strategiske vektlegginger. Esk 4/PBN preges av en klankultur med 34,7 poeng. I Mek 4/TMBN preges denne av en markedskultur med 29,4 poeng.

Med effektivitetskriteriene som utgangspunkt ser vi en forskjell i vektleggingen av stabilitet og kontroll versus fleksibilitet og skjønn, og intern versus ekstern orientering. I dimensjonene dominerende trekk og strategiske vektlegginger har Esk 4/PBN en orientering mot fleksibilitet og skjønn i motsetning til Mek 4/TMBN som har en orientering mot stabilitet og kontroll. I alle dimensjonene finner vi at Esk 4/PBN har en overvekt av intern orientering, mens det i Mek 4/TMBN er en overvekt av ekstern orientering. Dette betyr at i Esk 4/PBN vektlegger man interne forhold og anser seg selv som effektive hvis de er samstemte internt. Mek 4/TMBN er opptatt av å samhandle med omgivelsene og tilpasse seg disse.

I sammenstilling med FFOD (2007) er Mek 4/TMBN lik beskrivelsen for profesjonskultur, med en markedskultur som hovedtype. Esk 4/PBN er med sin klankultur hvor marked kommer like bak ikke svært ulik profesjonskultur som beskrevet i FFOD, men mindre lik enn Mek 4/TMBN. Dette antyder at profesjonskulturen som beskrevet i FFOD (2007) er sterkere tilstede i Mek 4/TMBN enn i Esk 4/PBN.

5.2 *Forskningsspørsmål 2: Hva kan forklare ulikhetene i kulturen i Telemark bataljon og Panserbataljonen?*

For å besvare forskningsspørsmål vi vil gjøre dette med utgangspunkt i funn fra datainnsamlingen og diskutere dette utfra relevant teori i beskrivelse av hvordan kultur utvikles.

Martin (1992) mener at i et integrasjonsperspektiv blir organisasjonskultur ansett som noe som tilhører en hel organisasjon, en felles delt oppfatning av virkeligheten blant organisasjonens medlemmer. I dette perspektivet er det først og fremst lederne som former kulturen. Utfra et integrasjonsperspektiv kan man forklare hvorfor ulikhetene mellom de to avdelingene ikke er større enn de er. Vi har i vår undersøkelse kommet frem til at Esk 4/PBN og Mek 4/TMBN er lik innenfor fire av seks kulturdimensjoner. Begge avdelinger har, om enn i noe forskjellig grad, likhetstrekk med profesjonskulturen som beskrevet i FFOD (2007). I et integrasjonsperspektiv er dette mulig fordi lederne har en stor påvirkning av kulturen. Utviklingen av en profesjonskultur har vært ønsket av forsvarrets øverste ledelse. Ledere på alle nivå i Hæren er utdannet ved de samme skolene. De har derfor blitt utsatt for den samme undervisningen i profesjonskultur. Det er derfor naturlig at de har vært pådrivere for å utvikle profesjonskultur i sine avdelinger. Begge avdelinger har løst, eller skal løse internasjonale oppdrag. Dette har med stor sannsynlighet aktualisert profesjonen som soldat. Dette kan derfor forklare hvorfor de to avdelingene har utviklet relativt like grunnleggende antakelser og verdier innenfor fire av seks kulturdimensjoner.

I et differensieringsperspektiv fokuserer man på at verdier og grunnleggende antakelser tolkes ulikt av ulike grupper i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Donna Winslow

(2000) mener at man i dette perspektivet studerer subkulturer som utvikler seg basert på felles erfaringer, miljø og hvordan de samhandler. Man definerer kultur som delt blant medlemmene i en gruppe, men ikke mellom forskjellige grupper. I sin beskrivelse av militærkultur viser hun til at de forskjellige våpenartene eller personellkategoriene kan defineres som egne subkulturer. Dette perspektivet kan forklare hvorfor kulturen mellom de to avdelingene er forskjellig innenfor kulturtype og to av seks kulturdimensjoner. Med Winslow (2000) sin definisjon på subkulturer så er det naturlig at det utvikler seg en forskjellig kultur mellom de to avdelingene. Dette fordi de to avdelingene utvikler forskjellige delte erfaringer gjennom at de arbeider i noe forskjellig miljø og de samhandler med forskjellige avdelinger. Utviklingen av subkulturer er også anerkjent av FFOD (2007). Doktrinen sier at det er naturlig at subkulturer utvikler seg, og at dette er uproblematisk så lenge de ikke er i konflikt med hverandre.

