

LEDERS HANDLINGSROM  
PÅ  
OSLOKLASSE FREGATT

HOVEDFAGSOPPGAVE

INSTITUTT FOR ADMINISTRASJON OG ORGANISASJONSVITENSKAP  
UNIVERSITETET I BERGEN  
HØSTEN 2002

SKREVET AV  
TOMMY KRABBERØD

## FORORD

Nå som arbeidet med hovedoppgaven er ferdig, er det spesielt to inntrykk jeg sitter igjen med som jeg vil fremheve. Det har vært et lærerikt og morsomt stykke arbeid. Jeg håper derfor at jeg vil være i stand til å formidle noe av den kunnskapen jeg sitter igjen med til leseren på en interessant måte. En ting er i hvert fall sikkert, livet *om bord på* Osloklasse fregatt er i hvert fall *ikke* kjedelig.

Arbeidet med oppgaven hadde nok vært langt i fra så lærerikt og interessant dersom jeg hadde jobbet alene med oppgaven. Jeg vil derfor benytte anledningen til å takke noen viktige medspillere. Først og fremst vil jeg takke besetningen om bord på de to fregattene, hvis navn jeg av anonymitetsårsaker dessverre ikke kan nevne, som tok seg tid til å svare på mine mer eller mindre ”akademiske” problemstillinger, og som tok godt vare på meg den tiden jeg var om bord for å observere. Takk til båtsmannen som hjalp meg friske opp glemte knoper og stikk, og til Fridtjof Karlstad for administrativ tilrettelegging. Takk til Sjøkrigsskolen for lån av kontorfasiliteter og annen materiell støtte.

Jeg vil rette en stor takk til min hovedveileder, Jan O. Jacobsen, for meget god og konstruktiv veiledning gjennom hele arbeidet med oppgaven. Jeg vil også takke min biveileder, Torodd Strand, for god hjelp spesielt i innledende og avsluttende faser av arbeidet. Begge skal takkes for velvillig å stille opp til veiledning, noe man ikke alltid kan ta for gitt. Takk til deltakerne på militærseminaret ved instituttet; Helen Norland, Cecilia Roberts og Tone Rokenes, for nyttige faglige innspill og ikke minst for å bidra til et godt faglig miljø. Jeg har også hatt mye nytte og glede av mer eller mindre direkte faglige drøftinger med Kristine Eitrheim, Espen Haugsten og min bror Anders Kristian. I tillegg vil jeg takke mine foreldre for hjelp med korrekturlesing.

Til slutt vil jeg takke min samboer Tina. Vi deler nok ikke den samme interessen for å studere organisasjonskart, men det betyr tross alt lite i den store sammenheng. Det betyr mye mer at du ser forståelsesfullt på meg når jeg yr av glede kan fortelle at jeg for eksempel ønsker å knytte en ny strøm til Garbage Can modellen. Takk skal du ha.

Nå må vi komme i gang med å lese selve oppgaven, som en av rollefigurene i filmen ”Vanilla Sky” uttrykker det: ”Let’s continue, time is *not* on our side!”

Tommy Krabberød

Bergen, 12. november 2002

*Most people are not  
looking for freedom at all,  
but for a cause to enslave  
themselves to.  
Max Stirner*

# INNHold:

INNLEDNING .....	1
KAPITTEL 1: TEMA & PROBLEMSTILLING .....	2
1.1 Tema .....	2
1.2 Problemstilling .....	4
1.2.1 Avgrensning .....	5
1.3 Begrunnelse .....	6
1.3.1 Organisasjonsteoretisk relevans .....	6
1.3.2 Hvorfor militær ledelse – valg av case .....	7
1.3.3 Lavintensitetskonflikter .....	9
1.3.3.1 Operasjon Active Endeavour .....	10
1.4 Disposisjon av oppgaven .....	11
KAPITTEL 2: METODE & DATAINNSAMLING .....	13
2.1 En komparativ case-studie .....	13
2.2 Datainnsamling .....	14
2.2.1 Utvalg .....	15
2.2.2 Intervju .....	16
2.2.3 Observasjon .....	17
2.3 Bruk av data – dataanalyse .....	17
2.3.1 Validitet og reliabilitet .....	18
2.3.3 Generalisering .....	19
2.3.4 Presentasjon av funn og anonymitet .....	19
2.4 Oppsummering – kapittel 2 .....	20
KAPITTEL 3: TEORI .....	21
3.1 Militærteori – Forsvarets fellesoperative doktriner .....	23
3.1.1 Handlingsløyfen .....	27
3.1.2 Oppdragsbasert ledelse .....	28
3.2 Betingelser for ledere .....	29
3.2.1 Handlingsrom .....	31
3.2.2 Organisasjonsstruktur .....	32
3.2.2.1 Oppsummering – Mintzberg .....	37
3.2.2 Strukturering .....	38
3.2.4 ”The Space of Constructible Organizations” .....	40
3.2.5 Aktører .....	43
3.2.5.1 Kompetente aktører .....	43
3.2.5.2 Eksempel-resonnerende aktører .....	45
3.2.6 Deloppsummering .....	46
3.3 Informasjon .....	47
3.3.1 Garbage can .....	50
3.3.2 Deloppsummering .....	53
3.4 Oppsummering – kapittel 3 .....	53
KAPITTEL 4: FORMELL ORGANISASJON – LIVET OM BORD .....	56
4.1 Linje og operativ organisasjon .....	56
4.1.1 Linjeorganisasjonen .....	57
4.1.2 Operativ organisasjon .....	59
4.1.3 Krigsvaktsystemet, et eksempel .....	60
4.2 Livet om bord .....	61
4.2.1 Innkvartering .....	61
4.2.2 Organiseringen .....	62
4.3 Oppsummering – kapittel 4 .....	66

KAPITTEL 5: LEDELSE OM BORD.....	67
5.1 Ledelse på Knm Fregatt .....	68
5.1.1 Hierarki.....	70
5.1.2 Lydighet – lojalitet .....	71
5.1.3 Ordre.....	78
5.1.4 Fregatt B.....	80
5.1.5 Deloppssummering .....	81
5.1.6 Oppdragsbasert? .....	82
5.1.6.1 Fregatt B.....	89
5.1.7 Deloppssummering .....	90
5.2 Sjefen.....	92
5.2.1 Like organisasjoner betyr organisasjonslogikk? .....	94
5.2.2 Sjefens intensjon og Sjefens ånd .....	96
5.2.3 Deloppssummering .....	100
5.3 Individet i organisasjonen – handlingsrom .....	101
5.3.1 Tidsfaktoren .....	101
5.3.1.1 Anarkisk tid.....	104
5.3.1.2 Oppsummering – tid.....	108
5.3.2 Rutiner, prosedyrer, driller, eksersiser. . . . .	108
5.3.2.1 Oppsummering – prosedyrer .....	112
5.3.3 Ukjent situasjon.....	113
5.3.3.1 Sjefens intensjon, sjefens ånd og egen erfaring .....	117
5.3.3.2 Oppsummering – ukjente situasjoner .....	122
5.3.4 Rules of engagement .....	122
5.3.6 Deloppssummering .....	126
5.4 Oppsummering – kapittel 5 .....	127
KAPITTEL 6: INFORMASJON & HANDLINGSROM .....	133
6.1 Informasjonsstrømmen.....	136
6.1.1 Informasjonsmengde .....	138
6.1.2 Informasjonsoversvømmelse.....	141
6.2 Informasjon og handlingsrom .....	147
6.3 Oppsummering – kapittel 6 .....	151
KAPITTEL 7: AVSLUTNING .....	153
7.1 Svar på problemstillingene.....	153
7.1.1 Svar på spørsmål 1 .....	154
7.1.2 Svar på spørsmål 2 .....	161
7.1.3 Deloppssummering .....	163
7.2 Behov for en ”militær” organisasjonsteori? .....	163
7.2.1 Deloppssummering .....	166
7.3 Konklusjon .....	167
LITTERATUR:.....	169
VEDLEGG:.....	178

## OVERSIKT OVER FIGURER OG TABELLER:

Nummer	Beskrivelse	Side
<i>Figurer</i>		
1.1	Koordinatsystem: formell – uformell, lederlogikk – organisasjonslogikk	6
1.2	Oppgavens struktur: grunnleggende antagelser	11
3.1	Handlingsløyfen(OODA-loop)	27
3.2	Mulige påvirkningsforhold mellom aktører og strukturer	30
3.3	Mintzberg: koordineringsmekanismer	35
3.4	Handlingsløyfen og Mintzberg: flytskjema over beslutningssituasjon	36
3.5	Garbage Can: forslag til revidert modell	56
4.1	Osloklasse fregatt: Linjeorganisasjonen	59
4.2	Osloklasse fregatt: Operativ organisasjon, et eksempel	61
5.1	Sjefens betydning: organisasjonslogikk – lederlogikk	95
6.1	Garbage Can: revidert modell	152
7.1	Aktør – struktur, samspill	161
<i>Tabeller</i>		
2.1	Oversikt over respondenter	15
3.1	Militære basisfunksjoner og operasjonsfaktorer	26
3.2	Mintzberg: konfigurasjoner	38
5.1	Osloklasse fregatt i forhold til Mintzbergs konfigurasjoner	128
5.2	Groth: Fleksible byråkrati	131
6.1	Handlingsrom og informasjonsmengde	148

## INNLEDNING

“Ikke som alle andre”, hevder Fridtjof Karlstad, nestkommanderende på den norske fregatten Knm Trondheim, i en reportasje skrevet om fregattens deltakelse i NATOs stående atlantehavsstyrke(SNFL). Han beskriver hvordan deltakerne fra de andre nasjonene nesten får sjokk når norske menige snakker direkte til skipssjefen, han tror ikke noen av de andre besetningene har en så uformell omgangstone som den norske. Karlstad hevder at det ikke er så mange regler om bord på den norske fregatten: ”*Skjer det noe kan vi improvisere og tenke. De andre må følge fastlagte rutiner.*” (Forsvarets Forum 2000:20, kursiv tillagt).

I sin drøftelse av militærorganisasjonen og lederskap etter skredulykken i Vassdalen i 1986, skriver Alf-Inge Jansen og Audun Offerdal (1987:9) at:

”Aktører som står for den taktiske gjennomføringa av planane, må på si side handle i en situasjon som berre delvis kan predikerast og som kan endre seg fra minutt til minutt. For ein sjef på det utførande nivået er det derfor avgjerande å ta initiativ, handle og vise leiarskap ut frå den konkrete situasjonen som ligg føre.”.

Tidenes kanskje mest kjente admiral, Lord Nelson, var kjent for å legge vekt på den undergittes initiativ. I innledningen til dagens britiske maritime doktrine (Naval Staff Directorate 1999, kursiv tillagt) heter det under overskriften ”*The Nelson touch*”:

“Importantly he devoted much time and effort discussing with his captains how he pictured the forthcoming battles. *As a result, they were able to take independent action in support of Nelson’s objectives, without further reference to him.*”

For at dette skulle la seg gjøre måtte de undergitte ha et høyt faglig nivå, og man måtte ha tillit til undergittes evne til å handle i sjefens ånd og å utvise initiativ.

I denne oppgaven skal jeg studere ledere og hvordan ledelse arter seg på to fregatter av samme type som Knm Trondheim, kalt Osloklassen. Jeg har gjennomført intervjuer med totalt 24 ledere (offiserer) som jobber i den operative organisasjonen om bord. I henvisningene over understrekes viktigheten av at man kan improvisere og tenke; et mer teoretisk begrep for dette er handlingskompetanse. En type kompetanse man kanskje særlig forventer av ledere (Forsvarets overkommando 2000a,b). Men er det slik at det er lederen som bestemmer?

Jeg skal gripe fatt i noen av de ovennevnte utfordringer, men jeg skal gjøre det ut i fra en noe annerledes vinkling; er det slik at det er lederen som former organisasjonen eller er det organisasjonen som former lederen, eller kanskje påvirkningen går begge veier?

# KAPITTEL 1: TEMA & PROBLEMSTILLING

I dette kapittelet skal jeg trekke opp rammen for oppgaven. Jeg vil redegjøre for det overordnede tema og de problemstillinger jeg skal undersøke. Jeg vil gi en begrunnelse for hvorfor jeg mener denne studien er interessant både fra et rent militært synspunkt, fra et statsvitenskaplig og organisasjonsteoretisk synspunkt.

Fra jeg begynte å planlegge oppgaven og fram til tidspunktet for gjennomføringen av datainnsamlingen har forholdene i verden, spesielt sett med militære øyne, endret seg radikalt. Terroranslaget mot USA og den vestlige verden 11.september 2001, og NATOs påfølgende iverksettelse av en militær operasjon med utgangspunkt i NATOs artikkel 5<sup>1</sup>, har fått følger også for det norske forsvaret. Forsvaret bidrar i dag med personell fra alle våpengrener i krigen mot terror. Også de to fartøyene som inngår i denne studien har deltatt.

## 1.1 Tema

Det overordnede temaet for oppgaven vil være ledelse, som omfatter både de personer som leder og deres lederrelaterte aktiviteter (Strand 2001:17). I en militær språkdrakt kalt kommando og kontroll. I følge Martin van Creveld (1985:263-265), har ledelse i krig fra ”Plato to NATO” hovedsaklig dreiet seg om en uendelig leting etter visshet; hvor er fienden, hva planlegger han, hvor er egne styrker, hva utretter egne styrker? Ønsket om å oppnå en stor grad av sikkerhet rundt denne typen spørsmål, var grunnen for framveksten av egne kommandosystem.

Van Creveld (1985:265) hevder at visshet best kan forstås som et produkt av hvilken informasjon som er tilgjengelig i en beslutningssituasjon, og hva slags oppgave som skal løses. Behovet for informasjon vil øke med graden av kompleksitet i de oppgaver som skal utføres. Men kommandosystemet består også av mennesker som skal lede og bli ledet, og i følge van Creveld (1985:268) vil organisasjonsstrukturen være like viktig med hensyn til kravet om informasjon som oppgavens art. Når det kommer til hvordan takle usikkerhet, hevder van Creveld (1985:270) blant annet at desentralisering og et godt fungerende formelt, så vell som uformelt, kommunikasjonsnettverk internt i organisasjonen vil være viktig.

Det *praktisk-empiriske* utgangspunktet i oppgaven er erkjennelsen av usikkerhetens tilsynelatende evige tilstedeværelse (Creveld 1985, Jacobsen 1996, Forsvartets overkommando 2000a). I min tilnærming til å studere ledelse om bord på Osloklasser fregatt, vil jeg ta

---

<sup>1</sup> NATO sin artikkel 5, som populært omtales en for alle, alle for en pragrafen: “The Parties agree that an armed attack against one or more of them in Europe or North America shall be considered an attack against them all[...]”. ([www.nato.int/docu/basic/txt/treaty.htm](http://www.nato.int/docu/basic/txt/treaty.htm), lastet ned 23.10.02)



utgangspunkt i tre faktorer van Creveld (1985:262) hevder er de viktigste bestanddelene i et hvert kommando og kontroll system: organisasjoner, prosedyrer og tekniske midler. Når jeg legger til at jeg, i likhet med van Creveld (1985), vil studere organisasjonen med henblikk på grad av desentralisering, spesialisering, usikkerhet og informasjonsstrøm, er rammen for oppgaven trukket opp. Da er det opp til meg å gi ordene i denne rammen et innhold.

Våren 2000 ble Forsvarets fellesoperative doktrine (Forsvarets overkommando 2000a,b) presentert på trykk.<sup>2</sup> Det norske forsvaret har dermed fått det Rekkedal (1996:62) etterlyser som en ”autoritativ avklaring” for bruk av moderne<sup>3</sup> militærteoretiske begrep, som for eksempel manøverkrigføring. Jeg vil i oppgaven ta utgangspunkt i doktrinen, heretter forkortet FFOD, og dens begrep om *oppdragsbasert ledelse* som jeg oppfatter å være Forsvarets oppskrift for hvordan blant annet takle usikkerhet gjennom desentralisering. Doktrinen vil dermed gi en kritikkstandard og en avgrensning i forhold til hva man skal se etter og hva man skal diskutere. I FFOD (2000a:53) legges det vekt både på lederens evne og vilje til å kunne lede organisasjonen, men (selvfølgelig) ikke akkurat som lederen selv måtte ønske:

”For å utvikle tempo i operasjonene som vi ønsker, og for å kunne håndtere den usikkerhet og det kaos som hersker under ulike typer operasjoner – spesielt under strid – bør ledelsen være desentralisert slik at den med best overblikk over situasjonen [...] har vide fullmakter til å handle *innenfor gitte rammer*.”

Studiens *organisasjonsteoretiske utgangspunkt* vil være å finne i ledelsesforskningen og dennes forståelse av aktør – struktur problematikken (Lotsberg 1995). Betraktet som et kontinuum vil ytterpunktene i en slik problematikk dreie seg om lederen styrer organisasjonen eller om det er organisasjonen som styrer lederen (Lotsberg 1995:21). Aktørene som er i fokus i denne oppgaven, sitter alle i formelle lederposisjoner. Jeg har valgt å ha et nedenifra og opp (bottom up) perspektiv, og jeg vil ha fokus på hva som påvirker ledere i deres utøvelse av sine funksjoner. Jeg vil på denne måten ha en noe indirekte tilnærming til den nærmest

---

<sup>2</sup> ”En doktrine kan ses på som en profesjons fellesoppfatning (her Forsvarets) av hvilke prinsipper som skal gjelde for føring av strid, hvordan en skal opptre og hva som bør være normal praksis. [...] Doktrinen vil teoretisk *styre* utviklingen av taktikken, teknikker og prosedyrene[...] (Rekkedal 1996:24).” På et mer allment teoretisk nivå har Tian Sørhaug (1996:27) skrevet at: ”Doktriner er ofte sammenvevde blandinger av ”er”, ”bør”, ”skal” og ”må”. De er normative premisser og instruksjoner som har autoritet i kraft av at de blir trodd på.[...] Disse doktrinene om hva tegn betyr og hva en virksomhets misjon er, utgjør rammer for utfoldelse av makt og tillit i organisasjonen.”

<sup>3</sup> Rekkedal (1996) bruker begrepet moderne, uten å presiserer det nærmere. Tenkning som ligger til grunn for oppdragsbasert ledelse har sine røtter i Tyskland på 1800 tallet (Jacobsen 1996).

klassiske ”lederoppskrift” problemstillingen, i hvilken grad ledelsen kan påvirke organisasjonens resultat (Strand 2001)?

Begrunnelsen for valget av et nedenifra og opp perspektiv følger av de normer som er knesatt i FFOD, som slik jeg ser det, legger opp til at ledere skal ha stor grad av frihet til å kunne handle og utvise initiativ, samtidig som man ønsker å ha kontroll ved å gi aktørene rammer å forholde seg til. Med dette utgangspunktet, blir et viktig poeng å få et inntrykk av hvilket rom aktøren har å handle innenfor. Jeg vil benytte begrepet *handlingsrom* som en inngang til å studere ledernes frihet om bord. Jeg skal starte på det strukturelle organisasjonsnivået med utgangspunkt i Mintzbergs (1979) begrepsapparat, for så å lede diskusjonen over på aktørnivå.

Til slutt i oppgaven vil jeg drøfte aktørenes handlingsrom i forhold til en konkret faktor som ser ut til å bli en stadig mer påtrengende del av vår hverdag, den tilsynelatende ubegrensede muligheten informasjonsteknologien gir for distribusjon av informasjon. En utfordring som synes å være like relevant for sivile, som for militære organisasjoner (Eriksen, T.H. 2001, Smedberg 2001). Informasjonsmengde synes å være en utfordring både på organisatorisk og på individuelt nivå. For eksempel vil både organisasjonsstrukturer og menneskenes individuelle egenskaper påvirke, og påvirkes av, informasjonsstrømmen (Groth 1999a). Konkret vil jeg drøfte informasjonsflyten om bord opp mot Garbage Can modellen (Cohen et. al. 1972). Forhåpentligvis vil jeg mot slutten av oppgaven ha klart å komme mer på høyde med den noe merkverdige situasjonen Trond Berg Eriksen (2000:201) avslutter sin bok ”Budbringerens overtak” med:

”Situasjonen er i sannhet merkverdig: Først i rekken raser utviklingen av den elektroniske teknikken og datamaskinene, et godt stykke etter kommer de ønsker man vil oppfylle med disse redskapene, og helt til slutt hinker forsøket på å forstå hva som har skjedd og trekke gyldige konklusjoner om en forandret virkelighet.”

## **1.2 Problemstilling**

Temaet jeg har valgt for denne oppgaven ønsker jeg å belyse gjennom to problemstillinger. Som figur 1.2 vil vise, har jeg en antagelse om at de to problemstillingene er nært relaterte, og at de er konsistente i forhold til de utfordringer og krav som knesettes i FFOD. Diskusjonen tilknyttet den første problemstilling vil danne et bakteppe for drøftingen tilknyttet den andre problemstillingen.

***Spørsmål 1: ”Hvordan arter ledelse seg om bord på Osloklasse fregatt?”***

Problemstillingen er bevisst valgt vid. Grunnen til dette er først og fremst at det er et åpent spørsmål, slik jeg ser det. Man kunne selvfølgelig utarbeidet noen hypoteser på bakgrunn av for eksempel FFOD, for så å teste ut om det er slik det forholder seg i praksis, men min påstand er at det vil være vel så interessant å få et mer generelt innblikk i hvordan ting arter seg om bord. *Deretter* kan man stille mer dyptgående hypoteser. Spørsmålet skal besvares i kapittel 5.

Den andre hovedproblemstillingen jeg skal ta stilling til i oppgaven er mer direkte enn den foregående og vil bli drøftet i et eget kapittel, kapittel 6:

***Spørsmål 2: "Påvirker informasjonsstrømmen leders handlingsrom?"***

### **1.2.1 Avgrensning**

Jeg skal gjøre to avgrensninger. I oppgaven vil tanken om en handlende aktør være sentral. Et tilsynelatende enkelt og selvsagt begrep, men etter hvert som man graver dypere ned i den siden ved virkeligheten begrepet forsøker å fange inn, blir det raskt meget komplisert. I artikkelen "Agency' as a Red Herring in Social Theory" blir det rett og slett stilt spørsmål ved begrepets nytteverdi for sosiologisk teori i relasjon til ideene om frie og determinerte valg (Loyal og Barnes 2001). I sterk kontrast hevder Jeffrey Alexander (1982:70-72) at ideen om handling utgjør et grunnleggende tema for sosiale teorier, en teoretisk konstruksjon med empiriske implikasjoner.

Slik jeg oppfatter Anthony Giddens (1986:7) kan man operere med tre bevissthetsnivåer som er knyttet til handling: *diskursiv bevissthet*, *praktisk bevissthet* og *ubevisste motiver/kognisjon*. Siden jeg har valgt intervjuer som den viktigste datainnsamlingsteknikken må (velger) jeg (å) forholde meg til den diskursive bevisstheten som fanger inn de sider ved sosial handling aktørene er i stand til å sette ord på (Giddens 1986:374),<sup>4</sup> og som de kan forventes å ha et bevisst forhold til. Jeg skal også gjennomføre en kortere observasjon om bord på et av fartøyene, og jeg vil da kunne registrere handlinger som faller utenfor avgrensningen. Men siden observasjonen vil utgjøre en relativt liten del av datamaterialet velger jeg ikke å utvide avgrensningen.

Jeg skal ikke gjennomføre en vurdering av det FFOD sier om bruk av militære styrker, og valg av manøverteori og oppdragsbasert ledelse. Dette vil være normer jeg forholder meg til og vil drøfte mine funn opp i mot.

---

<sup>4</sup> Dette med handling og bevissthet er noe Giddens (1986) drøfter inngående, men her følger Giddens (1986:374) definisjon av 'discursive consciousness': "What actors are able to say , or to give verbal expression to, about social conditions of their own action; awareness which has a discursive form."

### 1.3 Begrunnelse

I innledningen og under presentasjonen av temaet, har jeg kommet med innspill til hvorfor jeg mener det vil være interessant å undersøke problemstillingene jeg har presentert over, men jeg ønsker å utdype det noe mer. Jeg skal først gi en organisasjonsteoretisk begrunnelse, før jeg skal gi en praktisk/empirisk begrunnelse.

#### 1.3.1 Organisasjonsteoretisk relevans

Slik jeg oppfatter organisasjonsteorien er den preget av flere analytiske dualismer. På et generelt nivå har man forholdet mellom aktører og strukturer (Alexander 1982, Giddens 1986). Mer avgrenset i forhold til organisasjonsteori er det etablert et skille mellom formelle og uformelle organisasjonsstrukturer (Scott 1998). Konkret i relasjon til ledelsesforskningen, skiller man mellom teorier som legger vekt på lederskikkelsens betydning (lederlogikk) og teorien der det er strukturene som bestemmer (organisasjonslogikk) (Løtberg 1995).<sup>5</sup> Følgende figur kobler de to sistnevnte dimensjonene der det som er fylt ut i kvadrantene er ment å illustrere dimensjonene, ikke å gi en uttømmende definisjon:

Figur 1.1:



Slik jeg oppfatter det har disse dualismene en tendens til å splitte opp drøftingen av empirien på en tilsynelatende statisk måte. Enten så bestemmer organisasjonsstrukturene eller så bestemmer lederen. Det kan virke som om man har vært mer opptatt av å rendyrke et skille, enn å gripe fatt i samspillet som finnes i en praktisk situasjon. Med sin struktureringsteori oppfatter jeg Giddens (1986) å gi et bidrag til å kunne forholde seg til disse dualismene på en

<sup>5</sup> Her kunne jeg ha listet opp flere dualismer, med de som er nevnt er de jeg primært skal forholde meg til. To relevante dualismer jeg vil forholde meg til men ikke diskutere eksplisitt er organisasjoner som åpne eller lukkede systemer (Scott 1998) og skillet mellom management og leadership (Strand 2001:17).

dynamisk og konstruktiv måte.<sup>6</sup> Jeg oppfatter at Lotsberg (1995) bygger videre på struktureringsteorien i sitt forsøk på å overvinne skillet mellom organisasjonslogikk og lederlogikk. Jeg skal komme mer inngående inn på dette i kapittel 3.

Det siste skillet jeg skal nevne, i det som omtales som organisasjonsteoriens kanskje mest omtalte fotnote, er Talcott Parsons skille mellom autoritet grunnet på kompetanse og autoritet som følge av formell stilling (Perrow 1986:42). Jeg oppfatter dette skillet å vise seg for eksempel i Mintzbergs (1999:347) skille mellom maskinkonfigurasjonen og den profesjonelle konfigurasjonen, og Torodd Strands (2001:229-254) skille mellom administrative og profesjonelle lederroller. Både konfigurasjonene til Mintzberg og Strand sine lederroller, byr på viktige innsikter som jeg skal ha med meg i oppgaven. Men jeg har også funnet det vanskelig å holde disse typene fra hverandre i tilknytning til tankesettet som er nedfelt i FFOD. Hvor formell posisjon og ekspertise, slik jeg leser doktrinen, *henger nøye sammen*. Ekspertise blir *en forutsetning* for å kunne inneha en posisjon i hierarkiet. Som Perrow (1986:46) uttrykker det:

”It was Weber’s simple but enduring insight to see how crucial expertise was as a requirement for holding office throughout the hierarchy.”<sup>7</sup>

### 1.3.2 Hvorfor militær ledelse – valg av case

I sitt forord til Ståle Ulriksens (2002:9-13) bok ”Den norske forsvarstradisjonen”, retter Iver B. Neumann krass kritikk til samfunnsvitenskapen generelt, og til de nordiske maktutredninger spesielt, for at det produseres lite eller ingen forskning om forsvaret. Noe han finner underlig siden forsvaret i samfunnsvitenskapen inngår som den sentrale konstitutive faktor for staten.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup>Giddens (1986) ønsker heller å forholde seg til dualitet. I ordlisten til sin struktureringsteori definerer han ”Duality of structure” på følgende måte: ”Structure as the medium and outcome of the conduct it recursively organizes; the structural properties of social systems do not exist outside of action but are chronically implicated in its production and reproduction” (Giddens 1986:374).

<sup>7</sup> Jeg skal senere i oppgaven komme tilbake til Lord Nelson, kanskje mest kjent for slaget ved Trafalgar i 1805, og hans ”school of captains”. I boken ”Sea Power” skriver E.B. Potter og C.H. Nimitz (1960:132) at det sjelden gikk en dag uten at Nelson hadde en av sine undergitte skipssjefer om bord på besøk tilsynelatende for eksempelvis å spise middag sammen, men mer viktig var at Nelson på denne måten fikk formidlet sine synspunkter: ”Every conceivable circumstance was reviewed – combats at sea, and at anchor, by day or by night. Nelson never relinquished his command or his responsibilities, but *his leadership and his professional judgement* so unified his captains that their mind became extensions of his own, his decisions theirs (egen kursiv).” John Keegan (1988:101) legger til at Nelsons styrke *også* lå i hans evne til å forstå essensen i den form for krigføring han bedrev og redusere denne til operasjonelle prosedyrer.

