



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena

Avdeling for økonomi og ledelsesfag

Verdigrunnlaget – organisasjonskulturens forankring?

Mekanisert Infanterikompani 4 i Telemark Bataljon
har to gjeldende verdigrunnlag.
På hvilken måte gjenspeiles disse i deres kultur?

Morten Algarheim
Heidi Kathrine Ruud
Torunn Rørvik Wilhelmsson

RSA935 Prosjektarbeid med samfunnsvitenskapelig
Årsstudium Organisasjon og ledelse, deltid

2012

Samtykker til utlån hos biblioteket:

JA

NEI

Forord

Vi er 3 studenter ved Høgskolen i Hedmark (HIHM), og går deltidsstudium på årsenheten organisasjon og ledelse. Siste semester av studiet har studentene fått i oppgave å skrive en prosjektoppgave med samfunnsvitenskapelig metode om et relevant emne innenfor faget organisasjon og ledelse.

Flere av oss har tilknytning til Forsvaret. En er ansatt i Telemark Bataljonen (TMBN), og en er gift med feltpresten ved bataljonen. Det var derfor naturlig for oss å velge et emne innenfor organisasjonen Forsvaret. Høsten 2010 var det store oppslag om TMBN i avisene, der det ble satt fokus på deres bruk av norrøne symboler, kamprop og krigermentalitet. På bakgrunn av dette syntes vi det var interessant å ta for seg temaet organisasjonskultur i en avdeling som TMBN. Avdelingen har siden 2008 vært i harde kamper med opprørere nord i Afghanistan, og dette har påvirket avdelingens verdier, kultur og soldatens egenskaper. Norge kan vel ikke lenger sies og bare være “fredsnasjonen” og “fredsmekleren”. Realiteten er at norske styrker i Afghanistan er i krig.

Sigrun Odden har vært vår veileder. Vi ønsker å takke henne for konstruktive og gode tilbakemeldinger helt fra utviklingen av problemstillingen til den ferdige prosjektoppgaven. Vi vil også takke de som har tatt seg tid til å bli intervjuet, samt andre medarbeidere i Forsvaret som har ytret gode synspunkt rundt temaet.

Sammendrag

Høsten 2010 var det store oppslag om TMBN i media, der det ble satt fokus på deres bruk av norrøne symboler, kamprop og krigermentalitet. Det var spesielt avdelingen, mekaniserte infanterikompani 4, (Mek 4), som mediene søkelys rettet seg mot. Media mente å avdekke en kultur som tilsynelatende var sterkt avvikende fra den man så ellers i Forsvaret. Forsvaret hadde et eget verdigrunnlag som Mek 4 og alle andre avdelinger i TMBN, skulle ha et bevisst forhold til. Mek 4 hadde i tillegg til TMBN verdigrunnlag sitt eget verdigrunnlag, som kun gjaldt for denne avdelingen.

Problemstillingen for denne oppgaven er i hvilken grad de to eksisterende verdigrunnlagene gjenspeiles i kulturen i Mek 4. Problemstillingen ble belyst gjennom delproblemstillinger der vi så på likheter og forskjeller mellom de to verdigrunnlagene, hva som karakteriserer kulturen i Mek 4, samt hvorvidt det eksisterer kulturforskjeller mellom offiserer og grenaderer i denne avdelingen.

Gjennom personlige dybdeintervjuer med et strategisk utvalg av soldater og feltpresten fra avdelingen, ble det benyttet en intervjuguide. Intervjuene var åpne for å få muligheten til å få så mye informasjon om temaet som mulig.

Ved å benytte en dokumentanalyse ble de to ulike verdigrunnlagene gjennomgått, samt at kulturen i Mek 4 ble beskrevet gjennom et utvalg av teorier innenfor området *organisasjonskultur*. For å se på i hvilken grad de to verdigrunnlagene gjenspeiles i avdelingens kultur, var det også naturlig å se på hvilke likheter og forskjeller som eventuelt kunne forekomme mellom offiserer og grenaderer.

Den åpenbare forskjellen mellom de to verdigrunnlagene er navnevalget, der det ene henvender seg til «krigern». Det levner ingen tvil om hvem verdigrunnlaget gjelder for. Der TMBN verdigrunnlag trekker frem verdier man anser som viktige å stå inne for, fremhever «Mek 4- krigern» ønskede egenskaper som man mener er viktig i en krigssituasjon. Følelsen av fellesskap står sentralt i «Mek 4- krigern», mens TMBN verdigrunnlag også ser bredt på soldatens arbeid i en større sammenheng enn kun avdelingens.

Kulturen i Mek 4 kan beskrives gjennom grunnleggende antakelser, verdier og atferdsnormer i form av verdigrunnlaget og «Mek 4- krigern». Verdiene som disse omtaler er verdier som

soldatene identifiserer seg med i aller høyeste grad, og som er grunnlaget for rekrutteringen til avdelingen. Ord som samarbeidsvillig, ærekjær, ansvar og kriger, går igjen hos soldatene. Kulturen preges av et sterkt samhold, evne og vilje til å stå på når det behøves, man føler et ansvar for seg og sine medsoldater, og man setter faglig dyktighet og brorskapet høyt.

Det kan virke som om at denne avdelingen med grenaderer og offiserer fungerer godt sammen, at de tenker ganske likt og er en homogen gruppe. De jobber tett sammen, det kan synes som om at selv om man er leder er man en del av «gjengen» og man deler de samme oppfatninger og verdier som trengs for å utføre jobben. Vi fant ingen vesentlige kulturelle forskjeller. Dette kan være en konsekvens av den stadige implementeringen av verdigrunnlaget som blir gjort i Mek 4 og TMBN som helhet.

Å ha et eget verdigrunnlag legger forholdene til rette for å dyrke frem en kultur som er et resultat av sosial tilhørighet. Dette kommer tydelig frem blant soldatene, som trekker frem faglig dyktighet, brorskap og inklusjon for å beskrive sine kollegaer.

Både TMBN verdigrunnlag og «Mek 4- krigern» ser ut til å være styrende for hele avdelingen, både under trening og i kamp. Man selekteres på bakgrunn av begge verdigrunnlagene og får tilbakemeldinger på bakgrunn av verdigrunnlagene. Underveis vil man også kunne luke ut de som ikke har de samme verdier, holdninger og normer som de man ønsker skal ivaretas og dyrkes frem. Soldatene skal kunne stå inne for de handlinger de gjør i ekstreme situasjoner, og de får veiledning til å gjøre de rette handlingene gjennom et verdigrunnlag som gir mening. Det er derfor forståelig at man i en avdeling som Mek 4 har jobbet hardt for å opprette et verdigrunnlag som skal stå sterkt i avdelingen.

Innhold

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Innledning..... | 7 |
| 1.1 | Bakgrunn | 7 |
| 1.2 | Organisasjonsstruktur TMBN..... | 8 |
| 1.3 | Undersøkelsens formål og problemstilling..... | 8 |
| 1.4 | Avgrensninger på problemstillingen | 9 |
| 1.5 | Verdigrunnlag | 9 |
| 1.5.1 | TMBN verdigrunnlag | 9 |
| 1.5.2 | Verdigrunnlag Mek 4 | 11 |
| 1.6 | Fremgangsmåte..... | 13 |
| 2 | Teori | 13 |
| 2.1 | Definisjoner av begrepet organisasjonskultur | 13 |
| 2.2 | Organisasjonskultur | 14 |
| 2.3 | Kulturelt mangfold | 15 |
| 2.4 | Rekruttering og sosialisering | 16 |
| 2.5 | En sterk organisasjonskultur..... | 17 |
| 2.6 | Utvikling av organisasjonskultur..... | 17 |
| 3 | Metode..... | 18 |
| 3.1 | Innledning | 18 |
| 3.2 | Hvilke hensyn bør tas når metoden skal velges..... | 18 |
| 3.3 | Metodevalg | 19 |
| 3.3.1 | Kvalitativ metode | 20 |
| 3.4 | Utarbeidelse av intervjuguide | 21 |
| 3.5 | Valg av respondenter | 22 |
| 3.6 | Gjennomføring av undersøkelsen..... | 23 |
| 3.6.1 | Intervju struktur..... | 24 |
| 3.6.2 | Intervjuet | 24 |
| 3.7 | Styrker og svakheter ved metodevalget..... | 24 |
| 3.8 | Egne refleksjoner | 26 |
| 4 | Analyse og drøfting | 27 |
| 4.1 | Analyse av verdigrunnlagene | 27 |
| 4.1.1 | Soldatenes synspunkter på verdigrunnlagene | 31 |
| 4.2 | Hva karakteriserer kulturen i Mek 4? | 32 |
| 4.2.1 | Kulturelle nivåer..... | 33 |
| 4.2.2 | Utvikling av organisasjonskultur | 37 |
| 4.2.3 | Organisasjonskultur viktig for suksess?..... | 40 |

| | | |
|-----|--|----|
| 4.3 | Hvilke likheter og forskjeller finner man i kulturen mellom offiser og grenader i avdelingen?..... | 41 |
| 5 | Oppsummering og konklusjoner | 45 |
| 6 | Litteratur..... | 47 |
| 7 | Figuroversikt | 47 |
| 8 | Vedleggsoversikt..... | 47 |

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Telemark bataljon (TMBN) er en avdeling til bruk for nasjonal og internasjonal kriseløsning. Avdelingen brukes til alle typer oppdrag, fra høyintensive kriseoperasjoner til støtte i humanitære operasjoner, både hjemme i Norge og i store deler av verden. Bataljonen er kjernen i Hurtig Reaksjonsstyrkene i Hæren.

TMBN ble opprettet i 1994, men har rukket å sette betydelig spor etter seg, som den mest etterspurte og brukte avdeling i Hæren og Forsvaret i nyere tid. TMBN har deltatt i internasjonale operasjoner i Irak, Afghanistan, Kosovo og Bosnia.

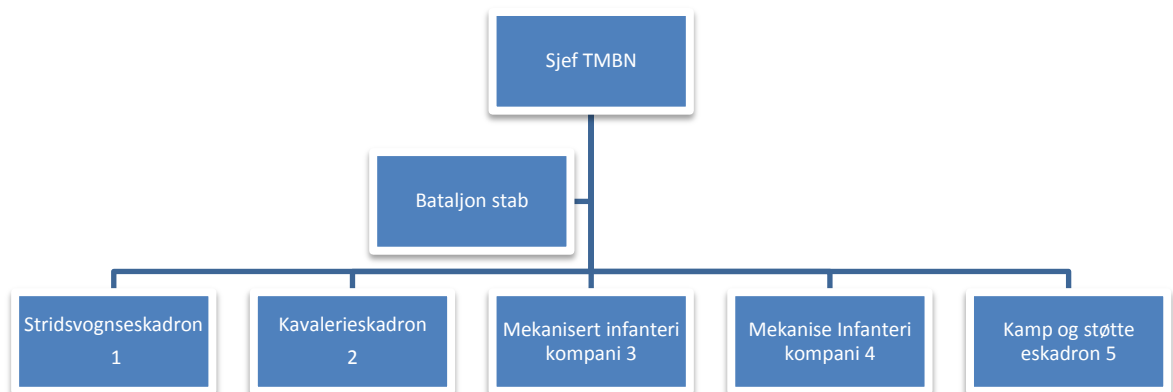
Personellet består av profesjonelle soldater (grenaderer) og befal som tjenestegjør over lang tid, og som besitter unik kompetanse innen sine fagfelt. Grenaderer er midlertidig statstjenestemann og tilsettes på 3-års kontrakt med muligheter med forlengelse av tilsettingsforhold. Grenaderer i TMBN er håndplukkede kvinner og menn fra alle deler av det norske samfunn. Kravene til å tjenestegjøre i avdelingen er gjennomført førstegangstjeneste, klare de fysiske kravene, svømme 200 meter, bestå medisinsk seleksjon for internasjonale operasjoner og kunne få sikkerhetsklarering for informasjon gradert HEMMELIG. Videre må grenaderen ha de riktige holdninger og verdier som samstemmer med TMBN sitt verdigrunnlag (TMBN verdigrunnlag). Ettersom dagens internasjonale operasjoner har endret seg vesentlig fra tidligere fredsoperasjoner, stilles det nå høyere krav til grenaderene og avdelinger som reiser til utlandet enn tidligere.

Høsten 2010 fikk TMBN store overskrifter i norske aviser og mye omtale på nyhetssendingen på TV. Bladet «Alfa» hadde intervjuet flere norske soldater i tjeneste i Afghanistan. Soldatene hadde tilsynelatende kommet med en rekke oppsiktsvekkende uttalelser i bladet, blant annet at «det å krige er bedre en sex» og bruk av kampropet « til Valhall». Videre kom det frem at soldatene hadde brukt symboler som dødninghode og latt seg avbilde med vikinghjelm. Dette førte til en mediestorm rundt Forsvaret og TMBN, som blant annet satte fokus på hvilke verdier, holdninger og kultur de norske militære avdelingene hadde(vedlegg 1).

1.2 Organisasjonsstruktur TMBN

Sjefen for TMBN har det øverste ansvaret for organisasjonen. Bataljon staben utfører stabsfunksjoner gjennom å utforme planer, ordrer, sette opp rutiner, økonomikontroll som underavdelingene skal følge ved trening, øving og utdanning. TMBN består av 450 soldater og offiserer fordelt på 5 avdelinger.

Stridsvogneskadron 1 består av to stridsvogntropper og en eskadronsstab. Hver tropp har fire stridsvogner. De mekaniserte infanterikompani 3 (Mek 3) og 4 (Mek 4) har tilsvarende sammensetning som stridsvogneskadronen, men har stormpanservogner i stede for stridsvogner. Vognene har plass til et fotlag på åtte soldater, i tillegg til en vognbesetning på tre. Kamp og støtteeskadron 5 inneholder bataljonens støtteressurser som sanitet, samband, logistikk og bombekastertropp. Kavalerieskadron 2 er stridsoppklaringsavdeling som har i oppgave å innhente informasjon om fienden til støtte for resten av bataljonen.



Figur 1: Organisasjonsstruktur TMBN

1.3 Undersøkelsens formål og problemstilling

Inntrykket som ble skapt i media høsten 2010 av TMBN, herunder Mek 4, var at det i denne bataljonen hersket en krigerkultur som var sterkt avvikende fra den man fant i resten av forsvaret. På bakgrunn av denne omtalen synes vi det var interessant å se på hvilken kultur, verdier og hvilket verdigrunnlag som faktisk eksisterer og ble fulgt i Mek 4. Ville det vi fant stemme med kulturen som ble fremstilt i media på den tiden? Med denne bakgrunnen ville

man kanskje kunne forvente å finne at mer ekstreme verdier ble fulgt og at en sterkere kultur grodde frem enn det man ellers finner i Forsvaret.

Det finnes per i dag to ulike verdigrunnlag som Mek 4 skal forholde seg til, og dette er TMBN verdigrunnlag som er det overordnede verdigrunnlaget som gjelder for hele TMBN og «Mek 4- krigern» som er betegnelsen på verdigrunnlaget som er spesielt utarbeidet for Mek 4. TMBN verdigrunnlag ble utarbeidet i 2010, mens «Mek 4- krigern» ble utarbeidet med et eldre TMBN verdigrunnlag som mal.

Problemstillingen for denne oppgaven er i hvilken grad de to eksisterende verdigrunnlagene gjenspeiles i kulturen i Mek 4. For å få problemstillingen tilstrekkelig belyst, er det videre nødvendig at vi gjennom ulike delproblemstillinger ser på likheter og forskjeller mellom de to verdigrunnlagene som Mek 4 har, hva som karakteriserer kulturen i Mek 4, samt avdekke hvorvidt det er kulturforskjeller mellom offiserer og grenaderer i denne avdelingen.

