



FFI-RAPPORT

16/02365

Ny struktur, hva med kultur?

Pilotstudie av Ordning for militært tilsatte (OMT)

—

Tone Danielsen
Reidar Skaug

Ny struktur, hva med kultur?

Pilotstudie av Ordning for militært tilsatte (OMT)

Tone Danielsen
Reidar Skaug

Emneord

Krigsskolen
Kultur
Ordning militært tilsatte (OMT)
Omorganisering
Profesjonsutdannelse

FFI-rapport

FFI-RAPPORT 16/02365

Prosjektnummer

517301

ISBN

P: ISBN 978-82-464-2858-1

E: ISBN 978-82-464-2859-8

Godkjent av

Alf Christian Hennum, *forskningsleder*

Sverre Kvalvik, *forskningsleder*

Espen Skjelland, *avdelingsjef*

Sammendrag

Denne rapporten er en pilotstudie på to måter: vi har utforsket et nytt tema og har metodisk jobbet på en ny måte. Ordning for militært tilsatte (OMT) startet implementeringen i januar 2016, og dermed var det svært få empiriske studier av ordningen. Vårt empiriske utgangspunkt er 10 krigsskolekadettens bacheloroppgaver. Vinteren 2015–2016 var det mange diskusjoner om denne nye personellstrukturen. Svært få av disse tok utgangspunkt i hva overgangen fra enhetsbefalsordningen til innføring av offiserer (*officers*, OF) og spesialister (*other ranks*, OR) vil kunne innebære i hverdagen for unge, nyutdannede ledere på de laveste nivåene. Vi utfordret kadetter fra kull Linge til å skrive om “OMT og kultur”.

Kollokviearbeid med kadettene og deres skriftlige oppgaver er utgangspunktet for denne rapporten. Kull Linge, som ble uteksaminert fra Krigsskolen våren 2016, var på mange måter et særegent kull. De startet sin krigsskoleutdanning under enhetsbefalsordningen, men skal utøve sine roller og funksjoner i en militær organisasjon som er nokså annerledes enn da de satte seg på skolebenken. Oppgavene deres er dermed et “tidsvitne”. Beskrivelser og diskusjoner er forankret i deres forsøk på å få kartet til å passe et gjenstridig terreng: teorier, modeller og metoder de hadde lært gjennom profesjonsutdanningen var forankret i enhetsbefalsordningen, og ikke tilpasset den nye personellstrukturen.

Kadettene fokus er offiserrollen og troppssjefen – altså den rollen de selv skal tiltre etter endt utdanning. De har metodisk og teoretisk skrevet om svært ulike tema: fra identitet som offiserer, motivasjon og insentiver for å redusere turnover på taktisk nivå og bygging av samhold og tillit, til maktallokering, diskusjoner av hva kompetanse egentlig er og hva dette betyr for lederskap i den nye strukturen. Kadettene oppgaver belyser mangfoldet i hva de anser for løsninger og utfordringer på troppsnivå. Men, bacheloroppgavene er ikke nødvendigvis balanserte fremstillinger av OMT, og spesialistkorpset er viet lite oppmerksomhet.

Denne rapporten har altså ikke én hypotese eller *grand theory* som beskrives og diskuteres med en stemme gjennom hele teksten – det er en kakofoni av innsikter og meninger. Vi har søkt å fremstille mest mulig i tråd med kadettene intensjoner, problemstillinger og de bacheloroppgavene de skrev. Vi ikke har forsøkt å glatte over, omskrive eller moderere motsetninger, men presenterer ideer til noen av Hærens fremtidige ledere. Alle kapitler med overskriften *Om* er presentasjoner av kadettene oppgaver. Dermed er denne rapporten tekstlig noe annerledes enn de fleste FFI-rapporter – språklig er teksten preget av “noe ujevnt trav”.

Delingen av militærkorpset har satt de tradisjonelle diskursene og praksisene i Forsvaret under press – eller snarere forhandling, fortolkning, men også fortvilelse og forlystelse. Denne rapporten diskuterer kulturelle endringer i Hæren med “troppssjefens briller”.

Summary

This report is a pilot in two ways: we explore a new theme, as well as methodologically worked in a new way. In January 2016 the Norwegian Armed Forces implemented a new scheme for military employees, which means there were hardly any empirically based studies on the new personnel structure (*Ordning for militært tilsatte*: OMT). The traditional Norwegian unified career system where all military personnel were educated within the same system, were transformed into a two way career system; one for officers (OF) and one for specialists (OR, other ranks). Our ethnography is based on 10 cadets' bachelor degree theses. Throughout the winter of 2015–2016 there were many public as well as internal discussions on this new scheme. Few of these debates focused on what this meant for military leaders at the tactical level. To gain novel ethnography we challenged the third years' students at the Army War Academy to write up their theses on 'OMT and culture'.

Discussions in colloquiums and the cadets' written theses are the basis of this report. This cohort, named *Linge*, was in many ways a distinctive cohort. They started their education during the old regime, but are going to serve in an organisation with a rather different structure and culture. Their theses can therefore be seen as 'time witnesses'. The theories, models, and methods learned at the War Academy were based on the old structure, and did not really fit the new reality. The cadets' descriptions and discussions are their attempt to fit a well-known map and to an unknown terrain.

The cadets' focus is the officer and platoon commander – the function or role they are assigned to take after the Academy. They have both theoretically and methodologically described and discussed a wide variety of topics; from officer identity, motivation and incentives to reduce turnover, and building cohesion and trust, to power allocation, what competence is, and leadership means in this new structure. The theses describe multiple challenges and solutions. However, the theses are not claiming to be neutral or balanced. Their main interest is the role of officers, and so the OR corps are getting a limited attention.

This report has not one hypothesis, grand theory, or one voice – it represents a cacophony of views and meanings. Our intention has been to present the cadets texts and discussions. We have tried to neither rewrite, nor smooth the differences, but merely given a voice to some of the future leaders in the Army. All chapters starting with *On* (Om), presents the cadets theses. As a consequence the text has a slightly 'uneven gait'.

Dividing the military corps has put the traditional discourses and practices in the Norwegian Armed Forces under considerable pressure – or rather negotiations, interpretations, but also despair and amusement. When the basic structures are changed within an organization, the goals and aspirations for change will not be met if the culture remains the same. In this report we describe and discuss the cultural changes from the platoon commanders' points of view.

Innhold

Sammendrag	3
Summary	4
Forord	7
1 Innledning	9
1.1 Ordning for militært tilsatte (OMT)	10
1.2 Hvorfor det er nyttig å lytte til kadetter	11
1.3 Rapportens struktur	12
2 Prosjektets gang	13
2.1 Teamarbeid og mesterlære	14
2.2 Kollokvienes gang	16
2.3 Kadettene evaluering av en ny praksis	17
3 OMT og kultur – teoretisk rammeverk	19
3.1 Profesjonskultur	19
3.2 Institusjonell profesjonsutdannelse	21
3.3 Ideer fra den globale markedsplassen	23
3.4 Hva skrev kadettene om – ordsky som et visuelt verktøy	24
4 Troppssjefen – den lokale forankringen	26
4.1 Nest best, men fremst?	26
4.2 Deling av offiserskorpset – hvem har nå definisjonsretten?	27
4.3 Identitet og oppdragsløsning	28
4.4 Om historiefortelling	30
5 Kompetanse, makt, tillit, turnover og ledelse	32
5.1 Diskurser under press – nye distinksjoner	32
5.2 Om makt – sosial og kulturell kapital	34
5.3 Om endringer av maktbalansen	36
5.4 Om kompetanse, troverdighet og lederskap	38
5.5 Om samhold, tillit og forpliktelse	39
5.6 Om erfaring og kompetanse som ressurs	39

5.7	Tankemåter og praksiser reproducerer seg selv	40
6	Tekster og kontekster	41
6.1	De sentrale dokumentene for OMT	42
6.2	Om doktrine og kultur – kart og terreng	43
6.3	Om bruk av operasjonsdesign til å endre kultur	44
6.4	Om indre og ytre motivasjon	45
6.5	Om forlenget ståtid og turnover	47
6.6	Om tidligere erfaringer – T35	49
6.7	Det skriftlige vs. praksiser	50
7	Hvordan ting henger sammen	51
7.1	Noen røde og grønne tråder	52
	Referanser	55

Forord

I januar 2016 ble Ordning for militært tilsatte (OMT) implementert i Forsvaret. Oppdraget fra Hærstaben til Forsvarets forskningsinstitutt og Krigsskolen var å gjennomføre en pilotstudie på “OMT og kultur”. Enkelte som leser denne rapporten vil kanskje anse det som forunderlig at kunnskap om kultur i Hæren ikke tar utgangspunkt i Hærens mål, planer og intensjoner – men i kadetters ideer og erfaringer. Kadettens hverdag er fylt av nye kunnskaper i møte med personlige erfaringer og ambisjoner, men også med Forsvaret og Hærens reglementer, ordninger og doktriner innvevd i Krigsskolens lærestoff og øvelser. Det er kadettens ideer, tanker, diskusjoner og meninger som er satsplanken i denne rapporten – ikke forskernes hypoteser og dokumentstudier.

I forbindelse med utsmykningen av Rena leir etablerte Hæren prosjektet *Militære Landskap*. Fotografene Book og Heden ga senere ut en bok, med disse fotografiske verkene. I anmeldelsen av boken står det:

Fotografiene vitner om en holdning eller tilnærming til militære landskap som motsetter seg lettvent bruk av ikoniske bilder og dermed også forenklete forestillinger om militær makt. I stedet gjenspeiler de en mer nyansert, subtil og kompleks fortolkning av militære landskap og de krefter som former dem. [...] militær makt og kontroll kan først forstås når man ser på den mer hverdagslige og unnselige virksomheten, ikke bare på de spektakulære utslagene. I siste instans er det de tilsynelatende unnselige og prosaiske militære aktivitetene – aktiviteter knyttet til opprettholdelsen av militærets evne til å utøve dødelig vold – som gir det mest presise bildet av hvordan militær kontroll og makt virker gjennom sosiale relasjoner og på tvers av geografiske grenser. Opplæringen av soldater krever at de innprentes andre måter å være i landskapet på, som også innbefatter nye måter å se landskapet på. Det kreves en taktisk lesning av landskapet, en lesning som må læres bort og øves inn i samsvar med de konvensjonene som understøttes av militærets kulturelle koder (Woodward om *Military Landscapes* 2008: 78).

Vårt fokus har, som i kunstprosjektet, vært det militære landskapet. Vi har tatt utgangspunkt i unge offiserer, og deres hverdagslige og unnselige virksomhet – ikke kun de spektakulære utslagene. Vi har brukt en metodisk *bottom-up* tilnærming. Dette for å diskutere og analysere hvordan hæroffiserer disiplineres i måter å være i det militære landskapet på, de subtile konvensjonene i de kulturelle kodene, og hvordan disse forstås og forhandles av de som er Hærens fremtidige ledere.

På oppdrag av Hærstaben, med et romslig mandat om å gjøre en pilotstudie på OMT og kultur og en noe uklar *end state*, fikk vi med oss en gruppe kadetter i kollokvier og deres bacheloroppgaver til å utforske dette nye militære landskapet som skal formes. Vi har nok en gang fått lov å føre sammen god, gammeldags ingeniørkunst med ukonvensjonell antropologisk tenking, og gjennom dette har vi flyttet på oss selv, hverandre, og en god del hardprogrammerte sannheter. Stor takk til alle kadettene som var på ferden – takk for all den nye innsikten dere ga!

Kjeller/ Linderud 31. desember 2016

Dr. Tone Danielsen
Sjefsforsker, FFI

Reidar Skaug
Dekan, Krigsskolen



1 Innledning

I Stortingsmelding nr. 14 (2012–2013) diskuteres Forsvarets kompetansebehov i fremtiden. Personellordningene i Forsvaret ble ansett for å være svært komplekse og fragmenterte, og at flere av forutsetningene som lå til grunn for enhetsbefalsordningen var endret. Det ble konkludert med at i fremtidens Forsvar er det viktig å utvikle og beholde nødvendige militære fagspesialister. For å oppnå dette er alternative karriereveier, både vertikale og horisontale, for militært personell sentralt. Dette skal gi nødvendig fleksibilitet til å dekke behov for både utvikling av generalister som skal lede og føre kommando, og spesialister med faglig spisskompetanse og erfaringsbasert dybdeinnsikt.

I NATOs modell for militært personell er det to gradsstrukturer: *Officers* (OF) og *Other Ranks* (OR). OF representerer en kompetansesøyle som fokuserer på breddekompetanse og OR en kompetansesøyle som representerer dybdekompetanse. Ordning for Militært Tilsatte (OMT) ble innført i 2016 og er tuftet på denne modellen. Offiserene (OF) er generalistene som skal gjøre en vertikal karriere, og spesialistene (OR) skal bygge dybdekompetanse og gjøre horisontal karriere. Tidligere generalinspektør for Hæren (GIH) Rune Jacobsen kalte den nye ordningen for “den største kulturelle begivenheten for Forsvaret etter andre verdenskrig” da han presenterte den nye ordningen.¹

I de strategiske dokumentene som legger føringer for OMT står det at strukturen skal innføres gradvis og gi rom for utvikling. Fokus er å bygge samarbeidskultur mellom de ulike personellkategoriene. Behovet for å kunne videreutvikle profesjonens kultur i riktig retning anses som utslagsgivende for et godt resultat for den nye strukturen. Det ble iverksatt ulike utviklingsarbeid og stabsstudier som skulle si noe om de kulturelle forutsetningene. De strategiske dokumentene hadde, i likhet med de fleste stabsstudier, fokus på ledelsen og benyttet en *top-down* tilnærming.

Utviklingen av OMT, og de strategiske dokumentene og føringene som ble gitt, er alle forankret i den struktur og kultur som er i dagens organisasjon: enhetsbefalsordningen. Kan studier av dagens organisasjon si noe om fremtidig utvikling av kultur? Hvordan kan byråkrater, forskere og profesjonsutøverne selv stille gode spørsmål om fremtiden, og hva er “godt nok”? “*The question is not what you look at – but how you look and whether you see*” (Updike 2012: vi). Hva er det ønskelig at en studie om militær kultur skal “oppdage”, hva observeres som vil ha bæring på fremtiden, og hvordan kan vi få svar på spørsmål som ikke ble stilt i utgangspunktet? Det vil, i den virkelige verden, alltid manifestere seg konsekvenser som ikke er utredet eller tilsiktet.

Mulige kulturelle konsekvenser av den strukturelle endringen OMT medfører, er fokus for dette forskningsarbeidet. Denne rapporten bygger på en studie gjennomført på Krigsskolen (KS). Vi ønsket mest mulig innsikt i hvordan virkeligheten fremsto for unge offiserer på taktisk nivå i Hæren. For å få svar på spørsmål vi ikke hadde stilt, åpnet vi oss for kadettene sine innsikter,

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=1-3jwF4zOaA>

innspill og erfaringer. Vi motiverte ti tredjeårs kadetter på KS til å skrive sine bacheloroppgaver innenfor rammen av OMT og kultur. Det empiriske utgangspunkt i denne rapporten er kadettene beskrivelser og diskusjoner, som deretter er analysert innenfor rammene av de institusjonelle diskurser og praksiser kadettene er vevd inn i. Krigsskolen er en viktig institusjon i Hæren og har, enn så lenge, ansvaret for Hærens samlede nivådannende utdanning. Det betyr at kadettene ved skolen representerer Forsvarets fremtidige ledere. Hva de tenker og mener vil kunne være gode indikatorer for – men også bevisstgjøring av – hvordan den nye personellordningen vil bli møtt, omsatt og kunne videreutvikles. Målet er å etablere et litt mer balansert bilde av forutsetningene og mulighetene for “videreutviklingen av profesjonens kultur i riktig retning” enn det som var tegnet i planverket.

Det er den militære profesjonens kultur – rådene diskurser og praksiser og endringer av disse – som er vårt fokus. Det unike i denne studien er at vi kunne studere endringene mens de pågikk. Store strukturelle endringer, som OMT, medfører alltid diskusjoner og forhandlinger. Dermed synliggjøres kulturelle diskurser og praksiser som ellers blir tatt for gitt og er tause. Omorganiseringer påvirker kulturen på alle nivå, om enn i ulik fart og retning. Vi fokuserer på hvordan de endringer som har vært innført *top-down*, blir fortolket, forhandlet og gjort meningsbærende blant de som skal ut i avdelingene som nye troppssjefer. Deres roller og oppdrag er endret radikalt fra da de startet på Krigsskolen. Med utgangspunkt i bachelor-oppgavene, diskuterer vi hvordan det kadettene tenker, gjør og erfarer er tett sammenvevet i institusjonens diskurser. Hva de anser for styrker, svakheter, utfordringer, problemer og mulighetsrommet med den nye personellstrukturen er viktige historier fra det laveste nivået i Forsvaret. Dette fordi kadettene erfaringer og relasjoner verken begynner eller slutter med deres individuelle erfaringer fra sine lokale ståsteder, men de belyser sentrale aspekter ved Hærens organisasjonskultur.

1.1 Ordning for militært tilsatte (OMT)

Ordning for militært tilsatte ble begynt innført 1. januar 2016. I praksis betyr dette innføring av to likeverdige karrieresystemer for henholdsvis offiserer og spesialister. Ordningen skal ivareta Forsvarets behov for både bredde- og dybdekompetanse, og tilrettelegge for at Forsvaret kan gjennomføre sin daglige virksomhet og løse sine oppdrag ved å utvikle og utnytte den samlede kompetansen bedre. Målet er å gi økt kontinuitet i organisasjonen og skape bedre faglige karrieremuligheter for militært personell.

Den overordnede målsettingen med OMT er å øke Forsvarets operative evne. Det skal gjøres blant annet gjennom å øke antallet som arbeider innen Forsvarets kjernevirksomhet, få flere spesialister på lavere gradsnivå og redusere *turn-over*. En slik forskyvning av den personellmessige ressursbruk er et resultat av Forsvarets behov for å møte vår tids krav. Sagt litt enkelt: Forsvaret har blitt for topptungt. Til tross for kontinuerlige omorganiseringsprosesser gjennom flere tiår, hvor målet har vært å få en organisasjonsstruktur som ser ut som en pyramide, viser analyser at det har vært gradsinflasjon (Hove 2013). Antall militært personell med høyere grader har steget på bekostning av lavere gradsnivåer. I 1994 hadde 30 prosent lavere grad (under løytnant), og i 2005 hadde bare 15 prosent lavere grad. Personellutgiftene har økt betydelig, på

tvers av forsvarsgrener, og lønnsutgiftene utgjør nå rundt 40 prosent av Forsvarets totale utgifter. Lønn er knyttet til grad. Dermed er gradsinflasjon både organisatorisk uhensiktsmessig og dyrt (Hove 2013: 3, 55). OMT skal gi økt spesialistkompetanse på lavere nivå.

OMT skal legge grunnlaget for en balansert personellstruktur som styrker den operative evnen. Ordningen berører dermed hverdagen, arbeidet og identiteten til den enkelte profesjonsutøver, og har derfor engasjert mange av Forsvarets ansatte. Ordningen vil endre institusjonelle komplekser som synlig og usynlig styrer den militære oppdragsløsning, og de administrative regimer som koordinerer hverdagslivet til ansatte. Målet er en fleksibel og helhetlig ordning som gir større muligheter for styring av kompetanse for å utvikle kvalifiserte profesjonsutøvere. Det betyr at ordningen vil endre rådende maktrelasjoner og samhandlingspraksiser. Å avklare roller og oppgaver er viktig, slik at kompetansen i de to søylene blir komplementær og ikke i konflikt med hverandre. Men strukturelle endringer kan kun gjennomføres hvis både diskurser og praksiser også endres – man kan ikke fortsette å gjøre “slik man alltid har gjort”.

1.2 Hvorfor det er nyttig å lytte til kadetter

I denne studien skal vi gjennom kadettene empiri diskutere noen sentrale, og til dels motstridende, aspekter ved OMT. Overgangen til komplementære karrieresystemer og personellkategorier innebærer endringer i maktstrukturer, roller, oppgaver og identitet. OMT kan ikke defineres som implementert eller hylles som en suksess, selv om ny gradsstruktur med dertil hørende symboler er på plass og ordningen har vært “testet” i et lite team som er *deployert*. Det vil ta mange år med lokale fortolkninger og forhandlinger å skape kultur som gir operativ effekt på alle nivå.

Kadettene bachelorbesvarelser adresserer og formidler hva de tenker OMT vil, kan eller bør føre til. Oppgavene er informert av kadettene subjektive lesning av Forsvaret og Hærens strategiske dokumenter. Kadettene fortolkning av doktriner og planverk om OMT er formet og strukturert av institusjonens diskurser, men også andre uformelle sosialiseringprosesser kadettene er del av. Det betyr at kadettene – som alt annet personell på ulike nivå – forstår det som skrives om innføringen av OMT basert på egne erfaringer, fortolkninger og subjektivitet. Kadettene tekster er forankret lokalt, i deres hverdag og erfaring. Deres profesjonelle erfaring og praksiskunnskap er bygget på, forankret i, påvirket av og formet gjennom tiden i Forsvaret og Krigsskolen. Tekstene deres viser hvordan grunnsyn, kodekser, reglementer, ordninger og doktriner har blitt en del av deres personlighet, måte å tenke på og løse oppdrag er påvirket og innrettet etter strategiske dokumenter.