<sup>8</sup> Neumann (i Ulriksen 2002:9) viser selv til Max Weber.

Jeg skal i denne oppgaven gi et bidrag til kunnskapsproduksjon om forsvaret.<sup>9</sup> Jeg vil forholde meg til en konkret del av det norske forsvaret, Osloklasse fregatter. Gitt riktigheten av Neumanns kritikk, vil dette i seg selv være nok til å begrunne oppgavens relevans for samfunnsvitenskapen generelt og statsvitenskapen spesielt. Jeg vil i løpet av diskusjonen som kommer også eksplisitt berøre militærorganisasjonens forhold til (nasjonal)staten, men det vil ikke utgjøre en stor del av oppgaven.

Osloklasse fregatter<sup>10</sup> må etter min mening, være noen av Forsvarets mest komplekse mobile plattformer. Fregatten skal være i stand til å drive krigføring i alle tre dimensjoner; antiluft, antioverflate og antiundervann. Det er på dette nivået krigens kaos møtes direkte. Det er på dette nivået man finner befalet som må tilpasse *sjefens intensjon* til de lokale forhold, det er her man skal vise *initiativ* og *handlingskompetanse*<sup>11</sup>. Å være i stand til å føre krig i tre dimensjoner stiller store krav til ledelsen om bord, ikke minst med tanke på all informasjonen en kan forvente at det må tas stilling til i et multitrussel scenario. Kravene krig stiller til hurtighet og effektivitet, samtidig som omgivelsene er komplekse, omskiftelige og fiendtlige skulle borge for at man stilles overfor både krav til gode rutiner og evnen til å tilpasse seg nye situasjoner.

I tillegg til dette kommer operasjoner som ligger i grenseland mellom krig og fred, som bording av mistenkelige fartøyer og embargooperasjoner, maritim overvåkning og mer fredlige oppgaver, men like fullt viktige og alvorlige, som for eksempel søk og redningsaksjoner. En Osloklasse fregatt skulle derfor være godt egnet som et case for å studere ledelse med fokus på ledernes handlingsrom. Hvordan forholder lederne seg til strukturene i kommandosystemet, organisasjon, prosedyrer og teknologi?

---

<sup>9</sup>Under arbeidet med oppgaven har jeg fulgt militærseminaret ved institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap, universitetet i Bergen. I tilknytning til seminaret har det siden 1986 blitt produsert 2 doktorgradsavhandlinger og 16 hovedfagsoppgaver, tre hovedoppgaver er under utarbeidelse i tillegg til denne. Så her er det på sin plass med et lite unntak for Neumanns kritikk. (I tillegg har Forsvaret også sine egne forskningsinstitutter, men jeg skal la debatten ligge.)

<sup>10</sup> Osloklasse fregatt utgjør den konteksten de lederne jeg skal ha i fokus i denne oppgaven handler innenfor. Som sikkert mange kjenner til skal Osloklasse fregatter fases ut. Vil dette føre til at denne oppgaven nærmest er utgått på dato allerede før den leveres? Min påstand er nei. Hovedgrunnen er at operasjonsmønsteret og de oppgaver den nye Nansenklassen vil bli satt til å gjøre ikke vil være vesentlig annerledes enn det en Osloklasse gjør, eventuelt ville ha gjort. Den store forskjellen vil være at de nye fregattene vil være større fartøyer med de muligheter og begrensinger det gir, de vil ha en større rekkevidde først og fremst med tanke på at de vil ha helikoptre om bord, og de vil ha nyere og mer sofistikert utstyr. Alt dette er selvfølgelig faktorer som vil påvirke operasjonsmønsteret til de nye fregattene, men så langt jeg kan se, vil ikke organiseringen med tanke på hvordan oppgavene er tenkt løst bli vesentlig annerledes og en god del av de personene som er med i denne oppgaven vil nok komme til å tjenestegjøre på Nansenklassen. Med disse betenkningene i bakhodet har jeg derfor valgt å legge vekt på generelle forhold om bord, og ikke henge meg veldig opp i de begrensninger og muligheter som for eksempel eksisterende ildlednings- og sambandssystemer om bord på Osloklasse har.

<sup>11</sup> De tre begrepene i kursiv er sentrale begreper i manøverteori og oppdragsbasert ledelse. (Se FFOD )

Før vi går over til selve disposisjonen av oppgaven vil jeg gi en liten presentasjon av noen utfordringer tilknyttet dagens trusselbilde: *asymmetrisk krigføring* og *lavintensitetskonflikter*.

### **1.3.3 Lavintensitetskonflikter**

Innenfor militærteorien har man også operert med en dualisme, mellom krig og fred (Creveld 1991). Etter den kalde krigens slutt, og trusselen om en masseinvasjon av det vestlige Europa ikke lenger er tilstede, har situasjonen endret seg radikalt for militærorganisasjonen. En endring som fikk ny næring etter angrepet på USA 11. september 2001. Hvem var fienden? Hva sto man ovenfor nå? Jeg skal ikke her komme konkret inn på den pågående krigen mot terrorisme (Devold 2002), men ha den som et bakteppe for en mer generell presentasjon av de endrede forhold militærorganisasjonen står ovenfor.

I FFOD (2000a:34) heter det at det tidligere klare skillet mellom rene krigsrelaterte og rene fredsrelaterte oppgaver ikke lenger er like klart. For å holde oss til et kjent eksempel, vil jeg anta at få personer hadde sett for seg, at NATOs artikkel 5 skulle bli iverksatt som følge av at en ikke statlig organisasjon (al-Qaida/Taliban) angrep et sivilt mål (World Trade Center) – i selveste USA – med sivile midler (passasjerfly). Og som et svar på denne skjebnens ironi, svarte USA og resten av NATO-landene med et uniformert militært angrep på en territorialstat (Afghanistan).

I boken med den fengende tittelen ”The Transformation of War”, hevder van Creveld (1991:57-58), at konseptualiseringen av krig som et politisk virkemiddel i forholdet mellom suverene nasjonalstater, der krigen utkjemperes av uniformert personell i slag – van Creveld omtaler dette som det Clausewitzianske univers – er i ferd med å gå ut på dato. Dette Clausewitzianske universet, som i stor grad har gjort seg gjeldende etter freden i Westfalen i 1648, forutsetter et skille mellom folket, armeen og staten (både med hensyn til den suverene territorielle enheten og statsstyret), og hindrer oss i få tak på de endringer som er i ferd med å utfolde seg.

I følge van Creveld (1991:20, 57-58), fanger uttrykket ”low-intensity conflict” bedre opp de endringer som er i ferd med å skje.<sup>12</sup> Basert på van Creveld (1991:20) kjennetegnes lavintensitetskonflikter for det første av at de har en tendens til å utfolde seg i mindre utviklede deler av verden. I de mer utviklede deler av verden kalles slike konflikter ofte for terrorisme. For det andre involverer de sjelden eller aldri regulære militære styrker på begge sider av konflikten. Det vil ofte være militært personell som kjemper mot gerilja, terrorister,

---

<sup>12</sup> Globaliseringslitteraturen gir også inntak til denne typen tolkninger, se for eksempel Giddens (2002).

til og med sivile, inkludert kvinner og barn. Tilslutt utkjempes lavintensitetskonflikter sjelden med høyteknologiske våpen, eksempelvis fly og tanks, som er den moderne armes stolthet (og glede).

Dette siste tar oss over til det ord som nærmest ble allemannseie etter angrepet på USA, *asymmetrisk krigføring*. FFOD (2000a:27) operer med mulig asymmetri på to områder, som defineres på følgende måte:

- ”*Teknologisk asymmetri*: en krig hvor det er stor forskjell i det teknologiske nivået på utstyr og systemer hos de stridende parter.”
- ”*Organisatorisk asymmetri*: en krig hvor det hos de stridende parter er stor forskjell på hvordan militære styrker er organisert, og hvordan de brukes.”

FFOD (2000a:43) bruker kampen mellom David og Goliat som et eksempel på en asymmetrisk tvekamp. Slik jeg har oppfattet det ”Clausewitzianske univers” hos van Creveld (1991) forutsettes det der et symmetrisk forhold mellom de stridende parter. Min oppfatning av ”krigen mot terror” er at den mer preg av en asymmetrisk lavintensitetskonflikt enn symmetrisk krig.<sup>13</sup>

### **1.3.3.1 Operasjon Active Endeavour**

Operasjon Active Endeavour er en del av krigen mot terror. Siden begge de to fregattene som inngår i mitt datamateriale har deltatt i denne operasjonen finner jeg det riktig å gi en kort presentasjon av hva operasjonen går ut på.

Hensikten med operasjonen er å gjennomføre maritime operasjoner i det østlige Middelhav for aktivt å demonstrere NATOs beslutsomhet (resolve) og solidaritet, og er en del av NATOs iverksettelse av artikkel 5.<sup>14</sup> Et av de oppdrag styrken har er å drive overvåkning av skips- og lufttrafikk. Alle fartøy styrken observerer blir kalt opp på radiosamband og blir bedt om å opplyse sin identitet, destinasjon og last. Eksempelvis hadde NATO-fartøyene i løpet av en periode på 39 dager kalt opp og identifisert 2515 fartøyer. I tillegg skal styrken være beredt til å beskytte ”high-value units” og å sikre ”sea lines of communications” dersom det skulle bli nødvendig. (Jane’s Navy International March, 2002).

---

<sup>13</sup> Under den pågående ”krigen mot terror” er det interessant å merke seg John Leech (2002) sin påstand om at det er vestens, og spesielt USAs, militært teknologiske overtak som tvinger en potensiell motstander til asymmetriske former for konflikt/krig.

<sup>14</sup> Denne informasjonen er hentet fra internett: [www.afsouth.nato.int/operations/Endeavour/default.htm](http://www.afsouth.nato.int/operations/Endeavour/default.htm), 21.08.02.



I følge magasinet Jane's Navy International (March, 2002) står ikke styrken ovenfor noen umiddelbar trussel, men styrken har den høyeste beredskap med tanke på angrep fra småbåter, noe jeg skal komme tilbake til i kapittel 5. Men situasjonen kan selvfølgelig endre seg raskt. Til slutt i artikkelen heter det:

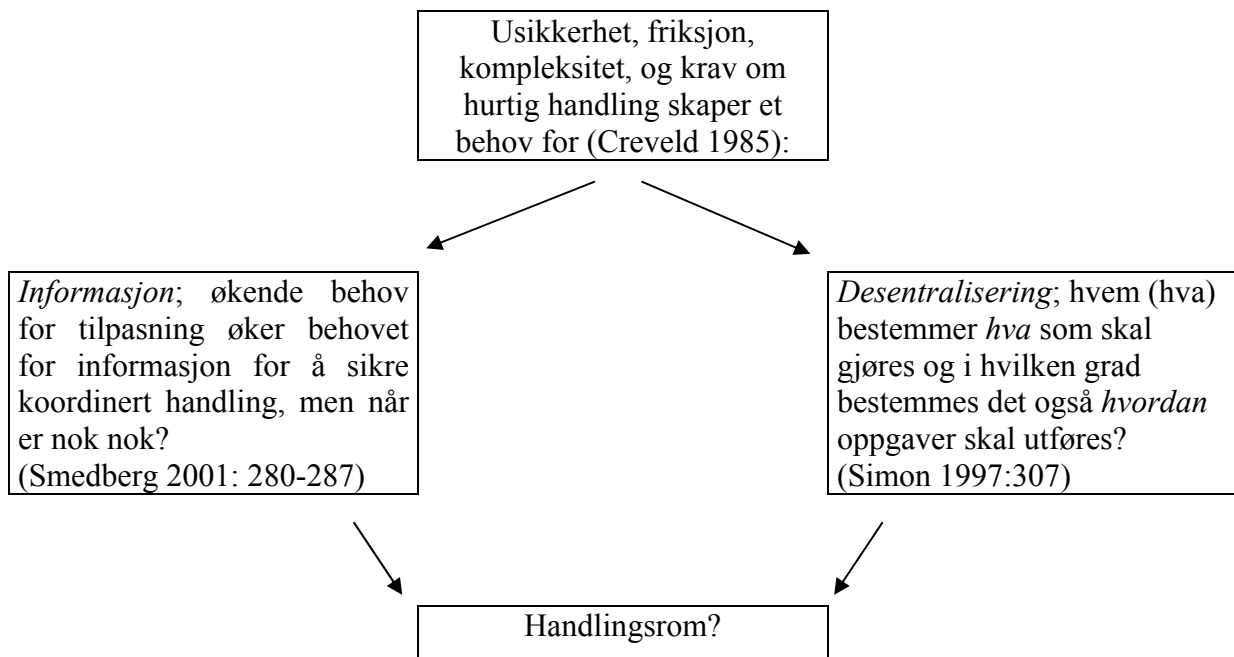
”Operation Active Endeavour [...] highlights the flexibility and versatility of NATO's standing naval forces. Their presence in flash-point regions provides NATO with a wide range of options and strategic tools with which to reassure friends and deter adversaries, They also serve as tangible symbols around which multinational coalitions can be built, and are an efficient means of assisting humanitarian evacuation and disaster-relief efforts.”.

Forhold som er påpekt over vil bli drøftet mer inngående i de påfølgende kapitler om ledelse og ikke minst ledere om bord på Osloklasse fregatt, men jeg håper leseren med dette har begynt å danne seg et bilde av hva som utgjør deler av den konteksten lederne om bord har å forholde seg til.

#### **1.4 Disposisjon av oppgaven**

Oppgaven er strukturert på bakgrunn av følgende grunnleggende antagelser om sammenhenger:

**Figur 1.2:**



Oppgaven er lagt opp som følger; i *kapittel 2* vil jeg gjøre rede for datainnsamlingen og relaterte metodiske utfordringer, dette kapittelet kan god hoppes over for de som ikke er spesielt interessert i metoden som ligger til grunn for mine empiriske funn. *Kapittel 3* vil inneholde den teoretiske referanserammen. Begrepene og relasjonene i figur 1.2 vil bli drøftet teoretisk.

*Kapittel 4* vil gi en beskrivelse av *den formelle organiseringen* om bord. Jeg vil også gjøre rede for hvordan respondentene selv opplever det å være om bord på Osloklasse, med vekt på de mer *uformelle sidene*. For de som ikke er godt kjent med hvordan Osloklasse fregatter kan det være greit å lese gjennom kapittel 4 først, for å få et innblikk i empirien.

I *kapittel 5* vil konsentrere meg om *desentralisering*; hvilken autoritet har det formelle hierarkiet? *Lydighet og lojalitet* sier noe om rom for tolkning, formidling av oppgaver i militæret skjer gjennom *ordre*. Hvilken rolle *sjefen* spiller, er viet et eget hovedavsnitt. Til slutt i kapittel 5 vil jeg legge vekt på *aktøren i organisasjonen*; hvordan påvirker *tidsfaktoren*, er *prosedyrer* hemmende eller fremmende, hva kan aktøren spille på i *ukjente situasjoner*, og hva med *rules of engagement*?

I *kapittel 6* vil jeg koble sammen informasjon og handlingsrom og dermed gi et svar på problemstillingens andre spørsmål. Hvordan er *informasjonsstrømmen* om bord? Påvirker *informasjonsmengde* handlingsrommet?

Oppgaven konkluderes i *kapittel 7*, hvor jeg skal gi et oppsummerende svar på de to problemstillingene. Jeg vil presentere konkrete funn som vil gi et bilde av hva som er med på å konstituere det jeg har valgt å kalle aktørens handlingsrom. I konklusjonen vil jeg også drøfte relevansen av mine funn i forhold til et mer generelt teoretisk nivå.

## KAPITTEL 2: METODE & DATAINNSAMLING

Jeg skal i dette kapittelet gi en redegjørelse for hvordan jeg har samlet inn og analysert data for å kunne gi mest mulig valid og innsiktsfull beskrivelse av hvordan ledelse arter seg om bord. Slik sett kan oppgaven oppfattes som et etnografisk arbeide<sup>15</sup> der det å gi et bidrag til å forstå blir viktig.

Forståelse innebærer her et forsøk på å trenge inn i den verden aktørene befinner seg i og deres selvforståelse. Forståelse vil også innebære å gjøre det mulig for andre å bli i stand til å anvende eller vite hva det vil si å benytte konstituerende begreper i aktørens verden (Fosslund og Grimen 2001:177). For å få dette til har jeg valgt å ta utgangspunkt i militærteori og et utvalg av relevant organisasjonsteori for å ha en best mulig forståelseshorisont før møtet med livet om bord.<sup>16</sup> Mer om teori i neste kapittel.

To fregatter inngår i det empiriske grunnlaget for oppgaven. Jeg vil betegne dem *fregatt A* og *fregatt B*, der det er behov for å skille mellom fartøyene. I tilfeller der det er mer hensiktsmessig å omtale begge fregattene mer generelt vil jeg kalle dem *KnM Fregatt*. En fellesbetegnelse for hele ”fregattmiljøet” inklusiv fregatt A og B er *fregattvåpenet*. Empiritilnærmingen har to elementer: jeg har gjennomført kvalitative intervju og observasjon.

### 2.1 En komparativ case-studie

Jeg skal i dette avsnittet redegjøre litt nærmere for hvordan jeg har utformet studien. I litteraturen kan man ofte lese at case-studier benyttes i tilfeller der det kan være vanskelig å trekke grenser mellom det man skal studere og omgivelsene (Yin 1994). En slik påstand kan tolkes på flere måter. Den første tolkningen oppfatter jeg å relatere seg til muligheten fra å skille caset fra omgivelsene. For meg har dette vært enkelt i og med at jeg studerer ledelse internt på en type fartøy, noe som må oppfattes å være en klart avgrenset enhet. En annen mulig tolkning, som ligger noe mer i tråd med Yin (1994:13), er at det jeg skal studere er kontekstavhengig. I denne tolkningen ligger det at ledelse slik det arter seg om bord ikke ville

---

<sup>15</sup> Giddens (1986:284) hevder at all samfunnsvitenskapelig forskning nødvendigvis har et kulturelt, etnografisk eller antropologisk aspekt ved seg. Han snakker om den doble hermeneutikken, forskerne studerer, og skal forsøke å trenge inn, i et felt som allerede er gitt mening av aktørene selv. Om etnografi har Hammersley og Atkinson (1996:39) skrevet at: ”Etnografien utnytter den evnen enhver sosial aktør har til å lære og kjenne nye kulturer, og den objektivitet en slik prosess skaper. Også der han eller hun utforsker en kjent gruppe eller situasjon, kreves det av den deltakende observatøren at gruppen eller situasjonen behandles som ”antropologisk fremmed”, og at han eller hun dermed kartlegger de oppfatingene som tas for gitt.” (Hammersley og Atkinson 1996:39).

<sup>16</sup> Jeg har selv bakgrunn fra Sjøforsvaret og har jobbet ca 3 år i forskjellige stillinger som operativ offiser på Osloklasse fregatt.

vært det samme dersom man plasserte de samme personene i et laboratorium. ”Om bord” blir derfor viktig.

Litteraturen skiller også mellom ”mest like” og ”mest ulike” design (Ragin 1989, Andersen 1997). Å ta stilling til dette her, ville innebære en a priori antagelse om personenes innvirkning på de formelle strukturene, for i utgangspunktet er mange av de strukturelle elementene like på de to fartøyene: formell organisasjon, operative oppgaver, bestykning og så videre. Det som i hovedsak vil variere er personellet som bekler stillingene. Jeg henter inn data på individnivå, men jeg vil forholde meg til respondentene avhengig av hvilke fartøy de tilhører for å kunne avdekke om det er forskjeller mellom fartøyene. Spesielt vil det være interessant å undersøke om noen av disse forskjellene kan spores tilbake til sjefen om bord. Strategien her blir altså å fokusere på to like case, for så å se om det er forskjeller i hvordan ledelse arter seg, om aktørene kan tenkes å påvirke strukturene.

Jeg har gjennomført en skrittvis utvidelse av antallet case (Andersen1997:103). I utgangspunktet hadde jeg til hensikt å gjennomføre en 1:1 sammenlikning, men det var ikke sikkert at jeg fikk tilgang til to besetninger. Derfor la jeg opp studien slik at jeg på en strukturert og fleksibel måte kunne tilpasse meg etter hvilke muligheter som dukket opp. Løsningen ble da å gjennomføre en bred og åpen undersøkelse av den første fregatten. Muligheten for å undersøke enda en fregatt kom brått på, og jeg hadde kun 2 døgn tilgjengelig til å gjennomføre intervjuene. På bakgrunn av den foreløpige analysen jeg hadde foretatt av intervjumaterialet og observasjonen på fregatt A, utformet jeg en ny intervjuguide. På denne måten ønsket jeg på en komprimert måte å få kontrollert og kontrastert mine funn fra fregatt A, samtidig som jeg åpnet for at det kunne dukke opp helt nye funn.

## **2.2 Datainnsamling**

Før jeg kunne henvende meg til de konkrete avdelinger og forhøre meg om personellet var villige til å la seg intervju og hvorvidt det var mulig for meg å være om bord mens fartøyet var på oppdrag, måtte jeg ha tillatelse fra Forsvarets skolesenter. En slik tillatelse ble gitt i brev av 07.01.02.<sup>17</sup> Det som da sto igjen var å undersøke den praktiske gjennomførbarheten av undersøkelsen og om respondentene selv var interessert i å delta.

Jeg ble møtt med stor velvillighet i fregattvåpenet, og jeg fikk nærmest blankofullmakt til å gjøre de undersøkelser jeg hadde ønsker om, både med tanke på intervju og

---

<sup>17</sup> Full referanse hos Forsvarets skolesenter er: 2002/00050-002//FSS/410.

observasjon.<sup>18</sup> Etter at jeg hadde mottatt godkjenningen fra Forsvarets skolesenter var det bare å sette i gang med å gjennomføre intervjuene. Jeg tok kontakt med sjefen for fregatt A, forklarte for ham hvem jeg var og hva jeg ønsket. Vi avtalte at jeg skulle komme om bord slik at jeg kunne presentere prosjektet mitt, og for å gjøre en konkret avtale med tanke på gjennomføring av intervjuer. Sjefen ga sin godkjenning og i samarbeid med operasjonsoffiseren satt vi opp et program for intervjuene. Samme framgangsmåte ble gjennomført overfor fregatt B.

### 2.2.1 Utvalg

Jeg gjort et bevisst utvalg av hvilke personer jeg ønsket å intervjuer: de av offiserene som primært tjenestegjør i den operative organisasjonen og som dermed har stillinger direkte forbundet med å drive krigføring. I tillegg har jeg intervjuet noe av personellet som sitter sentralt i havarivernorganisasjonen. Utvalget ble foretatt ut fra hvilke respondenter jeg antok ville være mest relevante til problemstillingen: toppledere, mellomledere og til dels operatører, for å forholde oss til Mintzbergs (1979) begrepsapparat, altså ikke noen form for tilfeldig utvalg. Følgende personell ble plukket ut, og der det er krysset av i kolonnen under fartøy A og B ble intervjuene gjennomført.<sup>19</sup>

**Tabell 2.1:**

<i>Stilling</i>	<i>Fartøy A</i>	<i>Fartøy B</i>
Sjef	X	X
Nestkommanderende	X	X
Operasjonsoffiser 1	X	X <sup>20</sup>
Operasjonsoffiser 2	X	X
Batterioffiser 1	X	X
Batterioffiser 2	X	X
Anti-ubåt offiser 1	X	X
Anti-ubåt offiser 2	X	-
Sambandsoffiser	X	-
Våpenteknisk offiser	X	X
Systemoffiser overvann	X	X
Systemoffiser undervann	X	-
Maskinmester	X	X
2. maskinist	X	-
Antall respondenter	14	10

<sup>18</sup> Det var hele tiden et krav at oppgaven skulle være ugradert og offentlig tilgjengelig, slik at de data som ble samlet inn bærer preg av dette. I ettertid tror jeg ikke oppgaven ble mindre interessant/valid av den grunn.

<sup>19</sup> Jeg skal gi en mer inngående presentasjon av den formelle organisasjonen om bord i kapittel 4. Totalt jobber det omtrent 40 befal om bord. Antallet vil variere litt avhengig av vakanser og liknende.

<sup>20</sup> Dessverre ble ikke dette intervjuet tatt opp på bånd. Jeg gjorde en kort oppstilling av det jeg mente å huske var respondentens hovedsynspunkter som jeg har sendt til ham. Respondenten hadde ingen innsigelser.

I den aktuelle perioden var det 3 potensielle besetninger jeg kunne intervju. Valget av besetning foregikk i samråd med en representant fra Overvannsflotiljen, og selvfølgelig etter å ha snakket med den enkelte fartøyssjef. Valget av fartøy for observasjon var et resultat av samme vurdering.

### **2.2.2 Intervju**

Den første intervjurunden ble gjennomført på fregatt A. Jeg gjennomførte forholdsvis lange (ca 45-75 minutter) åpne intervjuer, eller samtaler. Jeg hadde på forhånd utarbeidet en intervjuguide<sup>21</sup> som jeg brukte som en veiledning for intervjuet. Hensikten var at intervjuet skulle ta form av en samtale der jeg ledet respondenten inn på de temaer jeg ønsket å få belyst, og deretter lot vedkommende snakke. Der hvor vi kom inn på forhold jeg fant spesielt interessant ba jeg respondentene å utdype. Spørsmålsformuleringen og rekkefølgen av spørsmålene slik de står i intervjuguiden vil derfor ikke nødvendigvis være identisk med det som fant sted i den aktuelle intervjusituasjonen. Intervjuene ble gjennomført mens fartøyet lå til kai.

Intervjurunden på fregatt B måtte jeg gjennomføre i løpet av to dager mens fartøyet var i sjøen. Jeg valgte da å gjennomføre en noe mer strukturert intervjurunde. Spørsmålene ble utformet på bakgrunn av intervjuguiden jeg benyttet på fregatt A, og tilpasset slik at jeg fikk undersøkt de forholdene som var mest påfallende ved den første fregatten.<sup>22</sup> Spørsmålene var fortsatt åpne, men jeg begrenset meg når det gjaldt å be om begrunnelser og utdypninger fra respondentene. Disse intervjuene varte fra 20 til 40 minutter.

Det første jeg gjorde før vi gikk i gang med intervjuene var å gi respondenten en liten ”briefing”(Kvale 2001:75). Der ble respondenten for det første informert om at han deltok frivillig og at dette ikke var noen form for test av hans kunnskaper. Deretter satte jeg respondenten litt inn i hvordan jeg hadde tenkt å gjennomføre intervjuet, for så å gi respondenten en liten introduksjon til temaet slik at vi hadde et mest mulig felles utgangspunkt før selve intervjuet startet. På fregatt A fikk ikke respondentene en kopi av intervjuguiden, men det gjorde de på fregatt B. Grunnen til dette var grad av strukturering av intervjusituasjonen som er kommentert over. Etter at intervjuet var gjennomført ga jeg respondenten mulighet til å komme med eventuelle kommentarer. Først mens båndet rullet, og deretter når båndet var slått av. Tilslutt debriefet jeg respondenten. Jeg fortalte at intervjuet

---

<sup>21</sup> Kopi av intervjuguiden finnes i vedlegg 1.

<sup>22</sup> Jeg var allerede kommet godt i gang med analysen av det første settet med intervjuer, og hadde derfor et visst bilde av hvilke forhold jeg ville undersøke om bord på et annet fartøy. Kopi av intervjuguiden finnes i vedlegg 2.

ville bli skrevet ut, og at vedkommende ville få tilsendt en kopi av utskriften slik at han kunne komme med eventuelle kommentarer.

### **2.2.3 Observasjon**

Den viktigste empirikilden i denne oppgaven er aktørenes egne beskrivelser av hvordan de opplever livet om bord og hvordan de selv handler i en operativ kontekst. Som jeg kommenterte over lå fregatt A til kai under intervjuene, og jeg var kun om bord i to døgn på fregatt B mens de seilte. Det ville derfor være interessant å få muligheten til å kunne stå i kulissene og observere hvordan ledelse artet seg om bord fra en observatørs (studentens) ståsted over en lengre tidsperiode. Jeg antok at det ville gi meg en mer helhetlig forståelse av hvordan forskjellige gjøremål utføres. Heldigvis møtte jeg stor velvilje om bord. Jeg fikk mulighet til å være med om bord i nesten 3 uker, mens fartøyet var på operativt oppdrag i forbindelse med Active Endeavour.