1.4 Avgrensninger på problemstillingen

TMBN består av flere ulike avdelinger. Mek 4 var imidlertid den avdelingen i TMBN som fikk mest omtale under mediestormen i 2010. Vi har derfor valgt å konsentrere oss om Mek 4. På grunn av begrenset tid til rådighet valgte vi å benytte en metode, kvalitativ tilnærming, for å belyse vår problemstilling. Dette vil kunne innebære begrensninger i forhold til å kunne gå i dybden på kulturen og den informasjonen vi får av respondentene. Man kunne for eksempel supplert med observasjon av organisasjonen og bataljonen, for ytterligere å kunne gå i dybden på kulturen.

1.5 Verdigrunnlag

Verdigrunnlaget er bataljonens grunnfjell, og det skal kvalitetssikre soldaten som individ og avdelingen i alle aspekter ved deres virke. Avdelingen blir stadig prøvd på verdier og holdninger når de løser oppdrag på vegne av nasjonen. Verdigrunnlaget skal gjennomsyre all virksomhet, synliggjøres i avdelingens oppdragsløsning nå og i fremtiden.

1.5.1 TMBN verdigrunnlag

TMBN verdigrunnlag er det verdigrunnlaget som gjelder for hele TMBN. Dette ble utarbeidet i 2011 (vedlegg 2). Hovedpunkter i dette er at grenaderer og befal skal verdsette respekt – ansvar – mot – disiplin gjennom å være lojal, selvstendig, robust og omsorgsfull.

TMBN verdigrunnlag er beskrevet slik:

Respekt

Jeg skal vise respekt for mine medmennesker fordi alle mennesker har en iboende verdi, uavhengig av kjønn, etnisitet, kultur og religion. Jeg skal behandle andre - fienden, allierte og egne - slik jeg selv ønsker å bli behandlet. Jeg skal respektere effekten av den makten jeg forvalter.

Ansvar

Jeg har ansvar for meg selv og mine kolleger, avdelingen, oppdraget, samt maktmidlene og materiellet jeg råder over. Ansvar er ikke bare noe jeg har, men noe jeg gjør - ansvar innebærer handling. Ansvar betyr at jeg har fått tillit til å handle på vegne av andre.

Mot

Jeg har et yrke som kan innebære stor fare. Selv når jeg er redd skal jeg ha mot til, om nødvendig, å sette mitt eget liv til side. Jeg skal ha mot til å gjøre det som er rett, avstå fra det som er galt, og si ifra når jeg ser urett. Jeg skal ha mot til å ta liv når det kreves, og til å holde igjen når situasjonen tilsier det.

Disiplin

Jeg skal leve opp til avdelingens felles standarder ved å opptre korrekt i alle situasjoner. Forutsetningen for at utøvelse av vold er legitim, er at de som utøver den er under lovlig kommando. Derfor er disiplin plattformen mitt soldatyrke utøves på. Jeg skal adlyde de lovlige ordre som blir gitt. Betrodd myndighet og våpenmakt skal jeg aldri benytte utover det krigens folkerett tillater og situasjonen krever. Dette er ekstra vanskelig når jeg er i ekstreme situasjoner. Derfor er selvdisciplin den høyeste form for disiplin.

Lojal

Jeg er en del av en avdeling. Denne avdelingen handler ikke på egne vegne, men på vegne av nasjonen. Derfor er det viktig at min lojalitet er forankret i nasjonens og avdelingens verdier. Min lojalitet går til undergitte, sideordnede og overordnede, uten hensyn til egne behov og ytre påkjenninger. Samtidig skal min lojalitet ikke være så blind at jeg ikke har mot til å være kritisk eller veilede andre.

Selvstendig

Selv om jeg er under kommando, har jeg likevel et selvstendig ansvar i avdelingen. Også de gangene jeg ikke har fått en direkte ordre, skal jeg ta initiativ, aktivt søke nye arbeidsoppgaver og gjøre selvstendige valg. I mitt daglige virke skal jeg søke økt helhetsforståelse og selvinnsikt og gripe de mulighetene jeg får til å bli bedre.

Robust

Krig stiller store krav til meg. Derfor vektlegger jeg det å være hardfør, både fysisk og mentalt. Jeg må tåle motgang og være utholdende. Dette skal jeg styrke gjennom krevende og realistisk øving. Jeg skal ha vilje til å fullføre trening og oppdrag, og vilje til å vinne. I kjedsomhet, motgang og fare skal jeg ha viljestyrke nok til ikke å gi opp.

Omsorgsfull

Å vise omsorg er å bry seg i positiv forstand. Jeg skal vise omsorg for mine medsoldater, andre, egne og fienden. Jeg støtter alltid mine kollegaer, selv når jeg ikke kan støtte deres handlinger. Jeg skal stille krav til meg selv og mine medsoldater. Samtidig skal jeg ivareta meg selv og dem jeg har rundt meg. Slik kan jeg fremme utvikling og ivareta menneskeverdet.

1.5.2 Verdigrunnlag Mek 4

Mek 4 har et eget verdigrunnlag i sin avdeling; «Mek 4- krigern». Dette skal gjennomsyre all virksomhet i kompaniet og er grunnlaget for kulturen i avdelingen. «Mek 4- krigern» er beskrevet slik:

Krigger

Mek 4 krigeren er et begrep vi nytter om hvilke egenskaper vi ønsker å dyrke hos alle soldater fra kompanisjef til grenaderer i Mek 4 som en del av krigerkultur. Disse egenskaper skal fokuseres på under seleksjon, utdanning, trening og øving. Egenskapene måler hver enkelt soldat sine prestasjoner og personlig utvikling. Således er det disse egenskapene sammen med dine ferdigheter som avgjør hvorvidt dine kollegaer har tillit til at du vil bidra til at vi vinner hver eneste trefning på stridsfeltet og være det sikkerhetspolitiske verktøyet våre politikere ønsker.

Aggressiv

Som Mek 4 kriger, skal du være maksimalt aggressiv og besluttsom når situasjonen krever dette. Du skal gjøre alt i din makt for å bekjempe din motstander og løse oppdraget innenfor gjeldene regler og verdier. Dette vil du kun oppnå ved å bruke rå besluttsomhet i situasjoner hvor usikkerhet og kaos råder. Man skal aldri akseptere å tape.

Selvstendig

Som Mek 4 kriger, må du selv se hva som må gjøres for at du og avdelingen skal nå sine mål, selv når dette ikke er tydelig. Helhetsforståelse og initiativ er derfor personlige egenskaper som er avgjørende for at du skal gi dine overordnede muligheten til å tenke fremover. Man skal aktivt søke nye oppgaver og ta ansvar.

Modig

Som Mek 4 kriger, skal du ha mot til å gjennomføre det som situasjonen krever av deg for at vi skal nå våre mål og gjøre det som er rett. Dette gjelder særdeles i kamp, men også i andre situasjoner som krever at noen våger å ta ansvar og gjøre det ubehagelige.

Ærekjær

Som Mek 4 kriger, skal du være stolt av å tilhøre TMBN og Mek 4. Du skal sette din ære i å bli best mulig og løse oppgaver grundig, riktig og nøye. Optimale løsninger og resultater skal alltid søkes og enhver mulighet til å forbedre seg selv og avdelingen skal utnyttes.

Samarbeidsvillig

Som Mek 4 kriger, skal du være samarbeidsvillig, støttende og inkluderende med dine medsoldater, overordnede, sivile og samarbeidspartnere. Mek 4 krigeren skal i tillegg være inkluderende mot de avdelingene som støtter oss under oppdragsløsning. Vi skryter aldri av oss selv og snakker aldri nedsettende om andre.

Hardfør

Som Mek 4 kriger, skal du være robust og hardfør, og kunne prestere ditt beste over tid under harde feltforhold og utfordrende omstendigheter. Klimatiske forhold skal ikke begrense deg. Aldri skal du sinke eller være til hinder for avdelingens oppdragsløsning. Du klager ikke eller

tar bekvemmelighetshensyn. Lettvinte løsninger velges ikke og du gjør alltid det som er riktig

1.6 Fremgangsmåte

Problemstillingen er styrende for valg av teori. For å svare på problemstillingen har vi gjennomført en kvalitativ intervjuundersøkelse med 8 individuelle intervjuer. Vi har foretatt et strategisk utvalg av respondenter for å besvare problemstillingen. Dette er en relativt krevende metode, der man får tilgang til store mengder data som skal bearbeides i etterkant. Vi har i tillegg tatt for oss noen teorier innenfor organisasjonskultur. Ut fra datamaterialet vi har fått fra intervjuene vil vi med relevant teori analysere materialet, gjennom å besvare problemstillingen ut fra et faglig perspektiv.

2 Teori

I denne delen vil vi ta for oss de områdene av teorien vi mener er relevante for prosjektet og samle informasjon som har betydning for problemstillingen vår. Problemstillingen er som tidligere nevnt styrende for valg av teori.

Hovedfokuset i denne oppgaven er organisasjonskultur. Derfor vil det være naturlig å knytte resultatene opp mot ulike teorier og begreper fra organisasjonskulturen. Flere studier framhever kulturen i organisasjon som en suksessfaktor. Adferden hos medlemmene i organisasjoner vil kunne påvirkes av kulturen. Ved å standardisere normer og verdier fører det ofte til bedre samarbeid og koordinering. Organisasjonskulturen kan også være med på å bidra til sterkere tilhørighet og fellesskap. Det har også kommet frem i studier at desto sterkere kulturen er, jo større er tillitsforholdet mellom leder og ansatte, og mellom ansatte i ulike avdelinger. Sosialt fellesskap og identitet er gjerne en positiv virkning av en sterk organisasjonskultur. Dette vil igjen kunne føre til at medlemmene i organisasjonen blir motivert til å yte sitt beste.

2.1 Definisjoner av begrepet organisasjonskultur

Organisasjonskultur er definert på mange ulike måter. Man finner imidlertid noen fellestrekk i form av at de har et fokus på opplevelser, tanker og meninger som igjen er felles for flere personer i ett og samme miljø.

Edgar Scheins definisjon av organisasjonskultur er at «Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at den blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.» (Jacobsen og Torsvik, 2010)

Henning Bang definerer organisasjonskultur som;

«...de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene» (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

2.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur kan beskrives som et mønster av grunnleggende antakelser som over tid har fungert godt nok til at medlemmene tar disse for gitt og sees på som riktige, og igjen blir lært videre til nye medlemmer.

Det finnes tre ulike nivåer av organisasjonskultur (Jacobsen og Thorsvik, 2010):

- 1) Grunnleggende antakelser er det organisasjonsmedlemmene tar for gitt og betrakter som sant. Disse kan være vanskelige å endre på og avdekke. Meninger om noe som gjennom felles tolkning i sosiale grupper nedfeller seg som riktig, som ikke er diskutabile, og som derfor er vanskelig å utfordre. Det er vanskelig å identifisere innholdet i de grunnleggende antakelser.

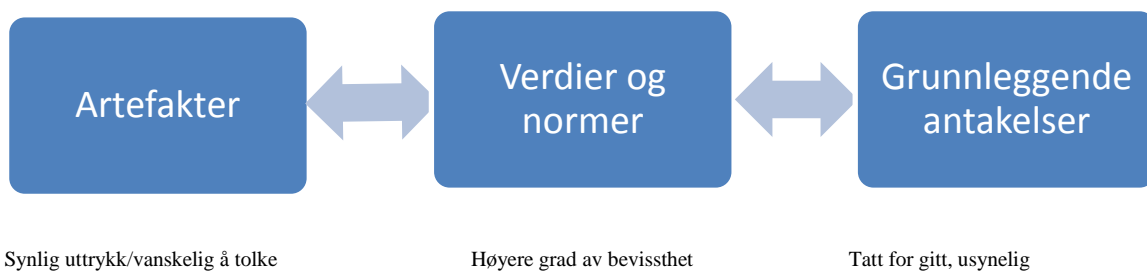
Edgar Schein bruker sju dimensjoner for å skille ulike kulturer fra hverandre:

- I. Hvordan forholdet mellom organisasjon og omgivelser oppfattes
- II. Hvilket syn man har på menneskets handlinger
- III. Hvordan organisasjonen kommer frem til sannheten
- IV. Hvordan organisasjonen betrakter tid
- V. Hvilken antakelse man har om menneskelig natur
- VI. Hvilket syn man har på relasjoner mellom mennesker
- VII. Hvilket syn man har på konflikt

- 2) Verdier og atferds normer utgjør kulturens andre nivå. De grunnleggende antakelser blir reflektert gjennom dette nivået. Begrepet verdi sier noe om hva som er ønskelig og godt, noe som verdsettes og som man er opptatt av å ivareta og fremme. Organisasjonen formidler verdier de mener er bra, men det kan ofte være tett sammenheng mellom verdiene man uttrykker som person, og grunnleggende antakelser man har.

Normene er uskrevne regler som angir hva som er passende å gjøre i ulike sosiale sammenhenger. Normene kan variere mellom ulike organisasjoner om hvilke regler ansatte forventes å følge. Flere av disse reglene kan være knyttet til nasjonal kultur og lovgivning og kan derfor bli felles for flere organisasjoner.

- 3) Artefakter kan være uttrykk for kultur som kan observeres. Eksempel på dette er språk, tekst, fysiske gjenstander og atferd. Artefakter uttrykker de grunnleggende antakelser, verdier og normer. Eksempel på dette er når en fysisk gjenstand blir formidlet. Gjenstanden gir mye informasjon og må derfor tolkes. Dette gjør at personer kan tolke budskapet ulikt. Artefakter kan deles i tre hovedgrupper:
- I. Artefakter kan være det menneske sier
 - II. Menneskers atferd kan også være artefakter
 - III. Artefakter kan være fysiske gjenstander



Figur 2: Kulturelle nivåer

2.3 Kulturelt mangfold

Organisasjoner er preget av kulturelt mangfold og hvor det gjerne kan oppstå ulike subkulturer. Dette er i rammen av den store kulturen. Dette kan være avdelinger med egne kjerneverdier. Det er vanlig at subkulturen i organisasjonen kan reflekteres gjennom

organisasjonsstrukturens inndeling i avdelinger, mellom ulike profesjonskulturer der normer og verdier er bundet opp til en spesiell utdanningsgruppe, eller mellom ulike aldre. Andre kjente subkulturer som forekommer er ulike kjønnskulturer, der menn og kvinner har ulike verdier og normer. Problemer oppstår når en subkultur representerer en motkultur som utfordrer den dominerende kulturen i organisasjonen. Dersom en avdeling har en subkultur kan denne være med på slutte sterkere opp om organisasjonens mål og visjoner enn flertallet i organisasjonen gjør, fordi man føler seg sterkere knyttet til organisasjonen. Innenfor en og samme organisasjon kan man derfor finne store kulturforskjeller mellom avdelinger og hierarkiske nivåer.

2.4 Rekruttering og sosialisering

Rekruttering til organisasjonen er vesentlig. Alle organisasjoner ønsker individer som har de riktige egenskaper, ferdigheter og sosiale evner som er ønskelig eller er krav i organisasjonen for å få jobb. Dette har innvirkning på utviklingen av en sterk fellesskapelig kultur. Her vil også lik utdanning og bakgrunn kunne spille inn på kulturen. For å holde kulturen ved like og i live er det viktig å skaffe mennesker som naturlig passer inn i kulturen.

Sosialisering er et sentralt begrep, der medarbeidere tilpasser seg organisasjonens normer, verdier og antakelser. Man ønsker å sosialisere ansatte slik at de blir integrert i organisasjonen. Ansatte lærer hvordan man skal opptre for å bli akseptert og anerkjent som medlem i avdelingen. Gjennom denne prosessen danner de ansatte seg sosialt identitet. Når organisasjonen klarer å skape en felles kultur, innebærer det at ansatte forstår helheten i organisasjonen.

Seks forhold er antatt å øke sannsynligheten for sosialisering og utvikling av organisasjonsidentitet (Jacobsen og Thorsvik, 2010):

- 1) En formell strategi der alle nyansatte i organisasjonen samles og gjennomgår et felles opplæringsprogram.
- 2) I en viss periode skilles nyansatte fra den regulære organisasjonen og dermed fra de mer erfarne ansatte.
- 3) En sekvensiell tilnærming der det er planlagt klare faser den enkelte nyansatte skal gå igjennom i løpet av en sosialiseringsperiode.
- 4) En bestemt rekkefølge for hva den nyansatte skal lære i sosialiseringsperioden.