Bacheloroppgavene representerer et bilde av diskusjonene på taktisk nivå anno 2016. Dette er små kvalitative studier, med begrenset antall respondenter. Det betyr at de først og fremst er å anse som historier som dokumenterer “slik tenkte de den gang da”. Men, i sitt mangfold belyser historiene viktige tema. Historiene er forankret i tid og sted, men analysene og diskusjonene kan brukes mer generisk. De både kan brukes som innspill til ny forskning og utredninger i ulike fora, på ulike steder, til ulike tider. Kadettene diskusjoner om troppssjefers hverdag i avdelingene ved innføring av en ny personellordning, gir retning og satsplanke for å diskutere viktige

aspekter ved militær kultur som har vært lite forsket på og diskutert. Deres kunnskap og tolkning av OMT er formet av Forsvarets diskurser og praksiser, men også det norske samfunnets verdier og diskusjoner.

Ved å analysere kadettene tekster i lys av de offisielle dokumentene og militære praksiser som kontekst, blir dette ikke kun historiefortellinger om noen enkeltstående kadetter med sine personlige erfaringer og meninger – men et inntak for å forstå hva som kulturelt er viktig og gyldig også for institusjonen.

1.3 Rapportens struktur

Da vi startet denne pilotstudien var det allerede fra starten klart at vi hadde svært begrenset tid og ressurser. Dermed måtte vi skape en arena hvor vi kunne få mange til å diskutere de temaene vi mente var viktige å belyse, og nye metoder for å få tilgang til store mengder data på et felt hvor det ikke fantes empiriske studier. Kadetter på Krigsskolen som skulle skrive bacheloroppgaver ble vår inngangsport til ny innsikt. Vi fikk ti frivillige kadetter til å skrive sine bacheloroppgaver om “OMT og kultur” og brukte kollokvie som metode for at de sammen skulle reflektere rundt kulturelle praksiser, strategiske dokumenter, tidligere forskning og teorier. Hva vi gjorde og hvordan, er grundig beskrevet i kapittel 2. I kapittel 3 beskrives og diskuteres det teoretiske rammeverket om institusjonell profesjonsdannelse, utdanning og kultur som vi bruker for å analysere og diskutere kadettene oppgaver.

Kapittel 4, 5 og 6 er de empirisk viktigste kapitlene. Alle underkapitler som starter med “Om” er presentasjoner og diskusjoner av bacheloroppgavens tema, teori og funn. For å få oversikt over tema og begrepsbruk i alle oppgavene laget vi en “ordsky” (Figur 3.1). I kapittel 4 starter vi med *troppssjefen* – det er denne rollen kadettene skal bekle etter endt utdanning og som er selve satsplanken i alle oppgavene. Kadettene fokus er hvordan de skal være med å utvikle denne rollen videre. Troppssjefene er lengst ned i OF hierarkiet, de blir påvirket av de strukturelle endringene, og dette er samtidig den rollen eller funksjonen som er minst beskrevet i styringsdokumentene. Det er ofte i randsonen at usikkerheten, forhandlingsrommet og konfliktpotensialet er størst (Vike 2013). Derfor er nettopp det taktiske nivået – troppen – interessant å beskrive og diskutere i store endringsprosesser. I kapittel 5 beskriver og diskuterer kadettene OMT og kultur med utgangspunkt i troppssjefens rolle og hverdag, og belyser dermed kjernen i noen av de diskurser og praksiser som gir både utfordringer og mulighetsrom i den nye strukturen. Samtlige kadetter starter sine oppgaver med en gjennomgang av de strategiske dokumentene. I kapittel 6 kobles kadettene hverdagerfaringer til de offisielle tekstene, de institusjonelle og normative rammer for OMT i Hæren. Dokumenter er presentasjoner og representasjoner for institusjonen, de beskriver hvem man er, og ønsker å være. Hvordan de skriftlige dokumentene gjøres menings-bærende, kritisk diskuteres, behandles og forhandles er viktige og interessante perspektiver i kadettene oppgaver. Kapittel 7 oppsummerer det mangfold og kakofoni oppgavene beskriver og diskuterer.

2 Prosjektets gang

Denne studien startet samtidig som implementeringen av OMT trådte i kraft, i januar 2016. I oktober 2015, etter invitasjon av daværende generalinspektør i Hæren Rune Jakobsen, begynte prosjektideen å ta form. Prosjektet ble formelt forankret i Hærstaben, og arbeidet skulle legges til Krigsskolen. Med økonomiske midler til kun en 20 % forskerstilling, konkluderte vi raskt med at vi måtte tenke ukonvensjonelt for å få tilgang til data og analyse av disse.²

En nærliggende løsning var å få kadetter med på laget, få dem til å generere data og refleksjoner fra egne ståsteder. Kadettene var på dette tidspunktet i den fasen hvor de skulle velge tema for sine bacheloroppgaver. Det siste semesteret i KS-utdanningen skriver kadettene en bacheloroppgave, hvor de selv velger sitt tema og utvikler sin problemformulering som skal være relevant for profesjonens utfordringer og oppgaver. Det spesielle med tredjeårs kadettene i 2016, kull Linge, var at de startet på Krigsskolen før OMT var en realitet. De startet under forutsetning av en enhetsbefalsordning, men skal virke som offiserer i en organisasjon med to ulike personellkategorier. Både struktur og spilleregler hadde endret seg mens de gjennomførte sin utdanning.

Dekanen inviterte alle kadettene på kull Linge til et orienteringsmøte i november 2015. Han lovet blod, svette og tårer, men også veiledning og støtte til arbeidet med bacheloroppgavene til de kadettene som skrev innenfor rammen “OMT og kultur”. Ti kadetter fra den operative linjen ble med i prosjektet. Ti personer er verken representativt i statistisk forstand eller et randomisert (tilfeldig) utvalg av kadetter – de valgte selv å skrive om OMT. En stor fordel var at disse kadettene hadde bred bakgrunn i både utdanning og avdelingserfaring, og de skulle videre til mange ulike avdelinger etter KS som figuren under viser.

Kadett	Sivil utdanning	Førstegangstjeneste	Befalsskole	Tjenesteerfaring	Tjeneste etter KS
1		HSTY/ISTAR/ARTBN	BRIG N/ARTBN	BRIG N/ARTBN	ARTBN
2			HVUV/HVBS	TRADOK/HTTSHVS/HTTS/KESK, TMBN	PBN
3		HSTY/SPT/SBBN	BRIG N/SBBN/SBKC	BRIG N/SBBN/SBKC	SBBN
4	Bachelor		FKL/FLS/FTBS	LSK/DRIFTSSTAB, BRIG N/OST, NATO/Afghanistan	2 BN
5	Bachelor		HMKG	HVS/HTTS, TMBN	2 BN
6		SSK, FSAN/FSS, KVN	SSK/KNM	SSK/KNM	ARTBN
7		HMKG	KSGJG		PNB
8			BRIG N/SBBN	BRIG N/SMMB	SBBN
9			FKL/FLS/FTBS	BRIG N/SBBN	FMPA
10			KSGJG		INGBN

Figur 2.1 Kadettenes tjenesteerfaring.

² Denne 20 % stillingen for en FFI forsker i ett år og støtte for dekanen på KS – inkluderte kollokvier, veiledning av kadettene, litteraturstudier og skriving av rapport.

I så henseende målbærer disse kadettene erfaringer og refleksjoner til troppssjefsnivået i svært ulike roller og oppgaver – og det gjør dem til et interessant kvalitativt utvalg. Metodisk er dette dermed en type *case study*. Kadettene etnografi er begrenset i tid og rom, det var disse kadettene og deres informanternes interesser og kunnskap vinteren 2016 som er datagrunnlaget. Det kan *ikke* si noe om alt – det er det strengt tatt ingen studier som kan. Men analysene og de teoretiske diskusjonene kan synliggjøre sentrale aspekter ved organisasjonens kultur. Videre gir analysene og diskusjonene unik innsikt i hvordan virkeligheten så ut fra taktisk nivå, og denne gruppen unge offiserer var “tidsvitner”. Eller det vi i militær terminologi ville kalle *a window of opportunity* – en kort periode hvor man har mulighet til å nå mål som ellers ikke vil være tilgjengelig.

Uten forkleinelse for senior offiserers tanker, ideer, meninger og preferanser – men de er i stor grad forankret i erfaringer og kunnskap fra en lang tjeneste i enhetsbefalsordningen. “*Generals are always preparing to fight the last war*” (Smith 2005: 4). Kadettene refleksjoner om de pågående prosessene og endringene kunne gi historier fra grasrota, som verken stabsprosesser eller styringsdokumenter ga. Derfor mente vi det var interessant å ta utgangspunkt i unge kadetter erfaringer og tanker om fremtiden. Det er både viktig og nyttig å få innsikt i hvordan de tolket budskapene fra Forsvarets ledelse, og forsto sitt virke inn i den nye organisasjonskulturen. Kadettene er fremtiden, de skal være med å bygge den nye organisasjonen. Vår forventning var at kadettene ville belyse utfordringer, men også løsninger, som ikke toppledere i Forsvaret ikke hadde diskutert. Det er derfor kadettene perspektiver som har staket ut retningen for vårt prosjekt.

2.1 Teamarbeid og mesterlære

På grunn av prosjektets rammer måtte vi både metodisk og pedagogisk tenke nytt. Vi brukte en pedagogisk metode som på Krigsskolen var en ukonvensjonell måte for å få tilgang til data. Å jobbe i team er en viktig del av profesjonsutdanningen i Forsvaret. Men når det kommer til skriving av oppgaver er omkvedet at kadettene “har ansvar for egen læring”. Det har de, men de trenger mentorering og veiledning for å bli gode analytikere og med tiden strateger. Vi blåste derfor liv i en hevdvunnen akademisk tradisjon: *kollokvie*.

Kollokvier – antropologers svar på teamarbeid – er helt sentral på alle nivå i utdanningsløpet. Det organiseres i små grupper, ca. ti personer, som diskuterer teorier, metoder og erfaringer. Ideen er at mennesket og kultur er for komplekst til at den enkelte kan *lese seg* til god innsikt, innsikt må man diskutere seg frem til. Når antropologistudentene kommer hjem fra sine første feltarbeid er kollokvier stedet hvor tanker sorteres, innsikt deles og motivasjonen overlever. I slike kollokvie grupper har studentene ofte feltarbeidet på alle kontinenter, fra storbyer i Midtøsten til landsbyer på Stillehavsoyer, og med svært ulike problemstillinger. Det de har felles er erfaringene fra virkeligheten: den kroppsliggjorte erfaringen månedvis med deltagende observasjon er for alle antropologer. Feltarbeid er en ekstremsport som gir innsikt som forskere ikke kan få på noen annen måte (Barth 2008). Kollokvier gir kunnskap, forståelse og kompetanse om hva som er viktig. I diskusjoner utvikler studentene *fingerspitzengefühl* til å skille mellom fenomener som bare tilsynelatende er like, men har ulikt lokalt meningsinnhold. Og i

kollokvienes rause rammer skapes inspirasjon til å se fenomener fra andre vinkler. Kollokvier er reflekssive, dialektiske prosesser – lange, frie og tidvis degressive diskusjoner – som gir ny innsikt og dermed bedre faglig kompetanse. De fleste kadettene hadde, som antropologistudentene, mye erfaringer fra felt. Vi anså det som nyttig å skape et forum og fellesskap hvor de kunne diskutere sine erfaringer for å oppnå større innsikt og erkjennelse.

Studentene er likeverdige i kollokviene, men prosessene ledes av en læremester. Kollokvier for grunnfagsstudenter ledes av doktorgradsstudenter, på hovedfagsnivå (mastergrad i dagens terminologi) ledes gruppene av førsteamanuenser som er erfarne forskere. Og dette er et viktig poeng: prosessene ledes av “mestere” som akademisk er to nivå over dem selv. Det betyr at læremesterne har teoretisk og metodisk kunnskap og erfaring, som er langt over novisenes. Kollokviene er akademias mester–svenn praksis, og den viktigste arenaen for at unge studenter skal bli dugende antropologer.

Mesterlære er viktig også i Forvaret. Sivilister blir ikke soldater kun gjennom å lese i bøker (eller alternativt se en film, for de som ikke er så glad i å lese). Unge aspiranter ledes og veiledes av eldre befal. I spesialstyrkene er det mesterne som veileder de yngste (Danielsen 2012, 2015).

I nyere tid har Hæren hatt en tradisjon med at de yngste offiserene settes til å utdanne mannskapene, da disse befinner seg innenfor troppsrammen. Den som kan minst utdanner de som kan lite eller ingenting. [... I spesialstyrkene] vektlegges erfaringsnivå på instruktører i form av at den som kan mest om emnet er den selvfølgelige til å undervise i det respektive fag (Skaret 2006:85).

Krigsskolen er en del av Hærens tradisjon. Veiledere uten masteroppgaver er i militær forstand mestere, men ikke akademisk. Hvis KS skal utdanne offiserer til å bli Forsvarets *akademikere* – slik styringsdokumenter for OMT beskriver – bør den formelle akademiske kompetansen til militært personell som skal være akademiske veiledere heves. OMT vil på sikt endre dagens praksis med at “de som kan minst utdanner de som kan lite eller ingenting”. Ved avdelingene vil spesialister med dybdekunnskap fungere som mestere.

Kollokvie kan dermed ses som en polering av praksiser som allerede finnes ved KS. Ingen forventer at kadettene individuelt skal ta ansvar for de fysiske prøvelsene de gjennomgår under tiden på KS, som vinterøvelser, stridskurs, eller det å gå i råka. Der forventes at kadetter sammen med instruktører skal planlegge, gjennomføre og lære av dette. Å skrive akademiske oppgaver er konseptuelt likt planlegging av militære operasjoner: problemene er komplekse, det fordrer mangfoldig kompetanse, kritisk tenking, refleksjoner, og det er SOPer (*standard operational procedure*, les: formelle kriterier for oppgaveskriving) for hvordan oppdraget skal gjennomføres. På samme måte som kadettene lærer operasjonsplanlegging gjennom å gjøre det sammen under veiledning av kyndige offiserer, skulle de gjennom kollokviene bli bedre rustet til akademisk refleksjon og få grunnleggende skrivetrening, gjennom å bryne seg på sine medkadetter under veiledning av erfarne forskere. Å ta “ansvar for egen læring” og få individuell sensur på sine bacheloroppgaver står ikke i kontrast til det å jobbe i team underveis. Samarbeid i kollokvier gjør dem til dugende, reflekterte offiserer.

2.2 Kollokvienes gang

Hvis OMT skal forankres i profesjonens hverdag og kultur, er økt kunnskap og bevissthet også blant unge, fremtidige ledere i Hæren helt avgjørende. Vi ønsket at de skulle ta utgangspunkt i sine praksiserfaringer og reflektere over fremtidige karrieremuligheter. I utgangspunktet undret vi oss over hvordan offisielle dokumenter og debatt påvirket og ble fortolket av kadettene: hva som skulle skje (innføring av OMT), hvordan kommunikasjon og argumentasjon fra militær og politisk ledelse for rasjonale ble forstått, og hvordan implementerings- og milepælsplaner ble forhandlet på taktisk nivå? Hvor så disse unge offiserene utfordringer og løsninger som, verken var identifisert eller diskutert i strategiske dokumenter og den gjeldende diskursen?

Dekanen presentere våre ideer – som på daværende tidspunkt i beste fall kan kalles romslig, noen ville heller kalt dem ullen – i plenum for kull Linge. Ti kadetter med svært divergerende og ikke spesielt godt gjennomtenkte prosjektideer kom til det første møtet, trolig mer av nysgjerrighet enn reell tiltro til sine egne prosjekter. Hver og en fikk tid til å presentere sine ideer. Vi fikk dem til å reflektere over hva de egentlig ville si noe om og ga dem råd om hvordan de kunne gjøre en løs ide, som i de fleste tilfeller var vid nok til å romme fem doktorgradsprosjekter, til en håndterbar problemstilling for en bacheloroppgave. Før jul leverte alle sine én-siders prosjektbeskrivelser innenfor rammen av OMT og kultur, som ble godkjent av skolen. Kadettene fikk tildelt en hovedveileder, instruktør eller faglærer ved Krigsskolen, i tillegg til kollokviegruppen.

Den innledende kollokvien (som vi kalte *workshop* da engelsk klinger litt mer velkjent for kadettene enn latin) var i januar 2016. Kadettene hadde da hatt to uker med kvantitative og kvalitative metodeforelesninger. Forvirringen var for mange total, om enn på et noe høyere nivå. Vi foreleste om ulike kvalitative metodeer, som er best egnet når de skulle skrive om kultur. Vi tok utgangspunkt i deres prosjektideer for å gi dem innledende råd om hvilke teorier de kunne bruke, metoder som kunne gi data til problemstillingen, metodiske fallgruver de burde unngå, og en rask repetisjon på skrivetekniske utfordringer.

I februar hadde vi andre kollokvie. Kadettene ble på forhånd delt i team på tre–fire personer som skrev innenfor samme tema eller fenomen. De skulle dele sin tekst med de andre i teamet. Dette var, for det første for å sikre oss at alle hadde lest noen av de andres tekster og kunne komme med konstruktive innspill. For det andre lærer kadettene mye av å lese hverandres tekster. De kunne sammenlikne strukturene i tekstene, om analysene fremsto som grundige og klare, og få inspirasjon til faglitteratur de selv ikke kjente til. Hver kadett presenterte sin tekst og identifiserte hva de spesifikt ønsket tilbakemelding på. Deretter ga de andre i teamet sine innspill, så ga kollokvielederne sine innspill, og til slutt åpnet vi for at de øvrige i gruppen kunne stille spørsmål og komme med sine tips og sin innsikt.

Forsvaret har en sterk muntlig kultur, og gjennom diskusjonene var det enklere for kadettene å formidle sine erfaringer og klargjøre problemstillingen for seg selv. I diskusjonene sa de ofte “Jeg skrev dette fordi jeg ofte har erfart...” og ble motsagt eller fikk gehør fra de andre som argumenterte “Ut fra min erfaring tenkte jeg at ...”. Hensikten med dette var å bidra til å

synliggjøre for kadettene hvordan deres egne og andres erfaringer kunne brukes til å videreutvikle både seg selv og profesjonen. De enkeltes erfaringer legges til de andres erfaringer, og praksisfeltets kollektive erfaringer inkorporeres i deres egen. Historiefortellinger og deling av erfaringer er velkjent i Forsvaret for hvordan forståelser av kloke handlingsmåter i ulike situasjoner utvikles.

Den tredje og siste samlingen i mars startet med et innlegg fra en major på KS som hadde skrevet master i pedagogikk om læring i team. En doktorgradsstudent fra Stabsskolen, som også skulle skrive om OF/OR-ordningen, presenterte sitt prosjekt. Mastergradsstudentene som skrev om OF/OR på Stabsskolen var invitert, men hadde ikke anledning til å delta. Ideen med å ha felles samlinger for Krigsskolen og Stabsskolens studenter var å koble institusjonene og personene, at de skulle se at de jobbet med relaterte problemstillinger, men fra forskjellige ståsteder. Kadettene skulle i dette kollokviet presentere – i team – et tema ut fra sine ulike teoretiske forankringer og perspektiver. Målet her var at de på forhånd måtte planlegge hvordan de *samlet* best kunne belyse et fenomen eller problemstilling. Dette ga hele gruppen nye perspektiver på OMT.

Vi hadde altså månedlige samlinger med kadettene fra jul til påske når oppgavene skulle leveres. Kadettene måtte jobbe jevnt og trutt for å levere til hver samling, og unngikk dermed den velkjente *skippertak-taktikken*. Å innhente empiri gjennom dokumentstudier og intervjuer er svært tidkrevende. Å lese seg opp teoretisk for å bygge et analytisk rammeverk er kognitivt krevende, og det å skrive gode, klare tekster er langt mer utfordrende enn det fremstår før man starter. Det er en klar sammenheng mellom innsats og resultat – i oppgaveskriving som alt annet. Kadettene jobbet seriøst, jevnt og trutt hele våren.

2.3 Kadettenes evaluering av en ny praksis

Vi jobbet veldig bevisst med å skape god stemning i gruppen – målet var å få kadettene til å reflektere i plenum. Kadettene måtte være generøse, velvillige og ydmyke når de leste hverandres tekster og senere kommenterte dem. Der gjorde alle en real innsats. Når de ga tilbakemeldinger var de konstruktive, kreative og konkrete.

Etter at oppgavene var levert i april, men før sensuren falt, ba vi kadettene gi oss skriftlig evaluering på hvordan de mente kollokviene hadde fungert. De var entydige i sin tilbakemelding: det å jobbe sammen var viktig og nyttig støtte i hele prosessen. En kadett skrev:

Først og fremst, takk for samarbeidet og muligheten til å bli med i gruppen. Det har vært spennende og bidratt til en bedre forståelse av den forandringen Forsvaret hopper ut i. Workshopene [...] gav inspirasjon og effekt i videre oppgaveskriving.

Kollokviene ble – som alt teamarbeid – en viktig arena for å hente inspirasjon, motivasjon og støtte. En skrev:

Når det kommer til seminarene opplevde jeg dette som en positiv sak. Primært så mener jeg at disse møtene hadde verdi i å se egen oppgave fra andre perspektiver, samt at man

fikk nyttige innspill på hva man kunne forbedre og endre. Jeg opplevde også at jeg fikk inspirasjon fra de andre som deltok på prosjektet. Det var også en god opplevelse å få “bekreftelser” underveis i skriveperioden på at man var på riktig spor.