For å forklare hvorfor avdelingene har utviklet ulike grunnleggende antakelser, verdier og artefakter innenfor to av seks dimensjoner vil vi diskutere dette utfra hvordan kultur utvikles. Henning Bang (2015) legger til grunn fire faktorer for å forklare utviklingen av organisasjonskultur. Disse er hvordan omgivelsene påvirker organisasjonen, arbeidets innhold og markedet organisasjonen jobber inn mot, menneskene som arbeider der og kulturutviklingsprosessen.

I Competing values framework har en organisasjon med klankultur et internt fokus, mens en organisasjon med markedskultur har et eksternt fokus. TMBN sine bidrag til NATO beredskap har gitt avdelingen andre impulser hva gjelder prosedyrer og erfaring enn om avdelingen kun hadde trent i rammen av Brigade Nord. Dette har bidratt internasjonalt fokus i avdelingen. PBN har også løst internasjonale oppdrag og skal løse oppdrag utenlands det neste året. På samme tid har det primære fokuset for avdelingen de siste årene vært nasjonalt. Dette viser at markedet som de to avdelingene arbeider i er- og har vært forskjellig. Bang (2015) mener at markedet er en faktor som påvirker utviklingen av kulturen. Forskjellen i oppdragene som de to avdelingene løser kan derfor forklare hvorfor de to avdelingene er ulik innenfor to av seks dimensjoner.

Som nevnt tidligere viser resultatene fra datainnsamlingen at Mek 4/TMBN har en overensstemt kultur, mens dette ikke er tilfellet i Esk 4/PBN. Kulturutviklingsprosessen i de to avdelingene kan forklare dette. Det at det er forskjell mellom de to bataljonene med tanke på vernepliktige og vervede soldater, gjør at utdanning, trening og øving gjennomføres annerledes hos de to bataljonene. Esk 4/PBN må derfor håndtere to utdanningsløp. Ett for de vernepliktige, og ett for de vervede soldatene. I vårt intervju beskrev de vervede respondentene fra PBN at det å ha vernepliktige i avdelingen påvirker nettopp dette. En av respondentene sa følgende: «*Milepælene for vernepliktig passer ikke oss*». Dette underbygger funnene som Lubiana og Haugland (2013) fant i sin forskning på midlertidige ansatte i PBN. En av deres respondenter, som var vervet, mente at det å ha vernepliktige i samme avdeling begrenset deres utvikling. På samme tid beskriver en av respondentene fra PBN at det å ha vernepliktige i samme avdeling også er positivt. De vervede soldatene blir ofte brukt som instruktører for de vernepliktige. Dette mener en av respondentene fra PBN at gir muligheter for vervede å utvikle seg som instruktører. Respondentene fra TMBN mener at det utvikles en helhetlig kultur i deres avdeling. De mener at dette er på grunn av den resultatorienterte måten de jobber på, og at de jobber mot det samme målet. Denne forskjellen mellom PBN og TMBN vil kunne påvirke kulturutviklingsprosessen som Bang (2015) beskriver ulikt. Dette vil kunne forklare hvorfor det er forskjell i overenstemmelsene i kulturen mellom de to avdelingene.

