



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena
Organisasjon og ledelse

Trygve S. Irgens

*Hvordan ledere
påvirker organisasjonskultur*

Årsenhet Organisasjon og ledelse
RSA 935 Prosjektoppgave

10. mai 2013

Samtykker til utlån hos biblioteket:

JA

NEI

Forord

Denne oppgaven er skrevet som avslutning på bachelorstudiet i organisasjons- og ledelsesfag ved Høgskolen i Hedmark. Jeg jobber til daglig som yrkesoffiser og hovedinstruktør i ledelse ved Hærens befalsskole (HBS), og det å skrive en bacheloroppgave innen organisasjonskultur i Hæren er derfor meget relevant og interessant.

Takk til befalsskoletroppsjefer som har bidratt velvillig i spørreundersøkelsen, og takk til veileder Jens Petter Madsbu for faglige innspill og veiledning i prosessen. Avslutningsvis rettes en stor takk til min kjære kone som har underholdt våre tre små barn mens far har sittet på loftsstuen i fred og ro med sin oppgave...

Elverum 9. mai 2012

Sammendrag

Denne oppgaven har til hensikt å undersøke nærmere hvordan organisasjonskulturen i Hæren påvirkes og skapes fra “starten av”, med fokus på hvordan befalsskoletroppsjefer selv mener at de påvirker og utvikler organisasjonskulturen i Hæren når de gjennom ett elevår utdanner Hærens befelselever.

Oppgaven tar utgangspunkt i organisasjonskultur sett i perspektiv av pensumlitteraturen på studiet og grunnlagsdokumenter i Forsvaret som gir mål og retningslinjer for organisasjonskultur i Hæren.

Analysedelen av oppgaven baserer seg på kvalitative intervjuer gjort med 3 av befalsskoletroppsjefer i Hæren og vil drøfte hvordan og i hvilken grad organisasjonskultur påvirkes og utvikles hos Hærens befelselever.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	3
1 Innledning.....	5
1.1. <i>Bakgrunn.....</i>	6
1.2. <i>Problemstilling.....</i>	7
2 Lederutdanning i Hæren i dag	8
2.1. <i>Innledning</i>	8
2.2. <i>Hærens befalsskoles (HBS) utdanningsmodell.....</i>	8
2.3. <i>Forsvarets grunnlagsdokumenter om organisasjonskultur.....</i>	9
3 Teoretisk foranking	13
3.1. <i>Innledning</i>	13
3.2. <i>Kulturelle nivåer innen organisasjonskultur.....</i>	13
3.3. <i>Viktige faktorer for påvirkning og utvikling av organisasjonskultur.....</i>	14
3.4. <i>Hvordan lederen kan påvirke og utvikle organisasjonskultur.....</i>	14
3.5. <i>Hva kjennetegner den gode leder.....</i>	16
4 Metode.....	18
4.1. <i>Innledning</i>	18
4.2. <i>Forskningsdesign</i>	18
4.3. <i>Metode</i>	18
4.4. <i>Utvalg</i>	19
4.5. <i>Innsamling av data</i>	20
4.5.1. <i>Kvalitative intervjuer</i>	20
4.5.2. <i>Intervjuguide.....</i>	20
4.5.3. <i>Gjennomføring av intervjuer</i>	20
4.6. <i>Utfordringer og validitet.....</i>	21
5 Resultater, analyse og drøfting.....	22
5.1. <i>Innledning</i>	22
5.2. <i>Presentasjon og sammenlikning av svar.....</i>	22
5.3. <i>Drøfting</i>	25
6 Konklusjon	32
7 Referanser	34
8 Vedlegg.....	35

1 Innledning

Forsvaret som organisasjon har endret seg mye gjennom det siste tiåret, gjennom tunge omstillingsprosesser hvor det har vært mange nedleggelse og omstruktureringer. Stadige omstillinger stiller store krav til menneskene i en organisasjon, og en sterk og god organisasjonskultur vil kunne bidra til å gjøre en organisasjon bedre rustet til å gjennomføre omstillinger.

Organisasjonskultur er et spennende tema og jeg synes som yrkesoffiser det er interessant å undersøke nærmere “hvordan vi gjør ting her hos oss”, altså organisasjonskulturen i Hæren. Hvor kommer den fra, hvem skaper den og hvorledes skapes den? Hvordan sosialiseres våre kommende unge militære ledere inn i befalsrollen? Etter vurderinger av flere innfallsvinkler til temaet har jeg falt ned på at det skal undersøkes nærmere hvordan organisasjonskulturen i Hæren formes fra “start” av. Det skal gjøres gjennom å se på hvordan et utvalg befalsskoletroppsjefene i Hæren selv mener at de påvirker og utvikler Hærens befalselever.

Innledningsvis vil det redegjøres for lederutdanningen i Hæren på lavere nivå idag. Det vil bli redegjort for hvilke grunnlagsdokumenter som regulerer lederutdanningen, med fokus på hvilke mål og retningslinjer som legges til grunn for organisasjonskultur i Hæren. Videre vil det redegjøres for relevant teoretisk grunnlag fra studiets pensumlitteratur med fokus på organisasjonskultur. Grunnlagsdokumentene fra Forsvaret og teoripensumet ligger til grunn for en spørreundersøkelse om hvordan befalsskoletroppsjefene i Hæren selv mener de påvirker og utvikler organisasjonskulturen. Deretter vil det drøftes i hvilken grad befalsskoletroppsjefene påvirker og utvikler Hærens organisasjonskultur. Gjøres det på en hensiktsmessig måte? Avslutningsvis vil det komme en konklusjon på oppgaven.

Alle respondenter er anonymisert.

1.1. Bakgrunn

”Siden 1980-tallet har organisasjonsforskere gjennom mange studier dokumentert at *kultur kan være like viktig som struktur* for hvordan organisasjoner fungerer” (Gjengitt i Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 115).

Videre sier Edgar Schein om organisasjonskultur (Edgar Schein 1987, gjengitt i Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 120):

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser, skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etterhvert 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 som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på ift disse problemene.

Dette betyr at organisasjoner bør kraftsamle på ikke bare å få en god struktur, men også fokusere på hva, hvordan og hvorledes de skal få en best mulig organisasjonskultur. Om jeg skal beskrive begrepet organisasjonskultur med egne ord vil jeg si at det er *måten vi gjør ting på her hos oss*.

Som Trondheimspatriot tillater jeg meg å trekke frem fotballaget Rosenborg som et eksempel på hvor mye organisasjonskultur kan ha å si for suksess. Rosenborg har i en årrekke gjort det (relativt) godt i champions league. De har klart å vinne over lag som på papiret har vært antatt mye bedre. Altså lag som har hatt en antatt klart bedre organisasjonsstruktur. Grunnen til at Rosenborg har klart å vinne mot disse lagene er trolig den sterke og gode organisasjonskulturen som ble etablert i Rosenborg ballklubb på slutten av 90-tallet og utover 2000-tallet rundt Nils Arne Eggens ”godfot” teori. Essensen der er at ”sammen er vi sterke”, ”å spille hverandre gode” og at ”kollektivet” vil klare å vinne over lag som på papiret i sum skal være bedre. Som et meget godt eksempel kan trekkes frem da Rosenborg slo AC Milan 2-1 på bortebane på San Siro stadion i Milano i 1996. Rosenborg som organisasjon kan derfor brukes som et godt eksempel på hvordan ledere kan påvirke og utvikle organisasjonskultur. Dette synliggjør også temaet for oppgaven, nemlig at god organisasjonskultur kan skape gode resultater for organisasjonen.

1.2. Problemstilling

Hvordan mener GBU- troppsjefene ved Hærens befalsskole (HBS) selv at de påvirker og utvikler organisasjonskulturen i Hæren, sett oppimot de målsetninger som er lagt til grunn for hvordan den skal være?

2 Lederutdanning i Hæren i dag

2.1. Innledning

Hæren er tung og gammel institusjon innen lederutdanning i Norge, og har drevet lederutdanning i over 260 år. Formelt startet lederutdanningen i Hæren ved Hærens krigsskole i 1750 og har lenge vært kjent som en merkevare innen organisasjonskultur med visjonen ”Løs oppdraget og ta vare på dine menn” (Infanterioffiser i felt, 1980) som et kjent ledelsesmantra. Kjerneverdier som disiplin, mot, karakterfasthet, viljestyrke og god fysisk form er gode beskrivelser på organisasjonskulturen i Hæren. I Forsvarets verdigrunnlag beskrives Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot. Disse skal gjennomsyre all virksomhet.