Etter 2 ½ år på KS var det påtagelig mange kadetter som var svært “rustne” når det gjaldt å skrive lengere tekster. Et klart språk vitner om en klar tanke, og tilsvarende: er ikke teksten klar nok, har det ofte sammenheng med at tanken ikke er klar nok. Kadettene fikk innspill på teksten, ikke bare ideene. I en del av tekstene var det språklige presisjonsnivået lavt i de første rundene, og dette var svært frustrerende for kadettene. Men, grundige muntlige diskusjoner klargjorde for dem selv – og oss andre – hva de egentlig ønsket å formidle. Dette gjorde oppgavene stadig bedre, men like viktig er den erfaringen dette ga kadettene som gruppe. En kadett skrev:

Det andre seminarmøtet hvor vi hadde skrevet et utkast som de andre skulle lese og gi tilbakemelding på ble for meg en krevende, men nødvendig erfaring. Her opplevde jeg at min tekst i liten grad ble forstått, og at flere lurte på hvilken retning jeg egentlig tenkte å gå med oppgaven. Dette tolket jeg som at oppgaven jeg hadde skrevet så langt ikke var presis og tydelig og at jeg trengte å stramme opp oppgaven i stor grad. Særlig måtte jeg bli mer bevisst hvordan teorien kunne knyttes til dataene fra intervju og dokumentstudier. På den ene siden tvang dette meg til å bli mer kritisk i skriveprosessen. Siden jeg ble mer kritisk og også usikker var det derfor veldig nyttig å være del av gruppen siden jeg her hadde flere medkadetter og instruktører som oppriktig ønsket å støtte og bidra med råd og tips.

For noen av kadettene ble prosessen langt mer omfattende og krevende enn de hadde forestilt seg. Å beskrive og diskutere tillit, lojalitet, identitet og makt – og forankre dette i sin egen hverdag – ga noen både frustrasjon og forvirring, men også ny erkjennelse og innsikt når de hadde jobbet seg systematisk gjennom det.

Noen kadetter overrasket seg selv med å erkjenne at arbeidet med oppgaven ga mersmak. En av kadettene skrev i en SMS etter at sensuren falt og oppgaven var gitt karakteren A:

Veldig, veldig artig å gå ut fra Krigsskolen med en stigende kurve, men karakteren i seg selv er egentlig ikke det viktigste. Det er derimot prosessen og det å få muligheten til å grave dypere i noe jeg synes er spennende og som betyr noe for meg! Dette har vært en god motivasjon for videre studier. Det er godt å vite at slit og frustrasjon i kombinasjon med støttende veiledning viste meg at jeg kan levere. Utrolig takknemlig for det!

Kollokvie er en praksis som viste seg å fungere utmerket for kadettene. Det fordrer ikke store mengder instruktører, fordi kadettene i all hovedsak driver prosessene selv og får dermed et helt annet eierskap til tematikken, prosessene og produktet. Og de må øve på å gi konstruktive tilbakemeldinger, ta kollektivt ansvar og holde motet oppe når skrivesperren er et faktum – for alle opplever at kreativiteten er ikke alltid på topp og at tekster tar mye lengre tid å gjøre klare, tydelige og letteste enn det vi håper og tror når vi starter.

3 OMT og kultur – teoretisk rammeverk

“*Culture eats strategy for breakfast*” er et velkjent sitat som tilskrives managementguruen Peter Drucker. Forsvaret har en sterk, institusjonalisert og mangfoldig kultur. Endring er den nye normalen, også i Forsvaret. Strategier for å fase inn nye verktøy for å drive forsvarlig forvaltning, våpensystemer og teknologi, er enklere enn strategier enn å endre kultur. Når det er sagt, er kultur alltid i endring, forhandling og fylles med mening – men det er ikke like enkelt å kontrollere eller styre fra toppen i organisasjonen nasjoner. Hvordan personellet i en organisasjon tenker, handler og kommuniserer blir lært, utviklet, forhandlet og tolket på alle nivå.

Vi hørte flere ganger underveis at “kadettene er så unge, de har ikke kunnskap om hvordan ting er”. Kadetter er, som alle andre, farget av egen kunnskap, erfaring og posisjon. Dermed er det ikke kunnskap om hvordan ting er som egentlig er viktig, men viljen til å se på nytt, tenke nytt og bidra til å bygge den nye organisasjonen som er viktig. Kadettene fortellinger og forestillinger om den nye verden av muligheter, eller mangler på muligheter, avhenger av det offisielle budskapet som kommer fra forsvarsledelsen og den profesjonsspesifikke måten å tolke hendelser og direktiver på. Men i like stor grad gjør de egne fortolkninger og vurderinger basert på diskusjoner med andre kadetter, hva de leser, hører, og hva som er i fokus for deres oppmerksomhet på et gitt tidspunkt som kan være relatert til deres privatliv. Bacheloroppgavene gir innsikt i hvordan verden erfares når institusjonen de er tilknyttet endrer seg.

Vårt fokus var: hvilke historier fortelles, og hva forteller de om? Kadettene historier er ikke redusert, rensert, polert eller kryptert gjennom omstendelige stabsprosesser. I oppgavene beskrives – implisitt og eksplisitt – hva kadettene mente kan sies, bør sies, ikke sies, ekskluderes og gjøres. Hvordan kadettene tenkte rundt disse temaene synliggjør hvordan institusjonen tenker (Douglas 1986). De synliggjør aspekter ved kultur som eller er “usynlig”. Historiene i bacheloroppgavene gir viktig innsikt om hvordan det offisielle budskapet blir fortolket nedover i hierarkiet.

Dette er en metodisk *bottom-up* studie av den institusjonaliserte profesjonskulturen. Det betyr at empirien i oppgavene er forankret i tid og rom, men analysene åpner for nye spørsmål som konstruktivt bør diskuteres videre i Hæren. OMT er en stor endringsprosess. For å bedre forståelsen av egen organisasjons-kultur, og unngå at strategiene blir frokost til troppene, er det nyttig å observere og lytte til historier fra alle nivåer i organisasjonen – ikke kun sitt eget.

3.1 Profesjonskultur

Kultur kan defineres som hvordan mennesker sosialiseres til å tenke, handle og kommunisere innenfor en gruppe eller samfunn (Douglas 1986, Connerton 1989, Eriksen 1993, Sørhaug 2004, Neumann 2008, Winslow 1998). Kultur er en dynamisk og dialektisk samhandling mellom diskurs og praksis (Neumann 2008). Den militære profesjonskulturen har en praksisdimensjon, en intellektuell diskurs og en moralsk forankring. Disse tre dimensjonene er det kun analytisk

mulig å skille – i den virkelige verden, for den enkelte offiser – er disse tre sammenvevet. Militær disiplinering sosialiserer effektivt inn personell i den militære profesjonskulturen (Foucault 1979).

Diskurser er måter å konstituere kunnskap, kognitive modeller og kommunikasjonsformer. *‘Discourse is production of a set of statements and practices which, by becoming part of institutions and appearing as more or less normal, constitute reality and maintain degrees of regularities in a set of social relations’* (Neumann 2008: 31). Diskurser er ikke sanne eller falske – diskurser former maktrelasjonene og sannhetene. Dette er de sannhetene som tas for gitt i en kultur, måten normer og spilleregler fremstår som selvforklarende og naturlige (Bourdieu 1997). Dette gjør at når man er sosialisert inn i diskurser, er det svært vanskelig å tenke seg fri fra dem, fordi de anses den rette (og ofte eneste) eneste måten å klassifisere, handle og kommunisere normativt (Foucault 1979, Bateson 1972).

Praksiser er kroppsliggjort kunnskap – og alle profesjonsutøvere trener opp et profesjonelt blikk, teft og profesjonsspesifikke ferdigheter. Trening av militært personell bygger på flere hundre års tradisjoner, og gjennom sin læretid trener soldater ferdigheter og handlemønstre som blir *muscle memories*; *“habitual memories of the past are sedimented in the body”* (Connerton 1989:72). Det betyr at *mindset* ikke kun er individuelt og mentalt, det lagres i kroppen, forankres i kroppsliggjorte praksiser og deles i fellesskapet (Hutchins 1995). Dette gir profesjonsutøvere en verktøykasse med delte praksiser og felles referanserammer.

Militært personell blir en del av diskursene og praksisene gjennom sin profesjonelle danning. Kunnskapsregimer, eller *knowledgementality*, beskriver og rommer den institusjonaliserte profesjonelle mentaliteten.³ Begrepet *knowledgementality* er den mentalitet karrierelag institusjonell profesjonsdanning gir – i dette caset hvordan militær disiplinering produserer selvkontrollerende personell som gjør det normer og plikter til enhver tid krever. Gjennom denne kulturelle sosialiseringprosessen tilegner personellet seg de profesjonsspesifikke diskursene og praksisene, men også de moralske referanserammene som de trenger for å utføre jobben sin.

Forsvaret er det Goffman (1992) kalte en total institusjon: et sted hvor mennesker jobber og bor sammen med andre relativt like mennesker, avskåret fra resten av samfunnet i lange perioder, hvor hverdagen er strikt formalisert og hierarkisk administrert. Militære institusjoner er separate og profesjonelt autonome, og organisasjonene har egne lover, regler, normer, tradisjoner og etos. Krigere har gjennom årtusener blitt produsert gjennom denne typen institusjonalisert profesjonsutdanning: trent til å adlyde ordrer, forsvare land og folk, drepe fiender og sette plikt over individuelle ønsker og behov. Den jobben soldater skal gjøre er en inversjon av samfunnets

³ Begrepet *knowledgementality* (Danielsen 2015) er tuftet på Foucaults (1979) begrep *governmentality* som beskriver og diskuterer hvordan myndigheter produserer borgere som på best mulig måte oppfyller myndighetenes ønsker og behov, og hvordan borgere dannes til å styre seg selv etter gjeldende policys. Sørhaugs (2004) begrep *managementality* som empirisk er forankret i norsk ledelseskultur og deres mentalitet for å styre og kontrollere sine medarbeidere. De to begrepene rommer samme fenomen, men på ulike nivå. *Governmentality* diskuterer hvordan myndighetenes makt kommer til uttrykk gjennom kontroll, disiplin og borgernes selvdisiplin, mens *managementality* diskuterer liknende prosesser i organisasjoner.

normale normer, regler og lover, og kan trolig kun gjøres gjennom disiplinert profesjonsutdanning i en total institusjon (Winslow 1998).

Den disiplinerte sosialiseringprosessen for å danne og utdanne militært personell er kompleks, tar tid og skjer på mange arenaer (Builder 1989, Hutchins 1995, Ben-Ari 1998, Winslow 1998, Nørgaard 2004). Kultur er ikke kun et teoretisk, analytisk begrep, det er også et emisk (lokalt) begrep i Forsvaret. Profesjonskultur sitter i hodet, kroppen og hjertet til menneskene i organisasjonen og kan observeres i ritualer, symboler, historier, dokumenter og i hverdagslivets praksiser.

3.2 Institusjonell profesjonsutdanning

Å lære av mesterne er kjernen i den institusjonaliserte militære profesjonsutdanningen – *institutional apprenticeship* – som er systematisk og situert læring av en profesjon (Lave and Wenger 1991; Hutchins 1995; Sinclair 1997; Danielsen 2015). *Institutional apprenticeship* – både utdanning ved skolene og dannelse i avdelingene, er prosessen som gjør sivilister til militært personell. Dette er en svært effektiv sosialiseringprosess, som skaper identitet, tilhørighet og lojalitet som må være sterk nok til å tåle krigens krav (Winslow 1998).

Det engelske begrepet *apprenticeship* har ingen presis norsk oversettelse. Lærlingeordning er kanskje det som ofte forbindes med dette; altså en læretid hvor en svenn lærer et håndverk av en mester. Men på norsk forbindes ofte lærling med håndverkere som rørleggere, tømrere og elektrikere. Men *apprenticeship* slik det brukes i antropologisk litteratur (Hutchins 1995, Sinclair 1997, Danielsen 2015) er også det vi på norsk kaller en profesjonsutdanning, som for leger, lærere, politi og offiserer. Profesjonsutdanning er både akademisk utdanning og trening i praktiske ferdigheter. Kadetter sosialiseres inn i både profesjonens diskurser og praksiser. Profesjonsutdanning er dermed noe annet – noe mer – enn et yrke. Militær profesjonsdannelse og utdanning ved Krigsskolene gir kadettene kognitive kart om hva som bør gjøres, praksiser som er nødvendig for å utføre jobben, men også retningslinjer og prinsipper for moralske vurderinger. Gjennom sin læretid sosialiseres de inn i de sosiale kodene, respekt for hierarkiet og den profesjonsspesifikke etikken. Diskursene og praksisene de blir en del av, videreføres til neste generasjon både gjennom tekster, ord og handlinger, og er selve fundamentet for profesjonens kultur (Connerton 1989; Pålsson 1994; Wulff 1998; Marchand 2008).

Slik er det presentert i Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD 2007):⁴

Den militære profesjonen er en profesjon på linje med andre profesjoner, som jurist eller lege. Medlemmer av en profesjon har fått ansvaret for å utføre en spesialisert oppgave for samfunnets beste [...] Den militære profesjonen har lange tradisjoner, og vår oppgave har bestått i å være nasjonens ytterste maktmiddel. Tradisjonen er en viktig del av

⁴ I FFOD 2007 var hele kapittel 6 tilegnet "Den militære profesjonen". I FFOD 2014 har kapitlet om den militære profesjonen utgått. Men beskrivelser og definisjoner av profesjonens rasjonale, dimensjoner, identitet og kjerneverdier er ikke erstattet av andre doktrinelle dokumenter, så dermed siterer vi her FFOD 2007. Alle kursiveringer er originale.

vår profesjon, [som] vi bærer med stolthet. Alle som bærer uniform er en del av vår profesjon Man *er*, man jobber ikke som jurist, lege eller offiser (FFOD: 157–162).

Den militære profesjonen har både en tilskrevet og selvtilskrevet identitet som et laug, slik Clausewitz beskrev det:

War is individual and distinct. Consequently for as long as they practice this activity, soldiers will think of themselves as a kind of guild, in which regulations, customs, and 'the spirit of war' is given pride of place (Clausewitz 1832/1976: 187).

At militært personell er medlemmer i et militært laug, sosialisert inn i en distinkt militær kultur, blir ofte tatt for gitt i Forsvaret. Det er mer en kunngjøring, enn en teoretisk eller analytisk ramme:

Profesjonsutøvelsen bygger på omfattende teori og praktisk trening. Utøverne identifiserer seg med sin profesjon og hverandre. I tillegg til den sterke identifikasjonen knyttes medlemmene sammen av et felles verdigrunnlag [...] Profesjonens sjel – dens etos er: *ansvar, identitet, ekspertise og verdigrunnlaget* [...] Den militære profesjonen har en *intellektuell*, en *fysisk* og en *moralsk* dimensjon [...] Verdier som styrker vårt samhold, som *kameratskap, lojalitet og selvopoffring*, er helt avgjørende, og verdier og holdninger som svekker vårt samhold er uakseptable [...] Forsvarets kjerneverdier er *respekt, ansvar og mot* [...] Det å være offiser eller befal i Forsvaret vil si å ha innarbeidet den militære profesjonen som en del av sin personlighet (FFOD: 157–162).

Forsvarets utdanningsinstitusjoner har statlig monopol på utdanning av militært personell. Institusjonene setter sine egne standarder for hva som er viktig, riktig, valid, bra og ikke godt nok. Selv om utdanningsinstitusjonene i dag er underlagt Universitets og Høgskoleloven og har akkreditering som høyskoler, er det Forsvaret selv som definerer trening og etablerer pensum innenfor det som defineres som profesjonsspesifikt. Krigsskolen har ansvar for all nivådannende utdanning i Hæren. Forsvarets egne utdanningsinstitusjoner er eneste vei for å gjøre en militær karriere.

I vår globale æra blir ikke norsk militært personell kun trent og utdannet i Norge. Svært mange deltar på internasjonale militære fagkurs, eller utdannes ved utenlandske krigs- og stabsskoler. I løpet av de siste tiårene har norsk militært personell i stadig større grad deltatt i internasjonale oppdrag i *combined* (flere nasjoner) *joint* (flere forsvarsgrener) operasjoner. Å jobbe i internasjonale miljøer gir personellet nye ferdigheter og innsikt, som gir rom for nye fortolkninger og forhandlinger. Dette betyr at selv om militær profesjonsutdanning er både forsvarsgren og bransjespesifikk, er den likevel internasjonalt gjenkjennelig (Smith, 2005). Militært personell blir disiplinert og sosialisert inn i distinkte kulturelle militære referanserammer som reproduseres.⁵

⁵ *Frames of reference consist of organised interpretations. No actor has to start from scratch again and again and constantly renew the question 'what's going on here?' The majority of answers are predefined and retrievable, outsourced in a knowledge inventory breaking down a vast number of tasks in life into routines, customs and certainties and enormously disburdening the individual* (Neitzel and Weltzer 2012: 17).

3.3 Ideer fra den globale markedsplassen

OMT skal skape en personellstruktur som er tilpasset NATO og alliertes organisasjonsstruktur. For de fleste NATO land gjenspeiler en segregert militær struktur et klassesdelt samfunn. Men en slik organisasjonsstruktur er ikke forankret i ideen om likhet, som preger resten av norsk samfunnsliv (Klausen 1986, Vike 2013, Eriksen 2014). OMT er en organisasjonsstruktur og arbeidsdeling har Forsvaret tilegnet seg på “den globale markedsplassen” (Smith 2005; Kilcullen 2014) – ikke det norske samfunnet. “Den norske OMT-modellen” har så langt primært blitt definert av hva den *ikke* er, heller enn hva den faktisk er og betyr.

Det er ikke tilstrekkelig å kalle underoffiserer for spesialister – de strukturelle forskjellene som innføres er grunnleggende, ikke semantikk. Det har så langt vært lite diskusjon om hvilke implikasjoner den nye strukturen har på taktisk nivå, og hvordan OMT skal tilpasses og praktiseres i norske hær-tropper. En struktur og kultur som i visse henseende går på tvers av norske diskurser, praksiser og meninger er en svært krevende organisasjonsendring.

Når militærmakten endres, er dette et offentlig anliggende som diskuteres også utenfor Forsvaret. Profesjoner inngår i ulike arbeidsorganisasjoner og institusjoner. Forsvaret som statlig organisasjon er underlagt nasjonal arbeidsrett. Den militære profesjons virke og utøvelse styres altså ikke bare av profesjonens standarder og krigens krav, men er også underlagt organisasjons- og systemkrav som etableres i samfunnet. Det har det vært reist diskusjoner om hva den militære ekspertisen innebærer og skal være i fremtiden, og hvilke kvalifikasjoner og kompetanse i profesjonen skal tilfredsstillende. De politiske diskusjonene rundt enhetsbefal og innføring av en ny OMT gjenspeiler ideologiske sider ved en slik reform. Politiske diskusjoner i media av den militære profesjon foregikk i et større samfunnsperspektiv. Det ble også debattert mulighetsrom for nye karriereveier:

Det handler om ideologi også selvfølgelig. Jeg er veldig opptatt av at de vi snakker om, er forsvarets fagarbeidere, de som kan et fag veldig godt. Det er folk vi må klare å ta vare på (Laila Gustavsen, Arbeiderpartiets representant i Utenriks- og forsvarskomiteen).⁶

Gustavsen bruker her et velkjent skille fra norsk fagbevegelse: “fagarbeiderne, de som kan et fag veldig godt” vs. resten. Men det er ikke gitt at disse tradisjonelle skillene er betegnende eller nyttige for Forsvaret. Betyr dette at spesialistene er de som kan faget sitt godt, mens offiserer *ikke* kan faget sitt? Dette reiser diskusjoner og faglighet og kompetanse, som kadettene diskuterer i sine oppgaver. I omorganiseringsprosesser er det alltid et mål at “vi må klare å ta vare på” alle – ikke bare “fagarbeiderne”. OMT skal gi operativ effekt. For å nå det målet er det trolig viktigere å fokusere på hva som samler i stedet for det som splitter. Interne konflikter er energikrevende for alle.

⁶ Minervanett, “Enhetsbefal – handler også om ideologi”, 02.11.2011 (<https://www.minervanett.no/enhetsbefal-handler-ogsaa-om-ideologi/>).

I “skålen” nederst i figuren er begrepene *troppssjef* (helt presist er det troppssjefen, troppssjefens og troppssjefer – alle i bestemt form) de begrepene som er nevnt hyppigst, og dermed presumptivt står mest sentralt i kadettene oppgaver. Kadettene tar utgangspunkt i seg selv, sine egne erfaringer og utdanning. Deres horisont er den rollen de skal bekle når de er ferdige på KS – ikke fremtiden som strateger og generaler. Rollen som troppssjef er satsplanken i alle oppgavene. Kadettene fokus er hvordan de skal være med å utvikle denne rollen videre, og hvordan de skal håndtere til dels ulike ønsker, verdier og praksiser på dette nivået. Videre diskuteres hvilken plass den formelle utdanningen som de er i ferd med å avslutte skal få og ha på taktisk nivå. Troppssjefene er lengst ned i OF hierarkiet, men de opplever at de blir mest påvirket av de strukturelle endringene, og det er på taktisk nivå flest jobber.

Midt i figuren – i “koppen” – er begrepene *kompetanse, makt, motivasjon, organisasjon, sosial, og tillit* viktige. Med utgangspunkt i troppssjefens rolle og hverdag beskriver og diskuterer de OMT og kultur, og belyser dermed kjernen i noen av de diskurser og praksiser som gir både utfordringer og mulighetsrom i den nye strukturen. Oppgavene beskriver hvordan den institusjonelle profesjonskulturen setter “spor” i kadettene hverdagsutøvelse, påvirker deres forståelse av oppdrag og oppdragsløsning, så vel som egen identitet.

I “colombi egget” er de strategiske dokumentene; doktriner og planverk. De offisielle tekstene kobler kadettene hverdags erfaringer til de institusjonelle og normative rammene for OMT i Hæren. Strategiske dokumenter styrer hierarkier *top-down* og er primært utarbeidet av personell som ikke har vært på taktisk nivå på en god stund, og beskriver dermed i strategiske ordelag hva OMT skal gi av operative effekter, hvorfor og hvordan. Strategier er ikke direkte operasjonaliserbare på taktisk nivå, og de må dermed fortolkes og forhandles for å gjøres meningsbærende for nye troppssjefer. Hvordan dette gjøres av kadettene gir noen viktige og interessante perspektiver.