Schein (2010) mener at ledere kan påvirke organisasjonskulturen gjennom seks kanaler. En av disse seks kanalene er hvordan kriterier for rekruttering og seleksjon, forfremmelse, pensjonering og avskjedigelse vektlegges. Vi har tidligere beskrevet at forsvaret og Hæren har en formell metode for å rekruttere og selekere befal og offiserer. Rekruttering og seleksjon av grenaderer har vært noe forskjellig i Hæren. Dette har de siste årene blitt mer likt. I et informasjonsskriv før grenadersopptaket i 2016 følger et eget punkt med spesifisering av krav på fysiske tester til den enkelte avdeling. Her fremkommer det en forskjell mellom de fysiske kravene som stilles til hhv. Panserbataljonen og Telemark Bataljon. Kravene til TMBN fremstår som noe hardere enn PBN (Brigade Nord, 2016). Respondentene fra begge avdelinger mener at rekruttering og seleksjon av personell til avdelingene er svært viktig. Noen av respondentene ønsker at det stilles enda strengere

krav, og mer spesifikt til den enkelte tjenestestilling. På spørsmål om det er forskjell på seleksjon internt i brigaden så kommer det frem at TMBN har en noe annen måte å gjøre dette på, med blant annet egen oppfølging i tropp under opptaket. Henning Bang (2015) viser til at personellet som arbeider i organisasjonen er av stor betydning for utviklingen av kulturen. Hvis det er slik at det er en forskjell i hvordan de to avdelingene selekterer profesjonelle soldater så vil dette kunne medføre at man også vektlegger forskjellige egenskaper hos personellet som skal jobbe i de to avdelingene. Dette vil kunne forklare hvorfor kulturen er ulik innenfor to av seks dimensjoner.

6 Avslutning

Denne oppgaven har hatt følgende forskningsspørsmål:

- 1. På hvilke områder er kulturen i Telemark bataljon og Panserbataljonen ulik?*
- 2. Hva kan forklare ulikhetene i kulturen i Telemark bataljon og Panserbataljonen?*

Som beskrevet i kapittel 5 har stormeskadron 4/PBN en klankultur, mens mekanisert infanteri kompani 4/TMBN har en markedskultur. I gjennomgangen av de seks kulturdimensjonene er de to avdelingene ulike innenfor to av seks kulturdimensjoner. I Stormeskadron 4/PBN er kulturen ikke overensstemt, med klan og markedskultur på henholdsvis tre av seks dimensjoner hver. Kulturen i Mekanisert infanterikompani 4/TMBN fremstår som overensstemt med markeds kultur innenfor fem av seks dimensjoner. Funnene i denne oppgaven tilsier at avdelingene har forskjellige grunnleggende antakelser og verdier innenfor kulturtype, dominerende trekk og strategiske vektlegginger. Avdelingene har en lik kultur innenfor fire av seks dimensjoner. Kulturen i mekanisert infanterikompani 4/TMBN er lik profesjonskulturen som beskrevet i FFOD (2007). Stormeskadron 4/PBN er også lik denne beskrivelsen, men i mindre grad siden den har klankultur som kulturtype. Dette viser at kulturen i de to avdelingene også er relativt lik.

Årsakene til at kulturen er lik innenfor fire av seks dimensjoner og at begge avdelinger er tilnærmet lik beskrivelsen av profesjonskultur, kan forklares utfra et integrasjonsperspektiv. I dette perspektivet blir kulturen ansett som ett, og lederne har en stor påvirkning på kulturen. Med bakgrunn i en ønsket utvikling mot en profesjonskultur og at befal og offiserer utdannes på like skoler, og at begge avdelinger har løst internasjonale oppdrag ,og består av vervede soldater, så er det derfor naturlig at begge avdelinger har elementer av en profesjonskultur.

Et differensieringsperspektiv forklarer hvorfor kulturen er ulik innenfor to av seks dimensjoner. Det er i dette perspektivet naturlig at det utvikles subkulturer som etablerer sterke kulturer innenfor sine rammer. Det at avdelingene arbeider i noe forskjellig miljø og med forskjellige avdelinger kan være med på å forklare dette.