- 5) Et formelt opplegg der den nyansatte får en rollemodell i form av en erfaren ansatt som står for opplæringen i sosialiseringperioden.
- 6) En tilnærming i sosialiseringprosessen som tar hensyn til personligheten til den ansatte, ved at sosialiseringen bygger på – og ikke forsøker å bryte med – personens særegne trekk.

2.5 En sterk organisasjonskultur

Kulturen kan være hensiktsmessig eller ikke i forhold til en målsetting. Det vil i denne sammenhengen være naturlig å snakke om «funksjonelle» og «dysfunksjonelle» kulturer fremfor «gode» eller «dårlige» kulturer (Bang, 2000). Det presiseres videre at man bør skille mellom kulturens styrke og dens innhold når vi skal avgjøre hvorvidt en kultur er gunstig for en organisasjon. En sterk kultur kan sikre stor lojalitet og oppslutning om visse verdier og antakelser blant organisasjonens medlemmer, og den kan sørge for at medlemmene i størst mulig grad «trekker lasset i samme retning». Det er imidlertid til liten hjelp dersom det trekkes i gal retning.

Fenomenet gruppetenking er først beskrevet av Janis (Bang, 2000). Fenomenet kan oppstå i en gruppe med for sterk og tett kultur. Gruppetenkning er «den måten å tenke på som mennesker i en tett gruppe bruker når behovet for å oppnå enighet blir så dominerende at det overkjører realistiske vurderinger av alternative handlingsmåter». Symptomene på gruppetenkning kan oppstå når medlemmer av en stor gruppe motiveres til ukritisk å akseptere sine ledes eller kollegers ideer, verdiger og forslag. Atmosfæren er preget av en sterk «vi- følelse».

Fordelen med en sterk og tett kultur er imidlertid at medlemmene kjenner hvilke verdier, preferanser, oppfatninger og virkelighetsoppfatninger som er gjeldende i organisasjonen, og at de på bakgrunn av dette handler ut fra et «felles kart» i terrenget. Medlemmene vet hva som forventes av dem og hva som skal prioriteres.

2.6 Utvikling av organisasjonskultur

Et viktig forhold som påvirker utvikling av organisasjonskulturen er den nasjonale kultur i landet hvor organisasjonen virker. Kulturen er preget av landet det er lokalisert i og fungerer innenfor. Eksempel på hensyn kulturen må ta er makt og sosiale ulikheter, relasjoner mellom individ og grupper. Andre viktige forhold er hvordan lederen påvirker kulturen i organisasjonen gjennom å utvikle kjerneverdier som sier noe om organisasjonens verdier og

formål. Eksempler på hvordan lederen kan påvirke organisasjonskulturen, er å ta i bruk riter og seremonier, språk, sosialisering og symbolsk og verdibasert ledelse.

3 Metode

3.1 Innledning

Mange studier fremhever kultur som en suksessfaktor for ulike organisasjoner og bedrifter. Det kan imidlertid være en utfordring å definere kultur. Dersom man skal klare å karakterisere kulturen i TMBN, er det avgjørende at man i forkant av undersøkelsen har klart for seg hva man legger i begrepet kultur. Her har vi som nevnt tidligere benyttet blant annet Edgar Scheins definisjon omtalt i Jacobsen og Thorsvik (2010), der kulturen er et mønster av grunnleggende antakelser som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og lært bort til nye medlemmer som den rette måte å tenke og handle på. Metodevalget vil ha stor betydning for hvordan organisasjonskulturen skal fanges opp.

I dette kapittelet drøftes det hvilke metoder som er mest egnet til å belyse valgte problemstilling, samt en fremstilling av hvilke vurderinger som ble gjort før selve gjennomføringen av undersøkelsen.

Det vil også i dette kapittelet redegjøres for valg av respondenter, utarbeidelsen av spørreskjemaet, hvordan selve undersøkelsen ble gjennomført og hvordan dataanalysen ble utført.

Undersøkelsens representativitet, gyldighet og pålitelighet skal drøftes, der det avslutningsvis reflekteres rundt vår tilnærming/bakgrunn og holdninger som eventuelt har kunnet påvirket denne undersøkelsen.

3.2 Hvilke hensyn bør tas når metoden skal velges

Det kan være flere strategier som egner seg til å få tak på virkeligheten. På forhånd har vi enkelte forventninger om hvordan kulturen i Mek 4 er. Forventninger i form av at det i denne bataljonen hersker en krigerkultur som er avvikende fra den man finner i resten av forsvaret. En forventning om en mer «ekstrem» kultur. Vi har samlet inn data for å se om våre forventninger stemmer overens med virkeligheten. Det kan imidlertid være at man som følge av de forventningene man har på forhånd vil kunne begrense hvilken informasjon man får tilgang til. Utgangspunktet for undersøkelsen er jo det man anser som relevant. Ved en

deduktiv tilnærming har man flere hypoteser man ønsker å teste ut, og ikke nødvendigvis forventninger slik vi hadde. Vår tilnærming er derfor ikke en typisk deduktiv tilnærming. Dette er i motsetning til en **induktiv** tilnærming, der man ikke har noen hypoteser på forhånd, og en åpen tilnærming til informasjonen man henter inn. Vår undersøkelse har en relativt åpen tilnærming, da vi ikke skal teste ut en hypotese til tross våre forventninger i forkant av undersøkelsen. Med problemstillingen vår ønsker vi å se i hvilken grad verdigrunnlagene reflekteres i kulturen, ikke at «Mek 4 krigeren» er det verdigrunnlaget som egentlig reflekteres i kulturen.

I vår undersøkelse har vi valgt å benytte et beskrivende design, og ikke et kausalt (forklarende design). Vi er ikke ute etter å finne forklaringer på organisasjonskulturen i Mek 4 eller hvorfor den har oppstått. Dersom vi skulle valgt denne tilnærmingen måtte vi også valgt å se på andre faktorer enn selve verdigrunnlag og organisasjonskulturen som helhet. Det vi ønsker, er å se på den kulturen som faktisk foreligger og det eller de verdigrunnlagene som avdelingen benytter per i dag. Det er derfor mest hensiktsmessig å benytte et beskrivende design, der vi forsøker å forklare det vi ser uten å trekke konklusjoner om hvorfor det er nettopp slik.

3.3 Metodevalg

Når man skal foreta undersøkelser må man ta stilling til hvilken metode man skal benytte. Både kvalitative og kvantitative metoder kan gi riktig og viktig informasjon, men vil naturlig nok være av ulik type og innhold (Jacobsen, 2010).

For å belyse problemstillingen «i hvilken grad verdigrunnlaget reflekteres i organisasjonens kultur» har vi valgt en kvalitativ tilnærming. Ved å benytte kvalitativ metode kan vi i større grad gå i dybden hos den enkelte respondent og samtidig få et grundig datamateriale fra færre individer. En kvalitativ tilnærming er i utgangspunktet en induktiv og åpen metode. Her forsøker man å legge så få føringer som mulig på den informasjonen som samles inn, man går «fra empiri til teori».

I motsetning til kvalitativ metode har den kvantitative metoden et grunnleggende utgangspunkt om at den sosiale virkeligheten kan måles ved hjelp av metoder og instrumenter som kan gi oss informasjon i form av tall (Jacobsen, 2010). Forutsetningen for en kvantitativ tilnærming er at man har oversiktlige variabler og verdier som kan tilordnes et tall. Denne

tilnærmingen legger sterke føringer på hvilken informasjon respondenten gir fra seg. Dette er imidlertid ikke ønskelig for å fange opp organisasjonskultur, da kulturen ofte kan være av uformell karakter og vanskelig å kategorisere på samme måte.

I vår oppgave ønsker vi også å få frem hvorvidt den eksisterende kulturen i Mek 4 avviker fra TMBN verdigrunnlag. Det vil derfor være lite heldig at vi som intervjuer skal definere hva det er interessant å få vite noe om (variabler), og hvilke svaralternativer som er relevante (verdier) når man snakke om en kultur som ofte kan være uttalt.

Når man skal se på et fenomen som organisasjonskultur, vil man i større grad kunne fange opp ulike nyanser, dersom man velger kvalitativ metode. Dette vil imidlertid avhenge av utvalget av respondenter, samt informasjonen som fremkommer under undersøkelsen.

Det kan imidlertid være utfordrende å kartlegge organisasjonskultur, da denne kan være vanskelig å måle ved hjelp av tall. Vi har derfor valgt en kvalitativ tilnærming for best å kunne beskrive organisasjonskulturen i Mek 4.

3.3.1 Kvalitativ metode

Forenklet kan man si at i kvalitativ metode opererer man med synspunkter. Synspunkter er formidlet i hovedsak via språk og handlinger. Det er først etter at informasjonen er samlet inn, at den blir strukturert, satt i kategorier og delt opp i variabler som blir forbundet med hverandre. Ut fra dette dannes så teoriene. I dette tilfellet får man informasjon som er meget relevant for den som blir spurt, snakket med eller observert. Ved å benytte denne metoden ønsker man å få en virkelig forståelse av sosiale fenomener ved å få tak i hvordan mennesker tolker den sosiale virkeligheten. Det er med denne metoden ønskelig å få frem alle de variasjoner og nyanser som ligger i ulike fortolkninger. Tema og resultat av samtalene formes gjerne underveis i intervjuene. En vil derfor kunne få mer og varierende type informasjon gjennom kvalitative undersøkelser, enn kvantitative, der man på forhånd har definert klart hva man ønsker å få informasjon om.

Kvalitativ metode innebærer at man undersøker et mindre utvalg. Metoden åpner for bruk av flere ulike metoder, slik som intervju (individuellt og åpent eller gruppe), observasjon og analyse av tekst, dokumenter og andre visuelle medier. Individuellt intervju vil omtales mer i detalj i det følgende.

3.3.1.1 Dybdeintervju

Som kvalitativ metode har vi valgt det åpne individuelle intervjuet. Dette er en relativt tidkrevende metode, der man kan få tilgang til store mengder data som skal bearbeides i etterkant. Intervjuene ble utført ansikt-til-ansikt av 2 personer, der respondentens svar og refleksjoner ble skrevet ned fortløpende. Når man intervjuer ansikt-til-ansikt vil man kunne fange opp nyanser som ikke nødvendigvis ville blitt lagt merke til på for eksempel telefon eller over internett, og vil i tillegg kunne unngå utfordringer knyttet til både validitet og reliabilitet (Jacobsen, 2010).

Vi valgte personlig intervju fordi metoden er godt egnet for å få frem hva det enkelte individ sier. Med en problemstilling som skal få frem den egne kulturen i avdelingen, er dette av betydning. Den enkelte respondents holdninger og oppfatninger kommer tydelig frem. Man vil imidlertid ikke kunne påberope seg å få tak i hva en gruppe mener om et fenomen som helhet (representativiteten er dårlig). Det vil i tillegg til informasjonen som samles inn være mulig å fange opp ikke-verbal kommunikasjon som kroppsspråk, tonefall, engasjement og sjargong. Dette var også avgjørende for hvorfor vi valgte personlige dybdeintervjuer fremfor anonyme spørreskjemaer.

Valg av datainnsamlingsmetode får alltid konsekvenser for resultatene i en undersøkelse. Man bør derfor være ekstra bevisst på hvilke valg man tar og hvordan disse kan påvirke resultatet. Dette kan belyses gjennom hvordan det for eksempel ser ut til at personer har lettere for å snakke om følsomme tema ansikt-til-ansikt-intervjuer enn over telefon eller internett. Ved samtaler over telefon vil man kunne gå glipp av viktige nyanser som man ellers kan oppnå ved å observere intervjuobjektet.

3.4 Utarbeidelse av intervjuguide

De aller fleste kulturstudier anvender en eller annen form for intervju under datainnsamlingen. Det vanligste har vært å velge halvstruktureerte intervjuer med åpne svaralternativer (Bang, 2000). Dette kan egne seg godt for studiet av oppfatninger, holdninger og motiver, og når man ønsker å finne ut av hvordan mennesker konseptualiserer eller hva slags terminologi de bruker. Før vi utarbeidet intervjuguiden gikk vi igjennom ulike områder vi ønsket å få svar på gjennom intervjuene. Oppgaven dreier seg om organisasjonskultur, og det var derfor av betydning å få respondentene til å uttale seg om nettopp dette. Gjennom å stille spørsmål om deres verdigrunnlag på avdelingen, hvordan de vil beskrive sine kollegaer, og hvilke verdier og holdninger de har, ønsket vi å få en åpen og bred tilnærming til fenomenet

organisasjonskultur. Vi utarbeidet til sammen 3 ulike intervjuguider; en for grenaderene, en for offiserene og en for feltpresten (vedlegg 3, 4 og 5). Det var naturlig at flere av spørsmålene som ble stilt, ble stilt til alle. Spørsmålet om hva bakgrunnen var for at det ble utarbeidet et nytt verdigrunnlag ble kun stilt til feltpresten, offiserene og tidligere avdelingssjef, ikke til grenaderene. Dette fordi vi antok at grenaderene ikke visste noe om bakgrunnen. Feltpresten fikk i tillegg egne spørsmål utover de som ble stilt til alle. Dette fordi han har vært med i prosessen rundt utarbeidelsen av både «Mek 4- krigern» og TMBN verdigrunnlag.

For å unngå å lede respondentene i svarene de ga, tenkte vi nøye igjennom i hvilken rekkefølge vi ønsket å stille spørsmålene. Spørsmålene ble mer detaljerte mot slutten av intervjuet. Der respondentene skulle ta stilling til 4 verdier de identifiserte seg med og ikke, var dette lagt til begynnelsen av intervjuet. Årsaken til det var at “verdi-ordene” var nært knyttet til begrepene organisasjonskultur, verdier og holdninger, som vi ønsket å se mer på mot slutten av intervjuet.

3.5 Valg av respondenter

Når man foretar et utvalg må man være klar over at undersøkelsen man foretar er et utsnitt av tema og variabler, kontekst, tid og personer og hendelser (Jacobsen, 2010). Utvalget av tema, variabler og kontekst blir foretatt i arbeidet med problemstillingen. På bakgrunn av dette valget vil undersøkelsen kun ha gyldighet for de temaene man ønsker å undersøke.

Resultatene som kommer frem vil kun være gyldige for den perioden undersøkelsen tar for seg. I tillegg vil utvalg av enheter ha stor betydning for undersøkelsens pålitelighet og troverdighet. De enhetene man velger ut vil i større eller mindre grad være representative for det fenomenet man ønsker å undersøke. Man bør derfor være oppmerksomme på hvilke personer som velges ut. I vår undersøkelse har vi valgt å benytte kvalitative metoder fordi metoden ikke har som siktemål å si noe om det generelle og typiske, men om det unike og spesielle. Man kan anta at kulturen i Mek 4 er unik på bakgrunn av fremkomne opplysninger. Vi velger her å benytte begrepet respondent, da de vi har snakket med selv representerer gruppen vi undersøker.

Som skrevet innledningsvis består TMBN av 5 avdelinger, der Mek 4 utgjør en av disse. Hver avdeling ledes av en avdelingssjef. En avdeling har flere offiserer med lederansvar for grenaderene.

I forkant av undersøkelsen har vi foretatt et strategisk utvalg av respondenter for å forsøke å besvare problemstillingen best mulig.

Følgende utvelgelseskriterier er benyttet:

- Personer med både lang erfaring og uten erfaring (grenaderer uten lederfunksjon)
- Offiserer med lang fartstid og påvirkningskraft (offiserer med lederansvar)
- 1 representant som satt i gruppen som utarbeidet TMBN verdigrunnlag (tilknyttet staben), her feltpresten

Prosjektet med tilhørende prosjektbeskrivelse ble formelt godkjent av avdelingssjef for TMBN, og en vilkårlig tropp ble valgt ut. En offiser (som for øvrig ikke selv var med i undersøkelsen) rekrutterte frivillige respondenter til prosjektet.

