



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Fra fortjenestemedaljer til fortjeneste på markedet

En studie om kunnskapsoverføringer fra militær til privat og offentlig Sektor

Amund Marius Jacobsen

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, STV-3901. Mai 2023

Forord

Veien til frem til fullførelsen av denne oppgaven har vært lang, mest sannsynlig lengre enn for de fleste. I en god stund har denne oppgaven vært min «trofaste følgesvenn» i bakhodet. Det føles derfor både forløsende, og samtidig litt vemodig å endelig komme til veiskillet hvor jeg og min følgesvenn skal gå hver vår retning. Den siste tiden har vært noe av den mest krevende og påkjennende tiden i mitt liv, men samtidig ville jeg ikke vært den foruten. Lærdommen og de rike opplevelsene dette siste året vil jeg ta med meg resten av livet.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Tor Christian Dahl-Eriksen, som har vært en god støtte igjennom denne prosessen. Gjennom denne tiden har han tålt en del telefonsamtaler og uanmeldte besøk på kontoret fra en til dels stresset student. Likevel har han alltid vært støttende og imøtekommende, dette setter jeg stor pris på. Videre vil jeg og takke familien, først min nære familie særlig mamma og min lillesøster Henriette. Henriette, og også Maj Brit må jeg trekke frem som gode støttespillere gjennom denne tiden, via både telefonsamtaler og gode tilbakespill.

Jeg vil og takke informantene mine som gjorde denne oppgaven mulig, dere har alle vært til stor hjelp. Denne oppgaven ville ikke vært mulig uten deres tid og velvillighet til å stille opp.

Avslutningsvis må jeg påpeke at denne oppgaven på ingen måte forsøker å idolisere krigsmakt og våpenbruk. Det som nå skjer i Ukraina, eksponerer oss hver dag for grusomhetene som følger bruken av militære maktmidler. I denne sammenhengen velger jeg å dele noen ord fra Sun Tzu, *The Art of War*, som uttrykker mine følelser bedre enn hva jeg klarer selv: «*War is like unto fire; those who will not put aside weapons are themselves consumed by them*» (Tzu og Griffith 2005:107).

Sammendrag

Militæret har eksistert ved siden av offentlig og privat sektor i over hundre år. Til tross for et århundre med sameksistens, har tilsynelatende ikke offentlig og privat sektor i stor grad latt seg inspirere av faktorer fra militæret. Denne generelle oppfatningen er velbegrunnet.

Forsvaret er en unik institusjon bygget opp for å sikre nasjonsforsvaret, utstyrt med fysiske virkemidler, eksempelvis ulike typer våpen. Likevel, som denne avhandlingen viser, finnes det forfattere fra det private næringslivet som lar seg inspirere av militæret. Det private næringslivet oppfordres til å tenke mer aggressivt, eksempelvis via adopsjon av militær terminologi, for å kunne lykkes mot konkurrenter på markedet. De foreslåtte idéutvekslingene mellom så ulike institusjoner inspirerte problemstillingen til denne avhandlingen: *I hvilken grad, og på hvilke områder kan noe av kunnskapen om strategi og ledelse, som anvendes i den militære sektoren, overføres til sivil sektor? Hva kan være til hinder for slik overføring?* I denne avhandlingen vil det innledningsvis bli fremvist teorier fra verkene til Nick Skellon og Chet Richards. Her fremlegges teorier om hvordan praksis fra militæret kan benyttes i konkurranseutsatte virksomheter. Gjennom translasjonsteoriene til Kjell Arne Røvik, og via en kvalitativ tilnærming, har deretter disse teoriene blitt studert og forsøkt etterprøvd. Den kvalitative dataen til denne avhandlingen kommer fra en gruppe bestående av fem informanter med ulike stillinger i privat og offentlig sektor. Deres uttalelse viser at Forsvaret har gitt dem unike forutsetninger, eksempelvis via ledelsespraksis, som har hjulpet dem i sine tidligere og nåværende stillinger. På en annen side viser datagjennomgangen også unike forutsetninger rundt tidligere offiserers militære bakgrunn, som kan ha vært til hinder for deres utøvelse av lederskap i det sivile.

1. Innledning.....	1
1.1 «Survival of the Fittest» markedets aggresjon	1
1.1.2 De militære forbildene	2
1.1.3 Problemstilling	3
1.2 Bakgrunn med kort presentasjon av eksisterende empiri.....	3
1.2.1 Den empiriske konteksten og dens mangler.....	3
1.2.2 Samuel P. Huntington og Morris Janowitz sine teoremer.....	4
1.2.3 Micha Popper og Rune J. Sørensen m. fl. sine avhandlinger.....	5
1.3 Den militære institusjon	7
1.3.1 «Adapt and Overcome»: en organisasjon i stadig endring.....	7
1.3.2 Lederskapet som kreves og dens utvelgelse.....	8
1.4 Kort om veien videre.....	9
2. Teori	11
2.1 Translasjonsteori: Fra Cicero til Røvik	11
2.2 Dekontekstualisering: Hvordan praksiser blir til ideer	12
2.2.1 «Pakking»: veien mot generalisering	13
2.2.2 «Løsrivning»: imitasjon av suksess	15
2.3 Kontekstualisering: Hvordan ideer blir til praksiser	18
2.3.1 Kontekstualiseringens arena: Hierarkiet og det som faller utenom	18
2.3.2 Kontekstualiseringens regler: Innskriving og omforming	20
2.4 Utfordringene ved kunnskapsoverføring.....	22
2.4.1 Viktigheten av gode oversettelser	23
2.5 Strategi som begrep.....	24
3. Metode.....	27
3.1 Innfallsvinkel til metode.....	27
3.2 Data på grunnlag av kvalitativ metode.....	29
3.3 Kontekst rundt informantene.....	30

3.4 Forløpet av intervjuene.....	32
3.4.1 Opptak av intervju	34
3.4.2 Transkriberingen	35
3.5 Tre refleksjoner til kvalitet	35
4. Empiri og Analyse.....	37
4.1 Reintroduksjon av problemstilling	37
4.1.1 Kort om kapittelets oppbygging	38
4.2 Dekontekstualiseringens vektskål	38
4.3 Nick Skellon sin «løsrielse»	40
4.4 Chet Richards sin «pakking».....	42
4.5 Hvorfor så disse Konsulentene?.....	45
4.6 Broen mellom de to hovedfasene	48
4.7 Fellene ved sammenligning.....	51
4.8 Klargjørelse til betraktninger	52
4.9 Del 1: Funn og betraktninger rundt lederskap.....	52
4.9.1 Første informant	53
4.9.2 Andre Informant.....	54
4.9.3 Tredje informant.....	55
4.9.4 Fjerde informant.....	56
4.9.5 Femte informant	57
4.9.6 Hvilken grad av militær ledelse benyttes	58
4.9.7 På hvilke områder blir militær ledelse benyttet	62
4.9.8 Hindringer rundt lederskapsoverføring	67
4.10 Del 2: Funn og betraktninger rundt strategi	69
4.10.1 Hvilken grad av militære strategier benyttes.....	69
4.10.2 På hvilke områder blir militære strategier benyttet.....	73
4.10.3 Hindringer rundt strategibenyttelse.....	76

5. Avsluttende refleksjoner	79
5.1 Videre forskning.....	81
Litteraturliste:	83
Vedlegg 1	86
Intervjuguide:	86
Vedlegg 2	88
Mal for Samtykkeerklæring:	88
Vedlegg 3	89
Skjermdump av Sikt sin vurdering:.....	89

1. Innledning

1.1 «Survival of the Fittest» markedets aggresjon

Organisasjoner er enheter som er i stadig endring, dette blir særlig påfallende i den private sektoren. Der kan selv ikke den minste virksomhet, trygt etablert i et beskyttet hjemmemarked regne med å unnslippe «faren» ved ikke å kunne tilpasse seg økt konkurranse. Et godt eksempel vil være hva som kan skje hvis en Starbucks åpner ved siden av den lokale kafeen. Denne økningen i konkurranse over både kunder og markedsandeler har nesten fått et darwinistisk preg hvor det er de som best tilpasser seg miljømessige forandringer, som har den beste sjansen for å overleve. En god illustrasjon på dette er hva som skjedde med mobilprodusenten Nokia. Nokia dominerte en tid mobiltelefonmarkedet, men klarte ikke å holde følge med konkurransen fra blant andre Apple Inc. og deres revolusjonerende nye mobilprodukter. Denne økningen i global konkurranse kan gi et inntrykk av at det er blitt en nødvendighet for organisasjoner i å finne nye, og bedre, strategier for å kunne skape profitt.

Den økte konkurransen på det globale markedet later til å ha ført til en adopsjon av mer aggressive terminologier, som vanligvis kun blir funnet i den militære sektoren. Retorikk som reflekterer dette, er eksempelvis «å gå på offensiven» eller «forsvare sine markedsandeler» (Skellon 1999:1). Overføringen av terminologier fra en så spesiell sektor som militæret er interessant, og er også noe som leder til en viktig forutsetning for denne avhandlingen: Overføringen av ideer fra en sektor til en annen.

Den sivile¹ og den militære sektoren har eksistert ved siden av hverandre i over hundre år; likevel virker det som næringslivet ikke i noen stor grad har latt seg inspirere av militæret (Richards 2004:29). En av årsakene er en utbredt forestilling, om at militæret er en så særegen sektor at strategiene som blir utviklet der ikke vil ha overføringsverdi til den sivile sektor. Militæret bekjemper for det meste sine motstandere med direkte fysiske virkemidler, for eksempel droner og raketter. Den sivile sektor må benytte seg av andre mykere virkemidler for å møte sine motstandere. Den økende globale konkurransen mellom virksomheter ser derimot ut til, i en viss grad, å ha forandret noe på denne oppfatningen. Det snakkes nå om en

¹ Samlebegrep for både privat og offentlig sektor. Tidvis gjennom avhandlingen vil samme terminologi bli benyttet.

«militarisering» av strategitenkning for sivile organisasjoner, hvor både begrep, og faktiske grep fra militæret inspirerer moderne strategilitteratur (Røvik 2009:171).

1.1.2 De militære forbildene

En av talsmennene for denne økte «militariseringen» av strategitenkningen for private virksomheter er Nick Skellon. Skellon argumenterer i sin bok *Corporate Combat: The Art of Market Warfare on the Business Battlefield* (2000), for at det er mye å lære fra militær tenkning. Skellon går så langt som å si at militær strategi burde ha vært obligatorisk i alle bedriftsskoler, og at direktører og aspirerende direktører ville profitert på dette (Skellon 1999:25-26). Skellon er en talsmann for en direkte benyttelse av strategier fra den militære sektor, med tanke på overføring til andre sektorer. En annen talsmann for uthenting av militære praksiser, er Chet Richards som i sin bok *Certain to Win. The Strategy of John Boyd, Applied to Business* (2004) har en annen tilnærming enn Skellon. Richards, inspirert av en tidligere amerikansk flyvåpenoffiser, viser til hvordan denne offiserens tanker rundt manøvreringsstrategi kan bli overført til private virksomheter. For Richards er det delkomponentene i suksessfulle strategier som er av interesse for den private sektoren (Richards 2004:14).

Strategier fungerer som verktøy for ledere i organisasjoner. For å kunne bygge videre på overførbarheten av kunnskap, vil denne avhandlingen også rette søkelys mot lederskap; da særlig ledere som blir utdannet i militæret, og som har gjort en karriereovergang fra militær sektor til sivil sektor. Gary Yukl og William Gardner III nevner i sitt verk *Leadership in Organizations* (2019) at overførbarheten av kunnskap fra en bransje til en annen er vanskelig, særlig hvis teknisk kunnskap er involvert (Yukl og Gardner III 2019:70). Det kan dermed tenkes at det finnes nok av utfordringer for en militært utdannet leder i sitt bytte av arbeidssektorer. Derimot snakker Skellon samtidig om hvordan en leder i militæret ideelt sett vil forsøke å samle opp så mye informasjon, om fienden, som mulig, før han så igangsetter en militær aksjon. Dette fordi generalen vet at motstanderen ikke bare vil kjempe tilbake, men også planlegge hvordan best å kunne gjøre dette (Skellon 1999:4). Skellon tar opp et interessant tema, de mulige mentale forskjellene imellom en militært utdannet leder, versus en sivilt utdannet leder. Rent hypotetisk skal en offiser kunne inspirere sine underordnede til, om nødvendig, å sette sine egne liv i fare for å gjennomføre et oppdrag. En leders evne til å kunne skape entusiasme og forpliktelser ved å vekke sterke følelser, er en viktig egenskap ved

ledelse (Yukl 2010:221). Ut fra dette kan det dermed tenkes at det eksisterer verdifulle egenskaper i militær ledelse, som også vil ha en nytteverdi i den sivile sektor.

1.1.3 Problemstilling

Utgangspunktet for denne oppgaven vil være å forsøke å se på overførbarheten av militært lederskap til sivil sektor. Samtidig vil en tidlig forutsetning være at militære strategier vil ha størst bruksområder i den private konkurranseutsatte sektoren. Dette er også noe denne avhandlingen vil prøve å se nærmere på. Ut fra tidligere forskning gis det et inntrykk av at dette er et felt som det er forsket lite på. Ved å rette fokuset mot kunnskapsoverføring og anvendbarheten av dette, kan jeg, ut fra det som er redegjort for så langt, utarbeide en problemstilling tilknyttet dette temaet:

I hvilken grad, og på hvilke områder, kan noe av kunnskapen om strategi og ledelse som anvendes i den militære sektoren, overføres til sivil sektor? Hva kan være til hinder for slik overførsel?

Utgangspunktet for å forsøke å besvare disse forskningsspørsmålene, vil være gjennom en kvalitativ studie av ledere med offisersutdanning, som har gått over fra militær til sivil sektor, og en gjennomgang av aktuelle teoretiske verk.

1.2 Bakgrunn med kort presentasjon av eksisterende empiri

1.2.1 Den empiriske konteksten og dens mangler

Når empirien rundt avhandlingens problemstilling, og det generelle temaet om militær ledelse kontra lederskapet som finnes i det sivile samfunn, skal belyses, må det poengteres at dette er et felt som det i utgangspunktet er forsket lite på (Sørensen et al. 2007:1). En av følgene av dette er at noe av den tidligere forskningen, eksempelvis Gry H. Pettersens masteravhandling², har hatt lite empiri å støtte seg på. Pettersen erkjenner selv at hun ikke vet om tidligere utførte empiriske sammenligninger mellom militære og sivile ledere (Pettersen 2007:2). Et resultat av dette er at når en velger å se på kunnskapsoverføringer som kan finnes mellom militær og sivil sektor, vil det empiriske kildematerialet³ kanskje fremstå noe manglende. Dette kan muligens gi inntrykket av at kunnskapsoverføringer rundt militære/sivile relasjoner kanskje ikke er særlig gjennomførbare, eller i det minste er fylt med

² Her refererer jeg til masteravhandlingen: *Den tydelige militære offiseren – en myte?* (Pettersen 2007).

³ Her menes det særskilt forskningsutgivelser, og teoretiske verker.

utfordringer. For andre derimot, som også denne avhandlingen vil ta utgangspunkt i, vil dette kanskje heller bety at dette er et tema som trenger mer oppmerksomhet. I hvert fall mer oppmerksomhet enn hva som har blitt viet den tidligere. Denne oppgaven vil forsøke å se på det aktuelle temaets validitet, og forsøke å bidra til den videre forskningen som det kan tenkes at det er behov for på dette området.

I det tidligere avsnittet ble mangelen på empiri rundt militære/sivile relasjoner påpekt; men selv om det er lite empiri, betyr ikke dette at det ikke eksisterer verk en kan trekke frem. Derfor vil de videre avsnittene forsøke å belyse noe av den aktuelle forskningen, som er gjennomført rundt dette temaet.

1.2.2 Samuel P. Huntington og Morris Janowitz sine teoremer

De unike forskjellene, og noe av samspillet, som eksisterer mellom lederskapet i den militære og sivile sektor, ble først analysert i to amerikanske verk. Disse verkene er: Samuel P. Huntington sin, *The Soldier and the State* fra 1957; etterfulgt av Morris Janowitz sin avhandling *The Professional Soldier - A Social and Political Portrait* (1960).

I sitt verk fra 1957, som var i spissen for studiet av sivil-militære relasjoner, tar Huntington for seg lederen som blir skapt i det militære systemet, og fordelene dette kan gi. Når en bestemt gruppe mennesker, er samlet over lang tid i et forholdsvis lukket system, utvikles en særegen offisers etikk; ledere får en unik kombinasjon av praktisk erfaring og utdanning. Videre får de også internalisert et sett av verdier, holdninger og oppfatninger, som Huntington benevnte som atferdsregler (Pettersen 2007:15). Ifølge Huntington søker militæret å bygge opp et selvbilde, blant annet gjennom en rekke symboler og symbolske handlinger, av en leder som går først i striden og gjerne ofrer seg for fedrelandet om nødvendig. Det er Forsvaret av nasjonen og demokratiet som skal fungere som en grunnmotivasjon for individet. Motivasjonen skal ikke være personlig velferd eller økonomisk gevinst (Sørensen et al. 2007:7). I det avsluttende kapittelet av *The Soldier and the State*, går Huntington faktisk så langt som å si at det amerikanske samfunnet burde bli mindre liberalt, og mer likt militæret i sine verdier og kultur (Nielsen 2012:373).

Janowitz, med sin bok, anses for å være motsatsen til Huntington. Der hvor Huntington argumenterte for hvordan det sivile samfunnet burde bli mer likt det militære, utfordret Janowitz denne teorien med et annet synspunkt på militær/sivile relasjoner. For han ville teknologisk utvikling, innføring av styringsprinsipper fra privat næringsliv, og nye oppdrag

for militæret, føre til at det motsatte ville forekomme. Forsvaret vil i stedet blir mer likt den sivile sektor. Janowitz mente at militæret kun er en del av en større sosial sammenheng, og altså ikke som det lukkede samfunnet Huntington forespeilet seg. For Janowitz var den heroiske krigeren som blir portrettert i militæret en utdøende art, mens det er de profesjonelle administratorene som er på fremmarsj (Sørensen et al. 2007:7). Nye oppdrag og nye styringsformer krevde nå at militære ledere utviklet flere ferdigheter, som tradisjonelt hadde vært forbundet med lederskapet en finner i sivil sektor (Pettersen 2007:17). For Janowitz var den militære organisasjonen og hierarkiet blitt for komplekst. Dette gjorde utøvelse av ledelse vanskeligere, og skillet mellom kommando og stab ville derfor etter hvert bli mindre synlig (Pettersen 2007:46).

1.2.3 Micha Popper og Rune J. Sørensen m. fl. sine avhandlinger

Huntington og Janowitz var de første som forsket på samspillet mellom det militære og sivile samfunnet. Av den forskningen som er gjort i tiårene etter disse utgivelsene, er Micha Popper sin forskningsartikkel: *Leadership in military combat units and business organizations: A comparative psychological analysis* (1996), verdt å nevne. I denne artikkelen retter Popper søkelyset mer mot lederskapet utøvd i ulike organisasjoner; primært mellom den militære og den private sektor, og hvordan de ulike psykologiske kontekstene mellom disse organisasjonene påvirker lederskapets atferd (Popper 1996:15). Popper poengterer hvordan en i private organisasjoner primært benytter seg av belønningssystemer for å utøve autoritet over sine underordnede: «Gi og ta». I den militære organisasjonen er det derimot et annet kraftig aspekt som påvirker en leders maktutøvelse: Muligheten for dødsfall, eller fysisk og psykisk skade av sine underordnede. Tidligere i denne avhandlingen ble det snakket om hvordan en militæroffiser ideelt sett skal ha evnen til å, om nødvendig, inspirere sine underordnede til å risikere sine liv. En leder i en kampenhet har derfor en viktig affektiv funksjon. Han skal kunne gi en respons på dype emosjonelle prosesser, og selv kunne skape emosjonelle prosesser. Med andre ord må en slik type leder adoptere en slags paternalistisk rolle for å kunne inspirere sine underordnede (Popper 1996:20). Popper poengterer hvordan ansatte i private organisasjoner mangler den type hengivenhet og dedikasjon som en kampenhet må ha for å kunne oppnå mål. Popper snakker her om skillet imellom den

instrumentale forpliktelsen⁴, opp mot den normative forpliktelsen⁵. Forskjellene mellom disse to typene forpliktelse, vises klart i skillet mellom privat og militær sektor. Ulikhetene i verdier og psykologiske behov mellom privat og militær sektor, fører ifølge Popper til at en militær offiser ikke lenger vil kunne projisere verdier til underordnede. Derfor må offiserer «nullstille» seg når de gjennomfører et karriereskifte mellom sektorer; årsaken til dette er som regel at offiserens sosialisering og selvkonsept ikke lenger matcher deres nye omgivelser (Popper 1996:21).

Popper fokuserte primært på det psykologiske aspektet i skillet mellom militært og sivilt lederskap. En mer generalisert studie i sammenligningen mellom disse to sektorene finner vi i Rune J. Sørensen, Gry Pettersen og Jo Inge Aambakks artikkel, *Militær ledelse, En sammenligning av ledelse i Forsvaret med ledelse i privat og offentlig sektor* (2007). Ved hjelp av blant annet intervju, søker de å analysere og sammenligne militær ledelse opp mot ledelse i både offentlig og privat sektor. Innledningsvis i denne artikkelen viser de interessante likhetstrekk fra militær ledelse opp mot sivil sektor. De poengterer videre hvordan ledere i militæret, akkurat som ledere i annen offentlig sektor, stilles ovenfor vage og komplekse målsettinger. Målsettinger som gjør det vanskelig å bedømme resultatoppnåelse, og hvor økonomiske belønninger spiller liten rolle for de ansatte (Sørensen et al. 2007:2). Videre, i situasjoner hvor en militær leder forbereder seg på å utføre skarpe oppdrag, kan de ikke være prosedyreorientert, og må være i stand til å selvstendige beslutninger under stressende situasjoner. I slike situasjoner vil militær ledelse være mer lik den type ledelse en finner i privat sektor, nemlig større vektlegging av den enkeltes leders prestasjoner, hvor resultatoppnåelse er bestemmende for videre karriere (Sørensen et al. 2007:7). Inntrykket fra denne artikkelen er at militær ledelse deler likheter med både offentlig og privat sektor. I selve ledelsesformen er det små forskjeller, som forskerne selv sier: «*Likhetene er mer iøynefallende enn forskjellene*» (Sørensen et al. 2007:10). Derimot nevnes også ulikhetene fra toppledelsen i Forsvaret, hvor den indre motivasjonen er sterkere enn i mellomledelsen i alle andre sektorer. Viktigheten av et meningsfylt arbeid er større, og eksterne motivasjoner er mindre betydningsfulle for toppoffiserene. De vektlegger det meningsfulle med sitt arbeid på likt nivå med andre offentlige ansatte i samme stilling, og mer enn sine kollegaer i private

⁴ En ansatt som jobber hardt, med insentivet til å bli belønnet for arbeidet (Popper 1996:21).

⁵ Forpliktelse som blir skapt av et individs personlige verdier, og som ikke nødvendigvis er bundet opp til belønninger (Popper 1996:21).

virksomheter (Sørensen et al. 2007:9). Dermed er kanskje ikke Huntingtons teoremer om den militære offiserens indre motivasjon blitt helt utdatert ennå.

1.3 Den militære institusjon

1.3.1 «Adapt and Overcome»: en organisasjon i stadig endring.

Siden denne avhandlingen vil dreie seg om lederskap tillært i Forsvaret, vil de neste sidene kortfattet forsøke å gi en kontekst rundt den militære institusjonen i seg selv, og lederskapet som blir skapt der.

Forsvaret er på ingen måte en ny institusjon. En eller annen form for organisert militærvesen har eksistert i Norge så langt tilbake som vikingtiden, til eksempel kongehirden og leidangen (Ersland et al. 1999:19-21). I sin kjerne er Forsvaret en organisasjon rettet inn mot territorielt forsvar, og helt frem til den kalde krigen var dette Forsvarets hovedrolle (Rottem 2007:40). Derimot har stadige endringer i det politiske klimaet, slik Sovjetunionens fall, og noe så nylig som den russiske invasjonen av Ukraina, tidligere hatt og gir fortsatt, ringvirkninger i Forsvarets oppgaverolle. Hvordan krigen i Ukraina vil påvirke militærets rolle er enda vanskelig å forutsi, men så langt bidrar allerede personell fra heimevernet til opptrening av ukrainske soldater (Hallingstorp 2022). Ut fra disse politiske hendelsene har det så langt vært Sovjetunionens fall som har ført til de største organisatoriske endringene i Forsvaret; til eksempel gikk Forsvaret fra å ha en aktiv krigsstyrke på rundt 130 000 menn på 70-tallet til en styrke på rundt 15 000 i 2009 (Børresen og Dørum 2023). Tallene i seg selv vitner om de voldsomme omleggingene militæret har gjennomført de siste femti årene; samtidig sier dette også noe om hvor stor påvirkning det politiske klimaet på verden har i både prioriteringer, og organiseringen av Forsvaret.

Det er ikke bare den politiske situasjonen i verden som påvirker Forsvarets rolle og organisering, men også den teknologiske. Forsvaret har de siste årene måttet gjennomgå en rekke omstillinger grunnet teknologiske nyvinninger, hvilket Morris Janowitz allerede i 1960 forutså kunne skje. Forsvaret må stadig kjøpe inn mer teknologisk avansert materiell som krever spesialisert kompetanse for å kunne betjenes (Sørensen et al. 2007:3). I denne konteksten kan eksempelvis internettets fremvekst siden 90-tallet nevnes. Dette er en teknologi som har hatt så stor påvirkning på samfunnet at det har ført til at Forsvaret har måttet etablere en helt egen gren, cyberforsvaret. Denne grenen har i oppgave å beskytte

Forsvarets informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) fra både sivile og militære aktører som utgjør en trussel (Forsvaret 2023).

Forsvaret har i større grad blitt en organisasjon som er dimensjonert for oppdrag utenfor sitt eget territorium, i motsetning til tidligere (Rottem 2007:40). Fredsbevarende og fredsopprettende oppdrag under regi av både Forente Nasjoner (FN) og North Atlantic Treaty Organization (NATO), har sendt norske soldater så langt som til Balkan og Afghanistan. Tanken bak denne økningen av internasjonale oppdrag er å vise allierte nasjoner at Norge også er villig til å gjøre en innsats der det er nødvendig. Igjen vil dette forhåpentligvis øke velviljen til andre land i å bistå Norge en gang i fremtiden om nødvendig. Med andre ord er deltakelsen i internasjonale oppdrag blitt et middel for Norge til å trygge nasjonal sikkerhet (Rottem 2007:43). Oppdragene til Forsvaret har altså vokst fra kun å møte og forutsi trusler fra den gamle østblokken, til å omfatte alt fra å forhindre miljøkriminalitet, til å beskytte datanettverk. Som Sørensen et al. påpeker: «*Forsvaret har fått et mer komplekst og diffust mandat*» (Sørensen et al. 2007:3). Ironisk nok er denne organisasjonen med sin opprinnelige rolle i å forsvare og føre krig, i stadig større grad opp igjennom de siste tiårene blitt omgjort til et politisk instrument for å fremme fred, demokrati og økonomisk utvikling (Sørensen et al. 2007:3).

1.3.2 Lederskapet som kreves og dens utvelgelse

En stor organisasjon i stadig endring, og som er pålagt en rekke kompliserte mandat, utgjør altså bakteppet for lederskapet som kreves for å drifte den. Når lederskapet i Forsvaret så skal belyses, må det først bli nevnt en viktig historisk hendelse, som førte til en rekke endringer i hvordan ledelse blir utøvd i militæret, nemlig Vassdalsulykken som fant sted 5. mars 1986. I denne ulykken forulykket 16 norske ingeniørsoldater i et ras da de skulle bygge en trasé gjennom Vassdalen i Nordland fylke. Troppssjefen forsøkte å få oppdraget avblåst, da det hadde gått skred der tidligere, blant annet ved å gå så langt som å true med ordrenekt. Til tross for dette ble oppdraget gjennomført, med et katastrofalt resultat (Johansen et al. 2019:25). Bakteppet for ulykken var en distinkt og begrensende lederfilosofi, med et rigid hierarki, hvor informasjon ble filtrert oppover kommandokjeden. En av følgene fra denne ulykken, var at Forsvaret startet et omfattende reformarbeid knyttet til lederskap. Den nye normen ble oppdragsbasert ledelse, hvor den enkelte leder ble mer selvstendig, og ble forventet å vise mer initiativ og handlekraft (Johansen et al. 2019:25).

Mer selvstendighet betyr også mer ansvar på den enkelte leder, og som nevnt tidligere, kan dette ansvaret innebære oppdragsløsning hvor underordnedes fysiske og mentale helse kan bli satt på spill. Den tidligere forsvarssjefen Harald Sunde ordla seg:

«Godt lederskap er avgjørende på alle nivåer i Forsvaret fordi omgivelsene, under sitt mest ekstreme, er preget av frykt, usikkerhet og kaos ... I kaosliknende situasjoner er det like sannsynlig at individer blir handlingslammet og at grupper går i oppløsning som at rasjonelle beslutninger, stridsevne og operativ handlekraft opprettholdes. Under slike forhold trer godt lederskap – eller mangel på sådan – frem i sin fulle tyngde.» (Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret, 2012:3).