En ytterligere forklaring på hvorfor kulturen mellom de avdelingene er ulik innenfor to av seks dimensjoner vil kunne finnes i hvordan kultur utvikles. Avdelingene arbeider i et noe forskjellig marked, gjennom de oppdrag avdelingene har, skal løse og hvem de samarbeider med. Vi har funnet at det er en forskjell i de krav som stilles til opptak av vervede soldater, og at det også er en forskjell i hvordan de to avdelingene selekterer personell. Hvis avdelingene rekrutterer ulikt vil dette kunne føre til en ulik utvikling av kultur. Det at PBN må forholde seg til både vernepliktige og vervede soldater, vil kunne forklare hvorfor kulturen i avdelingen ikke er overensstemt. TMBN derimot, med sine vervede soldater, vil kun ha ett fokus innenfor utdanning, trening og øving, noe som forklarer hvorfor kulturen her er mer overensstemt.

Organisasjonskultur er et komplekst og omfattende tema. I vår oppgave har vi benyttet OCAI til å kartlegge forskjeller og likheter i kulturen. Verktøyet OCAI har gjort det mulig å kartlegge et komplekst tema som kultur. Dataene fra telefonintervjuet bekreftet våre funn fra spørreundersøkelsen. Vi har i vår undersøkelse valgt å avgrense oppgavens omfang. Vi kan derfor ikke fastslå bare en årsak, men peke på flere mulige årsaker til hvorfor kulturen er forskjellig. Grunnet omfanget kan vi ikke generalisere våre funn til å gjelde hele Telemark Bataljon og Panserbataljonen.

Det vil være interessant å gjøre en tilsvarende undersøkelse i begge bataljonene som helhet når PBN er fullt oppsatt med vervede. Dette for å se om utviklingen av kultur har fortsatt i samme retning, eller om den har forandret kurs. Det vil også være interessant å gjennomføre tilsvarende undersøkelser i andre bataljoner i Brigade Nord. Dette for å kunne se om den kulturelle typen vil være lik som i kampavdelingene. Videre så vil en tilsvarende undersøkelse, med vernepliktige soldater inkludert i studien, kunne avdekke om vernepliktige også utvikler den samme kulturen som vervede.

7 Referanseliste

Alvesson, M. og S. Svenningsson (2008). *Changing Organizational Culture*. New York: Routledge.

Bang, H. (2015). *Organisasjonskultur 4.utgave*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Bogen, O. og M. Håkenstad (2015). *Balansegang*. Oslo: Dreyers forlag.

Brunborg, O. M. (2008). *På sporet av en norsk krigerkultur: Norsk militær holdning til krig og bruk av militær makt ved begynnelsen av to århundrer*. Oslo: Forsvarets stabsskole. Masteroppgave.

Beregningsverktøy for OCAI.

www.processinnovation.dk/OCTAT.xls. [Lastet ned 06.07.2016, kl 1200.]

Børte, G. og K.M. Wik (2015). *Hærens befalsskole. En kulturkartlegging*. Tromsø: Universitetet I Tromsø. Masteroppgave.

Cameron, K. og R. Quinn (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur: De konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Det Kongelige Forsvarsdepartementet, Prop. 73 S (2011). *Et forsvar for vår tid*. Oslo: Departementenes servicesenter. Stortingsproposisjon. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop-73-s-20112012/id676029/>. [Lastet ned 01.02.2016, kl 1800.]

Edststrøm, H. N.T. Lunde. og J.H. Matlary (2009). *Krigerkultur i en fredsnasjon*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Forsjord, K.R. (2009). *Implementering av en profesjonskultur. En kvalitativ studie av profesjonskultur og profesjonsfelleskap i Telemark Bataljon*. Oslo: Forsvarets Stabsskole. Masteroppgave.

Forsvarsstaben (2007). *Forsvarets felles operative doktrine*. Oslo. <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/99256>. [Lastet ned 12.05.2016, kl 1400.]

Forsvaret.no (a). <https://forsvaret.no/fos>. [Lastet ned 19.09.2016, kl 1400.]

Forsvaret.no (b). <https://forsvaret.no/grenader>. [Lastet ned 20.05.2016, kl 2100.]

Gottenborg, S. (2015). *Organizational Culture Assessment Instrument. En studie I dimensjonaliteten I en norsk oversettelse*. Oslo: Universitetet i Oslo. Masteroppgave.