Den laveste lederutdanningen i Hæren i dag foregår ved Hærens befalsskole (HBS), som utdanner militære ledere opp til troppsjeffsnivå. Det neste nivået er Hærens Krigsskole (KS), som gir tilsetning som yrkesoffiser og kvalifiserer til tjeneste på nivået fra kompanisjef til bataljonstabsoffiser (Et kompani består av ca 100-300 personer, en bataljon av 400-1000). Videre lederutdanning i Hæren vil være Forsvarets stabsskole eller stabsskole i utlandet.

2.2. Hærens befalsskoles (HBS) utdanningsmodell

Dagens kommende befal i Hæren utdannes ved Hærens befalsskole og gjennomføres over to år. Det første året er et utdanningsår (elevår), og det andre året er et praksisår (pliktår) som sersjant ute ved en av Hærens avdelinger. Utdanningsåret er desentralisert og modulbasert, dvs ca 10% av utdanningen skjer sentralt på Rena, mens de resterende 90% skjer ute i 9 forskjellige GBU- tropper (grunnleggende befalsutdannings-tropp) i hele landet. GBU-troppene er organisert i forskjellige troppearter og er fordelt over hele landet fra Kirkenes i nord til Oslo i sør. Befalselevne som skal bli befal i manørvåpenet (infanteri, kavaleri, artilleri) utdannes i spesifikke tropper, og tilsvarende for de som skal bli befal i taktiske og administrative støttevåpen (logistikk, etterretning, samband, ingeniør, sanitet) . Denne desentraliserte utdanningen av dagens kommende befal gjør at det er mange ledere (GBU-troppsjefer, kompanisjefer, bataljonsjefer og instruktører ved Hærens befalsskole) som bidrar til å påvirke og utvikle de kommende befal i Hæren. Man kan derfor si at det er mange ledere i

Hæren som bidrar til å skape organisasjonskultur gjennom påvirkning og utvikling av befelselevne.

2.3. Forsvarets grunnlagsdokumenter om organisasjonskultur

Forsvaret har en stor mengde styrings- og grunnlagsdokumenter som gir mål og retningslinjer for hvordan virksomheten skal drives. Av relevante dokumenter som berører organisasjonskultur vil jeg spesielt trekke frem Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD), Forsvarets verdigrunnlag, Hærens offiserskodeks, Verdigrunnlag Hærens befalsskole (HBS), Tjenestereglement for Forsvaret klasse 4 (TfF kl 4) utdanning av befal) og Tjenestereglement for Forsvaret 5-1 (TJ 5-1) Grunnleggende befalsutdanning i Hæren.

Forsvarets fellesoperative doktrine sier om organisasjonskultur (FFOD, 2005):

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

Profesjonsbegrepet kan utdypes ved å sette opp fire attributter som til sammen sier hva en profesjon er, altså hva som utgjør profesjonens sjel – dens *etos*. *Ansvar* handler om profesjonens forpliktelse overfor samfunnet og overfor sine egne medlemmer. *Identitet* handler om medlemmenes identifisering med profesjonen og deres eksklusive status i samfunnet. *Ekspertise* handler om medlemmenes spesialiserte kunnskaper og ferdigheter som brukes for å løse profesjonens oppgaver. *Verdigrunnlaget* består av de verdier og den kodeks som styrer profesjonsutøvelsen og medlemmenes holdninger. Verdigrunnlaget gjenspeiler samfunnets normer og verdier, men vil utvikles spesifikt i henhold til den enkelte profesjonens krav.

Den moralske dimensjonen er knyttet til at strid er en kamp mellom viljer, og at de som i sterkest grad *fastholder* sin vilje og sitt samhold, oppnår fremgang. Den moralske dimensjonen omfatter de verdier og handlinger som styrker dette, og den etiske forankringen som skal være til hjelp for å handle riktig i krevende situasjoner. Denne dimensjonen er svært viktig og medfører at vilje til å lykkes, sterkt samhold og etisk forankring står helt sentralt i vår profesjonsidentitet.

Videre sier FFOD om lederskap (FFOD, 2005):

En militær leder utøver sitt lederskap gjennom *handling*. Ledere innen vår profesjon er *handlekraftige*. Handlekraft innebærer å se muligheter og å ta ansvar og initiativ. *Handlekraft* utvises også gjennom å inspirere omgivelsene, ha omsorg for underordnet personell, og gjennom evne til samarbeid for å finne frem til gode løsninger. Det å være offiser eller befal i Forsvaret vil si å ha innarbeidet den militære profesjonen som en del av sin personlighet, og i handling utøve et lederskap basert på verdier. *Eksempelets makt* er total: Et troverdig lederskap kan kun oppnås ved at lederen i sin fremtreden viser hvilke verdier hun eller han står for.

Forsvarets verdigrunnlag sier om organisasjonskultur (FVG, 2008):

Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot skal ligge til grunn for all vår virksomhet og ha sentral betydning for hver og en av oss.

Respekt er ingen rettighet, men en moralsk plikt som skal komme til uttrykk i holdninger og handlinger. Forsvarets personell skal ta ansvar for hverandre, og Forsvaret skal ta ansvar for medarbeiderne. Dette skaper tillit, både personlig og profesjonelt.

Å sette hensynet til eget liv og egen velferd til side for å gjennomføre oppdraget, krever derfor både fysisk og moralsk mot.

Hærens offiserskodeks sier om organisasjonskultur (HOK, 2008):

Modig: En offiser overvinne sin frykt

Handlekraft: En offiser ser muligheter

Dyktig: En offiser har faglig innsikt

Omsorgsfull: En offiser tar vare på sitt personell

Lojal: En offiser er til å stole på.

Hærens befalsskoles verdigrunnlag skal være styrende for all virksomhet ved HBS, og har visjonen: ”Vi utdanner handlekraftige ledere!” Videre består visjonen av kjerneverdiene *lederskap, ansvar og dyktighet* (HBS, 2011):

Lederskap

- ”Løs oppdraget og ta vare på dine undergitte!”
- Gå foran med eksempelets makt: ”Følg meg!”
- Still krav til deg selv og andre og følg opp disse!
- Vær modig ved å ta utfordringer og lede fra front!
- Vis psykisk styrke og utholdenhet!
- Vis god holdning i tanker, ord og adferd!

- Utvikle din lederrolle, selvforståelse, mestringstro og holdning
- Utvikle din evne til initiativ, usikkerhetshåndtering, tillit, omsorg og beslutningstaking

Ansvar

- Utfør pålagte oppgaver samvittighetsfullt og pålitelig!
- Legg presisjon og kvalitet i ditt arbeid!
- Ta initiativ og treff selvstendige avgjørelser innenfor opptrukne rammer!
- Oppretthold og utvikle kunnskaper og ferdigheter innen eget fagfelt!
- Ta ansvar for egen og andres læring på en aktiv måte!
- Vis ansvarsglede og ta ansvar for personell, materiell og utdanning!
- Se deg selv i speilet og spør: ”Har jeg levert mitt beste i dag?”

Dyktighet

- Vær faglig dyktig med god kunnskap og gode ferdigheter, både som leder og soldat!
- Vær kreativ og finn løsninger hvor normale rutiner og praksis ikke kan nyttes!
- Sørg for god fysisk styrke og utholdenhet!

TfF kl 4 sier om organisasjonskultur (TfF kl 4, 2008):

Lederutviklingsprosessen er en grunnleggende faktor i skoleperioden med vekt på holdninger og menneskesyn. Skolene skal fokusere arbeidet ifm lederutviklingen mot handlingskompetanse og de fem utviklingsområdene.

De 5 lederegenskapene er evne til: Initiativ, usikkerhetshåndtering, å skape og få tillit, omsorg og å ta selvstendige og gode beslutninger.

TJ 5-1 sier om organisasjonskultur (TJ 5-1, 2008):

Befalseleven skal i løpet av sitt toårige løp påvirkes til *fasthet*, til å *stille realistiske krav*, samt til å føle ansvar for å nå oppsatte mål påvirkes til å velge hensiktsmessig ledelsesform hvor undergitt personell gis oppdrag som gir rom for egne vurderinger i utførelsen der det kan gjøres.