Den andre siden ved å gjennomføre observasjon er å få et alternativt inntak til det som ble sagt under, og de tolkninger jeg har gjort av, intervjuene. Handling og ledelse er komplekse begreper og man kan ikke forvente at aktørene skal sitte med full oversikt over alle aspekter. I dette ligger det nødvendigvis ikke en mistanke om at aktørene tilpasser virkeligheten for at det skal se bedre ut. Det kan rett og slett være at man opplever situasjonen som beskrevet og at det er et mer grunnleggende menneskelig behov å ha et ”rasjonelt” forhold til omgivelsene.

Under mitt opphold om bord førte jeg tre journaler: en *notatbok* som jeg alltid hadde med meg der jeg fortløpende noterte ned interessante hendelser og uttalelser, jeg hadde et *skjema*<sup>23</sup> som jeg brukte for å registrere hva som ble sagt på vaktavløsninger, og tilslutt førte jeg en *dagbok* der jeg oppsummerte dagen mer generelt. Jeg fikk også sjefen om bord til å føre en dagbok der han noterte ned alle de ganger han ble tilkalt i operative sammenhenger, samt noen refleksjoner rundt situasjonen.<sup>24</sup> Observasjonsstudien lot seg gjennomføre, i hvert fall fra mitt synspunkt, på en tilfredsstillende måte. Jeg fikk bevege meg fritt omkring, stille de spørsmålene jeg hadde ønsket om ”i situasjonen”, og fikk delta på de møter jeg selv antok kunne være av interesse.

## **2.3 Bruk av data – dataanalyse**

Jeg har så langt gitt en presentasjon av hvordan jeg har samlet inn mine data. I dette avsnittet skal jeg redegjøre for hvordan jeg har kommet fram til de empiriske funn jeg skal drøfte i de

---

<sup>23</sup> Kopi av skjemaet finnes i vedlegg 3.

<sup>24</sup> Jeg oppbevarer journalene sammen med intervjumaterialet dersom noen skulle ønske å lese dem på egenhånd.

kommende kapitler, altså mine tolkninger av datamaterialet. Jeg vil også kort forklare hvordan jeg skal benytte data i oppgaven.

### **2.3.1 Validitet og reliabilitet**

Validitet og reliabilitet er to begrep som går igjen i mye av metodelitteraturen, der *reliabilitet* er et spørsmål om sannsynligheten for at en gjentakelse av de samme prosedyrene ville gitt de samme resultatene, mens *validitet* forholder seg til i hvilken grad resultatene i undersøkelsen er konforme med virkeligheten (Briggs 1996:23). For Charles L. Briggs (1996:23-25) stiller disse to normene kryssende krav til forskeren i en intervjusituasjon. Mens reliabilitet krever en eller annen form for standardisering, vil det unike ved hver intervjusituasjon kreve tilpasning for å oppnå validitet. En, slik jeg ser det, pragmatisk tilnærming til utfordringen reist av Briggs, finnes hos Martyn Hammersley og Paul Atkinson (1996:53):

”[...] all forskning er en praktisk aktivitet som krever at det utvises dømmekraft innenfor bestemte kontekster. Det er ikke bare snakk om å følge metodiske regler.”

Påstanden utelukker selvfølgelig ikke at man må forholde seg til et mer eller mindre autoritativt metodisk regelsett, men kanskje spesielt innenfor den kvalitative tradisjonen, er det mange meninger om hvordan man skal komme fram til mest mulig riktige historier om den virkeligheten vi og/eller aktørene lever i (Silverman 1993). En ytterligere utfordring ligger i det som beskrives som samfunnsforskningens refleksive natur; forskeren eller studenten er selv en del av den verden vedkommende skal studere. Dermed blir også all forskning en form for deltakende observasjon. (Hammersley og Atkinson 1996:46-52,269).

For å imøtekomme kravet om en mest mulig gyldig tolkning av empirien har jeg transkribert samtlige intervjuer og en kopi ble gitt til respondentene. For fregatt A sin del gjennomførte jeg et kortere andregangsintervju med utgangspunkt i det første intervjuet. Her ble respondentene oppfordret til å kommentere det transkriberte intervjuet. De eneste kommentarene gikk på hvor ”rart” språket var, noe jeg oppfatter å være en kritikk mot min evne til å omforme samtale til tekst, heller enn en kritikk av innholdet. For fregatt B sin del har jeg sendt intervjuene pr post til respondentene, og fått bekreftelse fra fartøyet om at respondentene ikke har noe å innvende på innholdet annet enn at språket også her er noe ”rart”.

Jeg vil hevde at den skrittvis utvidelsen av antallet case utgjorde en form for test av de tolkninger jeg hadde gjennomført av intervjuene på fregatt A. I tillegg har jeg diskutert mulige tolkninger av noen sentrale intervjuer med en tredjeperson for å en kontrast til mine egne tolkninger av innholdet i intervjuene.



Tilslutt vil jeg hevde at observasjonen om bord ga en ytterligere kontrollmulighet av mine tolkninger, selv om jeg selvfølgelig kan kritiseres for at jeg kjenner til kulturen på forhånd og dermed kan ha preanalysert organisasjonen.<sup>25</sup> Til mitt forsvar vil jeg si at min kjennskap til organisasjonen heller må utgjøre en styrke. I tillegg har FFOD blitt innført etter at jeg sluttet å jobbe om bord. Så heller enn at jeg kritiseres for å ha preanalysert organisasjonen vil jeg si at jeg har et bedre grunnlag for å kunne gi en mest mulig valid tolkning av det jeg ser og det jeg hører innenfor en ny teoretisk horisont som ikke var kjent for meg da jeg selv jobbet om bord.

### 2.3.3 Generalisering

I utgangspunktet åpner ikke mitt utvalg opp for å generalisere til en større populasjon, siden jeg bevisst har plukket ut de respondenter jeg har antatt ville være mest interessante for å belyse oppgavens problemstilling, heller enn å legge vekt på representativitet. Når det er sagt, vil jeg også legge til at jeg har intervjuet en stor del av det personellet som har disse stillingene i fregattvåpnet, 57% (n=42), og jeg har intervjuet personell fra 2 av de 3 Osloklasse fregattene. Jeg vil derfor anta at de forhold som påpekes i oppgaven kan tenkes å være relevante også for den tredje fregattbesetningen.

På et teoretisk nivå vil det være muligheter for å generalisere. Dette vil være noe annet enn statistisk generalisering, som jeg diskuterte over. Robert K. Yin (1994:30-32) omtaler det å generalisere til teori som en *analytisk form for generalisering*:

”[...] in which a previously developed theory is used as a template with which to compare the empirical results of the case study.”

Jeg vil komme tilbake til bruken av teori i neste kapittel, men først en liten innføring i hvordan jeg skal presentere dataene i oppgaven.

### 2.3.4 Presentasjon av funn og anonymitet

Mine funn bygger på en gjennomlesning av intervjuene som helhet, hva mener egentlig denne respondenten? Deretter har jeg systematisert funnene langs de teoretiske dimensjonene som jeg fant var framtrepende, og som utgjør overskriftene i kapittel 5 og 6. Dimensjonene vil bli

---

<sup>25</sup> En nær tilknyttet problemstilling, spesielt i forbindelse med observasjoner finnes hos Hammersley og Atkinson (1996:138-140) som under overskriften ”marginalitet” diskuterer forholdet mellom observatørens ”eksterne” perspektiv og deltakernes ”interne”. De hevder at man må finne en riktig balanse mellom de to posisjoner, noe som selvfølgelig vil være en utfordring. En annen side er om aktøren klarer å holde avstand til organisasjonen han skal studere. Jeg opplevde selv at jeg ble tatt godt i mot og at aktørene ”åpnet” organisasjonen for meg, men samtidig var det også klart at jeg ikke var en del av organisasjonen, noe humoristiske(?) tilnavn som ”Snikende ullteppe” og ”Erasmus Montanus” illustrerer.

illustrert med sitater fra intervjumaterialet. Sitatene vil stå i kursiv og merkes med en kode. Denne koden, S og et nummer, vil gjøre det mulig for en som vil undersøke mine tolkninger av materialet og finne tilbake til den aktuelle respondenten. Siden jeg ønsker å bevare respondentenes anonymitet, vil kodingen være fortløpende slik at første sitat vil ha kode S1 og det siste sitatet vil ha kode S(antall sitater totalt).<sup>26</sup> Eksempelvis vil sitat nummer 25 kunne se slik ut:

*”Livet om bord på Osloklasse fregatt det vil jeg karakterisere [...]”(S25).*

Det å bevare respondentenes anonymitet er viktig. Jeg vil derfor tillate meg å redigere noen sitater dersom de helt klart viser tilbake på bestemte personer. I tillegg har jeg også redigert språket i sitatene slik at de skal være lettere å lese. Som jeg allerede har vært inne på er det en utfordring i seg selv å konvertere en samtalsituasjon til tekst.

For å indikere klarhet i tendenser vil jeg underbygge drøftingen med antall respondenter som kan tas til inntekt for en gitt tolkning. Dette må ikke oppfattes som et forsøk på å gjøre oppgaven om til en kvantitativ variabelorientert studie. Oppgaven er en kvalitativ studie der funnene bygger på helhetsinntrykk som følge av en systematisk gjennomarbeiding og tolkning av datamaterialet, og ikke på en statistisk analyse.

## **2.4 Oppsummering – kapittel 2**

Metode er et stort og komplisert tema, som strekker seg fra vitenskapsteoretiske problemstillinger til utformingen av spørreskjema. Jeg har i dette kapitlet valgt å avgrense meg til de aspekter jeg fant relevante og nødvendige for å gi et godt bilde av hvordan jeg har gått fram fra jeg tok kontakt med Forsvaret i første omgang, til presentasjonen av de funn som jeg skal presentere i de kommende kapitler. Denne gjennomgangen er ment å gi støtte til at mine tolkninger ikke er tilfeldige, men bygger på et grundig og systematisk arbeid, kanskje jeg skal friste meg til å si håndverk.

---

<sup>26</sup> Koden og et dekodingskjema som gjør det mulig å finne tilbake til den aktuelle respondenten vil finnes sammen med kopi av utskriftene av intervjuene. Det vil ikke finnes navn på disse utskriftene, kun stilling og fregatt A eller B. Enkelte steder vil det komme fram at det er sjefen på det enkelte fartøy som har uttalt seg. Dette har jeg klarert med begge sjefene. Min veileder I. amanuensis Jan O. Jacobsen ved Sjøkrigsskolen har kopi av utskriftene. Innholdet på båndene som ble brukt under intervjuene er slettet.

## KAPITTEL 3: TEORI

I dette kapittelet skal jeg drøfte de teorier jeg skal benytte meg av i oppgaven, samt gjøre rede for hvordan jeg vil benytte teoriene for på best mulig måte besvare problemstillingene presentert i kapittel 1. Teori kan benyttes på mange forskjellige måter. Målet med denne oppgaven, er å gi et bidrag til bedre å kunne forstå militærorganisasjonen. Teorien vil derfor fungere som en referanseramme i forhold til å velge ut viktige aspekter ved empirien, i tillegg til at teorien også skal fungere som et analyseinstrument.<sup>1</sup> I løpet av teoridiskusjonen vil viktige begreper bli klargjort.

I en artikkel fra 1968 trekker Kurt Lang (1968) opp rammer for et eget strukturert militærsosiologisk program under sosiologien. Slik jeg ser det tilbyr Lang i artikkelen det som må oppfattes som et metaperspektiv: hva er det egentlig vi driver med når vi skriver om militæret fra forskjellige vinklinger? Lang deler så opp militærsosiologien i 5 underkategorier; Militærprofesjon, militærorganisasjon som sosial struktur/organisatoriske aspekter, militærsystemet/militære system, sivile-militære relasjoner, og studiet av krig og krigføring. Mer enn 30 år senere presenterer Guy L. Siebold (2001)<sup>2</sup> en nærmest tilsvarende artikkel der også han påpeker behovet for et eget strukturert program for en egen militærsosiologi. Siebold hevder, i likhet med Lang, at det har vært produsert mye forskning relatert til militæret, men at det (fortsatt?) mangler en generelt akseptert kjerne for en egen militærsosiologi, altså sentrale temaer og en (generell?) teori. Siebold lister fire kategorier som han oppfatter som ”mulige kandidat temaer”; den militære profesjonens etikk(ethos), militæret som institusjon og organisasjon, sivile-militære relasjoner og militære relasjoner med andre statlige organer militærorganisasjoner. Som vi ser er temaene eller grupperingene påfallende like. Hva denne likheten skyldes skal jeg ikke spekulere i, men en tolkning kan være at det er et eget forskningsfelt som kan oppfattes som en egen militærsosiologi, men at man – for øvrig i likhet med samfunnsvitenskapen generelt (Gilje og Grimen 1993:86-99) – ikke har samlet seg om et paradigme.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> “Military organizations present us with special problems, for while on the one hand they are especially rigidly ordered and hierarcial, they are also designed to function in situations where chains of authority may break down or where higher direction may be temporarily intermittent or nonexistent.” (Cohen og Gooch 1990:22).

<sup>2</sup> Artikkelen er hentet fra en tidsskriftdatabase. Sidehenvisninger vil derfor ikke stemme overens med den ”papirutgaven”. Lastet ned 06.09.2002, fra <http://search.epnet.com>.

<sup>3</sup> Det kan selvfølgelig være et utall grunner til at opplistingen til Lang og Siebold er såpass like, Siebold har selv med Lang sin liste over tema i sin artikkel, men drøfter dem ikke mer inngående i forhold til sine egne.

Mitt utgangspunkt er å oppfatte militærorganisasjonen som en organisatorisk løsning på en mer eller mindre definert oppgave.<sup>4</sup> Oppgaven vil slik sett kunne plasseres under Lang sin militærorganisasjon kategori, eller Siebold sin kategori: militæret som institusjon og organisasjon. Siebold legger i sitt program vekt på å få fram hva som er relativt unikt<sup>5</sup> for militæret som institusjon og fortsetter:

”[...] the primary orientation of the military as an institution and as a set of organizations is to take raw ”materials” such as recruits, weapon systems, and doctrine and work with them to produce capable combat units (land sea, and aerospace) ready to engage the enemy on the battlefield (or carry out alternate military missions).” (Siebold 2001:6).

Siebold reiser her et spørsmål om ledelse, og man kan da stille spørsmål om ledelsen har betydning for måten organisasjonen, eller individene i organisasjonen, løser sine oppgaver? Argumentasjonen for å komme fram til et ”svar” på denne på mange måter grunnleggende problemstillingen kan virke lang og komplisert, og åpner opp for beskrivelser av type organisasjon, type beslutningssituasjon, type leder og kanskje den viktigst av dem alle – *sjefen*, samt samspillet mellom disse. Det kan virke som om forholdet mellom ledelse og organisasjonsresultat er et komplisert forhold (Lotsberg 1995, Sørhaug 1996, Strand 2001).

Jeg skal under gi en teoretisk tilnærming til denne problematikken ved hjelp av begrepet *handlingsrom*, som antyder at man har et rom for handlingsfrihet, men at det finnes grenser. Grenser som jeg antar vil være å finne både i aktørenes omgivelser og ”internt” hos aktørene selv. Eksempler på strukturelle forhold vil være organisasjonsstruktur og FFOD. Eksempler på interne betingelser kan være aktørens egne erfaringer og hjernens evne til å behandle informasjon. Mer om dette under.

Slik jeg ser det vil det være interessant å undersøke hvor statisk størrelsen på dette antatte handlingsrommet egentlig er, og hva som eventuelt kan tenkes å utvide eller begrense størrelsen på rommet. Som jeg allerede har antydnet i kapittel 1, vil jeg benytte meg av teorier som legger opp til et dynamisk forhold mellom aktører og strukturer, men før jeg kommer så langt vil jeg gi en presentasjon av hvordan det norske forsvaret selv teoretiserer om noen av

---

<sup>4</sup> “[...] the contemporary military defies characterization as ”postmoderen,” displaying instead those qualities distinctive of modernism: rational, calculated structural adaptation to environmental change (Booth et.al 2001:320).”

<sup>5</sup> I avslutningen av artikkelen skriver han: ”Certainly military sociology will and should benefit from the mutual penetration of research with other sub-fields and general sociology. Military personel and units often can provide unique and interesting subject pools that can help extend and contrast general theoretical approaches and theories

disse forholdene. Til slutt i kapittelet vil jeg diskutere den påvirkning informasjon og informasjonsflyt kan tenkes å ha på ledere og deres handlingsrom.

### **3.1 Militærteori – Forsvarets fellesoperative doktrine**

Jeffrey C. Alexander (1982:3) har introdusert det han kaller ”the scientific continuum” og forsøker med dette å gi et bidrag til å strukturere logikken i samfunnsvitenskapelig forskning. Hans kontinuum strekker seg fra empirisk til metafysisk nivå. De teoriene jeg skal benytte meg av i oppgaven vil ligge på forskjellige nivåer i forhold til Alexander sitt begrepsapparat. Når jeg nå starter opp med det jeg kaller militærteori, vil dette være militærorganisasjonens teori, altså hvordan det norske forsvaret selv teoretiserer om sine omgivelser, handlemåter og målsetninger (Jansen og Offerdal 1987:2). Jeg vil benytte militærteorien til å fremheve viktige elementer og sammenhenger som jeg så vil analysere i forhold til mer generelle teorier, altså teorier om organisasjoner og deres virke, teorier som da vil ligge nærmere det metafysiske nivået enn det militærteorien vil gjøre i følge Alexanders begrepsapparat.

Militærvesenet representerer en ekstrem og spesiell organisasjonsform i og med at den i verste fall skal være i stand til å drepe mennesker, mennesker som med stor grad av sannsynlighet også vil være ute etter å drepe en selv (Jacobsen 1996:38).<sup>6</sup> FFOD er det norske forsvars grunnleggende syn på hvordan de militære styrker skal løse sine fremtidige oppgaver. De tanker og retningslinjer som trekkes opp i doktrinen er generelle, og skal være styrende for all operativ virksomhet på alle nivåer (Forsvarets overkommando 2000a:15-17). FFOD (2000a:38) viser ikke til noen større militærteoretisk tradisjon for bruk av militære styrker, men hevder at doktrinen bygger på et:

”[...] destillat av erfaring ved bruk av militære styrker i forskjellige historiske perioder og under forskjellige politiske og teknologiske rammebetingelser.”<sup>7</sup>

Det legges i FFOD (2000a:49) vekt på å understreke at doktrinen ikke utgjør en krigsteori, men en konflikt og militærteori. Derfor bruker man også begrepet manøverteori som et mer generelt begrep enn manøverkrigføring.

Veldig generelt kan man si at *manøverteorien* legger vekt på å utnytte mobilitet, og/eller gjøre smarte trekk for å komme i en mest mulig fordelaktig situasjon. Det vil være like viktig å manøvrere på et politisk nivå som på et militært taktisk nivå, og teorien skal

---

from other sub-fields.”, så man kan ikke oppfatte ham dithen at det unike ved militærorganisasjonen utelukker relevante problemstillinger fra andre for eksempel andre organisasjonsteoretiske retninger. Heller tvert i mot.

<sup>6</sup> Som Siebold (2001:5) tørt bemerker: ”For example, the military deals with the application of lethal violence.”.

<sup>7</sup> Parallellene til det tyske ”auftragstaktik” er åpenbare. En likhet som også kommenteres i FFOD (2000a:56).

kunne benyttes som norm både under fred, krise, væpnet konflikt og krig. (Forsvarets overkommando 2000a:49-50). Manøverteori vektlegger en indirekte tilnærming til en situasjon. Man forsøker å finne en motstanders vitale punkter og ramme disse. Motstykket til en manøverteoretisk måte å løse en situasjon på er å bruke rå makt som det viktigste virkemiddel. Forskjellen lar seg lettere eksemplifisere ved hjelp av et mer krigersk begrepsapparat.

Manøverkrigføring sikter mot å skape et sammenbrudd, gjerne psykologisk, hos fienden. Man ønsker ikke å møte fiendens hovedarme i *ett* massivt og avgjørende slag, målet er å rette en konsentrert innsats overraskende mot fiendens svake punkter. Kontrasten finnes i det som kalles *utmattelseskrigføring*, der man prøver å knuse fienden i et massivt angrep. Ensidig og massiv bruk av ildkraft har prioritet fremfor bruken av manøver som virkemiddel til å vinne kampen, eller som det heter i doktrinen:

”[...] man søker seier gjennom en kumulativ ødeleggelse av fiendens materielle aktiva ved bruk av overlegen ildkraft.” (Forsvarets overkommando 2000a:47).

Et betimelig spørsmål vil her være om det er mindre smart å benytte rå makt, enn å manøvrere? Spesielt i forhold til maritim krigføring kan denne problematikken vise seg å være relevant. Wayne P. Hughes (1997)<sup>8</sup> skriver noe polemisk i innledningen til sin artikkel ”Naval Maneuver Warfare”:

”In the rhetoric, maneuver warfare is ”rapid, violent, coordinated attack”. But who would espouse the opposite, a ”slow, feeble, disorganized attack”? If manoeuvre warfare is nothing more than fighting intelligently then its antithesis is ”stupid” warfare”.

For å få bedre tak på hva manøverkrigføring dreier seg om, spesielt fra et marineperspektiv, lanserer Hughes begrepet ”*power warfare*” som en mulig *antitese*, for å unngå at manøverkrigføring blir oppfattet å være noe som dekker *alle* militære dyder.

De viktigste elementene i power warfare er at suksess oppnås ved å utnytte ens kapasitet til å ødelegge fiendens styrker og deres forsyninger, raskere enn han kan ødelegge ens egne. Våpenkapasitet kommer foran manøver. Power warfare vektlegger fordeler i oppdagelser(detection) og målallokering(targeting), våpenrekkevidde og nøyaktighet. Man ser

---

<sup>8</sup> Tidsskriftet Naval War College Review er tilgjengelig på internett, hvor artikkelen er hentet fra. Jeg har derfor ingen sidehenvisninger. Artikkelen ble lastet ned fra <http://www.nwc.navy.mil> den 16.10.2001.

viktigheten av utmattelse(permanence of attrition); uskadelliggjort personell og materiell kan ikke ta opp kampen på et senere tidspunkt. (Hughes 1997)

Slik jeg leser Hughes, er power warfare et begrep der bruk av fysisk makt blir det sentrale, mens man innenfor manøverteorien kanskje kan oppfatte det dit hen at man egentlig ønsker å minimalisere bruken av (fysisk)makt.<sup>9</sup> Hughes (1997) skriver videre:

”In modern naval tactics, maneuver by a formation of fighting ships and aircrafts is subordinated to the maneuvers (or movements) of the missiles or torpedos they fire. [...]The critical activities (the process of naval combat) are shooting, scouting, command and control, and confounding the attempts by the enemy to carry out these activities. Until after the World War I, maneuvers(movements by warships) were synonymous with tactics. Now maneuver-by-ship in battle is not a critical *tactical* activity at all because a commander cannot correct an error of formation when the missiles come raining down.”.

Hughes hevder at historien viser at maritim taktikk er utpreget utmattelses(attrition) orientert, så for ham blir en maritim styrkes kritiske egenskap evnen til å levere våpen, eller vise og bruke fysisk makt. Hvordan stiller så dette seg i relasjon til ”hete” temaer som lavintensitetskonflikter, og kystnær krigføring(littorial warfare)? Også her mener Hughes at power warfare vil komme til å dominere. Sjø-til-land og land-til-sjø missiler vil skape et meget komplekst taktisk scenario, der bruken av missiler leder, nok en gang, i retning bort fra manøverkrigføring og mot power warfare. Årsaken er at det nå er våpnene som styrer hvor hurtig angrepet skjer. Fartøyenes hastighet knytter seg nå mer til evne til å unnsnippe og unnamanøvrere, ikke det å nærme seg(closure) og angripe. Våpnenes rekkevidde gjør at dagens kritiske kapasitet vil være å oppdage fienden først(out-scouting), for så å levere våpen. Utfordringen her, knyttet både til lavintensitetskonflikt og kystnære operasjoner, spesielt sett fra USA sitt synspunkt, er at små plattformer kan bære kraftige nok våpen til å utkjempe store plattformer:

”The modern metaphor might be of two men, one big and strong, the other small and weak, both armed with pistols, stalking each other in a maze of shrubbery designed by

---

<sup>9</sup> Det må påpekes at Hughes skriver med utgangspunkt fra den amerikanske marinen, som nærmest må oppfattes å ha full sjøkontroll. Hughes (1997) beskriver selv i artikkelen et besøk fra en fransk admiral som hevdet at manøverkrigføring er risikabel krigføring. (Underforstått noe en underlegen part kan/bør benytte seg av. Den franske admiralen snakket om en tidligere fransk maritim tenker, Castex, som måtte finne en strategi for en underlegen marine) Dere, sa franskmannen til de amerikanske admirale, burde benytte deres suverenitet. Når det gjelder den norske marinens rolle i dag, er det vanskelig å se for seg at det vil være å opptre som en

the weak man. Can even modern sensors see through the "shrubs"? Whoever wins, it will have been a result of power warfare actualized by superior scouting." (Hughes1997).

Jeg skal komme tilbake til dette med overvåkning, spesielt informasjon, i avsnitt 3.4. Så langt kan det virke som om Hughes utelukkende er negativ til manøverkrigføring, men det er ikke tilfellet. Han skriver i artikkelen at dikotomien mellom power- og manøverkrigføring kun er ment som en teoretisk konstruksjon for å gjøre diskusjonen mer nyansert, og at det i en virkelig operasjon vil være deler av begge. Men Hughes står fast på at på rent maritimt taktisk- og fartøysnivå vil det være en klar overvekt av power warfare.<sup>10</sup> Å forfølge denne problemstillingen vil falle utenfor oppgavens rammer, men diskusjonen har vært nyttig for å få fram konteksten ledelse om bord skal utøves i.

I FFOD (2000a39-41) hevdes det at man i en virkelig situasjon neppe kan lage et rent skille mellom de to former for krigføring, og at alle operasjoner vil inneholde et element av begge. Doktrinen lister opp seks militære basisfunksjoner og tre grunnleggende operasjonsfaktorer:

**Tabell 3.1:**

Basisfunksjoner:	Operasjonsfaktorer:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommando og kontroll (for å lede og koordinere)</li> <li>• Ildkraft (for å ramme)</li> <li>• Mobilitet (for å manøvrere)</li> <li>• Beskyttelse (til egensikring)</li> <li>• Etterretning (for å danne seg et bilde av hva som skjer)</li> <li>• Logistikk (for utholdenhet og transport)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ramme</li> <li>• Manøvrere (både for å skjermes og ramme)</li> <li>• Skjermes</li> </ul> <p>(FFOD illustrerer sammenhengen mellom operasjonsfaktorene med en boksekamp, man må ha slagkraft for å få motstanderen i bakken, man må kunne komme i posisjon for å påføre motstanderen treffer og man må kunne beskytte seg selv)</p>

Settet med basisfunksjoner utgjør de midler militærorganisasjonen har å spille på for å utøve sine operative gjøremål i henhold til de krav som stilles i manøverteorien, det vil si

---

selvstendig marine på egne oppdrag. Det er nok en større sannsynlighet for at norske fartøyer vil delta som en del av en større internasjonal styrke, les NATO, og derigjennom være en del av en overlegen styrke på havet.

<sup>10</sup> Nå er ikke Hughes uimotsagt. For eksempel har Timothy E. Somes (1998) kritisert Hughes sitt noe bastante syn. I følge Somes er bruk av ubåter, under verdenskrigene og Falklandskrigen, et eksempel på maritim manøverkrigføring. I tillegg mener Somes at man kanskje burde tenke mer igjennom hvorvidt både power- og manøverkrigføringsbegrepene var tilstrekkelige for fremtidige scenarier, kanskje vi trenger nye begreper for å fange opp bruk av nye teknologier og nettverksbasert krigføring.