Huntington, S. (1964). *The soldier and the state*. Cambridge: The belknap press of Harvard University press.

Høidal, E. K. Reiersen og F. Rudmin (2008). Hvilken organisasjonskultur korrelerer med og predikerer ytelse i Hæren. I *Psykologisk tidsskrift* vol 2: 62-69.

Jacobsen, D.I (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode 2. Utgave*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D og Thorsvik, J (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer, 4.utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lubiana, A og M. Haugland (2013). *Profesjonell soldat og midlertidig ansatt i Hæren*. Tromsø: Universitet i Tromsø. Masteroppgave.

Martin, J. (1992) *Cultures in Organizations. Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.

Maugestem, H. (2016) Landmakt i vakum. I *Forsvarets Forum* Nr 4/2016:12-13. Oslo. Forsvarets fellestjenester. Artikkel.

Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. I *Administrative Science Quarterly*, 24.

Pierce, J.G. (2010). *Is the organizational culture of the U.S Army congruent with the professional development of its senior level officer corps?*. Forbes Ave, Carlisle, PA: U.S Army War College. www.StrategicStudiesInstitute.army.mil. [Lastet ned 20.08.2016, kl 1900.]

Quinn, R. og J. Rohrbaugh (1983). A Spatal Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. I *Management Science*, 1983, nr 29.

Rokeach, M. (1976). The nature of human values and value systems. I E.P. Hollander & R.G Hunt (red.): *Current Perspectives in Social Psychology*. New York: Oxford University Press.

Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, Vol 45 (2), Feb 1990, 109-119.

Schein, E. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Norsk oversettelse. Oslo: Mercuri Media Forlag.

Schein, E.(2010). *Organizational Culture and Leadership* (4.utg). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.

Center for Strategic and International Studies (2000). *American Military Culture in the Twenty- First Century*. Washington: The CSIS Press. <https://www.csis.org/analysis/american-military-culture-twenty-first-century>. [Lastet ned 02.06.2016, kl 2000.]

Van Maanen, J. og S.R. Barley (1985). Cultural organization. Fragments of a theory. I P.J. Fros et al. (red): *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage Publications.

Winslow, D. (2000). *Army Culture*. U.S Army Research Institute for the Behavioral and Sosial Sciences. Eisenhower Avenue Alexandria.

Yu, T. og N. Wu (2009). A review of Study on the Cometing Values Framework. *International Journal of Business and Management* Vol 4, No. 7.

Aftenposten 07.09.2013. «Slik angriper generalen vernepliktsforsvaret»

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Slik-angriper-generalen-vernepliktsforsvaret-7300938.html>. [Lastet ned: 19.05.2016, kl 2000.]

Vedlegg 1

OCAI spørsmål m/ introduksjon og ledetekst

Hensikten med OCAI er å vurdere seks sentrale dimensjoner ved organisasjonskulturen. Ved å fullføre spørreskjemaet vil et bilde av hvordan din organisasjon opererer og hvilke verdier som karakteriserer den bli skissert. Det finnes ingen rette eller gale svar på spørsmålene, på samme måte som at det ikke finnes noen rett eller gal kultur.

Du vil bli bedt om å vurdere din organisasjon i spørsmålene som følger. For å bestemme hvilke del av organisasjonen som skal vurderes bør du tenke over den delen av organisasjonen som ledes av din sjef, den strategiske enheten du hører til, eller den delen av organisasjonen som du er medlem i og som har klare grenser.

Spørreundersøkelsen inneholder seks sett med utsagn. Hvert sett med utsagn har fire alternativer. Du skal fordele 100 poeng mellom alternativene avhengig av hvordan du mener din organisasjon er. Gi flest poeng til de alternativene som likner mest på din organisasjon. For eksempel, om du mener alternativ A stemmer veldig overens med din organisasjon, alternativ B og C midt på treet, og alternativ D nesten ikke i det hele tatt, så kan en mulig fordeling være 55 poeng til A, 20 poeng til B og C, og 5 poeng til D. Sørg for at summen av poengene alltid er 100.