Når en får innsikt i hva som kreves av militær ledere, blir det lettere å forstå hvorfor Forsvaret vektlegger lederrekruttering, og bruker mye ressurser i utdanningen og utviklingen av disse lederne. Forsvarets egne skoler rekrutterer unge aspirerende ledere, som regel gjennom en langvarig seleksjonsprosess. Noen av de viktigste egenskapene som da blir sett på er evne til å løse komplekse problemer, tenke abstrakt, og lære raskt gjennom erfaring. Seleksjonsmodellen til Forsvaret bygger på en trinnvis prosess. Søkere som ikke tilfredsstiller kravene på et gitt trinn, vil ikke bli testet ytterligere og får dermed ikke fortsette (Johansen et al. 2019:99). Ledelsesutdanningen er en unik kombinasjon av utdanning og praktiske erfaringer. Utdanningen foregår på krigsskolene, mens den praktiske siden av utdanningen foregår ute i feltet med de militære avdelingene (Pettersen 2007:15). Når en rekrutt så er ferdigutdannet fra krigsskolen, blir videre opprykk og karriere gjort avhengig av kvalifikasjonsprinsippet (Johansen et al. 2019:100-101). Som alle andre offentlige organisasjoner er militæret bundet av kvalifikasjonsprinsippet, som blant annet er nedsatt i rettspraksis, tilsier at den best kvalifiserte til en gitt stilling skal få den. Som poengtert tidligere er det særskilt kritisk for Forsvaret at rett person blir satt til rett jobb.

1.4 Kort om veien videre

Videre i denne oppgaven vil en først bli introdusert til teorikapittelet. I teorikapittelet vil jeg blant annet forsøke å belyse elementer fra translasjonsteori, og hvordan teorier herifra vil fungere som «teoretiske linser» for resten av avhandlingen. Teorien vil avsluttes med et delkapittel som omhandler strategi. Strategi er et begrep som vil bli brukt mye i denne avhandlingen - derfor kan det være fordelaktig å utdype dette begrepet samt faktorer ved det. Deretter kommer metodekapittelet som vil forklare hvorfor denne avhandlingen landet på en kvalitativ tilnærming. Kvalitativ metode har også noen svakheter ved seg - dette vil jeg også

forsøke å reflektere over ved å belyse enkelte svakheter. I metode kapitlet vil også informantene bli introdusert. Det vil også bli gitt litt kontekst til valget av nettopp disse individene, og så hvordan selve datainnsamlingen ble gjennomført.

Når dette er gjort vil en komme til den mest omfattende delen av denne avhandlingen: empiri og analyse kapitlet. I dette kapitlet vil jeg i første del se på utvalgt litteratur, og forsøke å vise hvordan disse avspeiler overføringer av militær kunnskap. Deretter vil jeg i andre del av kapitlet ha en gjennomgang av datamaterialet som er innsamlet fra informanter, og føre en drøfting på grunnlag av dette. Til sist kommer de avsluttende refleksjonene, hvor funnene vil bli forsøkt oppsummert. Forhåpentligvis vil jeg da være nok «utstyrt» til å kunne trekke noen konklusjoner på grunnlag av datamaterialet.

2. Teori

2.1 Translasjonsteori: Fra Cicero til Røvik

Siden denne avhandlingen vil omhandle kunnskapsoverføringer mellom organisasjoner, mer spesifikt fra militæret til sivil sektor, vil det bli nødvendig å trekke frem teori som omhandler temaet kunnskapsoverføring⁶. Tilnæringsmåten for dette, vil bli gjennomført ved å se på, og hente ut, translasjonsteorien som primært blir belyst i boken *Trender og translasjoner* (2007), av Kjell Arne Røvik. I denne boken poengterer Røvik hvordan den eldre og etablerte translasjonsteoretiske tilnærmingen, også kan anvendes når det kommer til å forstå kunnskapsoverføringer som skjer mellom organisasjoner (Røvik 2007:247). Der en oversetter forsøker å overføre kunnskapen som er formidlet i et dokument fra dokumentets utgangsspråk over til et annet språk, vil et individ i en organisasjon forsøke å gjøre en lignende gjenskaping av informasjon. Istedenfor språk er da informasjonen som individet skal overføre gjerne en praksis eller idé, fra en organisatorisk kontekst til en annen. I de neste avsnittene vil først den generelle translasjonsteorien, og dens relevans i generell forståelse av kunnskapsoverføring, bli fremhevet. Deretter vil begreper fra Røviks translasjonsteori bli fremhevet, særlig dekontekstualisering og kontekstualisering.

Translasjonsteori har røtter som går flere århundrer tilbake i tid. Allerede for to årtusener siden forsøkte den romerske skribenten Cicero (106-43 f.Kr.) å utvikle en allmenn teori om oversettelse (Røvik 2007:250). Etableringen av translasjonsteori som en selvstendig akademisk disiplin skjer derimot ikke før mot slutten av 1970-årene. I begynnelsen ble oversettelse så og si sett på som ensbetydende med å gjengi en litterær tekst fra originalspråket, til et annet språk. Utover 1980-årene foregikk det derimot endringer i dette feltet, hvilket blir omtalt som en «kulturdreining» (Røvik 2007:251-252).

Resultatet av denne dreiningen er at translasjonsteori vokser stadig mer frem som et flerfaglig samfunnsvitenskapelig forskningsfelt. Videre, som en effekt av denne dreiningen i translasjonsteorien, er endringen i bruken av begrepet translasjon. Translasjon når man omtaler kunnskapsoverføring i organisasjoner er ikke lengre kun metaforisk. Begrepet

⁶ Videre i denne teorien vil ulike begrep som, idé, praksis, konsepter, og oppskrifter. Bli benyttet i beskrivelsen av det samme fenomenet: Overføringen av kunnskap mellom organisasjoner.

translasjon beskriveer nå også overførselen av praksiser mellom organisasjoner (Røvik 2007:253-254), som Røvik selv sier:

«... «translation studies» etter ca. 1980 ikke lenger er en forskningstradisjon som er avgrenset til å studere oversettelser av språk ... Det er derimot et fagfelt som pretenderer at i prinsippet alle former for sosial kommunikasjon og ytringer kan forstås og studeres som translasjon – herunder også utvikling og distribusjon av organisasjonsideer» (Røvik 2007:254).

På grunnlag av det overnevnte vokser det fram en tidlig forventning til denne avhandlingen:

Teorier rundt translasjonsstudier, vil også kunne fungere som teoretiske «linser», som kan brukes i forsøket på å forklare kunnskapsoverføringen, som foregår fra militær sektor over til sivil sektor.

Mye av fokuset videre i denne teoridelen vil på grunnlag av dette, benytte seg av translasjonsteori. Dette i et forsøk på å forklare kunnskapsoverføringer mellom organisasjoner. Det vil samtidig bli forsøkt å belyse hvem det er som utfører disse overføringene.

2.2 Dekontekstualisering: Hvordan praksiser blir til ideer

I den språklige translasjonsstudien hersker det flere oppfatninger om oversettbarhet. En av disse oppfatningene er at hvis man fjerner ulikhetene som kommer med språk, vil man som regel finne de samme meninger og ideer representert i alle språk. I organisasjonsteori finner man en liknende oppfatning som sier at organisasjoner stort sett er like systemer, preget av stort sett de samme utfordringene. I teorien vil derfor ideer rundt organisering og ledelse kunne overføres mellom slike sammenfallende systemer (Røvik 2007:257-258). Forutsetningen for denne overførselen er at man kan bruke rasjonelle teknikker, og samtidig lykkes i å oppdage den mest ideelle praksisen man ønsker å overføre. Dette foregår gjennom en rasjonell prosess, der den som oversetter søker å skaffe seg gode kunnskaper om ideene, og virkningsmekanismene i den aktuelle organisasjonen som ønskes kopiert. Deretter må oversetteren makte å gjenskape disse aspektene så nøyaktig som mulig i sin egen organisasjon (Røvik 2007:248).

Med begrepet dekontekstualisering menes tilfeller der en praksis eller en idé identifiseres i en organisasjon, og blir forsøkt tatt ut av denne sammenhengen og omformet for å kunne bli

overført til andre organisasjoner (Røvik 2007:260). Selve dekontekstualiseringsprosessen, består av to hovedfaser: «Løsrivelse», en lokalisert, konkret praksis forsøkes å bli gitt en idemessig representasjon for å kunne overføres til andre virksomheter; mens den andre fasen «pakking», er en form for generalisering av ideer og praksiser, hvor praksisen omformes for å gjøre den mindre kontekststøttet, og dermed mer overførbart. Skillet mellom disse to fasene er analytisk, og i praksis er det ofte glidende og uklare overganger mellom disse to (Røvik 2007:261). Løsriving og pakking vil bli videre belyst i et forsøk på å kunne forklare teorien rundt dekontekstualisering. Innledningsvis, vil pakking først bli sett på⁷.

2.2.1 «Pakking»: veien mot generalisering

Organisasjonsideer gjennomfører virksomheter. Organisasjoner bør fremstå moderne, og utfylle normen om at de alltid etterstreber å bli bedre, derfor lar som regel organisasjoner seg begeistre av populære oppskrifter som sirkulerer rundt (Røvik 2007:16-17).

Organisasjoner tar til seg og prøver ut en rekke oppskrifter på ideer og praksiser, og tester så disse ut. Ofte er ikke disse virksomheten særlig opptatt av å få tak i god dokumentasjon på hvordan de virker i praksis. Som oftest lar man seg overbevise av andre faktorer, som for eksempel suksesshistorier fra andre organisasjoner. Disse historiene fungerer som god nok dokumentasjon (Røvik 1998:71). Tidligere har det blitt nevnt at «pakking» er en form for almennisering av en i utgangspunktet kontekstbasert idé eller oppskrift (Røvik 2007:22). Med «pakking» forsøker man altså å identifisere, og omjustere, populære oppskrifter slik at de kan brukes i sin egen virksomhet. I sin bok *Moderne Organisasjoner - Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet* (1998) har Kjell Arne Røvik identifisert en rekke fellesnevner ved populære oppskrifter⁸. Fellesnevner som bidrar til å forklare hvordan organisasjoner identifiserer disse gode oppskriftene, og hvordan disse blir så generalisert, til å passe inn i en annen organisasjonskontekst; hvordan de med andre ord «pakkes».

Det første som bidrar til spredningen av en organisasjonsoppskrift er *sosial autorisering*. Oppskriften burde kunne knyttes opp til et sterkt forbilde. Med sterkt forbilde menes

⁷ Teorien rundt begrepet «pakking» vil bli hentet ut Kjell Arne Røvik sin: *Moderne organisasjoner* fra 1998. Selv om begreper, som dekontekstualisering og «pakking» ikke konkret benevnes i dette verket, mest sannsynlig fordi teorien da ennå ikke var ferdig utarbeidet. Referer Røvik selv til denne boken, for å kunne beskrive «pakking» (Røvik 2007:261). Derfor vil det som fremlegges rundt «pakking», ha et forbehold om at det vil bli tolket fra en annen kontekst.

⁸ Fellesnevnerne som vil bli nevnt i denne sammenhengen er: *Sosial autorisering, teorisering og produktivering*. De resterende: *Tidsmarkering, harmonisering, dramatisering og individualisering*, sier mer om hva det er som gjør oppskriftene populære, og skaper appell.

enkelpersoner eller organisasjoner som har forbildestatus i en større eller mindre gruppe med organisasjoner; et slags autorativt sentrum (Røvik 1998:72). En av årsakene til dette, er at ved å knytte seg opp til en organisasjon som innehar en forbildestatus, signaliserer en til sine omgivelser et ønske om å bli oppfattet som en lignende organisasjon. En annen årsak er at ved å kopiere en oppskrift fra en mer vellykket organisasjon, håper man på fremgang for sin egen virksomhet (Røvik 1998:73).

I *teorisering*, eller *universalisering*, blir komplekse og ulike virksomheter omgjort til det som oppfattes som relativt like enheter (Røvik 1998:84). Likhetene mellom organisasjoner blir fremhevet, og ulikhetene blir dempet ned. Konkrete virksomhetsplaner, hvor det hersker ulikheter mellom organisasjoner, blir dratt over til «idéplanet», hvor de så kan bli oppfattet som mer like (Røvik 1998:84). Teorisering medfører blant annet «av-materialisering» og «av-lokalisering» av virksomheter. Først blir konkrete virksomheter gitt en felles idémessig representasjon, ved å bli designert under begrepet «formell organisasjon». Dette skjer uavhengig av virksomhetens formål, teknologi og produktutvikling, samstilt med andre organisasjoner. Når man så har skapt et felles begrep for organisasjonen opp mot andre virksomheter, blir det også nedtonet hvor i verden bedriften befinner seg, altså «av-lokalisering» (Røvik 1998:85). Ved å gå igjennom disse stegene, blir det enklere for de ulike virksomhetene å forestille seg at de er tilnærmet like formelle organisasjoner. Denne formen for forenkling og abstraksjon gjør at det fester seg en forestilling om et samfunn av globale organisasjoner, som innehar tilnærmet like enheter (Røvik 1998:85). Når så denne forestillingen er lagt, er det ikke dermed sagt at organisasjonsoppskrifter vil passe like godt inn i alle virksomheter. Oppskriftene må også teoriseres, slik at de kan oppfattes å passe inn som elementer i formelle organisasjoner. Dette gjøres ved å insistere på at oppskriftene er basert på årsak-virkning relasjoner, som man antar er lik i de fleste organisasjoner (Røvik 1998:85-86). Skulle derimot slike oppskrifter vise seg å ikke passe inn i en formell organisasjon, blir dette gjerne bortforklart. Forutsetningen om at organisasjonsoppskrifter kan brukes ved hell i alle typer formelle organisasjoner, stilles det stort sett aldri spørsmål om (Røvik 1998:87).

Tanken om at organisasjoner stort sett er like systemer preget av de samme utfordringene, samt teorisering, og fremveksten av ulike organisasjoners identifisering som formelle organisasjoner, er alle vesentlige punkter. Punkter som gir grobunn for en ny forventning til denne avhandlingen:

Selv om militær sektors operasjonsområder, er svært ulikt alle andre organisasjoner. Vil det kanskje eksistere praksiser hvor ulikhetene kan bli tonet ned, og trukket over til «idéplanet», for så å kunne bli benyttet i andre organisasjoner.

Et resultat av virksomheters identifisering som formelle organisasjoner, er fremveksten av en oppfattelse om at man vil ha mye til felles med andre formelle organisasjoner. Dette skaper et stort marked for ideer. (Røvik 1998:88). Det som bestemmer hvordan en enkelt oppskrift vil klare å skille seg ut i dette markedet, og dermed bli spredt mellom flere formelle organisasjoner, er hvor godt man har lyktes med å *produktivere* den enkelte ideen. Sagt med andre ord, hvor godt har man klart å gjøre en idé til et salgbart produkt? Fire viktige elementer inngår i en oppskrifts produktivering: **1).** Den bør være formulert som et lett kommuniserbart budskap. Mange ideer konkurrer om bedriftslederes oppmerksomhet; derfor må en oppskrifts budskap være klart og enkelt, og det må kunne skape et kortfattet, men godt uttrykk (Røvik 1998:88-91). **2).** Informasjonen rundt oppskriften, som presenterer og markedsfører den bør være lett tilgjengelig for mulige kunder. (Røvik 1998:90-91). **3).** Oppskriften bør være brukervennlig, og den må kunne tas i bruk uten at for mye tilpasning og tidsbruk skal være nødvendig. Tid er tross alt penger, og derfor må den kunne implementeres uten for mye tidsspille. (Røvik 1998:91). **4).** Oppskriften bør kunne vise en nytteeffekt til kunder, som vil gjøre ressursbruken, og tidsbruken som behøves verdt det når den tas i bruk. Grunnleggende i all markedsføring er evnen til å kunne selge et produkt; ofte blir det hevdet at organisasjonen kan øke sin egen anseelse ved å innføre oppskriften. Hvor lang tid det tar før alle nytteeffektene inntreffer er mer uklare. Det blir som regel poengtert at organisasjoner må være tålmodige, og at produktene ikke vil være en kjapp løsning, men noe som trenger tid på å vokse (Røvik 1998:92-93).

2.2.2 «Løsrivning»: imitasjon av suksess

Løsrivelse forklares som at en lokalisert konkret praksis⁹ i en organisasjon, forsøkes å bli gitt en idemessig og språklig representasjon, for å kunne bli overført til andre organisasjoner (Røvik 2007:22,261). Løsrivelse er et viktig aspekt ved kunnskapsoverføring, som ofte blir drevet frem av en organisasjons forsøk på å imitere suksessen til andre vellykkede organisasjoner (Røvik 2007:261). Slike praksiser som ønskes overført kan sjelden

⁹ Kunnskapsbaserte og rutiniserte utførelser av et sett arbeidsoppgaver. Praksis omfatter manuelt så vel som intellektuelt arbeid (Røvik 2007:261).

bli flyttet rent fysisk¹⁰. I stedet må overføringer av vellykkede praksiser foregå ved å forsøke å gi praksisene en idémessig representasjon. Konseptene blir altså konseptualisert, de får et språklig uttrykk og kan beskrives (Røvik 2007:262). Å oversette slike praksiser kan være svært vanskelig. En oversetter av praksiser må kunne sikre seg at de har identifisert og fått med seg det vesentligste ved praksisen, også de aspektene som antas å være avgjørende for suksess, og som de ønsker å imitere videre (Røvik 2007:262). Særlig er det tre faktorer som påvirker hvor oversettbart praksiser vil være: **1). Eksplisitet:** Hvor kodifisert og språkliggjort praksisen er til å kunne gjøre den identifiserbar og kommuniserbar. Praksis kan nemlig være eksplisitt, det vil si vanskelig å kommunisere og formalisere. Et eksempel på dette vil være personers tekniske ferdigheter innad i virksomheten. **2). Kompleksitet:** Dess mer komplisert teknologi som benyttes i en organisasjon er, og jo flere mennesker som er involvert, dess mer utfordrende blir en praksis å imitere. **3). Innvevdhet:** Hvorvidt og hvor sterkt en praksis er forankret i sin organisatoriske eller utenomorganisatoriske kontekst (Røvik 2007:262-264).

Det overnevnte viser at det kreves dype kunnskaper til organisasjonen som oversetteren ønsker å hente praksiser fra. Ut fra dette dannes en tredje forventning:

Løsriving vil være mer krevende, enn pakking av praksiser fra militæret.

Den militære institusjonen har flere faktorer ved seg som særlig gjør løsriving av praksiser vanskelig. Militæret omtales ofte som et isolert miljø, og praksisene i militæret er nok blant annet preget av sterk innvevdhet, for ikke å nevne kompleksitet. Alt dette bidrar til at det forventes, at en almennisering av militære kunnskaper vil være nødvendig før praksiser kan bli overført.

Rundt delen av dekontekstualisering hvor praksiser blir oversatt til overførbare ideer, skal man videre belyse to hovedstrategier: *Uthenting* og *utbringning*. Forskjellene her er blant annet hvem oversetterne er, i forhold til praksiser som skal oversettes, og hvilke regler som vanligvis anvendes (Røvik 2007:265). Den første som vil bli nevnt er uthenting, hvor oversetterne som skal overføre en praksis, kommer fra utsiden av organisasjonen de vil oversette fra. Motivene til disse oversettelsene kan være mange, og også tilfeldige. Eksempelvis kan en besøkende til en virksomhet bli gjort oppmerksom på en velfungerende praksis, som kan ha en overføringsverdi. Uthenting er altså noe som blir gjort av aktører

¹⁰ Her menes fysiske aspekter ved organisasjonen, som organisasjonens rutiner, personale og maskiner.

utenfra, eksempelvis benchmarkingsinstitusjoner, som søker etter de beste prestasjonene, og faktorene som ligger bak. De fleste av disse aktørene deler den tidligere nevnte grunnforestillingen om at de fleste organisasjoner er like, og i prinsippet kan derfor «beste praksiser» overføres til andre organisasjoner (Røvik 2007:266-267).

Uthenting er den ene formen av «løsrivelse», den andre er *utbringing*. Utbringing av organisasjonelle praksiser blir utøvd av ett, eller flere individer med bakgrunn i praksisutøving i en bestemt organisasjon. Via foredrag, presentasjoner og lignende, formidler så dette individet denne praksisen videre på arenaer utenfor organisasjonen (Røvik 2007:270).

Til forskjell fra uthenting vil altså en utbringer, ha førstehåndskunnskap om praksisen hen ønsker å oversette. Denne kunnskapen kan være enten indirekte¹¹ eller innsidebasert¹².

Utbringing er blitt en svært vanlig måte å oversette praksiser til ideer på, gjerne via profesjonelle kurs og lignende (Røvik 2007:270). Hvilke praksiser er det så utbringere som regel forsøker å oversette til idémessige representasjoner? I verket *Trender og translasjoner* (2007) har Kjell Arne Røvik fremsatt fire hypoteser i å kjennetegne hvilke praksiser det er som oftest blir dekontekstualisert: **1).** Praksisens effekter: De fleste praksisene fremstår vellykkede; de har altså hatt gode virkninger på organisasjonen. **2).** Praksisens alder: Praksisen som blir presentert, er ikke for gammel; den må være ny og bedre enn de gamle løsningene. **3).** Praksisens autoritet: Hvem det er som står bak praksisen er viktig; er det en ansett autoritetsperson eller et firma hjelper dette. **4).** Praksisens oversettbarhet: Hvor vanskelig, eller hvor lett, det er å lage en idémessig representasjon av en praksis. Dess mer komplisert en slik praksis er å oversette, dess mer sannsynlig er det at den utbringes istedenfor å uthentes. Dette fordi det kreves en fagkyndig med førstehåndskunnskap for å kunne oversette praksisen (Røvik 2007:276-280).

Utbringere er formidlere av praksiser som de selv ofte har bidratt i å utvikle. Når en utbringer formidler sin egen kreasjon, så formidler hen også indirekte sitt eget omdømme. Derfor vil ikke en utbringer være nøytral i sin oversettelse, i motsetning til vanlige språktranslatører (Røvik 2007:284). Hvordan en utbringer transformerer praksis til idémessig representasjon

¹¹ Kunnskap som utbringeren kan ha tilegnet seg om organisasjon og praksis, fra kilder utenfor vertsorganisasjonen hen ønsker å oversette fra. Dette kan være utdanning, eller tidligere arbeidslivserfaringer (Røvik 2007:281-282).

¹² Erfaringer og kunnskaper fra selve vertsorganisasjonen. Denne kunnskapen gir mer autoritet som formidler på eksterne arenaer, da utbringeren får en status som «innsider». De har altså vært svært involvert i sin respektive praksis (Røvik 2007:282-284).

kan også være ulikt. Her skiller man særlig mellom konkret og abstrakt. Ved en konkret fremstilling av praksis gjengir man så nøyaktig som mulig, hvordan praksisen fungerer i organisasjonen, og forholdene rundt den; i en abstrakt fremstilling blir den konkrete vertsorganisasjonen, og praksisen i den, mer trent i bakgrunnen. I stedet blir da mer generelle begreper, teorier og prinsipper, fremhevet. De fysiske aspektene ved vertsorganisasjonen tones ned, altså foregår det en *avmaterialisering* (Røvik 2007:288-289). En utbringer er sjeldent involvert i implementeringen av det de formidler, til andre organisasjoner. En utbringer praktiserer altså dekontekstualisering, men sjeldent kontekstualisering (Røvik 2007:287). Hva som menes med dette er noe de neste avsnittene vil se mer på.

2.3 Kontekstualisering: Hvordan ideer blir til praksiser

Kontekstualisering defineres som når ideer, som i ulik grad representerer en praksis fra en bestemt kontekst, blir forsøkt introdusert i en ny organisatorisk kontekst (Røvik 2007:293). Kontekstualisering vil være det motsatte av dekontekstualisering; der man før var opptatt av å identifisere og trekke ut gode praksiser, og omgjøre dem til ideer, er nå fokuset rettet mot hvordan ideer blir omgjort til praksiser. Praksiser som kan brukes i ulike organisasjoner. Ideer som blir introdusert i organisasjoner, kommer som regel inn i en kontekst komplisert av kultur, rutiner, prosedyrer, materialer osv. Dermed kan en idé bli preget av konteksten den introduseres inn i, like mye som den selv ønsker å prege konteksten (Røvik 2007:293). Ideer, som tidligere nevnt, kan også komme inn i en organisasjon som konkrete idémessige representasjoner. Andre ganger vil de derimot være såpass generalisert at koblingen til den originale konteksten er blitt utydelig (Røvik 2007:293). Videre vil det bli sett på hvilke regler som blir fulgt når en idé kontekstualiseres, med andre ord hvor stor frihetsgrad en oversetter har, og tar, når hen kontekstualiserer. Samtidig vil de ulike arenaene som utfører kontekstualiseringen, også ha en effekt på implementeringen. Disse to aspektene, reglene og arenaene, vil videre være hovedfokuset i å forsøke å forklare kontekstualisering.

2.3.1 Kontekstualiseringens arena: Hierarkiet og det som faller utenom

Den hierarkiske oversettelseskjeden springer ut fra modernistisk-rasjonalistisk tenkning (Røvik 2007:294). Denne oversettelseskjeden prøver å basere seg på forutsetningene om hvem som er de sentrale aktørene, samt hvor de sentrale arenaene vil være, når ideer skal tas inn i en organisasjon. Denne oversettelseskjeden baserer seg på fem argumenter og

antakelser¹³: **1).** Nye ideer og oppskrifter kommer i hovedsak fra ledelsen i toppen av en organisasjon. Ideer forløper seg deretter vertikalt nedover i organisasjonens struktur. Dermed utgjør ledelsen den viktigste kraften til oversettelse og spredning av oppskrifter i en organisasjon. **2).** Det hersker en forventning om at ledelsen til enhver tid vil ha oversikt over problemer og utfordringer i organisasjonen. Dermed blir ideer som ledelsen velger ut for oversetting oppfattet som verktøy i å kunne løse utfordringer. **3).** Toppledelsen vil ha klare planer for hvordan ideer skal implementeres. Dette betyr at det vil være begrensede friheter for underliggende aktører og grupper i hvordan man oversetter og lager lokale versjoner av konseptene som introduseres. **4).** Kontekstualiseringen av ideen foregår sekvensielt. Dette betyr at prosessen starter i toppen av organisasjonen, og beveger seg så i en nedadgående serie av oversettelser i strukturen. På turen nedover blir oppskriften ytterligere tilpasset og oversatt. **5).** Abstrakte ideer blir mer tydeliggjort etter hvert som de beveger seg nedover organisasjonen. Oppskrifter blir i større grad omgjort til lokale versjoner (Røvik 2007:294-295).

Den hierarkiske oversettelseskjeden forklarer noe av prosessene som foregår når ideer skal implementeres i en organisasjon, men ikke alle. Noen observasjoner viser at enkelte prosesser rundt implementeringen av ideer, ikke nødvendigvis blir like godt beskrevet, og faller utfor den overnevnte oversettelseskjeden (Røvik 2007:295). Hvorfor dette så er tilfelle skal belyses videre: For det første trenger ikke en oppskrift å være strengt hierarkisk. Gjennom eksterne utviklingsarenaer, blir aktører i virksomheter utsatt for populære organisasjonsideer utenfor sin egen organisasjon. Derfor vil enkelte ideer komme inn i en virksomhet, ikke ovenfra og ned, men direkte fra «utsiden» av organisasjonen (Røvik 2007:295-297). For det andre finnes det ikke nødvendigvis en «masterversjon» av en oppskrift i organisasjonen. I en virksomhet er det lettere for ledelsen å ha kontroll over de materielle aspektene ved organisasjonen. Det som utvikles på idéplanet i en virksomhet er mer utfordrende å ha kontroll på. Derfor vil ofte en oppskrift, som blir introdusert av ledelsen bli omgjort til lokale versjoner nedover i hierarkiet (Røvik 2007:297-298). For det tredje påpeker observasjoner at oversettelser ikke alltid forløper seg som en rettlinjert prosess ovenfra og ned; av og til kan den også bevege seg i en spiral. Enkelte ganger vil ideer veksle mellom abstrakte og mer materialiserte former.

¹³ Navnene på disse antakelsene er: 1). Top-down orientering, 2). Problemløst søking etter løsninger, 3). Begrenset frihet til oversettelse, 4). stimulus-respons-basert sekvensialitet, 5). Fra det abstrakte til det konkrete (Røvik 2007:295).

Praksiser kan bli løsrevet flere ganger, og blandet med nye inspirasjoner, før de igjen blir implementert i samme organisasjon (Røvik 2007:298-300).