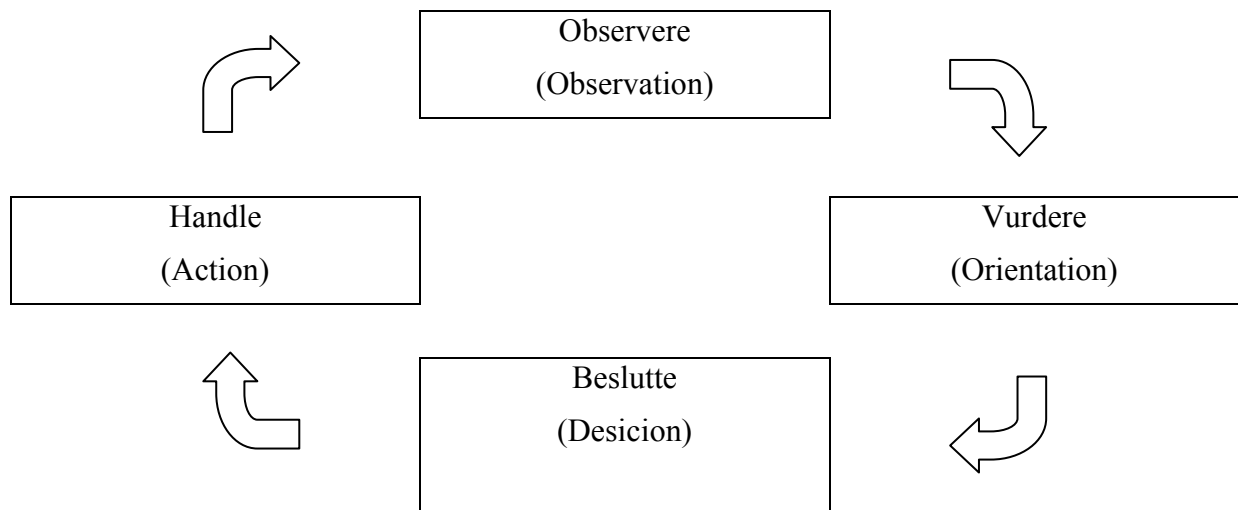


sammenhengen mellom operasjonsfaktorene. Av de mange elementer som inngår i manøverteori, gruppert i tabellen over, skal jeg under komme inn på to viktige funksjoner, kanskje *de viktigste* for at operasjoner skal la seg gjennomføre etter manøverteoretiske premisser: ”oppdragsbasert ledelse” og ”handlingsløyfen”.

### 3.1.1 Handlingsløyfen

I FFOD vektlegges som nevnt en manøverform for bruk av militære styrker, et konsept som stiller høye krav til tempo, både i beslutningsprosess og i gjennomføring av operasjoner. Før man kommer så langt som til å *beslutte* og *handle*, må man ha *observert* og *vurdert* at det har oppstått en situasjon som krever handling. Man snakker om en såkalt *OODA-loop*; observation, orientation, decision and action (Forsvarets overkommando2000a:64):

**Figur 3.1:**



En meget viktig del av OODA-loop'en vil være *informasjon*, da:

”[...]evnen til effektiv kommando og kontroll forutsetter ideelt sett øyeblikkelig tilgang til relevant informasjon [...] og at alle utførende ledd har tilgang til et felles situasjonsbilde.”(Forsvarets overkommando 2000a:64).

Videre vektlegges i FFOD (2000b:33) behovet for informasjonssystemer som kan videreformidle bearbeidet og relevant informasjon i organisasjonen for å bidra til kjappe beslutninger i kommando og kontroll apparatet. Det legges altså opp til et tett samspill mellom mennesker og teknologi(systemer). Målet er å ha en hurtigere OODA-loop enn motstanderen. Utfordringen ligger da i hvordan organisere seg slik at man legger forholdene

til rette for en raskest mulig handlingssløyfe, og samtidig ta høyde for at det kan dukke opp problemer både på individuelt og organisatorisk nivå.

Carl von Clausewitz (1780-1831), vestens største militære tenker (Creveld 2000:113), benytter begrepet friksjon om de forhold som gjør at forholdet mellom teori og praksis ofte er vanskelig. Van Creveld (1991:107) har beskrevet friksjonens problem på følgende måte:

”What makes the problem of friction so intractable is the fact that, the greater the efficiency demanded, the worse its effects. [...] In fact, the tighter the kind of coordination on which efficiency depends, the more flawlessly each part meshes with another, the greater the danger that the failure of any one will lead to the failure of all the rest.”<sup>11</sup>

Det er i FFOD tatt høyde for friksjon og at det er noe man må lære seg å leve med både under planlegging og gjennomføring av operasjoner. Dagens (informasjons-)teknologiske muligheter vil både kunne begrense og forsterke virkningen av friksjon, noe som:

”[...] setter store krav til fremtidige sjefers evne til fleksibilitet og initiativ under operasjoner.” (Forsvarets overkommando 2000a:45).

Beslutninger må basere seg på menneskelige egenskaper. Et av midlene man har valgt for å oppnå tilstrekkelig fleksibilitet og initiativ er oppdragsbasert ledelse.

### **3.1.2 Oppdragsbasert ledelse**

Oppdragsbasert ledelse utgjør manøverteoriens ledelsesfilosofi (Forsvarets overkommando 2000a:21,50). På en kortfattet definatorisk form beskriver FFOD (2000a:150) hva som ligger i oppdragsbasert ledelse på følgende måte:

”Den undergitte<sup>12</sup> handler innenfor en felles forstått målsetting formulert i den foresatte sjefs intensjon fremfor å bli detaljstyrt gjennom ordre og direktiver. Oppdragsbasert ledelse øker tempoet og fremmer initiativet i operasjonene. Desentralisert ledelse muliggjøres gjennom oppdragsbasert ledelse.”.

---

<sup>11</sup> Vi drar her kjensel på Charles Perrow (1999) begrepsapparat om forholdet mellom løse og tette koplinger, linære og komplekse systemer.

<sup>12</sup> ”Enhver som er berettiget til å gi en befaling som skal adlydes av en annen(den undergitte) er dennes foresatte.” (Forsvarets overkommando 1989: Del A §104). (Fotnoten står ikke i FFOD).

En kan hevde at å bruke en kortfattet definisjon av denne typen i forhold til noe såpass omfattende som en ledelsesfilosofi, ikke er heldig og at det bryter mot ”ånden” i doktrinen, siden det legges vekt på at doktrinen ikke skal fungere som en huskeliste, men bli en del av en tankeprosess (Forsvarets overkommando 2000a:39). Men jeg synes definisjonen får fram mye av essensen i oppdragsbasert ledelse og dermed virker opplysende fremfor tåkeleggende, som det kanskje ville vært dersom jeg etter eget forgodtbefinnende skulle trekke ut hva som er de viktigste elementene i teorien.

En uklarhet når man leser definisjonen opp mot den mer utfyllende versjonen, er at definisjonen gir inntrykk av at ledelsesfilosofien gjelder generelt for relasjoner mellom sjefer og undergitte, mens det i doktrinen som helhet gis inntrykk av at filosofien kun gjelder for relasjonen mellom sjefer. En uklarhet som jeg på mange måter synes preger hele doktrinen. Følgende 3 utsagn i FFOD fanger opp noe spenningen:

- ”Ledelse er å øve innflytelse på undergitte slik at en i fellesskap kan løse oppgaver på en best mulig måte.[...] hvordan tillitsforholdet bør være mellom foresatte og undergitte [...]” (Forsvarets overkommando 2000:52).
- ”Oppdragsbasert ledelse brukes som betegnelse på en ledelsesform som har gyldighet for sjefer på alle nivåer” (Forsvarets overkommando 2000:56).
- ”Ledertrening bør primært fokusere på sjefen, ikke på gruppen” (Forsvarets overkommando 2000:57).

Det kan være at man i FFOD forsøker å holde avstand fra det som faller under begrepet oppdragstaktikk (Forsvarets overkommando 2000a:56), hvor et viktig poeng var at filosofien skulle gjennomsyre organisasjonen fra soldat til general (Creveld 1985:170, 2000:137). Jeg skal ikke forfølge dette nærmere her, men velge å lese doktrinen som også å gjelde generelt for relasjonene mellom foresatte og undergitte, uavhengig om de er sjefer eller ikke, men at det legges spesielt stor vekt på sjefens rolle.

### **3.2 Betingelser for ledere**

For å studere kommando og kontroll, altså ledelse i en militær språkdrakt, foreslår van Creveld (1985:9-10) at det kan være fornuftig å dele midlene man har for å utøve ledelse inn i tre kategorier: organisasjoner, prosedyrer og teknologiske hjelpemidler. Kombinasjonen av disse tre faktorene skal i prinsippet gjøre det mulig å beskrive strukturen til et hvilket som helst kommandosystem, hvor som helst og når som helst. Det er innenfor denne strukturen ledere virker. Et interessant spørsmål blir da om lederne er frie individer som bestemmer det

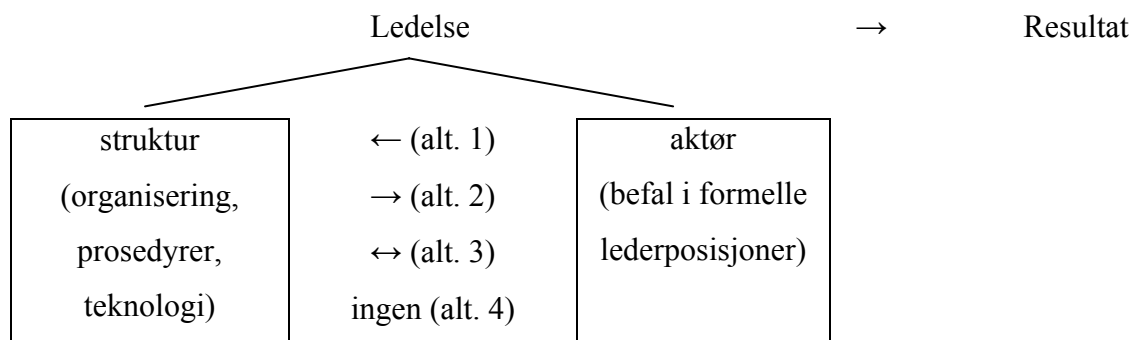
organisasjonen gjør, eller er de ”fanget” av organisasjonen, altså at det ikke betyr noe *hvem* som er leder?

”The best system of command, to caricature Clausewitz’s famous dictum on strategy, is always to have a genius in charge, first in general and then at the decisive point. However excellent in principle, this advice is less than useful in practice, the problem consisting precisely in the inability of military (and nonmilitary) institutions to achieve certainty either in producing a steady supply of geniuses or in identifying the decisive points into which, once available, they should be put.” (Creveld 1985:268).

Det synes som om vi står ovenfor en utfordring. Marco Smedberg (2001:286) minner oss på at krig er en meget kompleks og personorientert virksomhet, men bak en framgangsrik leder finnes det et kommandosystem med staber og sambandssystem; slutter noen av disse å virke stopper også ledelsen opp. Dag Ø. Lotsberg hevder at spenningen mellom aktører og strukturer utgjør en grunnleggende utfordring innenfor lederforskningen og at utfordringen blir å fange opp både aktørene og strukturene (Lotsberg 1995).

En annen grunnleggende problemstilling i ledelsesforskningen er Ledelse → Resultat? (Strand 2001:115). Jeg skal her koble spørsmålet til aktør – struktur utfordringen ved å dele ledelse opp i aktører og strukturer. De grunnleggende relasjonene blir da:

**Figur 3.2:**



Når man begynner å dele komplekse forhold som dette inn i variabler blir det fort en utfordring å velge ut hva som skal komme med og hva som skal utelates. For det første velger jeg å konsentrere meg om selve ledelsesaspektet (kommando og kontroll). Dernest velger jeg å forholde meg til de strukturelle variablene van Creveld la vekt på, organisering, prosedyrer og teknologiske hjelpemidler. Før jeg går videre vil jeg bemerke at designet på denne oppgaven ikke er å undersøke konkrete årsaksforhold, men å få en innsikt i relevante forhold om bord som kan være med på å generere påstander om årsaksforhold.

I fortsettelsen av problemstillingen over innfører Torodd Strand (2001:124) det jeg oppfatter som å være et begrep for å fange opp forholdet mellom nettopp aktører og strukturer, *handlingsrom*. Hensikten med dette begrepet er å fange inn de spesifikke betingelser ledelsen har for å handle, og kan således være et fruktbart inntak til å bygge over det Lotsberg oppfatter å være en nærmest paradigmatisk forskjell innenfor lederforskningen.

### 3.2.1 Handlingsrom

Begrepet handlingsrom vil jeg benytte i tråd med Strand (2001), for å sette ord på rommet aktørene har å handle innenfor i en formell organisasjon. Begrepet har slik sett egentlig ikke noe substansielt innhold, det fungerer mer som en metafor, enn som et begrep i analytisk forstand.<sup>13</sup>

En annen begrepskonstruksjon som er ment å bygge over forholdet mellom individer(aktører) og organisasjon(strukturer), og dermed et rom for handling, er rollebegrepet. Rollebegrepet, slik det fremstilles av Lotsberg (1990), synes å være et fornuftig analyseinstrument for det sosiale aspektet ved organisasjoner, men jeg kan vanskelig se hvordan det fanger opp de fysiske sidene ved en organisasjon, som for eksempel avstander mellom arbeidsplasser, bruk av informasjonssystemer, fartøyets bestykning, forhold som i aller høyeste grad bør telle med som betingelser for hva en leder kan og ikke kan gjøre (Egeberg 1994), og som begrepet handlingsrom ikke utelukker. Spesielt hvordan informasjonsflyten kan tenkes å påvirke dagens former for organisering kan synes særlig relevant i dagens informasjonssamfunn, muligheten for nettverksorganisering og virtuelle organisasjoner for å nevne noe (Sørhaug 1996, Groth 1999a).

Selv om Strand (2001:124) skriver at han innfører begrepet handlingsrom, bruker han ikke mye plass på å diskutere innholdet i selve begrepet. Senere i boken skriver Strand (2001:360) at begrepet tas i bruk for å ”anskueliggjøre” rommet ledere har til å fatte beslutninger, at det er supplement til rollebegrepet og at begrepet fremhever tillatelse mer enn påbud og forventninger. Jeg oppfatter handlingsrombegrepet å fange opp i seg rollebegrepet. En noe mer konkret tilnærming til det man kan oppfatte som å være et rom for handling i organisasjoner finnes hos Lars Groth (1999a:33) og hans begrep: ”space of constructible organizations”. En interessant dimensjon ved dette begrepet, i tillegg til at det avgrenser en organisasjons handlingsrom, er at det åpner opp for mer konstruktive drøftelser enn rene

---

<sup>13</sup>Ordet handlingsrom finnes for eksempel ikke i Norsk ordbok (Guttu 1998), men det benyttes med tilsynelatende stor selvfølgelighet i dagsaktuelle debatter, se for eksempel Christensen og Lægheid (2002). Et annet begrep man for eksempel kunne brukt for å betegne et rom for diskresjon er albuerom (Fritt etter Daniel C. Dennet (1984), *Elbow Room – The varieties of Free Will Worth Wanting*, Cambridge: The MIT Press.).

faktabeskrivelser. Begrepet er ment å romme det som er teoretisk og praktisk å få til ved hjelp av forskjellige former for organisering, noe som gjør begrepet særdeles relevant i en sammenheng der leders muligheter for å påvirke organisasjonsresultat er i fokus.

En av van Crevelde (1985:188) sentrale teser, om ikke *den* sentrale tesen, i boken ”Command in War” er at store militære ledere/tenkere som Napoleon og Moltke lyktes fordi de kjente begrensningene til de tekniske hjelpemidlene de hadde til disposisjon, og heller enn at disse begrensningene skulle styre hvordan man førte krig, fant de måter å omgå begrensningene på, til og med gjøre bruk av dem.<sup>14</sup> Ledere blir nettopp ofte beskrevet som personer med et spesielt mandat fra organisasjonen, som har sin primære funksjon når regler og prosedyrer ikke strekker til og som har en viktig oppgave i forbindelse med grensereguleringer både internt i organisasjonen og i forhold til organisasjonens eksterne omgivelser (Sørhaug 1996, Strand 2001). Man må derfor kunne anta at det for ledere vil være viktig å ha et forhold til hva som er praktisk mulig å få til i og med en organisasjon.

Jeg skal komme mer konkret inn på hva som ligger i Groth sitt begrep, men før jeg kommer så langt skal jeg gjøre rede for de begreper jeg skal benytte for å drøfte organisasjonsstrukturen om bord på Knm Fregatt, en faktor som jeg vil anta påvirker størrelsen på handlingsrommet.

### **3.2.2 Organisasjonsstruktur**

Organisasjonsteoriens *raison d'être* er at måten man er organisert på har betydning. Og selv om dataene i denne oppgaven vil befinne seg hovedsakelig på individnivå ønsker jeg å fange opp den sosiale strukturen eller om du vil organisasjonen. Det er deltakernes energi og oppslutning, eller mangel på sådan, som danner organisasjonens sosiale struktur, ingen deltakere ingen organisasjon (Scott 1998:20).<sup>15</sup> Samtidig vil man også forvente at strukturene påvirker deltakerne, og det er dette samspillet mellom aktør og struktur, jeg har til hensikt å fange opp i oppgaven. I dette avsnittet vil jeg konsentrere meg om strukturene, før jeg kommer nærmere inn på aktørene og samspillet i påfølgende avsnitt.

Analytisk kan man dele den sosiale strukturen i to; en normativ og en deskriptiv (Scott1998:17). Militærteorien presentert over representerer grunnlaget for den normative strukturen og likeledes vil organisasjonskart, stillingsinstrukser og liknende være å oppfatte

---

<sup>14</sup> Dette kan selvfølgelig leses som om begrensningene nettopp styrer hvordan mann fører krig, men poenget til van Creveld er at disse personene hadde evne til å tenke kreativt og ikke bli låst av eksisterende strukturer. ”Instead of confining one’s actions to what available technology can do, the point of the exercise is precisely to understand what it cannot do and then proceed to do it nevertheless.” (Creveld 1985:275).

<sup>15</sup> De faktiske fysiske omgivelsene vil selvfølgelig spille en rolle, noe jeg skal komme tilbake til i avsnitt 3.3, men her er fokuset på samspillet mellom deltakerne i organisasjonen.

som normative (Egeberg 1989). Hvordan atferden i organisasjonen faktisk er, vil i større eller mindre grad stemme overens med den formelle strukturen. I tillegg kan man også skille mellom formelle og uformelle strukturer, der det formelle vil bety at atferden i stor grad gjenspeiler det som er gitt i organisasjonskart og stillingsinstrukser, samhandling baserer seg på først og fremst på posisjon, mens det uformelle perspektivet legger vekt på personlige sider og relasjoner mellom deltakerne (Scott 1998:19).

I litteraturen fremstilles militære organisasjoner ofte som en klassisk hierarkisk byråkratisk organisasjon (Jacobsen 1996). Og for å holde oss til klassikere er Webers (1997:107-157) fremstilling av det idealtypiske byråkrati et redskap som kan benyttes til å analysere denne typen organisasjoner. De viktigste karakteristika i denne sammenheng er spesialiserte stillinger, fast foresatt-undergitt system og regelstyring. Den formelle strukturen vil i stor grad finnes igjen i hvordan organisasjonen faktisk opptrer. Byråkratiet forventes å være meget effektivt når det gjelder å produsere standard løsninger på standard problemer. Beslutninger dreier seg om riktig underordning av problemet i forhold til gitte kategorier, der løsningen er gitt på forhånd, konsekvensen av utfallet blir dermed ikke problematisert. Dette står i sterk kontrast til mål-middel beslutningsmodeller der konsekvensen av handlingen vil være avgjørende (Echhoff og Jacobsen 1960:9).

Nå kan det imidlertid være grunner til å anta at organisasjonen om bord vil være noe mer komplisert enn det en idealtypisk byråkratisk modell ville fokusere på.<sup>16</sup> Jeg velger derfor å ta utgangspunkt i det jeg oppfatter som et noe mer fleksibelt perspektiv, Henry Mintzbergs (1979, 1999) ”logo” bestående av: *topp ledelsen(stategic apex)*, *mellomledere(middel line)*, *operatørene(operating core)*, *strukturteknologer(technostructure)*, *støtte elementer(support staff)* og *ideologi*.<sup>17</sup> Det at jeg velger Mintzberg på grunn av et mer fleksibelt perspektiv utelukker ikke muligheten for at jeg vil oppdage weberske trekk ved organisasjonen, poenget er at Mintzbergs perspektiv vil ”tillate” meg å se andre typer strukturer også.

Topp- og mellomledelse samt operatørene i logoen er de elementer som er mest direkte knyttet til organisasjonens kjernevirksomhet. For å koble det til marinefartøyer kan

---

<sup>16</sup> Ettet en undersøkelse om bord på amerikanske marinefartøy skrev en av forskerne: ”Asked to identify superiors, peers and subordinates in their work relations, respondents frequently erred either in failing to reciprocate a relationship(nonrecognition) or in defining it incorrectly(status confusion)” (Scott i Lang 1965:854). Jeg spant videre på dette utsagnet i min mellomfagsoppgave der jeg forsøkte å finne ut om et bestemt hierarki ga en god oversikt over den formelle organiseringen om bord på Osloklasse fregatt, noe jeg kom fram til at det ikke ville gjøre. Man opererer også med flere typer organisasjoner i reglementsform, men dette skal jeg komme tilbake til i kapittel 4.

<sup>17</sup> Logoen er tegnet opp i vedlegg 4. Mintzberg (1979:479-480) har også med ideologi som en sjettedel av logoen. Men dette blir nevnt helt til slutt i boken, så det virker som om Mintzberg her er mer på det spekulative plan. I en senere artikkel, blir ideologi og standardisering av normer listet opp sammen med ”hovedelementene” (Mintzberg 1999:333-337).

man si at vi snakker om de som skal levere rett våpen til rett tid. Strukturteknologer er kanskje ikke en god oversettelse, men det omfatter organisasjonens teoretikere og analytikere, hvis jobb er å utforme rutiner og hjelpe organisasjonen med dens (interne) tilpasninger. Strukturteknologenes jobb vil være å bedre organisasjonens evne til å gjøre tingene riktig. For eksempel ville nok Fredrick Taylor (scientific management) fått jobb i denne delen av en organisasjon. Den siste gruppen, som jeg har oversatt med støtteelementer, fanger opp lønnskantor, kantine og så videre, men også etterretningsfunksjoner.<sup>18</sup> Støtte elementene og teknologene hører ikke med i ”linjeorganisasjonen”, men som Mintzberg (1979:21-34) påpeker, er det ofte en gråsoner mellom hva som er ”stab” og hva som er ”linje”. Det er også viktig for Mintzberg å skille støtte elementene fra teknologistrukturen, siden de førstnevnte i mye større grad også har konkrete funksjoner i organisasjonen. Ideologi var ikke tatt med i Mintzbergs ”opprinnelige” logo, men i en senere publikasjon får ideologi en mer sentral rolle:

”Ideology encompasses the traditions and beliefs of an organization that distinguish it from other organizations and *infuse a certain life into the skeleton of its structure.*” (Mintzberg 1999:333, kursiv tillagt).

For organisasjoner som skal drive oppdragsbasert ledelse kan dette vise seg å være en faktor som kan skille suksess fra fiasko (Hughes 1986, Krikland 1990). Ideologien omslutter de andre strukturene, det er noe å samle seg rundt når andre formelle rutiner og regler ikke gir noen veiledning. Noe som kan virke koordinerende.<sup>19</sup>

For Mintzberg (1979:2) er det to grunnleggende og nesten motstridende aktiviteter som finnes igjen i all organisert virksomhet, fordeling av arbeid og koordinering av dette arbeidet:

”The structure of an organization can be defined simply as the sum total of the ways in which it divides its labour into distinct tasks and then achieves coordination among them.”.

Av disse to aktivitetene er det koordineringen som byr på flest utfordringer, selve arbeidsfordelingen er mye gitt av jobben som skal gjøres og tilgjengelig verktøy. Mintzberg

---

<sup>18</sup> Jeg synes er litt underlig er at Mintzberg (1979:19) også tar med forskningsavdeling i denne gruppen. For meg synes det mer å tilhøre teknologistrukturen.

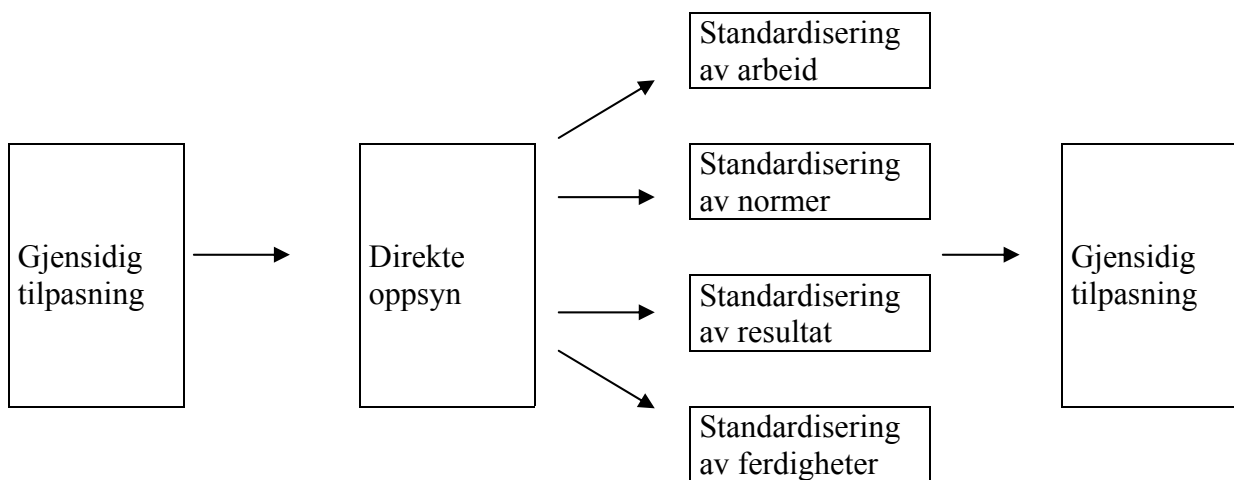
<sup>19</sup> Jeg skal ta opp hva som kan tenkes å fungere som rettesnorer i slike nye situasjoner i kapittel 5, blant annet ved begrepet *sjefens ånd*, et begrep som er ment å dekke hvordan sjefen ønsker at gjøremål skal utføres, uten at han eksplisitt har gitt uttrykk for det i en gitt situasjon. Man er altså nødt til å kjenne sjefen for å kunne ha en formening om sjefens ånd. Men sjefens ånd vil således være mer personspesifikt enn ideologibegrepet til Mintzberg.



(1979:3) lister så opp fem koordinerende mekanismer: *gjensidig tilpasning*(*mutual adjustment*), *direkte oppsyn*(*direct supervision*), *standardisering av resultat*(*work outputs*), *standardisering av ferdigheter*(*worker skills*) og *standardisering av normer*<sup>20</sup>. Disse mekanismene, som like mye gjenspeiler behovet for kommunikasjon og kontroll som koordinering, er de mest grunnleggende elementene i en struktur, limet som gjør at vi kan snakke om en organisasjon.<sup>21</sup>

I en konkret organisasjon vil vi sannsynligvis finne deler av alle mekanismene, i hvert fall en blanding av direkte styring og gjensidig tilpasning. Moderne organisasjoner vil ikke fungere uten ledelse og uformell kommunikasjon, selv om det kun er for å overkomme det rigide ved standardisering (Mintzberg 1979:8-9). Men Mintzberg (1999:337) hevder også at mange organisasjoner vil prioritere en av koordineringsmekanismene foran de andre. I en liten gruppe vil den antatt mest vanlige koordineringsmekanismen være gjensidig tilpasning, men etter hvert som gruppen blir større og kompleksiteten øker vil man måtte ty til andre former for koordinering, før man eventuelt igjen må ty til gjensidig tilpasning. På denne bakgrunn tegner Mintzberg (1979:7, 1999:337) opp det han kaller ”The Coordination Mechanisms: A Rough Continuum of Complexity”<sup>22</sup>:

**Figur 3.3:**



<sup>20</sup> Normer er også noe Mintzberg har lagt mer vekt på i 1999 publikasjonen enn i 1979 publikasjonen. Standardisering av normer dreier seg på mange måter om internalisering av ideologien, og kan slik jeg ser det kobles til ideen om sosialisering (Lægred og Olsen 1978), selv om Mintzberg (1999:337) selv velger å bruke begrepet indoktrinering.

<sup>21</sup> Vi ser at elementer av Webers byråkratiteori finnes igjen i Mintzbergs beskrivelser, og det er nok også meningen. Poenget med å benytte Mintzbergs begrepsapparat er at det dekker sider ved organisert virksomhet som ikke Weber sitt hierarki fanget opp, spesielt med tanke på de uformelle aktivitetene.

<sup>22</sup> Organisasjonen kan velge mellom de forskjellige formene for standardisering, men Mintzberg (1979:7-8) ser for seg at valg av standardisering starter øverst og går nedover etter hvert som kompleksiteten øker. (Velger her ikke å problematisere hvor fritt organisasjonen står til å velge grad av standardisering)

På denne måten tilbyr Mintzberg oss et skjema for å analysere organisasjoner. På bakgrunn av ovennevnte elementer meisler han ut 7 idealtypiske konfigurasjoner: entreprenør-, maskin-, den profesjonelle-, diversifiserte-, innovative-, misjonær-, og den politiske organisasjonen, med tilhørende vektlegging av koordineringsmekanisme, viktigste strukturelle element og grad av desentralisering (Mintzberg 1999:347). Det jeg oppfatter som viktig hos Mintzberg er at man er avhengig av å kunne koble både det formelle og det uformelle i et og samme strukturelt analyseverktøy, noe jeg oppfatter at han her gjort med sin logo og de tilhørende premisser.