Merk at du i første kolonne skal svare på utsagnene med utgangspunkt i hvordan du opplever at organisasjonen er NÅ. I neste kolonne skal poengene fordeles med tanke på ønsket situasjon i FREMTIDEN, altså hvordan du ønsker din organisasjon skal se ut noen år frem i tid.

Bakgrunn

Avdelingstilhørighet	TMBN	PBN
Hvilken avdeling tilhører du i dag? (sett kryss)		

Kulturkartlegging

1. Dominerende trekk ved organisasjonen Om du står fast: <i>Dersom den første delen av en påstand passer perfekt, mens den andre delen ikke gjør det, forsøk å finne ut hvilke deler av utsagnene som er viktigst i din organisasjon. Fordel poengene ut i fra denne vurderingen.</i>	Nåværende	Foretrukket
A; Organisasjonen er et veldig personlig sted. Den er som en stor familie. Det virker som om folk er åpne om seg selv.		
B; Organisasjonen er et dynamisk sted og har en entreprenørånd. Folk er villige til å ta en sjanse og ta risiko.		
C; Organisasjonen er svært resultatorientert. Man er opptatt av å få jobben gjort. Folk er svært konkurransepreget og oppnåelsesorientert.		
D; Organisasjonen er et svært kontrollert og strukturert sted. Det er hovedsak formelle prosedyrer som bestemmer hva folk skal gjøre.		
Totalt	100	100

2. Ledelse i organisasjonen	Nåværende	Foretrukket
<p><i>Om du står fast:</i></p> <p><i>Tenk på din nærmeste leder først. Tenk dernest på ledere høyere oppe i systemet, hvordan handler de, generelt sett? Hvis du ikke vet hva disse gjør, svar ut i fra din nærmeste leder.</i></p>		
A; Ledelsen i organisasjonen er generelt sett ansett for å veilede, tilrettelegge eller pleie		
B; Ledelsen i organisasjonen er generelt sett ansett for å oppmuntre til gründervirksomhet, innovasjon eller ta risikoer.		
C; Ledelsen i organisasjonen blir generelt sett ansett for å være seriøs, resultatorientert og pågående.		
D; Ledelsen i organisasjonen blir generelt sett ansett for å være opptatt av å koordinere, organisere eller at effektiviteten går på skinner.		
Totalt	100	100

3. Personalledelse	Nåværende	Foretrukket
<p><i>Om du står fast:</i></p> <p><i>Tenk på hvordan virksomheten behandler de ansatte. Hvordan rekrutteres ansatte, og hvordan klarer de å beholde de som er ansatt?</i></p>		
A; Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av teamarbeid, bred enighet og deltakelse.		
B; Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av individuell risikotaking, innovasjon, frihet og særpreg.		
C; Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av et stort oppgavepreget fokus, høye krav og faglig prestasjonsoppnåelse.		
D; Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av et trygt ansettelsesforhold, konformitet, forutsigbarhet og sosial stabilitet.		
Totalt	100	100

4. Organisatorisk lim	Nåværende	Foretrukket
<p><i>Om du står fast:</i></p> <p><i>Tenk på hva de ansatte synes er viktig, en felles verdi i virksomheten.</i></p>		
A; Det som binder organisasjonen sammen er lojalitet og gjensidig tillit. De ansatte er sterkt bundet til denne organisasjonen.		
B; Det som binder organisasjonen sammen er engasjement for innovasjon og utvikling. Det legges vekt på å være ledende på sitt felt.		
C; Det som binder organisasjonen sammen er vektlegging av prestasjoner, resultater og måloppnåelse.		
D; Det som binder organisasjonen sammen er formelle regler og retningslinjer.		
Totalt	100	100

5. Strategiske vektlegginger	Nåværende	Foretrukket
<p><i>Om du står fast:</i></p> <p><i>Tenk strategi generelt, men også de spesifikke målene for din enhet, både på kort og lang sikt. Hva er virksomhetens hovedfokus?</i></p>		
A; Organisasjonen vektlegger utvikling av kunnskap og ferdigheter. Høy tillit, åpenhet, og deltakelse er sentralt.		
B; Organisasjonen vektlegger tilegnelse av nye ressurser og nye utfordringer. Å søke nye muligheter og å teste ut nye ting er verdsatt.		
C; Organisasjonen vektlegger oppgavefokuset handling og måloppnåelse. Å strekke seg mot mål i tillegg til å ha en ledende plass i markedet er viktig.		