Vi forholder oss videre til vår egen imaginære tredeling med skål, kopp og colombi egg: I kapittel 4 beskriver vi kadettene lokale forankring: deres virke som troppssjef. I kapittel 5 diskuteres kultur gjennom kadettene empiri. Kapittel 6 avslutter – som vi startet denne rapporten – med den strategiske rammen, tekster og kontekster forankret i empiri fra taktisk nivå.

I studiehåndboken for 2016/17 står det under *Mål for grunnleggende offisersutdanning*:

Etter fullført Krigsskole skal offiseren være i stand til å føre en hæravdeling. Med å føre en avdeling mener Krigsskolen å ha ansvaret for alt i og rundt avdelingen fra å lede den i strid, via dens kultur og verdier, til dens utdanning og forvaltning. Offiseren skal forvalte statens voldsmonopol. Han eller hun skal også beherske den militære profesjons kjernekompetanse, tilstrekkelig til både å mestre første tjenestestilling (som i hovedsak er troppssjef), og til å utvikle kompetansen videre. En sterk profesjonsidentitet skal være utviklet. Profesjonens verdier skal ha blitt en integrert del av den enkeltes identitet og skal være en rettesnor i tjenesten (KS Studiehåndbok 2016:14).

Dette tegner et bilde av offiseren i tråd med klassiske beskrivelser av profesjoners ansvar og kontroll: ta ansvaret for samfunnsoppdraget, lede utøvelsen av profesjonen, ha ansvar for utvikling av profesjonen og den kjernekompetansen den støtter seg på, og kontrollere profesjonsutøvernes kompetanse og verdier. Kadettene skal utdannes i ledelse og utvikle lederkompetanse mens de er på KS både analytisk og faglig, men også sosial og kontekstuell. Kadettene lærer at lederskapet handler om å ha et helhetsblikk og å kunne påvirke den faglige logikken som legges til grunn når oppdrag skal løses. Troppssjefsrollen er forankret på ideen om at sjefen er best og kan mest.

Alle de militære instruktørene ved KS var utdannet og har arbeidet i enhetsbefalsordningen. Rammeplaner ved skolen og FFOD er fortsatt forankret i den gamle ordningen. På sikt må KS forberede kadettene på hva det vil innebære og lede personer som er langt mer erfarne og kunnskapsrike enn dem selv. Fordi OMT gir et nytt kart. I disse bacheloroppgavene ser vi tydelig at kadettene forsøker å tilpasse terrenget til det kartet de har ervervet seg gjennom årene på KS. De synes å føle seg spesielt utfordret av det å skulle kunne være *nest best*, men allikevel fremst i sin troppssjefs rolle. De drøfter og analyserer relasjonene mellom personellgruppene: hvordan håndtere sin nye hverdag som troppssjef, i en organisasjonsstruktur som er annerledes enn da de forlot avdelingene og startet på KS.

4.2 Deling av offiserskorpset – hvem har nå definisjonsretten?

Innføringen av OMT skapte engasjement, men også usikkerhet og til dels frustrasjon hos de som står på terskelen til å bli offiserer. Alle profesjoner og hierarkier anser at nettopp deres profesjon, roller, oppdrag og kultur er *helt* spesiell. Sett utenfra, teoretisk og analytisk, er det dog en god del som er sammenlignbart. Det er ikke uendelige måter å organisere et hierarki på, det er faktisk relativt generisk.

I andre profesjoner er bruken av spesialister i løsning av profesjonens samfunnsoppdrag allerede innarbeidet. Helsevesenet har en lang rekke fagspesialister for å løse sitt oppdrag. Når det er sagt er det velkjent at også innen helsesektoren er det stridigheter om den hierarkiske plasseringen av de ulike faggruppene. De fleste hierarkier har nedarvede klansfeider, og profesjonsutøvere får gjennom sin utdanning en verktøykasse til å håndtere disse.

Målet med OMT er å skape et mer effektivt fellesskap, som med komplementær kompetanse skal løse oppdraget sammen. Offiserer, og med tiden også spesialister, gjennomgår en institusjonalisert profesjonsutdanning som definerer ansvar, roller og funksjoner. De militære utdanningsinstitusjonene skaper indre samhold, tilhørighet, lojalitet og identitet gjennom å generere klare skiller mellom *oss* og *de andre*. Utfordringen er at i Forsvaret har man liten erfaring med å skape samhold i team hvor også *de andre* skal være en likeverdig aktør. Et nærliggende eksempel er “sivilister” – den generiske gruppen som i dag utgjør en tredjedel av Forsvarets personell. Sivilister blir aldri fullverdige medlemmer av teamet, de defineres som “sivilister”, ikke i kraft av kunnskap, kompetanse eller grad. Et annet eksempel er “jenter” – som aldri blir en del av “gutta”. Og det er gutta som har makt og definisjonsretten i Forsvaret, fordi de er kjernen i teamet (Skjeie 2003, Steder 2013, Ronnes 2015). Dette er en del av militært personells kulturelt definerte *perseptuelle beredskap* (Hernes 2002:126). Alle mennesker har klare distinksjoner, men hva som defineres innenfor og utenfor er kulturelt definert (Bourdieu 1995, 2000).

Den nye personellordningen skaper distinkte og atskilte arbeidsfellesskap – *communities of practice* (Lave and Wenger 1995). Allerede i innføringen av ordningen er skillene mellom *oss* og *de andre* tydelige. Det nye skillet ryster den militære profesjonen på en måte som den de tradisjonelt ikke har vært rustet til å håndtere: *de andre* (spesialistene) utfordrer offiserens hevdvunne rett å definere, til maktposisjoner og til å være den ene udiskutable lederen. Kadettene diskuterte i kollokvier, under veiledning og i tekstene hvordan de tolket spesialistkorpsets “monopolisering” av soldathåndverket, mens offiserene ble fremstilt som akademiske, filosofiske, upraktiske og ikke best i felt. Det var et bilde av offiseren kadettene ikke gjenkjente eller ønsket å identifisere seg med.

Kampen om definisjonsrett og hvem som skal være eksperter på hvilke felt vil fortsette til Forsvaret evner å bygge kultur hvor personellet har genuin gjensidig respekt og tillit til andre faggrupper. Ikke kun for den andre militære personellgruppen, men alt personell som er med å løse oppdrag i fredsdrift så vel som skarpe oppdrag. Det krever åpen og felles erkjennelse av at den globale æra fordrer mangfold og komplementaritet. Kampene om definisjonsretten til militære kjerneverdier og praksiser gjenspeiles i kadettens oppgaver.

4.3 Identitet og oppdragsløsning

Identitet og identitetsdannelse er en viktig grensemarkør. Forsvaret som er en total institusjon (Goffman 1992), og den sosialiseringsprosessen kadettene går igjennom er veldig sterk. Den militære profesjonsidentiteten skapes, forhandles og reforhandles innenfor disse rammene, men påvirkes selvfølgelig også av samfunnet for øvrig.

Utdanningen ved Krigsskolen legger betydelig vekt på, og bruker mye tid på, å synliggjøre kadettens identitet som offiserer. Som troppssjefer skal de lede, samarbeid og gå opp nye grenseganger mellom ulike grupper ute i avdelingene. Krigsskolen diskuterer i sine studiehåndbøker denne transformasjonen mellom kadettens kompetanseutvikling, både faglig, personlig og sosialt, og den militære profesjons krav til utøvelse og oppdragsløsning for en dannelses-

reise. Den dannende effekten av å bevisstgjøre seg selv i forhold til det militære samfunnsoppdrag og krigens krav. Profesjonsstudiet på KS skal danne profesjonsidentitet i relasjon til samfunnets syn på den militære profesjon, til en faglig forankret identitet (profesjonalitet) og til det praksisfellesskapet som det inviteres til mellom kadetter, skolens veiledere og instruktører. Kadettene profesjonsidentitet formes og påvirkes også av samfunnet og de diskusjoner som foregår der. Gjennom å akseptere den militære profesjonens krav, lærer de å betrakte samfunnets krav til den militære profesjon som legitim. Denne koblingen mellom egen organisasjon og et samfunn som kan stille spørsmålsteget ved den militære profesjons praksis, vil konstant påvirke deres identitetsdanning (Jensen 2008).

Kadettene kommer til Krigsskolen med en personlig identitet. Krigsskoleutdanningens dannelsesreise skal gi rom for å utvikle selvet, men også skape en sterk militær identitet. Dette gir både kjernen og rammen for hvordan den enkelte forstår profesjonens samfunnsoppdrag, kunnskap, praksis og forholdet til profesjonens egne medlemmer og de andre (Salling Olesen 2007). For å forstå dannelsesprosessen må vi forstå *how the institution thinks* (Douglas 1986). I vår tid – med så sterkt fokus på individet og individuelle behov – er det interessant at noen forplikter seg til å underordne egne krav og interesser for det institusjonelle fellesskapets behov og oppdrag. Selv i totale institusjoner er ikke mennesker *mindless cogs in the machine*. I Forsvaret må individet ta ansvar og kan gjøre sine valg fritt. Men gjennom den militære utdannelsesprosessen sosialiseres den enkelte inn i profesjonens diskurser, praksiser og verdier.

An answer is only seen to be the right one, if it sustains the institutional thinking that is already in the minds of individuals as they try to decide.

A comforting but false idea about institutional thinking is a notion that institutions just do the routine, low-level, day-to-day thinking [...] There is no reason to believe in any such benign dispensation. The contrary is more likely to prevail. The individual tends to leave the important decisions to his institution while busying himself with tactics and details (Douglas 1986: 4, 111).⁸

OMT har blitt presentert i et *top-down* perspektiv, hvor kultur implementeres og kontrolleres fra toppen. Men ordningen avhenger av at også ledere på laveste nivå – troppssjefen – har den kompetansen som kreves, og har bygget en sterk nok faglig identitet, tilhørighet, lojalitet og tenker slik institusjonen tenker. Innføringen av OMT treffer kadettene og deres profesjonsidentitet derfor på to nivåer, det institusjonelle og det individuelle. Identitet er både tilskrevet og selvtilskrevet. I tider med store endringer er det åpenbart muligheter for divergens mellom institusjonen og individets tolkninger. Profesjonens behov for å ha en felles forståelse av identitet utfordres hvis budskapet som presenteres i de strategiske dokumentene ikke skaper resonans hos den enkelte. For kadettene var identitet knyttet til hvem som skulle gjøre hvilke oppgaver, og endringer i arbeidsoppgaver.

⁸ Douglas poeng har blitt bevist igjen og igjen gjennom historiens løp. Arendt (1963), Grossman (1995), Sherman (2005) diskuterer dette grundig og fra svært ulike faglige vinkler.

4.4 Om historiefortelling

I alle militære avdelinger har de historier de elsker å fortelle. Disse mytene forteller hvem de er, hvem de ønsker å være, og hvor de kommer fra – avdelingens unike tradisjoner, ritualer og helter. Historiene definerer grensene og gir tilhørerne innsikt i de viktige tingene. Identitet skapes og formes i relasjon til “de andre” (Barth 1969). Hovedbudskapet er ofte: hvem er “vi” og hvem er definert som “de andre”, hva gjør vi, hvordan bør vi gjøre dette, og hvorfor er de andre definert som nettopp de signifikante andre. Fra å fortelle historien om “vi militære”, har OMT omdefinert dette til to kategorier: offiserer og spesialister. Dette endrer måten man ser på seg selv og hvem som er de andre. Endringene er store på troppsnivå, men dette er lite diskutert i de strategiske dokumentene.

Kadett Evenstad tar utgangspunkt i hvordan OMT ble presentert for Hæren av daværende generalinspektør i Hæren (GIH) Rune Jakobsen og sersjantmajor Rune Wenneberg.⁹ Talene er filmet og godt kjent i Forsvaret. De skulle beskrive rasjonale for OMT, og selge inn det nye spesialistkorpset – som ikke er et *underoffiserskorps* som i allierte nasjoner, ble det understreket. Jakobsen sa at i enhetsbefalsordningen var “fremst blant likemenn og kvinner” mottoet, i hvert fall på troppssjef og kompanisjefsnivå. Generalen mente at et slikt system ikke lenger er egnet i en profesjonalisering av det militære personellet:

Det er noe annet å komme ut fra KS i dag å være løytnant i eksempelvis TMBN, hvis du da kommer litt skjevt ut på hoppkanten, så er du spist før lunsj fordi du har mannskaper og befal som har vært ute i intops og har mye erfaring [...] Operasjonsmiljøet er mer komplisert, teknologien er mer kompleks og det er ikke noe menneske gitt lenger å være god på alt. Derfor trenger vi nå spesialister (Jakobsen 2015).

Kadett Evenstad bruker Hærledelsens taler, presentasjoner og bruk av Facebook, som empiri i sin oppgave om offisersidentitet. Han bruker også intervjuer med medkadetter og deres tolkninger som empirisk inntak for hvordan unge offiserer forsto ledelsens budskap. Hans refleksjon etter denne talen var at verken GIH eller noen andre kunne forklare hvorfor det i fremtiden skulle være attraktivt å være offiser. Han tolket budskapet som ble formidlet at det ville være mest attraktivt å bli spesialist. Jakobsen sa videre: “Du blir ikke helt av å være en god planlegger, skrive et godt ukeprogram og sørge for at lønnen blir utbetalt i FIF, selv om det er viktig det også”. Det er spesialisten som skal bli helten i den nye ordningen, slår kadettene fast når GIH konkluderer med at “Jeg tror offiserene er de som får det tøffest i overgangen”.

Den nye sersjantmajoren, Rune Wenneberg, var med på det samme møtet. Han understreket at offiseren skulle utarbeide planer, mens spesialisten skal gjennomføre striden og dermed være rollemodellen på slagmarken. Han fortalte historien om majoren og kompanisersjanten som var på øvelse, i den hensikt å gjøre en rolleavklaring:

Ut på natta så fant de ut at nå er det greit, så de hoppet i posen og sippet igjen. Og mens de ligger der og kikker opp sier kompanisersjanten til kompanisjefen sin: “Du major, hva ser du?” Tja, tenker majoren og kikker opp. “Jeg ser millioner av stjerner”. “Ja

⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=1-3jwF4zOaA>

major, hva betyr det?” Tja tenker majoren med de store majorstankene sine og sier: “Fra et astronomisk perspektiv kan man jo si at det er millioner av galakser og milliarder av stjerner. Fra et teologisk perspektiv kan vi jo si at Gud er stor og mennesket lite og ubetydelig. Fra et meteorologisk perspektiv så ser jeg på ringen rundt månen at det blir fint vær i morgen. Hva ser du sersjant?” “Jeg ser at noen har stjålet teltet vårt”. Og det er litt av den rollefordelingen i forhold til hvordan man tenker og skal ha fokus på i fremtiden (Wenneberg 2015).

Historier forteller hvem vi er, hva vi står for og ikke minst hvem som er de andre. Det er gått mer enn 70 år siden major Einar Sagen uttrykte skillet slik: “*ein divisjon vilde vera betre tent med til førar aa faa ei løve av ein sersjant enn ein saud av ein generalstabsofficer*” (Hosar 2014: 398). Så kanskje har ikke profesjonens holdninger endret seg så mye, men at OMT snarere revitaliserer gamle holdninger som har eksistert i Hæren hele veien. Historien til Wenneberg fortelles fra spesialisten sitt ståsted, og det var utvilsomt spesialisten som var helten i historien. Evenstad viste informantene sine klippet på Youtube og brukte den som utgangspunkt for å diskutere offisersidentitet. Informantene var samstemte i at historien skapte klare skiller mellom spesialist- og offiserskorpset, og ikke nødvendigvis bidro konstruktivt til å skape gjensidig tillit og respekt.

Introduksjonen av OF og OR hadde kommunikasjonsmessig en stram regi med et klart formål: spesialistkorpset skulle selges inn. I kadettens oppgave brukes Goffmans (1992) metafor fra teateret, hvor aktører inntar ulike roller. Identitet er kontekstuell, det skapes og forhandles både *front stage* og *back stage*. *Back stage* er det ikke publikum, og her kan man hvile fra rollen sin. Offentlige taler er *front stage* hvor aktører har definerte roller i kraft av sine posisjoner. Hvis rollene, eller budskapet som presenteres, bryter med det publikum forventer skal presenteres vil de kunne reagere negativt. Belyst ved Goffmans begreper, kan det synes noe overraskende at historien over fortelles *front stage*. I henhold til Evenstad er dette en typisk *back stage* fortelling, som ville kunne fungere utmerket for å skape en sterk tilknytning og identifisering til spesialistkorpset blant spesialistene. Spesialisten løser de oppgavene som faktisk betyr noe, og offiseren fremstilles i et mindre flatterende lys. Hærledelsens budskap var å generere en klar distinksjon mellom spesialister og offiserer; vi og de andre. Det fungerte etter oppskriften. Når begge presenterte sersjantene som heltene, og offiserene som upraktiske akademikere (akademiker har aldri vært en hedersbetegnelse i Forsvaret), brøt dette med kadettene forventninger til et budskap presentert *front stage*. Offisers-rollen blir stilt i forlegenhet, og dermed utfordres samspillet mellom OR og OF. Offiserer er forventet å reagere når en underordnet fremstiller offiseren på en slik måte. Historien bidro til bevisstgjøring om egen offisersidentitet ved at kadettene ble provosert av historien (Evenstad: 31).

Forsvarets politiske og fagmilitære ledelse har vært opptatt av å understreke behovet for samarbeid og likhet, forstått som fravær av et “A og B lag”. Analogien viser til den tradisjonelle måten å definere grupper i Hæren: det som skaper forskjeller og grenser mellom oss og de andre. Distinksjoner – i Bourdieus forstand (1995) – er at forskjeller skapes og markeres mellom mennesker og grupper i det sosiale rommet. Disse forskjellene kan være subtile, men de handler ofte om intern hierarkisering. I Forsvaret brukes begrepet *distinksjoner* om symbolene som bæres av alt militært personell: fargen på uniform og beret viser forsvarsgren og bransje, “salatene” viser utmerkelse og distinksjoner viser militær rang. Samlet viser alle disse distinksjonene personens profesjonelle historie og hvor vedkommende tilhører i det militære hierarkiet. Det viser også at identitet og hvem som til enhver tid defineres som “vi” ikke er konstant, men i stadig endring (Maalouf 1999). Det første som ble gjort etter innføringen av OMT var å innføre nye militære distinksjoner – synlig markering av nye lag, nye grenser.

“Boundaries are good to think with, as they create meaning in an otherwise unruly universe. And, critically, they provide leads to what there is to protect – what is really at stake” (Garsten and Nyquist 2013: 12). Autoritet er en signifikant dimensjon ved institusjoner. Tilgang til makt, hvorfor noen får dette mens andre usynliggjøres, og hvordan dette gjøres definerer viktige grenseganger. Komplekse institusjoner, som Forsvaret, har en stor grad av differensierte roller og posisjoner som er tett sammenvevet i sosiale nettverk som er både formelle og uformelle.

Grenser for en institusjon, organisasjon eller profesjon, kan ikke tas for gitt – den må undersøkes empirisk (Barth 1969). Tidligere har vi diskutert at OMT er en deling av den militære profesjonen (se kapittel 4.2). Hvor og hvordan skal Hæroffiserer nå definere grensene? Hvordan har de historisk utviklet profesjonsidentitet med utgangspunkt i grensene til andre og nærstående grupper – kan dette anvendes nå? Hvilken erfaring har offisersstanden med solidaritet med andre grupper med tilsvarende utdanning eller liknende kompetanse, og annerkjennelse av forskjellighet? Hvilke normer gjelder for indre samhold, i forhold til fellesskapets kollektive interesser?

Samhandling- og kommunikasjonsmønstre som har vedvart over tid, blir med OMT redefinert. Men både offiserer, spesialister og andre er i sin praksis forventet å forholde seg til hverandre i henhold til den nye arbeidsdelingen, som foreskrives i formelle strukturer som hierarki, ledelse, regelverk og prosedyrer. Militære avdelinger er organisert for å koordinere innsats, håndtere konflikter, effektivisere og finne de mest hensiktsmessige samarbeidsformene for å løse oppdragene. Samarbeid krever at alle forholder seg aktivt og bevisst til hverandre, og de blir bundet sammen gjennom sine arbeidsoppgaver (Nyhlen 2002).

En ny struktur gir rom for nye kamper om definisjonsrett over distinksjoner og grenser. Ny personellstruktur krever at også kultur endres. Forsvaret har behov for en diskurs som gir rom for et mangfoldig “vi” og praksiser som respekterer andres kompetanse. OMT fordrer derfor noen nye praksiser for å skape respekt, tilhørighet og lojalitet. Det vil kreve betydelig vilje til å gå inn på andres premisser, og til å invitere andre inn på eget domene. Dette kan bli krevende, fordi det å forstå de andres premisser og erkjenne mangfold, har tradisjonelt ikke vært en del av verken dannelsen eller utdannelsen til militært personell. Uten kloke ledere blant både offiserer og spesialister som evner å holde ro i leira, vil dette bli krevende – spesielt på troppsnivå.

5.2 Om makt – sosial og kulturell kapital

Hvordan den militære profesjon utøver sin legitime makt i tråd med sitt samfunnsansvar skjer i henhold til oppdrag, doktriner og tekster som viser hvordan profesjonen utvikler, mobiliserer og kontrollerer sine kapasiteter. I Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse understrekes det at makt er en forutsetning for ledelse. Uten makt vil ikke den militære lederen kunne påvirke undergitte til å utføre de oppgavene han/hun ønsker. Makt defineres derfor nettopp som evnen til å endre andres adferd (Vecchio, 2013: 245). Kommandolinjen i det militære hierarki er et system av makt fordelt mellom ledere på alle nivå. Makt utformes av alle de elementer som virkeligheten omfatter: sosiale relasjoner, handling, strategier, institusjoner, organisasjoner, myter, tro, verdier og kunnskap. Makt er relasjonell, og relasjoner skapes og forhandles innenfor en lang, ofte uskrevet og taus historisk utvikling, som åpner opp for lokal forståelse og løsninger som skaper variasjoner innen institusjonen og mellom utøvere i forskjellige deler av Forsvaret.