Dette betyr at alle militære ledere som bidrar i utdanningen av befalelever skal tilstrebe å bygge disse egenskapene, eller måten å ”gjøre ting på”, inn i elevene, slik at organisasjonskulturen i Hæren preges av dette. Hærens befalsskoles visjon presenteres for alt befal ved HBS ved oppstart av hvert utdanningsår, i den hensikt å skape en felles forståelse for hvordan virksomheten ved HBS skal drives.

Om man så avslutningsvis skal oppsummere ”måten vi gjør ting på” i Hæren”, innebærer det å trekke ut essensen av alle grunlagsdokumentene. Da kan man si at følgende organisasjonskultur skal være gjeldende i Hæren:

- Respekt (i holdning og handling)
- Ansvar (herunder lojalitet)
- Handlekraft (herunder mot, god beslutningsevne og god evne til usikkerhetshåndtering)
- Dyktighet
- Omsorg (herunder få og gi tillit)
- Fasthet (herunder integritet, samt å stille krav og følge opp disse)

Min egen erfaring etter mange års virke som offiser i Hæren tilsier at det å gå foran som et godt eksempel kanskje er det viktigste en offiser gjør for å bygge organisasjonskultur inn i ryggmargen på våre unge kommende befalingsmenn og kvinner. Når troppsjefen hele tiden leder fra front, stiller krav og følger opp disse, kan man si at befelseleven sosialiseres inn i rollen som befal, og lærer hva *fasthet* er. En troppsjef med ansvar for befelselever har altså stor påvirkningskraft på organisasjonskultur. Troppsjefens adferd, kommunikasjon og utviste holdninger i lederrollen bør derfor være av beste varemerke, et eksempel til etterfølgelse. *Fastheten* det refereres til i TJ 5-1 kan videre defineres som integritet, altså å være prinsippfast, å stå for det man sier, å gjøre som man sier og å holde ord.

3 Teoretisk foranking

3.1. Innledning

Teorien er forankret i boken *Hvordan organisasjoner fungerer* (Jacobsen og Thorsvik, 2009), med hovedfokus på kapittel 4, *Organisasjonskultur*. Sett opp i mot oppgaven er kjernen i dette kapittelet *hva lederen kan gjøre* for å påvirke og utvikle organisasjonskultur.

3.2. Kulturelle nivåer innen organisasjonskultur

Organisasjonskultur kan deles inn i 3 kulturelle nivåer. Disse er artefakter og produkter, verdier og normer og grunnleggende antagelser.

Artefakter og produkter er som regel synlige, men kan være vanskelig å tyde. Eksempler på dette kan være ritualer, uniformer, logoer og slagord. Mange avdelinger i Forsvaret har bestemte ritualer man må gjennom før man blir fullverdig akseptert inn i avdelingen. Dette kan f. eks. være en fysisk prøvelse i form av et løp med innlagte oppgaver. Forsvaret er kanskje den organisasjonen i landet med sterkest innslag av uniformer, logoer og slagord. Alle avdelinger i Forsvaret har sine avdelingsmerker, og slagord er sterkt utbredt. Ett eksempel er Befalsskolen for Infanteriet i Trøndelag (nedlagt 2002) sitt gamle slagord "*Stil og styrke!*". Med *verdier og normer* menes et høyere bevissthetsnivå, altså selve verdigrunnet for organisasjonen eller virksomheten. Forsvarets verdigrunnlag sier:

"Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot skal ligge til grunn for all virksomhet og ha sentral betydning for hver og en av oss" (FFOD, 2005). Videre er antagelser faktorer som omhandler kulturen i egen organisasjon som tas for gitt og som ofte er usynlige. Sagt på en annen måte: "Fisken ser ikke vannet den svømmer i" (ukjent). Ett eksempel er *tid* og om organisasjonen er opptatt av fortid, nåtid eller fremtid. Forsvaret er en organisasjon som er i

konstant omstilling, hvor avdelinger legges ned eller sammendras, staber slankes og nye oppdrag påløper til stadighet. Forsvaret som organisasjon er etter min oppfatning dyktig til å se på erfaringer fra fortiden, håndtere pågående operasjoner (for eksempel Afghanistan) og til å planlegge for fremtiden, basert på budsjetter og politiske beslutninger.

3.3. Viktige faktorer for påvirkning og utvikling av organisasjonskultur

Når det gjelder utvikling og påvirkning av organisasjonskultur er det flere faktorer som vurderes som viktige, blant annet *nasjonal kultur og lederen*.

Hovedfokus i denne oppgaven er hvordan ledere kan påvirke organisasjonskultur, og lederen som faktor vil derfor behandles i et eget punkt.

Med nasjonal kultur menes kulturen i det landet hvor organisasjonen utfører virksomhet. I praksis betyr det de dominerende verdier, normer og praksiser i en nasjon. Vertslandets kulturelle forhold må vurderes når en organisasjonskultur skal utvikles eller påvirkes. Et eksempel er når Hæren deployeres til Afghanistan. Der tilsier kulturen at kvinner normalt skal være strengt adskilt fra menn. Dette byr for utfordringer når afghanske kvinner skal visiteres i veikontrollposter, hvor en mulig løsning er å bruke kvinnelige norske soldater til å visitere afghanske kvinner.

3.4. Hvordan lederen kan påvirke og utvikle organisasjonskultur

Når det gjelder lederens bidrag til påvirkning og utvikling av organisasjonskultur er det 6 faktorer som vurderes som sentrale. Disse er riter og seremonier, historiefortellinger, språk og kommunikasjonsstrategi, institusjonell og verdibasert ledelse, sosialisering og det å ha en bevisst prosess rundt organisasjonskultur.

Riter og seremonier vil være oppmerksomhetssamlende, styrke sosiale bånd og skape tilhørighet. Dette er planlagte og organiserte aktiviteter for å markere spesielle hendelser eller begivenheter. I Forsvaret er det en del avdelinger som har egne *ridderordener*, hvor man blir slått til ridder for å ha utmerket seg i positiv eller negativ retning. I forbindelse med slåing av nye riddere er det vanlig med en sosial tilstelning hvor man får samlet mange gode kolleger og knyttet og opprettholdt vennskapsbånd. På Luftforsvarets flygeskole er det for eksempel fast

tradisjon at man får et ”solo bad” i en stor tønne fylt med kaldt vann etter sin første solo tur som flyelev.

Historiefortellinger tydeliggjør organisasjonens verdier. Dette gjøres ofte ved fortellinger om *helter* som har etterlevd organisasjonens verdier i sine handlinger. Et eksempel på dette er tungtvannsaksjonen i Rjukan i Telemark under andre verdenskrig. Her gjennomførte norske motstandsmenn en særdeles vanskelig aksjon, hvor de sprengte det tysk- kontrollerte anlegget som produserte tungtvann. Dette skjedde under vanskelige forhold hvor aksjonsmennene ble satt på særdeles tunge fysiske prøvelser. Denne aksjonen synliggjorde blant annet kjerneverdier som mot, karakterfasthet og vilje til å løse oppdrag.

Språk og kommunikasjonsstrategi kommer til uttrykk i blant annet *stammespråk*, slagord og sjargonger. Hæren er full av trebokstavsforkortelser (f.eks. MØR (materiellødeleggelsesrifle), GBU (grunnleggende befalsutdanning) og PØP (panserødeleggelsespatrolje), som gjør at de som behersker og bruker disse forkortelsene blir en del av en *stamme* eller profesjon. Videre er det i Hæren, og da særlig på det lavere nivå, et eget stammespråk eller sjargong. F. eks. ”Gi gass!” (stå på), ”sjanseløst!” (dårlig utført), ”han er meget sterk og klar!” (offensiv og tydelig leder), ”sweet!” (noe som er bra), ”smooth!” (vellykket eller problemfritt), ”konge!” (bra) og ”good!” (bra). Videre er det min erfaring at det på lavere ledernivå i Hæren eksisterer en tidvis røff språkbruk med mye banning, svart humor og galgenhumor. Alt dette eksponeres befelselever for fra sine overordnede, og mye av denne språk- og kommunikasjonsstrategien overføres ubevisst som en del av organisasjonskulturen.