Jeg nevnte over at grad av desentralisering var en av de sentrale egenskapene ved hans konfigurasjoner. I forbindelse med en ide om aktørers handlingsrom vil dette være et viktig analyseverktøy. I et sterkt sentralisert system vil man forvente at aktører på operatørnivå har lite handlingsrom og vise versa. Mintzberg (1979:181) definerer sentralisering og desentralisering slik:

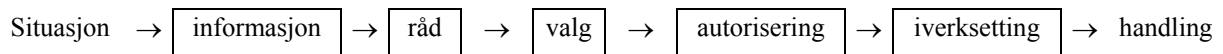
”When all the power for decision making rests at a single point in the organization – ultimately in the hands of a single individual – we shall call the structure centralized; to the extent that the power is dispersed among many individuals, we shall call the structure decentralized.”.

Tilsynelatende enkelt, men når man begynner å gå i dybden for å forsøke å forstå hva dette dreier seg om, begynner det raskt å bli meget komplekst. Mintzberg (1979:184-188) snakker sågar om den ”sorte boksen” kalt desentralisering, men han ender opp med å dele desentralisering inn i vertikal og horisontal. *Vertikal desentralisering* vil si at formell myndighet til å fatte beslutninger delegeres nedover i linjen. For fregattens del vil et eksempel på dette være at vaksjef får myndighet av sjefen til å fatte beslutninger. *Horisontal desentralisering* innebærer i hvilken grad ”ikke-ledere”, altså aktører som ikke inngår i linjen, får kontroll over beslutningsprosessen. Personer som utarbeider prosedyrer for hvordan man skal løse en gitt situasjon vil være eksempel på personer utenfor linjen som på en måte får kontroll over beslutningsprosessen, ved at de indirekte gjennom prosedyren bestemmer handlingsalternativer. For i bunn og grunn er det kontrollen over handlinger som bestemmer hva organisasjonen gjør, ikke selve beslutningen.

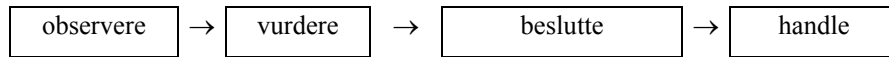
Sentralisering og desentralisering må ikke oppfattes som absolutte verdier, men som ytterpunkter på en skala. Mintzberg (1979:188) presenterer så et flytdiagram for å illustrere beslutningssituasjonen og i raden under ”bretter jeg ut” handlingssløyfen(OODA-loop) fra FFOD (2000a:64), slik at likhetene kommer klarere fram:

**Figur 3.4:**

Mintzberg:



OODA-loop'en:



Beslutningstakerens makt bestemmes av i hvilken grad han har kontroll over de forskjellige fasene. Men jeg synes Mintzberg (1979:187-188) blir litt vanskelig å forstå når han i fortsettelsen skriver at dersom en aktør har kontroll over alle fasene vil vi snakke om et sentralisert system, men dersom han kun har kontroll over valget, det minste aktøren kan ha kontroll over og fortsatt kunne kalles beslutningstaker, skriver han, snakker vi om et desentralisert system. Vil systemet kunne kalles sentralisert dersom en leder på laveste nivå har kontroll over alle/de fleste av fasene? Dersom man leser Mintzberg litt firkantet vil jeg hevde ja, men dette bryter med det jeg oppfatter å være en mer intuitiv forståelse av hva vi snakker om med sentralisering, nemlig at organisasjonen er sentralisert i den grad *sjefen* bestemmer alt. Men jeg tror Mintzberg forsøker å rydde opp i en slik type problematikk gjennom å dele desentralisering opp i vertikal og horisontal.

Oppdragsbasert ledelse i FFOD (2000a:52-59) vil slik jeg leser det være en måte å bestemme et nivå for desentralisering, og det "riktige" nivået vil være at den som har den beste informasjonen også har fullmakt til å handle.<sup>23</sup> Men som Mintzberg understreker, aktiviteter må også være koordinerte, så den nærmest klassiske problematikken blir da hvordan underbygge selvstendig handling samtidig som alt foregår i henhold til en større plan? Hvordan lage et passende handlingsrom? Mintzberg benytter de forskjellige koordinerende mekanismene for å føre en slik type diskusjon. En antagelse jeg vil ha med meg i oppgaven vil være at direkte oppsyn, gjensidig tilpasning og forskjellige former for standardisering vil påvirke størrelsen på handlingsrommet. Fordelen med å bruke Mintzbergs strukturelle tilnærming til organisasjoner er at den åpner opp for flere typer empiriske funn. Begrepsapparatet utstyres meg med briller som kan se både rigide klassiske byråkratiske strukturer og fleksible, organiske strukturer.

Det Mintzberg legger opp til, men som jeg ikke oppfatter at han utbroderer i noen særlig grad, er samspillet mellom det formelle og aktørene som inngår i systemet. Han sier at

---

<sup>23</sup> Som jeg har påpekt virker det som om doktrinen har begrenset desentraliseringen til sjefsnivå, men jeg skal ikke forfølge det her.

det ene neppe vil kunne fungere uten det andre, men der stopper det også tilsynelatende litt opp (Mintzberg 1979:46-64). Oppfatter aktørene for eksempel forskjellige typer prosedyrer(standardisering av prosess) som hemmende eller fremmede?<sup>24</sup> Jeg skal komme nærmere inn på de teoretiske sidene ved dette i et senere avsnitt, men først en oppsummering.

### 3.2.2.1 Oppsummering – Mintzberg

Med utgangspunkt i organisasjonens grunnleggende elementer (illustrert i ”logoen”), koordineringsmekanismer og hvordan man desentraliserer hevder Mintzberg (1999:346) at et begrenset antall konfigurasjoner kan forklare mye av det som skjer i organisasjoner. I den kommende drøftingen i kapittel 4 og 5 har jeg en ambisjon om å forsøke å plassere organisasjonen på Knm Fregatt i forhold til konfigurasjonene. Jeg forventer å finne at organisasjonen har klare byråkratiske preg, men som det kom fram i kapittel 1, preges byråkratiteorien av flere dualismer, så det er ikke gitt på forhånd på ”hvilken side” man ender opp. Under følger en oversikt over Mintzberg (1999:347) sine konfigurasjoner med hovedkjennetegn, slik at leseren har et utgangspunkt å vurdere mine funn ut i fra:

**Tabell 3.2:**

<b>Configuration</b>	<b>Prime Coordinating Mechanism</b>	<b>Key Part of Organization</b>	<b>Type of Decentralization</b>
<i>Entrepreneurial organization</i>	Direct supervision	Strategic apex	Vertical and horizontal centralization
<i>Machine Organization</i>	Standardization of work	Techno structure	Limited horizontal decentralization
<i>Professional organization</i>	Standardization of skills	Operating core	Horizontal decentralization
<i>Diversified Organization</i>	Standardization of outputs	Middle line	Limited vertical decentralization
<i>Innovative organization</i>	Mutual adjustment	Support staff	Selected decentralization
<i>Missionary organization</i>	Standardization of norms	Ideology	Decentralization
<i>Political organization</i>	None	None	Varies

<sup>24</sup> Det virkelig store spørsmålet er om aktørene virkelig ønsker seg frihet, om frihet utelukkende betyr et gode? Jeg skal ikke gå dypt inn i denne meget aktuelle problemstillingen som synes å få mer og mer oppmerksomhet i en globalisert, postmoderne verden (Wagner 1994, Giddens 2002).

### 3.2.2 Strukturering

I min redegjørelse for hvorfor denne oppgaven vil være interessant fra et organisasjonsteoretisk synspunkt, argumenterte jeg i avsnitt 1.3 for at organisasjonsteorien synes å være preget av noen sett dualismer. Med sin struktureringsteori tilbyr Giddens (1986) et begrepsapparat og en måte å tenke på som setter fokus på *samspeillet* mellom aktører og strukturer.<sup>25</sup> I følge Giddens (1986:1-37) kan strukturer både oppstå, endres og vedlikeholdes. De kan være begrensende og muliggjørende, og mer eller mindre vedvarende over tid og i romlig utstrekning,

”According to structuration theory, the moment of the production of action is also one of reproduction in the context of the day-to-day enactment of social life. [...] Structure has no existence independent of the knowledge that agents have about what they do in their day-to-day activity.” (Giddens 1986:26).

Giddens’ teori vil, slik jeg tolker det, stemme best overens med det jeg har kalt alternativ 3 i figur 3.2, presentert innledningsvis i dette avsnittet om betingelser for ledere. Det blir da viktig ikke bare å ”lese av” handlingsalternativer fra strukturene alene, eller å ha fokus kun på aktørene, men det er dualismen objektivisme – subjektivisme som må overvinnes (Giddens 1986:303).

Ledere blir ofte oppfattet som aktører med spesielle mandater, og forventes å spille en sentral rolle i vanskelige situasjoner og i situasjoner som er nye for organisasjonen (Forsvarets overkommando 2000, Strand 2001), men man må også kunne anta at lederne selv må forholde seg til tidligere erfaringer, kunnskaper, lover og regler for å nevne noe. Peter Wagner (1994:xiii, kursiv tillagt) har skrevet at *ingen*, noensinne, lager regler fra ingenting, i et tomrom, og at spørsmålet da blir om hvem og hvilke aktiviteter har muligheter(enablement) og hvilke aktører og aktiviteter er begrenset.<sup>26</sup>

Giddens tok ikke teknologi med som en eksplisitt del av sin teori, men Laurence Brooks et. al (2001) argumenterer overbevisende til fordel for at teknologi og informasjonssystemer kan inkorporeres i struktureringsteorien på en fruktbar måte.

---

<sup>25</sup> Å levere en fullgod diskusjon av struktureringsteorien vil overskride rammen for denne oppgaven. Jeg vil derfor ta utgangspunkt i struktureringsteorien til Giddens, men primært forholde meg til sekundærkilder. Som Giddens (1986:326) selv skriver: ”The concepts of structuration theory[...] should for many purposes be regarded as sensitizing devices, nothing more.”

<sup>26</sup> ”Human beings make their history themselves, but they do not do so voluntarily, not under circumstances of their own choosing, rather under immediately found, given and transmitted circumstances (Marx i Wagner 1994:xiii)”. Wagner (1994:xiii) hevder at hele Anthony Giddens’ struktureringsteori er en utdyping og diskusjon rundt dette sitatet. Wagner spiller igjen på Giddens sine teorier. Giddens (1986:xxi) bemerker selv koblingen til Marx sitatet i innledningen til ”The Constitution of Society”.

Forfatterne påpeker at struktureringsteorien kan være vanskelig å benytte som et analyseinstrument<sup>27</sup>, men at den har betydelig verdi gjennom de innsikter teorien gir i forhold til interaksjonen mellom de menneskelige aktørene, teknologien og organisasjonen:

”What structuration theory might reveal are some elements of the existing social structures. These can then be acknowledged and used to avoid mismatches in future technology implementations, as well as roadmap fruitful areas for extending current systems.” (Brooks et. al 2001:345).

Teknologien representerer både regler og ressurser, både påvirker og lar seg påvirke av aktører. Lars Groth (1999b) påpeker at det er ganske underlig at den sosiotekniske skole innenfor organisasjonsteorien ikke har fått mer oppmerksomhet de siste 10-20 årene. En retning som la vekt på den *gjensidige* avhengigheten mellom teknologi, det sosiale system og individuelle roller, noe som virker særdeles relevant med tanke på informasjonsteknologiens stadig sterkere utbredelse.<sup>28</sup>

Nå skal ikke jeg i denne oppgaven ta for meg teknologi som sådan, men forholde meg mer konkret til den informasjon som formidles gjennom blant annet kommunikasjonssystemer. I artikkelen ”Musing on Naval Maneuver Warfare” skriver Timothy E. Somes (1998)<sup>29</sup> :

”But is it possible that naval warfare, in some circumstances, can more profitably be focused on selected highly leveraged platforms (and in the future, on leveraged ”nodes” that link vital information flow?) The answer is of great importance to the Navy’s major shift from platform-centric warfare” to a ”network-centric” focus.”

Sitatet belyser hvordan nye (og eksisterende) teknologiske muligheter påvirker hvordan man ser på organiseringen av krigføring.<sup>30</sup> For eksempel hadde man akkurat fått om bord nytt meldingsbehandlingssystem på en av fregattene som inngår i denne oppgaven. Flere av respondentene var spente på hvordan det kom til å påvirke deres arbeidssituasjon. Systemet for meldingsbehandling man hadde fått om bord er en forsmak på hva som kommer om bord

---

<sup>27</sup> Lotsberg (1995:11-12,20) påpeker en liknende utfordring, at det resiproke forholdet mellom aktører og strukturer på mange måter er ”common sense”, men det er vanskelig å fange inn teoretisk. Lotsberg konsentrerer seg kun om sosiale strukturer.

<sup>28</sup> Groth legger til at interessen har vært der, men at de interesserte hovedsakelig har vært opptatt av de kognitive sidene ved brukergrensesnittet.

<sup>29</sup> Artikkelen er hentet fra internett, <http://www.nwc.navy.mil>, og jeg har derfor ingen sidereferanser.

<sup>30</sup> Jeg velger ikke å komme inn på diskusjonen rundt det som mange omtaler som en Revolution in Military Affairs, forkortet RMA. Kort fortalt er RMA ”[...] generally postulated as the result of linking precision weaponry to knowledge to radically enhance capabilities for future warfare.” (Stanly-Mitchell 2001:269).

på de nye fregattene, Nansenklassen. Men det er neppe slik at all ny teknologi medfører ubegrensede muligheter. Jeg skal under komme inn på disse forholdene sett gjennom begrepet handlingsrom.

### **3.2.4 "The Space of Constructible Organizations"**

Jeg skal i dette avsnittet vise hvordan Groth (1999a) avgrensner det handlingsrommet han oppfatter som mulig å konstruere ved hjelp av organisering. Dette gir en innfallsvinkel til å gripe fatt i konkrete faktorer som kan tenkes å utgjøre handlingsrommet, samtidig som det gir en myk overgang fra det strukturfokuserte perspektivet til Mintzberg (1979, 1999), til aktørene i organisasjonen.

Groth tar utgangspunkt i at enhver organisasjon er bestemt av den lokale blandingen av relevante omgivelser (contingency factors), sosiale normer og arrangementer, samt deltakernes individuelle karakteristika. Dette kaller han "the local space of possible organizations". Det (må) finnes noen absolutte grenser for hva vi til enhver tid kan oppnå når man tar høyde for våre medfødte menneskelige begrensninger og de tilgjengelige verktøy, hevder han, men disse grensene vil ikke være konstante i tid og rom. Han finner det derfor mer hensiktsmessig å benytte seg av mer fleksible konsepter som bedre reflekterer menneskets blandede natur, og det er i denne forbindelse han trekker fram begrepet "space of constructible organizations" (Groth 1999a:33).

Det første konseptet som presenteres er "*the primal space*". Dette rommet er ment å fange opp menneskets grunnleggende biologiske, psykologiske og sosiale behov og begrensninger, og vil kun endre seg med den biologiske evolusjonen. Jeg vil derfor ikke problematisere grensene i dette rommet, men jeg skal komme tilbake til en av våre antatt medfødte begrensninger når det gjelder evne til å behandle informasjon. Det siste konseptet han mener illustrerer hva som er mulig å oppnå ved organisering er "*the technical space*". Groth ønsker her å fange opp det som ville vært mulig å oppnå dersom man ser bort i fra psykologiske, sosiale og kulturelle begrensninger. Han tenker seg at man utvider det mennesket er i stand til å oppnå rent fysiologisk med det som eksisterer av teknologi og metoder. Internett er et eksempel som kan belyse dette forholdet. Internett gjør det mulig å sende store mengder data over hele verden, uten at mottaker og avsender er i direkte kontakt med hverandre. Det man kunne forestille seg å oppnå innenfor det tekniske rommet vil alltid være mer omfattende enn det som vil være faktisk mulig å oppnå. Groth begrunner påstanden med at det alltid vil være mulig å tenke seg teknisk gjennomførbare organisasjonsløsninger som ikke vil være psykologisk gjennomførbare eller for eksempel sosialt aksepterbare. (Groth

1999a:33-34). Jeg kan tenke meg at diskusjonen rundt bioteknologi kan være et grensetilfelle rundt hva som er mulig å få til teknisk og hva som ikke er sosialt akseptabelt.

Det er mellom det som avgrenses av grunnleggende egenskaper og tekniske muligheter, man finner ”*the space of constructible organizations*”:

”It represents the expanded organizational space made possible by the tools, methods, and social practises developed by humans to relieve the limiting constraints of the primal space. The constructible space encompasses all existing local spaces. In fact it is equal to the sum of all local spaces.” (Groth 1999a:34).<sup>31</sup>

Groth (1999a:34-36) legger vekt på å få fram at det konstruerbare rommet vil være en dynamisk størrelse. Teknologisk utvikling, ny kunnskap, sosial utvikling, endrede vaner er eksempler på elementer som er med på å endre størrelsen på rommet. Forhold som man må kunne betrakte som strukturer en aktør både må forholde seg til og kan påvirke. Det vil her være nærliggende å trekke paralleller til ideen om strukturering (Giddens 1986), selv om Groth selv ikke har noen eksplisitte referanser.

Når man nærmer seg grensene til det konstruerbare rommet vil det, logisk nok, bli mer og mer vanskelig å konstruere og vedlikeholde en intendert organisasjon. For å eksemplifisere dette forholdet lager Groth en tankekonstruksjon der man forestiller seg at vi hadde en fysisk likning for det konstruerbare rommet. Vi ville muligens finne ut at det fantes en ”trekkraft” i senter av rommet, for eksempel i form av en rasjonalisert myte (Meyer og Rowan 1991), som vil styre måten vi organiserer oss på hvis en ikke bevisst forsøker å endre retning noe som vil kunne være ”kostbart”:

”All local spaces will have their own set of attractors in the form of traditionally preferred organizational forms, and it will take vision, boldness, and energy to go against tradition and construct something new.” (Groth 1999a:36).<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> En kan kanskje stille seg litt skeptisk til nytten av et slikt begrep dersom det *er lik summen av alle* lokale arrangementer. Begrepet mister da litt av sin analytiske kraft. For det første åpner det opp for reifisering (Jacobsen 1992), og begrepet vil på denne måten alltid måtte være like omfattende som den virkeligheten det skal belyse. Jeg velger derfor å se bort fra denne siste setningen i fortsettelsen av denne oppgaven. Fordelen med påstanden om at alle lokale rom omfattes av begrepet er at man dermed burde kunne bruke begrepsapparatet på en konkret lokal organisasjon.

<sup>32</sup> Det virker som om Groth oppfatter denne kraften som å bli sterkere og sterkere dess lenger bort fra sentrum man kommer, noe som ikke er opplagt dersom man sammenlikner med rene tyngdelovsbetraktninger. Det kan derfor være mulig å misforstå eksempelet.



Gitt det som er skrevet tidligere i dette kapittelet er det forholdsvis opplagt at en forventer at det er ledere som befinner seg i den situasjonen at de forventes å kunne påvirke de lokale rommene.

For å oppsummere, det er et stort antall faktorer som er med å *avgrense* det konstruerbare rommet. Men det er viktig å ha med seg at denne avgrensningen ikke skal leses som endelig. Det er ment som et utgangspunkt, men noen av faktorene vil ha et mer absolutt preg enn andre. Groth (1999a:34-35) skiller avgrensningene analytisk fra hverandre under følgende fire brede klasser med faktorer: *biologiske egenskaper, psykologiske egenskaper, sosiale og kulturelle faktorer, og tilgjengelige verktøy og metoder.*

Det Groth ikke fanger spesielt godt opp i sitt handlingsrombegrep er hvordan aktører handler i organisasjoner. Siden alle sosiale teorier må ha et begrep om en ”hypotetisk aktør” (Alexander 1982:72), har jeg valgt å ta med to mulige aktøroppfattelser for å forsøke å fylle ut dette tilsynelatende tomrommet. I den empiriske delen av oppgaven vil jeg komme i kontakt med så å si alle typer avgrensende faktorer i større eller mindre grad. Groth (1999a:34) benytter begrepet som utgangspunkt for å diskutere om, og eventuelt hvordan, handlingsrommet blir øket som følge av ny informasjonsteknologi, noe jeg skal ta opp i avsnitt 3.3.

### **3.2.5 Aktører**

Strand (2001) bruker også begrepet handlingsrom uten å ha beskrevet en eksplisitt aktør. Siden jeg har hentet inn data primært på individnivå, og skal forsøke å forstå hvordan aktørene selv oppfatter sitt handlingsrom, og hvordan informasjon eventuelt påvirker rommet for handling, skal jeg under komme inn på to aktøroppfattelser jeg finner relevante for å tegne opp et handlingsrom man kan forvente at sosiale aktører befinner seg innenfor.

#### **3.2.5.1 Kompetente aktører**

Dag Ø. Lotsberg (1995) gjør et forsøk på komme i møte det han oppfatter som en grunnleggende utfordring for ledelsesforskningen: forholdet mellom aktører og strukturer. Han mener tenkning og forskning om ledelse styres av to nærmest paradigmatisk forskjellige mellom ”lederlogikk” og ”organisasjonslogikk” (Lotsberg 1995:2). Innenfor *lederlogikkens* paradigme vil den gode leder i meget stor grad kunne påvirke organisasjonens resultater. Hva som kan oppnås avhenger av lederens kjennskap til mål-middel sammenhenger. Tanken om den ”heroiske lederen” klinger godt innen dette paradigmet. Innenfor det andre paradigmet, der *organisasjonslogikken* råder, er lederen mer eller mindre prisgitt organisasjonskonteksten. Muligheten for at en enkelt leder skal ha en avgjørende betydning for organisasjonens

resultater minimaliseres. Metaforen om ”utskiftbare lyspærer” illustrerer denne logikken på en god måte. (Lotsberg 1995)<sup>33</sup> Disse to vidt forskjellige synene på ledelse kan i følge Lotsberg:

”[...] arte seg som et forskningspraktisk problem. Hvordan skal man klare å fange opp både aktører og strukturer; både ledelse og organisasjon (og omgivelser)?” (Lotsberg 1995:11).

Med det han betegner som en *kompetansebasert* modell har Lotsberg levert et bidrag til en alternativ forståelse av ledelse. Den kompetansebaserte modellen har sitt utspring i Giddens strukturingsbegrep og Hollis’ beskrivelse av den ”kreative rollespiller”. I disse begrepene ligger det en ide om en kompetent sosial aktør som både forholder seg til og benytter seg av regler og rutiner i en sosial kontekst.<sup>34</sup> En aktør som ikke bare slavisk innordner seg etter regler, men som også er i stand til å tolke reglene. (Lotsberg 1995)

Hvordan forholder så den kompetansebaserte modellen seg til handlingsrom? For å besvare spørsmålet velger jeg å benytte et sitat fra Lotsberg som jeg oppfatter som en beskrivelse av et handlingsrom:

”Tar man utgangspunkt i lederens handlingskompetanse må en derimot kartlegge *de regler og ressurser, og derigjennom begrensninger og muligheter*, som aktøren må forholde seg til.” (Lotsberg 1995:22, kursiv tillagt).

Sett opp mot FFOD må ovennevnte være nær en oppskrift på en optimal leder, og vil slik sett være et relevant inntak til å forsøke å forstå leders handlingsrom i et oppdragsbasert perspektiv på ledelse. Nå skriver da også Lotsberg at den ideelle lederen er en kreativ rollespiller som har dømmekraft (Lotsberg 1995:20). Dette peker, slik jeg ser det, på en ikke ubetydelig utfordring ved bruk av den kompetansebaserte modellen, at den har sider som kan tolkes i en normativ retning.<sup>35</sup>

Studieobjektet innenfor den kompetansebaserte modellen er i følge Lotsberg (1995:21) ”aktørenes handlingskompetanse” hvor man skal søke etter ”aktørenes plass i det sosiale nettverk”. Man tar utgangspunkt i en handlingslogikk som vektlegger ”sosial fornuft og

---

<sup>33</sup> Noen savner kanskje allerede begreper som konsekvenslogikk og passendehetslogikk, men jeg mener at disse handlingslogikker er fanget opp av Lotsbergs lederlogikk og organisasjonslogikk.

<sup>34</sup> Giddens (1986:375) definerer knowledgeability innenfor struktureringsteorien som: ”Everything which actors know (believe) about the circumstances of their action and that of others, drawn upon in the production and reproduction of that action, including tacit as well as discursively available knowledge.”

<sup>35</sup> En annen litt vanskelig side både ved Lotsbergs organisasjons- og lederlogikk, og den kompetansebaserte modellen, er hvorvidt de utgjør metateoretiske eller empiriske kategoriseringer. Jeg velger å benytte kategoriene som empiriske kategorier. Jeg vil i fortsettelsen av oppgaven henviser til Lotsberg (1995) når jeg henviser til de forskjellige logikkene, men jeg vil altså legge min tolkning til grunn for hvordan jeg benytter dem.

reflekterende dømmekraft". Lederens forventede bidrag i modellen er "tolkninger, koblinger og redusere usikkerhet". Gjennom vektleggingen av tolkning og refleksjon hevder Lotsberg (1995:21-24) at hans modell fanger opp tidsdimensjonen, modellen har et prosessuelt preg.

Lotsberg viser til Whittington og kommenterer at begrepet kompetanse også rommer erfaringer, uten at jeg synes han problematiserer i særlig grad. En av de mulige former for erfaring en leder spesielt kan spille på vil være lederens overlappende og forskjellige sosiale bakgrunner:

"Kjernen her er at organisasjonsmedlemmer deltar i flere "systemer" (og også organisasjoner) samtidig og at de på denne måten har muligheter til å bringe nye handlingsprinsipper inn i en organisasjon (Lotsberg 1995:14)."

En leder vil kunne finne et handlingsrom i en situasjon der vedkommende står overfor ulike og komplekse krav. Lotsberg (1995:15) skriver i en fotnote til teksten at det finnes klare paralleller mellom lederens sosiale status og Bourdieus habitusbegrep, noe som får meg til å undres litt over hvor aktivt lederen egentlig kan spille på sine sosiale erfaringer. Vi skal komme nærmere inn på dette forholdet i avsnittet under der en leders nytte av partikulære erfaringer vil komme klarere fram.

### **3.2.5.2 Eksempel-resonnerende aktører**

Harald Grimen (1991:32) tar i et notat om taus kunnskap opp til diskusjonen hva som gjør at vi kan snakke om en systematikk i aktørers handlinger. Nå er ikke spørsmålet om koherens i handlinger mitt primære anliggende, men noe av essensen i kommando og kontroll vil være nettopp å koordinere enheter og aktører i et felles oppdrag (Foster 1988:204). Således vil spørsmålet om koherens være en meget relevant underliggende faktor.<sup>36</sup>

*I forbindelse med spørsmålet om grunnlaget for koherens i handlinger drøfter Grimen Bourdieus habitusbegrep og oppfatningen om den disposisjons-styrte aktøren, noe Grimen oppfatter som et kjærkomment bidrag til:*

"[...] det evige valet mellom norm-modellar og modellar for rasjonelle valg." (Grimen 1991:36).

Men det er noe rigid over Bourdieu sin oppfattelse av den disposisjons-styrte aktør, hevder Grimen, og argumenterer for et perspektiv han finner mer fruktbart og mindre rigid, ideen om

---

<sup>36</sup> Også internt på et fartøy vil dette være et viktig aspekt. Når man driver både anti ubåtkrigføring og antiluftkrigføring, vil det kunne oppstå situasjoner der det vil dukke opp kryssende ønsker fra de to krigføringsoffiserene. Ganske enkelt kan ikke fartøyet turne både til babord og styrbord samtidig.

en eksempel-resonnerende aktør (Grimen 1991:36). En eksempel-resonnerende aktør orienterer sine handlinger, som for så vidt også ligger i navnet, i forhold til tidligere partikulære erfaringer (Grimen 1991:46). Altså noe annet enn konkret regelfølgning. Perspektivet bygger blant annet på Thomas Kuhns paradigmebegrep, og når Grimen skal illustrere hvordan handlinger kan styres uten konkrete regler siteres Kuhn:

”rules ... derive from paradigms, but paradigms can guide research even in the absence of rules.” (Kuhn i Grimen 1991:37).

I dette ligger det heller ikke en ide om at innlærte disposisjoner styrer handling, men at aktører innenfor det perspektiv Grimen tegner opp vil ha et friere forhold sine erfaringer (Grimen 1991:42). I et slikt perspektiv er konkrete erfaringer en kilde aktøren bevisst kan øse fra for å orientere seg i den nye situasjonen, men det åpnes også opp for at erfaringene på en mer ubevisst måte kan danne grunnlag for handling.