Kadett Schartum-Hansen diskuterer maktallokering som følge av implementering av spesialist-korpset. Han diskuterer teoretisk ulike former for makt, og empirisk hva som kan skje når unge, nyutdannede troppssjefer møter eldre, garvede troppssersjanter.

Implementeringsprosessen av OMT medfører at maktforholdene som frem til nå har vært relativt stabile, er i en forhandlingsprosess. Dette kommer som følge av at strukturen endres og nye rolleavklaringer kreves. Det er derfor rimelig å anta at ordningen vil påvirke maktforholdet mellom OF og OR i en tropp. Lederteamet i troppen vil bestå av troppssjef og hans troppssersjant (tidligere NK-tropp), hvor troppssjefen skal kjennetegnes ved ledelse, kommando, kontroll og *breddekompetanse*, mens troppssersjanten skal kjennetegnes gjennom blant annet utøvende lederskap og *dybdekompetanse* (Schartum-Hansen 2016: 2).

Oppgaven diskuterer ulike maktteorier opp mot hverandre. French & Raven (1959) beskriver fem kilder til makt som er spesielt fremtredende: legitim makt, belønningsmakt, tvangsmakt, referent og ekspertmakt. Deres teorier om makt er formelle kilder til makt – ikke relasjonelle – og er dermed relativt statiske. Bourdieu (1995) analyserer relasjonelle former for makt, og at mennesker i en organisasjon har tilgang til ulik mengde sosial og kulturell “kapital”. Sosial kapital skapes gjennom sosiale forpliktelser, nettverk og kontakter, mens kulturell kapital er institusjonalisert i form av akademiske kvalifikasjoner og klasse. Gruppen med størst samlet kapital vil ha størst mengde makt, men avstanden mellom ulike grupper er også et resultat av at de innehar en ulik mengde av forskjellig type kapital – fordi kapital ikke nødvendigvis er konvertibel.

Disse teoriene brukes for å diskutere og analysere forhandling av makt og maktallokering på troppsnivå. I Forsvaret gir Krigsskole høy kulturell kapital, men på troppsnivå i Hæren er det sosial kapital som fagkompetanse og stridserfaring som har størst verdi – ikke den kulturelle kapitalen som akademisk utdanning gir, i henhold til Schartum-Hansen. En ung troppssjef har høy kulturell kapital, mens den eldre troppssersjanten har høy sosial kapital. Troppssjefen må ha tilgang til sosial kapital for å skape tillit, lojalitet og respekt – og den tilgangen kontrolleres av troppssersjanten. Hvis troppssjefen ikke får tilgang til den sosiale kapitalen i troppen vil det

skape avstand mellom sjefen og troppen. Det kan vanskeliggjøre troppssjefens tilgang til makt, og dermed evne og mulighet til å lede.

Makt er en forutsetning for å kunne lede, og oppgaven diskuterer hvordan innføringen av OMT tilrettelegger eller svekker troppssjefens mulighet til å oppnå makt. Under enhetsbefalsordningen hadde størstedelen av Hærens personell relativt enhetlig definisjon av den kulturelle verdien av utdanning, noe som bidro til å holde gruppene tett i det sosiale rom. Denne delte kulturelle og sosiale kapitalen ga mulighet til sosial nettverksbygging tidlig i karrieren. Frem til OMT (2016) var det i all hovedsak krigsskoleutdanning som gav muligheter til et karrierelangt ansettelsesforhold i Hæren. Dette kan ha bidratt til å øke den kulturelle verdien av den akademiske utdanningen også blant militært personell uten høyere akademisk utdanning. Enhetsbefalsordningen bidro til å holde den samlede kulturelle, sosiale og økonomiske kapitalen til offiserer høyt, mens resterende befal hadde en samlet lavere mengde kapital. Denne nye kategoriseringen av personell markerer et skarpere skille mellom offiser og befal, og krigsskoleutdanning er ikke lenger eneste vei for å øke den totale mengde kapital. Dybdekompetanse, fagspesialitet og lang ståtid ved avdelingen – sosial kapital – vil i den nye ordningen fungere som et alternativ til en karrierelang tilsetning for å erverve seg den samlede kapitalen som kreves for i større grad få tilgang til maktbasene. Dette taler for at personellkategoriene vil nærme seg i det sosiale rom, da forskjellene i kapital gis ny verdi.

Hæren fremhever at “en forutsetning for å lykkes med en innføring av et OF- og OR-korps vil være at det etableres en gjensidig respekt for hverandres komplementære kompetanse” (Hærstaben, 2015:10). Men tilgang og verdsetting av kapital påvirker maktforhold, og de ulike formene for kapital er ikke nødvendigvis konvertible mellom grupper. Kulturell kapital i form av troppssjefens akademiske krigsskoleutdanning, eller spesialistens dybdekompetanse i form av tekniske fagkurs, tillegges ikke samme verdi på troppsnivå. En nyutdannet troppssjef har ikke dybdekompetanse om stridsteknikk, taktikk og prosedyrer – de feltene som gir høy sosial kapital.

OMT innfører dermed nye sosiale strukturer som kan føre til at troppssjefens personmakt svekkes betydelig, fordi kulturell kapital ikke anerkjennes som viktig og verdifull i troppen av de som har lokal definisjonsrett og uformell makt. Gjennom tidene har formell posisjonsmakt vært “godt nok”, fordi personellet har anerkjent den kulturelle kapitalen som eneste tilgang til legitimt lederskap. Ved å innføre en ny struktur, åpnes et nytt rom for forhandlinger. Hvis personmakten til troppssersjanten styrkes, vil troppssjefen i større grad vil måtte basere seg på den institusjonelle, belønnings- og tvangsmakten, noe som gir en svak total maktbase.

“Implementeringen og innføringen av et helhetlig OR-system ivaretar og utvikler erfaringsbasert kompetanse spisset mot dybdeinnsikt og spesialisering”, samtidig som “OF vil ha behov for dybdekompetanse, spesielt i starten av sin karriere, mens OR vil ha behov for mer breddekompetanse etter hvert som de stiger i gradene eller de organisatoriske nivåene” (Hærstaben, 2015: 10, 11). Men siden rekruttering av OF primært skal være fra videregående skoler eller høyskoler, vil kompetansegapet mellom OF og OR øke ytterligere ut fra dagens forutsetninger. Hærens utdanning og organisasjon synes noe svakt innrettet for å tillate sine offiserer dybdekompetanse på troppsnivå. Det virker derfor utfordrende for troppssjefen å basere sitt leder-

skap på personmakten, herunder kompetanse- og referentmakt. Dersom troppssjefens kulturelle kapital (krigsskoleutdanningen) ikke anerkjennes av spesialistene, vil det kunne medføre at troppssjefen må basere større deler av sitt lederskap på stillingsmakten (Schartum-Hansen: 23–27).

Kadetten bruker i sin oppgave anerkjente teorier for å diskutere og analysere reelle makt og ledelsesutfordringer som unge troppssjefer vil møte i avdelingene, og som det til nå har vært svært lite fokus på i forsvarsdebatten. Poenget er at makt utøves verken i vakuum eller i statiske relasjoner, og det er ulike kilder til makt. Hvis kulturell kapital ikke anerkjennes som “konvertibel valuta” på taktisk nivå – vil troppssjefer kunne fungere kun som sjefer, ikke ledere. Kulturell kapital vil først anerkjennes som gangbar valuta når offiserer kommer i høyere staber – der alle andre også har denne kapitalen og anerkjenner den som viktig.

I Hærstabens dokumenter slås det fast at “en forutsetning for å lykkes med en innføring av et OF- og OR- korps vil være at det etableres en gjensidig respekt for hverandres komplementære kompetanse” (2015:10). Den beskriver ikke hvordan dette skal gjøres i den virkelige verden på troppsnivå, når strukturen åpner for helt nye muligheter for forhandlinger og maktallokering på taktisk nivå. Organisasjonsendringer endrer maktforhold, og setter gjeldende diskurser og praksiser under press. Dette kan gi uklare maktforhold i troppe.

Makt basert på tillit er fundamentalt viktig for en leder å gi troppens retning, og binde den interne volden i avdelingen. Morgendagens unge troppssjefer vil måtte evne og skape gode nok personlige relasjoner til de som besitter den sosiale kapitalen lokalt. Ellers skapes det motmakt, troppssjefen umyndiggjøres, og sendes videre oppover i hierarkiet uten den reelle kompetansen som er forventet at troppssjefer skal tilegne seg i tjenesten på de laveste nivåene (Schartum-Hansen: 26–27).

5.3 Om endringer av maktbalansen

Kadett Haugen beskriver noen av forskjellene mellom de ulike Hæravdelingene – egenarter som er lite tydeliggjorte i de strategiske dokumentene. Han diskuterer stillingsmakt, personlig makt og den uformelle maktbalansen på taktisk nivå, med utgangspunkt i dybdeintervjuer med yngre personell fra Gardeskolen, Sanitetsbataljonen og Stridstrenbataljonen. Haugen tar utgangspunkt i de fem maktbasene legitim makt, belønningsmakt, tvangsmakt, referansemakt og ekspertmakt i avdelinger som har til dels svært ulike oppdrag, personellsammensetting og dermed også ulike erfaringer med spesialister.

Informantene til Haugen anså ikke belønningsmakt og straffemakt som to separate maktbaser, men to sider av samme sak. Som belønning var det hovedsakelig skryt og gode tilbakemeldinger som ble brukt i det daglige. Troppssjefene brukte ikke bevisst sin belønningsmakt gjennom å velge hvem som skulle på kurs, få tildelt hvilke midler, arbeidstid og overtidstimer. Det er mulig for tropps-sjefen å øke belønningsmakten sin gjennom å være mer bevisst, og selektivt velge hvem som skal gjøre hva og når. Blant spesialistene var det å bli sendt på kurs ansett som belønning, og noen brukte dette som belønning eller fravær av belønning ved selektering til

blant annet kursdeltagelse. Når det gjelder bruk av straffemakt, var det kun å gi sparken etter flerfoldige advarsler som var konkret brukt negativt utfall av dårlig arbeid. I intervjuene uttrykte verken troppssjefer og spesialister ønske om å benytte seg av straffemakt i særlig stor grad, og heller ikke basere sin makt på dette.

Maktbasene er tett vevet sammen, og makt var under enhetsbefalsordningen personifisert i sjefen – som skulle være best i alt. Dette er fortsatt helt reelt og viktig på taktisk nivå. Et stadig økende krav til forsvarlig forvaltning gjør at troppssjefer får stadig mindre tid med soldatene, spesielt i vernepliktige avdelinger. Dette vil trolig øke i fremtiden. Når flertallet av offiserene sa at de prøvde å basere sin makt på referansemakt, vil dette åpenbart bli en utfordring. I fremtiden vil det være spesialistene som øker sin eksponeringstid med troppene, og dermed sin referansemakt ovenfor soldatene som helhet. Drøftingen viser tydelig at troppssjefens referansemakt kan bli svakere enn spesialistens, og deres legitime makt kan svekkes som et resultat av dette.

Troppssjefene uttrykte at de ikke prøvde å benytte seg av legitim makt for å lede sine soldater. Fem av troppssjefene mente at det var personlige maktbaser som var viktigst for å lede soldatene best. Riktignok uttalte én av dem at den legitime makten har veldig mye å si. En annen offiser sa at han til dels kunne bruke legitim makt for å lede soldatene sine, men han mente referansemakt var klart best. En tredje offiser uttalte at det kunne gått helt fint med kun stillingsmakt for å lede i hans avdeling, men dette krever at du fortsatt vet hva du holder på med. ”Jeg har sett folk miste stillingsmakten sin helt, fordi de ikke kan faget.” I Haugens drøfting konkluderer han med at den legitime makten en troppssjef sitter med, er meget sterk innad i troppen. Det fremstår som at denne vil være sterk nok for å overgå det en troppssersjant sier eller mener, så lenge troppssjefen har et visst faglig grunnlag for det han mener – altså lederskap forankret i ekspertmakt. Det var for informantene vanskelig å skille mellom referansemakt og ekspertmakt. Maktbalansen er forskjellig i forskjellige avdelinger, avhengig av hva avdelingen driver med og hvilke type kunnskap det er forventet at folk i avdelingen innehar. I saniteten har de lengere erfaring med at spesialister er eksperter på ulike felt, enn det de tilsynelatende er i kampavdelinger. Alle informantene mente at det kreves en viss minimums fagekspertise for at troppssjefen skal samarbeide godt med troppssersjanten.

Gjennom empiriske drøftinger konkluderer kadett Haugen med at maktbalansen på taktisk nivå vil endres. Hvis troppssjefer fortsatt søker å bygge makt og legitimitet som leder gjennom de praksiser de tradisjonelt har gjort, som referansemakt og ekspertmakt, vil dette gi store utfordringer. Fordi dette vil bli maktbaser som spesialistene vil ha større tilgang til. Når personellstrukturer endres, endres også maktstrukturene. Fremtidens troppssjefer vil muligens kunne ende opp med mindre – men også en annen type – makt enn sersjanter etter innføringen av et OR-korps. Troppssjefer må lære å bruke sin unike ekspertise som ledere som grunnlag for sin ekspertmakt, ikke som fageeksperter. Dermed kan de bygge den referansemakten som igjen trengs for å styrke den legitime makten offiseren har i den militære kommandostrukturen.

5.4 Om kompetanse, troverdighet og lederskap

Når militærkorpset ble delt i to kom diskursene under press og kampen startet om hva som er militær kjernekompetanse, hvem som skal gjøre hva, hvem skal forvalte definisjonsretten og hva dette betyr på ulike nivå. Betydningen av kompetanse for å ha troverdighet som leder var det flere kadetter som diskuterte i sine oppgaver.

Oppgaven til kadett Sæter omhandler delingen; skillet og avgrensningene mellom offiser og spesialist slik det fremstår i OMT. Implementeringsplanen forutsetter gjensidig respekt, komplementær kompetanse og utdanning. Offisersutdanning vil ha vekt på det akademiske, og spesialistene skal ha kortere *just in time* profesjonsmoduler og kurs. I Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse uttrykkes det eksplisitt at sjefens evne til å skape tillit og troverdighet hos sine undergitte er avhengig av faglig dyktighet. Sæter diskuterer hvilken kompetanse hos OF (troppssjefen) det er som skaper mest tillit hos den erfarne spesialist, og hva som “er igjen” av militærfaglighet i troppssjefsstillingen. Tillit antas som viktig mellom leder og undergitte, og vil dermed være avgjørende for samarbeid og effektivitet. Kompetanse som skaper tillit til militære ledere vil omhandle deres evne til å ta beslutninger i krevende situasjoner, anvende sine ressurser riktig, samt løse oppdrag uten å utsette sine undergitte for unødig risiko. Ledere skaper tillit, både internt i egen enhet og i overordnet avdelingsramme, når de viser riktig bruk av utstyr, kapasiteter og personell – altså når de viser at de mestrer fagfeltet.

Gjennom intervjuer har kadett Sæter hentet data fra erfarent befal (fire informanter med mer enn fire års tjeneste på troppsnivå) fra en helprofesjonalisert avdeling. Dette er spesialistene som vil stå mellom troppssjefen og soldatene. Han tok utgangspunkt i Krigsskolens kompetansemodell for selvkompetanse, sosial kompetanse og faglig kompetanse. Informantene mente at troppssjefens kompetanse til å løse oppdrag med sin fagspesifikke kunnskap er svært viktig for å oppnå tillit. Halvparten av informantene mente at troppssjefen bør ha vært spesialist på lavere nivå tidligere, for å ha kunnskap og erfaring med hvordan blant annet prosedyrer, stridsteknikk, samarbeid og refleksjon foregår på lavere nivå – fordi dette skaper tillit. Dette er hva Rousseau kaller kalkulerbar tillit; lederen får tillit gjennom å kunne dokumentere tidligere prestasjoner på samme nivå, i samme type oppdrag. Hvis samarbeid begrenses til “de som er en av oss” (forstår hvem vi er og hvordan vi gjør ting) eller i minste fall “har vært en av oss” (og dermed har forutsetninger for å vite hva som er viktig og riktig), vil manglende tillit føre til motstand mot forandring.

Kompetanse er knyttet til både selvet og det sosiale. Troppssjefer skaper ikke tillit hos sine undergitte *kun* på bakgrunn av faglig dyktighet. Gode holdninger, evne til å bruke personellet sitt klokt og faglig dyktighet gir samlet gjensidig tillit. Spesialiseringens behov for diskriminering og avgrensning, samtidig med organisasjonens behov for samarbeid på tvers av faggrupper og avdelinger, har noen iboende paradokser og dilemma.

5.5 Om samhold, tillit og forpliktelse

En av hensiktene med OMT er å legge grunnlag for en balansert personellstruktur som styrker den operative evnen. Kadett Myge diskuterer hvordan den nye strukturen er også et personalpolitisk anliggende, som dermed også påvirker organisasjonens kultur og prinsippene den er tuftet på. Han diskuterer i sin oppgave dette ved å se på hvordan den normative beskrivelsen av ordningen påvirker de organisatoriske forutsetningene for oppdragsbasert ledelse.

Myge beskriver og diskuterer hvordan OMT kan påvirke samhold, tillit og forpliktelse i oppdragsbasert ledelse, og diskuterer hvordan den nye strukturen kan påvirke i både positiv og negativ retning. Opprettelsen av to karriereløp skaper to personellgrupper. Ordningen kan stimulere til økt ståtid hos spesialister og dermed økt kompetanse. Det er viktig for Forsvarets profesjonalisering, og kan gi høyere grad av tillit i organisasjonen. En militærordning basert på NATO-standard gir klar arbeidsdeling og dermed forskjeller mellom kategoriene. Dette kan få negativ innflytelse på gjensidig tillit og samhold mellom offiserer og spesialister. Ordningen skal preges av norsk kultur – her forstått som egalitet – og dette skal motvirke fremveksten av et slikt skille. Muligheten for en livslang karriere kan bidra til å styrke forpliktelsen til Forsvaret. Men det kan også føre til at personell står lengre i stilling uten å prestere, dersom pliktfølelsen er lav.

Innføringen av to kategorier er ikke et nullsumspill. Både offiserer og spesialister vil være gode på mange av de samme tingene, de vil arbeide side om side, ha den samme profesjonsplattform og arbeide mot felles mål. Det vil være opp til Forsvaret og dets ansatte å bidra til at ordningen gir utviklingen en positiv retning i fremtiden. Arbeidet som gjøres med implementering, justering og utvikling av ordningen i tiden fremover er viktig for at den skal styrke samhold, tillit og forpliktelsen til Forsvaret og i så måte bidra til å fornye og forbedre evnen til å løse oppdrag, mener Myge.

Kadetten presiserer til slutt at hans studie kun er basert på den normative beskrivelsen av OMT, gitt de strategiske dokumentene. Han peker på potensielle utfordringer som det kan være hensiktsmessig å diskutere og fokusere på under utviklingen av militærordningen, fordi “det finnes ikke noen garantier for at ordningen vil gi ønskede virkninger i praksis” (Myge: 31).

5.6 Om erfaring og kompetanse som ressurs

I kadett Elvebakkes oppgave om mentorering og utvikling av sosial kompetanse, snus det tradisjonelle bildet av sjefen som utvikler sine underordnede på hodet. Hun spør seg om hvilken kompetanse en erfaren spesialist trenger for å bidra til utvikling av sosial kompetanse hos unge ledere som troppssjefer – som kan bidra til utvikling av godt lederskap. Elvebakke ser på hvordan specialistens *erfaring* kan bidra til en bevisst og organisert utvikling av organisasjon og ledere. Hun diskuterer hvordan den erfarne OR kan fungere som en mentor som kan bidra til at unge offiserer skal kunne utvikle sosial kompetanse. I stedet for å beskrive hvordan unge offiserer i fremtiden kan opprettholde sin rolle som “best blant likemenn”, diskuterer Elvebakke hvordan erfarne spesialister kan gjøre unge troppssjefer til fremtidige dyktige ledere. Tropps-

sersjantene er de som har størst sosial kapital. De har taktisk og teknisk erfaring, og de kjenner mannskapene godt. Elvebakke belyser hvordan erfarne sersjanter kan mentorere unge offiserer, slik at troppssjefen får tilgang til viktig kunnskap og innsikt i hvordan arbeidsoppgaver bør fordeles og løses. Gjennom å mentores av erfarne sersjanter, kan den kommende lederen bli bevisst på hvordan individer fungerer sammen i sosiale sammenhenger, og hvordan ulike relasjoner vil kunne prege både situasjonsbevissthet og beslutninger.

5.7 Tankemåter og praksiser reproducerer seg selv

Kadettene beskriver og diskuterer tema som er viktige for dem på taktisk nivå, som fremtidige troppssjefer. Temaene er mangfoldige, og de belyser dem på måter som er lite beskrevet i den strategiske dokumentasjonen. Det er en ting som går igjen hos kadettene: de står godt plantet i de modeller, konsepter og tankemåter de har lært på Krigsskolen. Disse er forankret i enhetsbefalsordningen, og der skal troppssjefen være “best blant likemenn”. Oppgavene diskuterer dermed hvordan de kan bruke kjente praksiser til å opprettholde *status quo*. Hvordan de skal bygge tillit, tilhørighet, respekt og makt med den gamle, velkjente verktøykassen – til tross for at de kommer ut i en virkelighet som om få år vil fortone seg som ganske annerledes. Morgendagens unge troppssjefer vil måtte lære seg å håndtere avdelinger med troppssersjanter som er eldre, har lengre erfaring og på de fleste felt er mer kompetent enn dem selv.