2.3.2 Kontekstualiseringens regler: Innskriving og omforming

Innskrivningsregler omhandler hvordan ideer blir utstyrt med ulike lokale «markører». Disse markørene forsøker å gjøre ideen gjenkjennbar, og samtidig bli knyttet til den lokale konteksten. Slike markører, også kalt innskrivningsregler, blir videre delt i to: Regler for *lokalisering*, og regler for *tidsmarkering* (Røvik 2007:301). Regler for *lokalisering* er en felles betegnelse for prosesser hvor organisasjonelle ideer blir formidlet med stadig flere referanser til det lokale. Slike lokale referanser kan være av mange slag, blant annet kan det være lokale aktører og deres tidligere løsninger og erfaringer. Denne lokaliseringen kan både være planlagt og uplanlagt. Som regel er den uplanlagt når det spontant lages fortellinger som putter lokale referanser opp til en idé. Når lokaliseringen derimot er planlagt er det gjerne på bakgrunn av aktører som ønsker å utvikle et felt eller sektor med en spesifikk versjon av en idéstrømning (Røvik 2007:302). Regler for *tidsmarkering* skjer når en globalisert idé blir forsøkt gitt en lokal historie. Ved å tidsmarkere en idé forsøker man å skrive ideen inn i en lokal tid. Det er flere måter å gjøre dette på; en av disse kan være ved å forsøke å gi en idé en lokal historie. Å gi en idé en lokal historie, kan gjøres ved å fortelle at det oppsto et lokalt problem, som gjorde at ledelsen dermed fant og adopterte en aktuell idé, som løsningen på problemet. En slik måte å rettferdiggjøre adopsjon av ideer, er brukt mye. Dette fordi ledelsen ikke vil bli sett på som «moteløver», som griper etter en idé bare fordi den er populær (Røvik 2007:303). I stedet vil ideen bli adoptert som en nødvendig løsning på et problem. Når en idé så blir skrevet inn i en lokal tid, kan dette også forespeile at man vil gi den en lokal fremtid. Eksempelvis kan ideen bli tatt i betraktning som virkemiddel i langsiktige planer for organisasjonen. Et annet punkt som er verdt å nevne, er at når en idé tidsmarkeres i lokal historie, vil dens referanser til internasjonal historie, bli færre, eller forsvinne helt (Røvik 2007:304).

Til sist i kontekstualisering vil det bli sett på *omformningsregler*. Med omformningsregler forsøker man å se på i hvilken grad ideer blir omformet når de flyttes mellom organisatoriske kontekster. Her særlig fokuseres det på hvor mange frihetsgrader en oversetter har i sin oversettelse, men også hvor mye friheter en oversetter tar seg. Noen ganger er ikke alltid intensjonen å gjenskape en idé nøyaktig. Av og til vil ideen være mer som en inspirasjonskilde i utviklingen av en ny og annerledes idé, for bruk i en annen organisatorisk

kontekst (Røvik 2007:306). Røvik plasserer reglene for en oversettelses omforming¹⁴ inn i tre moduser: 1). *Reproduserende, modifierende og radikale* (Røvik 2007:307). **1).** Den *reproduserende* modus representerer det eldste synet på generell translasjon, nemlig at et verk skal være gjengitt, så nøyaktig som mulig i forhold til originalen. Faktorer i hvor lett en praksis så kan kopieres avhenger av konteksten praksisen befinner seg i. Tidligere i teorikapittelet, blir det snakket om organisasjoners eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet. Disse tre faktorene avgjør også hvor lett eller utfordrende det blir å kopiere en idémessig representasjon av en praksis. Dess mindre omformbar en praksis er, dess større sjanse vil det være for at den blir kopiert¹⁵ (Røvik 2007:310). **2).** Den *modifierende* modus tar en mer pragmatisk tilnærming enn kopiering. Her prøver man å balansere mellom det å være tro mot den opprinnelige ideen, opp mot hensynet til at den må modifieres for å kunne benyttes. Dette kommer til uttrykk gjennom to oversettelsesregler: addering og fratrekking. Når man adderer gjør man det som oversettes mer eksplisitt enn originalen, elementer blir lagt til for å gjøre den mer tydelig. Når man fratrekker, til motsetning, dempes ned elementer som finnes i en oversettelse; den blir gjort mer implisitt enn eksplisitt (Røvik 2007:311-313). Addering og fratrekking vil enten være rasjonelt strategisk styrt, eller utført uintendert. Med rasjonelt strategisk menes det, at man på en moderat måte omformer ideer når man benytter seg av addering eller fratrekking. Dette for å unngå at endringene som kommer med addering eller fratrekking blir for omfattende og dermed ressurskrevende for organisasjonen. Det er ikke heller alltid ledelsen i en organisasjon vil ha tid til å sette seg grundig inn i en idé som skal oversettes; dermed kan elementer bli lagt til, eller fjernet uintendert fra oversettelsen (Røvik 2007:313-315). **3).** Den *radikale* modus, er motsetningen til kopiering; oversetteren er ubundet av konsepter og suksessoppskrifter. I stedet for å følge en oppskrift slavisk, bruker de heller disse som inspirasjon, og tar seg så friheter når de utformer lokalt tilpassede varianter (Røvik 2007:315). Adopterende organisasjoner kan i mange tilfeller innvilge seg selv frihetsgrader, i hvordan de forholder seg til andre sine praksiser og oppskrifter (Røvik 2007:316). Dermed står de mange ganger fritt til å kombinere, og blande inn elementer slik at en oppskrift vil fremstå lokal og egenartet. Hvor vanskelig det er å oversette en oppskrift kan i tillegg diktere hvordan den vil bli omformet. Dess mer komplisert en oppskrift er, dess større sjanse er det for at den vil gå igjennom en radikal modus. Når den også er svært omformbar,

¹⁴ Fra ingen eller svak omforming av en oversettelse, til betydelig omforming av en oversettelse.

¹⁵ En praksis blir mindre omformbar, hvis den f.eks. er knyttet opp til statlige regler «slik må den brukes», også en praksis sin avhengighet av materiale innslag, som it-programmer, kan og avgjøre omformbarheten.

det vil si ikke bundet av komplekse praksiser, eller lover og regler, øker sjansen for at oppskriften vil gjennomgå radikale transformasjoner (Røvik 2007:317).

Fra translasjonsteori dannes det en siste forventning rundt teorien en finner fra kontekstualisering. Siden deler av denne oppgaven vil basere seg på data innhentet fra informanter¹⁶, og disse er, i sin stilling som ledere, drivkraften bak implementering av oppskrifter, kan det da kanskje forventes at informantene i sin ledelsesrolle:

Vil forsøke å introdusere ideer på grunnlag av opparbeidede erfaringer fra deres tid i militæret?

De introduserte oppskriftene, hvis det er noen, vil da komme som et ledd i å løse tiltenkte problemer som oppstår i den nye organisasjonen.

2.4 Utfordringene ved kunnskapsoverføring

Så langt har teorien rundt translasjonstemaet blitt belyst, uten at det har blitt nevnt noe utdypende om de eventuelle svakhetene som kan oppstå rundt oversettelser. Slett ikke alle oversettelser av ideer er vellykkede (Røvik 2007:320). Organisasjoners distribusjon av translatørkompetanse, og deres evne til å kunne lage gode oversettelser, er begge kritiske faktorer. Faktorer som bidrar i å forklare hvordan noen oversettelser blir suksessfullt implementert, mens andre ender opp som fiaskoer. Organisasjoners kompetanse blir også en stadig viktigere strategisk ressurs for at kunnskapsoverføringer skal kunne lykkes (Røvik 2007:321,324) Mislykkede overføringer av ideer mellom organisasjoner, kan uttrykkes i tre hovedmål: En idé kan bli *frikoblet* - ideen blir tatt inn i organisasjonen, men den blir ikke tatt i bruk; en idé kan bli *frastøtt* - ideer forsøkes å bli tatt inn og brukt, men av ulike grunner legges ideen vekk; til sist kan ideen bli tatt inn og, tatt i bruk, men viser seg å gi andre effekter enn først antatt. Et viktig punkt, og som også er en fellesnevner ved disse hovedmålene, er at de alle kan spores til dårlig oversettelsesarbeid (Røvik 2007:320).

Hva kan så skyldes dårlig oversetterarbeid? En typisk mangel er når en oversetter ikke klarer å lage en bra nok idémessig representasjon av en praksis. Dette kan skyldes at oversetteren ikke klarte å få med seg kontekstene ideen befant seg i, som i utgangspunktet gjorde den vellykket. Bestemte virkninger i en idé kan utilsiktet bli redigert bort. Når en praksis blir mer

¹⁶ Tidligere karriereoffiserer, som nå innehar lederstillinger i andre sektorer.

kompleks, innvevd, og mindre eksplisitt, vil den bli mindre oversettbar (Røvik 2007:321). Paradoksalt nok finnes det også svakheter med oversettelsene som blir gjort av individer som springer «utenfra», men også «innenfra», en organisasjon. En oversetter fra utsiden vil ikke kunne kjenne til alle relevante forhold som gjør at en praksis fungerer godt i en kontekst. Samtidig kan en oversetter fra innsiden av en organisasjon risikere å bare gi deler av forholdene til hvorfor en praksis fungerte godt. Dette kan skje hvis hen eksempelvis opptrer på en arena med andre deltakere enn de hen har på «hjemmebane» (Røvik 2007:321). Fremveksten av formelle organisasjoner, gjør at også dekontekstualiseringsindustrien¹⁷, toner ned viktigheten av å ha inngående kunnskap om kontekstene det skal formidles mellom. Formelle organisasjoner blir stadig reklamert flere organisasjonsoppskrifter som skal passe inn overalt. Likevel må disse oppskriftene konkretiseres, og tilpasses, før de vil passe inn i spesifikke organisasjonskontekster. Økningen av den felles identiteten som kommer av formelle organisasjoner, fører til at organisasjoners kapasitet og kompetanse til å kunne oversette ideer blir en stadig viktigere ressurs for å vellykket kunne overføre kunnskap. Dette er fordi organisasjoner, stadig oftere blir solgt «halvfabrikater»¹⁸. Derfor trengs det stadig bedre kunnskaper, og oversettere, for å kunne ferdigstille ideer (Røvik 2007:324-325).

2.4.1 Viktigheten av gode oversettelser

Inntrykket så langt tilsier altså at det eksisterer nok av faktorer som poengter viktigheten av dyktige oversettere. Akkurat som en språktranslatør må kunne begge språkene hen oversetter fra og til, burde en organisatorisk oversetter også forstå begge kontekstene hen oversetter fra og til. Sagt med andre ord burde oversetteren være flerkontekstuell, men i organisatoriske oversettelser innfris dette sjeldent (Røvik 2007:326). Noen ganger vil en oversetter stå mellom å oversette en konkret praksis i en annen virksomhet; andre ganger vil oversetteren forsøke å hente inn, en idé som «flyter rundt», uten å kunne spores til en bestemt organisasjon. Den førstnevnte kaller på oversetterens *dekontekstualiseringskompetanse*, mens den siste kaller på oversetterens *rekontekstualiseringskompetanse* (Røvik 2007:327-328). Med oversettens dekontekstualiseringskompetanse, menes oversettens evne til å kunne identifisere praksiser som fungerer godt i andre organisasjoner. Videre må en også kunne lage gode idémessige representasjoner av disse kontekstene. Her er det særlig viktig at

¹⁷ Her menes særlig, benchmarkingsinstitutter og konsulentselskaper.

¹⁸ Med dette menes organisasjonelle ideer, som er for generell og abstrakt til å umiddelbart kunne implementeres.

oversetteren setter seg inn i praksisens kompleksitet, innvevdhet og eksplisitet. Med rekontekstualiseringskompetanse forsøker man som nevnt å implementere populære ideer som sirkulerer i samtiden i andre organisasjoner. Ofte kan dette være «pseudooversettelser», oversettelser solgt av konsultantselskaper og lignende, som er sammensatte verk av flere oversettelser og ideer. Det viktige arbeidet for en oversetter i slike tilfeller vil være å relokalisere ideen. Det hen da gjør er å pragmatisk søke etter mer kunnskap, ved å finne sammenlignbare organisasjoner som forhåpentligvis vil ha erfaringer med å praktisere den aktuelle ideen (Røvik 2007:327-328).

Gode oversettelser krever gode oversettere. Etter hvert i denne avhandlingen, vil det ytterligere fokuseres på hva som kan fremme, og hemme, kunnskapsoverføringer. Dette blant annet når lederskapsaspektet skal belyses. I empiri- og analysekapittelet vil det bli sett nærmere på tilsiktede, og utilsiktede, tilfeller av forsøk på oversettelser mellom militær og sivil sektor.

2.5 Strategi som begrep

Når så teorien om translasjon og kunnskapsoverføring er blitt belyst, må det også vies noe plass til å avklare et spesifikt begrep, nemlig **strategi**. Både i problemstillingen til denne avhandlingen, og tidvis gjennom teksten, har ordet strategi blitt benyttet. I særers har, og videre vil den, bli brukt rundt tiltenkte kunnskapsoverføringer mellom militær og sivil sektor. Begrepet strategi vil derfor trenge en avklaring.

Strategi er et begrep som brukes hyppig, både når man omtaler militære handlinger, men også handlinger utført av sivile virksomheter. Strategi fyller gapet mellom nåværende mål og fremtidige gjerninger (Richards 2004:77). Siden strategi er et begrep som blir brukt i flere sektorer, finnes det ikke en generell definisjon av dette begrepet (Richards 2004:78). Det som derimot kan sies, er at strategier som regel, starter som en visjon om et fremtidig oppnåelig mål. For et selskap i privat sektor, kan det oppnåelige målet være en visjon som omhandler økning av markedsandeler. I militær sektor kan den samme visjonen være sikringen av politiske mål (Richards 2004:76-79). For å oppnå denne fremtidige visjonen eller målet, må man ha en eller flere planer som dikterer hvordan man skal kunne oppnå dette. Videre kan det oppstå utfordringer, hvis det forsøkes å planlegges for alle eventualiteter som oppstår før dette målet kan oppnås. I tiden organisasjoner bruker på å utarbeide planer for måloppnåelse, vil ikke målet man prøver å oppnå være statisk. Eksempelvis kan markedet endre seg, og målet vil da ikke lengre være relevant. Visjon og mål kan altså endre seg underveis i en

planleggingsprosess. Strategi blir da virkemiddelet, som skaper fokuset i planleggingsprosessen. Strategier gir retninger for hvordan planleggingen best kan oppnå sitt mål. Samtidig vil en god strategi kunne tilpasse seg, hvis målet skulle endre seg, og dermed hjelper planleggingen med å skifte fokus til det nye målet (Richards 2004:78-83). Godt utarbeidede strategier inkluderer valget av den rette visjonen for fremtiden, og harmoniserer planleggingen og de tiltenkte stegene i oppnåelsen av denne visjonen. Eventuelt vil strategien bidra til å skifte fokus, skulle den fremtidige visjonen endre seg (Richards 2004:83).

Hvordan strategier så utvikles, kan være en av de mest utfordrende oppgavene ledere i organisasjoner vil møte på (Yukl og Gardner III 2020:360). Videre vil noen av punktene, og utfordringene, som inngår i organisasjonelle strategier, bli belyst: **1**). Det er vanskelig å utarbeide strategiske planer uten å vite målene som skal bli oppnådd og organisasjonens relative prioriteringer. Disse punktene bør være tuftet på visjonen for organisasjonen (Yukl og Gardner III 2020:360). **2**). Å kunne identifisere sin egen organisasjons styrker og svakheter opp mot konkurrenter er en essensiell del av strategiutvikling. Når ledere har klart å identifisere dette, må de så kunne estimere hvor lenge disse fordelene vil vare. Eksempelvis hvor lenge de vil beholde fordeler i markedet, når et nytt produkt lanseres. Identifiserte svakheter trenger ikke nødvendigvis å hemme strategier hvis de kan fort rettes opp i, eller bli utbalansert av organisasjonens styrker/fordeler (Yukl og Gardner III 2020:361-362). **3**). Et viktig område i ledelsesansvar i en organisasjon er å kunne vite når strategier må endres. Skifte av strategier vil være nødvendig når etablerte praksiser ikke vil være tilstrekkelige i å håndtere et oppstått problem. Enten må nåværende strategi justeres ved å håndtere problemene som kommer med den, eller så må en være villig til å kunne skrote nåværende strategi, hvis ikke dette lar seg gjøre (Yukl og Gardner III 2020:362). **4**). En må også kunne evaluere de sannsynlige utfallene av en fulgt strategi. Evalueringen må utføres for å kunne se på de sannsynlige konsekvensene av oppnådde mål. Dette for å sikre at målet en som leder ønsker å oppnå ikke vil bli for ressurskrevende, hvis organisasjonen følger sin nåværende strategi. Utvikling av scenarioer kan hjelpe til med evalueringer av utfall, ved å gi innblikk til forventede og uforventede konsekvenser av å følge en gitt strategi (Yukl og Gardner III 2020:363).

Nick Skellon anklager ledere i privat sektor for å være «navlebeskuende», og ikke bekymret for hva konkurrentene kan planlegge (Skellon 1999:2-4). Yukl poengterer samtidig viktigheten av å kunne identifisere styrker, og svakheter opp mot motstandere i næringslivet. På grunnlag av dette danner det seg en ny forventning:

Det kan tenkes at det vil finnes praksiser fra både strategiutvikling, og konkrete strategier fra militæret, som kan benyttes i situasjoner hvor en må forholde seg til «motstandere»¹⁹ i sivil sektor.

¹⁹ I privat sektor vil motstanderne være andre konkurrenter i markedet.

3. Metode

Metode beskrives i Dag Ingvar Jacobsen sin bok, *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2022), som et hjelpemiddel til å beskrive virkeligheten. Det blir så opp til forskeren, gjennom sitt valg av metode, å avgjøre hvordan virkeligheten vil fremstå. Det kan i lys av dette være hensiktsmessig å benevne *epistemologi*, som stadfester at det vil finnes et skille mellom hva jeg, som forsker, oppfatter som virkelig, og hva som er den egentlige virkeligheten (Jacobsen 2022:25). I denne avhandlingen, hvor jeg skal se på kunnskapsoverføringer, og sammenligninger av kunnskap på tvers av sektorer, er min virkelighet påvirket. Det jeg mener med dette, er at jeg til dels bevisst, men også ubevisst, ønsker å finne sammenligninger som vil tilsvare forventninger jeg har til avhandlingen. Jacobsen poengterer da at det også er vanskelig å påstå at en alltid vil klare å komme frem til en objektiv sannhet (Jacobsen 2022:36). Hvordan kan jeg da gå frem for å komme nærmere en objektiv sannhet, relatert til denne avhandlingen? Virkeligheten må da kunne skilles inn i ulike sider; dette vil da gjøre at det vil bli enklere å identifisere brede enigheter i sider av virkeligheten, enn den mer krevende helheten (Jacobsen 2022:36). Siden mitt utgangspunkt er «forurenset»²⁰, med blant annet forventninger til enkelte funn, blir det vanskelig å bruke en ren *induktiv* metodikk til denne avhandlingen. Et rent *deduktivt* standpunkt vil også bli krevende, siden forventninger da vil dannes på bakgrunn av tidligere empiriske funn min avhandling berører; som allerede belyst, er dette et tema hvor det finnes lite empiri fra tidligere. På grunnlag av det overnevnte vil derfor denne oppgaven forsøke å bruke, som innfallsvinkel, et tredje mer pragmatisk, og balansert alternativ i søken etter virkeligheten, nemlig *abduksjon*.

3.1 Innfallsvinkel til metode

Abduksjon er en kontinuerlig, pragmatisk vekselvirkning mellom teori og empiri, der ingen av disse står over den andre (Jacobsen 2022:38). Her kan det bli hensiktsmessig å forklare forskjellene i begrepene teori og empiri ut fra Jacobsens synspunkt. Teori er ifølge Jacobsen: «*et sett med spekulasjoner om hvordan virkeligheten ser ut*» (Jacobsen 2022:13). Spekulasjonene til virkeligheten, eller da teorien, i denne avhandlingen vil basere seg primært på teorien lagt til grunn i verkene til Kjell Arne Røvik. Betragtningene hans vil jeg så benytte

²⁰ Sagt med andre ord, starter ikke min søken etter data med «blanke ark».

meg av videre i synspunktene som kommer frem i verkene til Nick Skellon og Chet Richards, med tilføyde utdrag fra Bjørn Mannsverks bok *Kampklar* (2022). Inspirasjonen til bruken av Skellon og Richards i forbindelsen med denne avhandlingen, kom gjennom det tidligere belyste verket *Trender og translasjoner* (2007). Skellon og Richards ble da benevnt i et avsnitt som omhandlet inspirasjoner hentet fra militære forbilder, i forhold til økende konkurranse på markedet (Røvik 2007:171). Fra disse to verkene kom det en rekke betraktninger som jeg gjennom datainnsamlingen, og teorien til Røvik, vil forsøke til en viss grad å etterprøve. Mannsverks verk ble valgt fordi det benevner unike tilfeller av vekselvirkninger av kunnskapsoverføring mellom sivil og militær sektor, og ga en unik innsikt i en allerede vellykket overførsel av kunnskap. Videre ga den og et innblikk i hvordan praksiser fra militæret, ble brukt til å forbedre arbeidsmiljø. Empiri er per Jacobsen sin definisjon: «informasjon om virkeligheten» (Jacobsen 2022:13). Påstander og spekulasjoner, som blant annet henter inspirasjon fra teorien jeg benytter meg av, må kunne konfronteres med virkeligheten, med andre ord dataen som springer ut fra empirien.

Når så den pragmatiske tilnærmingen ble valgt, ble det hensiktsmessig å se på hvordan datainnsamlingen kunne forløpe seg. Her kunne jeg da velge hvor åpent eller lukket datainnsamlingen skulle være. Kunnskapsoverføringer mellom militær og offentlig/privat sektor er et fenomen som er lite forsket på; derfor fremsto åpen datainnsamling som den mest hensiktsmessige tilnærmingen. Grunnen til at den åpne metoden fremsto som mest hensiktsmessig, er at jeg da blir mer åpen for det, «nye og overraskende» (Jacobsen 2022:39). På mange måter kan det dermed sies at denne oppgaven har en *eksplorerende* problemstilling, fordi jeg ikke kunne vite mye i utgangspunktet rundt det jeg skulle undersøke. Metoden min er derfor avhengig av at jeg kan være åpen for det ukjente og uventede (Jacobsen 2022:88).

Lukkede datainnsamlinger forbindes ofte med spørreskjemaundersøkelser, som igjen kritiseres for ikke å ta hensyn til konteksten (Jacobsen 2022:40). I min oppgave er det særlig konteksten som er viktig, da spesielt hvordan individer med militær utdanning bruker sin erfaring på tvers av ulike kontekster. Siden jeg er interessert i hvordan individer vil operere i ulike kontekster, fremsto den mest hensiktsmessige tilnærmingen den som ville være mest individbasert. Med muligheter for mer dyptgående samtaler med individer vil jeg også få en indikasjon på hvor, eller i det hele tatt om, sammenligninger vil fungere på tvers av sektorer. Av slike overnevnte hensyn, fremsto derfor den beste tilnærmingen for denne oppgaven en bruk av kvalitativ metode.

3.2 Data på grunnlag av kvalitativ metode

Når så valget av metode er blitt etablert, blir det videre hensiktsmessig å belyse de diverse implikasjonene, som følger med et slikt valg. Videre skal jeg derfor snakke litt om styrker og svakheter som følger med mitt valg av fremgangsmåte. Siden mitt forskningsområde var relativt «urørt» av akademia, var jeg avhengig av en viss form for fleksibilitet i forhold til problemstillingen. Kvalitativ metode hjelper særlig i å skape en interaktiv prosess, hvor det blir enklere å gå tilbake og endre problemstillingen etter hvert som dataen kommer inn. Det er jo selvfølgelig mest fordelaktig at man følger den naturlige gangen i forskningsprosessen; samtidig vil en kvalitativ metode sørge for at forskningen ikke vil bli «låst» i en prosess, og en vil få en mer åpen tilnærming (Jacobsen 2022:142). Problemstillingen²¹, som jeg utarbeidet i løpet av forskningsprosessen, benytter seg til dels av noen vide begreper i ordlyden. Her tenker jeg spesielt på bruken av begrepet lederskap, som kan praktiseres på en rekke forskjellige måter. Valget av kvalitativ metode ga meg også en mulighet til å fokusere på de ulike nyansene respondentene hadde rundt dette begrepet; enkelte funn her hjalp meg så i å tilpasse den videre forskningen.

Det er også noen ulemper knyttet til valget av kvalitativ metode; den første er tidsbruken. Det gikk mye tid i å finne respondenter, og å få til individuelle avtaler til intervju. Det ble derfor viktig at jeg valgte rette informanter, fordi jeg rett og slett ikke hadde tid, eller ressurser, til å gjennomføre intervju som ville gitt lite verdifull data. En annen ulempe er generaliseringsproblemet. Ulempen med kvalitativ metode står igjen mitt valg av informanter. Er mitt valg av informanter, et representativt nok utvalg? Vil de få informantene i studiet kunne representere en helhet som er større enn dem selv? Disse betraktningene påvirker den eksterne gyldigheten, som er knyttet til oppgaven (Jacobsen 2022:143). En annen svakhet er kompleksiteten av datamaterialet. Da jeg ferdigstilte datasamlingen fra intervjuene, satt jeg igjen med over 100 sider av rådata. Mengden av dataen, for ikke å nevne kompleksiteten av materialet, gjorde at mine evner til å kunne sortere ut den viktigste dataen, ble særskilt viktig. Det kan godt tenkes at jeg utilsiktet har filtrert ut viktig data, som kunne gitt en annen betraktning enn den jeg har valgt å fremvise. Mine forventninger knyttet opp til hva jeg ønsket å finne, kan da også ha påvirket min «utsiling» av data. Dette reflekterer også en annen

²¹ Problemstillingen min var da: *I hvilken grad, og på hvilke områder, kan noe av kunnskapen om strategi og ledelse som anvendes i den militære sektoren, overføres til sivil sektor? Hva kan være til hinder for slik overførsel?*

svakhhet med kvalitativ metode, nemlig nærhet. Det kan tenkes at jeg rett og slett har blitt fanget opp i det jeg studerer, og jeg ser da at under gitte forhold kan min evne til «utsiling» bli negativt påvirket, eller redusert. Av slike årsaker kan det da tenkes at jeg ikke har sett de svake sidene ved noen av uttalelsene til enkelte informanter. Dette fører igjen tilbake til bruken av abduksjon; jeg må hele tiden kunne stille spørsmål ved min egen rolle i forskningen (Jacobsen 2022:228).

3.3 Kontekst rundt informantene

I den tidlige fasen av denne avhandlingen, da det ble klart at min oppgave ville basere seg på kunnskapsoverføringer på tvers av kontekster, behøvde min avhandling et sett med unike kriterier fra informantene. Kriteriene ble en måte for meg å finne de kildene som forhåpentligvis ville gi den mest interessante, og relevante informasjonen. Dette ble viktig med tanke på den interne gyldigheten til avhandlingen. Utgangspunktet i kriteriene var at de som best var i stand til å besvare spørsmål rundt kunnskapsoverføringer fra militæret, ville være informanter med bakgrunn fra den militære sektor. Videre ble det også nødvendig at informantene ville ha en viss bakgrunn, som tilsa at de hadde lederskaperfaringer fra Forsvaret. Siden jeg ikke hadde nok erfaring til forholdene rundt utdannessystemet i Forsvaret, kunne jeg ikke basere meg på hvilken utdanning de hadde. Det viktigste punktet fra bakgrunnen i Forsvaret, ble da at informantene hadde ledet menn, over en periode i militæret.

Når kriteriene for bakgrunnen fra Forsvaret var etablert, ble det viktig å se på hvor mye av deres strategiutvikling, og lederskaperfaring, so ville være overførbart til andre sektorer. Nok et viktig punkt for å sikre at jeg hadde de riktige kildene til avhandlingen, var ved å finne eksmilitære som passet de fremlagte kriteriene, men som nå også innehadde en lederstilling i, helst, privat sektor. Alle disse fremlagte kriteriene, i søken etter kilder som ville gi de mest gyldige dataene, gir nok en begrunnelse til hvorfor dette ble en avhandling basert på kvalitativ metode. Jeg ville rett og slett ikke funnet nok informanter, som hadde gitt et stort nok representativt utvalg til å kunne utføre en god kvantitativ undersøkelse.

Til tross for spissformuleringen, har fem individer blitt intervjuet i forbindelse med denne avhandlingen. Datamaterialet for denne avhandlingen ble så samlet opp i en tidsperiode mellom januar og mars 2023. Å skape en bredde i datamaterialet var alltid et hovedfokus for den kvalitative tilnærmingen, med hensyn til intern gyldighet, men noen kompromisser måtte gjøres. Siden jeg har belyst en del av de unike kriteriene som krevdes av informantene, kan det være hensiktsmessig å gi en kort presentasjon av disse. Dette fordi det vil si noe om

hvorvidt informantene klarte å fylle de unike kriteriene til datainnsamlingen, og dermed var de mest hensiktsmessige kildene for den riktige informasjonen. Det er derimot en viss fare forbundet med det å vise frem konteksten rundt informantene. Det må ikke deles for mye kontekst, slik at en vil risikere å kompromittere personvernet til informantene. Av hensyn til personvernet, har jeg derfor valgt å introdusere litt «støy» tilknyttet konteksten rundt informantene; noen detaljer er gjort litt mindre eksakte med vilje (Jacobsen 2022:50-51). Med slike hensyn i bakhodet er jeg klar til å presentere informantene:

- Informant 1: Informant har over 10 års erfaring, primært fra hæren, med bakgrunn fra krigsskolen. Hen avsluttet sin karriere i Forsvaret med graden kompanisjef/avdelingssjef. Informant jobber nå i offentlig sektor som instituttleder på et universitet i Norge.
- Informant 2: Informant har over 10 års erfaring, primært fra hæren, med bakgrunn fra krigsskolen. Hen avsluttet sin karriere i Forsvaret med graden Major, men informant er enda tilknyttet Forsvaret. Informant jobber nå i privat sektor som administrerende direktør i en markedsorganisasjon.
- Informant 3: Informant har over 10 års erfaring, primært fra marinen, med bakgrunn fra befalsskolen. Hen er enda tilknyttet Forsvaret med graden Kapteinløytnant. Informant jobber nå i privat sektor som operasjonsdirektør i et helseteknologiselskap.
- Informant 4: Informant har over 10 år med erfaring, primært fra marinen, med bakgrunn fra blant annet krigsskolen. Hen avsluttet sin karriere i Forsvaret med graden Orlogskaptein. Informant jobber nå i privat sektor som daglig leder i et eksplorasjonsselskap.
- Informant 5: Informant har over 25 års erfaring, primært fra marinen, med bakgrunn fra sjøkrigsskolen. Hen avsluttet sin karriere i Forsvaret med graden Kommandørkaptein. Informant jobber nå i privat sektor som konsulent, men jobbet noen år som driftsleder, i et transportselskap.