Utvalget vårt bestod av tilsammen 4 grenaderer (representerer laveste nivå uten lederfunksjon), 2 offiserer med lederansvar, 1 avdelingssjef og 1 feltprest (satt i gruppen som utarbeidet det nye verdigrunnlaget).

3.6 Gjennomføring av undersøkelsen

Før intervjuet startet var det en kort presentasjon av intervjuer, formålet med prosjektet, informasjon om anonymisering og lengden på intervjuet/samtalen. Det ble lagt opp til en åpen struktur som ble igangsatt ved hjelp av spørsmål. Til sammen 8 ble intervjuet, der hvert intervju var av 30 – 45 minutters varighet.

Intervjuene ble foretatt i Rena leir på et eget møterom (prestekontoret), på respondentenes egen arbeidsplass. En svakhet ved den kvalitative metoden kan være hvor selve intervjuet blir gjennomført. Det er nærliggende å tro at miljøet der intervjuet gjennomføres kan påvirke resultatet i en eller annen retning. Ut fra intervjuene er det ikke noe som tilsier at respondentene ble påvirket av miljøet eller konteksten som intervjuet ble foretatt i, i en eller annen retning. Det må imidlertid presiseres at ingen kontekster er helt nøytrale. Dersom man blir intervjuet i leiren når man har på uniform, vil man kanskje være tettere tilknyttet kulturen man arbeider i, sammenlignet med om man hadde blitt intervjuet hjemme i sivile klær. Det er ikke nødvendigvis slik at man da ville kunne fått frem alle aspektene ved kulturen, og at man som respondent muligens ville vært mer selektive i svarene man ga. Ved å foreta intervjuene i leiren med uniform tilrettelegger man kanskje i større grad for at det er akseptert å komme med uttalelser som ikke er like vanlig utenfor leiren.

3.6.1 Intervju struktur

Et intervju kan ha ulike grader av åpenhet, enten i form av en vanlig samtale eller til en viss grad strukturert. Vi valgte et relativt strukturert intervju, der vi i forkant utarbeidet en intervjuguide. Grad av åpenhet vil kunne påvirke dataene man får samlet inn. Struktureringen kan imidlertid være til hjelp slik at datainnsamlingen ikke blir for kompleks og vanskelig å analysere. Videre vil pre- struktureringen kunne være en hjelp til å ha større fokus på enkelte elementer. Pre-strukturering kan også forekomme ubevisst, i tillegg til at den innebærer en form for lukking av datainnsamlingen.

3.6.2 Intervjuet

Hvor mye data og hva slags data som fremkommer under intervjuet blir påvirket av intervjuerens opptreden. Man må forsøke å etablere en tillitsrelasjon mellom intervjuobjekt og intervjuer for å oppnå en mest mulig åpen informasjonsutveksling. Enkelte emner og temaer kan være vanskelig å snakke om, og det kan være vanskelig som intervjuer å være objektive dersom det er et område av spesiell interesse for intervjuer. Som for eksempel at man jobber på stedet. Intervjuerens opptreden vil være et usikkerhetsmoment og et svakhetspunkt i bruk av intervju som kvalitativ metode. Under våre intervjuer så det ut til at respondentene ikke hadde vanskeligheter med å svare på majoriteten av spørsmålene, og at det var rom for personlige uttalelser også basert på egne erfaringer. Svarene fra respondentene var ulike med tanke på ordvalg og fremstilling, tilsynelatende ikke innlært og upersonlig, noe som bidrar til at man anså at det var etablert en tillit i intervjusituasjonen.

Man kan i kvalitative undersøkelser ikke se bort fra betydningen av hvem som intervjuer og hvordan man kan påvirke i selve intervjusituasjonen. I vårt tilfelle var det 2 som intervjuet, hvorav den ene er ansatt i TMBN og har tidligere vært i liknende situasjoner som flere av respondentene. Det er flere måter å påvirke selve intervjuet, både i form av hvordan man fremstår, ikke- verbale handlinger og verbale handlinger. Det stiller ekstra store krav til intervjuer å fremstå så nøytralt som mulig, selv om man synes svarene ikke er i samsvar med det man antar at de skal svare eller ligger utenfor det som man forventer.

3.7 Styrker og svakheter ved metodevalget

Dersom man skal få frem data som er best egnet til å belyse problemstillingen, bør valg av metode og hvordan denne utføres ses i sammenheng med hva man ønsker å få ut av undersøkelsen. Valg av datainnsamlingsmetode vil naturlig nok påvirke dataene som samles inn. Det finnes flere krav til undersøkelsen, spesielt krav til gyldighet (validitet) og

pålitelighet (reliabilitet). Med gyldighet menes det at vi måler det som skal måles. Pålitelighet innebærer at den informasjonen som kommer inn er riktig og at vi kan stole på den. Ved å ta utgangspunkt i teoriens begreper vedrørende organisasjonskultur og spørre om dette direkte, er det nærliggende å tro at man vil kunne fange opp organisasjonskulturen. Dette forutsetter imidlertid at teoriens begreper som man benytter er dekkende for fenomenet. I vår undersøkelse har vi spurt soldatene direkte om hvilke verdier de identifiserer seg med og hvilke verdier som kjennetegner avdelingen, hvilken funksjon verdigrunnlaget har for den enkelte, samt hvorvidt det benyttes symboler, og hvor utstrakt bruken av slagord, ritualer og heltefortellinger er. Begrepet gyldighet vil dermed avgjøres av hvorvidt teorien man benytter er dekkende for fenomenet. Dersom undersøkelsen skal være pålitelig må det som kommer inn være riktig og til å stole på. Det er flere faktorer som kan påvirke dette, alt fra soldatenes anonymitet, hvorvidt spørsmålet har vært lett forståelig og i hvilken grad soldatene har ønsket å fortelle om fenomenet slik det faktisk eksisterer i dag. Vi har imidlertid liten grunn til å anta at informasjonen som fremkommer ikke er pålitelig, da soldatene ble rekruttert uavhengige av hverandre og at svarene som kommer frem ser ut til å være i samsvar med hverandre like.

Kvalitativ undersøkelse har stor fleksibilitet, og forholdene kan legges til rette for at man kan gå i dybden på fenomenet som skal undersøkes. Den som intervjuer kan enkelt justere kursen underveis ut fra informasjonen som fremkommer under samtalene. Forskeren eller intervjuer vil i stor grad påvirke hva man ønsker å vektlegge i selve intervjuet og analysen. Intervjuerens bakgrunn, holdninger og synspunkter vil kunne påvirke de svar som respondenten gir, enten bevisst eller ubevisst.

Den kvalitative metoden har derfor blitt kritisert for å være subjektiv. Da undersøkelsen ofte er ustrukturert vil det i tillegg være vanskelig å gjenskape undersøkelsen. Hvordan man oppfatter, tolker og husker informasjon vil påvirkes og begrenses av våre omgivelser. Fleksibilitet vil også kunne gå på bekostning av bredden. I vår undersøkelse var det en person som skrev ned det som ble sagt under intervjuene. Det ville vært en fordel dersom man var to, da en person kan høre feil, glemme å skrive ned alt eller bevisst eller ubevisst tolker svarene som kommer inn. Gullstandarden bør være at man bør kunne dokumentere hvordan samtalen foregikk og med stor grad av detaljer. man skriver ned ordrett det som fremkommer i intervjuet, uten å tolke eller tillegge dette noen mening. Dette skal først gjøres i analysedelen. Det kan være en utfordring å generalisere funnene i en kvalitativ undersøkelse da man ofte har et begrenset utvalg. Funnene er i ytterste fall kun relevante for de objektene man har

intervjuet. Man kan imidlertid se etter enkelte fellestrekk og likheter, men må være forsiktig med å trekke bastante konklusjoner vedrørende generaliserbarhet. På grunn av faktorer som repliserbarhet og det begrensede utvalget, må man benytte andre mål for kvalitet og validitet for kvalitative undersøkelser enn for kvantitative undersøkelser (Jacobsen, 2010). Vi valgte å intervju 8 personer, og dette er naturlig nok et begrenset utvalg. Når vi nå skal analysere svarene vi fikk og uttale oss om organisasjonskulturen i Mek 4 kan vi antyde noen trekk og tendenser i avdelingen, men kan ikke umiddelbart trekke en bastant konklusjon på bakgrunn av de 8 personene som er intervjuet.

Avstand mellom forsker og forskningsobjekt har i tidligere forskning vært idealet, der målet er å unngå at forskningsresultater blir styrt av hvem som gjennomførte forskningen. Idealet er repliserbarhet, der de som gjennomfører et identisk forskningsopplegg bør komme frem til samme resultat. Det vil midlertidig aldri være mulig å fjerne relasjonen mellom forsker og forskningsobjekt fullstendig. Det vil alltid finnes en eller annen form for undersøkelseeffekt. I vårt tilfelle var en av intervjuerne ansatt i TMBN, og vil således ha en større nærhet til de som intervjues enn andre. Dette vil kunne påvirke situasjonen. Imidlertid var denne personen ansatt i staben, og er således ikke i direkte kontakt med respondentene. På den annen side vil det på bakgrunn av hans erfaring være mulig å gå dypere inn i den enkelte respondents forståelse og tolkning. Dette kan bidra til at resultatene kan bli sterkere og mer nyansert. Det er også på grunn av hans bakgrunn at vi valgte den aktuelle problemstillingen og at vi foretok det utvalget vi gjorde.

3.8 Egne refleksjoner

I etterkant av intervjuene ser vi at balansen mellom grenaderer og offiserer bidro til at innhenting av data ble mer nyansert enn om vi ikke hadde valgt respondenter fra begge gruppene. I tillegg var det av vesentlig betydning for intervjuet og svarene som fremkom at vi intervjuet feltpresten som var med i utarbeidelsen av både «Mek 4- krigern» og TMBN verdigrunnlag, samt den tidligere avdelingssjefen som var ansvarlig for opprettelse av den kulturen man ser i dag. Vi ser imidlertid at det bød på noen utfordringer at en av intervjuerne selv var ansatt i TMBN, og at dette kunne bidra til å påvirke under enkelte av intervjuene. Man valgte derfor at kun en person intervjuet majoriteten, for å unngå for store forskjeller i hvilken grad man påvirket respondentene og hvordan spørsmålene ble stilt.

4 Analyse og drøfting

Mek 4 har per i dag to verdigrunnlag å forholde seg til; TMBN verdigrunnlag og «Mek 4-krigern», som er avdelingens eget. Begge verdigrunnlagene eksisterer og er gjeldende i Mek 4. Vi ønsker først og fremst å se på i hvilken grad verdigrunnlagene reflekteres i avdelingens (Mek 4) kultur. Man kan tenke seg at det er en utfordring å implementere et nytt verdigrunnlag når man i utgangspunktet har ett fra tidligere. Gjennom delproblemstillingene ønsker vi å se på likheter og forskjeller mellom de to verdigrunnlagene som eksisterer i avdelingen i dag. Dersom det er store forskjeller mellom disse, vil også dette kunne gi seg utslag i organisasjonskulturen. Gjennom å se på hva som karakteriserer kulturen i Mek 4, vil vi gjennom svarene vi har fått kunne få frem hvilke verdier soldatene står for. Offiserene vil naturlig nok ha vært lenger i Forsvaret og muligens Mek 4, enn flere av grenaderene. Man kan anta at jo lenger man har vært i en organisasjon, jo dypere vil kulturen sitte. Vi ønsker derfor i tillegg å se på hvilke likheter og forskjeller man finner i kulturen mellom offiser og grenader.

For å bedre forstå resultatene fra vår kvalitative undersøkelse ønsker vi å knytte de opp mot kjente teorier innenfor organisasjonskultur. I dette kapitlet utfører vi en analyse av verdigrunnlagene gjennom å se på likheter og forskjeller mellom disse. Deretter omtaler vi soldatenes egne refleksjoner rundt verdigrunnlagene. Videre presenterer vi resultatene fra undersøkelsen, og drøfter og analyserer disse opp mot aktuell teori.

4.1 Analyse av verdigrunnlagene

Et verdigrunnlag kan ha ulike funksjoner i en organisasjon. Et verdigrunnlag innebærer at man har gjort seg noen tanker om hvordan man ønsker å leve og hva man ønsker å stå for som menneske. Et av intervjuobjektene som har vært avdelingssjef beskriver funksjonen til verdigrunnlaget på følgende måte:

«Det er en rettesnor i forhold til avdelingskulturen, og i forhold til verdiene og moralen vi praktiserer. Overordnet rettesnor som man skal strekke seg mot. Ikke en lovtekst. Man henter hensikt og intensjon til det man skal gjøre, og ikke konkrete løsninger».

Det som er interessant med dette svaret er at verdigrunnlaget er ment som en rettesnor, men ikke kan gi deg konkrete løsninger. Dette innebærer at soldatene selv må avgjøre hvordan han/hun skal handle i en gitt situasjon ut fra den vurderingen som blir gjort. Vurderingen

foretas da på bakgrunn av de verdier og holdninger du står inne for, og vil i så måte bidra til den endelige beslutningen.

En grenader beskriver her hvilken funksjon verdigrunnlaget har for seg selv på sin avdeling på følgende måte:

«Det ligger jo plottet inne, men jeg bruker det ikke dagligdags. For eksempel: er det lurt å skyte, kan jeg skyte? Når vi trener kommer det ofte frem. Verdigrunnlaget kommer frem av seg selv, ut i fra måten vi trener på».

Når man leser henholdsvis TMBN verdigrunnlag og «Mek 4- krigern» er det tydelige forskjeller i ordvalg. Valg av tittel på TMBN verdigrunnlag er «Verdigrunnlag telemarkbataljon, profesjonell og ærekjær». Ordene profesjonell og ærekjær er ikke ytterligere utdypet i verdigrunnlaget, men ser ut til å ligge til grunn for hele verdigrunnlaget i måten det er fremstilt på. Tittelen på avdelingens eget verdigrunnlag er «Mek 4- krigern». Dette gir tydelige assosiasjoner og skaper en viss forventning om innholdet. Dette er verdigrunnlaget til en «kriger». Gjennom «Mek 4- krigern» henvender man seg direkte til både soldat og offiser i form av «som Mek 4 kriger skal du....». Det ser ut til at «Mek 4- krigern» omtaler ønskede egenskaper man mener er viktig i en krigssituasjon. Verdigrunnlaget henvender seg ikke like direkte, og trekker i større grad frem verdier man anser som viktige å stå inne for, i mindre grad egenskaper som er ønsket (trekker også til en viss grad inn dette, men ikke like tydelig). I TMBN verdigrunnlag benyttes ord som «respekt, ansvar, mot og disiplin». Dette søkes oppnådd gjennom følgende egenskaper; lojal, selvstendig, robust og omsorgsfull. I «Mek 4- krigern» benyttes ordene «aggressiv, selvstendig, modig, ærekjær, samarbeidsvillig og hardfør».

Ordet *selvstendig* går igjen i både TMBN verdigrunnlag og «Mek 4- krigern». I TMBN verdigrunnlag står det «selv om jeg er under kommando, har jeg likevel et selvstendig ansvar i avdelingen. Også de gangene jeg ikke har fått en direkte ordre, skal jeg ta initiativ, aktivt søke nye arbeidsoppgaver og gjøre selvstendige valg. I mitt daglige virke skal jeg søke økt helhetsforståelse og selvinnsikt, og gripe de mulighetene jeg får til å bli bedre». I «Mek 4- krigern» forklares selvstendig som «som Mek 4 kriger må du selv se hva som må gjøres for at du og avdelingen skal nå sine mål, selv når dette ikke er tydelig. Helhetsforståelse og initiativ er derfor personlige egenskaper som er avgjørende for at du skal gi dine overordnede muligheter til å tenke fremover. Man skal aktivt søke nye oppgaver og ta ansvar».

TMBN verdigrunnlag ønsker at man skal ta et selvstendig ansvar i avdelingen. «Mek 4-krigern» appellerer i større grad til brorskapet som man ønsker å dyrke frem i form av at du skal være selvstendig slik at både du selv og avdelingen skal nå sine mål.