Nytt terreng krever nye kart. En kadett snudde denne velkjente sannheten om at det er sjefen som utvikler undergitt personell på alle nivå. Hun understreket at komplementær kompetanse og erfaring må erkjennes som en ressurs, ikke trussel mot egen maktbase. Slik kan vunnet erfaring i organisasjonen komme nytt og ungt lederskap til nytte og utvikling. Systematisk og situert læring er viktig, og erfaringer må formidles til nye medlemmer i *the community of practise*. Kjernen i profesjonsdannelse (*apprenticeship*) er hvordan nykommere tas i mot – nykommerne må få tilgang til de erfarne medlemmene, men også informasjon, ressurser, aktiviteter og muligheter til deltakelse (Lave and Wenger 199, Irgens 2007). Når troppssjefene er “de nye” må de sosialiseres inn i de lokale diskursene og praksisene. Amerikanerne kaller dette *to break in a new officer*:

Chief petty officers [on Navy ships] have a considerable amount of autonomy on account of their expertise (or, perhaps, their expertise relative to the supervising officer). Chiefs frequently talk about having to “break in” a new officer, by which they mean getting a supervising officer accustomed to the fact that the chief knows more than the officer does and is actually in charge of the space and the people in it (Hutchins 1995:17).

Denne type overgangsritualer har alltid vært i militære avdelinger. Det er helt avgjørende at både OF og OR er dette bevisst, så disse ritualene ikke får utvikle seg til å bli brutale, fornedrende og dermed skape “dysfunksjonelle familier” (Winslow 1998). OMT er en ny arbeidsdeling, skapt for å ivareta kompetanse og erfaringer. Det betyr at makten fordeles annerledes og offiserer må lære å motivere og bygge samhold på nye måter. De unge tropps-sjefene må også lære seg til å lytte på erfarne spesialister. Spesialister må tilsvarende lære seg å mentorere unge, uerfarne sjefer på en måte som gjør dem samlet i stand til å løse oppdrag.

6.1 De sentrale dokumentene for OMT

Forsvarets dokumenthierarki regulerer institusjonen og den enkeltes hverdag. Produksjon av offisielle dokumenter – og med offisielle mener vi både graderte og ugraderte dokumenter – som beskriver hvordan Forsvarets ledelse ønsker å kontrollere og utvikle organisasjonen. Dokumentene som omhandler OMT er i all hovedsak basert på ordinær saksbehandlingsarbeid og politisk godkjenning. I denne rapporten er det de dokumentene som kadettene hadde tilgjengelig på det tidspunktet de skrev sine oppgaver (før påske 2016) som er lagt til grunn: *Implementerings- og milepælsplan*, *Ordning for militært tilsatte* (2015), *Forsvarets verdigrunnlag* (juni 2015), *Utdanningsdirektiv 1 Hæren* (juni 2015), *Forsvarets fellesoperative doktriner* (2007 og 2014), *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* (2012), *Forsvarets doktriner for landoperasjoner* (2004), *Forsvarets pedagogiske grunnsyn*, (2006), *Konsept for offisersutvikling*, og *Krigsskolen Studiehåndbøker* (2016/17). OMT er nå beskrevet i Forsvarets personellhåndbok som både stillingskategorier og karriereveier. Hovedvekten er, også for OR, på hvordan personellet kan bevege seg vertikalt (hvordan bevege seg til OR 8 og 9), mens den tiltenkte horisontale bevegelsen er lite diskutert og synliggjort. I tillegg ble magasinet *Militærordningen* (2016) sendt til alle i Forsvaret og FD.

I Forsvaret har man erkjent at endring av struktur påvirker kultur, men de har nødvendigvis verken begreper eller nødvendige verktøy til å håndtere dette. Det er tydelig i de dokumenter og utredninger som ligger til grunn. I *Implementerings- og milepælsplan for OMT* (2016) står det:

Den kulturelle dimensjonen er en vesentlig faktor som vil påvirke implementeringen og hvordan militærordningen vil fungere over tid. Forsvarets kultur er i dag i stor grad knyttet til enhetsbefalsordningen og offiserenes rolle. Det blir derfor viktig å skape bevisstgjøring omkring spesialistkorpsets rolle og hvordan offiserer, befal, grenaderer og konstabler skal utfylle hverandre på alle nivå i organisasjonen. En forutsetning for å lykkes med en innføring av et OF- og OR -korps er at det etableres en kultur med gjensidig respekt for hverandres komplementære kompetanse. I et kompetansesystem er ikke den ene eller andre kompetansen foretrukket fremfor den andre. Denne kulturen må utvikles over tid som følge av målrettede tiltak samt modning og refleksjon. Her hviler et spesielt ansvar på ledere på alle nivå for å utvikle en sunn og god kultur bygget på Forsvarets verdigrunnlag som vektlegger gjensidig respekt og ansvar.

Hærens grunnlagsdokument for militærordningen (2015) er en kampanjeplan med operasjonslinjer som beskriver områdene som skal endres og utvikles. En av disse er “kulturutvikling”. Her står det at en felles hærkultur som del av den militære kultur er viktig. Den skal ha basis i kjerneverdiene respekt, ansvar og mot. Personellstrukturen skal være bærekraftig og i balanse, og tilpasset Hærens og Forsvarets oppgaver. I planen pekes det spesielt på behovet for et sterkt og aktivt sjefsfokus på kulturutvikling innenfor begge kategoriene. Viktige arenaer for kulturbygging er utdanningsinstitusjonene i Hæren og Forsvaret. Det er, som i alle kampanjeplaner, listet mål og tiltak for kulturarbeidet:

Mål 1: Alt personell tilsatt på T-35 og T-60 har et felles kulturelt utgangspunkt som skal forsterke en kultur preget av gjensidig respekt og tillit. Nivådannende, funksjonell og faglig utdanning inneholder fellesmoduler der kategoriene sidestilles i elevrollen for å utvikle gjensidig respekt og forståelse for samvirket.

Tiltak 1.1: Alt personell som tilsettes i Hærens organisasjon skal gis en utdanning som gir kunnskap om Hærens profesjon, herunder kjerneverdier, kultur, symboler og organisasjon. Det skal utarbeides masterleksjoner tilpasset nivå.

Tiltak 1.3: Kulturmål i Hæren må revideres opp mot nye kategorier. Kulturutviklingen i Hæren må kartlegges, og korrigerende tiltak tas fortløpende.

Tiltak 1.4: Det utarbeides rammer for ritualer, tillatte symboler og prosedyrer for viktige hendelser som opprykk, avskjed, oppstillinger, formaninger etc. Honnørreglementet revitaliseres.

Tiltak 1.5: Alle skal ha en felles oppstart gjennom GBU/GSU. Deretter må det legges til rette for fellesarenaer mellom personellkategoriene i utdanningssammenheng, både fag-, funksjonell- og nivådannende utdanning, for å fremme gjensidig rolleforståelse.

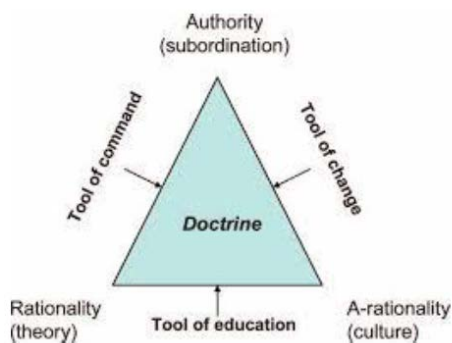
Kulturutvikling i OMT er i følge Hærens egne grunnlagsdokumenter et stort område, som krever et lengre perspektiv enn de andre operasjonslinjene, fordi kulturutviklingen “ikke kan styres på samme tekniske måte”. Like fullt fremstår det som om det er nettopp det Hæren søker å gjøre gjennom sine dokumenter. Fordi det er en del av Hærens kultur; når planer skal implementeres lages det tiltakslistene. Innføring av uniformsregulativer, nye symboler, og prosedyrer for oppstillinger kan utstedes i direktivs form. Men gjensidig tillit mellom personell-kategorier, og profesjonskulturens kjerneverdier som respekt, ansvar og mot lar seg vanskelig kontrollere på samme teknisk måte.

Den nye personellstrukturen og ordningen skal implementeres fortløpende, og vil få konsekvenser for alt militært personell. Organisasjonsendringer blir til mens den gjennomføres, og konsekvensene blir først synlig etter hvert som den blir satt ut i praksis. OMT førte til stor grad av usikkerhet blant kadettene om fremtidige arbeidsoppgaver og relevansen av egen kompetanse. Regulering av nye ordninger består ikke bare av formelle dokumenter, men også av en lang, uskrevet og taus historisk utvikling som åpner for lokal forståelse og løsninger som skaper variasjoner innen ulike forsvarsgrener og bransjer. Disse dialektiske prosessene, mellom de skriftlige dokumentene og praksiser på taktisk nivå, var rammeverket eller bakteppet for alle kadettene oppgaver.

6.2 Om doktrine og kultur – kart og terreng

“If doctrine is the bridge between thought and action, we owe it to those in harm’s way to make the bridge as secure as we can possibly make it” (Gooch i Høiback, 2013: 185). Doktrineutvikling kombinert med innføring av OMT er både komplekst og vanskelig. Kadett Story diskuterer, med utgangspunkt i dokumentstudier med erfaringene fra Nederland og NATO, hvorfor og hvordan den norske fellesoperative doktrinen kan tilpasses den nye ordningen for militært tilsatte. Den norske doktrinen fokuserer i dag mest på kommando og kontroll. Story

belyser konsekvenser ved å fokusere på kommando og kontroll (*authority*) vs. kulturelle (*A-rationality*) tilnærminger til doktrinen (se figur 6.2, Høiback 2013). Han hevder at fokus på det praktiske (*authority*) i en fellesoperativ doktrine er viktig med tanke på utviklingen og inter-operabilitet i NATO. Oppgaven argumenterer for at doktrinen bør fokusere på kultur i implementeringsfasen, for deretter å fokusere på en praktisk tilnærming senere i prosessen. Det vil gjøre implementeringen av OMT bedre og raskere.



Figur 6.2 The doctrinal utility span.

Innføringen av den nye militære ordningen er en av de største kulturelle endringene i Forsvaret siden forrige århundre, og det doktrinelle rammeverket er ikke tilpasset den nye virkeligheten. Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) er tilpasset den tidligere enhetsbefalsordning. Utvikling av doktriner er en møysommelig, omfattende og kontinuerlig prosess. Neste revisjon av FFOD vil trolig gi rom og retning for den nye ordningen.

6.3 Om bruk av operasjonsdesign til å endre kultur

Kadett Gjørsv setter fokus på hva kulturutvikling kan bety for Hæren, og belyser mangler på konkretisering. I *Hærens grunnlagsdokument for militærordningen* (2015) er det utviklet operasjonsdesign med seks operasjonslinjer for områdene som skal endres og utvikles. Gjørsvs oppgave fokuser på operasjonslinjen "kulturutvikling". I Hærens ordre for implementeringen står det at ansatte må kunne identifisere seg med kulturen dersom den skal komme styrket ut av strukturendringen, og Hærens sjefer har et ansvar med å definere en kulturell retning som kan forankres og anerkjennes av de ansatte.

OMT legger stor vekt på kulturutvikling, men det sies lite om hva det innebærer i praksis og hva det skal bety for organisasjonen. Gjørsvs empiri er basert på intervjuer med bataljon-sersjanter (de eneste som var tilsatt i OR-stillinger på det tidspunktet) i fire valgte avdelinger (én kampavdeling, to skoleavdelinger og én i støtteavdeling). Han la vekt på hva informantene selv tenkte og mente, og sersjantenes tolkning av de oppgaver og det ansvar de var tildelt. Gjørsv tok utgangspunkt i at det er individer som skaper og bærer kulturen og at de gjennom sine ulike roller i organisasjonen preger dennes kultur når de jobber sammen for å oppnå organisasjonens mål. Han beskriver hvordan ledere er de viktigste påvirkerne gjennom å måle og kontrollere hva

de mener er viktig, lederens reaksjoner på kritiske hendelser, bevisst rollemodellering, og både formell og uformell fordeling av belønning og status og rekruttering og forfremmelse.

Kulturbegrepet fremstår for mange som ullent og uklart – som de fleste andre begreper er de i stadig endring og fylles med mening lokalt. For informantene var det tydelig at kultur ble koblet til sosiale funksjoner og at sosial omgang er en viktig arena for utvikling av kultur. Avdelingskultur er begrepet som anvendes om både kulturens innhold og uttrykk i avdelingene. I tillegg brukes det for å beskrive avdelingens virkelighet og funksjonalitet. Når det er noe galt med avdelingen er det kulturen som var “feil” (Gjørøv: 25).

Kadetten konkluderer med at det synes som om de fire sersjantene har en relativt lik forståelse av sin funksjon som kulturbærer og sentrale rolle i utvikling av avdelingens kultur. Dette har nok vært tett knyttet til dokumentene som så tydelig understreker sjefenes ansvar for å peke ut en kulturell retning for avdelingene, og at alle de nye OR sjefene hadde felles samling vinteren 2016 hvor dette budskapet ble svært tydelig. Sersjantene var dette bevisst, men de ønsket mer konkrete retningslinjer og plan for kulturutvikling. Han mener dette bør være et viktig fremtidig fokus, samtidig som han erkjenner at det er utfordrende å konkretisere konkrete planverk for utvikling av kultur. Hærens bakgrunnsdokumenter sier mye om viktigheten, men lite om implikasjonene for kulturutvikling og evnen til å skape felles tilhørighet i Hæren, hevder Gjørøv.

I sersjantens instruksjoner sto det at de skulle gi råd til sjefen om kulturtiltak, men de undrer seg over hvordan denne kulturpåvirkningen skulle skje i praksis. “Det kan virke som at det har vært lite fokus på praktiske tiltak for kulturutvikling, sammenlignet med strukturelle organisasjonsendringer – så langt” (Gjørøv: 27). Oppgaven beskriver og diskuterer de ulike verktøyene for kulturutvikling, og peker på flere konkrete tiltak som kan gi avdelingene i Hæren “ønsket kultur”. OMT har i hovedsak vært en strukturell endring, men hvor det er jobbet lite med kulturelt mangfold og flere av informantene understreket at det er betydelig kulturelle forskjeller mellom avdelinger i Hæren. Strategiske dokumenter beordrer “god kultur som gir økt operativ evne”, men utfordringer med å skape en tilhørighet til tropp, kompani og bataljon, og profesjonsidentitet i og mellom sine to karriereveier er ikke berørt. “God avdelingskultur”, tuftet på Forsvarets kjerneverdier, kan medvirke til økt operativ evne og er grunn god nok for å sette mer fokus på dette i fremtiden. En forutsetning for at OMT skal kunne fungere etter intensjonen er å skape en kultur som bygger på gjensidig respekt og forståelse mellom offisers- og spesialistkorps – og det må skapes arenaer hvor dette kan gjøres i hverdagen, mener kadetten.

6.4 Om indre og ytre motivasjon

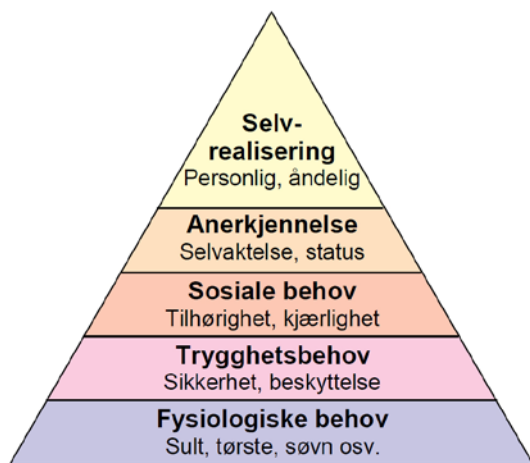
Den nye ordningen skal bidra til at Forsvaret skal være en attraktiv arbeidsgiver som rekrutterer, utvikler, og beholder personell innenfor hele bredden av Forsvarets mangfoldige kompetansebehov (St.prop. 111 LS:6).

Ett viktig premiss for OMT er å beholde personell med høy kompetanse, på lavt nivå hvor deres kunnskaper har stor verdi. Flere av kadettene skrev om hva som skaper motivasjon til å øke personellens ståtid og unngå for stor turnover blant personellgrupper som har kritisk kompetanse. Kadettene mente at OMT har få insentiver som motiverer ungt befal til å forlenge

ståtiden ut over økonomiske incentiver. Motivasjon og turnover som fenomener vært forsket mye på gjennom flere tiår. I Forsvarets strategiske dokumenter er det lite henvisninger til denne samfunnsvitenskapelige forskningen. Forsvaret som bransje er spesiell, men ikke så spesiell at generisk forskning ikke kan anvendes komparativt. Kadettene brukte spørreskjema, intervjuer og litteraturstudier for å beskrive og diskutere disse temaene.

Kadett Blikra fokuserer på redusert søkning til offisersutdanning som et resultat av OMT. Han gjennomførte en spørreundersøkelse med 29 respondenter blant sine medkadetter på kull Linge. Gjennom å sammenlikne med en tidligere undersøkelse gjennomført med kadetter på Krigsskolen i 1987 (Gravem, 1989), diskuterer han komparativt hva som har endret kadetters motivasjon for å ta krigsskoleutdanning i løpet av 30 år. Motivasjon for profesjonsutdanning forventes å henge nært sammen med motivasjon for arbeid, og personlige egenskaper hos dem som søker utdanningen. Høy arbeidsmotivasjon må i neste omgang kunne antas å ville bidra til god profesjonsutøvelse. Tradisjonelt har tre ulike tilnærminger vært benyttet i slike analyser: økonomiske perspektiver, sosiale relasjoner og arbeidet i seg selv – som for den militære profesjonen kan være opplevelsen av nytten samfunnet har av at Forsvaret ivaretar rikets sikkerhet.

Blikra tar teoretisk utgangspunkt i Maslows velkjente motivasjonsteori og behovspyramide som skisserer fem hovedkategorier (se figur 6.3). Maslows modell er kulturelt dekontekstualisert, og har gjennom årene møtt massiv empirisk og teoretisk kritikk. Men en rekke nyere teorier og modeller er basert på Maslow, og disse gir større rom for mangfold og kompleksitet. De aller fleste motivasjonsteorier belyser at noen behov er viktigere å dekke før andre, og dermed fungerer disse som motivatorer når den enkelte gjør sine valg.



Figur 6.3 Maslows behovspyramide.

Kan innføringen av OMT ha endret de faktorene som antas å motivere kadetter til å starte utdanning ved Krigsskolen? Kadett Blikra sammenlikner svarene fra disse to kadettkullene, 1987 og 2016, for å analysere endringer. Dette er interessant fordi forskjeller ikke ligger kun i hva kadettene gjør, men også i begrunnelsen for det de gjør. Et hovedskille synes å gå mellom

indre og ytre belønninger som motivasjonsfaktorer. Kadetter i 1987 søkte seg til Krigsskolens utdanning primært av ytre motivasjonsfaktorer som ønske om militær yrkestilsetting, operativ tjeneste, økonomiske framtidsmuligheter, og utdanning som kunne brukes i det sivile. De mest fremtredende faktorene blant kadettene på kull Linge var trivsel i Forsvaret, ønsket om personlig utvikling, ønsket om å bli en bedre leder, lønn under utdanning, militær yrkestilsetting og karrieremuligheter videre i Forsvaret. Datamaterialet tyder på at det har vært en endring; fra overvekt av ytre motivasjon i 1989 til at kadettene på kull Linge i større grad lar seg prege av indre motivasjon.

Motivasjon for å søke utdanning varierer over tid, og henger åpenbart sammen med samfunnet for øvrig. Norge er et svært rikt land, og de sosiale strukturene for ivaretagelse av individet er bedre enn i de aller fleste andre land. For å bruke Maslows behovspyramide er de nederste trinnene sikret for norske borgere – NAV gir økonomiske ytelser til de som mister jobben eller blir syke. Det gjør at norske ungdommer, svært få av dem har opplevd ekstrem fattigdom,¹⁰ ikke trenger å fokusere på å dekke de primære behovene. Dermed kan de i større grad la sine valg av utdanning og karriere styres av indre ønsker, behov og motiver.

Hvis økonomisk trygghet og yrkestilsetting i Forsvaret ikke lengre er den viktigste motivasjonsfaktoren for ungdommer å søke seg til KS, bør Forsvarets utdanningsinstitusjoner vurdere å markedsføre seg på andre måter. Hvis spesialistene er de som i fremtiden skal være krigerne, vil ungdommer som er nettopp på søken etter å gjøre de “spennende tingene” som de kun kan gjøre i Forsvaret kanskje søke seg inn som spesialister. Det vil kunne reduseres søkermassen til krigsskolene radikalt. Det sagt – i fremtidens Forsvar er det jo kun 30 % som skal bli offiserer.

Kadettene på kull Linge svarte bare 52,5 % ja på spørsmålet om de ville søkt KS i dag, 20 % svarte nei, og 27,5 svarte vet ikke. I fremtiden vil det være avgjørende å motivere personell til å velge riktig personellkategori. Det bør også bli større bevissthet for at motivasjonsfaktorer, både institusjonelt og individuelt, endrer seg over tid. 20 åringer lar seg motivere av andre faktorer enn 50 åringer, og Forsvaret trenger kanskje personell i enkelte kategorier med andre egenskaper og ferdigheter i dag enn for 30 år siden. I henhold til kadett Bikras analyser synes indre motivasjon viktig for dagens ungdom. Han understreker at Forsvaret bør selektere personell som er motivert av noe som er større enn seg selv og egne behov, da militært personells primære oppdrag fortsatt er å forsvare landet og samfunnets interesser.