For å skape mest mulig bredde, hadde det nok vært fordelaktig å få med et individ med bakgrunn fra luftforsvaret, men her kommer nok spissformuleringen igjen i veien. Tromsø er også en by som er langt unna de fleste luftforsvarsbaser, noe som kanskje vil bety at de fleste personer med slik bakgrunn bosetter seg i andre områder av landet²². Noen betraktninger fra

²² Denne påstanden er en spekulasjon fra min side, jeg har ingen data til å etterprøve dette.

luftforsvaret vil man likevel få gjennom verket til Bjørn Mannsverk, som har en bakgrunn som skvadronssjef i luftforsvaret. Siden Tromsø har en fortid som tidligere marinebase, via den nå nedlagte Olavsvern, reflekterer dette nok også hvorfor majoriteten av informantene vil ha en bakgrunn fra marinen.

En av forventningene til denne oppgaven har vært at ledere i privat sektor, vil ha mer nytte av militære tankeganger. Dette fordi i privat sektor, må ledere forholde seg til direkte konkurranse på markedet, i motsetning til ledere i offentlig sektor. Ledere i privat sektor vil kanskje, som fremlagt i innledningen, kunne trekke flere sammenligninger til de aggressive ideene som formes i militæret. Mye av den presenterte empirien i denne avhandlingen, særlig Skellon og Richards, er også primært rettet inn mot privat sektor; av slike hensyn har jeg derfor tilstrebet å finne flest informanter fra privat sektor. Den ene informanten med bakgrunn fra offentlig sektor, bidrar igjen med å skape dybde i datamaterialet. Dette fordi vedkommende vil kunne si noe om hvor mye militære kunnskaper, en kan bruke i en setting hvor en ikke trenger å forholde seg til vesentlig mye konkurranse²³.

3.4 Forløpet av intervjuene

Før jeg startet intervjuprosessen, rapporterte jeg inn min forskning til Sikt²⁴. Dette forpliktet meg til å ivareta integriteten til de jeg intervjuet på en forsvarlig måte, i henhold til Sikts retningslinjer. Når godkjenningen fra Sikt var avklart, igangsatte jeg arbeidet med å finne informanter. En skjermdump av godkjenningen fra Sikt vil også finnes som vedlegg til denne oppgaven (vedlegg 3).

I søken etter informanter til denne avhandlingen, tilstrebet jeg en metodisk tilnærming i utgangspunktet. Tilnærmingen foregikk ved at jeg forsøkte å kontakte de diverse adjutantene til sjefene for de ulike våpengrenene av Forsvaret²⁵. Denne tilnærmingsmåten viste seg å være fruktesløs da adjutantene, enten ikke svarte på henvendelser, eller ikke hadde tid til å hjelpe. Etter hvert ble tilnærmingen for å finne informanter gjort gjennom det som blir beskrevet som *snøballmetoden* (Thagaard 2018:56). I denne fremgangsmåten kontaktet jeg personer som fylte de kriteriene jeg så etter. Etter dette spurte jeg deretter disse personene om navn på

²³ Det finnes selvsagt eksempler på konkurranse i offentlig sektor også (eksempelvis kommuner og sykehus, som konkurrerer om å tiltrekke seg sykepleiere, eller universiteter som konkurrerer om studenter). Poenget er at i offentlig sektor, trenger en ikke å tenke på aspekter som markedsandeler, og til dels ivaretagelsen av kunder.

²⁴ Tidligere kjent som NSD.

²⁵ De ulike våpengrenene: **Hæren, Marinen og Luftforsvaret.**

personer som hadde tilsvarende egenskaper som dem. Det finnes noen problemstillinger knyttet til bruken av en slik metode, blant annet det at informantene da kan bestå av personer innen samme nettverk eller miljø. Jeg forsøkte å motarbeide dette, ved å kontakte individer fra ulike våpengrener i et forsøk på, for å bruke Thagaard sin metafor, å lage mindre uavhengige snøballer, istedenfor én stor en.

Et annet problem med bruken av snøballmetoden, er at man da som regel vil møte på personer som allerede er fortrolig med forskning. Dette kan igjen risikere å skape skjevheter i representasjonen av forskningen (Thagaard 2018:56). Et problem som da manifesterer seg rundt representasjonen av forskningen, er at de fleste av mine informanter vil kunne bli beskrevet som *elitepersoner* (Kvale og Brinkmann 2009:175-176). Av åpenbare grunner hadde informantene jeg snakket med, dyptgående kunnskap, særlig rundt temaer som omhandlet militæret. Det var ikke mulig for meg, uten tidligere militær erfaring, å skaffe en generell kunnskap som ville gitt forutsetninger for en fullstendig likeverdig samtale med informantene. Til tross for dette forsøkte jeg å forberede meg ved å spissformulere spørsmålene og få dem rettet inn mot temaer jeg hadde mye kunnskap rundt. Eksempelvis, istedenfor å prate rundt generelle militære strategiske praksiser, ble dette i stedet rettet mer inn mot en spissformulert praksis: Manøverkrigføring. Et annet bevisst grep jeg tok for å forhindre at disse personene ville stille godt forberedt, var at jeg ikke presenterte spørsmålene til informantene på forhånd. I stedet ble spørsmålene fremvist informantene på selve intervjudagen.

Deltakerne til intervju ble kontaktet via tekstmelding (SMS) eller e-post. De som svarte, og viste interesse for å delta, fikk så tilsendt en e-post med invitasjon til undersøkelsen. Et vedlegg med litt mer informasjon om hva denne avhandlingen ville dreie seg rundt, ble sendt samtidig. Når informantene viste villighet til å stille opp, ble samtykke sendt og mottatt via e-post. Ifølge Jacobsen er e-post en valid form å sikre seg samtykke på: «*Et alternativ er at man ber den som skal delta i undersøkelsen, om å sende bekreftelse tilbake på e-post.*» (Jacobsen 2022:161). Malen til denne e-posten ble utarbeidet på grunnlag av Jacobsens eksempel; denne vil man også kunne se som et vedlegg til denne oppgaven (vedlegg 2). Når det formelle var avklart ble intervjuene gjennomført.

Intervjuene varte i gjennomsnitt 60 minutter, hvorav det korteste varte i 50 minutter, og det lengste varte 90 minutter. Jeg møtte opp fysisk til avtalte møteplasser både privat hos informantene, men også på arbeidsplasser. Dette ble gjort blant annet som et ledd i å gjøre

informantene mest mulig komfortabel, som igjen ville forhåpentligvis bidra til å skape tillit. Intervjuene ble tatt opp samtidig som jeg tok notater, i et forsøk på å notere særlig interessante betraktninger som kanskje ville behøve oppfølgingsspørsmål. Når intervjuene ble gjennomført, besto intervjuguiden av tre deler. Den første av disse fokuserte på å etablere rollen og kvalifikasjonene til informantene; her fulgte spørsmålene en mer strukturert form. I de to resterende delene var spørsmålene mer utformet i en semistrukturert form. Her hadde jeg en mer generell ramme for hvilke spørsmål som skulle stilles - det var også utarbeidet åpninger slik at informantene skulle få rom til å utdype svarene sine. På denne måten ble min intervjuguide til en viss grad ikke en – enten - eller - tilnærming, men heller en glidende skala som gikk fra ett punkt til en annen i struktur (Jacobsen 2022:166). Noen ganger ble det nødvendig å bruke ledende spørsmål, for eksempel når temaet i samtalen begynte å gå utenfor det jeg ønsket å få svar på. Dette ble da av og til benyttet i et forsøk på å tydeliggjøre forskningsspørsmålene, og å lede samtalen inn i retninger som forhåpentligvis ville gi interessant kunnskap (Kvale og Brinkmann 2009:202).

Intervjuguiden benyttet i datainnsamlingen vil bli gjort tilgjengelig som et vedlegg (vedlegg 1). Dette for å kunne fremvise hvilke spørsmål som ble stilt.

Av de ulike aspektene ved semistrukturerte intervju, som Steinar Kvale og Svend Brinkmann belyser i *Det kvalitative forskningsintervju* (2009), var det særlig aspektene spesifisitet, bevisst naivitet og sensitivitet, som tidvis preget intervjuene (Kvale og Brinkmann 2009:48-49). Grunnen til denne påstanden vil jeg kort avklare. Spesifisitet: Beskrivelser av spesifikke handlinger ble innhentet fra informantene, særlig grep relatert til ledelse og strategi. Bevisst naivitet: Jeg prøvde å være åpen for nye og uventede fenomener, samtidig som jeg prøvde å være kritisk overfor egne forventninger, eksempelvis de som finnes i teorikapittelet. Sensitivitet: Informanter kan videre produsere ulike utsagn på bakgrunn av forskjellige grader av kunnskap om det samme temaet. Militær utdanning og erfaring fra denne sektoren kunne påvirke graden av ulike utsagn (Kvale og Brinkmann 2009:48-49). Til sist avsluttet jeg alltid intervjuene med et siste spørsmål. Her kunne de komme med betraktninger eller tema som de mente hadde blitt utelatt og burde belyses videre.

3.4.1 Opptak av intervju

Opptakene av intervjuene ble gjennomført ved bruk av en elektronisk opptaksenhet. Denne opptaksenheten fikk en programvare (App) ved navn «Diktafon» installert, som deretter ble brukt til å gjennomføre opptakene. Denne programvaren er hva mitt universitet

(UiT) har designert som den mest hensiktsmessige måten å ta opp samtaler på. Disse samtalene blir så videreført til en fillagringside utviklet av Universitetet i Oslo (UiO), som heter Nettskjema. Opptakene blir så lagret på denne siden i 90 dager før de blir slettet automatisk. Etter at oppgaven er levert vil jeg gå inn og slette manuelt de opptakene som ikke er blitt automatisk slettet.

Lyddopptak av individer kan skape unike forutsetninger, som behøver å bli kortfattet adressert. Når et individ blir stilt overfor opptaksutstyr, og er klar over at deres utsagn vil bli dokumentert, kan viljen til å gi riktig informasjon kompromitteres. I kvalitative intervju må intervjueren være åpen for at de som blir intervjuet kan gi feilaktig informasjon, og et forvrengt bilde av sannheten (Jacobsen 2022:242). Dette kan være som følge av ulike interesser. I forhold til min oppgave, kan eksempelvis informantene ønske å ikke bli fremstilt som dårlige ledere.

3.4.2 Transkriberingen

I henhold til Kvale og Brinkmann defineres transkribering slik: «å transkribere betyr å transformere, skille fra en form til en annen» (Kvale og Brinkmann 2009:205). Videre sier de samme forfatterne at et konstruktivt spørsmål en forsker burde stille seg rundt dette er: «Hva er en nyttig transkripsjon for min forskning?» (Kvale og Brinkmann 2009:212).

Transkriberingen av disse intervjuene ble gjort i en så ordrett form som mulig. Dette ble gjort for å sikre seg mot at viktig informasjon kanskje ville bli oversett. Jeg vurderte at en så nøyaktig transkribering som mulig sikret datamaterialet fra å bli kompromittert av blant annet utilsiktet filtrering av viktig informasjon. I transkriberingen introduserte jeg også «støy», som et ledd i å ivareta personvernet.

Resultatet av transkriberingene ble en rikholdig mengde data, som besto av over 100 sider. Dette påvirker igjen validiteten til forskningen, ved hvorvidt jeg vil klare å gi en sann representasjon av den fremlagte dataen. Ett av stegene som må tas for å sikre validiteten til oppgaven, vil blant annet være å kunne stille seg kritisk rundt sammenhenger som en kan finne på grunnlag av datamaterialet (Jacobsen 2022:248).

3.5 Tre refleksjoner til kvalitet

I denne avhandlingen er det særlig tre hensyn som må tas i betraktning:

1. *Validitet*, den interne gyldigheten av oppgaven. Dette punktet går ut på om resultatene jeg finner, vil kunne betraktes som riktige. Vil det være et samsvar mellom min beskrivelse av

virkeligheten, og den reelle virkeligheten? Her er det flere hensyn å ta høyde for. Den første vil være at jeg ikke nødvendigvis har klart å finne frem til de beste kildene for å besvare min avhandling. Det vil være opp til den enkelte leser å bedømme om kriteriene til informantene ikke var de best egnede for å finne de rette kildene. Et annet hensyn vil være om kildene så gir den riktige informasjonen. På mange måter forvalter informantene sitt eget omdømme, og dette kan påvirke informasjonen de velger å dele (Jacobsen 2022:242). Derimot vil jeg hevde at kildene har hatt lite motiver til å gi feilaktig informasjon med vilje, her kan det bli hensiktsmessig å sitere Jacobsen:

«Det er summen av informasjon fra ulike respondenter som er den riktige beskrivelsen av fenomenet, enten denne beskrivelsen går mot enighet (konvergens) eller mot uenighet (divergens).» (Jacobsen 2022:243).

2. *Reliabilitet*, oppgavens pålitelighet. I denne delen er det viktig for meg å anerkjenne at prosessen jeg har gått igjennom for å komme frem til svar rundt datainnsamlingen og analysen, også kan påvirke resultatet. Selve undersøkelsesopplegget kan ha gitt stimuli²⁶, som igjen har påvirket resultatet. Selve intervjuprosessen kan ha blitt påvirket av hvordan jeg som intervjuer opptrådte, eksempelvis via kroppsspråk, eller om jeg virket for pågående, eller lite interessert (Jacobsen 2022:251). Min evne til å kunne gi en sann representasjon av dataen vil være viktig. Dette vil jeg tilstrebe under gjennomgangen av datamaterialet, blant annet ved klare refereringer til utsagn fra informanter, og sitere så nøyaktig som mulig utsagn som blir fremlagt.

3. *Ekstern gyldighet*, overførbarhet av oppgaven. Kunnskapsoverføring fra militær sektor er et fenomen det er forsket lite på, og min avhandling vil forhåpentligvis bli sett på som et bidrag til den videre forskningen rundt dette fenomenet. Jeg har derfor tilstrebet å være så åpen som mulig til min forskningsprosess og resultatene, slik at de som leser dette vil være i stand til å stole på informasjonen som finnes i denne avhandlingen.

²⁶ Eksempelvis forutsetningene som ble nevnt tidligere rundt lydopptak, som kan påvirke informanters utsagn.

4. Empiri og Analyse

4.1 Reintroduksjon av problemstilling

Problemstillingen for denne avhandlingen er som tidligere presentert i innledningen:

I hvilken grad, og på hvilke områder, kan noe av kunnskapen om strategi og ledelse som anvendes i den militære sektoren, overføres til sivil sektor? Hva kan være til hinder for slik overførsel?

Gjennom dette empiri- og analyse kapitlet, vil det bli forsøkt sett på hvorvidt lederskaperfaring fra militæret kan ha en nytteverdi i andre sektorer eller ikke. Blant annet vil det bli sett på om militære ledere må nullstille seg helt når de trer inn i en ny lederstilling, eller om det er noe fra deres trening og erfaring som kan gjenbrukes. Videre er det også en forventning om at begreper rundt strategi, vil kunne si noe om kunnskapen i bruk av konkrete praksiser fra militæret. Her menes det særlig rundt prinsipper som man eksempelvis vil kunne finne i manøverkrigføring, og om det er noe av verdi som kan trekkes ut fra utvikling og bruk av slike strategier. Utgangspunktet for hvordan denne problemstillingen vil bli drøftet og sett videre på i dette kapitlet vil bli gjort gjennom en todelt tilnærming.

Disse to tilnærmingene er formet rundt «linsene» som tidligere har blitt fremvist i teorikapitlet; nemlig de to translasjonsteoretiske begrepene: Dekontekstualisering og kontekstualisering. Via en gjennomgang av den fremviste empirien, vil det bli gjort forsøk på å vise hvilke ideer som sirkulerer rundt kunnskapsoverføring fra militær sektor. Samtidig vil den fremlagte empirien forsøke å gi noen eksempler på tenkningen rundt hvordan praksiser i militæret kan bli omgjort til mer generelle ideer - altså praksiser som skal kunne benyttes i andre organisasjoner. Kjell Arne Røvik poengterer i sin bok *Trender og translasjoner* at konsulenter og andre personer som omgjør praksiser til ideer, sjelden er interessert i selve implementeringsfasen²⁷ (Røvik 2007:287). Derfor vil jeg under kontekstualiseringsdelen i analysen, bevege meg litt bort fra empirien og legge et større fokus på dataen som er blitt samlet inn via informanter. Tanken bak er at disse informantene vil kunne si noe om hvor omformbart militære organisatoriske oppskrifter og ideer er til andre sektorer. Samtidig vil

²⁷ Fasen der organisasjonen prøver å innføre de nylig introduserte organisatoriske praksisene, inn i egen virksomhet.

informantene kunne si noe om hvor mye av sin tidligere kunnskap, og oppsamlet lederskaperfaring, de bruker i sin nye arbeidsstilling.

4.1.1 Kort om kapittelets oppbygging

Ut fra det som er utredet tidligere, vil dette empiri- og analyse kapittelet bestå av to hoveddeler. I den første delen, som vil fokusere på dekontekstualiseringer av translasjoner, vil jeg kort presentere noen empiriske verk. Disse verkene vil forsøke å fremheve forslag til hvilke ideer fra militæret som kan omgjøres til praksiser. Når dette er gjort vil fokuset bli rettet mot en forskningsartikkel. Denne forskningsartikkelen vil i korte trekk belyse den manglende forskningen rundt dette temaet. Videre vil denne artikkelen også vise noen fordeler en kan høste fra videre forskning rundt militære kunnskapsoverføringer. Til sist i denne delen, vil jeg se på Bjørn Mannsverks bok *Kampklar* (2022), som gir mulige interessante eksempler på både dekontekstualisering, og kontekstualisering fra Forsvaret.

Den andre hoveddelen av dette kapittelet, vil fokusere på omgjøring av ideer til praksis, altså kontekstualisering. Datamaterialet som er blitt samlet fra de fem informantene vil da bli fremvist og gjennomgått. Denne delen vil videre bli delt inn i to hovedområder, hvor den første vil se på grad og benyttelse av militært **lederskap**. Det andre området av datamaterialet, vil se på grad og benyttelse av militær **strategi**. Begge hovedområdene vil deretter enkeltvis bli avsluttet, med et eget delkapittel, som trekker frem noen mulige hindringer rundt disse temaene. I denne hoveddelen vil også noen av forventningene som sprang ut fra teorikapittelet bli adressert.

4.2 Dekontekstualiseringens vektskål

Tidligere i denne avhandlingen, ble det vist frem hvordan det er en stadig økning av organisatoriske oppskrifter, og ideer tilgjengelig for organisasjoner. Virksomheter leter stadig etter de nyeste og beste oppskriftene. Dette er forståelig nok, da det er nok av eksempler på selskaper som har mistet store markedsandeler, når de ikke har klart å tilpasse seg fort nok til et endrende marked. Samtidig har det vokst frem en hel industri av konsulentselskap og lignende, som hyppig eksponerer virksomheter for nye ideer. Ofte kan disse oppskriftene lede til målbare resultater. Et eksempel er hvordan Porsche, ved å adoptere japanske produksjonsmetoder, økte kvaliteten på sine produkter, noe som igjen førte til økte omsetninger (Richards 2004:152). Før Porsche kunne implementere Toyotas produksjonsoppskrifter, måtte disse praksisene først trekkes ut og oversettes, før de

kunne passe inn i en annen kontekst. Dekontekstualisering er altså den fasen der disse praksisene isoleres og trekkes ut, for å kunne benyttes i andre sammenhenger.

Fra det som blir trukket frem i teorien, er dekontekstualisering, som nevnt tidligere, inndelt i to hovedfaser: «løsrivelse», hvor konkrete praksiser blir forsøkt benyttet; og «pakking», hvor konkrete praksiser blir omformet før de blir forsøkt benyttet. Her er det viktig å poengtere, som også Røvik sier, at skillet mellom disse to hovedfasene er analytisk, og i praksis kan løsriving og pakking gli inn i hverandre. Samtidig kan overgangene mellom disse to fasene være uklare (Røvik 2007:261). Dette reflekteres også i den fremlagte empirien. Siden løsriving og pakking kan gli inn i hverandre, må en støtte seg på et metaforisk hjelpemiddel når en videre skal omtale noen av ideene som finnes, rundt uthenting av ideer fra Forsvaret. I dette tilfellet blir det metaforiske hjelpemiddelet en vektskål. På denne vektskålen vil løsrivelse og pakking befinne seg på hver side av vekten. Når denne grove metaforen er tatt i bruk, kan en gå videre til å introdusere noe av den eksisterende empirien rundt militær kunnskapsoverføring.

De to forfatterne Nick Skellon og Chet Richards er begge talsmenn for anvendbarheten av militære ideer og strategier, og benyttelsen av dette i andre organisasjoner. Begge disse forfatterne har, som en vil se, ulike tilnærminger til hvordan kunnskap fra militæret kan anvendes. Nick Skellon retter sitt søkelys på den direkte aggressive konkurransen mellom virksomheter, og bruken av militære strategier, som en inspirasjonskilde for dette. Skellons tilnærming veier nok tyngst på den delen av vektskålen som omhandler løsrivelse. Dette fordi han ofte trekker direkte paralleller mellom militære strategier, og de strategiene virksomheter utøver for å vinne markedsandeler. Siden Skellon også har en bakgrunn fra militæret, kan det argumenteres for at han også er en «utbringer» av militære praksiser. Dette fordi han har en bakgrunn fra praksisutøvingen i organisasjonen han ønsker å «løsrive» fra. Videre er nok også Skellons utbringning en form for *abstrahering*. Dette fordi han introduserer mer generelle begreper, og skyver de fysiske og materielle aspektene i bakgrunnen. Dette samsvarer igjen med translasjonsteorien, som sier, at jo fjernere arena en utbringer presenterer på, jo mer tones praksisen ned, og andre aspekter som generelle teorier bringes frem (Røvik 2007:291). En utbringer portretter gjerne praksiser som vellykkede, ved at de har hatt gode effekter i tidligere organisasjoner. Skellon argumenterer derfor i dette hensynet, for at praksisene han søker å overføre tidligere har hjulpet nasjoner til å vinne kriger.

Chet Richards, akkurat som Skellon, omtaler strategibruk rundt konkurransen mellom virksomheter. Derimot snakker Richards også om viktigheten av verdibyggning og kulturbygging i organisasjoner. Richards mener militære strategier ikke bare kan gi en pekepinn på hvordan en forholder seg til og møter konkurrenter, men også hvordan slike strategier kan være med på å forbedre samhandling i organisasjoner. Ved å bruke vektskålen som metafor, veier Richards sin tilnærming tyngst på pakking. Dette fordi Richards er mer interessert i aspektene bak hva det er som har gjort militære strategier så vellykkede. Richards vil nok også kunne kategoriseres som en «uthenter» av praksiser, siden han kommer fra utsiden av den militære organisasjonen. De isolerte «beste praksisene» Richards opererer med, er heller ikke utarbeidet av ham selv, men av en tidligere amerikansk offiser ved navn John Boyd. Richards sin bruk av Boyds teorier, kan tenkes å også være et eksempel på *sosial autorisering*, i forbindelse med pakking, ved at Richards har gitt Boyd forbildestatus. Siden Richards ikke opererer med egne utarbeidede teorier, bidrar også dette til å kategorisere han som en uthenter. Tidligere ble det snakket om hvordan pakking og løsriking kan gli inn i hverandre. Uthenting og utbringning er begge begreper knyttet til den delen av dekontekstualisering som omhandler løsriking. Hvordan så uthenting og utbringning kan hjelpe å forklare fremgangsmåten til disse to forfatterne, viser også hvordan dekontekstualiseringens to hovedfaser kan gli inn i hverandre.

Videre vil de neste sidene utbrodere de ulike tilnærmingene rundt militær kunnskapsoverføring som Skellon og Richards presenterer.

4.3 Nick Skellon sin «løsriking»

I verket til Nick Skellon, gir forfatteren et inntrykk av at de hendelser og grep som har skjedd de siste 50 årene i den private sektor, er forløp som allerede har forekommet i militær historie i århundrer. Ifølge Skellon, trenger ikke organisasjoner å se lengre enn krigføringens historie for å hente lærdom. De organisasjoner som overser dette, «gjenoppfinner hjulet» og gjør ting unødvendig vanskelig for seg selv (Skellon 1999:25). Skellon mener faktisk at prosessen en general går igjennom med å samle styrker for å beseire en fiende, er hva en bedriftsleder også gjør når han allokterer kommersielle ressurser for å møte en konkurrent. En militær leder har tilgang til en rekke varierte strategier for å møte motstandere. Ifølge Skellon, vil en eksaminering av disse vise at de deler sterke likheter til valg som er tilgjengelige for en kommersiell strategist (Skellon 1999:18).

I sin bok *Corporate Combat* (1999) deler Skellon strategier som har blitt benyttet av stridende parter opp gjennom tidene inn i fire hoveddeler: Head-to-head combat, head-to-head logistics, combat raiding og raiding logistics (Skellon 1999:17). Av disse er head-to-head combat den mest direkte, og mest brukte strategien, men her finnes det også unntak. Eksempelvis ville den tyske ubåtkrigføringen under 2. verdenskrig, regnes som en raiding logistics strategi ifølge Skellon. Tyskerne forsøkte å sulte ut Storbritannia gjennom en blokad, istedenfor å gjennomføre et direkte angrep, ble motstanderens ressurser angrepet. Dette rammet motstanderen der han var mest sårbar, altså britenes livsviktige forsyning over sjøen. Videre sammenligner Skellon denne strategien til tyskerne, med det selskaper i den private sektoren kan og bør gjøre. For å gi dette en klarere kontekst, og for å hjelpe til å forklare tankegangen til Skellon, vil det her benyttes et eksempel som Skellon selv legger frem. Skellon trekker paralleller fra den tyske ubåtkrigføringen opp mot strategier benyttet i privat sektor. Skellon påstår nemlig at nettkjeden Amazon benyttet seg av en strategi lik den brukt av tyskerne i sin ubåtkrigføring, da selskapet først etablerte seg på markedet (Skellon 1999:17). Amazon fant tidlig en sektor i markedet som stort sett var ignorert av de større leverandørene, nemlig boksalg over internett. Selskapet lyktes metodisk, blant annet gjennom en bedre brukerstøtte, i å tiltrekke seg kunder fra større konkurrenter. Disse konkurrentene var på den tiden mer interessert i boksalg gjennom butikker. Internettsalg var mer sett på som en nisje i markedet. Amazon kunne ikke gå til direkte konkurranse med sine større konkurrenter. Ved å legge til rette for et bedre tilbud for boksalg over nett, rammet de ressursene til sine konkurrenter. Sakte tiltrakk Amazon seg så kunder og kundegrupper fra konkurrentene, ved å gi de et bedre tilbud på et spesifikt område av markedet. Samtidig klarte Amazon stort sett beholde disse kundene. Da konkurrentene innså feilen i å ikke satse mer på nettsalg, var det allerede for sent. Amazon hadde etablert seg som en merkevare på nett, og ble mer benyttet for nettsalg enn andre liknende virksomheter. Dermed klarte Amazon å ramme ressursene til sine konkurrenter. Amazon lyktes i å gjøre det tyskerne feilet på. Fremgangsmåtene var kanskje ulike, men strategien om å ramme ressursene til motstanderen var den samme (Skellon 1999:17, 63-66). Slik mener altså Skellon at strategier fra militæret kan løsrives.

Direkte konkurranse er, som tidligere nevnt, den mest populære strategien benyttet av virksomheter. Strategien er både den enkleste å følge, og også den mest åpenbare (Skellon 1999:24). Ifølge Skellon er dette imidlertid feil valg av strategi. Han mener nemlig at 95 av 100 bedrifter i stedet burde, slik som Amazon, følge en raiding (plyndring)-strategi, for å møte sine konkurrenter (Skellon 1999:24). På den måten kan en mindre bedrift svekke sine

større konkurrenter. Måten de kan gjøre dette på er, som i eksemplet vist tidligere, å identifisere og tiltrekke seg en spesifikk kundegruppe. Dermed stjeler de markedsandeler fra en større konkurrent, og svekker dem. En direkte konkurranse mot større bedrifter er karriereselv mord ifølge Skellon. Den eneste måten å gå imot større konkurrenter og overleve, er å først se på hvordan militære styrker opp gjennom årene har klart å vinne mot sterkere motstandere (Skellon 1999:1-7).