For å ytterligere styrke fellesskapet trekker man også inn at det vil også få konsekvenser for dine overordnede de valgene du tar.

Mot er også et ord som benyttes i begge verdigrunnlag. I «Mek 4- krigern» står det at «som Mek 4 kriger skal du ha mot til å gjennomføre det som situasjonen krever av deg for at vi skal nå våre mål og gjøre det som er rett. Dette gjelder i særdeles kamp, men også i andre situasjoner som krever at noen må ta ansvar og gjøre det som er ubehagelig». I TMBN verdigrunnlag står det at «jeg verdsetter mot. Jeg har et yrke som kan innebære stor fare. Selv når jeg er redd skal jeg ha mot til, om nødvendig, å sette mitt eget liv til side. Jeg skal ha mot til å gjøre det som er rett, avstå fra det som er galt, og si ifra når jeg ser urett. Jeg skal ha mot til å ta liv når det kreves, og til å holde igjen når situasjonen tilsier det». Det som imidlertid er en forskjell i måten å omtale mot på, er hvordan man snakker om det å ta liv. Dette nevnes eksplisitt i TMBN verdigrunnlag, men ikke i «Mek 4- krigern». Man hadde kanskje forventet ut fra inntrykket man har av kulturen i Mek 4, at dette også ble omtalt i «Mek 4- krigern». I stedet snakker man her om å ha mot til å gjøre det ubehagelige. Man ser også her at «Mek 4-krigern» i større grad appellerer til fellesskapsfølelsen, gjennom å snakke om at «vi skal nå våre mål». TMBN verdigrunnlag henvender seg i større grad til individet.

Robust og hardfør er også begreper som går igjen. I «Mek 4- krigern» står det at som «Mek 4 kriger skal du være robust og hardfør, og kunne prestere ditt beste over tid under harde feltforhold og under utfordrende omstendigheter. Klimatiske forhold skal ikke begrense deg. Aldri skal du sinke eller være til hinder for avdelingens oppdragsløsning. Du klager ikke eller tar bekvemmelighetshensyn. Lettvinte løsninger velges ikke og du gjør alltid det som er riktig». I TMBN verdigrunnlag står det at «Krig stiller store krav til meg. Derfor vektlegger jeg det å være hardfør, både fysisk og mentalt. Jeg må tåle motgang og være utholdende. Dette skal jeg styrke gjennom krevende og realistisk øving. Jeg skal ha vilje til å fullføre trening og oppdrag, og vilje til å vinne. I kjedsomhet, motgang og fare, skal jeg ha viljestyrke til ikke å gi opp».

«Mek 4- krigern» omtaler ikke direkte krig, men allikevel får man inntrykket av at dette er i ekstreme situasjoner. TMBN verdigrunnlag bruker ordet krig direkte, men trekker også frem andre situasjoner der det er viktig å være robust og hardfør, som under trening. Dette kan være med på å underbygge det inntrykk at «Mek 4- krigern» er laget for krigssituasjon, mens verdigrunnlaget er laget for det å jobbe i TMBN. Igjen ser man at «Mek 4- krigern» vektlegger å styrke det sosiale fellesskapet, gjennom å presisere at det man gjør som soldat vil påvirke avdelingens oppdragsløsning.

Den største tilsynelatende forskjellen mellom TMBN verdigrunnlag og «Mek 4- krigern» er at verdigrunnlaget omtaler mykere verdier og bidrar til at man ser soldatens arbeid i en større sammenheng. Ordet omsorg omtales i TMBN verdigrunnlag som «omsorg er å bry seg i positiv forstand. Jeg skal vise omsorg for mine medsoldater, andre, egne og fienden. Jeg støtter alltid mine kollegaer, selv når jeg ikke kan støtte deres handlinger. Jeg skal stille krav til meg selv om mine medsoldater. Samtidig skal jeg ivareta meg selv og dem jeg har rundt meg. Slik kan jeg fremme utvikling og ivareta menneskeverdet». «Mek 4- krigern» setter soldatens egenskaper i fokus, og bygger opp om brorskapet ved å gjentatte ganger presisere at soldatens handlinger vil få konsekvenser for avdelingen og medsoldater. Fellesskapsfølelsen står sentralt i «Mek 4- krigern».

Et verdigrunnlag bør ikke kunne brukes mot sin hensikt eller misbrukes. Dersom man skal oppnå dette må innholdet være svært tydelig og konkret, og gi minst mulig mulighet for individuell tolkning. I henhold til Scheins teori innebærer verdier at man har tatt et bevisst valg om at noe er godt og noe annet er dårlig. Slike verdier følger ofte naturlig fra de grunnleggende antakelsene man har. I en krigssituasjon vil det imidlertid kunne være behov for verdier som ikke nødvendigvis følger naturlig ut fra de grunnleggende antakelsene man allerede har. Dette kan være en forklaring på hvorfor avdelingen Mek 4 har behov for et eget verdigrunnlag. Dette trekkes også frem av den tidligere avdelingssjefen:

«.....25 % av TMBN skal gå i krig og må ha et eget verdigrunnlag. «Mek 4 krigeren» er godt innenfor TMBNs verdigrunnlag og normalens samfunnsnormer. Mange av tabuene i samfunnet er normalen i Mek 4».

Den åpenbare forskjellen mellom de to verdigrunnlagene er navnevalget, der det ene henvender seg til «krigeren». Det levner ingen tvil om hvem verdigrunnlaget gjelder for. Der

TMBN verdigrunnlag trekker frem verdier man anser som viktige å stå inne for, fremhever «Mek 4- krigern» ønskede egenskaper som man mener er viktig i en krigssituasjon. Ordet *selvstendig, mot, robust* og *hardfør* går igjen i både verdigrunnlaget og «Mek 4- krigern». Dette kan anses som nøytrale ord, da de ikke utelukkende og umiddelbart gir sterke negative eller positive assosiasjoner. Fellesskapsfølelsen står sentralt i «Mek 4- krigern», mens TMBN verdigrunnlag også ser soldatens arbeid i en større sammenheng enn kun avdelingens.

4.1.1 Soldatenes synspunkter på verdigrunnlagene

Det er nødvendigvis ikke slik at to verdigrunnlag i en avdeling skaper problemer. Det kan imidlertid skape problemer dersom de to verdigrunnlagene står i motsetning til hverandre, og fremmer ulike kulturer. Gjennom intervjuene blir det trukket frem at «Mek 4- krigern» kun skal være et supplement til TMBN verdigrunnlag og ikke utkonkurrere dette. Den tidligere avdelingssjefen uttaler:

«Mek 4 er mer egenskaper vi ønsker å dyrke. Det er ikke et verdigrunnlag som skal konkurrere med TMBN. Jeg identifiserer meg med TMBN. Mek 4 verdigrunnlaget skal kun supplere, ikke konkurrere ut TMBN- verdigrunnlaget».

På spørsmål om hvilket verdigrunnlag soldatene identifiserte seg med, oppgir flere at de identifiserer seg med begge.

«Kjenner meg igjen i begge to. Kjenner meg mest igjen i Mek 4. Det er den vi legger listen fra, jobber ut fra og den vi får tilbakemelding på».

«Begge. Mek 4 i forhold til det å være en kriger, mens det til TMBN på det etiske».

Det siste utsagnet gir en beskrivelse av hva man som tilsynelatende ser ut til å være den største forskjellen mellom de to verdigrunnlagene.

Hele 4 av de 7 soldatene oppgir imidlertid at de identifiserer seg med «Mek 4- krigern». Dersom dette var et verdigrunnlag som ikke var akseptert i avdelingen og motstridende med TMBN verdigrunnlag, ville det vært problematisk at over halvparten av respondentene identifiserte seg med et verdigrunnlag som ikke var ønsket.

Allikevel er det forskjeller mellom de to verdigrunnlagene. På spørsmålet om hvilke verdier kjennetegner avdelingen din, oppgir flere av soldatene at avdelingen har en mer aggressiv krigerholdning enn de andre kompaniene, har en krigerkultur og at man er en kriger.

«Mek 4 er veldig ærekjær, skiller seg ut fra de andre kompaniene. Vi har en litt mer aggressiv krigerholdning, flink til å skru den av. Hardfør avdeling, ikke noe syting. De ordene på «Mek 4- krigeren» er veldig oss.....»

Det ser ut til at soldatene vet hva begge verdigrunnlag står for, men at de benyttes i litt ulike settinger. Flest identifiserer seg imidlertid med «Mek 4- krigern».

4.2 Hva karakteriserer kulturen i Mek 4?

I teorien om fenomenet organisasjonskultur trekker både Bang og Schein inn viktigheten av samhandling med hverandre og sosial tilhørighet. Bang definerer organisasjonskultur som «...de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene» (Kaufmann & Kaufmann, 2010). For å finne ut hvordan kulturen er i en organisasjon må man i følge Schein studere de trekk ved kulturen som er et resultat av sosial tilhørighet, det å bli akseptert av andre og behovet mennesket har for stabilitet og mening i tilværelsen.

Mek 4 er en avgrenset avdeling i TMBN, spesialister på vogn- og fotstrid. Det er særdeles viktig at man klarer å opprette en sosial tilhørighet med resten av gruppen umiddelbart, for at den enkelte soldat skal fungere optimalt som avdeling. Dette gjelder spesielt i en krigssituasjon. Utad ser det ut til at Mek 4 er en avdeling som opptrer samlet, målrettet og får utført de oppgaver de settes til. Dette ville ikke vært mulig dersom man ikke opptrådte som en felles gruppe eller ikke følte sosial tilhørighet og fant aksept i gruppen. På spørsmål om hvordan man ville beskrive kollegaene på laget sitt, fremkommer det svar som nettopp bekrefter dette:

«Jeg ser på dem som en dyktig gjeng, god faglig gjeng, mye peiling. Veldig inkluderende. På mitt lag er alle helt nye, men vi føler oss veldig inkludert».

«.....Man ønsker å bli god, det er et, brorskap som ønsker å ta vare på hverandre. Det er personlig. Det er farlig for dem som faller utenfor. Vi har kvittet oss med mye

folk, på grunn av dårlig tillit til den enkelte grenader. Folk slutter om man føler man er på B-laget, det er derfor viktig å skape tillit blant alle».

4.2.1 Kulturelle nivåer

Edgar Scheins definisjon av organisasjonskultur er at «Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at den blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (Jacobsen og Thorsvik, 2010). De grunnleggende antakelsene er ikke diskutabile og er derfor vanskelig å utfordre og vanskelig å endre. Schein henviser forøvrig til tre ulike nivåer av organisasjonskultur: grunnleggende antakelser, verdier og atferdsnormer, og artefakter.

4.2.1.1 Grunnleggende antakelser, verdier og atferdsnormer

De grunnleggende antakelsene blir gjerne reflektert gjennom verdier og atferdsnormer. I følge Schein sier begrepet verdi noe om hva som er ønskelig og godt, noe som verdsettes og som man er opptatt av å ivareta og fremme. Organisasjonen formidler verdier de mener er bra. Normer er imidlertid uskrevne regler som angir hva som er passende å gjøre i ulike sosiale sammenhenger. Normene kan variere mellom ulike organisasjoner om hvilke regler ansatte forventes å følge. Det er derfor nærliggende å anta at en organisasjon som Forsvaret og særdeles en avdeling som Mek 4, på enkelte områder vil kunne ha en kultur som det kan være vanskelig for samfunnet og verden rundt å forstå. Dette kan imidlertid være avgjørende for i hvilken grad Mek 4 kan utføre sitt arbeid på en tilfredsstillende måte. På spørsmål om hvordan verdigrunnlaget har blitt implementert i avdelingen, oppgis det:

«.....Å gjøre de rette tingene under ekstreme situasjoner. Folk må tenke likt og handle likt. Det er ikke nok å pugge og gjengi det som står i blekka. Karakter er viktigere enn rykte! For å overleve må vi løse oppdraget, kunne overleve og se oss i speilet etterpå. Man inngår et kompromiss; en mellomting mellom hva man ønsker å være, hva samfunnet og politikken sier».

Soldatene ble også spurt om hvilke verdier og normer de identifiserer seg med. Det interessante her var at flere av soldatene identifiserer seg i stor grad med de samme verdiene og normene:

«Omsorgsfull, vise mot når det trengs, aggressivitet når det trengs, lagspiller, pålitelig».

«Samarbeidsvillig, ansvarlig, aggressiv når situasjonen krever det, rettferdig, modig».
Under samtalen med soldatene fremkommer det at symboler er en viktig del av avdelingen:

Det at svarene var like, kan være at man i denne avdelingen i stor grad har lyktes med å opprette en organisasjonskultur som står sterkt og der alle representerer de samme verdier, holdninger og normer. Dette er imidlertid ikke overraskende på bakgrunn av hvordan de selekteres til avdelingen, samt hvordan man kontinuerlig jobber for å synliggjøre verdigrunnlaget og bidrar til at dette gjennomføres alt arbeidet avdelingen utfører.

En viktig del av det å opprette en sterk organisasjonskultur er hvordan den læres bort til nye medlemmer og dette ser man tydelig når man rekrutterer soldater til avdelingen. I rekrutteringen søker man kun de personer som har de riktige holdninger og verdier, de som samsvarer med TMBN verdigrunnlag. Man søker her personer som verdsetter respekt, ansvar, mot og disiplin. Videre skal soldaten som rekrutteres være lojal, selvstendig, robust og omsorgsfull. Verdier formidler med andre ord det som man i organisasjonen mener er bra og dermed implisitt hva man mener er dårlig. Det virker lite hensiktsmessig å rekruttere soldater til Mek 4 på et annet grunnlag enn det som er beskrevet i verdigrunnlaget.

I vår undersøkelse fikk soldatene presentert et ark som beskrev ulike verdier. Her fikk de i oppgave å krysse av for hvilke 4 verdier de ikke identifiserte seg med og hvilke de identifiserte seg med.

Slik ble ordene presentert for respondentene:

kriger respekt ansvar hardfør
aggressiv modig viking pålitelig
mot disiplin ærekjær
selvstendig lojalitet samarbeidsvillig
robust soldat rettferdig
forutsigbar elitesoldat

Det var de samme ordene som ble presentert ved begge spørsmålene.

Det fremkommer at majoriteten av soldatene i utvalget identifiserer seg med ordet samarbeidsvillig. Av andre ord i verdigrunnlaget identifiserer de seg med lojalitet, ansvar, disiplin, ærekjær, robust og mot.

Det interessante er at soldatene også identifiserer seg med ordene aggressiv, kriger, selvstendig og hardfør. Dette er ord som kun finnes i «Mek 4- krigern», og ikke i TMBN verdigrunnlag. Dette er til en viss grad overraskende med tanke på at rekrutteringen skjer ut fra TMBN verdigrunnlag og ikke «Mek 4- krigern». En mulig forklaring på dette kan være at det i store trekk er flere likheter enn forskjeller mellom de to verdigrunnlagene, og at begge appellerer til soldatene. En annen nærliggende forklaring er at «Mek 4- krigern» også læres bort og implementeres på avdelingen i like stor grad som TMBN verdigrunnlag, og at disse derfor likestilles. Det er jo ikke nødvendigvis slik at dersom man har et verdigrunnlag at man ikke kan utvide dette og supplere med andre verdier og egenskaper dersom dette er ønskelig.

Soldatene identifiserer seg imidlertid ikke med ordene elitesoldat, viking og forutsigbar. Det så ut til at soldatene hadde vanskeligheter med å finne 4 verdier som de ikke identifiserte seg med, og enkelte valgte derfor ut kun 2 ord. Dette etter at intervjuer hadde sagt at det var greit. En av årsakene til dette kan være at de ordene som de i stor grad ikke identifiserte seg med var ord som man ikke finner igjen i verken TMBN verdigrunnlag eller «Mek 4- krigern». På bakgrunn av intervjuet kan det også se ut til at de setter alle verdiene og egenskapene like høyt, og at det derfor var vanskelig å velge bort noen av disse.