Institusjonell og verdibasert ledelse innebærer at lederen må utforme visjon og mål for virksomheten, institusjonalisere formål, forsvare institusjonell integritet og mestre interne konflikter. Verdibasert ledelse innebærer altså at man må søke å skape og formidle organisasjonskultur gjennom aktiv bruk av en visjon med tilhørende kjerneverdier. Altså *måten vi gjør ting på her hos oss!*

Sosialisering inn i organisasjonen er viktig i form av at nye mennesker i organisasjonen må lære seg *hvordan man gjør ting her hos oss*. I praksis betyr det at befelselevne må lære hvilken lederadferd som ønskes utvist når de selv skal starte som befal i Hæren. Jeg har tidligere i oppgaven redegjort for hvilke trekk Hæren ønsker skal prege organisasjonskulturen,

og det er da logisk å si at det er disse egenskapene befelselever skal sosialiseres til å tilegne seg. Disse egenskapene er *respekt* (i holdning og handling), *ansvar* (herunder lojalitet), *handlekraft* (herunder mot, god beslutningsevne og god evne til usikkerhetshåndtering), *dyktighet*, *omsorg* (herunder få og gi tillit) og *fasthet* (herunder integritet, samt å stille krav og følge opp disse).

Gjennom en bevisst prosess kan lederen påvirke og utvikle organisasjonskulturen i stor grad. Dette innebærer en strategi for opplæring av nyansatte, å sette fokus på nyansatte som en gruppe, skille ut ulike faser i sosialiseringsprosessen, skille ut hva den nyansatte skal lære i hver fase, opprettelse av et mentor-/ fadderopplegg og avslutningsvis ta hensyn til den enkeltes egnethet og identitet. I løpet av befelselevens utdanningsår skal følgende prosess gjennomføres i henhold til mål og retningslinjer for lederutvikling:

- Oppstartssamtale ved fremmøte til ny avdeling som pliktsersjant (her gjennomføres en forventningsavklaring rundt de 5 lederutviklingsområdene (initiativ, usikkerhetshåndtering, tillit, omsorg, beslutningsevne), samt hvilke forventninger troppsjef har til befelseleven hva angår tilegnelse og utvisning av kunnskap, ferdighet og holdning)
- Medarbeidersamtale (MAS) etter halvgått elevår (her gjennomgås status på befaleleven mtp de 5 lederutviklingsområdene og hva han skal jobbe med videre)
- Kontinuerlig tilbakemelding gjennom elevåret på føringsoppgaver, utført tjeneste og adferd generelt
- Tjenesteuttalelse GBU (GBU-TJUT) med medarbeidersamtale ved elevårets slutt.

3.5. Hva kjennetegner den gode leder

Jeg har tidligere i oppgaven beskrevet hvilke mål og retningslinjer Hæren legger til grunn for god organisasjonskultur, basert på grunnlagsdokumenter fra Forsvaret og Hæren. Min erfaring er at godt lederskap absolutt påvirker og utvikler en god organisasjonskultur. Om man ser på hva pensumlitteraturen sier om hva som kjennetegner en god leder, sier Jacobsen og Thorsvik: ”Kort sagt kan vi si at den mennesketypen som beskrives i litteraturen som ”gode ledere”, i hovedtrekk beskrives som sosial, flink, pågående og arbeidsom” (kap 12, s.392). Dette samsvarer bra med min egen erfaring som leder i Hæren gjennom mange år, og jeg vil videre

redegjøre for hva jeg legger i disse 4 beskrivelsene av en god leder. Å være *sosial* som leder gjør at man som regel har lett for å kommunisere med andre. Å være sosial som leder innebærer ofte at man er raus, byr på seg selv og er omgjengelig og positiv som person. Sosiale ledere er ofte ekstroverte, med mye energi og humør. De har som regel høy emosjonell intelligens (EQ), og er istand til å forstå hvordan andre mennesker har det (empati). En *flink* leder er faglig dyktig, og i en militær kontekst har han god kontroll på eget fagområde både kunnskaps- og ferdighetsmessig, samtidig som han er i god fysisk form og har høy stresstoleranse. Med *pågående* menes at lederen evner å utvise handlekraft og initiativ når problemer oppstår. Han er engasjert i prosesser som foregår i organisasjonen og utviser viljestyrke og mot, og leder med en offensiv tilnærming. Ofte vil *pågående* ledere ha et sterkt konkurranseinstinkt og et uttrykt ønske om å hele tiden være best. En dyktig leder er også *arbeidsom*. Han arbeider målrettet, effektivt og nøyaktig og legger stor flid i sitt arbeid. Han er videre lojal, tar ansvar og utviser naturlig ansvars glede.

Som en oppsummering på dette kapitlet konkluderes det med at faktoren *lederens påvirkning og utvikling av organisasjonskultur* vurderes som særdeles relevant for oppgaven. Særlig vil jeg trekke frem viktigheten av *sosialisering*, da det er min erfaring at veldig mye av organisasjonskultur på lavere ledernivå formes gjennom adferd og påvirkning fra foresatte befal til befalelevne. Avslutningsvis kan man si at om man oppsummerer mye pensumlitteratur innen faget ledelse, kjennetegnes den gode leder gjennom at han fremstår som *sosial, flink, pågående* og *arbeidsom*.

4 Metode

4.1. Innledning

Prosjektets tema, formål og problemstilling legger føringer på valget av forskningsdesign og metode. I dette kapittelet gjøres det rede for de forskningsrelaterte valgene som er tatt, og utfordringene som har oppstått i løpet av prosessen.

4.2. Forskningsdesign

Forskningsdesign går i hovedsak ut på hva og hvem som skal undersøkes og hvordan dette skal gjennomføres, altså den overordnede planen for hvordan man skal få svar på problemstillingen. Formålet med oppgaven er å belyse hvordan GBU- troppsjefene ved Hærens befalsskole (HBS) selv mener at de påvirker organisasjonskulturen i Hæren. Ut fra dette er det besluttet hvilke data som ønskes innsamlet, design som skal velges og data-innhentingsmetode og utvalg. Resultatet er blitt et casedesign. Med casedesign menes at man undersøker ett eller noen få tilfeller nærmere. Lederes påvirkning og utvikling av organisasjonskulturen i Hæren er casen og spørsmålet er hvordan GBU troppsjefene ved HBS selv mener at de gjør dette ovenfor befalelevne ved HBS.

4.3. Metode

Problemstillingen innebærer at det må tas et valg rundt å undersøke utbredelsen av organisasjonskultur og tilstedeværelsen av den (en kvantitativ tilnærming), versus å se på egenskapene ved organisasjonskultur og hvordan den formes og brukes (en kvalitativ tilnærming).

Dersom vi tar utgangspunkt i at mennesket er et meningssøkende vesen, og handler på bakgrunn av hva slags mening noe har for oss, kan vi si at mening finnes i den sosiale relasjonen mellom individ og omgivelser. Vi kan da si at mening oppstår gjennom en fortolkningsprosess. Med bakgrunn i disse premissene må man da se på hvordan man skal få tak i disse fortolkningene, gjennom en datainnsamling. En kvalitativ tilnærming vil omhandle tings egenskaper og beskaffenheter, og kvalitativ forskning vil omhandle hvordan man får tak i meningsinnhold. Meningen finnes altså i det relasjonelle og prosessuelle, hvilket betyr at en kvalitativ metode handler om å trekke allmenne slutninger på bakgrunn av det særegne. Basert på disse vurderingene er det derfor besluttet at det er mest hensiktsmessig å la oppgaven basere seg på en kvalitativ tilnærming.

I den kvalitative tilnærmingen legges det vekt på fortolkning av data, og den har til hensikt å fange opp mening, sammenheng, helhet og opplevelser som ikke lar seg tallfeste. Det innebærer å konsentrere seg om få forekomster og undersøke disse for å søke dybdekunnskap, som oftest gjennom intervju eller deltakende observasjon. Det er benyttet kvalitative intervjuer fordi dette vurderes som den metodiske tilnærmingen som er mest hensiktsmessig og som gir gode data fra respondentene. I denne sammenheng er det viktig at dette er personer med god kjennskap til utdanningen av befalelevne, og som videre har god erfaring med organisasjonskultur i sin arbeidshverdag. Den kvantitative tilnærmingen legger vekt på opptelling og utbredelse av fenomener. Den tilnærmingen er strukturert og systematisert. Informasjonen som skaffes kan formes til målbare enheter, og spørreskjema er en metode som er mye brukt for innhenting av data. Det relativt lille utvalget, som er argumentet for kvalitativ metode, gjør kvantitativ metode uegnet for denne oppgaven.