Slik jeg oppfatter Grimen spiller ideen om den eksempel-resonnerede aktør en rolle i situasjoner der det enten ikke eksisterer regler og normer, eller der disse må tolkes. Noe som skulle være meget relevant i en oppdragsbasert ledelsekontekst, en ledelsesfilosofi som er ment å ta høyde for at alt ikke kan planlegges på forhånd, at den lokale situasjonen vil kunne kreve at lederen er i stand til nærmest å måtte orientere seg på egen hånd. Dette skulle vise seg å bli meget relevant for Knm Fregatt under operasjon Active Endeavour, en situasjon som på mange måter var ny for fregattvåpenet. Jeg kommer tilbake til disse forholdene i kapittel 5. Hva sier så Grimen om handlingsrom?

”Når ein aktør må orientera seg etter ei samling gitte partikulære døme, så ligg det ein type begrensing og tvang i det: Aktøren sin horisont er avgrensa av den mengde døme han rår over. Men det ligg også ein type fridom i det, for einkvar samling av døme gjer mogleg eit ubegrensa antal samanlikningar, analogiseringar og metaforiske samband.” (Grimen 1991:38).<sup>37</sup>

Jeg har så langt beskrevet to alternative inntak til hvordan forstå aktørers handlinger. Begge aktørbeskrivelsene fanger forhold som både er eksternalisert og internalisert i forhold til aktøren, og åpner opp for et mer dynamisk handlingsrom enn det en lederlogikk, organisasjonslogikk og en disposisjonslogikk ville foreskrive. Oppfattelsene er også med på å

---

<sup>37</sup> Tvangsaspektet ved erfaringer illustreres godt i Cohen og Gooch (1990: 133-163) sin beskrivelse av engelskmennenes mislykkede landgangsoperasjon på Gallipolihalvøya under første verdenskrig, der

gi mer innhold til Groths begrep om handlingsrom. Jeg har også kommet inn på hvorfor disse kan tenkes å være relevante for oppdragsbasert ledelse. I neste avsnitt skal jeg gjøre en liten oppsummering før jeg skal ta for meg et mer teknologisk aspekt ved handlingsrom, informasjon.

### 3.2.6 Deloppsummering

Ideen om et handlingsrom går rett til kjernen av de antatt mest grunnleggende og generelle<sup>38</sup> problemstillingene i samfunnsvitenskapen, og det er derfor ikke uten en viss grad av ydmykhet jeg skal forsøke å benytte begrepet i forhold til å analysere organiseringen på Osloklasser fregatter.

Metaforen handlingsrom lager et bilde av en avgrenset størrelse, som det heter: ”et rom består av fire vegger.”. Men er det slik at disse veggene står fast? Ved hjelp av inntak fra Dag Ø. Lotsberg (1995) som bygger på Anthony Giddens (1986) sin struktureringsteori, og med bidrag fra Lars Groths (1999a) konstruerbare rom, har jeg argumentert for at størrelsen på rommet for handling ikke er absolutt, men samtidig er noen faktorer mer absolutte enn andre.<sup>39</sup> Jeg har gjennom diskusjonen forsøkt å identifisere faktorer som kan være fornuftig å studere for å danne seg et bilde av handlingsrommet til lederne om bord.

Knyttet til lederskap har diskusjonen forholdt seg til i hvilken grad det er lederen(aktøren) som bestemmer, eller om det er organisasjonen(strukturen) som legger premisser for hva som er mulig å gjøre. Dersom det er et samspill, er det da strukturene først og fremst begrensende eller er de også muliggjørende?

Det som ikke fanges så godt opp av Lotsberg og Groth er at hver enkelt aktør også kan forventes å ha internaliserte strukturer, eller erfaringer. Om bord på Osloklasser fregatter vil det være en viss turnover av befal grunnet beordringsplikten. Denne utbyttingen fører til at personell om bord vil ha med seg varierende erfaringer utenfra. Dersom egne erfaringer er noe aktørene spiller bevisst på, vil dette kunne oppfattes som en ny dimensjon til handlingsrombegrepet, sett i forhold til Lotsberg og Groth.<sup>40</sup> Jeg har derfor presentert Harald

---

engelskmennene var, ifølge Cohen og Gooch, så opphengt i erfaringer fra skyttergravskrigen at de ikke klarte å omstille seg til de nye omgivelsene.

<sup>38</sup> Generelle viser her tilbake på Alexander (1982) sitt begrepsapparat. Alexander benyttet seg av begrepene handling og orden. Slik jeg ser det er disse begrepene ikke ulike det som ligger i aktør – struktur og struktureringens problematikken slik den er framstilt her. Man kan kanskje hevde at strukturering har et mer dynamisk preg, men jeg skal ikke her komme inn på en slik drøfting.

<sup>39</sup> Da Albert Einstein presenterte at alt er relativt, skal Nils Bohr, blant annet kjent for absolutte tall i matematikken, ha kvittert : ”ja, så absolutt”. (Har ingen referanse til dette, mulig at det bare er en vandrehistorie, uansett får den fram et poeng.)

<sup>40</sup> ”Bureaucratic and military structures often incorporate routines that post people across the units of the organization at regular intervals [...] as a means of countering staleness and transferring ideas and perspectives

Grimens (1991) eksempel-ressonerende aktør som et perspektiv for å fange opp denne siden ved lederne. Hvordan disse faktorene spiller inn på Knm Fregatt vil være et empirisk spørsmål og vil bli diskutert i påfølgende kapitler.

### **3.3 Informasjon**

Et av Herbert A. Simons (1997:118-120) viktige bidrag til organisasjonsteorien er teorien om at mennesker er begrenset rasjonelle. Et av elementene i denne teorien er at aktører vil ha et informasjonsproblem når de skal fatte beslutninger. Det vil ikke være mulig for en aktør å skaffe seg adekvat informasjon for å kunne gjøre det optimale valget, det vil rett og slett ikke være praktisk gjennomførbart å innhente all relevant informasjon. Med dagens tilsynelatende ubegrensede teknologiske muligheter for å formidle informasjon hurtig, i store mengder over nærmest ubegrensede avstander, skulle man tro at i hvert fall denne dimensjonen ved det begrenset rasjonelle burde være mulig å overvinne. Men her trækker man fort inn i et ”minefelt”.<sup>41</sup>

Dersom man tar utgangspunkt i at det grunnleggende ved en organisasjon er knyttet til å løse en eller annen for form oppgave, og dette medfører en form for arbeidsdeling internt i organisasjonen som igjen medfører et behov for koordinasjon, kan man begynne å se konturene av behovet for informasjonsbehandling<sup>42</sup> og kommunikasjon (Groth 1999a:39-47). Men organisasjoner er også koblet til omgivelsene, noe som igjen påvirker informasjonsbehovet, i følge Jay R. Galbraith (i Groth 1999a:41) gir dette:

”[...]rise to a need for significant amount of communication and information processing, a need that grows with the level of task uncertainty and the pace of change in the environment.”

I en militær kontekst skulle man da kunne forvente at informasjonsbehandling i organisasjonen vil ha et betydelig omfang, både søking etter informasjon og det å fordøye innkommende informasjon. Vi snakker altså om utfordringer både knyttet det å måtte forholde

---

from one unit to another.” (Hood 1999:63). Det finnes selvfølgelig negative sider ved slik turnover også, nemlig mangel på kontinuitet og samhandling(Eggen 1999), men jeg skal ikke komme inn på den diskusjonen her.

<sup>41</sup> Se T.H. Eriksen (2001) for sivile eksempler, Hughes-Wilson (1999) eller Smedberg (2001) for militære eksempler. Jeg kommer tilbake til disse i kapittel 6.

<sup>42</sup> I innledningen til boken ”Organizational Cognition – Computation and Interpretation” hevdes det at det finnes : ”[...] two distinct branches of cognition research in organizations: the computational approach and the interpretive approach. The computational stream of research examines the processes by which managers and organizations process information and make decisions. The interpretive approach investigates how meaning is created around information in a social context.” (Lant og Shapira 2001:2). Jeg skal ikke gå inn i denne diskusjonen i oppgaven, men forholde meg til informasjonsbehandling på et mer generelt nivå.

seg til for mye informasjon, og å forholde seg til det å mangle informasjon. I militærhistorikeren John Keegans (1988:327) ord:

”If the long experience of war demonstrates any one thing, however, it is that those moments when the scope of actions and the size of armies lie in optimum relationship to each other – those moments, that is, when the flow of information upwards and orders downwards will most nearly match the pace of events – are very, very few.”.

Militærorganisasjonen blir ofte sett på som prototypen på et hierarki. Tradisjonelle hierarkier har en begrenset kapasitet når det gjelder informasjonsprosessering og kan lett bli overbelastet dersom all koordinering skal gå gjennom den formelle strukturen. En mulig løsning på problemet kan være å desentralisere organisasjonen, slik at flere personer kan ta del i prosesseringen (Groth 1999a:44-45).<sup>43</sup> Men her støter man bort i det jeg begynte avsnittet med, nemlig aktørenes kapasitet til å behandle informasjon. Simon påpekte altså at det ikke vil være mulig å få tilgang til all relevant informasjon, men det er også en annen begrensning:

”The slow speed at which we can absorb and output information continues to be a source of frustration, and it remains an iron-clad constraint on our organizing abilities.” (Groth 1999a:139).

I en militær sammenheng vil jeg anta at utfordringene knyttet til informasjonsbehandling vil bli ytterligere forsterket sett i lys av de typer problemer som kan forventes å dukke opp og kravet om hurtige løsninger (March og Wesslinger-Byron 1986, Smedberg 2001). Når man da legger til manøverteoriens vektlegging av en raskest mulig handlingssløyfe begynner dette å ta form av en meget betydelig utfordring for organisasjonen. Galbraith har da også hevdet at informasjonsbehandling bør være i fokus når man snakker om organisasjonsdesign (Groth 1999a:44).

Den amerikanske offiseren Kevin B. Smith (1989) fanger opp informasjonsproblematikken på en god måte i artikkelen ”Combat information flow”. Hans påstand er at informasjon under strid alltid vil være sparsomlig, og det sentrale spørsmålet blir da hvor mye informasjon er nok? Smith argumenterer på bakgrunn av de samme krav til en hurtig handlingssløyfe som er nedfelt i FFOD. Dette flytter egentlig fokuset til den andre enden av skalaen i forhold til det som er kommentert over, men jeg oppfatter at det Smith sier er at det er mangel på *relevant* informasjon som er utfordringen:

---

<sup>43</sup> ”If our capacity to communicate and process information were limitless, organizations could be totally centralized, with all decisions made by one brain, knowing all and directing everyone (Groth 1999a:44)”

”Within some finite period of time, a commander possesses the minimum *essential* information to decide on a course of action (Smith 1989:48, kursiv tillagt).”

Mangelen på informasjon eller mistanker om dårlig informasjon kan føre til usikkerhet som i igjen kan føre til mye trafikk på sambandet, da primært fra foresatte som krever oppdatert informasjon fra undergitte,

”A commander who is tied down in this way is really to be pitied; he has two enemies, one in the front and another in the rear...everything combines to rob the commander of his force and independence, partly by accident, partly by design.” (Smith 1989:48).

Sitatet skal være uttalt av en offiser fra Østerrike i 1861, da han skulle forsøke å forutsi hva sanntids kommunikasjon kunne medføre. Forholdet kan virke noe paradoksalt, forbedrede kommunikasjonsmuligheter fører til kommunikasjonsproblemer. Det kan i hvert fall virke som om informasjonsstrømmen har direkte påvirkning på den enkelte aktørs handlingsrom. For å kunne fatte en beslutning må aktøren vite noe, på den annen side er det begrenset hvor mye informasjon man kan ta stilling til.

Det kan altså virke som om informasjon har en natur som er en utfordring i seg selv for organisasjonen.<sup>44</sup> En kan kanskje spørre seg om informasjon betyr løsning eller problem for aktørene og dermed også organisasjonen? En ting synes i det minste klart, informasjon er noe som strømmer gjennom organisasjonen, det er noe som dukker plutselig opp, og som kan forsvinne uten at noen har oppfattet at den har vært der.<sup>45</sup> Slik sett kan informasjon både være noe aktørene internt i organisasjonen er formidlere av og noe som er løst koblet til deltakerne i en organisasjon, det er noe eksternalisert. Organisasjonen internt har ikke kontroll på tilgangsstrukturen.

Innen organisasjonsteorien er det et perspektiv som etter min oppfatning i særdeleshet har til hensikt å fange opp ovennevnte type forhold, Garbage Can perspektivet, eller strømningsperspektivet. Jeg skal i neste avsnitt redegjøre for, og drøfte Garbage Can

---

<sup>44</sup> ”Det föreligger risk att moderna staber druknar i den flod av meddelanden som ny kommunikasjonsteknik medger. Omärkligt förändras staberna och handteringen av informasjon kan bli ett självändamål”(Smedberg 2001:284)

<sup>45</sup> ”Information is not a single object that is added sequentially to some internalized informationpile. Information is received, filtered, rejected, interpreted, modified and often forgotten. It may alter or reinforce existing views, it may come from different degrees of accuracy, and may be more or less timely (Brooks et.al 2001:335)”



modellen for å undersøke om det kan være med å belyse problemstillingen knyttet til informasjonsflyten i organisasjoner og handlingsrom.<sup>46</sup>

### 3.3.1 Garbage can

Garbage can modellen ble første gang offisielt beskrevet i artikkelen: "A Garbage Can Model of Organizational Choice" (Cohen et.al. 1972).<sup>47</sup> Modellen er ment å beskrive beslutningstaking i det forfatterne beskriver som "organiserte anarkier". Med det mener de en situasjon preget av problematiske preferanser, uklar ide om mål-middel sammenhenger (teknologi), og der organisasjonsmedlemmenes grad av deltakelse og oppmerksomhet i bestemte beslutningssituasjoner varierer. Men dette må ikke forstås dit hen at det er ment å gjelde for en spesiell (type) organisasjon. De fleste organisasjoner vil ha elementer av organiserte anarkier i seg til forskjellige tider og i forskjellig grad. Det blir derfor viktig å forstå "oppmerksomhetsmønsteret" i organisasjoner, siden dette vil variere (Cohen et.al. 1972:294-295). Og, skriver Cohen et.al. (1972:296):

"[...] organized anarchies require a revised theory of management. [...] Where goals and technology are hazy and participation is fluid, many of the axioms and standard procedures of management collapse."

Som jeg allerede har vært inne på lar Garbage Can modellen seg beskrive ved hjelp av fire strømmer med noen tilhørende antagelser. Man ser for seg en strøm av *beslutningsmuligheter*<sup>48</sup> (choice opportunities), *problemer*, *løsninger* og *deltakere*.<sup>49</sup> I tillegg vil koblingen av valg og deltakere bli påvirket av organisasjonens *beslutningsstruktur*. For å sette det litt på spissen, så menes det med beslutningsstruktur at man i relasjon til en Osloklasse fregatt ikke forventer å finne for eksempel en kokk i operasjonsrom mens fartøyet utøver sine operative gjøremål.

---

<sup>46</sup> Jeg vil understreke at Garbage Can perspektivet skal være med på å belyse en spesiell side ved organisasjonen. Bruken av perspektivet er derfor ment å være utfyllende i forhold til tidligere brukte teorier, en bruk jeg vil anta passer godt med hensikten med modellen: "[...] the role of garbage can ideas are limited. [...] they are efforts to extend, rather than replace, understandings gained from other perspectives" (March og Olsen 1986:12).

<sup>47</sup> Cohen et.al. (1972:296) skriver i en fotnote til artikkelen at "[...] we have based the model heavily on seven recent studies of universities[...]", men de tillegger at modellen har et bredere "opphav". Modellen er også benyttet i en sjømilitær sammenheng, se March og Weissinger-Baylon (1986).

<sup>48</sup> Når en Osloklasse fregatt utøver sitt operative oppdrag, vil operasjonsrom være bemannet og personellet skal være beredt til å ta seg av de problemer som måtte dukke opp. Så dersom man ser litt stort på det vil det i operasjonsrom være en kontinuerlig beslutningsmulighet 24 timer i døgnet. Det som vil variere er hvilke personer som til enhver tid bemanner de forskjellige posisjonene.

<sup>49</sup> Forfatterne skriver at "Attention is limited here to the interrelations among four such streams" (Cohen et.al 1972:297). Jeg oppfatter denne kommentaren som at det ikke er ment som en uttømmende opplisting, men en opplisting av de mest viktige strømmene. Noe som åpner opp for modifisering av modellen dersom det skulle være viktige strømmer modellen ikke har med og som det ville være fruktbart å bygge inn i modellen.

Tilsvarende preges organisasjoner av det Cohen et. al. kaller *tilgangsstruktur*: hvilke problem har adgang til en beslutningssituasjon? For nok en gang å ta et ekstremt eksempel relatert til Osloklasse, man forventer ikke at vaktsef i operasjonsrom skal bestemme om det skal være kokte eller stekte poteter til middag. Jeg vil derfor anta at grad av anarki i en organisasjon i stor grad bestemmes av beslutningsstrukturen og tilgangsstrukturen.

Disse seks organisasjonsvariablene knyttes i modellen sammen av tre viktige *antakelser om atferd*. For det første vil hver beslutning kreve så mye energi av deltakerne som summen av all den energi hvert problem tilknyttet beslutningssituasjonen krever for å bli løst. Dernest vil hver enkelt deltaker kun være i stand til å bidra med sin energi i *en* beslutningsanledning for hver tidsenhet. Til slutt antas det at et problem kun er knyttet til en beslutningsanledning. (Cohen et.al. 1972:296-299).

Disse tre siste atferdsantakelsen kan kanskje synes noe tekniske i forhold til hva som er temaet for denne oppgaven, men i tilknytning til informasjon vil jeg hevde at det kanskje nettopp er her det begynner å bli relevant. Grunnen er at det Cohen et. al. beskriver som energi, oppfatter jeg nærmest å være synonymt med et handlingsrombegrep basert på Groth (1999a) sin framstilling. Hvor mye energi, eller kapasitet har hver enkelt deltaker i en beslutningssituasjon? Utfordringen, beskrevet over, knyttet til informasjonsbehandling vil slik jeg oppfatter det ha nær tilknytning til energiallokeringen.

Noe prosaisk beskrives organisasjoner ut fra Garbage Can perspektivet som en samling beslutninger(choices) som søker problemer, temaer søker beslutningssituasjoner for å komme på dagsorden, løsninger som søker problemer og beslutningstakere som leter etter noe å beslutte:

”Such a view of organizational choice focuses attention on the way the meaning of a choice changes over time. It calls attention to the strategic effects of timing, through the introduction of choices and problems, the time pattern of available energy, and the impact of organizational structure.” (Cohen et.al. 1972:296).

Søppelspannet, the garbage can, representerer beslutningsmuligheten, så dersom man, i likhet med Cohen et.al. (1972:296-297), ser for seg at deltakerne produserer søppel (løsninger og problemer), vil innholdet i et søppelspann være avhengig av andre tilgjengelige spann, navnet på spannet(kildesortering), hva slags søppel som produseres, og hvor raskt søppel fylles på og

tømmes ut.<sup>50</sup> Det som kanskje ikke kommer så godt fram i originalteksten, men som en av forfatterne, James G. March (1994:200) beskriver, er at det også er eksogene, tidsavhengige faktorer påvirker, og at det samtidig ikke nødvendigvis mål-middel sammenhenger som kobler sammen de forskjellige elementene i modellen.<sup>51</sup>

Hvordan man har organisert seg internt vil påvirke både hvordan problemer, løsninger, deltakere og beslutningsanledninger interagerer, og den energi hver deltaker har mulighet til å benytte i en gitt situasjon og derigjennom utkommet av en Garbage Can beslutningsprosess (Cohen et.al. 1972:300, March 1994:204). Så selv om Cohen et. al. skriver at Garbage Can situasjoner byr på store utfordringer for ledelsen, virker det altså ikke som om man er helt maktesløse.<sup>52</sup> Nå er det informasjonsflyten jeg er mest interessert i her, men som det heter i FFOD (2000b:28, kursiv tillagt):

”Det kan sies at kommando og kontroll i stor grad dreier seg om informasjon. Informasjon er en forutsetning for å kunne forstå hendelser og våre omgivelser. Verdien av informasjon er nær knyttet til tid fordi betydningen av informasjon som oftest avtar med tiden. [...] *Det er ikke mengden informasjon som er avgjørende, men at vesentlig informasjon er tilstede til rett tid og i anvendbar form.*”.

Det vil derfor være naturlig å ha med seg advarselen om utfordringene et Garbage Can miljø, i henhold til teorien, byr på for ledere. Sitatet fra FFOD får fram tre poenger som jeg vil framheve og alle tre er fanget opp i den delen jeg har satt i kursiv. Det første er at informasjon tydeligvis er noe man antar har en ”tilstedeværelse”, og slik jeg oppfatter det er denne tilstedeværelsen, eller mangel på sådan, ikke noe aktørene internt i organisasjonen har kontroll over. Informasjon kan derfor antas å ha et tydelig anarkisk preg som passer inn i modellen, men som det ikke er tatt høyde for som en egen strøm. Det andre poenget er egentlig en fortsettelse og utdypning av det første. Sitatet får tydelig fram tidsaspektet ved informasjon, at den må være der i rett tid. For lederne om bord vil mye av informasjonen de har behov for dukke opp gjennom formelle kanaler, men uten at lederne selv har kontroll over når og hvor mye.

Det tredje poenget relaterer til informasjonsmengde. I sitatet hevdes det at informasjonsmengde *ikke* er avgjørende. En viktig side ved Garbage Can prosesser er at de

---

<sup>50</sup> Som vi ser byr perspektivet på en uendelig bruk av metaforer, men jeg skal ikke teste dem ut her, som Hood(1999:59) skriver: “[...] some of the fame and acceptance of the garbage can model may also be linked to the model’s presentation and packaging.”.

<sup>51</sup> Se også March og Olsen (1986:17) og Heimer og Stinchcombe (1999:26).

<sup>52</sup> Gitt da at ledelsen faktisk kan påvirke organisasjonsstrukturene.

nettopp er meget ømfintlige med tanke på mengde(load) (Cohen et.al. 1972:310).<sup>53</sup> Så dersom informasjonsflyten i en organisasjon er av en slik natur at den lar seg inkorporere som et element i et Garbage Can perspektiv, vil man kunne anta at informasjonsmengde også vil påvirke beslutningsprosesser i stor grad. Og da kommer jeg til den egentlige kjernen i dette avsnittet: *slik jeg ser det, og har fremstilt det over, bærer informasjonsflyten tydelig preg av å være "søppel"*. Informasjon er i stor grad eksogen til situasjonen, man kan ikke forutsi hva slags informasjon man vil være i besittelse av til hvilken tid og så videre. I tillegg kan man på bakgrunn av antakelsene om atferd som ligger i Garbage Can modellen forvente at informasjonsmengde vil kunne være problematisk for aktørene i en organisasjon, man har ikke ubegrensede evner til å kunne behandle informasjon (Groth1999a).

En grunn til at informasjon ikke er tatt med som en egen strøm kan nok være at informasjon representerer både problemer og løsninger og dermed utgjør selve søppelet. Dersom informasjon skulle være en egen strøm ville man ikke hatt egne problem- og løsningsstrømmer. Men dette vil etter min oppfatning ikke være helt riktig. For problemer<sup>54</sup> omfatter mye mer enn opplysninger av typen: "du skal nedkjempe fiendtlig ubåt i Vestfjorden", som vil tilkomme en organisasjon i for eksempel skrivs form. Tilsvarende vildet være for løsninger<sup>55</sup>, en organisasjons standard opererings prosedyrer vil være noe annet en de "svar", innkommende informasjon eventuelt måtte komme med, for eksempel av typen: "fienden befinner seg 3 mil vest av Marsteinen fyr". Jeg vil anta at dersom noe overhodet skal oppfattes noe som et problem eller for den sakens skyld løsning, er det ofte mye informasjon som må behandles.

### 3.3.2. Deloppsummering

Hensikten med dette avsnittet om informasjon har vært todelt. For det første ønsket jeg å gi en teoretisk tilnærming til informasjonsflyten i organisasjoner og hvorfor det kan være interessant å studere dette i en militær kontekst og i tilknytning til handlingsrom. Jeg håper derfor leseren sitter igjen med et godt og relevant utgangspunkt for drøftingen som følger i kapittel 6, der jeg skal gi et inntak til å forstå informasjonsstrømmen om bord og eventuelt hvordan den kan tenkes å påvirke aktørenes handlingsrom.

---

<sup>53</sup> Dette følger for så vidt av modellens premisser (Cohen et.al. 1972:299) siden man forutsetter at hver aktør har en gitt kapasitet og hvert problem krever en gitt mengde energi. Dersom antall problemer øker vil energibehovet øke, og til slutt vil ikke aktøren(-e) har mer til overs og vil ikke være i stand til å håndtere flere problemer. March og Olsen (1986:21) myker dette premisset noe opp da de legger til forskjell i individuell kapasitet for oppmerksomhet, men prinsippet er det samme: oppmerksomhet er en begrenset(scarce) ressurs.

<sup>54</sup> Cohen et.al. (1972:297) lister opp : issues of life style, frustration of work, group relations, ideology, for å nevne noe.

<sup>55</sup> Cohen et.al. (1972:297) lister ikke opp noe under løsninger, men skriver at der er noens produkt.

Det andre jeg ønsket var å finne fram til en analysemodell for å kunne analysere informasjonsstrømmen om bord. Jeg valgte å ta utgangspunkt Garbage Can modellen da informasjonsflyten i organisasjoner etter min oppfatning har sider ved seg som later til å passe godt med det jeg oppfatter å være ”ånden” i Garbage Can modellen, men informasjon inngår altså ikke som et eget element i selve modellen. Jeg har derfor forsøkt å rette, og skal fortsette med det i kapittel 6, et kritisk blikk på søppelspannet, for å se om det er grunnlag for å hevde at informasjon kanskje burde vært med som et eget element. Dette vil kanskje også være et bidrag til å gjøre modellen mer tidsriktig med tanke på at vi lever i det mange betegner som et informasjonssamfunn, som:

”[...] har allerede vist seg å medføre en hel vifte av utilsiktede bivirkninger, og de viktigste kan oppsummeres som fragmentering, oppstyking av tiden i stadig mindre biter, og derav følgende tap av indre sammenheng.” (Eriksen, T.H. 2001:178).

### **3.4 Oppsummering – kapittel 3**

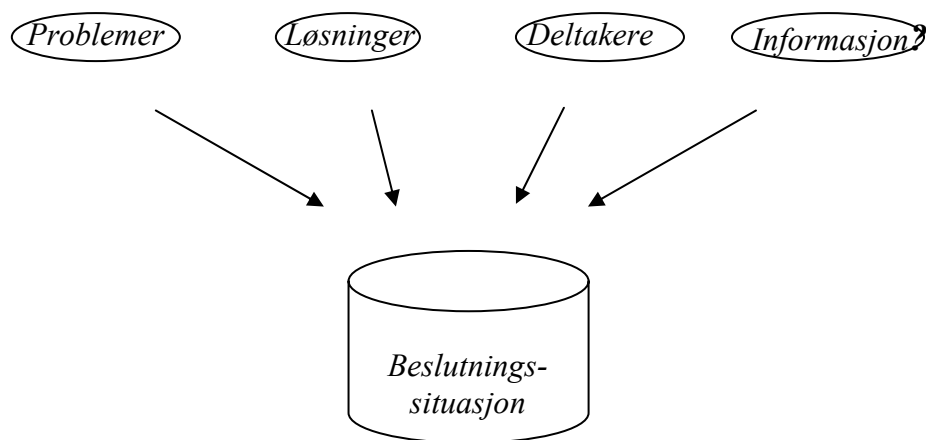
Målsetningen med dette kapittelet var å klargjøre en teoretisk referanseramme jeg skal benytte i den kommende drøftingen av ledelse og organisering om bord på Osloklasse fregatter. Som jeg påpekte i kapittel 1 oppfatter jeg deler av organisasjonsteorien å være preget av dualismer, noe jeg oppfatter som begrensende mer enn muliggjørende for en god analyse av en organisasjon, i hvert fall den type organisasjon jeg skal studere i denne oppgaven.

Med utgangspunkt i Giddens (1986) struktureringsteori har jeg derfor valgt teorier jeg oppfatter å åpne opp for gjensidig og kontinuerlig påvirkning(dualitet) mellom aktører og strukturer. På det organisasjonsstrukturelle nivået har jeg valgt å benytte Mintzbergs (1979,1999) ”logo” som jeg oppfatter har et dynamisk preg over seg, selv om jeg som påpekt finner skillet mellom maskinkonfigurasjonen og den profesjonelle konfigurasjonen noe problematisk. Jeg skal komme tilbake til denne problematikken i kapittel 5.