På bakgrunn av dette kan det se ut til at soldatene i stor grad identifiserer seg med både TMBN verdigrunnlag og «Mek 4- krigern», og at de kan stå inne for alt disse verdiene representerer. Man kan her anta at de ordene soldatene identifiserer seg med oppfattes som bra og riktig, mens ordene man ikke identifiserer seg med er mindre bra eller dårlig. Dette gjenspeiles også i hva de svarer på spørsmålet om hvilke verdier som kjennetegner avdelingen. En grenader sier:

«Mek 4 er veldig ærekjær, skiller seg ut fra de andre kompaniene. De har litt mer aggressiv krigerholdning, flink til å skru den av. Hardfør avdeling, ikke noe syting. De ordene på Mek 4 krigeren er veldig oss, er en grenader som har skrevet den. Man føler at man blir dyttet i den retningen, mot Mek 4 krigeren».

Det antas som regel at det er en tett sammenheng mellom de verdier man uttrykker og de grunnleggende antakelsene man har.

4.2.1.2 Artefakter

Schein oppgir at artefakter kan være uttrykk for kultur som observeres. Eksempler på dette kan være språk, tekst, fysiske gjenstander og atferd. Det er nettopp artefaktene som uttrykker de grunnleggende antakelser, verdier og normer. Artefakter kan være det et menneske sier, atferd eller fysiske gjenstander. Gjenstander gir informasjon og må tolkes. Dette fremkommer også i vårt materiale når vi spør hvilke symboler som er viktige for soldaten på sin avdeling:

«En periode var det viktig, hodeskallen var viktig under medias søkelys. Vikingskipet er viktig.....Det norske flagget».

«Det er viktig å se bra ut. Klippe håret, pusse skoene. Bataljonsymbolet. Jeg var i mot kompanimerker, kun bataljonmerker. Vikingskipet ble symbolet».

Både Schein og Bang omtaler viktigheten av sosial tilhørighet når man snakker om organisasjonskultur. Det er viktig å skape sosial tilhørighet og samhold i krevende situasjoner. Som et hjelpemiddel her har man i ulike organisasjoner sett bruk av slagord og ritualer. Det er derfor ikke overraskende at man i en avdeling i forsvaret der man trener på strid, finner de samme virkemidlene.

«Avdelingen har et eget slagord. Det er til Valhall». En annen presiserer:

«Ikke et eget slagord, men kamprop. Vi hadde til Valhall».

For å styrke den sosiale tilhørigheten og bidra til samhold anser man at et menneskes handlinger er svært viktig. Menneskets handlinger kan være i form av egne ritualer. I samtale med soldatene fremkommer det at dette også er vanlig i Mek 4:

«I Afghanistan tok alltid skytterne på vognen og vognfører alltid å knyttet nevene mot hverandre».

«Til Valhall er noe man gjør for å få opp gnisten, toppsjefen holder tale, man avslutter med «til Valhall». Jeg har spilt fotball, da gjorde vi det «samme», skaper et samhold og nå skal jobben gjøres. Vi mener: Nå er det alvor!».

«Det var kampropet. Det var et ritual som skapte trygghet før vi skulle ut i kamp.....».

Feltpresten oppgir at han ser noen generelle ritualer i avdelingen:

«.....Knyttet neve med lillefinger og pekefinger utstrakt. Usikker på tegnets opprinnelse. Jeg husker det fra en del heavy metal miljøet fra 80 og 90 tallet, men jeg tolker det dit hen at avdelingen bruker det som et victory tegn.....»

«I Mek 4 spesielt er kampropet «til Valhall» eksisterende. Men det er nedtonet, og definert og innholdsbestemt. Til å ikke ha noe annet innhold eller assosiasjon, eller av religiøs eller historisk betydning, annet enn å fungere som et sterkt og samlende og motiverende kamprop. Har vært beskylt for å både ha religiøse og ideologiske antydninger, og er helt klart belastet historisk, men det er ikke slik det brukes i Mek 4. Behovet kom i kjølevannet av alfa-saken. En god tanke at vi skal møtes igjen dersom det skal gå galt. Motiverende og trøstende tanke.....».

4.2.2 Utvikling av organisasjonskultur

En sentral del av en organisasjons kultur er verdiene man ønsker skal være til stede i en organisasjon. Hvordan verdier etableres og utvikles vil derfor utgjøre en stor del av selve organisasjonskulturen. Det er interessant at majoriteten av soldatene identifiserer seg både med TMBN verdigrunnlag og «Mek 4- krigern», spesielt når man rekrutterer soldater utelukkende på bakgrunn av verdier man nettopp finner i verdigrunnlaget. Dersom man videre ser på hvordan TMBN arbeider for å implementere verdigrunnlaget på de ulike avdelingene,

vil man naturlig nok gjøre seg noen tanker om hvordan også «Mek 4- krigern» holdes ved like og overføres til nye medlemmer i avdelingen.

Når avdelingen Mek 4 skulle opprettes, fremkommer det av samtaler med feltpresten av det var et behov for å bygge opp avdelingens selvbilde, omdømme og motivasjon, gjennom å utarbeide et eget verdigrunnlag. Daværende sjef for avdelingen fikk en føring for dette arbeidet:

«....det var at det interne Mek 4 verdigrunnlaget skulle være overensstemmende med det eksisterende verdigrunnlaget til TMBN. Det ble det, og derfor ble verdigrunnlaget godkjent av TMBN før det ble innført. Det som skiller de to dokumentene er ikke det etiske innhold eller det verdimeslige eller holdningsmessige innhold, men språkdrakten. Språkdrakten som er valgt i Mek 4 krigeren er nok kontroversielt utenfor TMBN, særlig blant de sivile. Internt i forsvaret vil jeg påstå at svært mange soldater og offiserer ville gjenkjenne og akseptere Mek 4 kriger dokumentet som overensstemmende med hva forsvaret og nasjonen står for».

Det er flere måter man kan bidra til at en organisasjonskultur utvikles. Vi har tidligere nevnt rekruttering som en måte å videreføre en allerede eksisterende organisasjonskultur på.

Feltpresten har vært med på å utvikle det nye verdigrunnlaget og bidratt til implementeringen på avdelingene. Han trekker frem flere faktorer som var viktige for å bidra til å etablere et verdigrunnlag og utvikle en organisasjonskultur.

«.....vi hadde en forelesningsrekke for hele bataljonen. Som startet med at sjefen presenterte verdigrunnlaget, gikk gjennom bit for bit. Taktisk valg at det var sjefen som gikk gjennom det og ikke presten. Verdigrunnlaget er godkjent av sjefen, sjefens verdigrunnlag. Etter at han hadde presentert verdigrunnlaget delte vi ut verdigrunnlaget som vi hadde trykt opp i lommeformat og delte ut til alle. Til TMBD og HRS- kompaniene (hele stridsgruppen). Så hadde vi en rekke forskjellige foredrag om kultur, organisasjonskultur, arbeidsmiljø, og en del verdibegreper som ble foredratt over for å legge ned en slags kollektiv forståelse av hva et verdigrunnlag er og hvorfor det er viktig å ha et i nettopp vårt arbeidsmiljø.....»

Dersom man skal klare å gjøre et verdigrunnlag kjent, er det viktig å synliggjøre dette på flere måter. Feltpresten redegjorde for flere strategier som var benyttet nettopp for dette formålet:

«Videre i implementeringsstrategien som sjefen og jeg la opp, var trinn 2 å bruke verdigrunnlaget i alle presentasjoner og i alle taler og i alle appeller, som for eksempel når sjefen kaller sammen hele avdelingen til sjefens time (som vi har en gang i måneden), der vi roser avdelingen for utført tjeneste. Roser i henhold til verdigrunnlaget.....».

Det ser ut til at avdelingens eget verdigrunnlag, «Mek 4- krigern» er godt implementert og fortsatt eksisterer, til tross for arbeidet med å innføre et nytt verdigrunnlag for TMBN. Vi har ingen informasjon om hvordan man på nåværende tidspunkt jobber for å opprettholde og synliggjøre «Mek 4- krigern» på avdelingen. Samtidig ser det ut til at man ikke ser nødvendigheten i å avskaffe «Mek 4- krigern», noe som kan være en av årsakene til at den fortsatt eksisterer og er svært utbredt. Feltpresten forteller at han ser positivt på at avdelingen har sitt eget verdigrunnlag:

«.....nettopp fordi det er i overensstemmelse med bataljonens eksisterende verdigrunnlag. Men jeg er opptatt av at avdelingens/Mek 4 kultur og selvbilde ikke utarter seg på en slik måte at de oppfatter seg som suverene eller utenfor bataljonens felles organisasjonskultur. Ikke redd for at det skal bli en subkultur, fordi vi monitorerer alle enkeltavdelingenes kultur. Dersom vi ikke hadde gjort det kunne det utvikle seg subkulturer i alle avdelinger, enten de har et eget verdigrunnlag eller ikke. Jeg synes jeg merker at Mek4 kriger dokumentet er mindre levende nå enn før, etter at vi det tunge kulturarbeidet og implementeringen av det nye verdigrunnlaget».

Å ha et eget verdigrunnlag legger forholdene til rette for å dyrke frem en kultur som er et resultat av sosial tilhørighet. Dette kommer tydelig frem blant soldatene, som trekker frem faglig dyktighet, brorskap og inklusjon for å beskrive sine kollegaer. Kulturen i Mek 4 kan beskrives gjennom grunnleggende antakelser, verdier og atferdsnormer i form av verdigrunnlaget og «Mek 4- krigern». Verdiene som disse omtaler er verdier som soldatene identifiserer seg med i aller høyeste grad, og som er grunnlaget for rekrutteringen til avdelingen. Ord som samarbeidsvillig, ærekjær, ansvar og kriger, går igjen hos soldatene.

Kulturen preges av et sterkt samhold, evne og vilje til å stå på når det behøves, man føler et ansvar for seg og sine medsoldater, og man setter faglig dyktighet og brorskapet høyt.

4.2.3 Organisasjonskultur viktig for suksess?

Det hevdes i enkelte artikler og bøker at organisasjoners suksess avhenger av hva slags kultur de har (Bang, 2000). Det er imidlertid få empiriske studier som har sett på sammenhengen mellom organisasjonskultur og ulike resultatvariabler, som for eksempel effektivitet og omstillingsevne. Det er imidlertid lite som tyder på at avdelingen Mek 4 ikke anser en sterk organisasjonskultur som viktig, noen hevder en forutsetning, for suksess. En sterk kultur er gjerne en kultur der medlemmene i organisasjonen står for de samme holdninger, verdier og normer, og man har en felles oppfatning av hvordan oppdrag skal løses. Alle bidrar for at organisasjonen skal nå sine mål. I ytterste konsekvens kan man anta at en sterk organisasjonskultur i denne avdelingen vil utgjøre forskjellen mellom liv og død.

Samholdet og det man står for som gruppe vil kunne bidra til å stryke avdelingen i en krigssituasjon, og bidra til at man er trygg på de vurderingene man foretar og reduserer risikoen for å gjøre feil. Det er få som hevder at organisasjonskulturen (kulturen i Mek 4) utelukkende kan virke negativt.

«En organisasjonskultur vil støtte fellesskapet, det vil gi en samholdsfølelse for alle og som fører til at man løser oppdraget. Man vet hvor man har hverandre, man sverter ikke ryktet og gjør det beste man kan. Den kan virke negativ, om det går for mye på fellesskapet og man ikke klarer å samarbeide med andre. Det er ikke mitt syn at avdelingen er slik».

«Min erfaring med er at organisasjonskulturen er en forutsetning for suksess. Har vært mer opptatt av kultur enn teknikk. Det mentale må være til stede. Da vi startet nye TMBN fikk vi masse nytt utstyr og lignende, men vi visste ikke hva vi var, hvilken visjon vi skulle ha, hvem var vi? Det gamle verdigrunnlaget var ikke et fyrtårn. Vi hadde sklidd fra hverandre, og da satte vi i gang med å forme en kultur som vi ville ha.....»

«I særdeles stor grad. Det er det det hele står og faller på. Kulturen bygger opp om hva og hvordan man gjør ting.....Det kan virke negativt om det er noe negativt ved

kulturen. Det å ha en sterk kultur kan være vanskelig å komme inn i, for eksempel etter en sterk leder. Man blir litt innbarka, sånn var det i gamle dager».

Når man vurderer svarene man her har fått er det viktig å se dette i sammenheng med svarene som er gitt tidligere under intervjuene. Dette er en gruppe der verdigrunnlaget og «Mek 4-krigern» er godt implementert, og virker styrende for hele avdelingens virke.

Organisasjonskulturen som er bygget opp er basert på at dette er den riktige måten å handle, tenke og være på, og dersom man ikke hadde ment at dette var viktig og riktig for suksess, ville man antakeligvis ikke vært i avdelingen.

Det levnes liten tvil om at denne avdelingen har lyktes i å skape en kultur som ser ut til å være hensiktsmessig ut fra det som forventes av denne avdelingen. Organisasjonskulturen bærer preg av at den er særdeles godt implementert, har bidratt til å skape samhold i avdelingen, og har etablert verdier, normer og holdninger som soldatene kan stå inne for og som de representerer i sitt arbeid. Avdelingen har utviklet soldater som ser på seg selv og sin avdeling som en profesjonell og disiplinert avdeling, der alle forventes å ta i et tak for å sikre fellesskapet. Det er lov å være faglig dyktig, og man skal utøve mot i sitt arbeid. Det forventes at man jobber for avdelingen og sine medsoldater. Soloutspill aksepteres ikke.

4.3 Hvilke likheter og forskjeller finner man i kulturen mellom offiser og grenader i avdelingen?

For å finne ut om det finnes likheter og ulikheter i kulturen til offiserene og grenaderen må vi se på definisjonen av organisasjonskultur til Edgar Schein som sier at det er «et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant ...» og det vil derfor være viktig å se på hvilke grunnleggende antakelser som er viktige for grenaderene og hvilke som er viktige for offiserene. Som vi kort var innom i punkt 2.3 skal vi også se på om vi finner subkulturer og et kulturelt mangfold i avdelingen.

TMBN verdigrunnlag er laget for at alle i organisasjonen skal ha samme spilleregler, bygge opp en kultur og jobbe mot samme mål. TMBN verdigrunnlag inneholder også de verdier man ønsker at de ansatte skal ha med seg i jobben og i utførelse av arbeidsoppgaver. For å se på om

det er likheter eller forskjeller mellom grenaderene og offiserene i Mek 4, må vi se på om de bærer like verdier og normer, artefakter og de samme grunnleggende antakelsene.

På spørsmålet om hvilke ord grenaderene og offiserene identifiserer seg med er det store likheter, disse var: ærekjær, samarbeidsvillig, kriger, soldat, aggressiv, disiplin. Ulike ord de hadde krysset av på var for grenaderene lojalitet og hardfør, mens for offiserene robust og pålitelig. På ord de ikke identifiserte var det kun ordet soldat en av offiserene hadde krysset av for, ellers var de like i sin mening om at de ikke identifiserte de seg ikke med elitesoldat, viking og forutsigbar.

På verdier som kjennetegnet avdelingen deres var grenaderene og offiserene enige i sin beskrivelse. Begge gruppene mente at Mek 4 var en profesjonell og faglig dyktig avdeling, samarbeidsvillig både internt og eksternt, en robust og hardfør avdeling med en krigerkultur. Her fant man ingen ulikheter.

I spørsmålet om «hvilken funksjon TMBN verdigrunnlag har for deg på din avdeling», er det store likheter. Likhetene går i hovedtrekk ut på at det er en «rettesnor», noe man strekker seg etter men at det ikke er en lovtekst der alle svarene står, de skal man finne ut av hvordan løse utfordringene selv. Begge gruppene snakker om at TMBN verdigrunnlag legger føringer for moralen, etikken og verdiene de fører i jobben, blant annet sier en grenader at han tenker: «er det lurt å skyte, kan jeg skyte?». Her fant man ingen ulikheter.

På spørsmålet om hvilket av de to verdigrunnlagene gruppene identifiserte seg med var det ulikheter. Her svarer grenaderene at de identifiserer seg kun med «Mek4- krigern», mens offiserene identifiserer seg med TMBN verdigrunnlag og bruker «Mek4- krigern» i forhold til det å være en kriger, og i forhold til egenskaper man trenger for å være i denne avdelingen.