4.4. Utvalg

Utvalget er 3 GBU troppsjefer ved Hærens befalsskole (HBS) som har gjennomført minimum ett års tjeneste som GBU troppsjef. De er valgt som respondenter fordi det er disse lederne i Hæren som først begynner å påvirke befalelevne. Dette gjør de daglig gjennom hele elevåret, og har således meget stor påvirkningskraft på elevene når det gjelder å forme og sosialisere befalelevne inn i Hærens organisasjonskultur. Det er gjennomført 3 dybdeintervjuer og disse er vurdert opp mot beskrivelsene av organisasjonskultur i pensumlitteraturen på studiet og beskrivelsene av organisasjonskultur i Hæren. Dette er et strategisk utvalg der hensikten har vært å intervju informasjonrike enheter, som videre har bidratt til å belyse oppgavens problemstilling.

4.5. Innsamling av data

4.5.1. Kvalitative intervjuer

Kvalitative intervjuer kan være datainnsamling gjennom samtaler, og de skiller seg fra vanlige samtaler ved at de har en mer strukturert ramme og et klart formål. Temaene som var ønsket å belyse i intervjuene var innledningsvis bakgrunnsinformasjon om respondenten. Videre begrepsavklaringer og definisjoner om hva organisasjonskultur er sett i lys av pensum og Hærens grunnlagsdokumenter som omhandler organisasjonskultur. Deretter er det søkt belyst hvordan den enkelte GBU troppsjef selv mener at han har påvirket og utviklet organisasjonskultur i sin egen befalsskoletropp. Fokuset har da blitt lagt på faktorer i pensum som omhandler hvordan lederen kan påvirke og utvikle organisasjonskultur.

4.5.2. Intervjuguide

En intervjuguide er en oversikt over hva man ønsker å spørre intervjuobjektet om og rekkefølgen på spørsmålene. Guiden kan inneholde spørsmål med tilhørende oppfølgings- og underspørsmål, eller den kan være basert på stikkord. Intervjuguiden er delt inn i 6 hovedområder som skal undersøkes nærmere. Hvert hovedområde er delt inn i forskningsspørsmål, som skal besvares gjennom at respondentene besvarer en rekke respondentspørsmål. Disse respondentspørsmålene er underspørsmål til forskningsspørsmålene og er etter beste evne konkretisert og operasjonalisert for å gi nøyaktige svar fra respondentene. Respondentenes spørreskjema inneholder kun respondentspørsmålene. Intervjuguide er vedlagt oppgaven som vedlegg nr 1 og spørreskjemaet til respondentene er vedlagt oppgaven som vedlegg nr 2.

4.5.3. Gjennomføring av intervjuer

Før intervjuene er gjennomført er det foretatt en innledende samtale med hver enkelt av respondentene, der tema og problemstilling for oppgaven er redegjort for. Det er også redegjort for hva som menes med begrepet organisasjonskultur, både i en pensumkontekst og en kontekst sett i lys av Forsvarets grunnlagsdokumenter. Intervjuene er gjennomført ved at respondentene har mottatt en intervjuguide med kun respondentspørsmål, hvor forskningsspørsmålene er utelatt. Denne er besvart elektronisk og returnert til meg, hvorpå det er gjennomført et telefonintervju med den enkelte GBU troppsjef. I dette telefonintervjuet er det foretatt utdypende spørsmål, hvor den enkelte GBU troppsjef har fått utdype sine svar.

Grunnen til at det er gjennomført en kombinasjon av telefon- og mail-intervju er at GBU troppsjefene er spredt over det ganske land, og at det ville vært lite økonomisk gunstig å foreta en flyreise til de forskjellige tjenestesteder hvor GBU troppsjefene tjenestegjør.

4.6. utfordringer og validitet

Det har vært en utfordring å avgrense oppgaven. Organisasjonskultur i Hæren er et komplekst og sammensatt fenomen. I oppgaven er det sett på hvordan formingen av organisasjonskulturen i Hæren skjer sett i perspektiv av hvordan befalsskoletroppsjefene selv mener at de påvirker og utvikler den. Foruten det kunne man undersøkt hvordan befalselevene opplever at de har blitt påvirket og utviklet oppimot organisasjonskultur, man kunne undersøkt hvordan sersjantene på ulike tidspunkter i pliktåret opplever det samme, hvordan avdelingsbefal (kontraktstilsatt befal inntil 35 års alder) opplever dette, hvordan yrkesoffiserer opplever dette, samt hvordan sjefer på ulike nivåer opplever at de påvirker og utvikler organisasjonskultur. Det blir imidlertid en for kompleks problemstilling for denne oppgaven.

I oppgaven er det derfor valgt å se på hvordan kun befalsskoletroppsjefene opplever at de påvirker og utvikler organisasjonskulturen, da det er i befalsskoletroppene befalselevene starter sin sosialisering inn i Hærens organisasjonskultur. Det er målt i hvilken grad GBU troppsjefene selv mener de påvirker og utvikler organisasjonskulturen i Hæren, sett opp i mot målsetningene for Hæren på området. Den kvalitative metoden har gitt svar fra 3 GBU troppsjefer. Når det gjelder validitet hadde det vært optimalt å intervju alle 9 befalsskoletroppsjefene i Hæren, men det er vurdert til å bli et litt for stort omfang for denne oppgaven. Dette betyr at undersøkelsen ikke nødvendigvis gir et fullstendig korrekt bilde av situasjonen, men et snitt.

5 Resultater, analyse og drøfting

5.1. Innledning

Analysedelen vil ta utgangspunkt i lederens bidrag til påvirkning og utvikling av organisasjonskultur. Det er da 6 faktorer som vurderes som sentrale (se pkt 3.4). Under hver faktor tas det utgangspunkt i forskningsspørsmålene fra intervjuguiden. Det vil presenteres en ekstrakt av hva GBU troppsjefene mener, basert på deres svar på respondentsspørsmålene. Det vil deretter avslutningsvis gjennomføres en sammenlikning av troppsjefenes svar, for å se etter trender og likheter.

5.2. Presentasjon og sammenlikning av svar

Riter og seremonier

Det er en nokså utstrakt bruk av seremonier i befalsskoletroppene. Her kan nevnes beret utdeling (beret = militær ”alpelue” (forskjellige avdelinger har hver sin farge)) etter fullført grunnperiodeøvelse, seremoni med middag på lederskapsseminar etter fullført grunnperiode, og seremoni med middag ifm feiring av skytshelgener for enkelte våpenarter. Ved avslutning av elevåret (ultimo juni) gjennomføres det en seremoni i samtlige befalsskoletropper i form av en formell avslutningsmiddag med foreldre og partnere tilstede. Det nevnes også iføring av uniform og klipping av håret kort som viktige riter ved ankomst befalsskoletropp.

Troppsjefene har en relativt lik tilnærming til bruk av riter og seremonier, og disse brukes i utstrakt grad. Enkelte befalsskoletropper har en noe lengre og kanskje mer høytidelig

avslutning enn andre. Enkelte våpenarter legger større vekt enn andre på feiring av våpenartens skytshelgen, i form av relativt store festlige lag.

Historiefortellinger

Det trekkes frem historiefortellinger som brukes ovenfor elevene, som omhandler organisasjonskultur og kjerneverdier som handlekraft, kreativitet, ansvar og fysisk kapasitet. Befalsskoletroppsjefene uttaler at historiefortellinger gjør at man lettere kan sette treningen og utdannelsen inn i en realistisk kontekst. Det blir lettere å relatere seg til profesjonen hvis man ”kjenner noen” som har gjort det. I mangel av at egen erfaring kan man høre på det andre har gjort og erfart. Det er en opplevd effekt at slike historier gir elevene gode eksempler på hva som kreves av militære ledere, hva en militær leder kan få til ved å bruke de beslutningsverktøyene som er tilgjengelig, og viktigheten av synlige militære ledere. Historier fra troppsjefenes egen tid som befalselever trekkes også frem, hvor gode beslutninger brukes som eksempler til etterfølgelse.

Bruken av historiefortellinger oppleves som viktig for å ivareta kulturarven i Hæren, og bidrar til å synliggjøre viktigheten av kjerneverdier som mot og handlekraft. Ved å komme med gode og dårlige eksempler på egen adferd eller handlinger vil man videre oppfattes som mer ”menneskelig” og imøtekommende, og gjennom det kunne oppnå større tillit hos sine befalselever.