6.5 Om forlenget ståtid og turnover

Kadett Glad diskuterer hvordan OMT kan tilrettelegge for at Forsvaret får personell med både bredde- og dybdekunnskap, ved å motivere ungt befall til å bli lenge ved en avdeling og i et fagfelt. Hans empiri og analyser viser at økonomisk kompensasjon og langsiktige karrieremuligheter ikke nødvendigvis er de faktorene som motiverer til å bli i stillinger over lang tid. Han empiri er i intervjuer gjort blant ungt befall i Sambandsbataljonen på hvorfor ansatte slutter, hvorfor de velger å bli, og hva *job embeddedness* egentlig betyr. Han forankrer diskusjonen sin

¹⁰ Professor Hans Rosling forklarer forskjellene på ekstrem fattigdom og opplevd fattigdom på en intuitiv og enkel måte i dette foredraget: <http://www.bbc.co.uk/programmes/b06drxls>

teoretisk i Morell et al. (2001) som mener det er viktig for organisasjoner å skille mellom turnover som kan unngås og turnover som ikke kan unngås. Dette betyr at organisasjoner bør identifisere årsakene for turnover, slik at man ikke ender opp med å sette inn ressurskrevende tiltak mot turnover det er lite organisasjonen kan gjøre noe med. Han beskriver hvordan Morell (2001) og Allen (2008) mener at det er viktig at firma søker å gjøre seg attraktive for å få ansatte til å bli. Det sentrale for begge teoretikerne er at det alltid må gjøres grundige undersøkelser blant arbeidsgruppene først. Man kan ikke anta at modeller som tilsynelatende fungerer i et firma, vil fungere i en annen organisasjon – personellet kan motiveres av helt andre ting.

Kadett Glad forankrer diskusjonene empirisk i åtte dybdeintervju gjort med yngre befal (19–30 år) i Sambandsbataljonen. Han ønsker å diskutere hva tilhørighet til egen avdeling og organisasjon betyr for hvor lenge personellet blir. Han stiller spørsmålet “Hva det betyr å føle overensstemmelse mellom seg selv og organisasjonen når det kommer til følelsesmessige og normative bånd” (:13). Dette er det som i forskningen kalles *job embeddedness*. Han fokuserer på de bånd de ansatte har til egen organisasjon, og hva det betyr for motivasjon til en karriere i Forsvaret. Han benytter organisasjonstilhørighet som et uttrykk for en slags overensstemmelse mellom seg selv og organisasjonen.

Nordområdene er Norges viktigste utenrikspolitiske interesseområde, og noen avdelinger er på geografisk isolerte plasser. Disse avdelingene er ofte en viktig del av lokalsamfunnet. I deler av landet er Forsvaret selve hjørnesteinsbedriften. Noen av informantene i studien setter pris på aktivitetsmulighetene og naturen, men geografisk isolerte steder er ikke attraktivt for alle. Glads studie viser at det var lite som skapte *link* eller *fit* mellom det geografiske stedet Sambandsbataljonen er lokalisert. Det er tiltak som kan gjøres for å få ansatte til å trives, uavhengig av stedet en avdeling befinner seg på – men det bør være mangfoldige tiltak. Forsvaret bør være bevisst stedlig tilknytning, eller mangel på sådan, når OR korpset skal motiveres til å forbli på ett geografisk sted gjennom hele karrieren.

I OMT synes det som et premiss at lønn og karriereplanlegging er sentralt for alle Forsvarets ansatte. Men når yngre befal intervjues om dette, tyder det på at økonomi ikke er den viktigste motivatoren. Flere informanter sier derimot at “Karriere for meg er ikke så viktig, så lenge jeg har det bra på jobb, trives godt i stillingen jeg sitter i og får utvikle meg” (Glad:28). Ut over planer om en sivil bachelorgrad, er det ingen av informantene som forteller om noen langtidsplaner. Det er usikkert hvordan Forsvaret vil se ut i fremtiden, men det er like usikkert om dagens unge befal egentlig ønsker å slå seg til ro med en jobb og karrierevei. Informantene ønsket å bruke tid til å finne ut hva de egentlig vil jobbe med, og ha rom for karriereendring senere. Det er vanlig at unge i dag bytter jobb tidlig i arbeidslivet, og at de først senere i livsløpet viser vilje til å slå seg til ro med en jobb. Gullklokke for lang og tro tjeneste er ikke nødvendigvis det dagens norske ungdommer motiveres av. Glads studie fra Sambandsbataljonen viser at å jobbe i en avdeling de føler sterk tilknytning til og godt samhold med kolleger, står sterkest hos ungt befal i Sambandsbataljonen. *Job embeddedness* bidrar til trivsel, er viktig for at ungt personell skal ønske å fortsette en militær karriere, og dette kan gi økt ståtid. De fleste var mer opptatte av å få utvikle seg selv og å ha variasjon i jobben, enn karriereplaner for en ukjent fremtid.

Glad konkluderer med å understreke at dersom OMT lykkes med å motvirke turnover og øke ståtid på lavere nivå, er Forsvaret nødt til å ta tak i kompleksiteten i fenomenet. Det er langt flere faktorer enn karriereplaner og lønn som skaper motivasjon. Lokale forskjeller bør identifiseres og undersøkes, og deretter må flere ulike tiltak gjennomføres i en helhetlig innsats. I den nye strukturen bør kanskje Forsvaret i større grad rekruttere OR-personell som ikke anser faglig utvikling, variasjon og sosialt tilbud i storbyen som viktig. Ett tiltak vil alene ikke løse problemet med høy turnover, det må settes inn en miks av tiltak. Hvis ikke Forsvaret analyserer helheten og kompleksiteten i fenomenet, risikerer man å ta dårlige informerte valg og ikke lykkes med ett av hovedmålene med innføringen av OMT.

Kadett Glads studie viser store likehetstrekk med de funn som ble gjort i studiene om motivasjon til kadettene Gjørvi og Blikra: indre motivasjonsfaktorer synes viktigere for yngre befal enn ytre insentiver som langsiktige karrieremuligheter og lønn.

6.6 Om tidligere erfaringer – T35

Kadett Arvola har beskrevet og diskutert hvordan erfaringene fra T-35 kan bidra til videreutvikling av OMT. De to siste tiårene har Forsvaret gått fra et mobiliseringsforsvar til å bli et innsatsforsvar. En konsekvens av denne endringen var å få flere profesjonelle soldater og befal, kalt vervede (profesjonell soldat, tilsatt på korttidskontrakt) og avdelingsbefal (med grad fra sersjant til løytnant, tilsatt til fylte 35 år). Fast tilsetning til 35 år (T-35) skulle normalt brukes ved tilsetning av personell som ikke har aldersuavhengig kompetanse. Erfaringer og meninger fra personell som har gjennomført T-35 ordningen eller er inne i siste tilsetningsperiode er lite forsket på. Arvola stiller spørsmålsteget ved om ambisjonene til Forsvaret med den nye militære ordningen og T-35 er forenelig, og om T-35 har fungert tilfredsstillende for arbeidsgiver og arbeidstakere. Han diskuterer dette innenfor rammen av teorier om trivsel og mistrivsel, og medarbeidernes tilknytning til organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013), og hans empiriske fundament er semistrukturerte intervjuer.

I rammebetingelsene til T-35 ordningen står det at bonusen er en kompensasjon, og har til hensikt å stimulere personellet til å stå ut tilsetningsperioden og lette overgangen til en sivil karriere. Forsvaret har i befalsordningen slitt med at personell slutter tidlig. Ett av virkemidlene for at folk skal stå ut tilsetningsperioden er bonusordningen. Respondentene sa at bonusen ikke var en viktig motivasjonsfaktor da de signerte avdelingsbefalskontrakten. Bonusen og lønn var heller ikke det viktigste i løpet av karrieren i Forsvaret, da flere nevner at de har blitt tilbudt bedre lønn i det sivile. Men, samtlige informanter var enige om at bonusen må opprettholdes.

Når personellet føler at arbeidsforholdene er lagt til rette for å kunne gjøre en god jobb, skaper dette trivsel og tilhørighet. Hvis de opplever at deres kompetanse og ressurser ikke utnyttes optimalt, skaper dette mistrivsel. Skal OMT legge til rette for at spesialister skal kunne bli best innenfor sitt fagfelt, må arbeidsforholdene ligge til rette. Viktige faktorer her er kursing og utdanning, som gir kompetanse så den enkelte er bedre rustet til å utføre sine militære oppdrag, men som også er kompetansegivende på det sivile markedet når de forlater Forsvaret. Utdanning ved siden av jobb i Forsvaret var noe noen respondenter sa hadde vært utfordrende, mens andre

ga uttrykk for at de klarte det fint. Det de samlet mente var utfordrende, var at de opplevde liten forståelse fra kolleger og ledelsen. Seks av de syv respondentene hadde ingen tydelige karriere- og tjenesteplaner, hvilket understreker at arbeidsgiver (Forsvaret og ledere på taktisk nivå) hadde liten forståelse eller synlig interesse for arbeidstakers fremtidsplaner. I OMT er det økt fokus på tydelige karriere- og tjenesteplaner, i form av å gjøre nødvendige tiltak for å lette overgangen til det sivile ved fylte 35 år. Seks av syv respondenter mener “de ikke skylder Forsvaret noe”, hvilket samsvarer med deres opplevelse av at organisasjonen ikke legger til rette for personlig vekst. Det ble i T-35 oppfattet at kurs og personlig vekst ble til ved personlig initiativ og enkeltpersoner i organisasjonen. I OMT vil det gjennomføres kursing ved blant annet forfremmelse.

T-35-ordningen har av militære fagorganisasjoner fått kritikk for å være lite forutsigbar. Av respondentene i denne studien ble den beskrevet som en forutsigbar ordning; du har jobb frem til fylte 35 år. Det som skaper uforutsigbarhet er, i følge respondentene, den usikkerhet om hva som skjer etter endt kontrakt. Å motivere ungt personell ved å tilby karrierelang tilsetning og nokså ensidig gjennom lønn var for Arvolas respondenter ikke ansett som spesielt nyttig – hvilket sammenfaller med empiriske funn hos de andre kadettene.

Militært personell sosialiseres inn i en hærkultur gjennom ritualer. Det er viktig å takke av alle personellkategorier på en verdig måte. Anerkjennelse ved endt tjeneste, står det ingenting om i rammebetingelsene til T-35. En respondent beskrev det “som han ble sparket ut ved endt kontrakt”. Det å gi en form for anerkjennelse ved endt kontrakt vil bidra til at personell vil få en verdig avslutning, samtidig som det bidrar til at Forsvaret som arbeidsgiver får økt omdømme. Anerkjennelse og ritualisert avtakking av personell er viktig. Det synes som om det ikke har fungert så bra i T-35, og dette bør kanskje ivaretas bedre i OMT, mener Arvola.

6.7 Det skriftlige vs. praksiser

Ruling relations (Smith 2005) retter oppmerksomheten mot dialektikken mellom praksisene i organisasjonen og relasjoner som formidles i tekst. Dette er med på å forklare de bakenforliggende etablerte organisasjonsprosessene som utformer lokale praksiser, og vil dermed kunne si noe om hvordan tekstene om OMT tolkes, forhandles og presumptivt fører til nye praksiser. Institusjonalisert utdanning og praksis gir militært personell kunnskap om hva som skal gjøres, en metodisk verktøykasse hvordan oppdrag skal løses, og et profesjonelt blikk og teft som gjør at doktriner, konsepter og ordrer tolkes på samme måte – lokalt definert som “den riktige måten” eller *best practice*.

I denne pilotstudien hadde vi ikke mulighet til å observere hvordan praksiser overføres og mening endres ute ved avdelingene. Men kadettene bacheloroppgaver beskriver indirekte hvordan *ruling relations* tolkes på taktisk nivå. I kadettene oppgaver er de strategiske dokumentene og institusjonelle diskursene rammer, men de blir tolket inn i de praksiser de allerede kjenner. Oppgavene ga dermed empiri på hvilke tema kadettene mente var interessante; makt, identitet, motivasjon, samhold og lederskap. De ga også nyttige analyser av hverdagslige praksiser og erfaringer fra troppsnivået i kontekst av institusjonens diskurser.

7 Hvordan ting henger sammen

Den nye ordningen for militært personell er tuftet på den strukturelle arbeidsdelingen mellom OF og OR som de fleste allierte NATO nasjoner har. De fleste av våre allierte nasjoner har en samfunnsstruktur som er klassesdelt, og den militære strukturen er et speilbilde av de ordninger som gjenfinnes i samfunnet for øvrig. Norge har ikke et tilsvarende klassesdelt samfunn. Likhet er et grunnleggende viktig prinsipp i norsk diskurs, og slik har det vært også i Forsvaret. Og med likhet menes ikke at alle er like, men at alle har samme muligheter til å komme “opp og frem” hvis de er dyktige. Poenget er at alle i Forsvaret har hatt mulighet til å klatre opp – ikke sideveis – også i Norge. Når det i presentasjoner og offisielle dokumenter henvises til “Den norske modellen” har det ikke vært presisert eller definert hva denne modellen egentlig er. Det er bare antitesen “vi skal ikke bli som britene eller amerikanerne” som har blitt presentert, ikke hvordan denne modellen er ment å fungere i praksis eller gjøres meningsbærende for både offiserer og spesialister. I den norske samfunnsmodellen er det ikke to klasser; de som leder kommando og de som får jobben gjort. OMT er ikke forankret i en norsk modell. Det gjør omorganiseringen krevende.

“Vellykket implementering av OMT forutsetter at virksomhetene evner å være innovative”, står det i langtidsplanen for Forsvarektoren (St. prop. 151 S: 92). Forsvaret er en av de mest tradisjonstunge institusjonene i det norske samfunnet. En institusjon med 17 000 ansatte blir ikke innovativ ved at det fastslås i en stortingsproposisjon. Stortingsvedtak skaper ikke kulturell metamorfose. Premisset for ordningen er at den *forutsetter innovasjon*. Strukturer og kultur for kreativitet, initiativ, fleksibilitet, mangfold og annerledestenkere må ligge til rette for å skape innovasjon. Dette er egenskaper og ferdigheter som ikke har vært dyrket i Hæren og Forsvaret, og der er dermed ikke overraskende at implementering av ordningen møter utfordringer. Når det er sagt, er dette relativt vanlig. All empirisk forskning på organisasjoner er entydig: endring av maktstrukturer fører til motmakt (Sørhaug 2004). Forsvaret er en mangfoldig organisasjon, og kulturelle endringer tar tid.

Den nye langtidsplanen (2016) er budsjettet for utdanningssektoren i Forsvaret kraftig redusert. Det betyr at utdanning og undervisning må kanskje gjøres på nye og mer effektive måter. I dette pilotprosjektet var ressursene svært begrenset, derfor måtte vi gjennomføre studien på en annen måte enn vi ellers ville valgt. Ved å bruke kollokviet som pedagogisk metode og kadettene bacheloroppgaver som kilde til empiriske data, fikk vi langt mer data, inspirasjon og interessante problemstillinger enn vi ville fått ved tradisjonelle litteraturstudier, spørreundersøkelser eller kortvarig feltarbeid.

7.1 Noen røde og grønne tråder

Vi startet vårt oppdrag med å undre oss over hva det var ønskelig at denne studien skulle “oppdage”. Hva vi kunne observere og diskutere som vil ha bæring på fremtiden, og hvordan kunne vi få svar på spørsmål som ingen hadde stilt i utgangspunktet? Denne avslutningen er ikke en konklusjon i tradisjonell forstand – som oppsummerer funn, som kjapt kan leses og erkjennes i noen kulepunkter. Målet er å videreføre vår egen nysgjerrighet, og oppfordre leseren til å sette seg inn i det kadettene selv presenterer, og ikke kun lese vår analyse og fortolkning av deres oppgaver. Vi har ikke søkt å gi et helhetlig bilde av hva kadettene beskrev og diskuterte. Snarere tvert i mot; vi har gjort vårt ytterste for ikke å redusere, generalisere, forenkle dilemma, peke på *best practices* eller formane til hvilke retning OMT bør ta. Vårt mål har vært å gi rom for nettopp kakofoni, mangfold, motsetninger og ferske erfaringer fra troppsnivået. Men, dette er noen trender og tema som ble synlige:

Det sentrale i OMT er den nye strukturelle arbeidsdelingen innenfor den militære profesjonen, som frem til 2016 var tuftet på enhetsbefalsordningen. Delingen har rystet selve grunnmuren i Hæren – det enhetlige “vi”. Denne strukturelle endringen får konsekvenser for hele det militære hierarkiet, men kanskje størst på det taktiske nivået. I troppen skjer viktige sosialiseringprosesser. I praksisfeltet bygges tillit, lojalitet, respekt, samhold, nye ledere og makt.

Kadettene skulle etter endt Krigsskole ut i avdelingene som troppssjefer. Samtlige kadetter tok utgangspunkt i troppssjefen som rolle, funksjon eller posisjon. Dette er det eneste nivået de kjenner – ettersom ingen av dem har jobbet på operasjonelt eller strategisk nivå. Tema som lot seg direkte relatere til livet i troppen var deres fokus. Gjennomgående diskuterte kadettene hvordan de kunne bruke den verktøykassen de hadde, og med det mener vi erfaringer og de teoretiske modellene de hadde lært på Krigsskolen, på den nye virkeligheten. De hadde brukt mye tid og energi på å tilegne seg et godt kart, men kartet passet ikke i det nye terrenget.

Roller som troppssjef har tradisjonelt vært definert som “best blant likemenn” (noen kvinner, men fortsatt flest menn). Hvordan skal unge offiserer kunne lede troppen, når de ikke lengre er best på alt? I morgendagens avdelinger vil nyutdannede troppssjefer møte avdelinger hvor det er troppssersjant som er best på det tekniske og taktiske – offiseren skal bli best på å lede og føre kommando. Men ledelse i Forsvaret er tett sammenvevet med det militære håndverket og praksisene. Det er gjennom å mestre *faget* sjefen bygger tillit, lojalitet, respekt og samhold.

I en tid hvor nye personellkategorier skal skapes og bygges ble velkjente teknikker for teambygging brukt retorisk – klare distinksjoner mellom oss vs. de andre. Historier om offiserer som en upraktisk filosof og sersjant som helten i historiene, var noe kadettene verken kjente seg igjen i eller ønsker å identifisere seg med. Dette forarget, frustrerte og forvirret kadettene. Hvis det nye sersjantkorpset skulle ha *holdninger, kompetanse og handlekraft* som sitt “varemerke” – hva var da igjen til offiserene? Betydde dette at offiserene fra nå av er uten handlekraft, eller kunne virkelig begge personellkategoriene identifisere seg med de samme holdninger og heller se komplementær kompetanse som en styrke? Historiene bidro ikke til å skape *gjensidig* tillit og respekt. Både de skriftlige og muntlige historiene ble fortolket, forhandlet og reforhandlet av de

unge kadettene. Som fremtidige akademikere/offiserer brukte kadettene nettopp akademiske teorier, analytiske grep og tekster som for å skape motmakt.

Kadettene diskuterer hvordan sosial og kulturell kapital ikke nødvendigvis er konvertibel, og dermed kan skape utfordringer med kommando og kontroll, i tillegg til å gjøre tiden som ung troppssjef utrivelig. De viste også hvordan maktbalansen mellom offiserer og spesialister løses forskjellig i ulike avdelinger, fordi lederskap og dermed fordeling av makt og oppgaver alltid er lokalt kontekstualisert. I kadettens tekster kan vi lese hvordan de, til tross for at de er unge og ikke har en lang karriere i enhetsbefalsordningen, har internalisert ideer, teknikker og verdier som er grunnleggende for den gamle ordningen. Tre år på Krigsskolen har nok også vært med på å hardprogrammere hvordan ting skal og bør være. OMT ble begynt innført mens de skrev sine oppgaver, og dette var også en tid hvor det offentlige ordsiftet var høyt. Spesialistene ble solgt inn som krigerne, mens offiserene skulle bli akademikere, administratorer og sitte mest på kontoret og “fiffe”. De unge kadettene hadde helt andre ideer og planer for sin karriere i Forsvaret og kom dermed i forsvarsposisjon. Oppgavene målbærer derfor stor sett hvordan de på best mulig måte skal kunne opprettholde *status quo* og fortsatt være best i felt. En kadett snudde dette riktignok, og interessant nok, på hodet. Hun diskuterte hvordan troppssersjanter kan bruke sin erfaring til å mentorere unge troppssjefer til å bli fremtidige dyktige ledere.

Det kadettene synliggjør i sine oppgaver er at å skape samhold og bli respekterte ledere fordrer nye praksiser og diskurser. Endring av maktstrukturer fører til motmakt. Når det skal gjennomføres store organisatoriske endringer, er det aldri slik at ledelsens initiativer uten motstand implementeres; ledelsens direktiver, visjoner og policyer blir formet i prosessen alt etter som de ansatte applauderer, saboterer, motarbeider eller ignorerer dem (Vike 2013). Så lenge alle i en organisasjon handler i henhold til etablerte praksiser, konfirmeres diskursene. Men det er alltid både muligheter og sannsynligheter for at noen velger ikke å handle slik det er forventet (Neumann 2008). Dette setter diskurser, som for eksempel setter ledelsens legitimitet og kompetanse, under press. I Forsvaret kan det synes som om ledelsen forutsetter at nye policyer, retningslinjer eller modeller for ny struktur vil bli implementert i henhold til skriftlige direktiver. Dette til tross for at all empiri viser at ingen militære organisatoriske transformasjoner, altså endring av maktstrukturer, har noen gang blitt gjennomført uten motmakt, harde forhandlinger, og i de siste årene også offentlige ordsifter i norsk media. Kadettene bruker et bredt tilfang av forskning som diskuterer ulike aspekter og tema innen endring av organisasjonskultur.