Hva er det så, som kan gi en fordeler over konkurrenter? Skellon mener de fleste seierrike utkomster av kriger kan spores til at den vinnende part var i besittelse av i hvert fall en av tre viktige fordeler: Superior Weapons and Tactics (SWAT), en høy styrke:rom ratio, og en sterk defensiv posisjon. Av disse er det SWAT som er den mest avgjørende (Skellon 1999:91-93). For å gå imot en konkurrent/motstander må en inneha et overlegent våpen, eller strategi. I militær sammenheng vil den engelske langbuen være et eksempel på dette. Langbuen var et overlegent våpen for datiden, men som også var mest effektivt når den ble benyttet på rett måte. I bedriftsverdenen kan en SWAT være en organisatorisk idé, eller et overlegent produkt. Med andre ord kan det å kutte ned på kostnader, skille seg ut fra konkurrenter, og å vektlegge en spesifikk kundegruppe alle ansees som SWAT. Kombinerer en dette med en god taktikk i benyttelsen av sin SWAT, øker så sjansen for suksess (Skellon 1999:9). Her bruker Skellon selskapet Dells lavkostlederskap og salgsløsning, som eksempel på SWAT i virksomheter. I tillegg kreves kunnskap om hvordan å best benytte seg av taktikken. Hvis et selskap kun støtter seg på et overlegent produkt, vil fordelene av å selge det forsvinne den dagen konkurrenten klarer å kopiere produktet

Skellon mener altså at SWAT hjelper bedrifter å skille seg ut i markedet, og at SWAT er den metoden som best vinner «kampen» om markedsandeler. Har bedriften ikke en SWAT, må det utvikles andre strategier for å bekjempe sine motstandere/konkurrenter (Skellon 1999:11-15). Noe Skellon mener krigføring opp igjennom århundrene kan brukes som inspirasjon til, nemlig den konstante utviklingen av strategier mot konkurrerende bedrifter.

4.4 Chet Richards sin «pakking»

Chet Richards følger en noe annerledes tankegang. Innledningsvis sier han at bedrifter ikke vil kunne bruke spesifikke militære taktikker og krigsstrategier. Dette går imot Skellons synspunkter. Richards påpeker at militære strategier, tross alt, er designet for å ødelegge motstandere, og ikke å tiltrekke kunder. Derimot mener han at slike strategier hviler på et dypere grunnlag av mennesker som jobber sammen under stress og usikkerhet. Gode militære

strategier vrir konflikten til deres fordel før slaget engang begynner. For Richards er slike miljøer, hvor slike strategier blir skapt, ikke ulike de miljøene en finner i moderne forretninger (Richards 2004:14). Han utvider denne påstanden ved å trekke fram den velkjente tyske Blitzkrieg-strategien. Richards bemerker at hvis moderne foretak kunne trekke ut bare en brøkdel av kraften som lå bak denne strategien, hadde kanskje ikke store foretak som Enron kollapset (Richards 2004:19). Forretningsverdenen trenger nye strategier. Konvensjonell tenkning har konsistent feilet i å produsere sunne konkurransedyktige bedrifter (Richards 2004:29). Her kommer inspirasjonskilden til Richards inn. Den tidligere flyvåpenoffiseren John Boyd. Boyd hadde spurt seg: «Hva må til for å vinne?», fra dette spørsmålet utviklet han et sett av militære strategier. Strategier, som Richards, for igjen å referere til dekontekstualisering, har brukt pakking for å forsøke å generalisere i sin bok. Dette for at Boyds strategier skal kunne benyttes i flere organisasjoner.

John Boyd så at på ulike arenaer hadde det blitt funnet ulike måter å effektivisere sin tidsbruk. Motstanderens fordeler ble dermed gjort irrelevant. Boyd mente at hvis en kan handle før sin motstander, vil ens egen sjanse til å vinne øke, uavhengig av de eventuelle styrkeforskjellene som eksisterer (Richards 2004:61-62). Boyd påpekte at Blitzkrieg-strategien ble så effektiv, fordi den ikke ga motstanderen tid til å handle. Richards trekker fram den tidligere «krigen» mellom Honda og Yamaha i privat sektor som et lignende eksempel. Honda ut-produserte Yamaha, og gjorde deres produkter irrelevante. Honda, akkurat som franskmennene under 2. verdenskrig, tapte på tid (Richards 2004:26). Boyd utviklet en strategi basert egne erfaringer fra luftkamper under Koreakrigen. Her ble effektivisering av sin egen tidsbruk fastslått: Observe, Orient, Decision og Act. Boyd forkortet dette til «OODA-loop»²⁸, som kort kan oppsummeres til: Observe; å observere seg selv og fienden, den mentale og moralske situasjon, osv. Orient; orientere, prøve å forstå hva all data fra Observe betyr. Decision; beslutning, ta et valg ut ifra tidligere punkt. Act; til sist handle ut ifra valget som blir tatt. Richards mener at hvis en lykkes å innføre OODA-løkken som i utgangspunktet var tiltenkt som en militær manøverstrategi i sin organisasjon, vil en få klare fordeler over sine konkurrenter på tidsbruk (Richards 2004:132).

²⁸ Jeg vil og benevne den på norsk, som OODA-løkken. De fleste informantene, benevner denne strategien som: «OODA-loopen».

For at en OODA-løkke skal være mest mulig effektiv, må en ha minst mulig friksjon i sin organisasjon. Med friksjon mener da Richards friksjonen som kan bli skapt når mennesker skal samarbeide mot et mål. For at OODA-løkken skal kunne gå raskt, altså evnen til å kunne ta raske beslutninger, må det finnes en god jobbkultur i bunnen (Richards 2004:100-101). Richards går da tilbake til å igjen nevne egenskapene i militære strategier. Egenskaper han mener kan fungere som oppskrifter. Disse oppskriftene kan, kort forklart, bidra til å utarbeide en bedre jobbkultur. I denne sammenhengen retter Richards søkelys på Boyd sin analyse av egenskapene bak Blitzkrieg-strategien. En utslagsgivende faktor bak suksessen til Blitzkrieg-strategien var fordi tyskerne, ifølge Richards, hadde utarbeidet en god kultur (Richards 2004:69). En kultur som skapte lite friksjon i de komplekse samhandlingene som ble utført. I korte trekk forklarte John Boyd suksessen til Blitzkrieg ved at den kunne deles inn i fire særskilte egenskaper: Einheit, gjensidig tillit, skapt gjennom delte erfaringer; Fingerspitzengefühl, evnen til å ta initiativ under kaotiske situasjoner; Auftragstaktik, som kan defineres som at en enhet har oppnådd høy nok kompetanse til at en kan kommunisere implisitt, hvorpå ledere vil kunne lede gjennom delegering av oppgaver; og Schwerpunkt, ethvert konsept som skaper fokus og direksjon til oppdraget (Richards 2004:51-58). Når så disse egenskapene er isolert kan en, ifølge Richards, pakke om disse til å kunne brukes i bedrifter. Det oppnås ved at en først går ned til det enkelte individet i en organisasjon. Individet vil hele tiden kultivere sin egen Fingerspitzengefühl, sin kompetanse, gjennom arbeidet de utfører. Einheit samler så kompetansen av disse forskjellige individene inn i en felles enhet. Schwerpunkt skaper deretter fokuset ved å utarbeide et felles mål for gruppen. Til sist skaper Auftrag energien/kraften til å drive medlemmene av denne gruppen til å oppnå dette felles målet (Richards 2004:129-131). Dette eksempelet til Richards kan sies å inneholde elementer av den delen av pakking, som omhandler *teorisering*. Konkrete virksomhetsplaner har her blitt dratt over til «idéplanet», for å fremstå mer like. Andre trekk fra teorisering fremvises også, særlig av-materialisering siden de ulike formålene og teknologiene mellom organisasjonene har blitt nedtonet.

For å runde av Chet Richards pakking av Boyds teorier, må det også kortfattet snakkes om «Cheng» og «Ch'i» manøvrer. Dette er begreper som kan spores tilbake til den 2000 år gamle strategen Sun Tzu. Sun Tzu er en av de mest velkjente og siterte strategene opp gjennom

århundrene (Griffith 2005:6)²⁹. «Cheng» kan forklares som manøvreringer motstanderen kan se eller forutsi. «Ch'i», derimot, er uortodokse manøvrer som motstanderen ikke kan forutsi. «Ch'i» ligner i dette tilfellet litt på Skellons SWAT. Det lille ekstra som overrasker motstanderen og gir en fordel. Disse to konseptene må jobbe sammen for å kunne brukes. Richards sier her, møt dem med «Cheng», vinn med «Ch'i» (Richards 2004:142-143). Boyd konkluderte med at disse manøvrene var fundamentale i enhver strategi for å beseire en motstander. Hvordan kan en så vite når det må byttes mellom disse to manøvrene? Det er her OODA-løkken igjen kommer inn i bildet. Gjentakende OODA-løkker hjelper i byttet mellom når en skal anvende «Cheng», for deretter å kunne skifte til «Ch'i». Dess raskere OODA-løkker, dess raskere benyttelse av tid, når en så skal forsøke å overraske motstanderen. Richards poengterer igjen at nøkkelen for å kunne anvende dette i forretningsverdenen, vil være ved å se på «Cheng» og «Ch'i» sin underliggende natur. Målet er ikke å ødelegge motstanderen som i militære konflikter. Målet er i stedet å forme ens egen bedrift og markedet rundt, for å kunne forbedre kapasiteten for uavhengige handlinger. Dette som regel på bekostning av konkurrenten (Richards 2004:148-153). Richards minner om at implementeringen av Boyds strategier åpenbart ikke vil skje over natten. Skulle en derimot lykkes med dette, vil man da ifølge Richards inneha gode forutsetninger. Forutsetninger som gjør deg, med hans egne ord, og som også er tittelen på boken hans: *Certain to Win*.

4.5 Hvorfor så disse Konsulentene?

Frem til nå har mye av det som har kommet frem rundt temaet om kunnskapsoverføring fra militæret, dreid seg rundt teorier utarbeidet av konsulenter³⁰. Hva kommer dette av?

Mie Augier, Thorbjorn Knudsen og Robert M. McNab, i sin forskningsartikkel: *Advancing the field of organizations through the study of military organizations* (2014/2), kan hjelpe til med å belyse dette spørsmålet. I denne artikkelen poengterer forfatterne at organisasjonsstudier kunne profitert på å studere beslutningstakingen og forholdene i militære organisasjoner. Dette har derimot ikke ført til en økning av den intellektuelle utvekslingen av

²⁹ Her er det også verdt å nevne at Sun Tzu, har vært svært innflytelsesrik, i hvordan forretningsledere tenker rundt strategi. Det finnes også noen få Sun Tzu-institutter, som gir råd rundt forretning og strategiske problemstillinger (Augier et al. 2014:1424).

³⁰ Både Chet Richards og Nick Skellon, har erfaringer som konsulenter. Samtidig kan det nevnes, at Skellon er en tidligere karriereoffiser i den britiske hæren, mens Richards begynte sin karriere i Pentagon, og innehar en doktorgrad i matematikk.

ideer mellom akademikere og militære analytikere (Augier et al. 2014:1418). Tidligere³¹ har det kommet nyttefulle teorier fra akademiske diskusjoner rundt militære organisasjoner. Augier et al. nevner her særskilt hvordan tankesmien: Research AND Development (RAND), som ble stiftet for militære studier under fredstider, etter 2. verdenskrig, ga forhold til et miljø som blant annet bidro i videreutviklingen av spillteori mellom rasjonelle agenter. Dette som et ledd i tankesmiens forskning på Sovjetunionen og implikasjonene av en atomkrig.

Augier et al. påpeker, hvordan nåtidens gode diskusjoner rundt militære organisasjoner ikke springer ut fra akademiske sirkler tilknyttet universiteter. I stedet er det privatpersoner med erfaring fra militære strategier og dens historie, diskusjonene rundt militære utfordringer og organisasjonelle aspekter kommer fra (Augier et al. 2014:1423). Dermed kan muligens spørsmålet stilt i begynnelsen av dette delkapittelet, delvis kunne besvares ved å vise til at det fremstår som akademiske sirkler, til dels har en manglende interesse rundt dette feltet. Et poeng som også ble forsøkt påpekt i innledningen av denne avhandlingen.

Augier et al. mener at akademikers tilsynelatende mangel på interesse er beklagelig, av den grunn at moderne utviklinger i militærets organisering; har, blant annet som en respons på asymmetrisk krigføring, vist å kunne gi en dybde i forskning på organisasjoner, som akademikere burde vise mer interesse for. Eksempelvis kan de lære om generelle mekanismer og prinsipper ved organisering, gjennom å forstå hvordan disse kommer til uttrykk i militære kontekster (Augier et al. 2014:1423).

Med denne forskningsartikkelen prøver forfatterne å vise, at det er flere aspekter ved det moderne militæret, og tiltakene militæret iverksetter rundt disse aspektene, som kan være av interesse. Med ordet interesse mener forfatterne både den generelle forståelsen av organisasjoner, men også hvordan studien av disse aspektene kan fungere som inspirasjon for private organisasjoner (Augier et al. 2014:1429). Sagt med andre ord er det kunnskaper her som kan være overførbare hvis de blir forsket videre på. Videre vil jeg trekke frem noen av disse aspektene.

Ett av de unike aspektene ved militæret som blir presentert som interessant for organisasjonell læring, kommer i form av en problemstilling presentert av forfatterne: Hvordan kan moderne teknologi øke «disharmonien» i kommandokjeder, og skape mikrostyring fra øvrige hold i et

³¹ Spesielt i tidsperioden under den kalde krigen.

hierarki? Krigssituasjoner er, som en sikkert kan tenke seg, kaotiske situasjoner preget av usikkerhet rundt både sin egen hærs kapabiliteter, men også fiendens. «Krigståke»³² er et begrep som ofte blir brukt for å ordlegge denne usikkerheten, og mangelen på informasjon, som slagmarken bringer med seg. Augier et al. mener at moderne informasjonsteknologi slik som Blue Force Tracker (BFT)³³ og droner skaper en ny situasjon på slagmarken. «Krigståke» blir nå erstattet av «informasjonståke». Militære kommandører befinner seg nå i en situasjon hvor de får en overflod av informasjon å forholde seg til (Augier et al. 2014:1432).

I operasjons basert ledelse (OBL) fra hæren, er et av hjørnesteinene bak denne ledelsesformen at militære lagførere skal ha en viss form for fleksibilitet, i oppnåelsen av taktiske mål. Augier et al. påpeker at som en konsekvens av denne «informasjonståken» vil nå ledere høyere opp i hierarkiet, stadig oftere direkte intervensere i lavere kommandørers oppdragsløsning (Augier et al. 2014:1430-1431). Sagt med andre ord øker byråkratiseringen og hierarkiet i militæret, og skaper et uheldig skille mellom høytstående offiserer og feltkommandanter. Dette fordi ledere som befinner seg i kommandorom langt unna fronten, forsynt med rikholdig informasjon, mener de får en bedre oversikt over slagmarken enn lederne som befinner seg ved fronten. Augier et al. henviser til en undersøkelse gjort av amerikanske offiserer i marinekorpset fra 2010. Denne undersøkelsen viste at når BFT ble brukt, steg graden av direkte ordrer en mottok fra høyere hold, istedenfor ordre fra ens mest nærliggende ledere, med over 60%. Istedenfor for strategiske generaler blir de mer om til taktiske generaler som utfører mikrostyring (Augier et al. 2014:1433). Igjen hører man et ekko fra Janowitz sine teoremer som allerede i 1960 forutså at skillet mellom kommando, og stab ville bli mindre synlig. Når feltkommandanter vet at enhver handling deres styrker gjør, vil være under kontinuerlig observasjon kan dette påvirke måten de løser oppdrag. Det vil være tryggere for feltkommandanter å la høyere hold ta avgjørelser, for å kunne trygge sin egen posisjon i organisasjonen (Augier et al. 2014:1433). Hvis en flytter denne problemstillingen videre over i en annen kontekst, vil det kanskje ikke være så utenkelig at private multinasjonale selskaper får noen av de samme utfordringene. I slike store bedrifter eksisterer det som regel en mengde bransjekontorer som rapporterer til et hovedkvarter. Det kan derfor tenkes at moderne

³² Bedre kjent som «fog of war» på engelsk.

³³ GPS tilknyttet datasystem, som er tilkoblet militære kjøretøy. BFT gir nær sanntidsinformasjon om kjøretøyers posisjon, som gir taktiske kommandanter bistand i hvordan de posisjonerer og manøvrerer sine styrker (Augier et al. 2014:1430).

informasjonsteknologi også muligens «tåkelegger» ledelsen som sitter i disse hovedkvarterene. Hvis vi følger eksemplet fra militæret kan altså hovedkvarteret få en forestilling om at de har bedre lokal informasjon enn den lokale ledelsen tilknyttet de mindre bransjekontorene. Derfor mener Augier et al. at videre forskning rundt dette militære aspektet kan belyse om nyere teknologi vil øke tilsyn, redusere fleksibilitet, og endre organisasjoners hierarki.

Et siste aspekt fra militæret Augier et al mener kan være nyttig for andre organisasjoner, er hvordan militæret reproducerer rutiner til nye rekrutter. Menneskelig lære er noe som er opparbeidet gjennom generasjoner av kulturell overføring, for eksempel tilegnelse av språk. Med andre ord stammer menneskelig lære fra fortiden. Augier et al. argumenter for at en stor del av kunnskapen som finner seg i en organisasjon, også vil nedstamme fra fortiden. På samme måte som individer reproducerer tidligere kunnskap, gjør også organisasjoner det samme. Organisasjoner reproducerer rutiner (Augier et al. 2014:1434). Ledere kopierer vanligvis tidligere rutiner for å kunne overføre gode produksjonsprosesser fra en kontekst til en annen (Augier et al. 2014:1435). Derimot, som disse forfatterne poengterer, viser litteraturen rundt lederskap at å kopiere slike rutiner kan være vanskelig. Forskere kan ikke fullt ut fastsette hva det er som skaper gode forhold for reproduisering av rutiner. Rutiner er et definerende trekk ved organisasjoners oppgavestruktur hvilket gjør dette viktig (Augier et al, 2014:1435). Derfor mener Augier et al. at det er mye kunnskap å hente ved å studere måten militæret driller sine rutiner og vaner inn i ferske rekrutter i organisasjonen.

4.6 Broen mellom de to hovedfasene

I den siste delen av dette kapittelet som omhandler dekontekstualisering vil jeg fremvise et siste empirisk verk, boken *Kampklar* (2022) av Bjørn Mannsverk. Denne boken inneholder bruk av psykologiske begreper og mental selvhjelp, som går utenfor rammene for denne avhandlingen. Likevel gir denne boken også et unikt perspektiv på hvordan dekontekstualisering og kontekstualisering av ideer kan foregå i en militær setting, som kan være relevant å trekke frem.

Innledningsvis skriver Mannsverk om noen av de krevende mentale påkjenningene, en jagerflyger kan møte på. I hans egne ord er det en brutal jobb hvor selv de beste piloter kan feile (Mannsverk 2022:86). Etter at Mannsverk ble nestleder i skvadronen skriver han om hvordan gruppen kom inn i en «*destruktiv sirkel*», der arbeidsmiljøet begynte å forringe (Mannsverk 2022:103). Løsningen for å motarbeide dette ble i samråd med sin skvadronsjef,

å introdusere mental trening til pilotgruppen. Inspirasjonen til dette hentet de blant annet fra toppidrettsutøvere, som vektla mental trening (Mannsverk 2022:103). Mannsverk opplevde selv denne mentale treningen som frigjørende, og mente at dette kunne ha noe for seg. Resultatet ble at skvadronen satset videre på dette. I begynnelsen var implementeringen krevende, men Mannsverk poengterer hvordan selve fundamentet i flygerutdanningen er å tvinge seg ut av komfortsonen (Mannsverk 2022:109). Videre gjennomførte de et oppstartskurs hvor skvadronen ble introdusert for begreper som blant annet «mindfulness». En skeptisk stemme her kunne ødelegge de positive opplevelsene for hele gruppen. Likevel mente Mannsverk at de lyktes i å åpne sinn, og samtidig gi skvadronen nye verktøy for samhandling (Mannsverk 2022:110). Alle pilotene ble oppfordret til egentrening, og å gjennomføre mentale treninger hver dag i minst 20 minutter. Ifølge Mannsverk kom resultatene forbausende kjapt; gruppen jobbet smartere og gnisningene i skvadronen ble færre (Mannsverk 2022:111).

Jagerflypiloter jobber i svært pressede situasjoner - derfor blir det viktig å kunne reflektere over presset dette kan medføre. Implementeringen av mental trening i skvadronen skapte en unik åpenhetskultur (Mannsverk 2022:113). Mannsverk mener selv at innføringen av dette rommet for åpenhet, var det viktigste som kom ut av denne implementeringsprosessen. Denne unike åpenhetskulturen kalte de «just culture» (Mannsverk 2022:113). Denne kulturen bygget på at feil oppsto på grunn av svikt i systemtenkningen eller organisasjonskulturen, og ikke på grunn av enkeltpersoner. Istedenfor for å lete etter syndebukker når det ble begått feil ble de mer interesserte i å hente ut lærdom fra slike situasjoner, for å unngå at de skulle bli begått igjen. Denne åpenhetskulturen som oppsto, påstår Mannsverk er i «*verdensklasse*» (Mannsverk 2022:113).

Etter innføringen av «mindfulness» til skvadronen utviklet Mannsverk sin egen form for oppmerksomhetstrening. Han bygde sin egen versjon på to søyler: Den første kort fortalt er «self-regulation» hvor en skal øke selvfokus, og bli bedre på å skifte fokus; den andre er «attitude» hvor en skal bli mer åpen. Mannsverk snakker her om viktigheten av å besitte en «beginners mind», en økt åpenhet for sine omgivelser (Mannsverk 2022:114-118).

I 2017 var Bodø/Glimt et lag preget av interne konflikter (Mannsverk 2022:156). Klubbens sport manager inviterte i denne perioden Mannsverk til Bodø/Glimt, som mental trener. Ideen til denne invitasjonen kom etter en samtale klubbens manager hadde hatt med en jagerflypilot (Mannsverk 2022:157-158). Jagerflypiloter lærer å dyrke feil og denne mentaliteten var noe

av det første Mannsverk forsøkte å innføre i Bodø/Glimt. I skvadronen lærte pilotene å fokusere på egen prestasjon; var fokuset manglende kunne utfallet være dødelig (Mannsverk 2022:179-180). Derfor rettet Mannsverk mer fokus på prestasjon også i Bodø/Glimt; det ble viktig at spillerne skulle bidra og fokusere på prosessen (Mannsverk 2022: 213). «Train as you fight» var ett av prinsippene fra luftforsvaret Mannsverk introduserte. Etter hvert beskriver han at Bodø/Glimt gjennomgikk et positivt gjennombrudd. Mannsverk mener at han fikk være med på å skape, og ivareta en kultur som han selv mener er overførbar til alle aspekter i livet (Mannsverk 2022:230-231).

Et godt arbeidsmiljø kan forbedre effektivitet og øke den organisasjonelle læringen til ansatte (Yukl og Gardner III 2020:346-347). Dermed er effektene av resultatene som Mannsverk legger frem verdifulle i de fleste organisasjoner. Mannsverk gir et eksempel på hvordan ideer fra militæret, har blitt brukt til forbedring av arbeidsmiljø og kultur. Ideene Mannsverk viderefører har ikke sitt utspring i militæret, men de har fått «grodd» i det unike miljøet som finnes der. I den videre datagjennomgangen vil det bli interessant å se på om informantene, også har forsøkt å utbedre arbeidsmiljø via inspirasjoner de har hentet fra militæret.

Mannsverk sin tilpasning til mental trening, men også tilpasningen fly skvadronen gjorde til en implementert idé er interessant. Hvordan denne implementerte ideen videre ble tilpasset, før den ble gjenbrukt av Mannsverk i Bodø/Glimt, kan samlet være et mulig eksempel på hvordan *spiralforløp* av introduserte ideer foregår (Røvik 2007:299). Det gis et inntrykk når en leser Mannsverks verk at ideene rundt mental trening har fått sirkulere en stund i jagerflyskvadronen. Dette blant annet via kurs hvor pilotene har blitt introdusert til begrep som «mindfulness». Ideene rundt mental trening har kommet inn i skvadronen som abstrakte begrep, men etter hvert som de har sirkulert i organisasjonen har de blitt gjort om til en materialisert praksis. Den materialiserte praksisen ble dermed skvadronens innførsel av «just culture». Når Mannsverk, trakk seg tilbake fra skvadronen i 2013, hadde han omgjort disse ideene til egne konsepter. Disse konseptene rundt mental trening ble altså bearbeidet og løftet opp fra settingen den befant seg i. Boken til Mannsverk kan i denne sammenhengen fungere som en bro mellom dekontekstualisering og kontekstualisering. En kan si at forfatteren viser både hvordan pakking av ideer kan foregå, men samtidig også hvordan ideer sirkulerer og blir implementert i andre kontekster.

4.7 Fellene ved sammenligning

Frem til nå har det blitt forsøkt å vise frem implikasjonene og de mulige fordelene, av å overføre militær kunnskap til annen sektor. Det vil også være viktig å kunne poengtere noen av de viktigste forskjellene mellom militær og privat/offentlig sektor. En av disse, og kanskje den mest åpenbare, er forskjellene til hvordan militæret og privat/offentlig sektor håndterer motstand. Forretningsvirksomheter kan åpenbart ikke bruke makt for å møte sine konkurrenter på markedet, slikt militæret er bygd opp til å gjøre. Forretningsvirksomheter har også skapelsen av profitt som en viktig drivkraft. Dess mer lønnsomt en forretning drives dess bedre. Begrepet profitt deler ingen umiddelbare likheter med begreper i militæret. En militær organisasjon driftes ikke for å skape profitt. Hvis vi skulle måle lønnsomheten til militæret i, for eksempel, suksess på slagmarken, kan militæret faktisk bli for «lønnsomt». Da USA invaderte Irak i 2003 kollapset det irakiske regjeringsstyret raskere enn noen forventet. Konsekvensen av den amerikanske hærens suksess var at de ironisk nok ikke hadde utarbeidet gode planer som tok høyde for sin egen seierrike fremgang. Planer som altså ville tilrettelegge for å gå fra invasjon, til okkupasjon og gjenoppbygging. President Bush omtalte dette i 2004 som en «katastrofal suksess» (Augier et al. 2014:1424). En vil sannsynligvis ikke høre begrepet katastrofal suksess bli brukt i forretningsverdenen.

Når noen av disse ulikhetene mellom militæret og andre sektorer blir belyst, må en også være oppmerksom på å ikke generalisere for mange oppskrifter og ideer. Noe av det denne oppgaven søker å finne ut av er, som tidligere nevnt, hvor mange militære strategier og kunnskaper er overførbare. Når en videre i denne avhandlingen skal forsøke å se nærmere på dette, må det gjøres på en slik måte at en ikke vil trække i noen feller som overgeneralisering³⁴ medfører. Det er viktig å belyse overførbarheten av militære ideer. Samtidig må en huske at ikke alle disse ideene nødvendigvis vi la seg generalisere like bra som det de diverse forfatterne selv kan mene. Det kan tenkes at Skellons idé om SWAT vil være en av de som ikke er like overførbare. Dette fordi SWAT kan muligens bli for direkte i sin overføring. Richards sin tolkning av OODA-løkken, derimot, vil kunne være det motsatte fordi den er blitt gjort mer generalisert. En gjennomgang av datainnsamlingen fra individer med militær bakgrunn vil være nødvendig for å kunne se nærmere på dette.

³⁴ Med dette menes det at den originale ideen som forsøkes å bli overført, ikke blir så endret at den mister sin originale betydning, og ikke kan kjennes igjen.

4.8 Klargjørelse til betraktninger

Den primære gjennomgangen av datamaterialet fra informantene vil, som nevnt tidligere, bli gjennomført i to delkapitler hvor to nøkkelbegrep fra problemstillingen vil bli sett på: **Lederskap**, og **strategi**, og hvor overførbart, hvis noe, disse begrepene var fra militæret. Innledningsvis vil første del av fremstillingen omhandle aspekter rundt lederskapet fra militæret. I denne delen vil det belyses om tilegnede lederskaperfaringer fra Forsvaret har hjulpet informantene til å eksempelvis utvikle og forbedre arbeidsmiljø, eller til å bedre kunne håndtere krisesituasjoner. Siden lederskap er et såpass vidt begrep, vil en fra denne delen få et mer metodisk innblikk i hver enkelt informants betraktning til dette begrepet.

I andre del vil det fokuseres mer på strategi og strategiutvikling, samt benyttelsen av dette i informantenes nye lederstillinger. Forhåpentligvis vil dette kunne gi noen indikasjoner på hvor overførbart konkrete praksiser fra militæret er³⁵, eventuelt hvorvidt det vil finnes faktorer fra konkrete praksiser som kan benyttes. Datamaterialet fra informantene vil ikke bli like metodisk presentert i strategi delkapittelet. Årsaken til dette er fordi betraktningene rundt strategi ikke besto av like mange spørsmål³⁶, og ikke inneholdt like mange vide betraktninger som en mer metodisk tilnærming krevde.

Når så svarene rundt disse to delkapitlene er presentert, vil det finnes et utgangspunkt for noen avsluttende refleksjoner, og videre utgangspunkt til å kunne trekke noen konklusjoner på bakgrunn av funnene.

4.9 Del 1: Funn og betraktninger rundt lederskap

Denne delen vil omhandle svarene som ble gitt fra informantene rundt hvordan militær lederskapspraksis og lederskaperfaring påvirket, eventuelt ikke påvirket informantenes lederskapsrolle i annen sektor. Informantene til denne avhandlingen har, eller har hatt lederstillinger i svært ulike bransjer i både privat og offentlig sektor; av den grunn var det mange ulike betraktninger, særlig rundt lederskapsaspektet, som kom frem. Eksempelvis vil informanten som tiltrådte sin stilling i en setting hvor en hadde valgte ledere, behøvd å kanskje utøve lederskapet sitt på en måte som var ulik den utøvd av informanten som var

³⁵ Som en vil se videre har manøverkrigføring blitt brukt som et eksempel her. Selv om manøverkrigføring, av sin natur, ikke er direkte overførbart vil det kanskje finnes faktorer i denne strategien, som Richards blant annet påstår, som kan benyttes.