D; Organisasjonen vektlegger kontinuitet og stabilitet. Effektivitet og kontroll ved arbeidet er viktig.		
Totalt	100	100

6. Suksesskriterier	Nåværende	Foretrukket
<p><i>Om du står fast:</i></p> <p><i>Tenk på ansatte som har "suksess" i din virksomhet. Hva er det disse ansatte sier og gjør? Hvem blir verdsatt, for hvilke årsaker?</i></p>		
A; Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av utvikling av de menneskelige ressursene, teamarbeid, ansattes forpliktelse og de ansattes velvære.		
B; Organisasjonen definerer suksess på bakgrunn av å ha de mest unike og nyeste produktene og tjenestene, den er produkt/tjeneste-ledende og er en innovatør.		
C; Organisasjonen definerer suksess på bakgrunn av å være produktive og oppgavefokuserede, Mål og resultat er nøkkelen til suksess.		
D; Organisasjonen definerer suksess på bakgrunn av effektivitet, pålitelig levering, effektiv planlegging og kostnadslav produksjon er kritisk.		
Totalt	100	100

Vedlegg 2

Intervjuguide

1.0 OCAI

1.1 Dominerende trekk

Opplever du din avdeling som at den er et personlig sted, som en stor familie, hvor folk er åpne om seg selv? (PBN)/ Opplever du at din avdeling preges av å være svært resultatorientert. At man er opptatt av å få jobben gjort. Folk er svært konkurransepreget og oppnåelsesorientert (TMBN)

Hvorfor er det slik?

1.2 Organisasjonsledelse

Opplever du at ledelsen i din avdeling blir ansett for å være seriøs, resultatorientert og pågående? (PBN/TMBN)

Hvorfor er det slik?

1.3 Personalledelse

Opplever du at ledelse ovenfor ansatte i din avdeling preges av et oppgavepreget fokus, der det settes høye krav, og krav til prestasjonsoppnåelse? (PBN/TMBN)

Hvorfor er det slik?

1.4 Organisatorisk lim

Er det som holder avdelingen sammen er lojalitet og gjensidig tillit, og hvor de ansatte er sterkt bundet til denne avdelingen? (PBN/TMBN)

Hvorfor er det slik?

1.5 Strategiske vektlegginger

Er det slik at avdelingen din vektlegger utvikling av kunnskap og ferdigheter, høy tillit, åpenhet og deltakelse? (PBN)/ Er det slik at avdelingen vektlegger oppgavefokuset handling og måloppnåelse. Å strekke seg mot mål i tillegg til å ha en ledende plass i markedet er viktig? (TMBN).

Hvorfor er det slik?

1.6 Suksesskriterier

Opplever du at suksess i din avdeling defineres på bakgrunn av hvor produktive og oppgavefokuserte man er. At mål og resultat er nøkkelen til suksess? (PBN/TMBN)

Hvorfor er det slik?

2.0 Utvikling av organisasjonskultur

2.1 Hvor viktig, etter din mening er rekruttering og seleksjon av nyansatte til din avdeling?

2.2 Er det likhet mellom kravene som stilles til seleksjon og hvordan disse følges opp i din avdeling? Er det likhet mellom kravene som stilles til seleksjon og hvordan disse følges opp i brigaden? Hvis forskjeller, hva er disse og hvorfor tror du det er slik?

2.3 Er det i din avdeling en formell strategi for å sosialisere/ inkludere de nyansatte i avdelingen? Hvor viktig mener du denne er for at «nye» i din avdeling skal lære seg de formelle og uformelle reglene som gjelder i din avdeling?

2.4 Synes du at det utvikles en enhetlig kultur i din avdeling? Hvorfor er det slik?