Erfaringer fra andre nasjoner og institusjoner har vært utredet, men relativt fraværende i de strategiske dokumentene. Styringsdokumentene for ordningen bærer preg av at “dette må vi finne ut av selv”, mente kadettene. Militærmakt er spesielle institusjoner, men de har også mange generiske trekk. Disse burde vært bedre reflektert i policy-dokumentene. General Mattis skrev det klokkelig i en mail til en av sine oberstløytnanter:

The problem with being too busy to read is that you learn by experience (or by your men's experience), i.e. the hard way. By reading, you learn through others' experiences, generally a better way to do business, especially in our line of work where the consequences of incompetence are so final for young men.

Thanks to my reading, I have never been caught flat-footed by any situation, never at a loss for how any problem has been addressed (successfully or unsuccessfully) before. It doesn't give me all the answers, but it lights what is often a dark path ahead.

*Semper Fi, Mattis*¹¹

Kadettene brukte de strategiske dokumentene som ramme og utgangspunkt for sine tekster, og brukte akademiske teorier for å analysere dem. Flere kadetter brukte dokumentene for å belyse gråsoner, motsetninger og store mangler i styringsdokumentene – så de ikke skulle bli *caught flat-footed* når de tiltrådte som troppssjefer.

Ett viktig mål med OMT er å utvikle personell til å bli dyktige spesialister på taktisk nivå. Dette er forankret i de utfordringer Forsvaret har hatt gjennom mange år med å beholde kjernepersonell. Til tross for at dette er en sentral målsetting, er det overraskende få insentiver på dette feltet. Kadettene beskriver empirisk og diskuterer analytisk at ensidig fokus på økonomisk kompensasjon og karriereløst tilsetning ikke nødvendigvis er det som lokker og motiverer norske ungdommer til å jobbe i Forsvaret. Kadettene beskriver empirisk hvordan en rekke andre ting synes langt mer motiverende for dagens norske ungdom.

Alle kadettene beskriver de sin neste jobb: rollen som troppssjef. Ingen beskriver OMT som en helhetlig personellordning. Dette gjenspeiler det fokus kadettene har hatt på KS. Når OMT er fullt implementert vil nyutdannede kadetter være troppssjefer kun et par år, så skal de videre. Dermed kan det synes viktig at KS endres til å utdanne offiserer som ikke kun skal være taktiske sjef, men tilegner seg et tankegods som gjør dem til gode strateger.

Denne studien, forankret i kadettene diskusjoner og bacheloroppgaver, viser at viljen til endring ikke er overveldende, viljen til å fordele makt er om mulig enda mindre, men evnen til motmakt er blitt stadig bedre. Strategiene gir retningslinjer og direktiver *top-down*, men militære praksiser skapes, endres og formes ofte *bottom-up*. Hvis OMT ikke lykkes på taktisk nivå, vil endringene bli svært utfordrende. Målet med denne rapporten er ikke å skaffe momenter til strid, men å synliggjøre hvor viktig det er for ledere på toppnivå å fange opp hva morgendagens ledere tenker og har å si. Det er disse som skal på vakt og videreutvikle den profesjon de har valgt å bli en del av.

¹¹ <http://www.businessinsider.com/viral-james-mattis-email-reading-marines-2013-5?r=US&IR=T&IR=T>

Referanser

Bang, Henning (1995) *Organisasjonskultur*, TANO: Oslo.

Barth, Fredrik (2008) *Vi Mennesker – fra en antropologs reiser*, Pax Forlag: Oslo.

—— (1969) *Ethnic Groups and Boundaries*, Norwegian University Press: Oslo.

Ben-Ari, Eyal (1998) *Mastering Soldiers: Conflict, Emotion, and the Enemy in an Israeli Military Unit*, Berghahn Books: New York, Oxford.

—— (1989) “Masks and Soldiering: The Israeli Army and the Palestinian Uprising” in *Cultural Anthropology*, Vol. 1 pp. 372–389.

Ben-Ari, Eyal and Edna Levy-Schneider (2000) “Body-building, Character-building, and Nation-building: Gender and Military Service in Israel” in *Studies in Contemporary Judaism* Vol. 16: 171–190.

Billiere, Peter de la (1994) *Looking for Trouble: SAS to Gulf Command – The Autobiography*, Harper Collins Publishers: London.

Blikra, Øivind (2016) *Motivasjon for utdanning ved Krigsskolen – en studie av kadettene motivasjon for utdanning ved Krigsskolen før og etter innføringen av ny militær ordning*, Bacheloroppgave KS.

Bourdieu, Pierre (2000) *Den maskuline dominans*, Pax Forlag A/S: Oslo.

—— (1997) *Outline of a Theory of Practice*, Cambridge University Press: Cambridge.

—— (1995) *Distinksjonen, En sosiologisk kritikk av dømmekraften*, Pax Forlag A/S: Oslo.

—— (1990) *The Logic of Practice*, Polity Press/Blackwell Publishers Ltd: Cambridge.

Builder, Carl H. (1989) *The Mask of War: American Military Styles in Strategy and Analysis*, A RAND Corporation Research Study, Johns Hopkins University Press: Baltimore and London.

Clausewitz, Carl Von (1832/1976) *On War (Oxford World's Classics)*, translated by Michael Howard and Peter Paret, Oxford University Press: Oxford.

Connerton, Paul (1989) *How Societies Remember*, University Press: Cambridge.

Danielsen, Tone (2015) *Making Warriors in the Global Era – An anthropological study of institutional apprenticeship: selection, training, education, and everyday life in the Norwegian Naval Special Operations Commando*, Doctor philos avhandling, Samfunnsvitenskapelig faktult, Universitetet i Oslo: Oslo.

— (2012) *Hos oss sitter kulturen i hjertet' – en antropologisk studie av kultur i Marinejegerkommandoen*, FFI rapport 2012/00516.

Danielsen, Tone og Reidar Skaug (2010) *Hvordan kan Krigsskolen bidra til å utvikle offiseren som sakkyndig i egen profesjon?* KS Fagrapport 2/2010.

Douglas, Mary (1994) *Purity and Danger: An Analysis of Concepts of Pollution and Taboos*, Routledge: London and New York.

— (1986) *How Institutions Think*, Syracuse University Press: New York.

Elvebakke, Annbjørg Margrethe (2016) *Mentoring – Kva kunnskap og ferdigheter treng ein spesialist for å utvikle sosial kompetanse hos undergivne leiarar?* Bacheloroppgave KS.

Eriksen, Thomas Hylland (2014) *Globalizing*, Second Edition, Bloomsbury Academic: London/New York.

Evenstad, Ole Andreas (2016) *Offisersidentitet i Ordning for militært tilsatte*, Bacheloroppgave KS (unntatt offentlighet)

Fasting, Kari og Trond Svela Sand (2011) “Flere kvinner i Forsvaret? En analyse av studier om rekruttering av kvinner og kvinners erfaring i og med Forsvaret”, Delrapport 1, *Rapportserie NIH/F*, 04/2011.

Forsvaret (2016) *Magasin Militærordningen*.

Forsvaret (2015) *Forsvarets verdigrunnlag*.

Forsvaret (2015) *Implementerings- og milepælsplan, Ordning for militært tilsatte*.

Forsvaret (2007, 2014) *Forsvarets fellesoperative doktrine*.

Forsvaret (2012) *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*.

Forsvaret (2006) *Forsvarets pedagogiske grunnsyn*.

Forsvaret (2004) *Forsvarets doktrine for landoperasjoner*.

Forsvarsdepartementet (2016) Stortingsproposisjon 151 S (2015-2016) *Kampkraft og bærekraft, Langtidsplan for forsvarssektoren*.

Forsvarsdepartementet (2015) Stortingsproposisjon 111 LS (2014–2015), *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m (militærordningen)*: Oslo.

Forsvarsdepartementet (2013) “Skal utrede fremtidige personellordninger”, Regjeringen.no (<https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/militart-personell/skal-utrede-fremtidige-personellordninge/id737623/>).

Forsvarsdepartementet (2013) Stortingsmelding nr. 14 (2012–2013) *Kompetanse for en ny tid*.

-
- Foucault**, Michel (1999) *Diskursenes orden* (The order of things), Spartacus: Oslo.
- (1979) *Discipline and Punish: The Birth of the Prison* (translated by Alan Sheridan), Penguin Books: London.
- Garsten**, Christina and Anette Nyquist (2013) *Organisational Anthropology: Doing Ethnography in and among Complex Organisations*, Pluto Press: London.
- Geertz**, Clifford (1988) *Works and Lives, The Anthropologist as Author*, Stanford University Press: Stanford, California.
- (1973) *The Interpretation of Cultures*, Basic Books: New York.
- Glad**, Mathias (2016) *Turnover blant ungt befal i Sambandsbataljonen, Betydningen av tilknytning til organisasjon og lokalsamfunn*, Bacheloroppgave KS.
- Gjørsv**, Endre (2016) *Kulturutvikling – En kvalitativ studie av organisasjonskultur i militærordningen*, Bacheloroppgave KS (unntatt offentlighet).
- Goffman**, Erving (1992) *Vårt rollespill til daglig*, Pax Forlag AS: Oslo.
- Gravem**, Finn (1989) *Undersøkelse om kadettene motivstyrke for å velge KS-utdanning innenfor modellene trinnvis KS-utdanning og gjennomgående KS-utdanning*, Internt notat Krigsskolen.
- Haugen**, Martin (2016) *Ordning for militært tilsatte – Endret maktbalanse?* Bacheloroppgave KS.
- Hernes**, Helge (2002) “Profesjoner og relasjoner” i Nylehn (red.), *De profesjonelle* Universitetsforlaget: Oslo.
- Hosar**, Hans (2014) “Offiserane i Slagstad”, i Messel (red.), *Profesjonshistorier*, Pax: Oslo.
- Hove**, Kjetil (2013) *Forsvarets personellutgifter og personellsammensetning 1994–2012 – En analyse av utviklingen gjennom en periode med omstilling*, FFI-rapport 2013/02228 (unntatt offentlighet).
- Hutchins**, Edwin (1995) *Cognition in the Wild*, Massachusetts Institute of Technology: Massachusetts.
- Hæren** (2015) *Plan for langsiktig implementering av Ordning for militært tilsatte*.
- Hæren** (2015) *Pålegg om å etablere en plangruppe for innføring av Ordning for militært tilsatte i Hæren*.
- Hæren** (2015) *Utdanningsdirektiv i Hæren*
- Hærstaben** (2015) *Ordning for militært tilsatte: Hærens grunnlagsdokument for militærordningen*: Oslo

-
- Høiback**, Harald (2013) *Understanding Military Doctrine: A Multidisciplinary Approach*, Routledge: New York.
- Irgens**, Eirik (2007) Profesjon og organisasjon, Fagbokforlaget: Oslo.
- Jacobsen**, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utgave), Fagbokforlaget: Bergen.
- Jensen**, Are Langaard (2008) *Den militære profesjonsidentitet – en studie av norske Krigsskole kadettens identitetsdanning*, Masteroppgave i pedagogikk, UiO: Oslo.
- Kilcullen**, David (2013) *Out of the Mountain – The Coming Era of the Urban Guerilla*, Hurst & Company: London.
- Klausen**, Arne Martin (1986) *Den norske væremåten*, Cappelen forlag: Oslo.
- Krigsskolen** (2008) *Studiehåndbok*, treårig operativ grunnutdanning, bachelor i militære studier, 2008–2009: Linderud.
- Krigsskolen** (2015) *Konsept for offisersutvikling*: Linderud.
- Krigsskolen** (2016), *Studiehåndbok for bachelor i militære studier – ledelse og landmakt*, 2016–2017: Linderud.
- Lave**, Jean and Etienne Wenger (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press: Cambridge.
- Leer-Salvesen**, Paul (2002) “Profesjonsetiske perspektiver” i Nylehn (red), *De profesjonelle*, Universitetsforlaget: Oslo.
- Maalouf**, Amin (1999) *Identitet som dreper* (In the name of Identity: Violence and the need to belong), Pax Forlag A/S: Oslo.
- Marchand**, Trevor (2008) “Muscles, Morals, and Mind: Craft Apprenticeship and the Formation of Person” in *British Journal of Educational Studies*, Vol. 56, No. 3, pp. 245–271.
- Myge**, Jan Erik (2016) *Ordning for militært tilsatte – en studie i militærordningens påvirkning på Forsvarets ledelsesfilosofi*, Bacheloroppgave KS.
- Neumann**, Iver B. (2008) “Diplomats and Diplomacy: An Anthropological View”, Dissertation in Social Anthropology submitted to the Faculty of Social Science, University of Oslo.
- Nylehn**, Børre (2002) “Kan profesjonelle samarbeide?” i Nylehn (red), *De profesjonelle*, Universitetsforlaget: Oslo.
- Nørgaard**, Kathrine (2010) *Den politiske kriger* (The Political Warrior), Forsvarsakademiet: København.

— (2004) “Tillides teknologi Det militære ethos og viljen til dannelses” (The Confidence Technology: The Military Ethos and the Will to Adapt), PhD avhandling ved Institutt for Antropologi, Københavns Universitetet.

Pálsson, Gisli (1994) “Enskilment at Sea” in *Man* Vol. 29, No. 4, pp. 901–927, Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland.

Rones, Nina (2015) *The Struggle over Military Identity – A Multi-Sited Ethnography on Gender, Fitness and “The Right Attitudes” in the Military Profession/Field*, PhD, Norges idrettshøgskole: Oslo.

Rosland, Kjell (2011) “Hva er motivasjon?” <http://ndla.no/nb/node/85354?fag=52291>.

Rousseau, Denise M, Sitkin, Sim B, Burt, Ronald S and Camerer, Colin, (1998) “Not so different after all: A crossdisciplinary view of trust”, *Academy of management review*, 23(3), 393-404.

Rothstein, Hy (2006) *Afghanistan and the Troubled Future of Unconventional Warfare*, Naval Institute Press: Annapolis, MD.

Schartum-Hansen, Tore (2016) *Ordning for militært tilsatte – en studie om maktallokering som følge av implementeringen av spesialistkorpset*, Bacheloroppgave KS.

Salling Olesen, Henning (2007) “Professional identity, subjectivity and learning: Be(com)ing a general practitioner, i Peter Lang (red), *Using biographical and life history approaches in the study of lifelong learning: European perspectives*: West Linden.

Sinclair, Simon (1997) *Making Doctors: An Institutional Apprenticeship*, Berg: Oxford.

Simons, Anna (2012) How Critical should Critical Thinking Be? Teaching Soldiers in Wartime’ in Albro et al. (Eds), *Anthropologists in the SecurityScape Ethics, Practice, and Professional Identity*, Press Inc. Walnut Creek CA.

— (1997) *The Company they Keep: Life Inside the U.S. Army Special Forces*, The Hearst Corporation: New York.

Skaret, Knut Simen (2006) “Det sitter mellom øra” Kvalitetstrening av små enheter” (It is all in the head – quality training of small units) in *Trening for operasjoner II, Prosjekt BASIC*, Delrapport 2.

Skjeie, Hege og Mari Teigen (2003) *Menn imellom – Mannsdominans og likestillingspolitikk* (Between Men – Male Dominance and Equality Politics), Makt- og demokratiutredningen 1998–2003, Gyldendal Akademisk: Oslo.

Smith, Rupert (2005) *The Utility of Force: The Art of War in the Modern World*, Penguin Books: London.

Smith, Dorothy (2005) *Institutional ethnography, a sociology for people*, Altamira Press: Oxford.

— (1990) *The Conceptual Practices of Power: A Feminist Sociology of Knowledge*, Northeastern University Press, Boston.

Steder, Frank Brundtland (2013) *Militære kvinner – Forsvarets akilleshæl*, Abstrakt forlag AS: Oslo.

Story, Thor (2016) *Videreutvikling av fellesoperativ doktrine tilpasset Ordning for militært tilsatte – En studie om videreutvikling av Forsvarets fellesoperative doktrine burde være praktisk eller kulturelt rettet*, Bacheloroppgave KS.

Sæter, Jørgen (2016) *Troppssjefens troverdighet i Ordning for militært tilsatte – En kvalitativ studie om hvilken kompetanse som i størst grad er tillitsskapende hos troppssjefen*, Bacheloroppgave KS.

Sørhaug, Tian (2004) *Managementalit og autoritetens forvandling. Ledelse i en kunnskapsøkonomi*, Fagbokforlaget AS: Bergen.

— (1996) *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.

Sweeney, Patric, Kurt Dirks, David Sundberg, and Paul Lester (2011) “Trust: The key to leading when lives are on the line”, i Sweeney et al. (red.) *Leadership in dangerous situations, A handbook for the armed forces, emergency services and first responders*, Naval Institute Press: Anapolis.

Updike, John (2012) *Always looking, Essays on art*, Alfred A Knopf: New York.

Vecchio, R P (2003), *Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads*, Human Resources Management Review, 13, 303 – 327.

Vike, Halvard (2013) “The Instrumental Gaze: The Case of Public Sector Reorganisation” in Garsten and Nyquist (Eds), *Organisational Anthropology: Doing Ethnography in and among Complex Organisations*, Pluto Press: London.

Wenger, Etienne (2004) *Praksisfellesskaber. Læring, mening og identitet*, Hans Reitzels Forlag A/S: København.

Winslow, Donna (2010) “Anthropology and Cultural Awareness for the Military”, in Leuprecht (Ed.) *Mission Critical: Smaller Democracies Role in Global Stability Operations*, McGill-Queens University Press: Montreal.

— (1998) “Misplaced Loyalties: The role of Military Culture in the Breakdown of Discipline in Peace Operations”, CRSA/RCSA, 35.3.

Wulff, Helena (2008) “Ethereal Expression: Paradoxes of Ballet as a Global Physical Culture” in *Ethnography* Vol. 9, pp. 518–535, Sage Publications: Los Angeles and London.

— (1998) *Ballet Across Borders: Career and Culture in the World of Dancers*, Berg Oxford International Publishers: Oxford.

About FFI

The Norwegian Defence Research Establishment (FFI) was founded 11th of April 1946. It is organised as an administrative agency subordinate to the Ministry of Defence.

FFI's MISSION

FFI is the prime institution responsible for defence related research in Norway. Its principal mission is to carry out research and development to meet the requirements of the Armed Forces. FFI has the role of chief adviser to the political and military leadership. In particular, the institute shall focus on aspects of the development in science and technology that can influence our security policy or defence planning.

FFI's VISION

FFI turns knowledge and ideas into an efficient defence.

FFI's CHARACTERISTICS

Creative, daring, broad-minded and responsible.

Om FFI

Forsvarets forskningsinstitutt ble etablert 11. april 1946. Instituttet er organisert som et forvaltningsorgan med særskilte fullmakter underlagt Forsvarsdepartementet.

FFIs FORMÅL

Forsvarets forskningsinstitutt er Forsvarets sentrale forskningsinstitusjon og har som formål å drive forskning og utvikling for Forsvarets behov. Videre er FFI rådgiver overfor Forsvarets strategiske ledelse. Spesielt skal instituttet følge opp trekk ved vitenskapelig og militærteknisk utvikling som kan påvirke forutsetningene for sikkerhetspolitikken eller forsvarsplanleggingen.

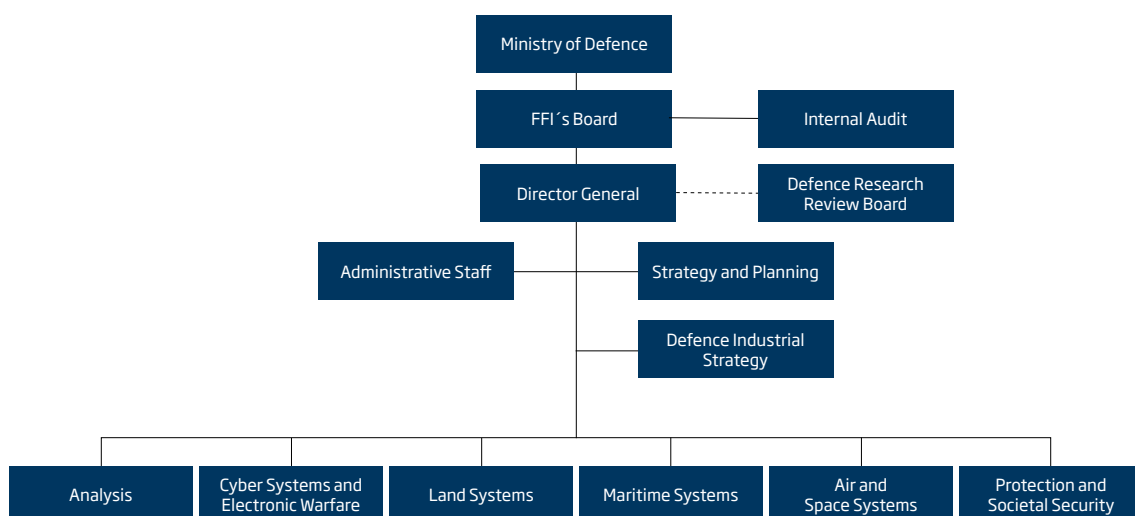
FFIs VISJON

FFI gjør kunnskap og ideer til et effektivt forsvar.

FFIs VERDIER

Skapende, drivende, vidsynt og ansvarlig.

FFI's organisation



Forsvarets forskningsinstitutt
Postboks 25
2027 Kjeller

Besøksadresse:
Instituttveien 20
2007 Kjeller

Telefon: 63 80 70 00
Telefaks: 63 80 71 15
Epost: ffi@ffi.no

Norwegian Defence Research Establishment (FFI)
P.O. Box 25
NO-2027 Kjeller

Office address:
Instituttveien 20
N-2007 Kjeller

Telephone: +47 63 80 70 00
Telefax: +47 63 80 71 15
Email: ffi@ffi.no