Med utgangspunkt i Strand (2001) brukte jeg begrepet handlingsrom som en nøkkelen til å koble sammen aktører og strukturer. Men som drøftet, fungerer handlingsrom mer som metafor enn som analytisk begrep. Jeg valgte derfor å benytte Groths (1999a) begrepsapparat, og ”the space of constructible organizations” som et bidrag til å gjøre denne koblingen mer eksplisitt. Men selv om Groth (1999a) gjør denne koblingen synes jeg ikke han bruker mye plass på å formulere sitt syn på aktørene som *sosiale* aktører. Jeg valgte derfor å utdype denne siden ved aktør oppfattelsen med bidrag fra Lotsberg (1995) og Grimen (1991), som jeg synes utfyller dette tomrommet på en bra måte. Drøftingen i kapittel 5 vil ha som utgangspunkt at det finnes en dualitet, men jeg vil også være åpen for at for eksempel strukturene påvirker aktørene i stor grad(i retning av institusjon) eller kanskje det er slik at strukturene betyr svært lite(i retning av Garbage Can).

Til slutt ønsket jeg å gå mer eksplisitt inn på en faktor som kan tenkes å påvirke handlingsrommet, informasjon. Informasjonsflyt ser ut til å by organisasjoner på kontinuerlige utfordringer, om det så er for mye eller for lite (Creveld 1985, Groth 1999a, Smedberg 2001). Garbage Can modellen er etter min mening et hendig verktøy for å studere informasjonsflyten om bord på Knm Fregatt. Men som jeg har forsøkt å problematisere på en opplysende måte over, er ikke informasjon med som en egen strøm. Min påstand er at det vil være fruktbart å utvide modellen med en strøm til: informasjon. En påstand jeg skal drøfte i kapittel 6. Figuren under illustrerer:

**Figur 3.5:**



Diskusjonen har også vist at Garbage Can modellen åpner for drøftinger av handlingsrom. Jeg skal med utgangspunkt i mengdeproblematikken slik den tenkes i Garbage Can modellen (Cohen et.al. 1972:310), undersøke om informasjonsstrømmen påvirker leders handlingsrom, noe som er det andre hovedspørsmålet i denne oppgaven.

Før jeg starter på de mer substansielle drøftingene i kapittel 5 og 6 skal jeg i neste kapittel gi en generell presentasjon av den formelle organisasjonen om bord på Knm Fregatt og noen aspekter ved livet om bord mer generelt.

## KAPITTEL 4: FORMELL ORGANISASJON – LIVET OM BORD

I dette kapitlet skal jeg ta for meg de to ytterpunktene på den horisontale dimensjonen presentert i figur 1.1, det formelle og det uformelle i en organisasjon. Jeg skal gi en presentasjon av den formelle organisasjonen om bord (blueprint), for til slutt å gi en indikasjon på hvordan det er å leve om bord på disse fartøyene og dermed de mer uformelle sidene ved organiseringen.

Når jeg skriver leve er ikke det ment som en lite nøyaktig og flåsete kommentar. Menige og befal bor og jobber om bord 24 timer i døgnet store deler av året. Av de cirka 130 personene om bord er det kun sjefen, nestkommanderende og maskinmester som har enmannslugar. Resten deler lugar eller banjer med 2 eller flere, slik at det er minimale muligheter for privatliv om bord. Jeg kommer tilbake til disse forholdene, men først skal jeg beskrive den formelle organisasjonen om bord, den man kan lese ut av organisasjonskartet.<sup>82</sup>

### 4.1 Linje og operativ organisasjon

Knm Fregatt er en av tre operative Osloklasse fregatter<sup>83</sup>. Osloklassen ble bygget av Horten verft på 1960-tallet. I perioden fram til i dag har fregattene gjennomgått flere omfattende moderniseringer, og fartøyene deltar i dag for eksempel i NATOs stående atlanterhavsstyrke, til tross for sin anstendige alder.<sup>84</sup>

Hovedretningslinjene for hvordan organiseringen på fartøyene i Marinen skal være er nedfelt i ”Tjenestereglement for Sjøforsvaret”, SAP 1(D), hvor blant annet stillinger og ansvarsforhold er beskrevet (Forsvarets overkommando 1989). En mer detaljert veiledning for hvordan man skal organisere seg om bord på de enkelte fartøystypene finnes i en publikasjon som heter ”Veiledning til utførelse av tjenesten om bord”, SAP 100(A) (Sjøforsvaret 1999). Jeg skal i dette avsnittet hovedsakelig forholde meg til sistnevnte publikasjon som går under forkortelsen VUTO.<sup>85</sup>

I VUTO skilles det mellom operativ og linjeorganisasjon. Jeg skal komme nærmere inn på hva de forskjellige organiseringene innebærer, men for at leseren ikke skal være uten

---

<sup>82</sup> Framstillingen vil i hovedsak basere seg på reglementer og instruksjoner og funn fra en av fregattene. Jeg har ikke gjort funn som tyder på at dette ikke er representativt også for den andre fregatten.

<sup>83</sup> Opprinnelig ble det laget 5 Osloklasse fregatter; Knm Oslo, Knm Bergen, Knm Trondheim, Knm Stavanger og Knm Narvik. Knm Oslo forliste 24. januar 1994. Knm Stavanger gikk i opplag 1998, og ble senket som målfartøy sommeren 2002. Den første Nansenklassen skal leveres i 2005.

<sup>84</sup> En mer nøyaktig oversikt over fartøysdata finnes i vedlegg 5.

<sup>85</sup> Der jeg vil henvise til konkrete bestemmelser vil det gjøres ved å føye til et nummer bak VUTO, for eksempel VUTO 501.3, som betyr paragraf eller bestemmelse 501 punkt 3.

forventningshorisonter i den kommende drøftingen skal jeg gi to korte definisjoner på hva som ligger i de to formene:

- ”Linjeorganisasjonen organiserer personellet i avdelinger og underliggende detaljer.” (Sjøforsvaret 1999:501.2.1)
- ”Den operative organisasjonen etableres for å løse kampfartøyets operative oppgaver.” (Sjøforsvaret 1999:501.2.2)

#### 4.1.1 Linjeorganisasjonen

En gjengs oppfatning er at de som jobber i linjen er de som utfører organisasjonens ”operative gjøremål”, og i beskrivelser av militære organisasjoner spesielt snakkes det gjerne om linje og stab (Jacobsen 1996:30). For organiseringen om bord på Osloklasse blir ikke dette skillett helt treffende. Det som i VUTO 501 – Organisasjon, kommandolinjer og ansvarsfordeling, kalles linjeorganisasjonen beskriver riktignok hvilken stilling man er beordret inn i, men gjenspeiler ikke hvordan fartøyet er organisert for å løse sine operative gjøremål. Linjeorganisasjonen beskriver først og fremst hvordan fartøyet er organisert rent administrativt. Relasjonene man forventer å finne i henhold til dette organisasjonskartet, vil man lettest kunne observere når fartøyet ligger til kai for eksempel for å gjennomføre vedlikehold. Men linjeorganisasjonen skal også fungere som referansegrunnlag for fartøyets operative organisasjon, som jeg skal beskrive i et senere avsnitt.

Linjeorganisasjonen er ment å gjenspeile det tekniske kompetansehierarkiet om bord. På toppen av hierarkiet sitter skipssjefen og hans nestkommanderende(NK). Besetningen er organisert i fire forskjellige avdelinger: operasjons-, våpenteknisk-, skipsteknisk-, og intendanturavdeling, med henholdsvis operasjonsoffiser, våpenteknikkoffiser, maskinmester og intendant som avdelingsledere. Avdelingene er igjen delt inn i forskjellige detaljer, som ledes av detaljoffiserer. Fartøyet har også en stab som består av avdelingslederne og personelloffiseren. Staben skal fungere som rådgivere for skipssjefen.<sup>86</sup> Figuren under bygger på VUTO 501, og illustrerer avdelingsstrukturen med avdelingsledere i kursiv, og de tilhørende detaljene med detaljoffiserene i kursiv (Sjøforsvaret 1999:501)<sup>87</sup>:

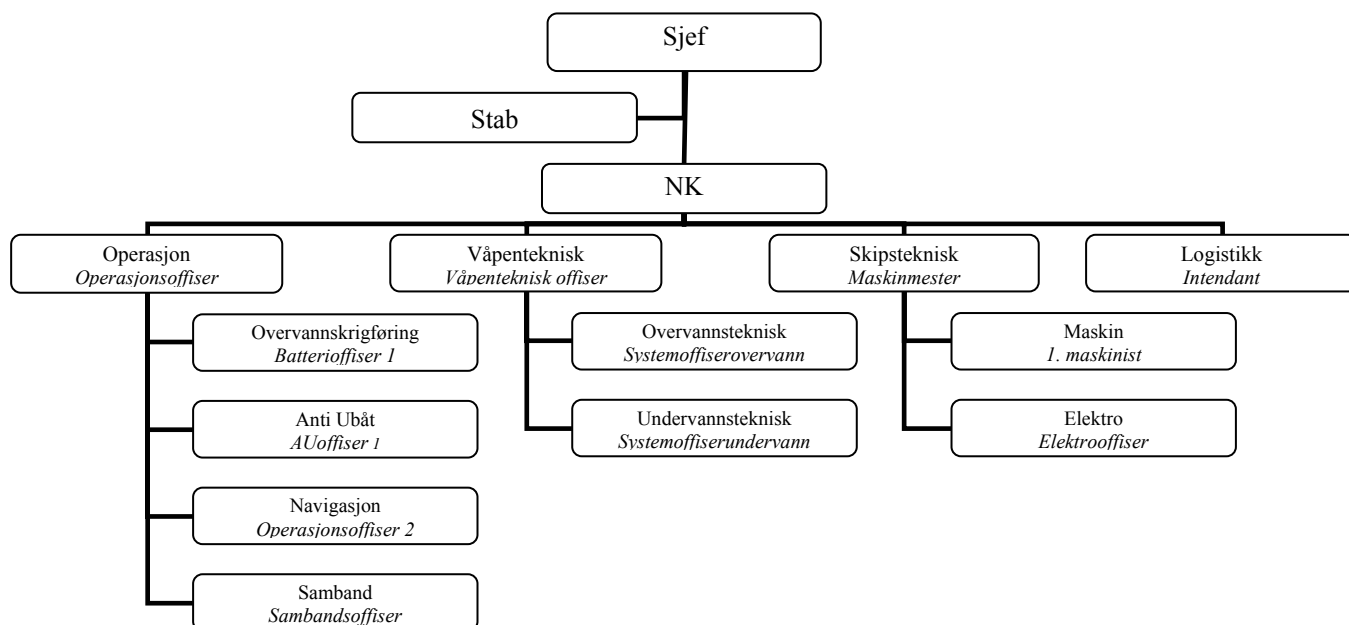
---

<sup>86</sup> Tjenestereglementet og VUTO, lister opp en rekke ansvarsforhold og arbeidsoppgaver. Jeg finner det ikke hensiktsmessig å komme inn på alle detaljene her, men dersom det skulle være forhold av spesiell interesse skal jeg selvfølgelig kommentere det.

<sup>87</sup> Jeg har ikke tatt med detaljene intendantur avdelingen da ingen fra denne avdelingen inngår i undersøkelsen. Heller ingen fra takketaljen av samme begrunnelse.



Figur 4.1:



I tillegg til det som kommer fram av organisasjonskartet over vil hver detalj ha assisterende detaljoffiserer – disse har ofte et 2-tall bak sin stillingsbetegnelse, for eksempel Batterioffiser 2, noen ganger kalles de assistenter – og et forskjellig antall detaljbefal. Totalt vil det være omtrent 40 befal om bord.<sup>88</sup>

Skipssjefen vil ha det som heter alminnelig kommando<sup>89</sup> over fregatten. NK har under sjefen de samme fullmakter som sjefen (Forsvarets overkommando 1989: Del C §401). I noen situasjoner kan NK ha en funksjon i den operative organisasjonen, som gjør at han vil kunne fungere som undergitt vakt sjefen i operasjonsrom. Det kan også hende at andre som er foresatt i henhold til linjeorganisasjonen, kan få foresatte med lavere militær grad og/eller kortere ansiennitet, når vedkommende skal inn i den operative organisasjonen.<sup>90</sup> Det er derfor

<sup>88</sup> Detaljoffiseren for navigasjonsdetaljen avviker noe fra dette systemet, han er både operasjonsoffiser 2, altså nestleder i avdelingen, samtidig som han er detaljoffiser, da kalles stillingen navigasjonsoffiser. Jeg har valgt å betegne denne rollen operasjonsoffiser 2.

<sup>89</sup> ”Alminnelig kommando er den militære myndighet og det ansvar som et foresatt befal har til å utstede ordrer til undergitt personell. Alminnelig kommando omfatter all operativ og administrativ militær virksomhet[...] SAP-1(D), Del A§108.1. ”

<sup>90</sup> ”Enhver som er berettiget til å gi en befaling som skal adlydes av en annen(den undergitte) er dennes foresatte.” (Forsvarets overkommando 1989:Del A §104). Dette kan kanskje virke noe ”teknisk” og komplisert, og jeg finner det ikke hensiktsmessig å gå i detalj på denne problemstillingen nærmere her. Jeg gikk inn i denne

ikke gitt ut i fra linjeorganisasjonen hvem som er foresatt i en gitt situasjon, hvilket bringer oss over til de organisasjonsformer som gjelder primært når fartøyet ”har kastet loss”.

#### 4.1.2 Operativ organisasjon

Den operative organiseringen er, som det kommer fram av definisjonen over, begrunnet med at man har behov for å ha et eget sett med forhåndsplanlagte organisasjonsstrukturer for bedre å kunne løse operative gjøremål. Det vil være situasjonen som ”bestemmer” hvilken organisasjon som vil tre i kraft (Gjelsten 1978:31). Man kan si at fartøyet reagerer på endringer i omgivelsene gjennom å iverksette en operativ organisasjon. I stedet for å møte endringer med en ad-hoc form for kriseorganisasjon forsøker fartøyet å møte endringer på en standardisert, om du vil byråkratisk, måte med ferdige organisasjonsstrukturer.<sup>91</sup>

De forskjellige operative organisasjonene erstatter linjeorganisasjonen når denne ikke er tilstrekkelig for å mestre omgivelsene. Men VUTO (501.1) understreker at den operative organisasjonen ikke fritar den enkelte fra hans ansvarsoppgaver i linjeorganisasjonen. Den operative organisasjonen kan hovedsakelig deles inn i vaktjeneste under landligge, vaktjeneste i sjøen og ruller (Sjøforsvaret 1999:501). Vaktjeneste under land skal jeg ikke komme inn på da jeg i oppgaven skal konsentrere meg om fartøyets operative gjøremål i sjøen.<sup>92</sup> Om bord har man noe som heter *generalrullen* som tilordner personell til forskjellige oppgaver avhengig av hvilken situasjon fartøyet er i. I VUTO (501.5.4) beskrives dette slik:

”Det er etablert ruller som definerer personellets oppgaver under utførelse av fregattens oppgaver. Rullene skal avklare kommandolinjene og ansvarsområdene, slik at personell fra forskjellige avdelinger kan inngå i en enhetlig organisasjon.”

Det listes så opp hvilke situasjoner det skal etableres ruller for. Et eksempel på en slik rulle er *klart skip*. Denne rullen iverksettes ved en alarm og berører alt personell. For organiseringen i operasjonsrom spesielt innebærer klart skip at alle våpensystemer bemannes og alt personell er på plass og på tå hev. Klart skip blir primært slått i situasjoner det fartøyet står ovenfor en konkret trussel. (Gjelsten 1978:31) Man kan selvfølgelig spørre seg om hvorfor fartøyet ikke har 100% bemanning kontinuerlig, men svaret blir opplagt når man tar hensyn til at Knm Fregatt seiler flere uker sammenhengende. En annen viktig rulle er havarirullen, som også blir

---

problematikken i min mellomfagsoppgave, hvor jeg blant annet fant ut at 85% av befalet om bord har 4 eller flere mulige foresatte avhengig av hvilken situasjon man er i.

<sup>91</sup> Henry Mintzberg skriver at organisasjoner som spesialiserer seg i krisearbeid kan forventes å ha byråkratisk struktur (Mintzberg 1993:160).

<sup>92</sup> Dette betyr *ikke* at det er uinteressant hva som skjer når fartøyet ligger til kai, men jeg må avgrense meg. For eksempel har man etter 11. september 2002 fått et nytt fokus på antiterror beredskap også under landligge.

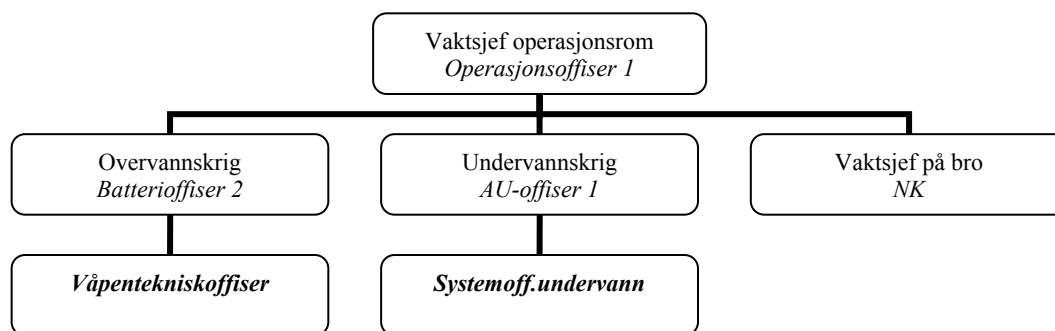
iverksatt ved alarm. Å kunne mestre et havari er noe besetningen trener mye på. En havarisituasjon kan for eksempel være vanninntrengning og/eller brann, så å kunne mestre en havarisituasjon vil være like aktuelt i fredstid som under mer spente situasjoner.

Den siste hovedgruppen av operative organisasjoner er vakttjeneste i sjøen. Hvor stor bemanningen vil være på de forskjellige systemer vil være avhengig av oppdragets art. Det er vanlig at Knm Fregatt i sjøen setter det som kalles krigsvakter i operasjonsrom (S1), også under normal øvelsesaktivitet. Jeg skal derfor presentere krigsvaktsystemet som et eksempel på en mulig organisering av sjøvaktene.

#### 4.1.3 Krigsvaktsystemet, et eksempel

Krigsvaktsystemet vil gi fartøyet en vesentlig bedret utholdenhet enn klart skip. Samtidig vil man være i bedre stand til å takle en "situasjon", enn man vil være på et trevaktsystem. På krigsvaker er mannskapet delt inn i kongen og dronningens kvarter, noe avhengig av oppdraget vil alle systemer være 50% bemannet (Gjelsten 1978:32).<sup>12</sup> Fritt etter Gjelsten (1978:32) vil figur 4.2 under, være *et eksempel* på *et mulig* krigsvaktskvarter på Knm Fregatt. Figuren er ment som en prinsippskisse og viser oppdelingen i krigføringssystemer, og hvem som leder disse. Det inngår altså flere befal og menige i krigsvaktskvarterene som ikke figuren har med, disse vil være undergitt respondentene. Figuren har til hensikt å få fram de hierarkiske nivåene mine respondenter befinner seg på i krigsvaktsystemet. Sjefen inngår ikke i kvarterene, men vil "alltid" være tilstede.

**Figur 4.2:**



<sup>12</sup> Det er interessant å merke seg at under operasjon Active Endeavour liknet vaktsystemet på Knm Fregatt mer på et trevaktsystem enn krigsvaktsystem. Grunnen var at sjefen etter en trusselvurdering ikke fant det nødvendig med 50% bemanning. Noe som viser at man er fleksible, og ikke fastlåst i gamle strukturer og handlingsmønstre.

Krigføringssystemene vist over vil normalt bemannes av personell både fra operativ og våpenteknisk bransje. Operative offiserer vil normalt være ledere for de forskjellige systemene og vaktsjef i operasjonsrom vil enten være operasjonsoffiseren eller operasjonsoffiser 2 (Sjøforsvaret 1999: 501.4, 501.5.3).

Jeg håper at leseren har fått et inntrykk av den formelle organisasjonen om bord, et skjelett å relatere drøftingen i de kommende kapitler til. Jeg har lagt vekt på å gjøre framstillingen mest mulig generell, slik at man kan forvente å finne et likt mønster om bord på andre Osloklasse fregatter.. For at skjelettet skal få noe ”kjøtt på beinet” skal jeg gi en meget kort, men forhåpentligvis opplysende, beskrivelse av det å leve på fregatt.

## **4.2 Livet om bord**

Jeg skal nå gå over til en mer kvalitativ beskrivelse av hvordan det er å være befal om bord på Knm Fregatt. Fra Human Relations skolen har vi med oss at organisasjonsmedlemmer er hele personer (Scott 1998:81). I det ligger det en innsikt at vi ikke er 8-16 individer, men har med oss mer personlige erfaringer og påvirkninger, stressorer og så videre, inn på arbeidsplassen.

For marineoffiseren spesielt og offiserer generelt, er dette kanskje et enda viktigere aspekt da man tilbringer hele døgn, uker og måneder på jobb, selv i fredstid, i kontakt med sine kollegaer. Arbeidsplassen blir mer som at annet hjem. Jeg skal under gi en beskrivelse av hvordan dette arter seg for de som tjenestegjør på Knm Fregatt. En beskrivelse jeg tror leseren vil ha nytte av i oppgavens mer spesifikke kapitler og avsnitt.

### **4.2.1 Innkvartering**

Jeg skal i dette avsnittet komme inn på noe kanskje tilsynelatende uviktig for en organisasjonsteoretisk oppgave, bo og leveforhold. Hvorfor dette er relevant vil bli klargjort i løpet av avsnittet og jeg vil deretter komme litt mer inn på selve organiseringen og befalets forhold til den.

Det er 4 hovedgrupper personell om bord; befal, matroser(menige på kontrakt, vervede), lærlinger(menige som har sin lærlingperiode om bord og kombinerer denne med det å avtjene førstegangstjenesten) og til slutt menige som avtjener førstegangstjenesten. Det er både kvinner og menn om bord, men det er et stort flertall av menn. Sjefen påpeker at det er en stor fordel å ha en kjønnsmessig blandet besetning, besetningen fungerer bedre sosialt når den er blandet, enn når man har en ”ensartet mannsbastion”, sier han.<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> Sjefen har en egen ordre som regulerer den mer personlige omgangen mellom personell ut over det som er av tjenestemessig art, et ”no touch” prinsipp.

Alt *menig personell* bor på banjer, 3 køyesenger i høyden. Det er tre banjere i forskipet, og en akterut. Personellet spiser i en felles messe, som de også kan benytte som oppholdsrom utenom måltider og når de ikke er på vakt. De *vervede* har en egen oppholdsmesse. *Befalet* er fordelt på to messer, en forut(forre messe) og en akterut(aktre messe) som både fungerer som spisemesse og oppholdsrom. Brorparten av befalet bor på lugar i enten en lobby forut eller midtskips. Avdelingsledere, og detaljoffiserer tilhørende operativ avdeling, sammen med sjefen, NK, personelloffiser og doc<sup>95</sup>, skaffer i forre messe og bor hovedsakelig i forre lobby. Sjefen har lugar på et høyere dekk, slik at han på kort varsel kan befinne seg i operasjonsrom eller på bro dersom det skulle være behov for det.

I forre messe tilstreber man å ha samlet bordsetning, man varsler sjefen når maten er servert, og venter med å sette seg til bords til sjefen kommer. Skipsrutinen er tilpasset slik at måltidene serveres i forhold til vaktsyklusene.<sup>96</sup> Påtroppende vaktskvarter vil da i sjøen ha mulighet til å samtale litt løst og fast rundt måltidet før man går på vakt. Tilsvarende fungerer det for avtroppende vaktskvarter, som får maten servert når de går av vakt. Disse får da mulighet til å snakke sammen etter vekten, et forum som ofte egner seg til en uformell debriefing. Befal i aktre befalsmesse vil ha en tilsvarende rutine.

Det er kun i forre lobby at befalet bor på en- eller tomannslugarer.<sup>97</sup> I midtre og aktre lobby er det tre- og firemannslugarer. Befalet, bortsett da fra de som bor på enmannslugar, sover i køyeseng. Befal, som menige, har felles bad og toalett. Man kan forestille seg at mulighetene til å "være alene" ikke alltid er de beste. I tillegg må man ta i betraktning at fregatter er ment å kunne operere på åpne havområder med de værforhold det kan medføre. Å være ute i hardt vær kan være slitsomt i lengden. Så når man da er ute og seiler 220-230 dager i året, begynner viktigheten av en besetning som fungerer godt sosialt å utkrystallisere seg.

#### **4.2.2 Organiseringen**

Det første spørsmålet jeg stilte respondentene var om de kunne gi en slags karakteristikk av livet om bord.<sup>98</sup> Hensikten med spørsmålet var både å gi intervjuet en myk start, men også å få litt kjøtt på det organisatoriske skjelettet som er beskrevet over. Sjefen om bord ga følgende beskrivelse av "fregattlivet", en beskrivelse som også fanger opp mye av det som ble sagt av de andre respondentene:

---

<sup>95</sup> Fregattene har ofte en lege embarkert om bord.

<sup>96</sup> Skipsrutinen slik den er nedfelt i VUTO finnes i vedlegg 6. Et eksempel på et dagsprogram fra Knm Fregatt finnes i vedlegg 7. Dagsprogrammet er redigert noe for å bevare anonymiteten til respondentene.

<sup>97</sup> Om bord på Osloklasse fregatt er det kun sjef, NK og maskinmester som har enmannslugar.

<sup>98</sup> Intervjuene det siteres fra ble gjennomført *før* fartøyet møtte den stående atlantehavsstyrken for å bli med i Active Endeavour, eller "krigen mot terror", men respondentene visste at de skulle delta i operasjonen på intervjutidspunktet.

*”Det er høy arbeidsbelastning, man bor veldig tett sammen, man har dette med de sosiale relasjonene. Det er jo særdeles viktig. [...] I tillegg vil jeg karakterisere fregattlivet som utrolig spennende, man har en rekke ulike arbeidsoppgaver, fra den ene dagen leke krig på havet, for å bruke det uttrykket, det er jo egentlig ikke en lek da, til i neste øyeblikk drive søk og redningsoperasjoner. Og plutselig er du under land og har en mottagelse og har ansvaret for det ikke sant.”(S2).*

Sjefen forteller at fregattorganisasjonen kjennetegnes av at man blir godt kjent med hverandre.<sup>99</sup> Når man bor sammen 220-230 dager i året på meget begrenset plass, med høy arbeidsbelastning borte fra sin normale sivile omgangskrets er man også nødt til å ha et sosialt nettverk om bord,

*”[...] for å ha noen sikkerhetsventiler”(S3).*

Det blir rett og slett en nødvendighet å lære seg å kjenne sine medarbeideres reaksjonsmønster og få opparbeidet gode tillitsforhold. Men de sosiale relasjonene er ikke kun viktige for at man skal ha det koselig om bord og kunne overleve i yrket over tid, det er også viktig for at fartøyet skal kunne fungere i operativ sammenheng:

*”En ting er det hierarkiet som er bygget opp, så den dagen jeg sier at sånn skal det være, så blir det sånn, det er jo ikke det det går på. Likevel så tror jeg det er nødt til å være, er vi nødt til å ta høyde for at det er faktisk 126 andre fornuftige mennesker om bord på denne skuta her, og alle skal vi fungere. Da er det litt viktig at vi kan både diskutere og kanskje av og til kjeft litt og om nødvendig. Derfor så er det viktig at man kjenner hverandre, eller så blir det der lett feil, at det skjærer seg totalt den måten å gjøre det på.”(S4).*

Nestkommanderende gir en beskrivelse mye lik sjefens, men legger til at selv om det alltid er et veldig hektisk program når man er i sjøen og man er presset på tid, så er seilingsperiodene likevel mer strukturerte enn de periodene man ligger til kai, og for eksempel skal drive vedlikehold. Grunnen, sier NK, er at man forholder seg til et eget program og er lite influert av andre enheter. Uttalelsen kan kanskje virke noe underlig gitt at det faktisk er ”andre enheter” som vil utgjøre det miljøet fregatten må forholde seg til når den utfører sine

---

<sup>99</sup> Jeg var inne på viktigheten av å kjenne hverandre i forbindelse med Lord Nelson i kapittel 1. Nelson skal selv ha skrevet at han hadde gleden av å kommandere ”a Band of Brothers” (Potter og Nimitz 1960:132). Jeg skal komme tilbake til dette mer konkret i forbindelse med drøftingen av sjefens ånd i kapittel 5 og 7.

operative gjøremål, som for eksempel identifisere ukjente fartøyer eller kanskje til og med bekjempe fiendtlige enheter. En mulig tolkning er at sistnevnte enheter ikke blander seg inn i måten fartøyet er organisert internt, og at den operative organisasjonen kanskje er bedre egnet og samkjørt til å ta seg av komplekse situasjoner, enn linjeorganisasjonen som i større grad vil være i kraft under landligge.<sup>100</sup>

Flere av respondentene gir en beskrivelse av livet om bord som i stor grad tilsvarer det sjefen og NK har påpekt. I tillegg påpekes forhold som; mye mental aktivitet og lite fysisk aktivitet, lite søvn, mange stressende situasjoner, mye papirarbeid og nøye oppbygging av arbeidsoppgaver og organisasjon. Men det finnes også noe divergerende oppfatninger. På spørsmål om hvordan det er å være befal på Osloklasse fregatt kommer følgende svar:

*”Det er å være grønnsak i en gedigen lapskaus. Enkelt og greit, den består av ørten forskjellige grønnsaker, og hovedingrediensen er sjefen. Det er den mest komplekse arbeidssituasjonen jeg noen sinne har hatt. Der er, jeg har fem forskjellige oppgaver om bord. Jeg har fem forskjellige ledere å forholde meg til, som igjen har en felles leder. Det er fem forskjellige som har en mening om hvordan jeg bør gjøre den enkelte detaljmessige jobben jeg gjør, og man har ikke mulighet til å bli spesialist på ett fagfelt i det hele tatt, det forventes at man skal kunne mye.”(S5).*

Nå er ikke jeg i dette avsnittet primært ute etter å avdekke årsaker til hvorfor respondentene svarer forskjellig eller likt på forholdsvis generelle spørsmål om hvordan det er å være om bord. Men når det spriker mellom utsagn som at det er nøye oppbygget og strukturert og at man befinner seg i en lapskaus kan det være på sin plass med noen tanker rundt mulige årsaker, om ikke annet for å underbygge validiteten til dataene.