³⁶ For igjen å påminne vil en finne alle spørsmålene som ble stilt informantene som et vedlegg (vedlegg 1), i slutten av avhandlingen.

operasjonsdirektør. For å skille de mulig ulike lederstilene, og de ulike betraktningene velger jeg i denne første delen av datagjennomgangen en litt mer metodisk tilnærming. Jeg har tilstrebet å filtrere ut de viktigste funnene og svarene fra hver enkelt informant. Denne tilnærmingen valgte jeg i et forsøk på å fremheve de individuelle betraktningene rundt ledelse. Når denne konteksten er forespeilet, kan analysen rundt denne delen av den kvalitative dataen begynne.

4.9.1 Første informant

Den første informanten påpeker at hans tiltredelse som leder, var i en unik setting hvor det ble lagt opp til å få, ifølge informant selv: «... *svake ledere, altså da ble de valgt, som da lovde å ikke gjøre altfor store endringer*». Ledere ble altså valgt inn i sin posisjon istedenfor å bli direkte ansatt til den; dette bidro utvilsomt til å skape et unikt miljø for ledelse. Informant sier at hen derfor fant ut at hen som leder kunne ikke gå rundt og være «*høy og mørk*» i organisasjonen - «*da feilet en som leder*». Videre snakker informant om at, som tidligere militær leder, kunne en «*fort bli litt for hard i klypen*» når en forholdt seg til ansatte. I forbindelse med dette kommer det her fram et interessant skille i informantens overgang fra militær sektor. Informant påpeker at en i Forsvaret jobber i et miljø med andre selekterte individer, hvor alle individer en jobber med har gått igjennom det samme seleksjonssystemet. En konsekvens av dette, er at det blir skapt en partiskhet, ved at det blir et unikt miljø med like individer. Dette fører til at det skapes forutsetninger for å blant annet kunne tåle det å bli kritisert - som informant selv sier: «... *du skal ikke jobbe lenge i akademia da for å skjønne at den seleksjonsprosessen er veldig god, fordi så å si alle som jobber i Forsvaret har et ... utgangspunkt, for at de er mulig å lede, og at de kan lede*». Informant utbroderer så dette ved å påpeke at i militær sektor vektlegges handling: «... *i Forsvaret så blir du vant til at når det brenner på toalettet, så må du slippe alt du har og slukke, just do it!*». Overgangen til sivil sektor ble overraskende for informant da vedkommende nå ikke lengre kunne være like direkte i kommunikasjonen. Hvis en ansatt eksempelvis skulle komme og si at «*noe ble for vanskelig*», kunne ikke informant utrykke seg like direkte som hen hadde gjort i militæret «... *når du kommer fra Forsvaret, så er du vant til å lede folk som er ganske lik deg selv*». Den samme direkte formen for kommunikasjon ville da ha gjort de ansatte på den nye arbeidsplassen «*handlingslammet*», ifølge informant selv. En konsekvens av dette var at informant måtte tilpasse seg mer til den enkelte ansatte i måten å kommunisere på. Fra informantens tid i militæret var det en tidligere major som hadde opplyst informant, om viktigheten av god planlegging og klare ordrer. Disse to prinsippene tok så informant med seg

videre i sin nye lederrolle. Informant mener god planlegging har hjulpet hen i motivasjon av ansatte. Informant uttrykker at ansatte blir motivert, når de får delegert arbeidsoppgaver som de selv synes er interessante. Informant utdyper at hen i utgangspunktet er kritisk rundt tanken om karismatiske ledere; ifølge vedkommende nytter det ikke å selge visjoner hvis en ikke tror på dem selv. Informant er skeptisk til at problemer på en arbeidsplass kan løses ved at lederen blir mer engasjerende og motiverende; for informant vokser et godt arbeidsmiljø frem av å skape gode rammer rundt arbeidsplassen. I denne sammenhengen snakker informant særlig om noe som heter stabsstudie fra Forsvaret. Ifølge informant er stabsstudie en måte å tenke på hvor det tas forbehold for alle forhold i en beslutningstaking, som informant eksemplifiserer slik: «*Hva er viktig å huske på her, hva er krav, hva er økonomien?*». Informant indikerer at denne metodiske tilnærmingen til beslutningstaking fra Forsvaret enda påvirker hens egen lederstil; som informant selv sier: «*... by «default» så vil jo jeg ha struktur*»

4.9.2 Andre Informant

Informant 2 påpeker at i Forsvaret, lærte hen tidlig å håndtere faktorer som en ikke kunne styre over selv: «*Du kan ikke bestemme hvordan fienden skal angripe, du kan ikke bestemme hvordan været skal bli*». Derfor blir militær ledelse og ledelse generelt, for informant, å være forberedt på uforutsette ting og å håndtere dette. Forsvaret ga, ifølge informant selv, gode forutsetninger for hvordan en lærer å sortere hva som er viktig fra uviktig. En må altså kunne tilpasse seg til situasjonen en befinner seg i; her trekker informant særlig frem situasjonsbestemt ledelse som hen ble lært i militæret. I situasjonsbestemt ledelse lærer en seg, ifølge informant, å tilpasse seg fra å, enten om nødvendig, måtte være skarp i kantene når det kreves, eller i motsatt tilfelle være mer smidig og fleksibel i kommunikasjonen. Ledelse handler for informant om å være i forkant og ta beslutninger som påfører minst mulig belastning på de en har under seg. Informant påpeker at hens bakgrunn fra Forsvaret har hjulpet hen til å kunne identifisere trusler tidlig, og deretter ta langsiktige beslutninger: «*... Forsvaret lærer deg å ta beslutninger som får konsekvenser*». Informant utbroderer så rundt hvordan denne tillærte egenskapen fra Forsvaret, da særlig trusselidentifisering, hjalp vedkommende under pandemiperioden i Norge. Da Norge stengte ned 12. mars 2020, hadde hens organisasjon allerede satt inn en krisestab, 24. februar «*Vi forsto det på en måte 14 dager før. Det ga oss bedre tid på å utvikle planene våre ...*». For informant er Forsvaret gode på å være dynamiske i endrende omgivelser. Eksempelvis da Forsvaret gikk fra invasjonforsvar til innsatsforsvar. Denne fleksibiliteten, mener informant, blir bygget opp hos en selv oppover i karrieren etter hvert som en jobber i større og mer komplekse militære

avdelinger. Informant poengterer hvordan dette så har gitt en god ballast i hens videre karriere:

«Jeg har jobbet med både veldig motiverte og umotiverte soldater. Det betyr at du må lære deg å håndtere det, og det har hjulpet meg i en annen setting ... du lærer deg å håndtere skiftende situasjoner». (Utdrag fra intervjuet til informant 2).

4.9.3 Tredje informant

Den tredje informanten vektlegger tillit i sin ledelsesstil. Vedkommende uttrykker at hens overgang til privat sektor ble preget av at vedkommende ikke lengre *«kunne stole på alle rundt seg plutselig, det kunne man i spesialstyrkemiljøet»*. Akkurat som informant 1, snakker også denne informanten om det unike miljøet som blir skapt av å jobbe med andre selekterte individer. I informants tid fra spesialstyrkemiljøet var tillit viktig. Der trengte en ikke nødvendigvis være enig med sine kolleger, men de kunne stole på hverandre - *«tillit var der uansett»*. Ifølge informant ble dette viktig: *«Hvis folk stoler på hverandre så går prosessen mye raskere»*. For eksempel viser informant til at i militæret blir karakter og resultater gjort offentlig. En får dermed enkelt innsikt i individers prestasjoner; dette mener informant medfører at en blir mer robust for tilbakemeldinger, og mer ærlig i kommunikasjonen av disse. For vedkommende må tillit ligge til grunn for god ledelse. Dette er noe informant har lært i Forsvaret å etablere først. Igjen poengterer vedkommende viktigheten av åpen kommunikasjon med sine ansatte: *«... Jo mer du får snakket med folk om, jo mer kan de snakke med deg om i fremtiden»*. Dårlig tilbakemeldingskultur der en ikke kan være ærlig og ikke blir stilt ordentlig krav til, skaper en *«utrygghet på seg selv»* blant de ansatte. Videre nevner informant at en slik åpen form for kommunikasjon ikke er enkelt å skape. Ledere har som regel begrenset med tid, og de må derfor prioritere hvem de tror trenger mest oppmerksomhet. Her igjen nevner informant viktigheten av å skjønne kontekster. Hen mener en har et bedre grunnlag for å gjøre dette med bakgrunn fra Forsvaret. Informant snakker også om behovet for å lage rammer for hva virksomheten kan tillate seg: *«Fravær av struktur ... er grobunn for ukultur»*. I denne sammenhengen snakker informant, om hvordan hen innførte en «code of conduct»³⁷ blant sine ansatte. Disse retningslinjene ble utarbeidet blant annet ved å hente elementer fra Forsvaret, men også andre organisasjoner. Informant påpeker at etter hens

³⁷ Etske retningslinjer, normer og regler for korrekt praksis av enten individer, eller organisasjoner.

erfaring vil det å etablere tillit føre til raskere prosesser i organisasjonen. Samtidig «*vil det være noen som utnytter deg uansett*»; derfor må en også ha kontrollrutiner.

4.9.4 Fjerde informant

Innledningsvis i intervjuet poengterer den fjerde informanten at en av de viktigste erfaringene vedkommende hadde fra Forsvaret var forståelsen av tidsavgrensninger i forhold til beslutninger. Noen beslutninger vil en ha lengre tid på å fatte enn andre, mens enkelte avgjørelser må fattes «*veldig på sekundet*»; dette mener informant at mange som ikke har militær bakgrunn ikke forstår: «*De tror at det er en måte å gjøre det på for alle type beslutninger, og det fungerer ikke*». Informant utdyper denne påstanden ved å poengtere at det finnes individer som har lange ledelsesutdannelse, men som likevel vil være helt uforberedt på for eksempel å motivere mennesker som er i en vanskelig situasjon. I Forsvaret, derimot, har en ifølge informant: «*... vært eksponert for lange og tøffe dager mange ganger, og lært hvor viktig det er å motivere og veilede på en positiv måte, når det begynner å butte på ... skal en være leder, så må du kunne inspirere*». I denne sammenhengen vektlegger informant lederskap i praksis versus ledelsesutdanning: «*... det er ingen som blir inspirert av en god karakter.*» Her utdyper informant viktigheten av å være ute blant folkene sine: «*Å sitte bak lukkede dører, og svare på e-poster, det er ikke ledelse*». Vedkommende påstår at det i den sivile sektoren mangler den transparente formen for kommunikasjon som finnes i Forsvaret. Når informasjon pakkes inn fordi «*det skaper bedre stemning*», vil dette ifølge hen kun skape misforståelser som vil gi rom for usikkerhet. I Forsvaret lærer en å være tydelig, og gi ansvar gjennom tillit; brytes tilliten vil også tilbakemeldingen være deretter, utdyper informant. I Forsvaret finnes det en tilbakemeldingskultur som ifølge informant mangler i sivil sektor: «*I Forsvaret ... gir hverandre såpass mye tilbakemeldinger, hele tiden, at ting blir forholdsvis gjennomskiktig.*» Informant hevder her at gode tilbakemeldinger bidrar til å skape en bedre arbeidskultur. I det sivile livet hevder hen at ledere fort blir «*for konformitetsøkende*», og at det er få som er villige til å ha de nødvendige samtaler, og å ta de nødvendige stegene som behøves for å rette opp i et dårlig arbeidsmiljø. Informant hevder at den transparente formen for kommunikasjon og kultur for tilbakemelding fra Forsvaret, vil gi andre forutsetninger for å møte slike situasjoner. Her deler informant sin egen erfaring fra hvordan hen selv gikk frem for å skape entusiasme via åpenhet i sin virksomhet. Hver torsdag under lunsjen delte informant en rekke med informasjon til sine ansatte som omhandlet blant annet hvilke prosjekter de forsøkte å selge «*rundt omkring*», og hva dette salget gjorde for virksomheten. Informant delte innsyn i hva hver enkelt avdeling jobbet med; på denne måten mente

informant at den enkelte ansatte ville føle «*at de var med på en del, og at deres del er bare en del av det*». Informant hevder at en skaper entusiasme i en bedrift ved å gi den enkelte ansatte forutsetninger for å «*skape eierskap til totaliteten*». Informant utdyper at i Forsvaret ville dette blitt kalt for «*Auftragstaktikk*»³⁸. Oppdragsbasert ledelse er også noe informant selv har brukt i sin lederstilling i privat sektor. Oppdragsbasert ledelse fra Forsvaret, i informants ord, «*... går jo ut på at du skal overhodet ikke fortelle folk, hvordan de skal gjøre ting*». I oppdragsbasert ledelse er det viktigere å informere hva lederen ønsker å oppnå, og hva hensikten med det er; «*Hvordan det skal gjøres, må de finne ut av selv*.» Når en baserer seg på oppdragsbasert ledelse, må aktøren selv planlegge tilnærmingen og beste fremgangsmåte til hvordan en gjennomfører prosessen. Delegering av arbeidsoppgaver på en slik måte hevder informant gir aktøren eierskap til prosessen. Siden denne aktøren også er spesialist i sitt felt, vil vedkommende derfor ha en bedre forutsetning for å planlegge gjennomføringen av prosessen enn hva informant vil ha som leder: «*... det å overlate den planleggingen til han er lurt, for det skaper eierskap, og det blir hans plan ut ifra mine målsetninger*.» Informant hevder at ved å vise tillit til hvordan ansatte kan løse prosesser vil en ikke bare skape entusiasme, men også gi forutsetninger for god arbeidskultur: «*... kultur er det på en måte å integrere tillit under ansvar*.»

4.9.5 Femte informant

Femte informant er den av de intervjuede, som har lengst erfaring fra Forsvaret; dette kan være relevant å vite når informant sier at det var en brå overgang fra militæret til sivil sektor. I Forsvaret var informant vant til «*en struktur hvor mine underordnede og sideordnede var i veldig stor grad selvgående, og ordnet seg selv*.» Informant gir inntrykk av at hens stilling i Forsvaret var mer styringsbestemt; derfor kan det ha vært utfordrende for informant å gå inn en mer ledelsesbestemt rolle. Informant selv gir uttrykk for at hen ikke var forberedt på å plutselig gå inn i en mer aktiv lederrolle. Fra hens tid i Forsvaret var informant vant til, i hens egne ord, å jobbe i «*... en særdeles strømlinjeformet organisasjon, hvor du har mye ferdiglagete rutiner, og folk vet i stor grad hva de skal gjøre*». Informant innrømmer at siden hen var «*vant til at folk gjør jobben sin*» fra sin tid i Forsvaret; dermed ble hen oppfattet som «*litt for mye fraværende*» av ansatte i sin nye lederstilling: «*Det skar seg nok litt ... med å være tett på mine nærmeste medarbeidere, og faktisk lede de*.» Da informant fikk tilbakemeldinger på dette, var hen allerede på vei over fra en ledelsesrolle til en

³⁸ «Oppdragstaktikk», bedre kjent på norsk som oppdragsbasert ledelse.

konsulentrolle i samme bedrift; derfor har disse betraktninger kommet til informant i ettertid. I sin tid som leder i privat sektor fokuserte informant på å få orden og struktur i organisasjonen, og forbedre organisasjonens ivaretagelse av informasjon; alle disse elementene var noe informant hadde erfaring med fra Forsvaret. Klar og tydelig kommunikasjon³⁹ mener informant er lettere å bruke i kontekstene som en finner i militæret:

«... det er lettere å forklare at vi er nødt til å løse det oppdraget her, mens du da tenker på at du kanskje skal i strid ... det er ikke like lett å få en bussjåfør til å akseptere at du er nødt til å gjøre det, sånn sett er det kanskje ikke direkte sammenlignbart.» (Utdrag fra intervjuet til informant 5).

Når det så kommer til å skape entusiasme og forbedre arbeidsmiljø, mener informant *«... at sivile ledere er fullt på høyde med Forsvaret ... det syns jeg de har relativt god kontroll på.»* For informant blir det å skape entusiasme, veldig avhengig av hvor engasjert lederen selv er, og engasjerte ledere *«finner du mange av, i Forsvaret og det sivile»*. Videre påpeker informant at Forsvaret *«er mer flink på å prøve å få alle til å bli en bra leder»*, mens i privat sektor er de nok flinkere til å *«dyrke de som er talenter i utgangspunktet»*.

4.9.6 Hvilken grad av militær ledelse benyttes

Denne avhandlingen har primært samlet inn kvalitativt data fra øvre hold i organisasjoners hierarki; derfor vil en i forhold til den *hierarkiske oversettelseskjeden*, ikke ha grunnlag nok til å kunne diskutere alle de fem antakelsene denne består av. En svakhet med den kvalitative tilnærmingen til denne oppgaven, er dermed at det blir lite nyanser fra andre hold enn agentene bak kontekstualiseringen, altså informantene. En konsekvens av dette er at en vil kunne se eksempler på innføring av ideer og oppskrifter fra informantene. Derimot vil det finnes lite betraktninger omkring hvordan disse oppskriftene har blitt møtt av ansatte. En vil også få lite innsikt i hvordan disse oppskriftene så har blitt endret og tilpasset, når de har vandret nedover hierarkiet i de diverse organisasjonene.

Det som har kommet frem i gjennomgangen av disse intervjuene, er at det finnes flere eksempler på hvordan informanter har forsøkt å innføre ideer i sine respektive organisasjoner. Ideer som da er hovedsakelig tilegnet fra Forsvaret. Ofte har disse ideene blitt implementert, som nødvendige verktøy informantene mener de har trengt for å kunne lede effektivt. Dette

³⁹ Egenskaper som da andre informanter mener de har tilegnet seg, eller fått utbedret, i sin tid i Forsvaret.

stemmer altså overens med teorien om den hierarkiske oversettelseskjeden. Informantene har identifisert noe som de finner problematisk, og har da innført en oppskrift eller idé som et verktøy for å enten løse eller utbedre dette problemet. Et interessant første eksempel her, som både følger, men også til dels bryter den hierarkiske oversettelseskjeden, er informasjonen som kom frem i intervjuet med informant 4. Vedkommende snakket om hvordan hen brukte oppdragsbasert ledelse fra Forsvaret, som et ledd i å gi ansatte eierskap til prosjektene de jobbet med. Hen sier at «... kultur i en organisasjon er det absolutt viktigste en leder kan jobbe med», og hen nevnte også at kultur, «er det på en måte å integrere tillit under ansvar». Informant 4 gir altså et inntrykk av at arbeidskultur, er noe hen sterkt vektlegger i sin ledelsesstil. Ved å bruke «Auftragstaktikk»⁴⁰, som informant selv kalte det, fra Forsvaret, brukte vedkommende et alternativ til ordrebasert ledelse. Informant satte bare opp mål, men fortalte ikke hvordan ansatte skulle gå frem i utførelsen av disse målene. Hvis en følger antakelsene fra den hierarkiske oversettelseskjeden, ser en at informant da var drivkraften bak ideen om oppdragsbasert ledelse, som et ledd i å løse et problem, som da var arbeidskulturen. Så langt stemmer de to første antakelsene i den hierarkiske oversettelseskjeden. Den tredje antakelsen, derimot, er at toppledelsen vil ha klare planer for hvordan ideer skal implementeres, noe som vil innebære begrensede friheter for underaktører; det interessante her er dog at oppdragsbasert ledelse oppmuntrer til mer frihet i løsning av oppgaver. Altså ville ikke denne ideen begrenset friheten til underliggende aktører, så lenge de fulgte delmålene som var satt. Dette kan også knyttes til begrepet *masterversjon*, fra kontekstualisering, som sier at det ikke nødvendigvis bare vil finnes én hoved-versjon av en oppskrift i en organisasjon (Røvik 2007:297). Informant 4 er her mest opptatt av å ha kontroll på de materielle aspektene ved organisasjonen. En kan derfor tenke seg at denne ideen, ville blitt ytterligere konkretisert av underaktørene, og omgjort til lokale versjoner, når de skulle gå frem i å oppnå målene som var satt av ledelsen.

Informant 2 trekker frem en annen form for ledelsespraksis, som vedkommende overførte fra Forsvaret, nemlig situasjonsbestemt ledelse. I denne formen for lederskap vektlegges det å kunne tilpasse lederstilen sin til situasjonen en befinner seg i. En kan befinne seg i situasjoner hvor det behøves å være tydelig, og «skarp i kantene», men det kan også være tilfeller hvor en må være rundere og mer fleksibel i sin ledelse. Informant 2 påpeker hvordan denne formen

⁴⁰ Informant bytter under samtalen, mellom å kalle det oppdragsbasert ledelse, og «Auftragstaktikk». «Auftragstaktikk» er det tyske ordet for dette konseptet.

for lederskap blant annet hjalp vedkommende i å håndtere motiverte, og umotiverte, soldater. Videre har dette hjulpet informant i andre settinger, fordi en fortsatt vil støte på «folk som er veldig for, og også veldig imot», i informants egne ord. Situasjonsbestemt ledelse har, ifølge informant, lært hen å håndtere skiftende situasjoner fortløpende: «... du lærer veldig tidlig å håndtere faktorer du ikke kan styre over selv ... veldig mye av det du gjør, handler om å være forberedt på uforutsette ting og håndtere det.»

Inkorporeringen av situasjonsbestemt ledelse, og oppdragsbasert ledelse, inn i andre settinger enn de som finnes i Forsvaret, kan være eksempler på forsøk på løsriving av konkrete praksiser. Både informant 2 og informant 4, har i dette tilfellet vært utbringere av organisasjonelle praksiser, siden de begge har førstehåndskunnskap til praksisen de overførte til sivil sektor. Disse praksisene har også fremstått vellykkede for informantene, da de har identifisert nytteeffekter av disse fra sin tid i Forsvaret. Når de så har kontekstualisert disse praksisene inn i de nye organisasjonene, har de mest sannsynlig fulgt de trekkene av omformningsregler en finner rundt den *modifiserende modus*. En kan påstå dette siden informantene gir inntrykk av at de har vært tro til de opprinnelige praksisenes grunnprinsipper, samtidig som de har måttet modifisere praksisene for å kunne benytte dem. Istedenfor addering har det som har blitt modifisert, gjennomgått fratrekking. Jeg kommer med denne påstanden, fordi under fratrekking, dempes blant annet elementer som finnes i en oversettelse. Hva er det så i dette tilfellet, som må bli dempet? På grunnlag av data samlet fra informantene, vil jeg påstå at særlig måten de kommuniserer på i Forsvaret er et aspekt som vil kreve fratrekking, når praksiser fra Forsvaret skal kontekstualiseres. For eksempel påpeker informant 4 at hen i starten av sin karriere som daglig leder i privat sektor, ble oppfattet som «litt mye militær» i sin posisjon: «Jeg var for tydelig.» Informant 1 snakket også om at hvis hen var like direkte i sin måte å kommunisere på i sivil sektor som hen var i militæret «så tapper du deg for energi», fordi de ansatte ble «handlingslammet». I teorikapittelet blir det belyst at det er særlig tre faktorer som påvirker hvor oversettbart en praksis vil være: *Eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet*. Av disse tre, er det spesielt innvevdhet, som her blir interessant å nevne. Innvevdhet sier noe om hvor sterkt forankret en praksis er i sin organisatoriske kontekst. Da informantene måtte tilpasse hvordan de kommuniserte med sitt personell, i byttet mellom organisasjoner, kan en da kanskje komme med følgende påstand: Situasjonsbestemt ledelse og oppdragsbasert ledelse, er praksiser som er preget av konteksten, en finner i Forsvaret. Altså måtte disse lederskapspraksisene bli modifisert, via fratrekking, av informantene, før de så forsøkte å kontekstualisere dem i sine respektive virksomheter. Her

kan en også snakke om, hvordan oversetterne bare klarte å oversette deler av forholdene som fungerte godt i en tidligere praksis. Dette fordi deltakerne de oversatte til befant seg på en annen arena enn den de var vant til å ha på «hjemmebane» (Røvik 2007:321).

Informant 3 slik som informant 4, vektlegger også, som en ser fra utdraget av hens intervju, tillit i sin utøvelse av ledelse. Når informant 3 ble involvert i oppstarten av en virksomhet, var det derfor viktig for hen at de ansatte var «*sammen blitt enige om hvordan vi skal være, også justert verdier ... for at det skal harmoneres mer med det vi gjør*». Informant 3 poengterer viktigheten av at alle ansatte jobber sammen mot et felles mål; de som ikke gjør dette «*saboterer oppdraget*». Ved å ramme inn akseptert og uakseptert atferd mente så informant 3 at hen fikk en praktisk tilnærming til hvordan hen kunne sanksjonere ansatte, som ikke delte de felles verdiene og ytet en dårligere tjeneste. Informant 3 bygde et rammeverk for akseptert oppførsel i sin virksomhet: «*.. det handler jo om hvilke rammer man tillater seg ... det gir jo liksom rammene for kulturen, og fravær av struktur ... det er grobunn for ukultur.*» Dette rammeverket kom til uttrykk i en «code of conduct» som informant blant annet utarbeidet fra ideer hen fant i Forsvaret. Denne tilnærmingen informant hadde til innføringen av etiske retningslinjer i sin virksomhet, kan fungere som eksempel både på pakking fra dekontekstualisering, og samtidig den radikale modus for omforming, fra kontekstualisering. Informant 3 kan tenkes til å ha pakket sin «code of conduct» ved å blant annet ha benyttet seg av *teorisering*. Grunnen til at en kan si at teorisering er blitt benyttet, er at informant selv hevder hen baserte sin «code of conduct» fra Forsvaret, men også andre organisasjoner; dermed har informant skapt en felles idémessig representasjon basert på flere organisasjoner. Fra teorien om kontekstualisering, nevnes den radikale modus for omforming at oversetteren tar seg friheter, ved å kombinere og blande inn elementer slik at en oppskrift vil fremstå lokal og egenartet. Dette kan til en viss grad stemme, siden informant lot seg inspirere fra flere organisasjoner da hen utarbeidet sitt rammeverk for oppførsel.

Det er ikke alltid en kan sette navn på ideene, eller praksisene, som informantene har forsøkt å overføre i sin ledelsesstil. Fra intervjuene viser det seg at det av og til er ukonkrete praksiser fra Forsvaret som informanter har overført til en ny sektor. I dette tilfellet kan en da nevne både informant 1, og informant 5, som begge vektla hvordan de forsøkte å innføre mer struktur i organisasjonene de ledet i sivil sektor. Begge informantene trekker fram hvordan de fikk en god organisasjonsforståelse fra Forsvaret, og forsøkte så å bruke dette i sin sivile rolle. Informant 1 ble leder på et institutt tilknyttet et universitet, som hadde, ifølge hen selv, veldig lite formell struktur. De fleste ansatte i denne organisasjonen var, som en får inntrykk av fra

informant, vant til en viss form for frihet i utførelsen av sitt arbeid, og dette kunne fort bli ustrukturert. Fra sin tid i Forsvaret var informant vant til å ha mer struktur, og lagde derfor en formell ledergruppe for instituttet hen ble leder i som et ledd for å strukturere beslutningstakingen i instituttet. Etableringen av den formelle ledergruppen ble verktøyet for informant, i å løse «problemet» med mangel på struktur i organisasjonen, noe som ifølge informant ble «relativt positivt» møtt av de ansatte. Informant 5 brukte særlig sin erfaring fra Forsvaret til å strukturere informasjon i sin nye virksomhet, noe hen «lyktes med delvis». Å analysere slike ukonkrete praksiser blir mer krevende, og en kan da fort risikere å trekke gale antakelser, basert på begrenset data. Det som derimot kan sies i denne sammenhengen, er at organisasjonsforståelsen fra Forsvaret ser ut til å ha hjulpet noen av informantene i sin utøvelse av ledelse i andre virksomheter. Dermed kan det virke som at *kompleksiteten*⁴¹ av praksisene fra Forsvaret, i hvert ikke har kommet i veien for informantenes imitering av strukturelle praksiser. Det overordnede inntrykket så langt, fra et utdrag av datamaterialet, er at de til en viss grad innehar *dekontekstualiseringskompetanse*, som ble belyst i teorikapittelet.

4.9.7 På hvilke områder blir militær ledelse benyttet

I innledningen av denne avhandlingen, ble den inspirasjonelle siden ved ledelse nevnt. Yukl et al. sier at: “*Influence is the essence of leadership*” (Yukl og Gardner III 2020:158). Å ha en evne til å kunne påvirke medarbeidere til at de, for eksempel, vil være villig til å implementere avgjørelser som blir fattet, er en nødvendig egenskap som behøves for å kunne bli en effektiv leder. Særlig blir dette påfallende i større organisasjoner, hvor en har mindre tid til å følge opp hva hver enkelt ansatt gjør til enhver tid. Det finnes ulike taktikker for å tilegne seg denne innflytelsen, som vil gi en leder evnen til å få ansatte til å utføre oppgaver som blir gitt. En av disse taktikkene er den inspirasjonelle appellen. Ved å blant annet bruke en ekspressiv form for tale, blandet inn med optimistisk språkbruk, forsøker ledere å skape entusiasme til en oppgave ved å appellere til den enkelte ansattes emosjoner og verdier (Yukl og Gardner III 2020:184-185). Tidlig i planleggingen av denne avhandlingen, vokste det frem en forventning til at:

Militære ledere, kan ha en fordel i området av lederskap, som omhandler det å skape motivasjon, for eksempel måloppnåelse, ved å blant annet kunne spille på verdier.