Det er ingen store avvik i svarene til troppsjefene på dette punktet. Historiefortellinger brukes relativt aktivt, og oppleves som viktig for å formidle og utvikle organisasjonskulturen og kjerneverdiene i Hæren.

Språk og kommunikasjonsstrategi

Befalsskoletroppejefene legger vekt på å kommunisere tydelig, lettfattelig og naturlig, og at man skal etterstrebe å fremstå naturlig. Humor og sarkasme brukes av den som føler det naturlig, for å ”lette på stemningen” og skape et godt samarbeidsklima. Det er videre fokus på å kommunisere personlig og direkte med den enkelte elev, slik at man ”treffer” riktig hos eleven. En annen faktor som trekkes frem som viktig er to-veis kommunikasjon for å oppnå størst mulig forståelse.

Troppsjeferne har en relativt lik formening om hvordan språk og kommunikasjon bør være for å forme organisasjonskulturen på en best mulig måte. De mener selv at begrepet ”sterk og klar” er meget godt innarbeidet i deres måte å kommunisere på. Noen legger i større grad vekt på å kommunisere to-veis og personlig med elevene, hvor det stimuleres til refleksjon hos eleven. Bruk av humor og ironi synes å være utbredt hos alle troppsjeferne, i den hensikt å skape en god tone og et godt samarbeidsklima mellom befal og befalelever.

Verdibasert ledelse

En visjon kan lett oppfattes som ”høytsvevende tåkeprat” og det er derfor viktig at en visjon er konkret og lettforståelig. Hærens befalsskoles visjon har i stor grad av troppsjeferne blitt kommunisert i klartekst til elevene: ”Vi utdanner handlekraftige ledere!” (HBS 2011), med trykk på ledere. Visjonen kommuniseres i stor grad gjennom at troppsjeferne selv hele tiden søker å fremstå som handlekraftige ovenfor befalelevne. Det er en klar felles oppfatning om denne visjonen, og at kjerneverdien handlekraft er sentral for militære ledere på lavere nivå.

Det er ingen avvik på dette punktet. Alle troppsjeferne mener at de kommuniserer HBS` visjon klart og tydelig, og søker å synliggjøre kjerneverdiene gjennom å fremstå som gode eksempler til etterfølgelse i sin adferd og sine holdninger.

Sosialisering

Befalelevne får ved oppstart som elev en oppstartssamtale med troppsjef. Her gjennomføres bl. a. en forventningsavklaring på hvilke egenskaper og hvilken adferd Hæren forventer av sitt befal. Videre blir befalelevne veiledet når de er i føringsrollen, og får tilbakemeldinger på egen lederrolle, sin adferd og sine holdninger. God oppfølging og tilbakemelding trekkes frem som meget viktig. Videre nevnes viktigheten av å ha en kollegial tilnærming, da det er ens kommende kolleger man tross alt utdanner. Troppsjeferne er bevisste på å fremstå som gode målbilder og gode eksempler, og det tilstrebes å hele tiden fremstå med eksempelets makt i alle situasjoner som troppsjef. De nevner da spesielt faglig dyktighet, en imøtekommende fremtreden, sterk og klar kommunikasjon, handlekraft og en løsningsorientert og målbevisst adferd. Det understrekes videre at det er særdeles viktig med gode rollemodeller og viktigheten av å vise gode holdninger, herunder å være medmenneskelig, forståelsesfull, ansvarsbevisst, ha pågangsmot og være engasjert. Tydelighet, integritet og fasthet nevnes også som viktige momenter i det å være et godt eksempel som leder.

På dette punktet gir troppsjefene veldig like og entydige svar. Det er to ting som skiller seg markant ut og som *alle* troppsjefer trekker frem, og det er viktigheten av god *oppfølging* og det å være *eksempels makt*.

En bevisst prosess rundt organisasjonskultur

Troppsjefene gjennomfører de pålagte tiltak for lederutvikling (les: utvikling av organisasjonskultur), herunder oppstartssamtale, halvårlig medarbeidersamtale, kontinuerlige tilbakemeldinger gjennom året og avsluttende medarbeidersamtale ifm overlevering av endelig tjenesteuttalelse. Tilbakemeldinger til den enkelte elev gjennomføres hver gang eleven har vært i føringsrollen, samt ved behov. Kontinuerlige tilbakemeldinger og medarbeidersamtaler vurderes som meget viktige tiltak for å påvirke og utvikle elevene, og det er viktig å legge kvalitet i disse. Det presiseres viktigheten av kortest mulig tid mellom prestasjon i lederrollen og tilbakemelding, da adferd som er ferskt i minnet vil gi større læringseffekt.

Troppsjefene gjennomfører alle pålagte tiltak for lederutvikling fra HBS, og de nevnte lederutviklingstiltak kan i denne sammenheng sies å være ensbetydende med utvikling av organisasjonskultur. Enkelte legger imidlertid litt mer tid og energi ned i tilbakemeldinger og refleksjon enn andre. Det antas at dette trolig skyldes en større personlig interesse for lederutvikling enn ”gjennomsnittet”.

Når man oppsummerer alle troppsjefenes svar på de forskjellige spørsmålene er trenden at det er meget få avvik i svarene. Det eneste punktet det er litt forskjell er i hvilken grad de selv mener de gjennomfører en bevisst prosess rundt påvirkning og utvikling av organisasjonskultur. Videre peker det seg ut to momenter som samtlige troppsjefer understreker viktigheten av, og det er *eksempels makt* og *oppfølging* under faktoren sosialisering.

5.3. Drøfting

Riter og seremonier

Befalsskoletroppsjefene bruker seremonier i relativt stor grad for å påvirke og utvikle en god organisasjonskultur. Dette utvikler avdelingsånd og samhold.

Hæren har en lang tradisjon for å bruke riter og seremonier. Som organisasjon er Hæren avhengig av å skape avdelingsånd og fellesskap. Kanskje i større grad enn i noen annen organisasjon, da Hærens kvinner og menn i ytterste konsekvens står skulder ved skulder og slåss for sine liv. Erfaringer fra Norges innsats i Afghanistan de siste år tilsier at avdelingsånd og samhold kan være avgjørende faktorer for å klare seg gjennom stridskontakter.

At befalsskoletroppsjefene bruker seremonier aktivt i utdanningen av befalelevne må derfor ses på som positivt. Riter og seremonier sosialiserer befalelevne inn i befalsprofesjonen, og ikke minst må nevnes uniformering og kort hårklipp, som i stor grad bidrar til å forme befalelevne inn i et felles system. Bakdelen med riter og seremonier er at de kan være ekskluderende. De som ikke er ”en av oss” kan risikere å bli sett ned på, og det kan dannes usunne subkulturer. Det er et sjefsansvar på alle nivåer i Hæren at sjefen må til enhver tid kjenner ”pulsene” på sin avdeling, kjenner sine undergitte og tar tak dersom det skulle oppstå en usunn kultur som resultat av riter og seremonier.

Historiefortellinger

Historiefortellinger brukes aktivt av befalsskoletroppsjefene for å påvirke og utvikle en god organisasjonskultur. Ting settes inn i en realistisk kontekst, hvor historier om dyktige og handlekraftige offiserer overbringes videre til de kommende befalingsmenn og kvinner.

Historiefortellinger kan ha to funksjoner. Den ene er å videreformidle hva mennesker tidligere i organisasjonen har gjort med suksess, slik at man kan lære hvordan man *skal* gjøre ting for å lykkes. Altså eksempler til etterfølgelse. Den andre funksjonen er å videreformidle hva mennesker tidligere har gjort som har ført til at de mislyktes, slik at man kan lære hvordan ting *ikke skal* gjøres. Altså eksempler til avskrekkelse. Begge tilnærmingene har til hensikt at man skal lære av historien. At befalsskoletroppsjefene aktivt bruker historiefortellinger må derfor ses på som positivt, da de synliggjør kjerneverdier og ønsket lederadferd. Bakdelen med utstrakt bruk av historiefortellinger er at de kan miste sin effekt dersom det blir for mange ”solskinshistorier” eller ”fiaskohistorier”. Man kan risikere at befalelevne går i metning, og historiefortellingene mister sin motiverende effekt. De må derfor brukes med måte og kløkt.