Artefakter er med på å definere en organisasjonskultur som tegn på identitet. I undersøkelsen har vi sett på om det finnes et felles språk, tekster, atferd og fysiske gjenstander i avdelingen. Siden den enkelte må tillegge artefakter en mening spurte vi «hvilke symboler, slagord, ritualer og helter/historier de identifiserte seg med for å finne hvilke artefakter det finnes i denne avdelingen». I forhold til viktige symboler i avdelingen er gruppene enige om at det er TMBN- logoen og det å se «ordentlig ut» som er de viktigste symbolene. Ulikhetene her er at en grenader mener vikingtiden og vikingenes væremåte er viktig for TMBN, mens en av offiserene påpeker at vikingtiden har vært viktig for Forsvaret men ikke for TMBN. En annen

ulikhet er at en av offiserene trekker frem «kniven på børsen» som et symbol, mens det snakkes ingen av grenaderene om.

Om laget deres har et eget slagord og ritualer sier stort sett alle utenom en offiser at det eksisterer et slagord og en grenader sier at det ikke eksisterer et ritual. Både offiserene og grenaderene forklarer om hvem som laget slagordet eller ritualen, hvordan slagordet eller ritualen ble laget, om viktigheten av å ha et slikt slagord i en gruppe som utfører den type oppdrag som de gjør. Her er det ingen ulikheter.

Når det kommer til helter og historier er det nok grenaderene som i hovedsak fremhever et par helter og forteller noen historier. Offiserene nevner de samme navnene og de snakker om de samme heltene, men det er mer viktig å trekke frem de som gjør det bra og gi kred for handlingen. Ulikheten her er nok her at lederne ikke velger å fokusere for mye på «gamle» helter og historier.

For å finne ut hvordan kulturen i en organisasjon er må man i følge Schein studere de trekk ved kulturen som er et resultat av sosial tilhørighet, det å bli akseptert av andre og behovet mennesket har for stabilitet og mening i tilværelsen. Derfor spurte vi gruppene om hvordan de ville beskrive sine lagkollegaer. Det er kun likheter i beskrivelsen av kollegaene sine, de sier at de er ærekjære og profesjonelle. De er enige om at kollegaene er «Mek4- krigern» på alle måter og har alle de egenskaper det innebærer.

Vi spurte også om i hvilken grad organisasjonskultur kan bidra til å påvirke suksess og om kulturen kunne virke negativt. Gruppene var enige om at kulturen påvirker til suksess. Offiserene snakket nok mer om «de store linjene» her i forhold til viktigheten av et nytt verdigrunnlag, at dette måtte følges for å få en god kultur, at det var viktig med et felles fyrtårn(visjon). Grenaderene var også innforstått med at det er viktig med en god kultur for å få suksess, men mer opptatt av handlingene for å komme til suksess.

I forhold til om at det kunne være noe negativt med en kultur, var de enige om at hvis kulturen ble for sterk kunne det være lettere å falle utenfor felleskapet. De var også enige om at det var viktig for TMBN å ha en sterk kultur for å nå de mål som er satt for bataljonen. For å svare på om «*hvilke likheter og forskjeller finner man i kulturen mellom offiser og grenader i avdelingen*», har vi sett på om grenaderene og offiserene har like oppfatninger av

sin egen avdelingskultur. Fordi det er flest likheter mellom grenaderene og offiserene i Mek4, velger vi å se på ulikhetene, og konkludere ut i fra dem. En av ulikhetene vi fant er at offiserene identifiserer seg med TMBNs verdigrunnlag i det daglige, men bruker «Mek4-krigern» i forhold til det å være en krigersk yrkesutøvelse. De benytter også «Mek4- krigern» når det gjelder hvilke egenskaper man trenger og bør ha for å være på denne avdelingen. Grenaderene identifiserte seg kun med «Mek 4- krigern».

Den andre ulikheten går på hvorvidt kultur er viktig for suksess. Her er grenaderene mer opptatt av konkrete handlinger, oppførsel og adferd rundt det å skape en kultur, mens offiserene snakker om verdigrunnlaget og de overordnede linjene i forhold til å skape en god kultur. Det kan synes som om at ulikhetene vi finner går på at offiserene er ledere og har en annen kompetanse og oppfatning av hvordan skape en god kultur. Det at de er ledere gjør at de sitter høyere opp i systemet i organisasjonen og påvirkningskraften til hvordan organisasjonen skal ledes og utvikles i forhold til organisasjonskultur vil være større.

Det kan virke som om at dette er en avdeling med grenaderer og offiserer som fungerer godt sammen, at de tenker ganske likt og er en homogen gruppe. De jobber tett sammen, og det kan synes som om at selv om man er leder er man en del av «gjengen» og man deler de samme oppfatninger og verdier som trengs for å utføre jobben.

Hva angår kulturelt mangfold og subkulturer i Mek 4 synes det å være liten forskjell mellom hvordan grenaderene oppfatter kulturen og offiserene oppfatter kulturen. Vi kunne antatt at vi ville funnet interne kulturelle forskjeller mellom grenaderene som i vesentlig grad er mindre utdannet enn offiserene. I tillegg har offiserene lengre arbeidserfaring, ofte en annen familiesituasjon og er eldre. Men vi finner ikke vesentlige kulturelle forskjeller mellom disse gruppene, grunnen til dette er antagelig at begge gruppene er rekruttert på samme grunnlag og trent etter samme utdanningsplan, (praktisk og teoretisk). Derfor ser vi heller ingen vesentlig subkulturelle forskjeller annet enn at offiserene i noe større grad tenker helhetlig og overordnet, mens grenaderene på sin side er mer opptatt av de konkrete handlingene den enkelte soldat skal utføre.

Når vi altså ikke finner vesentlige kulturelle forskjeller kan det også være en konsekvens av den stadige implementeringen av verdigrunnlaget som blir gjort i Mek 4 og TMBN som helhet.

5 Oppsummering og konklusjoner

For å svare på problemstillingen «I hvilken grad verdigrunnlagene for TMBN reflekteres i Mek4 s kultur», har vi gjennom personlige intervjuer med et utvalg fra avdelingen forsøkt å få frem hva som karakteriserer kulturen i Mek 4. Videre har vi sammenlignet TMBN verdigrunnlag og «Mek 4- krigern». Avslutningsvis har vi sett på hvorvidt det fremkommer noen forskjeller mellom hva grenaderene og offiserene svarer.

Mek 4 forholder seg i aller høyeste grad til begge verdigrunnlag som per nå eksisterer for avdelingen; TMBN verdigrunnlag og «Mek 4- krigern». Det kan synes som om at Mek 4 har hatt et behov for et eget verdigrunnlag, nettopp for å bygge opp og stimulere til de egenskaper man ønsket skulle jobbes frem i avdelingen. «Mek 4- krigern» hadde sitt utspring og er bygd opp rundt det opprinnelige verdigrunnlaget til TMBN fra 2001.

Derfor er det ikke overraskende at det fortsatt eksisterer som et supplement til TMBN verdigrunnlag slik det forekommer i dag. Likhetene mellom de to verdigrunnlagene er også mange, og de fremhever mange av de samme egenskapene. I tillegg vil vi nok si at «Mek 4- krigern» i større grad nærer opp om brorskapet og fellesskapet som er ønsket og fremelsket i en slik avdeling som skal være klar til enhver tid å gå ut å krige og som anses nødvendig for at de skal lykkes i sine oppdrag. Ordbruken i «Mek 4- krigern» er da også noe mer direkte og ligger nærmere ordbruken i en stridssituasjon.

For å definere og omtale fenomenet organisasjonskultur har vi benyttet både Bang og Scheins definisjoner, der grunnleggende antakelser, verdier og normer, artefakter og sosial tilhørighet står sentralt. Vi ser at Mek 4s kultur gjennomsyres av TMBN verdigrunnlag i alle avdelingens nivåer, så vel som hos grenader, offiser og avdelingssjef. TMBN verdigrunnlag er en del av denne avdelingens kultur, og benyttes ved enhver anledning for ytterligere å øke bevisstheten rundt dette og bruken av det. Det fremkommer også av funn fra intervjuene at også «Mek 4- krigern» i aller høyeste grad er til stede i kulturen. Som tidligere nevnt er det store likheter mellom de to verdigrunnlagene, og man kan antyde at «Mek 4- krigern» er en form for å gjøre verdigrunnlaget noe mer ekstremt. Dette for at det også skal kunne gis trygghet i en krigssituasjon, og være en rettesnor for soldatenes handlinger. Det skal ikke utkonkurrere verdigrunnlaget på noe som helst måte.

Når vi da ser på i hvilken grad verdigrunnlagene reflekteres i Mek 4s kultur, må vi på bakgrunn av det som fremkommer under intervjuene fremheve at majoriteten av soldatene beskriver sin kultur nettopp ved å benytte verdier omtalt i verdigrunnlaget. Det er påfallende samsvar i svarene soldatene gir og innholdet i verdigrunnlaget. Verdigrunnlaget utgjør en stor del av kulturen. Dette kan tyde på at man på et tidlig tidspunkt har vektlagt implementeringen av kulturen og sosialiseringen, både under rekruttering og arbeidet med soldatene videre i avdelingen. Man kan si at TMBN og Mek 4 har lyktes i å skape en organisasjonskultur som bidrar til et sterkt samhold og fellesskap, som gjør at soldatene yter sitt beste og er godt egnet i kamp. Det blir misvisende å si at dette ikke er en kultur som man har ønsket skal vokse frem i avdelingen, selv om denne kulturen sett utenfra kan være vanskelig å akseptere for enkelte grupper. Denne antakelsen styrkes også i at «Mek 4- krigern» hadde sitt utspring i daværende verdigrunnlag.

Både TMBN verdigrunnlag og «Mek 4- krigern» ser ut til å være styrende for hele avdelingen, både under trening og i kamp. Man selekteres på bakgrunn av dette og får tilbakemeldinger på bakgrunn av dette. Underveis vil man også kunne luke ut de som ikke har de samme verdier, holdninger og normer som de man ønsker skal ivaretas og dyrkes frem. Soldatene skal kunne stå inne for de handlinger de gjør i ekstreme situasjoner, og de får veiledning til å gjøre de rette handlingene gjennom et verdigrunnlag som gir mening. Det er derfor forståelig at man i en avdeling som Mek 4 har jobbet hardt for å opprette et verdigrunnlag som skal stå sterkt i avdelingen. Som den tidligere avdelingssjefen presiserer:

«I retrospekt så har jeg lært at det hjelper ikke å gjøre det som er riktig, man må gjøre det som er rett. Kulturen som er her krever at vi må gjøre det som er rett.....»

6 Litteratur

Bang, H (2000). *Organisasjonskultur*. Otta: TANO A.S

Jacobsen, D I, (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføringer i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS – Norwegian Academic Press.

Jacobsen, D I & Thorsvik J, (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer?*
Bergen;Fagbokforlaget

Kaufmann, G & Kaufmann, A, (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse*.
Bergen;Fagbokforlaget

7 Figuroversikt

Figur 1: Organisasjonsstrukturen TMBN

Figur 2: Kulturelle nivåer

8 Vedleggsoversikt

Vedlegg 1: Artikkel VG 28. september 2010

Vedlegg 2: Verdigrunnlag TMBN

Vedlegg 3: Intervjuguide grenader

Vedlegg 4: Intervjuguide offiser

Vedlegg 5: Intervjuguide feltprest

SOLDATSJOKKET

SLIK POSERER

Av MADE A. ANDERSEN RUNE, THOMAS RGE, GLAN KARIN RØYK, MARITAN JOHANNSEN og HELLE FINA (btb)

KØBENHAVNSLO (VG)
Her poserer Telemark bataljon-toppen Rune Wenneberg (41) med vikinghjelm, rockehjlsen og dødningshode før han reiser ut på oppdrag i Afghanistan.

Majoren sjekkes av en sikkerhetsstyrke som sammen med kystvaktene er Telemark bataljon.

I går droer VG til forsvarsstasjonen i Afghanistan-tjenesten i forbindelse med bildet. Alle har kommet med en sikkerhetsundersøkelse, blant annet at det å bruke et hode som å ha som.

Nå får han sjekk hode for å se om det er på plass og ha plass på de hode med vikinghjelmen på hodet og dødningshode på hodet. Han innser at det er å stå bak kompaniets kamprop "TE Valhalla".

Forsvarer av bildet i dette bildet i går.

- Dette er bare trist. Det er klassen som er at man identifiserer seg med noe annet, sier forsvarer av bildet i dette bildet VG.

Tar avstand

Sjef for Forsvarets operative hovedkvarter, generalmajor Hans Ivar Fredriksen, sier han tar avstand fra bildet.

- Dette er et veldig trist bilde, og vi må kritisere det med i Forsvaret. Det gjelder både bruk av dødningshode og det som fremstår som en vikinghjelme, sier Fredriksen til VG.

Bildet av Wenneberg stammer fra nettstedet Facebook, hvor majoren innstilte bildet har blitt del av nettsiden. Slike at han fikk vite at VG jobbet med saken om bildene i avdelingen, fjernet Wenneberg bildet.

- Det bildet er tatt inne i bilen. Det var bare for moro før vi dro ut på et oppdrag. Den kjennet har blitt alle Telemark bataljon-sjefer i alle kontingenter i alle land. Det er en ring som sjelen som er til å enver til har, men som vil ikke bruke til noe. Det har aldri vært med oss siden 2001, forteller Wenneberg.

- Hvorfor denne hjelmen?

- Hjelmen er et symbol på det vi kjenner til avdelingen. Det betyr ingen store symboler, skulle det kunne bli holdningen bak dette, sier han.

Microbilde

Det er den tidligere passasjerflytteren Lars Kveken som har tatt bildet.

- Jeg tok bildet rett før en helikopter i Telemark bataljon skulle ut på oppdrag i Froyvåg sammen med afghanske styrker. Det var gjennomgått sikkerhets- og lov. Han tok på seg en hjelme og jeg tok bildet av det, et dødningshode som var montert på hodet bak. Dette skjedd på våren i 2009, sier Lars Kveken til VG.

Han har i utgangspunktet ikke ønsket at VG skal trykke bildet.

Det er Wenneberg som ledet avdelingen med sikkerhet som til utgangspunkt. Alle forteller at de mener å være i kamp og bedrive som noe. Han sier også Wennebergs avtaler at han har tilpasset stykkene sine med den hode til å dra.

Slike at Class Joachim Olsen ble drept i januar, har soldatene brukt



STOLE Tidligere kompanisjef for avdelingen Mtk 4 i Telemark bataljon, major Rune Wenneberg poserer i den norske leiren i Maidyarah i Afghanistan. Bildet er tatt på utparten i år og ble innstilt på bruk av Wenneberg som hans profilbilde på Facebook.

I KONGENS BY Majr

syndet med påskriften «Jokke - We will never forget».

- Det er et sikkerhetsproblem som ble laget for barn. Dødningshodet var en av de to tidligere avdelinger som har vært i Afghanistan, men tok den ble laget av det, forteller den tidligere kompanisjefen.

Kamprop

- Gjultene i kompaniet fikk laget kamprop og jeg aksepterte bruk av det bare hvis det var for sikkerhetsgrunner at folk kunne se det på det. Dette betydde noe for soldatene og jeg gikk selv med det av vasket for Jökke, sier han.

Vikingsymbolene er også noe som går igjen i kompaniets logo

de laget tjeneste i Afghanistan.

- Vi har hatt et kamprop i kompaniet. Vi septe "TE Valhalla". Dette er en gylde som jeg har hatt.

Alle hjelmer har sine vitale og sikre ting, og kampropet var en av mine. Men jeg vil avvise alle utrykninger om at dette har noe med black metal, nazistiske eller nazistiske holdninger å gjøre, sier han og legger til: - Ingenting har noe med å bruke dødningshodet. Ingen har hatt behov for det heller. Det er akkurat som Vilsvengen ropet om beina, så har vi det som kamprop.