⁴¹ Jo mer mennesker og teknologi, som er involvert i en praksis, dess vanskeligere blir de å imitere. I Forsvaret er det nok svært sannsynlig at en finner begge disse faktorene.

Militære ledere skal, som det ble belyst i innledningen og poengtert av Micha Popper, være i stand til å vekke såpass sterke emosjoner at individer vil bli villig til å risikere sine egne liv for sin leder (Popper 1996:16). Nå finnes det ingen skyttergraver i den sivile sektoren som en trenger å hoppe ut av, men når arbeidet innebærer menneskelige relasjoner, vil behovet for å kunne inspirere, og skape appell være der. En del av samtalene med informantene har dreid seg rundt temaer, som tillitsbygging, skapelse av entusiasme, eller «korpssånd» i organisasjonen, og utvikling av en felles arbeidskultur. I hvor stor grad den enkelte informant lykkes med dette, hadde ideelt sett vært best besvart, kanskje ikke av dem selv, men av de ansatte som jobber ved siden av, og under informanten. Gjennom utspøringer av de enkelte informantene, om tema som omhandlet opplærte evner fra Forsvaret til: Inspirere, skape tillit, og å utvikle, og opprettholde et arbeidsmiljø, kan svarene, selv om de er ensidige⁴², forhåpentligvis være med på å danne et bilde. Et bilde som sier noe om hvor mye av denne siden av militær ledelse som lar seg overføre til annen sektor.

En annen forventning vokste også frem, blant annet fra det tidligere nevnte utsagnet til den pensjonerte forsvarssjefen Harald Sunde. Han påpekte hvordan omgivelsene i Forsvaret tidvis kunne være preget av blant annet usikkerhet og kaos, og hvordan godt lederskap vokste frem fra et slikt miljø. På bakgrunn av blant annet dette utsagnet ble det derfor skapt en forventning om at:

Militære ledere vil kunne håndtere perioder med krisesituasjoner bedre enn sivilt utdannede ledere.

Når en krisesituasjon oppstår i en virksomhet, endres rolleforventningen til en leder - det forventes i slike situasjoner at en leder skal bli mer direkte og ta mer avgjørende beslutninger (Yukl og Gardner III 2020: 74). I en militær kontekst pekte forskning på at under krisesituasjoner, var det særlig ledere som viste initiativ, og utøvde makt på en selvsikker og avgjørende måte, som var de mest effektive lederne (Yukl og Gardner III 2020:74). Perioder med ekstreme situasjoner er noe alle ledere må være beredt på, og særlig under pandemiperioden var det nok mer enn en leder som ble utsatt for slike utfordringer. I slike situasjoner er det fort at ledere blir stresset og ufokusert grunnet påkjenningene. Under slike forhold er det særlig ledere, som har lært effektive løsninger fra tidligere erfaringer i

⁴² Med dette menes at de kun vil være fra den intervjuede leders perspektiv.

stresstoleranse, som presterer mest effektivt (Yukl og Gardner III 2020:214-215). Under samtalene med informantene, søkte jeg derfor på grunnlag av det overnevnte å finne ut hvorvidt militære lederskaperfaringer ville gi informantene noen fordeler i håndtering av krisesituasjoner. Informant 4 nevner i denne sammenhengen «on-the-job-training»⁴³, som hen har blitt eksponert for i Forsvaret. Forsvarets virksomhet er ifølge informant av natur mer utfordrende enn de en møter på i sivil sektor. Informant mener at du blir du satt mer på prøve i Forsvaret i forhold til vanskelige situasjoner, enn det du gjør i en bedrift i sivil sektor. Informant 3 sier videre at på grunnlag av dette er hen «rustet på en annen måte». Informant 1 påpeker at hen ikke har vært i mange krisesituasjoner, men i de fåtall av ganger det har skjedd, så har hen ingen problemer med å møte slike situasjoner: «Jeg vet stort sett hva jeg skal gjøre, og det er jo fra Forsvaret.» Informant 2 deler også dette synspunktet, og sier videre at kriser i sivil sektor ofte blir mer «banal». En har selvsagt alvorlige situasjoner som kan oppstå i en privat bedrift, utdyper informant 2, men sjelden er de av en slik natur der gale beslutninger kan lede til materielle skader eller i verste tilfelle dødsfall.

Informant 2 mener hens bakgrunn fra krisehåndtering ga forutsetninger til trussel identifisering. Dette brukte hen da til å reagere tidlig på omveltningene, som kom på bakgrunn av restriksjonene rundt koronapandemien. Senere, når jeg skal starte drøftingen rundt strategier fra militæret, vil det også kort bli sett på hvordan OODA-loopen hjalp informant 2 i denne perioden. Informant 1 var ikke i en slik ledelsesposisjon at hen kunne påvirke krisehåndteringen i sin organisasjon. Hen savnet likevel en «form for operasjonsrom», eller en kommandosentral, i hens egne ord, som var rettet inn mot pandemien. I en slik kommandosentral ville hen ha samlet all tilgjengelig informasjon, og hatt folk som kunne ha utarbeidet beslutninger på grunnlag av denne informasjonen. Informant 1 innrømmer at denne måten å håndtere kriser på er likt måten kriser håndteres i Forsvaret. Informant 1 var ikke i en slik lederposisjon at hen fikk implementert denne praksisen, men hvis en likevel tenker seg at hen hadde vært det, kunne dette ha vært nok et eksempel på løsriving. Hvis informant 1 hadde fått etablert et operasjonsrom, hadde hen kanskje vært en utbringer fra Forsvaret, av noe som fremstår som en konkret fremstilling av en praksis. Informant gir heller ikke uttrykk for at hen hadde behøvd å modifisere denne praksisen i stor grad, derfor ville den nok ha fulgt en reproduserende modus av omformningsregler. Siden

⁴³ Teknikk hvor ansatte får instruksjoner til arbeidsutførelse, mens de utfører selve arbeidet (Business Jargons u.å.).

informant 1 aldri iverksatte denne ideen er dette hypotetisk, men likevel kan det fungere som et eksempel på en praksisoverføring fra Forsvaret som aldri forlot idéplanet.

Under intervjuet med informant 1 kom vedkommende med en påstand tidlig i samtalen:

«Lederskapsutdanningen i Forsvaret, i hvert fall i den tiden jeg tjenestegjorde, var den beste i landet, og jeg tror det fortsatt er den beste i landet». Informant påpeker her noe unikt med utdannelsessystemet i Forsvaret, nemlig hvordan en i Forsvaret får utøvd lederskap i praksis, noe som det kan tenkes vil delvis mangle i den sivile sektor⁴⁴. Informant 4 kommenterer til og med at lederskapsteorien fra sivil sektor er for *«rundt skrevet ... det fungerer ikke sånn».*

Informant 4 påpeker, akkurat som informant 1, verdien av praksisen en får fra Forsvaret, og hvordan den gir flere verktøy for å kunne håndtere ulike situasjoner som oppstår. Videre nevner også informant 4 viktigheten av å kunne erfare feil, som også bidrar til å utvikle seg som leder. Informant 4 påpeker viktigheten av å skape en kultur hvor det er lov å feile; i det sivile er, ifølge vedkommende, det mer fokus på å fordele skyld når noe går galt, istedenfor å ta lærdom av feilene som blir begått. Dette tankesettet minner også om «just culture», som ble belyst tidligere i verket til Bjørn Mannsverk, hvor de også bygde opp et miljø basert på aksept for feil. Informant 1 mener, som Mannsverk, at ledere må kunne være trygge nok på seg selv til også å være åpen om sine svake sider som ledere: *«Det er veldig mange usikre ledere, som fremstår som nærmest allvitende ... det blir man avslørt på veldig tidlig da».*

Hva er det så i Forsvaret som gir grunnlag for et miljø med prøving og feiling, som informantene snakker om? En av de mest sentrale svarene her, er Forsvarets tilbakemeldingskultur, som rekrutter blir eksponert for allerede i befalsskolen. Informant 1 påpeker hvordan rekrutter under denne utdanningen hele tiden *«tvinges»* inn i lederroller. Allerede som kadett ruller de ulike funksjoner i befalsskolen, for eksempel rollen som lagfører. Når en så avanserer til krigsskolen, forklarer informant 1, blir en tildelt roller som for eksempel klassekommandører. I vervet som klassekommandør, må det blant annet sørges for at *«de som var i klassen din, kom seg dit de skulle»*, for eksempel under øvelser. Akkurat som på befalsskolen rullerte denne rollen, og etter at rollen var overlevert fikk en direkte tilbakemeldinger fra de som ble ledet. De som ble ledet informerte om hva de syntes ble gjort

⁴⁴ Denne påstanden er kun basert på min egen personlige erfaring, og innsikt, relatert til lederskapsutdanningen som jeg selv har undergått i sivil sektor.

bra, og hva de syntes kunne vært gjort bedre. Resultatet av dette blir, som informant 2 påpeker, en kultur av tilbakemeldinger som er «*innkapslet i Forsvaret*».

Samtlige av informantene poengterer viktigheten av å ha en klar og tydelig kommunikasjon med sine ansatte, som en viktig forutsetning for å inspirere og forbedre et arbeidsmiljø. Fra sin tid i Forsvaret er det flere av informantene, som trekker frem hvordan tilbakemeldingskulturen i Forsvaret fungerer svært bra på å gi forutsetninger for dette. For å sitere informant 4:

«... i Forsvaret ... så gir man hverandre såpass mye tilbakemeldinger, hele tiden at ting blir forholdsviss gjennomslukt, og da er det sånn at hvis du har noen som ikke har levert, så vet en gjerne det selv også, før en får den tilbakemeldingen (fra andre).» (Utdrag fra intervjuet til informant 4).

Informant 1 poengterer også viktigheten av å være transparent, koblet med god planlegging, som en viktig forutsetning for å skape et bedre arbeidsmiljø. Informant 2 utbroderer ved å poengtere at i Forsvaret får en gode forutsetninger for å kommunisere, med at en ofte blir plassert i roller hvor ulike formål må tydeliggjøres: «*Krigsskolen og befalsskolen ... lærer deg jo å formulere deg.*» Resultatet blir da som informant 2 påstår, at Forsvaret gir en bakgrunn hvor de blir lært å snakke med mennesker, få folk med seg, og å fange opp og påvirke stemninger. Disse er alle viktige egenskaper å besitte for bygging av felleskap i ulike kontekster. Informant 2 påpeker at fra hans bakgrunn i Forsvaret, mener hen at entusiasme skapes ved å få folk til å være stolte av sitt arbeid, og kunne se sin rolle i det de bidrar med. Det informant 2 hevder, samstemmer også godt med erfaringene til informant 4, som også belyste viktigheten av å kunne gi ansatte eierskap til totaliteten i virksomheten. Mange av informantene uttrykker også viktigheten av å fremstå synlig og tilgjengelig under prosessen av tillitsbygging. Ifølge informant 3 må lederen være til stede for å kunne nyansere hva som fungerer i et arbeidsmiljø. Informant 2 og 4 nevner noe om det å kunne «*lede fra fronten*», Som informant 2 sier om å lede: «... stå i veivalget om du skal gå til høyre eller venstre i stikrysset, og så vite at det kan få store konsekvenser». Informant 4 utdyper dette ved å påstå at å sitte bak et kontor ikke er ledelse; hen mener ansatte blir motivert av å bli sett, og samtidig føle at de blir verdsatt. En slik poengtering av synlighet, som en av informantene

kaller «*lede fra fronten*», minner også om aspekter en kan finne i lederstilen «management by walking around»⁴⁵.

4.9.8 Hindringer rundt lederskapsoverføring

En av forventningene tilknyttet til dataen som ble samlet fra informantene var at:

Ledere fra Forsvaret måtte til en viss grad nullstille seg når de gikk over i en ny stilling i annen sektor.

Yukl et al. er en av de som kommenterer at overførbare kunnskaper fra en bransje til en annen er krevende. Dette blir igjen mer utfordrende, hvis en kommer inn i en bransje hvor det er et stort behov for teknisk kunnskap (Yukl og Gardner III 2020:214). Disse tekniske utfordringene kan dog bli formildet hvis en aktør kommer inn i høyere lederstillinger, hvor det er lagt mindre krav på de tekniske kravene (Yukl 2010:70). Tekniske utfordringer er noe kanskje alle nye ansatte kan streve med, uavhengig av sektorer og tidligere profesjoner. Derfor vil ikke fokuset her dreie seg rundt dette. Det som derimot blir interessant å se på, er hvor utfordrende overgangen i yrke var for informantene. Micah Popper påstår til og med at mange anser tidligere hæroffiserer som utilstrekkelige til å holde posisjoner i forretningsvirksomheter (Popper 1996:22). Popper begrunner denne påstanden med at offiseren, i en overgang mellom sektorer, vil komme inn i et nytt system av verdier, persepsjoner og psykologiske behov. Elementer som det kan tenkes ikke vil matche offiserens egne sosialiseringer og selvkonsepter som leder (Popper 1996:22). En interessant observasjon fra intervjuene tilknyttet dette, er at samtlige av informantene mener de kun har hatt noen få utfordringer i overgangen mellom sektorer. Derimot har ikke disse utfordringene vært av en slik grad at de har følt at de har vært på «bar bakke», og har måttet nullstille seg. Det var selvsagt noen tekniske utfordringer, som en av informantene trekker frem, rundt både byråkrati og administrasjon, for eksempel lønnsforhandlinger. Innslaget av tekniske utfordringer gjenspeiler noe av tesen til Yukl. Den største utfordringen for informantene i lederskapsskiftet, ser derimot ut til å være tilknyttet forskjeller i måten det ble kommunisert på i de ulike sektorene. Det å tidligere kun jobbe med selekterte individer, ser også ut til å ha

⁴⁵ Ledelsesstil basert på at lederen bruker mindre tid på å være bundet til et kontor, og mer tid på å vandre i kontormiljøet, og lytte til ideene og utfordringene til sine ansatte (Akinloye 2022).

skapt noen utfordringer. Dermed kan nok den tidligere nevnte forventningen allerede her avkrefte, på grunnlag av datainnsamlingen.

Tidligere var jeg inne på hvordan innvevdheten i Forsvaret kan ha påvirket overføringen av lederskapspraksiser, siden informantene fra før var vant til å kommunisere med selekterte individer. Videre kan de spesielle forutsetningene for kommunikasjon i Forsvaret også si noe om *eksplisiteten* i overførbarheten av praksiser fra denne sektoren. Med eksplisitet menes hvor kodifisert en praksis er til å bli blant annet kommuniserbar, og hvordan dette også påvirker hvor lett praksiser kan formaliseres. Informant 1 påpeker hvordan kommunikasjonsformen i Forsvaret til en viss grad er institusjonalisert, og sier:

«Kommunikasjon i Forsvaret har på de aller viktigste områdene en standardisert sjekkliste.» Alle kommandoer er begrenset, og en kan ikke lage sine egne, for da *«blir det bare kaos.»* Ut fra teorien kan faktisk den unike eksplisiteten i Forsvaret, tenkes å gjøre enkelte oversettelser lettere, siden praksiser blir vanskeligere å oversette, når de er mindre eksplisit. En slik standardisering i kommunikasjon finner en kanskje ikke like lett i sivil sektor. Det må likevel sies at det ikke bare vil finnes svakheter tilknyttet den særegne formen for kommunikasjon, som en finner i Forsvaret. I situasjoner hvor en virksomhet befinner seg i en krisesituasjon, blir det mer nødvendig at lederen er konsekvent og kommanderende, istedenfor imøtekommende. En kommanderende tone vil noen ganger være nødvendig for å «ryste» underordnede til umiddelbar handling under krevende situasjoner (Yukl og Gardner III 2020:168).

En annen unik forutsetning som en får som leder fra Forsvaret, er det å jobbe med selekterte individer. Som informant 2 poengterer, så vet ledere i Forsvaret hvor folk kommer fra, og hvilken bakgrunn de har relatert til eksempelvis utdanning. Disse forutsetningene gjør at det, ifølge informant 2, blir lettere å gjøre seg forstått. Informant 5 påpeker at det også er lettere å argumentere for måloppnåelse i Forsvaret, siden en da har vissheten om at en kanskje skal i strid som bakteppe: *«Da er lettere å argumentere for at dette målet er vi nødt til å nå ... det er ikke like lett å få en mekaniker, til å akseptere at du er nødt til å gjøre det»*. Informant 5 snakket også tidligere om hvordan det skar seg litt for hen i overgangen til sivil sektor. Det unike miljøet i Forsvaret, hadde gitt informanten en forventning om at de fleste visste hva de skulle gjøre, og for hen ble det da en brå overgang, å plutselig måtte gå inn i en mer direkte lederrolle. Informant 5 hevder at på noen måter er det lettere å være leder i Forsvaret, fordi det er strømlinjeformet, og individer der tenker likt. Informant 1 nevnte også tidligere

hvordan seleksjonsprosessen i militæret gir et utgangspunkt, som leder, men enda viktigere et utgangspunkt til de som skal bli ledet.

4.10 Del 2: Funn og betraktninger rundt strategi

I den andre delen av datagjennomgangen fra informantene, vil jeg primært se på svarene de ga tilknyttet spørsmål som omhandlet det andre aspektet som blir skapt på grunnlag av problemstillingen, nemlig strategi. Tanken bak å belyse begrepet strategi, var at en med dette ville kunne si noe om overførbarheten av konkrete praksiser, som blir praktisert i militæret. Fra teorikapittelet hersker det også en forventning om at strategier som blir praktisert i militæret, samt strategiutvikling fra militæret, vil kunne benyttes i områder hvor en må forholde seg til motstandere og konkurrenter. I denne delen vil en også få en mulighet til å teste ut teoriene til Nick Skellon og Chet Richards, gjennom synspunktene til informantene. Denne datagjennomgangen vil forhåpentligvis gi en pekepinn på hvilke av tilnærmingene fra dekontekstualisering, løsriving eller pakking, som informantene mener vil være mest hensynfulle og realistiske å bruke. Spørsmålene informantene ble stilt rundt strategi var innledende mer generelle, for eksempel hvordan informantenes militære erfaring, påvirket dem når de utviklet strategier i en ny organisasjon. Deretter ble spørsmålene mer spissformulert, gjennom å bruke en konkret strategisk praksis fra militæret, som eksempel og så spørre om denne kunne overføres til andre settinger. Manøverkrigføring ble valgt som eksempel på en slik konkret strategisk praksis, for å blant annet kunne teste ut teoriene til Chet Richards, og samtidig få svar på om det er elementer⁴⁶ fra denne strategien som kunne brukes i andre settinger. Siden strategi ikke er et like vidt begrep som lederskap, vil de individuelle synspunktene til informantene av den grunn ikke bli like metodisk presentert her som i forrige del.

4.10.1 Hvilken grad av militære strategier benyttes

En forventning tilknyttet denne oppgaven, fra teorikapittelet, var at «løsriving» av ideer fra Forsvaret ville være mer krevende enn «pakking» av ideer; likevel har det så langt blitt funnet noen eksempler, på praksis som kan diskuteres til å være løsriving av ideer. Ideene som så langt har blitt diskutert, har dreiet seg rundt praksiser tilknyttet lederskap. Så langt har det blitt fremvist tilfeller av noe som kan tenkes å være *abstrakte* transformeringer

⁴⁶ I manøverkrig er hurtighet viktig for å overvelde motstandere. Derfor vil viktige elementer i en slik strategi være god planlegging, effektiv tidsbruk, og utnyttelse av gjennombrudd.

av praksis, siden den konkrete vertsorganisasjonen og praksisen har blitt trent mer i bakgrunnen. Gjennom samtalene med informantene, i forbindelse med benyttelse av strategier fra Forsvaret, har det også kommet eksempler på løsriving, som kan være eksempler på utbringers bruk av, *konkrete* fremstillinger av praksiser. I intervjuet med informant 4, viste hen etter hvert fram en planskisse hen hadde laget, og videre benyttet, når hen utviklet strategier til en bedrift hen var leder i. Denne planskissen besto av tre operasjonslinjer som var inndelt i prosjektledelse, produksjon, og organisasjon/kultur. Informant 4 utbroderte videre hvordan det er delmål som skal oppfylles i de ulike operasjonslinjene. Etter at informant hadde fremvist denne planskissen, og gitt en kort forklaring, sa hen så noe som er av interesse i konteksten av løsriving: «... *det her i praksis* (informant referer da til den fremviste planskissen) *er egentlig strategiplanleggingen til Forsvaret, satt i system.*» Informants bruk av Forsvarets strategiplanlegging til egen strategiutvikling, kan ut fra informants påstand, tenkes å være et eksempel på en nøyaktig fremstilling av en oppskrift. Altså det som i teorikapittelet kan kalles for en *konkret* fremstilling. Videre gir ikke informant inntrykk av at hen har behøvet i noen stor grad å omforme akkurat denne oppskriften, før hen har benyttet seg av den. Siden oppskriften ikke later til å ha blitt omformet, kan det derfor diskuteres om dette er et eksempel på den *reproduserende modus*, i oversettelsers omforming. De andre faktorene som påvirker oversettbarhet, som har blitt diskutert tidligere, altså eksplisitet, kompleksitet, og innvevdhet, later heller ikke ut til å ha stått i veien for informants bruk av Forsvarets strategiplanlegging. Det er da spesielt overaskende, i denne sammenhengen, at kompleksiteten av praksisen fra Forsvaret, ikke later til å ha vært i veien for informants oversettelse. Kompleksitet sier noe om at en praksis blir vanskeligere å oversette når flere mennesker og teknologi blir involvert. Det kan tenkes at komplekse praksiser i Forsvaret i slike overføringer vil være fordelaktig, siden en får en forutsetning av å jobbe rundt kompliserte rutiner. Informant 1 og 5, ga også et lignende uttrykk, da de nevnte at det var særlig planlegging og struktur som til dels påvirket lederstilen deres i sivil sektor.

Et annet mulig eksempel på løsriving, er informant 3 sin bruk av en strategisk praksis fra sin tid i militæret. Informant 3 kommer med følgende uttalelse: «... *jeg har brukt noe som heter intelligence preparation of the battlespace*⁴⁷ (IPB), bare at jeg har byttet ut terrenget da med *markedet.*» Informant eksemplifiserer dette ved å legge frem et scenario til intervjuer. I dette

⁴⁷ Systematisk tilnærming til analysering av faktorer, som terreng, vær og sivile hensyn, som kan ha en effekt på et oppdrag (The Lightning Press u.å.).

scenarioet skal en forsøke å nå et tiltenkt geografisk område. For å nå dette punktet er det flere aspekter som må bli tatt i betraktning: «... *hvor er du mest sårbar, hvem andre er på vei dit, hvordan er føret, hvordan er været? ...*». Informant forklarer hvordan persepsjonen endres når en overfører denne praksisen til et marked. Målet er ikke lenger det geografiske området - målet er da å oppnå en posisjon på markedet. De nye aspektene, som blir tatt i betraktning, er: «*Hvordan har det blitt gjort før, hva er farene her, er det noen juridiske forhold? ... Du vurderer altså sånne aspekter.*». Måten informant legger frem denne strategiske praksisen, virker som et godt eksempel på en *abstrakt fremstilling* av hvordan en praksis blir omgjort til en idémessig representasjon. I eksemplet ovenfor har informant trengt den konkrete praksisen i bakgrunnen, og fremhevet de mer generelle begrepene og teoriene. Tilnærmingen til hvordan informant 3 har brukt denne praksisen i andre kontekster, minner om en *radikal omforming* av ideer. I stedet for å følge IPB «slavisk», virker det som at informant kun har latt seg inspirere av denne praksisen, og utformet en lokalt tilpasset variant, når hen vurderer aspekter rundt etableringen av et produkt på markedet. Utenom eksemplene til informant 3 og 4, har det ikke blitt funnet lignende eksempler på løsriving rundt strategi, og under samtaler uttrykker de resterende informantene en viss skepsis til slike direkte overføringer av ideer fra militæret. Nick Skellons teorier har også til en viss grad blitt møtt med en lignende skepsis; her kan det informant 1 uttrykker med følgende utsagn, være interessant: «*Det som gjør at en sånn sammenheng alltid vil halte litt, og vil ikke kunne overføres direkte, det er jo at i en krigssituasjon så er jo så å si alle faste spilleregler, og regler da satt til side ...*»⁴⁸. Til tross for den generelle skepsisen var likevel to av informantene, mer mottakelige for Skellons synspunkter. Informant 3 uttalte da: «*... at alt er overførbart fra Forsvaret ... så lenge det tilpasses konteksten*». Informant 4 kjente til begrepet SWAT, som Skellon bruker, og uttrykte videre: «*... SWAT-analyser er alltid det du begynner med, når du skal evaluere bedrifter*». Deretter, når informant 4 ble spurt om hen mente teoriene til Skellon ble for generaliserte, ga hen et svar som lignet på informant 3 sitt: «*Overhodet ikke, men det må være tilpasset. Det må passe i konteksten, og du må forstå det ut ifra skoene du har på deg*». Hva det kommer av at noen av informantene stiller seg mer positivt til løsriving enn andre, er vanskelig å stadfeste. Flere faktorer kan påvirke de ulike synspunktene, men kanskje ser en også her forskjeller i de ulike informantenes *rekontekstualiseringskompetanse*. Rekontekstualiseringskompetanse innebærer blant annet en pragmatisk søken etter

⁴⁸ Her snakket informant 1, om en annen sammenheng enn eksempelet som ble brukt av informant 4.

sammenlignbare organisasjoner. På grunnlag av sine tidligere uttalelser, kan en muligens se eksempler på mer pragmatiske holdninger fra både informant 3 og 4, når det kommer til idéoverføring fra militæret.

Nok en forventning, som springer ut fra teorikapittelet var at selv om militær sektor er svært ulik alle andre organisasjoner, kan det ved bruk av pakking tenkes å eksistere enkelte praksiser som kan bli tonet ned og trukket over til «idéplanet», for benyttelse. Chet Richards hadde, som nevnt, også en del betraktninger rundt evnen til å generalisere elementer fra vellykkede strategier. Informant 1 var den første, i forbindelse med manøverkrigføring, som uventet trakk frem en praksis, som også Richards belyste, nemlig OODA-loopen. Dette motiverte meg til å spørre de etterfølgende informantene om sine betraktninger til overføring av aspekter fra manøverkrigføring, men også OODA-loopen, til sivil sektor. Det fremstår som at OODA-loopen for informantene er knyttet til et sterkt forbilde, nemlig militæret. Altså kan dette være en form for *sosial autorisering*, siden noen av informantene har spredt praksisen til andre organisasjoner. OODA-loopen har også spesielt tre av elementene som inngår i en *produktivering/universalisering* av en praksis. For det første er den allerede lett kommuniserbar siden den blant annet allerede har blitt forkortet til akronymer (Røvik 1998:89). For det andre er oppskriften brukervennlig; den har blitt iverksatt uten for mye tidsløsing - praksisen har tross alt som intensjon å effektivisere tidsforbruk. Til slutt er nytteeffekten, det Chet Richards belyser og som også vises her, en fordel i tidsforbruk mot ens konkurrenter, eller mot egne ansatte, som var tilfellet for informant 2. Det er også en tredje fellesnevner relatert til pakking, som kan være verdt å nevne rundt informant 2 sin bruk av OODA-loopen, nemlig *tidsmarkering*. Tidsmarkering vil si at en oppskrift lanseres på et tidspunkt hvor den kan bli sett på som den beste løsningen på problemer som i en periode er mest fremtredende (Røvik 1998:93-94). Under koronapandemien var OODA-loopen løsningen på problemer som var fremtredende for informant 2. På grunnlag av de nevnte aspektene ovenfor, kan derfor informantenes bruk av OODA-loopen i sivil sektor være en form for pakking.

Tidligere når det ble snakket rundt kriseledelse fra Forsvaret, ble det nevnt at informant 2 var tidlig ute med å etablere en krisestab, som reaksjon på koronapandemien. Informant 2 sier da angående OODA-loopen: «... den kan brukes og omsettes i privat sektor. Det handler om å treffe beslutninger raskt, og jeg har brukt den i pandemien til krisehåndtering». Informant utbroderer videre at det i denne perioden var viktig å være i forkant. Det ble i denne perioden særlig praktisk for vedkommende å bruke OODA-loopen. Dette for å kunne «*bevege seg*

raskere», og «*kommunisere raskere*» enn tiden det tok før gruppen hen ledet, rakk å fange opp informasjon som ledet til bekymringer. Informant 2 mener at hvis du klarer å operere i en krisesituasjon raskere enn de du skal lede, så gir det et utgangspunkt som gjør at krisen blir mindre styrende på andre områder. Når temaet rundt OODA-loopen blir forespeilet for informant 4, uttrykker også hen at denne praksisen er noe hen «*absolutt*» har brukt. Informant nevner da særskilt hvordan hen i rollen som leder i et byggefirma, benyttet seg av OODA-loopen i konteksten av forskning og utvikling av produkter. I byggefirmaet hen var tilknyttet var rask gjennomføring av oppdrag fordelaktig for å sikre seg kontrakter. For å få til dette måtte informant «... *ta en vri rundt, og gjøre noe annet enn dem (konkurrentene)*.» Informant jobbet da med flere institusjoner, blant annet SINTEF⁴⁹, når hen brukte OODA-loopen i utviklingen av et nytt produkt. Denne bruken av OODA-loopen er muligens et eksempel på et *spiralforløp* av en praksis. Siden praksisen har blitt brukt i forbindelse med forskning og utvikling, kan det tenkes at praksisen har gjennomgått løsrivninger, for så å bli blandet med inspirasjoner og innspill fra samarbeidet med institusjonene. Når produktet til slutt var ferdigutviklet, ble praksisen igjen implementert i samme organisasjon. Resultatet av informants bruk av OODA-loopen, var at virksomheten til informant 4 utviklet et produkt: «... *som på en måte markedet ikke hadde*» noe som informant gir uttrykk for ga hens virksomhet en viss konkurransefordel.