Språk og kommunikasjonsstrategi

Funnene fra undersøkelsen viser at troppsjefene har en relativt lik formening om hvordan språk og kommunikasjon bør være for å forme organisasjonskulturen på en best mulig måte. Det virker som at begrepet ”sterk og klar” er meget godt innarbeidet i troppsjefenes måte å kommunisere på. En av ”merkevarerne” for en offiser i Hæren kan vel sies å være nettopp evnen til å kommunisere bestemt og tydelig. Slik bør det og være for en militær leder som i ytterste konsekvens skal lede sine undergitte i situasjoner der det er spørsmål om liv eller død.

Språk og kommunikasjonsstrategi kan brukes aktivt for å påvirke og utvikle en organisasjonskultur i en bestemt retning. Forsvaret og deriblant Hæren som organisasjon er samfunnets kraftigste maktmiddel. Det er en organisasjon som i ytterste konsekvens skal brukes til å ta livet av andre mennesker, hvilket er en særdeles alvorlig og brutal oppgave. Det medfører at organisasjonskulturen i Hæren ofte vil bære preg av at språk og kommunikasjon er meget direkte og tydelig. Det er min egen oppfatning at i Hærens kampavdelinger er dette merkbart tydeligere enn i støtte- og logistikkavdelinger. Når en offiser skal kommunisere ordre hvor det er spørsmål om liv og død kan det ikke levnes rom for misforståelser, tvil eller diskusjoner. Særlig på lavere nivå i Hæren observerer man ofte et språk som er temmelig direkte og ”røft” i kommunikasjonsformen. Befalsskoletroppsjefene er entydige i sine vurderinger av hvordan de bruker språk og kommunikasjon overfor befalelevne for å påvirke og utvikle organisasjonskulturen. Det kommuniseres bestemt og tydelig (”sterkt og klart”), og gjennom en slik kommunikasjonsform vil man lettere kunne lede med *handlekraft*, som er en av de viktige faktorene i Hærens organisasjonskultur. Her ønsker jeg å understreke hva Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) sier om handlekraft (pkt 0610):

En militær leder utøver sitt lederskap gjennom *handling*. Ledere innen vår profesjon er *handlekraftige*. Handlekraft innebærer å se muligheter og å ta ansvar og initiativ. *Handlekraft* utvises også gjennom å inspirere omgivelsene, ha omsorg for underordnet personell, og gjennom evne til samarbeid for å finne frem til gode løsninger.

Bakdelen med å kommunisere *for* bestemt og tydelig er at ekstroverte ledere kan ”overkjøre” personer som er av den introverte og sjenerte typen, hvilket kan medføre at viktige faktorer i en beslutningsprosess ikke blir tatt hensyn til. Det er m.a.o. viktig at befal har selvforståelse og er bevisst sitt språk og sin kommunikasjonsmåte, slik at de vet hvordan de innvirker på andre i forskjellige situasjoner. Dersom befalsskoletroppsjefen er *for* bestemt og tydelig kan

han risikere å produsere sersjanter som, med bakgrunn i eksemplets makt, etteraper en brautende lederstil. I et organisasjonskultur perspektiv vil det være en uheldig utvikling, da det vil kunne hemme god to-veis kommunikasjon.

Verdibasert ledelse

Når det gjelder verdibasert ledelse er Hærens befalsskoles visjon godt innarbeidet hos befalsskoletroppsjeferne, og samtlige befalsskoletroppsjefer mener at de har et bevisst forhold til å utøve et verdibasert lederskap.

En visjon skal være ledestjernen som staker ut kursen for organisasjonen. For å komme til målet skal medarbeiderne i organisasjonen støtte seg på kjerneverdiene som er bærebjelkene i organisasjonen. Visjonen må være konkret og forståelig for alle i organisasjonen. Fordelen med en visjon er at man får en kollektiv forståelse i organisasjonen for hva man skal gjøre. Alle drar i samme retning, og virksomheten effektiviseres. Bakdelen med en visjon kan være at den kan bli oppfattet som lite konkret dersom den ikke er forankret nedover i alle ledd i organisasjonen. Det er lite hensiktsmessig om ledelsen i en organisasjon utarbeider en visjon på et seminar, uten at det utførende nedre ledd i organisasjonen har fått bidra med sine synspunkter under utformingen av visjonen. Det vil igjen kunne føre til at de ansatte vil miste tilliten til ledelsen. Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) sier: ”I tillegg til denne sterke identifikasjonen knyttes medlemmene av en profesjon sammen av et felles verdigrunnlag” (FFOD, 2005). Sett opp i mot FFOD vil dermed en aktiv bruk av visjon og kjerneverdier fra befalsskoletroppsjeferne gi god måloppnåelse oppimot gitte mål og retningslinjer. Man kan altså anta at befalelevne vil knyttes sammen av det felles verdigrunnlaget og visjonen som kommuniseres til dem.

Sosialisering

Befalsskoletroppsjeferne har et tilnærmet felles syn på hvordan befalselever best kan sosialiseres inn i Hærens organisasjonskultur, gjennom bruk av *eksemplets makt* og god *oppfølging* med gode tilbakemeldinger.

Om jeg skal beskrive begrepet organisasjonskultur på en lettfattelig måte vil jeg si det så enkelt som *måten vi gjør tingene på hos oss*. Hvordan skal man så på en best mulig måte sosialisere, eller lære nye mennesker i en organisasjon hvordan man *gjør tingene* ? Lederskap

i Hæren handler i stor grad om å utvise adferd, lederegenskaper og holdninger i en lederrolle. Med adferd menes for eksempel å utøve lederfunksjoner som å kommunisere, å problemløse, å motivere, å planlegge og å gjennomføre. Med lederegenskaper menes f. eks. evne til initiativ, usikkerhetshåndtering og beslutningstaking. Utifra Hærens grunnlagsdokumenter er det spesifikke verdier eller egenskaper som anses å være kjerneverdier i Hærens organisasjonskultur. Disse er, som tidligere nevnt, respekt, ansvar, handlekraft, dyktighet, omsorg og fasthet. Dersom man skal sosialisere Hærens kommende befelselever til å utvise en adferd som er i tråd med disse verdiene må dette gjøres i en kunnskaps-, ferdighets- og holdningskontekst. De må forstå hva begrepene innebærer, de må lære seg å utøve det i praksis, og ikke minst må de ha de riktige holdninger til å ville gjøre det på en korrekt måte. Dersom befelselevne skal lære å *utøve* godt lederskap i praksis, må de *se* godt lederskap i praksis og selv prøve å utøve godt lederskap i praksis. Ingen blir en dyktig leder av å bare lese i bøker...

Troppsjeferne trekker frem to faktorer som de mener er særdeles viktig når det gjelder å sosialisere våre kommende befalingsmenn og kvinner inn i befalsrollen, nemlig *eksemplets makt* og god *oppfølging*. Et gammelt pedagogisk prinsipp sier at: ”Vi husker 10% av det vi leser...og 90% av det vi ser og gjør...” (ukjent). Om man påstår at lederskap i Hæren er et håndtverk, blir det følgelig logisk å si at lederskap best kan læres gjennom å *se* godt lederskap i praksis, for deretter å *trene* på det i praksis med *oppfølging* og tilbakemelding. Det betyr at Hærens befalsskoletroppsjefer bør utdanne sine befelselever etter prinsippet om bruk av eksemplets makt for å sosialisere dem inn i Hærens organisasjonskultur. Troppsjeferne bør gå foran som gode eksempler og utvise god adferd og gode lederegenskaper.

I FFOD pkt 0612 siteres General Sir John W. Hackett om kjerneverdier, eller militære dyder:

De militære dyder viljestyrke, utholdenhet, lojalitet og mot er gode kvaliteter i alle sammenhenger og beriker samfunnet i de tilfeller hvor de får en fremtredende plass. Men for en militær enhet er de helt avgjørende for at den skal fungere, hvilket er noe helt annet. En mann kan være falsk, overfladisk, løgnaktig eller korrump på alle områder og likevel være en briljant matematiker eller verdens beste maler. Men det er en ting han aldri kan være, og det er en god soldat.

Dette mener jeg beskriver på en meget god måte at det å sosialiseres inn i befalsrollen i stor grad handler om tilegne seg militære dyder. Disse dydene, eller kjerneverdiene, må anses som

en viktig del av en militær organisasjonskultur, da de beskriver *hvordan ting skal gjøres* i et militært system. Altså en ønskelig utvist væremåte eller adferd. Disse *tingene* er vanskelige å lære seg i et klasserom, ved å lese bøker eller delta på en forelesning. Man kan tilegne seg kunnskap om kjerneverdier, men å lære seg ferdighetene, altså å være istand til å utvise de i praksis, krever at man først må få et godt målbilde av dem. Videre betyr det at befalsskoletroppsjeferne må utvise disse kvalitetene, eller kjerneverdiene, i sitt daglige lederskap overfor elevene.