Forsvarssjefen: - Dette er bare trist

Wenneberg sjekkes som sikkerhet i forbindelse med å forne kullene i Mtk 4 i Telemark bataljon, slik som fremstår i dag.

Bekymring

- Mitt inntrykk er at Wenneberg har gått en hovedveie i utviklingen av den tidligere kullene som har vært fra Telemark bataljon, i form av symbolbruk, kamprop og uttrykk av de sikkerhetsproblemet det da stilles spørsmål ved.

ER MAJOREN



Rune Wernberg går forbi på Forsvarsakademiet i Nærbøhus, hvor VGs fotograf møtte ham i går kveld.



VG i går

Detta er saken

- VG skrev i går om skillete og offiser fra Telemark bataljon som i august ble utvalgt som kandidat til å bli utvalgt som sjef for Telemark bataljon. Sjefen for Telemark bataljon ble VGs offiser i går kveld.
- VG skrev i går om skillete og offiser fra Telemark bataljon som i august ble utvalgt som kandidat til å bli utvalgt som sjef for Telemark bataljon. Sjefen for Telemark bataljon ble VGs offiser i går kveld.
- VG skrev i går om skillete og offiser fra Telemark bataljon som i august ble utvalgt som kandidat til å bli utvalgt som sjef for Telemark bataljon. Sjefen for Telemark bataljon ble VGs offiser i går kveld.

sive tilpost i Forsvaret all Petrus Hagemoen til VG. Dette har innver-
 spillet også tatt opp med majoren.
 De forvidde at syntikken kan g'asso-
 siasjonen til nasjonen.
 - Vi har vært i kontakt med hve-
 ande, og jeg har utlykt min bekym-
 ring i forhold til utvikling av krigs-
 kulturen. Han har kontakt avvist mine
 synspunkter, sier Hagemoen.
 Dette bekrefter Wernberg.
 - Han sendte meg en mail i går om
 i sommer står at jeg kom hjem til
 Norge, hvor påpekte det har 'motta
 med maritimt. Vi har ingen pro-
 blemene med at folk legger noe helt
 annet i det enn det vi gjør. Derfor har
 vi også tatt det ut. Det er ikke vordt

det. Vi har andre ting å bruke tid på,
 sier Wernberg til VG.
 Han avvise at hans avdeling har
 oppsett uønskede skadeforhol-
 den, slik flere antydet overfor VG i
 går.
 - Jeg har hørt rykter, og jeg kan ka-
 tegorisk utvise at vi bestemme har
 vært i nærheten av å gjøre noe slikt.
 Det er noe vi er stolte av. Jeg vet at vi
 ikke har gjort det, og jeg har ingen
 grunn til å tro at noen andre avdelin-
 ger har gjort det heller, sier han.
 • VGs reporter Hans Thomas Ege var
 presentert for Petrus Hagemoen i
 januar til august 2009.

- Kun morobilde

Tidligere Afghanistan-erfart Fred-
 helm avdratt til en viktig bilde av
 Rune Wernberg.
 - Dette bildet må ikke brukes lenger
 enn at det var en morobilde. Midt i
 den ved å bruke hjemmet slik, vil
 ikke dyrene enn har rødt støtte
 som bilde ik hjem når de heler på
 Thor Hushovd i Tour de France, sier
 oberstløytnant Fredhelm til VG.
 Fredhelm var sjef for den norske sta-

tioneringstyrien i Afghanistan fra de-
 sember 2009 til juni 2010.
 Han bekrefter at han diskuterte bru-
 len av dadringsbilde med Wernberg.
 - Da vi fikk informasjonen fra Norge
 hvor det ble formidlet at symboler var
 bruket, så diskuterte Rune og jeg det.
 Det endte med at vi ble enige om å bli
 stilt på brulen av bildet, sier Fred-
 helm.

Vedlegg 2: Verdigrunnlag TMBN

Verdigrunnlaget er utarbeidet av en arbeidsgruppe med representanter fra alle nivå i bataljonsstribegruppe Telemark bataljon HRS og er basert på følgende styringsdokumenter:

- Forsvarets verdigrunnlag
- Forsvarets fellesoperative doktrine, kapittel 6
- Hærens kjerneverdier
- Telemark bataljon verdigrunnlag fra 2003



Verdigrunnlaget er godkjent og besluttet av sjef Telemark bataljon.



VERDIGRUNNLAG TELEMAR BATALJON

«profesjonell og ærekjær»

2010

2010

Jeg er en profesjonell soldat som stolt tjener Konge og Fedreland. Således er jeg del av noe større enn meg selv. Min ære ligger i å løse alle oppdrag nasjonen betror meg og jeg setter nasjonens og avdelingens behov foran mine egne.

Jeg er stolt over mitt soldattykke og bestreber meg stadig på å være faglig dyktig slik det forventes av en ærekjær soldat. Jeg er bevisst mine holdninger og verdier slik at jeg emer å gjøre rett i alle situasjoner.



HVORFOR ET VERDIGRUNNLAG?

Verdigrunnlaget er bataljonens grunnpilar. Det skal kvalitetssikre meg som individ og oss som avdeling i alle aspekter ved vårt virke. Dette er spesielt viktig for oss som stadig blir prøvet på våre verdier og holdninger når vi løser oppdrag på vegne av vår nasjon. Verdigrunnlaget skal gjennomføre all vår virksomhet, synliggjøre i avdelingens oppdragsplaning og i vår fremtreden.

«mine verdier gjør meg til den jeg er»



2010

Jeg er omsorgsfull

Å vise omsorg er å trykke seg i positiv forstand. Jeg skal vise omsorg for mine med-soldater, andre egne og fienden. Jeg støtter alltid mine kolleger, selv når jeg ikke kan støtte deres handlinger. Jeg skal stille krav til meg selv og mine medsoldater. Samtidig skal jeg ivareta meg selv og dem jeg har rundt meg. Slik kan jeg fremme utvikling og ivareta menneskeverdet.



«Jeg skal til enhver tid fremstå, opptre og handle slik at Telemark bataljon kan være stolt av meg og nasjonen kan være stolt av Telemark bataljon».



2010

Jeg vedretter

RESPEKT - ANSVAR - MOT - DISIPLIN

gjennom å være

lojal, selvstendig, robust og omsorgsfull



Jeg er robust

Krig stiller store krav til meg. Derfor vektlegger jeg det å være hardfør, både fysisk og mentalt. Jeg må tåle motgang og være usikkerende. Dette skal jeg styrke gjennom krevende og realistisk øving. Jeg skal ha vilje til å fullføre trening og oppdrag, og vilje til å vinne. I krigsbømbet, motgang og fare skal jeg ha viljestyrke nok til ikke å gi opp.



2010



Jeg er **selvstendig**

Selv om jeg er under kommando, har jeg likvid et selvstendig ansvar i avdelingen. Også de gangene jeg ikke har fått en direkte ordre, skal jeg ta initiativ, aktivt søke nye arbeidsoppgaver og gjøre selvstendige valg. I mitt daglige virke skal jeg søke økt helsetilvarelsen og selvmotiv, og gripe de mulighetene jeg får til å bli bedre.



JEG VERDSETTER **RESPEKT**

Jeg skal vise respekt for mine medmennesker fordi alle mennesker har en iboende verdi, uavhengig av kjønn, etnisitet, kultur og religion. Jeg skal behandle andre - fiender, allierte og egne - slik jeg selv ønsker å bli behandlet. Jeg skal respektere effekten av den makten jeg forvalter.



JEG VERDSETTER **ANSVAR**

Jeg har ansvar for meg selv og mine kolleger, avdelingen, oppdraget, samt maskinene og materiellet jeg rider over. Ansvar er ikke bare noe jeg har, men noe jeg gjør - ansvar innebærer handling. Ansvar betyr at jeg har fått tillit til å handle på vegne av andre.



2010

JEG VERDSETTER **MOT**

Jeg har et yrke som kan innebære stor fare. Selv når jeg er redd skal jeg ha mot til, om nødvendig, å sette mitt eget liv til side. Jeg skal ha mot til å gjøre det som er rett, uavhengig av det som er galt, og si fra når jeg ser urett. Jeg skal ha mot til å ta liv når det kreves, og til å holde igjen når situasjonen tilsier det.



Jeg er **lojal**

Jeg er en del av en avdeling. Denne avdelingen handler ikke på egne vegne, men på vegne av nasjonen. Derfor er det viktig at min lojalitet er fokusert i nasjonens og avdelingens verdier. Min lojalitet går til undergrupper, sideordrede og overordnede, uten hensyn til egne behov og ytre påkjenninger. Samtidig skal min lojalitet ikke være så blind at jeg ikke har mot til å være kritisk eller veilede andre.

JEG VERDSETTER **DISIPLIN**

Jeg skal leve opp til avdelingens felles standarder ved å oppføre korrekt i alle situasjoner. Forutsetningen for at utøvelse av vold er legitim, er at de som utøver den er under lovlig kommando. Derfor er disiplin plattformen mitt soldatyrke utøves på. Jeg skal adlyde de lovlige ordren som blir gitt. Betrekk myndighet og viljemarkert skal jeg aldri benytte utøver det krigens folkerett tilsier og situasjonen krever. Dette er ekstra viktig når jeg er i ekstreme situasjoner. Derfor er selvdisciplin den høyeste form for disiplin.



2010

Vedlegg 3: Intervjuguide grenader

Grenader kandidat nr _____

1.0 Generelt

- 1.1 Hvor gammel er du?
- 1.2 Hvor lenge har du vært i TMBN?
- 1.3. Hvor lenge har du vært i Forsvaret?

2.0 Verdigrunnlaget

- 2.1 Hvordan identifiserer du deg med disse begrepene:
Velg 4 av disse ordene.
Kriger, respekt, ansvar, hardfør, aggressiv, modig, mot, disiplin, ærekjær, selvstendig, lojalitet, samarbeidsvillig, robust, viking, soldat, elitesoldat, pålitelig og rettferdig, forutsigbar
- 2.2 Hvilke ord identifiserer du deg ikke med?
Kriger, respekt, ansvar, hardfør, aggressiv, modig, mot, disiplin, ærekjær, selvstendig, lojalitet, samarbeidsvillig, robust, viking, soldat, elitesoldat, pålitelig og rettferdig, forutsigbar.
- 2.3 Hvordan har verdigrunnlaget blitt implementert i din avdeling?
- 2.4 Hvilke verdier kjennetegner avdelingen din?
- 2.5 Hvilken funksjon har verdigrunnlaget for deg på din avdeling?
- 2.6 Hvilket verdigrunnlag identifiserer du deg med? TMBN el MEK 4

3.0 Organisasjonskultur (artefakter, verdier og normer, grunnleggende antakelser)

- 3.1 Hvilke symboler er viktig for din avdeling?
- 3.2 Har laget ditt et eget slagord?
- 3.3 Har laget ditt noen ritualer dere gjør før dere utfører en oppgave? Hvis ja, hvem laget dette og hva går de ut på?
- 3.4 Har dere helter og historier i avdelingen som ofte blir nevnt?
- 3.5 Hvordan vil du beskrive dine kollegaer på laget ditt?
- 3.6 Hvilke verdier og normer identifiserer du deg med? (Kjerneverdiene er dypt rotfestet og vanskelig å endre).
- 3.7 I hvilken grad kan organisasjonskulturen bidra til å påvirke suksess? Kan den virke negativt?

1.0 Generelt

- 1.1 Hvor gammel er du?
- 1.2 Hvor lenge har du vært i TMBN?
- 1.3. Hvor lenge har du vært i Forsvaret?

2.0 Verdigrunnlaget

- 2.1 Hvordan identifiserer du deg med disse begrepene:
Velg 4 av disse ordene.
Kriger, respekt, ansvar, hardfør, aggressiv, modig, mot, disiplin, ærekjær, selvstendig, lojalitet, samarbeidsvillig, robust, viking, soldat, elitesoldat, pålitelig og rettferdig, forutsigbar
- 2.2 Hvilke ord identifiserer du deg ikke med?
Kriger, respekt, ansvar, hardfør, aggressiv, modig, mot, disiplin, ærekjær, selvstendig, lojalitet, samarbeidsvillig, robust, viking, soldat, elitesoldat, pålitelig og rettferdig, forutsigbar.
- 2.3 Hvordan har verdigrunnlaget blitt implementert i din avdeling?
- 2.4 Hvordan implementerer du verdigrunnlaget i avdelingen din?
- 2.5 Hvilke verdier kjennetegner avdelingen din?
- 2.6 Hvilken funksjon har verdigrunnlaget for deg på din avdeling?
- 2.7 Hvilken verdigrunnlag identifiserer du deg med? TMBN el MEK 4
- 2.8 Hva var bakgrunnen for at det ble utarbeidet et nytt verdigrunnlag?

3.0 Organisasjonskultur (artefakter, verdier og normer, grunnleggende antakelser)

- 3.1 Hvilke symboler er viktig for din avdeling?
- 3.2 Har laget ditt et eget slagord?
- 3.3 Har laget ditt noen ritualer dere gjør før dere utfører en oppgave? Hvis ja, hvem laget dette og hva går de ut på?
- 3.4 Har dere helter og historier i avdelingen som ofte blir nevnt?
- 3.5 Hvordan vil du beskrive dine kollegaer i avdelingen?
- 3.6 Hvilke verdier og normer identifiserer du deg med? (Kjerneverdier dyp rotfestet og vanskelig å endre).
- 3.7 I hvilken grad kan organisasjonskulturen bidra til å påvirke suksess? Kan den virke negativ?

Vedlegg 5: Intervjuguide feltprest

Feltprest kandidat nr _____

1.0 Generelt

- 1.1 Hvor gammel er du?
- 1.2 Hvor lenge har du vært i TMBN?
- 1.3. Hvor lenge har du vært i Forsvaret?

2.0 Verdigrunnlaget

- 2.1 Hvordan har verdigrunnlaget blitt implementert i din avdeling?
- 2.2 Hvordan implementerer du verdigrunnlaget i avdelingen din?
- 2.3 Hvilke verdier kjennetegner avdelingen din?
- 2.4 Hvilken funksjon har verdigrunnlaget for deg på din avdeling?
- 2.5 Hvordan identifiserer du deg med disse begrepene:
Velg 4 av disse ordene.
Kriger, respekt, ansvar, hardfør, aggressiv, modig, mot, disiplin, ærekjær, selvstendig, lojalitet, samarbeidsvillig, robust, viking, soldat, elitesoldat, pålitelig og rettferdig, forutsigbar
- 2.6 Hvilke ord identifiserer du deg ikke med?
Kriger, respekt, ansvar, hardfør, aggressiv, modig, mot, disiplin, ærekjær, selvstendig, lojalitet, samarbeidsvillig, robust, viking, soldat, elitesoldat, pålitelig og rettferdig, forutsigbar.
- 2.7 Hvorfor var det nødvendig å lage et nytt verdigrunnlag?
- 2.8 Kan du gi oss historikken bak hvorfor det er viktig med verdigrunnlag og hvordan de ble laget.
- 2.9 Hvorfor fikk Mekk 4 lage sitt eget verdigrunnlag?
- 2.10 Hvordan ser du på at de har sitt eget verdigrunnlag?
- 2.11 Viser det seg at det er en god løsning å ha to verdigrunnlag, en for TMBN og en for Mekk 4?

3.0 Organisasjonskultur (artefakter, verdier og normer, grunnleggende antakelser)

- 3.1 Hvilken symboler er viktig for din avdeling?
- 3.2 Har laget ditt et eget slagord?
- 3.3 Har laget ditt noen ritualer dere gjør før dere utfører en oppgave? Hvis ja, hvem laget dette?
- 3.4 Har dere helter og historier i avdelingen som ofte blir nevnt?
- 3.5 Hvordan vil du beskrive dine kollegaer i avdelingen?
- 3.6 Hvilken verdier og normer identifiserer du deg med? (Kjerneverdier dyp rotfestet og vanskelig å endre).
- 3.7 Mener du at organisasjonskulturen bidrar med å påvirke suksess?