4.10.2 På hvilke områder blir militære strategier benyttet

Utenom den direkte benyttelsen av praksiser fra militær strategi, kan det også virke som at de opparbeidede erfaringene rundt militære strategier har gitt informantene enkelte forutsetninger, som blant annet påvirker hvordan de forholder seg til konkurranse i markedet. I denne sammenhengen kan et utsagn fra informant 1 være relevant:

«Når du jobber i et system som ... prøver å drive med sånn manøverkrigførings tankegang, så blir du drillet, og du blir trent i å håndtere mange forskjellige ting samtidig ... du prosesserer informasjon veldig raskt, og det er nok en stor fordel som leder ...». (Utdrag fra intervjuet til informant 1).

Hens betraktning til egen benyttelse av erfaringer fra militær strategi, er da en form for «*taktisk sluhet*» i hens egne ord. I denne sammenhengen nevner informant hvordan hen i

⁴⁹ Stiftelsen for Industriell og Teknisk Forskning.

enkelte situasjoner har bevisst satt korte frister og porsjonert ut informasjon på en slik måte at stillingstakere har følt seg overveldet, og dermed unnlatt å komme med innspill. Informant 1 utdyper at hen også har benyttet seg til en viss grad av OODA-loopen i slike situasjoner.

Det informant 2 mener hens tidligere erfaring til manøverkrigføring, har hjulpet hen i privat sektor, er evnen til å kunne sørge for, og utnytte gjennomslag: «... så bruker man egentlig prinsippene fra manøverkrigføring, til å utnytte gjennomslaget ... og sørge for å skape større varige endringer til konsumenter, eller i forhold til en konkurrent ...». Gjennomslaget kan da være, som informant utbroderer, å få tillit hos noen som tidligere har vært kritisk til deres operasjoner. Når tilliten er skapt må det da, ifølge informant, samles masse og tyngde på det punktet for å skape varig endring. Utsagnet til informant 2 gjenspeiler også noe av det Richards uttrykket når han snakket om hensikten bak «Cheng»- og «Ch'i» manøvrer. Målet bak «Cheng» og «Ch'i» var da, per Richards definisjon, å kunne forme ens egen bedrift, og markedet rundt, for å kunne forbedre kapasiteten til å gjøre uavhengige handlinger (Richards 2004:149). For informant 4, er noe av de viktigste faktorene med manøvreringskrig: «... det å være dynamisk i forhold til å tolke situasjoner, og finne hvilke mulighetsrom som man bør spille på». I militæret, utbroderer hen, begynner du med å analysere en situasjon, og hva motstanderen vil gjøre i henhold til situasjonen. Ens egen reaksjon kommer som en følge av motstanderens handlinger. Informant trekker så inn hvordan slike erfaringer har hjulpet hen i evalueringer i forhold til eksempelvis offentlige innkjøp og anbud.

Informant 3 snakker særlig rundt viktigheten av informasjonsinnsamling, for å ta strategiske beslutninger. I sin tid i Forsvaret var en del av arbeidet til informant basert på å hente inn informasjon, og å bygge etterretning. Dette bidro til å skape et beslutningsgrunnlag for øvrige ledere, som da kunne ta et strategisk valg. Informant 3 sier videre: «Det er akkurat det samme jeg gjør i dag, vi skal jo på en måte hente inn informasjon, sånn at vi får ledet prosessene våre optimalt.» Hen forklarer at en må finne flere kilder ved informasjonen, for å kunne nyansere den. Deretter vil informasjonen sammenstilles opp til etterretninger, slik at en videre kan få, i hens egne ord, et «ordentlig beslutningsgrunnlag». Rundt informasjonsinnsamling i Forsvaret sier informant 3: «... man tør ikke rapportere noe videre, uten at man er presis og beskriver akkurat det man ser, hører og opplever, uten at egne observasjoner blandes inn ...». Igjen retter informant søkelyset på viktigheten av tillit. Tidvis vil en være avhengig å få informasjon fra individer med en situasjonsforståelse som en selv mangler. Informant mener det er viktig, å hente ut informasjon fra individer som er tilkoblet situasjonen en søker å få forståelse av: «Spør personen i konteksten, hva er formålstjenlig å gjøre ... det er jo en

kjempestor fordel, hvis den du spør har en gjensidig tillit og lojalitet.» Fra tidligere refererte Augier et al. til det de kalte for «informasjonståke», som var situasjoner hvor militære ledere kunne overstyre ledere lavere nede i hierarkiet, på grunn av skjevheter i informasjon.

«Informasjonståke» kunne skje hvis de øvre lederne følte de besatt en sterkere forståelse av konteksten rundt en situasjon. Informant 3 gir derimot uttrykk for at hens tid i Forsvaret, muligens har gitt hen forutsetninger for å verdsette situasjonsforståelsen til aktører på lavere nivåer.

I sin nye stilling, utdyper informant 3 videre, er en del av hens felt å se fremover, spesielt 6-18 måneder frem i tid. Her blir et sitat fra informant rundt nettopp det å jobbe i et fremtidsrettet selskap relevant: «... *da kommer jo det militære til uttrykk da, der er det jo planlegging, planlegging, planlegging, og så møte planen i nåtiden*». Den militære metodikken rundt informasjonsinnsamling gir, fra informant, inntrykk av at hens nåværende selskap har blant annet: «*Tatt ganske mange gode beslutninger, og ... fått gode samarbeid ...*». Fra tidligere ble det nevnt litt om vanskene rundt det å drøfte ukonkrete praksiser fra Forsvaret, for en kan da risikere å trekke feile slutninger. Dette må en ha i bakhodet, når det da kan tenkes at det informant 3 snakker om rundt informasjonsinnsamling, kan muligens være et eksempel på praksisers *eksplisitet*. Eksplisitet sier noe om hvor språkliggjort praksiser er; et særskilt hensyn relatert til dette er *taus kunnskap*. Taus kunnskap baserer seg på kunnskap og erfaringer, og krever ofte en tett interaksjon mellom de som innehar kunnskapen, og de som vil ha innsikter fra den (Røvik 2007:263). Siden informant fremhever viktigheten av å ha tillit til de som innehar kunnskap, kan det tenkes at informant her klarer, å fullføre kravet om interaksjon ved å bygge tillit til disse kunnskapsholderne. Den videre praksisen rundt Forsvarets informasjonsinnhenting, som informant har benyttet i sivil sektor, kan så muligens sammenstilles med den modifierende modus av omformningsregler. Dette er den pragmatiske tilnærmingen hvor en prøver å være tro mot den originale ideen, samtidig som en anerkjenner at den må modifieres. Siden denne praksisen inneholder elementer av tillitsbygging som krever mye kommunikasjon, og det allerede er etablert at informantene har måttet endre måten de kommuniserer på, kan det tenkes at informant 3 har måttet endre måten hen kommuniserer på i benyttelsen av denne praksisen. Altså vil en mest sannsynlig se nok et eksempel på en modifierende modus, hvor informant har benyttet seg av fratrekking av kommunikasjonsform.

4.10.3 Hindringer rundt strategibenyttelse

Innledningsvis i dette delkapittelet kan jeg først adressere en åpenbar, men relevant, hindring i informanters benyttelse av strategier fra militæret, nemlig deres rolle i en organisasjon. Så langt har det blitt trukket frem eksempler på lederes sin implementering av militære praksiser. Ofte har de vært i en posisjon, hvor de tilsynelatende har nytt en viss grad av frihet til strategiutvikling. En slik frihet er ikke nødvendigvis alltid en selvfølge; dette ble klart under samtalen med informant 5. Vedkommende kunne se noen av nyttesidene av manøverkrigføring til strategiutvikling: «... *gitt at du har et sånt tidsforløp, og en planleggingssyklus, som gjør at det vil være hensiktsmessig, at du skal agere, og observere, og så justere atferden, på bakgrunn av det du har observert.*» Hen sier samtidig at hen ikke kunne se noen umiddelbare applikasjoner av dette i sin egen bransje. En av grunnene til dette er fordi hen har begrenset erfaring rundt strategiutvikling i privat sektor. Informant 5 har vært lite involvert i «*det her med å tenke strategi*» i sin tid i sivil sektor; hens rolle var mer sentrert rundt daglig drift. Informant forklarer videre at hen jobber i en bransje, hvor strategi tenkningen foregår hos den sentrale ledelsen på nasjonalt nivå. Dette minner om noe som ble drøftet tidligere, rundt situasjonen informant 1 befant seg i under koronapandemien. Informants ledelsesstilling var heller ikke her stor nok til å kunne påvirke organisasjonens strategiutvikling. Under koronapandemien utdypet informant 1 at hen var «*tidvis ganske kritisk*» til hvordan universitetet hen er tilknyttet håndterte situasjonen. Hen savnet en bedre kriseledelse i denne perioden og at det burde vært etablert, som forklart tidligere, en form for operasjonsrom. Informant 1 var, som informant 5 ikke i en posisjon til å utvikle strategier, selv om hen hadde ideer knyttet til gjennomføringen.

I samtalen med informant 2 kom hen med noen betraktninger, som muligens også poengterer noen av hindringene til overføringer av strategiske kunnskaper fra militæret. Informant relaterte i samtalen til aspekter rundt tilbakemeldingskulturen fra Forsvaret: «*På den ene siden så er man jo i Forsvaret mindre vant til spill ... utdannelsen i Forsvaret har ikke på en måte den type spillteori: Hva mener egentlig den konkurrenten, hva gjør han nå?*». Informant 2 forklarer videre at det finnes flere faktorer av strategiske hensyn i den private sektoren, enn hva en finner i militæret. I dette tilfellet nevner informant særlig faktorer som går på forhandlinger og konkurranse. Informant 2 utbroderer så videre, ved å si at i Forsvaret er en ikke like dynamisk på måloppnåelse som i privat sektor. I teorikapittelet ble det nevnt hvordan strategier er mål som er tilknyttet oppnåelse av visjoner. En god strategi må være i stand til å tilpasse målene sine, hvis visjonen for det en ønsker å oppnå skulle endre seg

(Richards 2004:83). I Forsvaret, sier informant, blir mål bygget på det som står i en oppsetningsplan. En konsekvens av dette blir da ifølge informant: «... kanskje de (Forsvaret) ikke er så sterk på mål, fordi man forholder seg til et hierarkisk system hvor mål blir gitt veldig langt oppe ...». Informant 2 mener da at hens forutsetninger til strategiske tilnærminger, og videre defineringen og evnen til å sette nye mål, er større i hens rolle i privat sektor, opp mot rollen hen hadde i Forsvaret: «Her i min private jobb ... så er målene mer dynamisk ... jeg kan ha større påvirkning på strategiutvikling og måloppnåelse ...». En er ikke like kreativ i Forsvaret, mener informant; en jobber ut fra mål, som allerede er «ferdigtygd». En konsekvens av dette er: «... at militær struktur i seg selv, ikke dyrker frem kreativitet, snarere tvert imot mer konformitet». Evnen til å tenke nytt og se nye muligheter er, ifølge informant, mye større i den private sektor. Det at informant her presiserer hvordan mål i Forsvaret er mer hierarkiske, og mindre dynamiske, enn de hen fant i privat sektor, sier muligens dette noe om praksisens *innvevdhet*. I innvevdhet inngår blant annet forankring - jo mer forankret en praksis er i sin organisasjonelle kontekst, jo vanskeligere vil den bli å overføre. Siden informant mener mål i Forsvaret er bundet til et øvre hierarki, som igjen snevrer inn kreativiteten, vil dette muligens være kjennetegn på en praksis som er blitt forankret. Ut fra opplysningene til informant 2, betyr kanskje dette at overføringer av praksiser, som omhandler måloppnåelse fra Forsvaret kan bli mer krevende.

Et siste hensyn rundt hindringer av strategibenyttelse fra militæret er noe som også er blitt belyst tidligere: En må være oppmerksom på overgeneralisering. Det finnes farer ved å utbringe ideer mellom så forskjellige sektorer som militæret og sivil sektor. Ideene kan risikere å både bli frastøtt, eller gi andre effekter enn først antatt, eksempelvis kan positive effekter bli langt mer beskjedne enn først antatt (Røvik 2007:320). Noen av ideene kan også bli for generelle og abstrakte, slik at de ikke kan iverksettes umiddelbart. For å igjen relatere tilbake til noe informant 1 sa tidligere, så vil det «*halte litt*» rundt enkelte overføringer av strategier fra Forsvaret. Datamaterialet har ikke gitt noen klare eksempler på mislykkede translasjoner, men fra teorien ble det nevnt at en utbringer ikke nødvendigvis er nøytral i sin oversettelse. For informantene, som alle andre, er det nok lettere kanskje å vise frem suksesser enn å snakke om fiaskoer. I Forsvaret blir strategier ofte utviklet til å håndtere ekstreme situasjoner, for igjen å repetere noe informant 1 utdypet: «... i en krigssituasjon, så er jo så å si alle faste spilleregler, og regler da satt til side ...». Dermed vil nok translatørkompetansen til den enkelte oversetter bli mer utfordret rundt overføringer av praksiser fra militæret, enn hvis praksisene hadde blitt overført mellom organisasjoner i

samme sektor.

5. Avsluttende refleksjoner

I denne avhandlingen har jeg tilstrebet å besvare problemstillingen:

I hvilken grad, og på hvilke områder, kan noe av kunnskapen om strategi og ledelse som anvendes i den militære sektoren, overføres til sivil sektor? Hva kan være til hinder for slik overførsel?

I innledningen ble det kortfattet nevnt hvordan særlig den private sektoren stadig lot seg inspirere av begreper, og faktiske grep, fra den militære sektor. Det som også blir nevnt i denne sammenhengen, er at det finnes planmessige forsøk på å trekke opp militærets strategitenkning, som et forbilde for sivile organisasjoner (Røvik 2007:171). Det kan dermed tenkes at det eksisterer kunnskaper fra militæret⁵⁰ som kanskje vil kunne benyttes i andre sektorer. Intensjonen med denne avhandlingen, var å utforske nærmere overførbarheten til noe av denne kunnskapen, og da særlig den en finner rundt begrepene strategi, og ledelse.

Gjennom bruken av Kjell Arne Røviks translasjonsteori, ble jeg utstyrt med «teoretiske linser», som ga meg to tilnærminger til analysen av empirien: Fekontekstualisering og kontekstualisering. Med dekontekstualisering, hvor praksiser blir til ideer, ble verkene til Richards og Skellon brukt som eksempler på planmessige forsøk på overføring av strategitenkningen fra forsøket. Samtidig har disse to forfatterne ulike betraktninger på i hvor stor grad militære praksiser ville kunne benyttes. Dermed fikk en to ulike tilnærminger for å belyse overførbarheten av militære strategier. Det ble samtidig ikke nok å kun belyse betraktninger, knyttet til overførbarhet av strategi og ledelse. Det var også nødvendig å finne konkrete eksempler på overføringer, og forsøk på overføringer, mellom militæret og den sivile sektor. Derfor ble andre del av analysen rettet inn mot kontekstualisering, hvor ideer blir til praksiser. Denne delen var bygd opp rundt tanken på at de som best kunne svare på i hvilken grad, og hvilke områder av kunnskap, som kunne anvendes, ville være tidligere militært personell med lederskaperfaringer. Av ulike hensyn, redegjort for i metodekapittelet, ble tilnærmingen til datainnsamlingen gjort via kvalitativ metode. Det ble deretter funnet fem informanter, som videre delte sine betraktninger rundt kunnskapsoverføringer med meg.

⁵⁰ Denne avhandlingen vil fokusere mest på den kunnskapen, som er opparbeidet fra erfaringer.

Hva var så de viktigste funnene? For det første må det poengteres at det empiriske materialet i denne avhandlingen er for lite til at funnene vil kunne generaliseres på noen måte; i stedet vil en kun se mulige tendenser på enkelte fenomen.

En av disse tendensene er at det ser ut som at det finnes eksempler på kunnskapsoverføringer tilknyttet strategi, som inneholder elementer av pakking, og noen som i mindre grad inneholder løsriving. Dette kan da antyde at en av forventningene, som sa at løsriving ville bli mer krevende, til en viss grad stemmer. I forhold til pakking burde OODA-loopen nevnes; denne er også en praksis Chet Richards belyser i sitt verk. Flere av informantene antyder at de har benyttet seg av denne manøvreringsstrategien i ulike kontekster i sivil sektor. Et eksempel som antyder dette, er en informant som sier hen brukte OODA-loopen under koronapandemien. Løsriving finnes det også noen eksempler på. En informant ga da særlig uttrykk for å ha løsrevet Forsvarets strategiplanlegging til sin utvikling av strategi i en privat virksomhet. Siden det finnes mulige eksempler på overføringer av praksiser, besvarer dette til en viss grad nok en forventning. Denne forventningen sa noe om at det kunne finnes praksiser, hvor ulikhetene mellom sektorer kunne bli tonet ned, for så å bli benyttet i andre kontekster. Selv om det finnes eksempler på løsriving, må det nevnes at Nick Skellons forsøk på overføring av ideer fra militæret, har blitt møtt med skepsis av de fleste informantene.

Når det kommer til kunnskaper fra Forsvaret rundt lederskap, og overføringen av dette, er det flere aspekter som må belyses. For det første finner en her også, mulige eksempler på lederskapspraksiser, som enten har gjennomgått løsriving eller pakking. Både oppdragsbasert ledelse i forhold til løsriving, og «code of conduct» relatert til pakking, kan muligens brukes som eksempler på dette. Et annet viktig aspekt er at lederskap fra Forsvaret tilsynelatende har gitt noen av informantene forutsetninger til å tidlig identifisere, og håndtere, ulike krisesituasjoner, i henhold til egne utsagn. En av informantene antydet også i denne sammenhengen at de fleste krisesituasjoner, som en vil møte på i sivil sektor vil være «*mer banal*» i forhold til de en kan støte på i militær sammenheng. Et siste aspekt som her vil bli nevnt, er ivaretagelse av arbeidsmiljø og tillitsbygging. De fleste informantene antyder at gjennom sin tjenestetid og utdanning i Forsvaret, har de blitt eksponert for en god praktisk ledelsestrening. Noen av informantene fremhever da særlig at militæret har gitt dem kunnskaper til kommunisering, som de fleste mener er viktig for både tillitsbygging og arbeidsmiljø.

En vil fra datamaterialet, også kunne se noen hindringer tilknyttet de unike forholdene som blir skapt i militæret. *Innvevdhet*, for eksempel, er en av de teoretiske begrepene jeg har brukt for å prøve å forklare hvordan det unike miljøet i Forsvaret også tilsynelatende har skapt noen hindringer i kunnskapsoverføring. Noen av informantene påpekte hvordan de måtte tilpasse måten de kommuniserte på, når de begynte å jobbe i sivil sektor. Andre utfordringer følger også med å stort sett jobbe rundt selekterte individer, som en gjør i Forsvaret. Til eksempel førte dette til at en informant ikke ble klar over før det var for sent, at hen måtte benytte en mer direkte lederskapsform i sivil sektor, da hen var vant til å jobbe rundt individer som «... i stor grad var selvgående», fra sin tid i Forsvaret. Et annet interessant funn, er at faktorer som Forsvarets innvevdhet, tilsynelatende ikke bare vil skape hindringer for informantene. Det kan også se ut som at noen av disse begrepene, har gitt unike forutsetninger, som kanskje har styrket deres evner i enkelte situasjoner som omhandler kunnskapsoverføringer. Eksempelvis kan Forsvarets innvevdhet være fordelaktig i lederstilen til informantene, under krisesituasjoner hvor en mer direkte form for ledelse og kommunikasjon vil være nødvendig.

Forsvaret og den sivile sektor er organisasjoner med vide forskjeller, men likevel har samtlige av informantene uttrykket at de ikke har vært i behov for å «nullstille» seg, når de har gått over fra militæret til sivil sektor. Empirien fremvist i denne avhandlingen er, som nevnt, ikke stor nok til å kunne generaliseres, men samtlige av informantene antyder at de stort sett har profitert på erfaringene de tok med seg fra militæret, dog i ulik grad. Selv om informantene har møtt på hindringer, kan en se tendenser som tilsier at de fleste informantene har overført kunnskaper fra Forsvaret. Kunnskapen fra militæret har tilsynelatende hjulpet de fleste av informantene i vide områder i sivile organisasjoner, fra strukturering, til tillitsbygging, arbeidsmiljø og krisesituasjoner.

5.1 Videre forskning

Mye av translasjonene som har blitt sett på i denne avhandlingen, har kun forholdt seg til synspunktene i de øvre nivåene av organisasjoners hierarki. I den videre forskningen kunne det ha vært interessant å se videre på to aspekter relatert til dette: Hvordan praksisene som de militære lederne har forsøkt å innføre, i sine nye organisasjoner har blitt mottatt av ansatte på lavere nivåer - betraktningene en har nå, finnes kun fra lederne selv, og maler derfor ikke nødvendigvis et komplett bilde; 2. situasjoner hvor, eksempelvis, abstrakte militære praksiser forsøkes å bli innført - på hvilken måte, og i hvor stor grad vil da disse praksisene konkretiseres videre når de beveger seg nedover organisasjonens hierarki? En kvantitativ

studie av disse aspektene kunne vært interessant for den videre forskningen av militær kunnskapsoverføring.

Litteraturliste:

Akinloye S. (2022, 11. februar). *Managing By Walking Around (MBWA): An Essential Guide*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/managing-walking-around-mbwa-essential-guide-saheed-akinloye>

Augier, M., Knudsen, T. og McNab, R. M. (2014/2). *Advancing the field of organizations through the study of military organizations*. I *Industrial and Corporate Change*. Volume 23. Issue 6:1417-1444. <https://doi.org/10.1093/icc/dtt059>

Business Jargons. (u.å.). *On-the-Job Training*. Hentet 14. april 2023 fra <https://businessjargons.com/on-the-job-training.html>

Børresen, J. og K. Dørum (2023, 19. april). *Norsk forsvarshistorie*. https://snl.no/Norsk_forsvarshistorie

Ersland, G.A., Bjørlo S., Eriksen, K. E. og Moland A. (1999). *Forsvaret – fra leidang til totalforsvar*. 1. utgave. Aurskog: Gyldendal Norsk Forlag.

Forsvaret (2023, 6. januar). *Cyberforsvaret*. <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/cyberforsvaret>

Hallingstorp, L. (2022, 3. november). *Nærmere 1000 frivillige vil trene opp ukrainske soldater*. Forsvaret. <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/aktuelt/tusen-frivillige>

Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Cappelen Damm AS.

Johansen, R. B., Fosse, T. H. og Boe, O. (red.), (2019). *Militær Ledelse*. 1. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S. og S. Brinkmann (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utgave, 7. opplag. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Mannverk N. og H. Opedal (2022). *Kampklar – Jagerflypiloten som skapte mentale mirakler i Bodø/Glimt-garderoben*. Litauen: Bonnier Norsk Forlag.

Nielsen, S. C. (2012/3). *American civil—military relations today: the continuing relevance of Samuel P. Huntington's The soldier and the state*. I *International Affairs*. Volume 88. Issue 2: 369-376. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2346.2012.01076.x>

- Pettersen, G. H. (2007). *Den tydelige militære offiseren – en myte?* Oslo: Forsvarets Høgskole.
- Popper, M. (1996/2). *Leadership in military combat units and business organizations: A comparative psychological analysis*. I *Journal of Managerial Psychology*. Volume 11:15-23. <https://doi.org/10.1108/02683949610109363>
- Richards, C. (2004). *Certain to Win – The Strategy of John Boyd, Applied to Business*. USA: Xlibris Corporation.
- Rottem, S. V. (2007). *Forsvarets mål og strategi: sikkerhet for hvem?* I *Internasjonal Politikk*. Volum 65:39-57. <https://www.idunn.no/doi/pdf/10.18261/ISSN1891-1757-2007-01-04>
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner – Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. 5. opplag. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner – Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. 5. opplag. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skellon, N. (1999). *Corporate Combat – The Art of Market Warfare on the Business Battlefield*. Finland: WS Bookwell.
- Sunde, H. (2012, 6. juni). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/15693/Forsvarssjefens%20grunnsyn%20p%C3%A5%20ledelse%20i%20Forsvaret.pdf>
- Sørensen, R., Pettersen, G., og Aambakk J. (2007/5), *En sammenligning av ledelse i Forsvaret med ledelse i privat og offentlig sektor*. Magma. <https://old.magma.no/militaer-ledelse>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitative metoder*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- The Lightning Press. (u.å.). *Intelligence Preparation of the Battlespace (IPB)*. Hentet 16. April fra <https://www.thelightningpress.com/intelligence-preparation-of-the-battlespace/>
- Tzu, S. og Griffith, S. B. (Oversetter) (2005). *The Art of War*. London: Duncan Baird Publishers Ltd.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. 7. Utgave. New Jersey: Pearson Education Inc.

Yukl, G. og Gardner III, W.L. (2020). *Leadership in Organizations*. 9. Utgave. Essex: Pearson Education Limited.

Vedlegg 1

Intervjuguide:

Innledningsvis starter jeg med noen generelle spørsmål, kun for å etablere relevante erfaringer:

1. Hva er din bakgrunn fra militæret?
2. Hvilken sektor (privat eller offentlig) jobber du i dag?
3. Har du jobbet i flere sektorer, både privat og offentlig?

Videre forsøker jeg å se på om det finnes relevanser, og/eller utfordringer i overgangen fra militæret:

4. Er det noen erfaringer rundt strategi og ledelse fra militæret, du har tatt med deg til den sektoren/organisasjonen du jobber i på nåværende tidspunkt?
5. Kan du utdype dette noe mer? Har du forsøkt å ta i bruk/overføre din tidligere erfaring til denne sektoren/organisasjonen?
6. Hvis du har forsøkt å overføre din tidligere erfaring. Hvordan har dette blitt møtt av dine ansatte, har dette ført til motstand? Har du justert disse erfaringene og forsøkt å tilpasse dem, eventuelt hvordan?
7. Fantes det andre utfordringer du støtte på, i din overgang fra det militære til offentlig/privat sektor, eventuelt hvilke?
8. (Hvis intervjuobjektet har jobbet i flere sektorer) Hvilken sektor følte du din militære utdanning ble mest relevant i?

Når disse innledende spørsmålene er stilt, ønsker jeg å få utdypet mer strategibegrepet:

9. Hvordan har din militære erfaring, påvirket deg når du utvikler strategier i din nye lederstilling? Kan militære tankeganger slik som «ikke undervurder din motstander» hjelpe deg i denne stillingen?
10. For å bygge videre på strategibegrepet. Hvis vi bruker manøvreringskrig, som et eksempel fra militæret, hvor både tidsbruk, tempo og planlegging er viktige

faktorer. Hvordan mener du disse prinsippene, hvis mulig, kan overføres til andre sektorer?

Når vi har hatt en gjennomgang av strategibegrepet. Ønsker jeg å videre få belyst lederskapet, som tilegnes i Forsvaret mer spesifikt.

11. Hvordan syns du din utdanning/erfaring fra Forsvaret, har forberedt deg på å håndtere krisesituasjoner i din nåværende arbeidsstilling?
12. På hvilken måte kan din bakgrunn som leder fra Forsvaret, bidra til å skape entusiasme, og vekke korpsånden i din nåværende organisasjon?
13. Hvordan tror du din bakgrunn fra Forsvaret, har hjulpet deg i evnen til å kunne inspirere medarbeidere til å jobbe mot felles mål?
14. Med utgangspunkt fra tidligere spørsmål. Har prinsippene fra oppdragsbasert ledelse i militæret, hjulpet deg i tillitsbygging i ny organisasjon? På hvilken måte har din bakgrunn fra forsvaret, gitt deg verktøy i evnen til å utvikle en felles arbeidskultur?

Til slutt:

15. Er det noe fra din militære bakgrunn, som du føler har svekket dine lederskapsevner?
16. Er det spørsmål jeg ikke har stilt, som du mener jeg burde ha stilt?

Vedlegg 2

Mal for Samtykkeerklæring:

Hei (Navnet på Informant)

Sender som avtalt samtykket for undersøkelsen.

Dersom du ønsker å delta, svarer du på denne e-posten der du skriver:

Samtykkeerklæring:

Jeg (navn) _____ har mottatt informasjon om studien om kunnskapsoverføring fra militær sektor, til offentlig/privat sektor, og jeg ønsker å stille til intervju.

Har du spørsmål eller ønsker mer informasjon kan jeg kontaktes på telefon: *** ** *** eller e-post.


Håper dette ser greit ut.

Med vennlig hilsen

Amund Jacobsen



Vedlegg 3


Skjermdump av Sikt sin vurdering:

 Norsk ▾ Amund Marius Jacobsen ▾

[Meldeskjema](#) / [Masteravhandling i organisasjon og ledelse](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

 Skriv ut  18.01.2023 ▾

Referansenummer 130562	Vurderingstype Automatisk 	Dato 18.01.2023
----------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------

Prosjekttittel
Masteravhandling i organisasjon og ledelse.

Behandlingsansvarlig institusjon
UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig
Kjell Arne Røvik

Student
Amund Jacobsen

Prosjektperiode
17.01.2023 - 15.05.2023

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.11.2023.

[Meldeskjema](#) 