Videre beskrives det i FFOD (pkt 0618, 0619 og 0620) om militært lederskap :

Alle i uniform omfattes av kravet om å *identifisere* seg med den militære profesjonen og å handle i samsvar med profesjonens verdier og holdninger. Dette kravet er imidlertid enda sterkere for ledere i Forsvaret. Det er *lederne* som gjennom sine holdninger og handlinger inspirerer alle andre til å leve opp til Forsvarets idealer.

Lederskap er å påvirke enkeltindivider og grupper til å arbeide mot fellesmål. Dette gjøres gjennom å gi dem hensikt, ressurser, nødvendig styring og motivasjon, samtidig som en utvikler organisasjonen. Troverdige lederskap omfatter *verdier, kunnskaper og ferdigheter* og utøves gjennom *handling*. Kravet til ledere innenfor den militære profesjonen kan sammenfattes med *være – vite – handle*. Det å *være* offiser eller befal i Forsvaret vil si å ha innarbeidet den militære profesjonen som en del av sin personlighet, og i handling utøve et lederskap basert på de verdier som er beskrevet tidligere i kapitlet. Eksempelets makt er total: Et troverdig lederskap kan kun oppnås ved at lederen i sin fremtreden viser hvilke verdier hun eller han står for.

Dette understreker igjen det doktrinelle synet i Forsvaret på at det er lederne som gjennom sine holdninger og handlinger skal inspirere alle andre til å leve opp til Forsvarets idealer. I praksis betyr det eksempelets makt.

Når det gjelder oppfølging er det vanskelig å forbedre sine egenskaper og sin adferd dersom man ikke er klar over hvordan disse er. Oppfølging med direkte tilbakemeldinger på befalelevens adferd og utviste egenskaper gjør at eleven påvirkes til endring mot det som er Hærens ønskede organisasjonskultur. Bakdelen med eksempelets makt for sosialisering inn i en kultur er at det kan slå begge veier. En bra troppsjef vil kunne påvirke sine undergitte positivt,

mens en dårlig troppsjef vil kunne påvirke sine undergitte negativt. Bakdelen med utstrakt bruk av tilbakemeldinger er at det stiller store krav til kompetansen til den som skal gi tilbakemeldinger, slik at man er sikker på at befalseleven blir påvirket i riktig retning.

En bevisst prosess

Det eksisterer i stor grad en bevisst prosess rundt påvirkningen og utviklingen av Hærens organisasjonskultur i befalsskoletroppene, da befalsskoletroppsjefene følger de mål og retningslinjer som er lagt til grunn for lederutviklingen av befalselevne.

Ved å ha et bevisst forhold til hvordan man skal implementere, påvirke og utvikle organisasjonskultur vil trolig sjansen for å få en god organisasjonskultur øke. Dette krever at sjefer på alle nivå har et bevisst forhold til organisasjonskultur. Fordelen med en bevisst prosess er at man, dersom man har en rød tråd i organisasjonskulturen, får påvirket og utviklet kulturen kontinuerlig. Da vil hele organisasjonen gjennomføres av visjonen og kjerneverdiene. Det må videre legges et seriøst og godt arbeid i å etablere en synlig og god visjon med kjerneverdier som er godtatt også av menneskene nederst i organisasjonen. For Hærens befalsskoles vedkommende innebærer dette at befalsskoletroppsjefene selv må ha trua på visjonen og kjerneverdiene. Det er tross alt de som til daglig står ansikt til ansikt med befalselevne og påvirker dem.

Når man sammenligner svarene troppsjefene har gitt er det meget få avvik i svarene. Det kan være flere grunner til det. En grunn kan være at utvalget av respondenter er relativt lite, og at man derfor ikke avdekker eventuelle avvik blant *alle* troppsjefene som gruppe. En annen grunn kan være at bevisstheten hos troppsjefene rundt påvirkning og utvikling av organisasjonskultur i befalsskoletroppene faktisk *er* så god som svarene gir inntrykk av. Jeg vurderer det dithen at det siste er gjeldende. For å undersøke dette nærmere vil det være naturlig å gjennomføre en undersøkelse av befalselevne på slutten av elevåret, for å se effekten av troppsjefenes angivelig gode påvirkning og utvikling av dem. Det vil ikke gjøres i denne oppgaven.

6 Konklusjon

Først en repetisjon av oppgavens problemstilling:

Hvordan mener GBU- troppsjefene ved Hærens befalsskole (HBS) selv at de påvirker og utvikler organisasjonskulturen i Hæren, sett oppimot de målsetninger som er lagt til grunn for hvordan den skal være?

Befalsskoletroppsjefene bruker seremonier i relativt stor grad for å påvirke og utvikle en god organisasjonskultur, og dette utvikler god avdelingsånd og samhold. Historiefortellinger brukes aktivt for å påvirke og utvikle en god organisasjonskultur. Det gjør at ting settes i en realistisk kontekst, hvor historier om dyktige og handlekraftige offiserer overbringes videre til de kommende befalingsmenn og kvinner. Troppsjefene har en relativt lik formening om

hvordan språk og kommunikasjon bør være for å forme organisasjonskulturen på en best mulig måte. Det virker som at begrepet ”sterk og klar” er godt innarbeidet i troppsjefenes måte å kommunisere på. Noen legger i større grad vekt på å kommunisere to-veis og personlig med elevene, hvor det stimuleres til refleksjon hos eleven. Bruk av humor og ironi synes å være utbredt hos alle troppsjefene, i den hensikt å skape en god tone og et godt samarbeidsklima mellom befal og befalselever.

Når det gjelder verdibasert ledelse er Hærens befalsskoles visjon, *Vi utdanner handlekraftige ledere!*, godt innarbeidet hos befalsskoletroppsjefene, og samtlige troppsjefer har et bevisst forhold til å utøve et verdibasert lederskap. Det vurderes dit hen at befalsskoletroppsjefene har et felles syn på hvordan elevene best kan sosialiseres inn i Hærens organisasjonskultur, gjennom bruk av eksemplets makt og god oppfølging med gode tilbakemeldinger. Når det gjelder bevissthet rundt organisasjonskultur eksisterer det i stor grad en bevisst prosess rundt dette, da troppsjefene følger de mål og retningslinjer som er lagt til grunn for lederutviklingen av befalselevne.

Når man ser på i hvilken grad GBU troppsjefene påvirker og utvikler organisasjonskulturen i Hæren, sett oppimot de 6 faktorene fra pensumlitteraturen mener troppsjefene selv at de i stor grad gjør dette på en god måte. Det som har skilt seg ut som spesielt viktig i undersøkelsen er faktoren *sosialisering*, som anses av GBU troppsjefene som særs viktig i det å påvirke og utvikle en god organisasjonskultur. Det pekes da særlig på to faktorer: *Eksemplets makt* og *oppfølging*

Konklusjonen på undersøkelsen blir derfor at GBU troppsjefene mener at de påvirker og utvikler organisasjonskulturen i Hæren på en god måte sett oppimot Hærens målsetninger for organisasjonskultur. Det skjer gjennom å synliggjøre ønsket adferd og egenskaper gjennom *eksemplets makt*, og ved å gi befalselevne god *oppfølging* og tilbakemelding på utvist adferd og lederegenskaper.

7 Referanser

Forsvaret (2005). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvaret.

Forsvaret. (2008). *Forsvarets verdigrunnlag*. Oslo: Forsvaret.

Forsvaret (2008). *Hærens offiserskodeks*. Oslo: Forsvaret.

Forsvaret (2005). *TJ 5-1, Tjenestereglement for Forsvaret. Grunnleggende befalsutdanning i Hæren*. Oslo: Forsvaret.

Forsvaret (2008). *TjF kl 4, Tjenestereglement for Forsvaret klasse 4. Utdanning av befal*. Oslo: Forsvaret.

Forsvaret (2011). *Verdigrunnlag Hærens befalsskole*. Rena: Forsvaret.

Jacobsen, Dag Ingvar (2011). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen og Thorsvik (2009). *Hvordan organisasjoner fungerer (3. Utg, 2. Oppl.)*. Bergen: Fagbokforlaget.

8 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Spørreskjema