Den første mulige årsaken som må nevnes er intervjusituasjonen og spørsmålsstillingen. Respondenten ble intervjuet mens fartøyet lå til kai og spørsmålet var veldig generelt formulert. Dersom respondenten ba om en presisering ble de bedt om primært å forholde seg til fartøyets primære gjøremål i sjøen. En kan derfor tenke seg at respondenten var noe fjernt fra den situasjonen de skulle beskrive. Andre forhold som kan påvirke oppfattelsen av det å være om bord kan være stilling, tid i stilling, erfaring fra fregatt, erfaring fra militæret mer generelt, alder, utdanning og så videre. Siden målet her er å få fram en mest mulig helhetlig beskrivelse av livet om bord, har riktigheten av svarene blitt vurdert på bakgrunn av helheten i intervjuet, slik at en respondent vil ikke ha forrang fremfor andre

---

<sup>100</sup> Det er også et av argumentene for å operere med flere forskjellige organisasjoner om bord (Sjøforsvaret 1999:501).

respondenter i forhold til riktigheten av beskrivelsen av livet om bord. For eksempel fanger nok sistsiterte respondent opp noe av den *totale* kompleksiteten om bord, blant annet som følge av at man opererer med flere forskjellige formelle organisasjonsstrukturer. For senere i intervjuet, da vi snakket mer konkret om en situasjon/arbeidsoppgave og det å forholde seg til en bestemt av de forskjellige lederne benytter han seg av maskinmetaforer:

*"[...] man blir rett og slett en brikke i en eneste stor maskin" (S6).*

Maskiner er vel ikke akkurat kjent for å være kjennetegnet av veldig fleksible strukturer (Jacobsen 1991:48).

Men la oss ikke gi helt slipp på "lapskausen" for den gir egentlig et interessant varsel om at her er det forhold å undersøke som ikke nødvendigvis kan leses rett ut av organisasjonskart. Under mitt opphold om bord "kom jeg opp i" situasjoner det egentlig ikke var mulig å forutsi, eller forvente. En utfordring når man skal observere er at man ikke kan få med seg alle situasjoner og at man derfor må gjøre et utvalg av hvilke aktiviteter man antar kan være av interesse for det man skal undersøke.

Jeg antok at vaktavløsning i operasjonsrom var en programmert aktivitet der man kunne forvente å få med seg viktige avgjørelser.<sup>101</sup> Jeg var tilstede på 53 vaktavløsninger, av totalt 56. Vaktavløsningen viste seg å være et forum der avtroppende vakt sjef formidlet faktainformasjon til påtroppende vakt skvarter: hva som har skjedd de siste timene, hva skal skje de kommende timene, hvilke enheter er rundt oss og så videre. Brifen hadde et fast oppsett og ble avsluttet med å undersøke om noen hadde spørsmål, før ordren om "avløs på post!", ble gitt. Kun 6 ganger oppdaget jeg avvik det faste mønsteret. En av gangene hadde det vært så hektisk aktivitet rett før vaktavløsning at man ikke hadde rukket å forberede brifen, og en annen gang ble det opplyst at sjefen hadde utarbeidet en ny stående ordre for operasjonsrom i forbindelse med at man skulle til et nytt patruljeområde.<sup>102</sup>

Men det var egentlig mer tilfeldig når jeg kom opp i situasjoner der "viktige" forhold ble diskutert. Følgende anmerkninger fra notatboken (s22, 49) illustrerer:

---

<sup>101</sup>Hammersley og Atkinson (1996:77) skriver at for eksempel vakt skifte kan "[...] være en viktig del av arbeidsorganiseringen, med informasjonsutveksling osv. Slike viktige tidsperioder bør derfor gis ekstra oppmerksomhet."

<sup>102</sup>Noe overraskende var ikke sjefen selv til stede på noen av de 53 brifene jeg var på. Jeg spurte sjefen hvorfor han ikke var på vaktavløsningene, noe han forklarte med at han ville det skulle være litt ekstraordinært når sjefen var i operasjonsrom på vaktavløsnings. Men sjefen var ofte innom operasjonsrom rett etter vaktavløsning for å samtale med vakt sjef i operasjonsrom.



*”Kom tilfeldigvis over Sjef, operasjonsoffiser og operasjonsoffiser 2, på dekk. I en avslappet og uformell tone diskuterte de tiltak og endringer/holdninger i forbindelse med at man skulle flytte seg til et nytt patruljeområde[...]*”

*”Sitter i forre messe, snakker om løst og fast, gamle og nye historier. Innimellom tar man opp mer alvorlige saker. ”Plutselig” kan noen si: ”Du sjefen, xxx”, sjefen kvitterer, og så snakker man videre om mindre alvorlige tema.”.*

Noe som også indikerer at fartøyet drives på døgnbasis og at man egentlig aldri har fri. Dette kan også tyde på at mange viktige avgjørelser ble fattet uten at jeg oppdaget det, og at uformelle sider ved organisasjonen kan være vel så viktige som formelle.

### **4.3 Oppsummering – kapittel 4**

Jeg håper nå at leseren sitter igjen med en oversikt over de mest relevante formelle organisasjonsformer på Knm Fregatt og at jeg har fått til å gi et generelt, men godt, inntrykk av livet om bord arter seg, der samspillet mellom det formelle og det uformelle har kommet fram. Jeg skal i de kommende kapitler gjennomføre en mer detaljert analyse av hvordan ledelse om bord arter seg, men det vil være viktig å ha med seg skjelettet presentert i dette kapitlet for å ha et utgangspunkt å relatere den kommende drøftingen til.

## KAPITTEL 5: LEDELSE OM BORD

Spenningen mellom sentral styring og kontroll på den ene siden, og behovet for lokal autonomi og initiativ på den andre, kan oppfattes som et nærmest uløselig problem for en organisasjon og det kan forventes at denne utfordringen er større for en militær organisasjon grunnet krigens kaotiske karakter (Offerdal og Jacobsen 1993:221). Henry Mintzberg (1979) fanget problematikken opp ved å fokusere på spenningen mellom arbeidsdeling og koordinering. I relasjon til marinen, hevder Eliot A. Cohen og John Gooch (1990:85-86) at marineoffiserer har opprettholdt en tro på systematisk desentralisering og den lokale sjef sin autonomi, men skriver at dette ikke fanger opp den hele og fulle sannhet:

”[...] the navy simply centralises *differently* than do land or airforces; that is, at the level of the ship, a far-more-centrally-controlled military unit in combat than a battalion or even a fighter squadron.”.

Som beskrevet tidligere i kapittel 3, oppfatter jeg oppdragsbasert ledelse å være det norske forsvarets oppskrift på hvordan blant annet dilemmaet mellom sentralisering og desentralisering skal møtes. Påstanden til Cohen og Gooch over er spesielt interessant siden de teorier oppdragsbasert ledelse bygger på hovedsakelig har sitt utspring fra militære tenkere med henholdsvis hær og luftforsvarsbakgrunn.<sup>103</sup> Når jeg nå skal gi en beskrivelse av hvordan ledelse utøves på Knm Fregatt tar jeg det ikke for gitt at det ledes etter de prinsipper som er nedfelt i FFOD, men FFOD har vært med på å styre hva jeg har sett etter i empirien.

Simon (1997:307) viser i et eksempel til soldaten som marsjerer i en parade, alt bestemmes av klare driller og entydige ordre, aktøren selv har minimal innflytelse på sine handlinger. Men i en reell situasjon kan man vanskelig forvente at den foresatte vil ha overskudd til å direkte kontroll over alle aspekter ved organisasjonen, og behovet for desentralisering oppstår. I figur 1.2 hevdet jeg at desentralisering kan oppfattes som i hvilken grad man i tillegg til *hva* man skal gjøre også blir påvirket i forhold til *hvordan* oppgaven skal utføres. Jeg skal i første del av dette kapittelet beskrive hvordan ledelse arter seg på organisatorisk nivå om bord på Osloklasser fregatt. Først vil jeg ta for meg den grunnleggende faktoren *hierarkisk autoritet*. Spenningen mellom *hva* og *hvordan* finnes slik jeg ser det også i

---

<sup>103</sup> De tre viktigste personene det er snakk om i denne sammenheng er Helmuth Moltke, John Boyd og Carl von Clausewitz (FFOD 2000a, Smith 1989). Boyd var jagerflypilot og de to andre hadde hærbakgrunn. Når det er sagt, er det interessant å merke seg innledningen til den britiske maritime doktrinen der framstillingen av Lord Nelsons ledelsesfilosofi må sies å være veldig likt prinsippene for oppdragsbasert ledelse (Naval Staff Directorate 1999).

forholdet mellom *lydighet og lojalitet*, som vil være et påfølgende avsnitt.<sup>104</sup> Simon (1997:9) påpeker også at beslutninger på et høyere hierarkisk nivå må formidles til de undergitte for at de skal kunne påvirke handlinger, jeg skal fange opp denne dimensjonen under overskriften *ordre*. Så sammenfatter jeg diskusjonen i en drøfting om ledelse om bord kan kalles oppdragsbasert.

FFOD legger stor vekt på sjefens betydning og rolle. Jeg vier derfor et avsnitt til sjefen. Med et eget avsnitt om sjefen har jeg også til hensikt å få til en myk overgang mellom aktører og strukturer. Slik jeg har lagt opp denne oppgaven vil både det formelle og uformelle vies oppmerksomhet. Siden jeg har to fartøyer med i undersøkelsen vil det være mulig å si noe om forskjeller og likheter mellom fartøyene, og hvorvidt dette kan tilskrives sjefen. FFOD legger også vekt på handlingskompetanse. Jeg skal komme inn på dette i avsnitt 5.3 der individet i organisasjonen skal komme tydeligere fram. Har lederen et rom å handle i der vedkommendes kompetanse kan utnyttes?

Uten å røpe for mye på et tidlig tidspunkt, vil jeg i de kommende avsnitt variere noe i hvordan jeg bruker og sammenlikner data fra de to fregattene. I avsnitt 5.1 vil jeg følge det metodiske opplegget ved først å gi en grundig drøfting av fregatt A, for så å sammenlikne funn fra fregatt A med funn jeg har gjort på fregatt B. I de påfølgende avsnittene vil jeg behandle funnene mer parallelt. Med det mener jeg at jeg tar høyde for at respondentene kommer fra forskjellige fartøyer, men jeg vil drøfte funnene sammen. Eventuelle forskjeller mellom fartøyene vil bli kommentert fortløpende. Siden dette er et forholdsvis langt kapittel vil jeg gjøre noen oppsummeringer underveis, for å etablere en ”avfarende posisjon” slik at man kan få en mest mulig trygg videre ”seilas”.

## **5.1 Ledelse på Knm Fregatt**

Det å bruke Groth (1999a) sitt begrepsapparat innebærer en tro på at organisering har betydning, noe som innebærer at man må finne organisatoriske (les strukturelle) elementer i aktørens beskrivelser av sine handlingsbetingelser, men man må også være på utkikk etter funn som tyder at aktørene er i stand til å påvirke sine omgivelser<sup>105</sup>. Organisasjoner handler ikke, det er det aktørene i organisasjonene som gjør, men samtidig er det vanskelig å unngå å legge merke til organisasjonenes systemkarakter:

---

<sup>104</sup> Se også Jansen og Offerdal (1987).

<sup>105</sup> Groth tar utgangspunkt i at organisasjoner er åpne system (Groth 1999a:31). Selv om jeg hovedsakelig skal forhold meg til den interne organisasjonen finner jeg det riktig å legge et åpent perspektiv til grunn. Spesielt med tanke på at jeg senere skal analysere informasjonsstrømmen om bord, ville det vært kunstig ikke å ta hensyn til interaksjon med omgivelsene. Knm Fregatt er i tillegg en organisasjon i en større militærorganisasjon.

”[...] if we only study isolated individuals, we cannot understand cooperation. By focusing solely on isolated, single acts carried out by the members of an organization, we cannot comprehend its structure and dynamics—and, just as important, neither can we understand the isolated acts, since their meaning is largely derived from their organizational (systemic) context—from the frames within which they are conceived.” (Groth 1999a:30).

Jeg skal gjøre en tilnærming til dette nesten paradoksale forholdet gjennom en framstilling av hvordan ledelse utøves på Knm Fregatt. Først skal jeg gi en beskrivelse av det mer generelle systemet om bord, før jeg kommer mer inn på hvordan hver enkelt av respondentene opplever sitt handlingsrom, med vekt på hva kan oppfattes som å være muliggjørende og eventuelt begrensende.

Eksternt kan Knm Fregatt inngå i hovedsakelig tre typer forband. Fartøyet kan inngå i en større internasjonal styrke for eksempel SNFL. Fartøyet vil da være undergitt en egen styrkesjef, og man vil ofte operere med egne sjefer for de forskjellige krigføringstyper, eksempelvis ASWC (Anti Submarine Warfare Commander). I en slik sammenheng, der Knm Fregatt deltar i en større NATO-styrke, vil det være liten sannsynlighet for at noen av disse sjefene vil befinne seg om bord på fartøyet. Det vil i tilfelle være en kort periode for å ”besøke” fartøyet.<sup>106</sup> Den andre typen forband vil være av et mindre format for eksempel en ren nasjonal styrke. I en slik sammenheng kan det tenke seg at sjefen på Knm Fregatt også vil opptre som styrkesjef, og han vil da ha andre fartøysjefer undergitt sin kommando i tillegg til eget fartøys besetning. Tilslutt vil man kunne se for seg at fartøyet opererer alene på havet direkte underlagt for eksempel et nasjonalt hovedkvarter. Et eksempel på en slik situasjon kan være da K/V Nordkapp avfyrte et skudd foran baugen på en islandsk tråler 20. juli 1993.<sup>107</sup>

Under intervjuene har jeg forsøkt å påvirke respondentene til å holde fokus på det som skjer internt på fartøyet, men det vil være rimelig å anta at de forhold respondentene påpeker vil kunne være påvirket av hvilken type forband fartøyet inngår i.

---

<sup>106</sup> De nye norske fregattene som blir produsert mens dette skrives, Fridtjof Nansen klassen, planlegges for å kunne fungere som et flaggskip med en styrkesjef for en større styrke embarkert. ”[...]The new frigates are designed with special provisions for embarking staff, which will enable the frigates to function as flagships.” (Sjef Overflateflotiljen, under utarbeidelse).

<sup>107</sup> Nordkapp er riktignok et kystvaktfartøy, men man skal ikke utelukke at en fregatt kunne opptrådt i samme rolle. Under operasjon Active Endeavour kan man tenke seg at en slik type handling være aktuell. Fartøyene er riktignok undergitt NATO under operasjonen, men scenariet vil kanskje være likt.

### 5.1.1 Hierarki

Makt og hvem som *egentlig* sitter med makten i organisasjoner er et stadig berørt tema i organisasjonsteorien. Hierarki, spesialisering, koordinering, formelle og uformelle kanaler er kjente uttrykk (Perrow 1986). Innenfor andre teoretiske retninger blir ikke makt problematisert noe særlig over hodet.<sup>108</sup> Fra et mer militærspesifikt perspektiv kjenner vi dette kanskje først og fremst igjen fra diskusjonen rundt military cohesion (Winslow 2000), eller for å bruke et av Jacobsens (1996:20) skiller: mellom indre og ytre disiplin. Ytre disiplin vil si at ledelse dreier seg om autoritet og lydighet. Med indre disiplin ser Jacobsen for seg en frivillig oppslutning om organisasjonen.

Om bord på Knm Fregatt står det formelle hierarkiet sterkt. Flere av respondentene beskriver systemet nettopp som hierarkisk, med sjefen på toppen som bestemmer. Under ham er det NK, avdelingsledere og detaljoffiserer, og detaljene har igjen befal fordelt til forskjellige oppgaver. Så hvem som sitter med makten virker klart. Når den operative organisasjonen har trådd i kraft opererer man, som beskrevet i kapittel 4, med litt andre stillingsbetegnelser. De viktigste forskjellene er at man har vaktssjefer som styrer de forskjellige vaktskvarterene, og at man ofte blander personell fra de forskjellige avdelingene i systemer underlagt systemsjefer (Gjelsten 1978, Sjøforsvaret 1999). Også her står det formelle hierarkiet sterkt. Sjefen er sjef og vaktssjefene styrer på sjefens vegne, som det heter i skipssjefens ordrebok<sup>109</sup>:

”Vaktssjefen er Skipssjefens stedfortreder og er personlig ansvarlig på hans vegne. Han skal følgelig handle i henhold til gjeldende regelverk og i hans ånd (hva han tror undertegnede ville/ønsker ha gjort, ikke det han selv ønsker) der regelverket er utilstrekkelig.” (Sjefens ordre nr 3, Knm Fregatt).

I kapittel 4 ga jeg en beskrivelse av en forholdsvis kompleks organisasjon der man har flere hierarkier i funksjon. Skaper dette utfordringer? Enkelte av respondentene påpeker at det kan være en utfordring når man blander sammen befal fra forskjellige avdelinger til en antatt

---

<sup>108</sup> Et illustrerende eksempel på en slik problematikk er debatten som har gått i Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift mellom Johs Hjellebrette og Oddgeir Osland (2000, 2001) på den ene siden og Erik Oddvar Eriksen (2000, 2001) på den andre. Hjellebrette og Osland (2000:470) kritiserer for eksempel Eriksen for å underkommunisere og parantesette institusjonaliserte autoritetsrelasjoner.

<sup>109</sup> Sjefens ordrebok, eller skipssjefens ordrebok er en stående ordre sjefen utarbeider for hvordan han ønsker tjenesten om bord skal utføres. Sjefsordrene illustrerer en form for strukturering. Det er sjelden ny sjef utarbeider en helt ny ordrebok, men velger gjerne å tilpasse den som eksisterer fra forrige sjef. På den måten oppnår man både kontinuitet og tilpasning. Sjefer endrer også på sin egen ordrebok ved behov. For eksempel opplyste sjefen om bord på Knm Fregatt på et møte for samtlige befal at han kom til å endre en av de stående ordrene som følge av en endret situasjon om bord.

bedre funksjonell enhet i den operative organisasjonen. I en slik situasjon kan enkelte befal få befal med høyere grad enn en selv som undergitt, noe som kan skape litt friksjon:

*” Ja, det spørs helt på hvor keen og hvor, rett og slett hvor keen denne personen er. Om man sånn sett aksepterer for eksempel i de situasjoner hvor man egentlig må sette på plass en operatør for å si det slik, så kan det bli problematisk hvis den personen har høyere grad enn en selv. Stort sett så går jo det greit, men man ønsker i utgangspunktet ikke å gjøre det og det er vel sånn jeg ser det problemet med hele organisasjonen vi har, at vi ikke har et underoffiserskorps.”(S7).*

En annen påpeker et relatert problem når man i den operative organisasjonen får undergitt personell man i linjeorganisasjonen ikke har noe myndighet over. Det blir en lederskapsutfordring å operere med flere forskjellige ledere:

*”Og han har teknisk sett, personellansvaret, mens jeg som er sjefen over hele detaljen, det er veldig vanskelig å, det er ikke klart for ham, eller for meg, eller for de menige, hvem som er sjefen over detaljen. Så det er en ting som jeg reagerer veldig mye på her, at på detaljnivå er det ikke en veldig klar kommandolinje, så det gjør ting veldig vanskelig av og til.[...] du kan ikke ha det sånn at en mann er sjef når vi ligger til kai og en mann er sjef når vi ligger ute sant, det er veldig, det er litt vanskelig lederskapsmessig.”(S8).*

Utsagnet over kan tyde på at en av hensiktene med VUTO 501, å skape klare kommandolinjer, ikke er helt oppfylt. Sett under ett virker dette som forhold man klarer å leve med. Det er ikke snakk om at autoritetsrelasjonene til stadighet blir testet ut, men måten man har organisert seg på, fører til at det enkelte ganger kan bli litt gnisninger når organisasjonsgrenser trækkes over og nye foresatt-undergitt relasjoner etableres. Et annet interessant poeng er at i formelle organisasjoner så forventer man at det er stilling og posisjon som skaper maktforholdene. Det første sitatet bringer også fram personlige egenskaper som et forhold av betydning.

Jeg skal under komme inn på et begrep som er nært knyttet til det formelle militære hierarkiet, men som også åpner for mer personlige og uformelle sider ved hierarkiet: lydighet.

### **5.1.2 Lydighet – lojalitet**

I forrige avsnitt hevdet jeg at det formelle hierarkiet hadde en sterk posisjon om bord. Men dette betyr også at befalet mer eller mindre bevisst/frivillig har valgt å slutte opp om

organisasjonen og dens måte å fungere på. Jacobsen (1996) har benyttet begreper som indre og ytre disiplin, et annet mye brukt begrepspar er disiplinering og sosialisering (Lægreid og Olsen 1978). Uansett hva man kaller det, det vi snakker om er oppslutning, som selvfølgelig kan være mer eller mindre frivillig og/eller bevisst.<sup>110</sup>

Militær lydighet er et begrep som jeg tror mange har et noe ambivalent forhold til. Skrekkeksempelet her i Europa er (fortsatt?) de tyske spesialtroppene (SS, Gestapo) under andre verdenskrig, men også første verdenskrig byr på nesten perverse eksempler.<sup>111</sup> Et apparat som gjennomførte til dels umenneskelige handlinger med maskinmessig effektivitet. På den andre siden, forbinder mange det med noe positivt å nærmest imponerende når personer viser disiplin og lydighet, evne til å underkaste seg "saken". I den senere tid er det først og fremst ulykken i Vassdalen i 1986, som her i Norge utløste en diskusjon om militærlydighet (NOU 1991:19, Jacobsen 1996, Hidle 1998).<sup>112</sup>

Diskusjonen som ble utløst etter ulykken synes i dag å være løftet opp på et nytt nivå med FFOD og oppdragsbasert ledelse. Oppdragsbasert ledelse legger vekt på kommando, og toner på mange måter ned kontroll elementet i militær ledelse. Noe som medfører at man i større grad må kunne stole på sine undergitte. Det kan derfor være interessant å undersøke hvordan befalet om bord forholder seg til lydighet også i lys av FFOD, og ikke bare i forbindelse til en drøfting av hierarkiet som sådan.<sup>113</sup>

Som jeg har vært inne på er det noe spesielt med militær lydighet og plikt, siden det i ytterste konsekvens også forventes av militært personell at de er villige til å ofre eget liv, og

---

<sup>110</sup> For respondentene i denne oppgavens del forventer jeg egentlig å finne en frivillig oppslutning siden de har valgt dette yrket, faktisk har de måttet konkurrere seg inn på utdanninger for å kunne bli befal. Men oppslutningen må nødvendigvis ikke være lik i alle forhold tilknyttet det å være befal. For eksempel er man underlagt et beordringssystem, og det er ikke sikkert at alle beordringer man får er like populære. For vernepliktiges del vil dette som det ligger i saken natur forholde seg annerledes.

<sup>111</sup> Ved to av de mest omtalte krigsskueplassene under første verdenskrig, Verdun og Somme, skal det ha falt nesten 2 millioner soldater! (Verdun drøye 700 000 soldater og ved Somme over 1,2 millioner) (Smedberg 2001:95,98). Giddens (2002:79) skriver at mer enn 100 millioner mennesker har blitt drept som følge av krigshandlinger i det 20. århundre.

<sup>112</sup> Den ferskeste debatten når det gjelder lydighet knyttet til militæret, rett nok på et høyere organisatorisk nivå, er hvorvidt Norge fortsatt skal delta i krigen i Afghanistan. (Se for eksempel lederen i Bergens Tidende 25.09.02, under overskriften "Norge i krig", og Børresen (2002).). Men man begynner også å se konturene av en generell debatt knyttet til Forsvarets deltakelse i internasjonale operasjoner, se Dagbladet 27.10.02, "En løs kanon".

<sup>113</sup> Det kan i denne sammenheng bli interessant å se hvordan "klasebombsaken" (Aftenposten 01.11.02) utvikler seg, både med tanke på forholdet mellom minister og forsvarssjef, men også internt i Forsvaret. Hensikten med oppdragsbasert ledelse er å la de undergitte utvise eget initiativ innenfor gitte rammer, noe jeg vil anta forutsetter tillit. I "klasebombsaken" kritiseres forsvarsministeren for manglende kontroll (Dagbladet 03.11.02). Dersom klare rammer er gitt, skal ikke manglende kontroll være problematisk slik jeg tolker oppdragsbasert ledelse. Det er den undergitte som i så fall har misbrukt den tillit han har fått. Man kan kanskje spørre seg om forsvarsministerens intensjon er klart formidlet og forstått blant de undergitte i Forsvaret? Uten at jeg med dette skal tillegge noen av "partene" skyld, til det kjenner jeg saken for dårlig. Men jeg vil anta at hvilke reaksjoner som treffes, spesielt internt, vil ha stor signaleffekt i forhold til hvordan man kan forvente at oppdragsbasert ledelse vil fungere i praksis.

selv å lede personell i oppdrag som kan koste de undergittes liv. Følgende formulering i Sjøforsvarets tjenestereglement fanger opp dette ekstreme lydighetskravet:

”Militært personell plikter å vise Kongeriket Norges konstitusjon og H M Kongen lydighet og troskap. De skal våge sitt liv og blod i rikets tjeneste, når og hvor det befales av H M Kongen eller på hans vegne av vedkommende foresatte.” (Forsvarets overkommando 1989:Del A§501).

Sitatet ovenfor inngår som en del av det som omtales som ”lydighetsparagrafen” og skal leses opp for besetningen når ny sjef har heist sin kommando, eller når en stor del av en besetning er skiftet ut. Rutinen kalles innskjerping av lydighetsplikten. Prosedyren avsluttes med at hele besetningen gjentar etter sjefen:

”Gud bevare Kongen og Fedrelandet!” (Forsvarets overkommando 1989:Del C§305).

Det som rammes inn av disse to sitatene er forhold som, slik jeg ser det, faller inn under en mer generell institusjonell overbygning. Det rører ved noen grunnleggende verdier som Forsvaret bygger på.<sup>114</sup>

Da jeg kom om bord på Knm Fregatt fikk jeg lov til å være med på en oppstilling der nettopp lydighetsparagrafen ble lest opp. Alt foregikk i henhold til boken. Vi sto oppstilt på kaien delt inn etter avdelinger. Hver avdelingsleder sto foran sin avdeling og avleverte den til nestkommanderende. Deretter kom sjefen, og nestkommanderende avleverte besetningen til ham. Lydighetsparagrafen ble så lest opp og besetningen gjentok etter sjefen:

*”Gud bevare Kongen og Fedrelandet!”.*

Det hele hadde et seriøst preg over seg. Mye av grunnen kan nok være at fartøyet en time senere skulle seile ut for å delta i operasjon Active Endeavour og gi sitt bidrag i ”krigen mot terror”. Etter dette holdt Sjefen for kysteskadren, en flaggkommandør, tale for besetningen der han understreket viktigheten av Knm Fregatts deltakelse i terrorkrigen. Pårørende til besetningsmedlemmene kunne overvære seansen, og fikk etter oppstillingen anledning til å ta farvel med sine kjære. Knm Fregatt skulle tross alt være borte i nesten et halvt år.

Forsvarets fellesoperative doktriner legger opp til en desentralisert ledelsesform, der den som ser en mulighet forventes å være i stand til å utnytte den, innenfor gitte rammer.

---

<sup>114</sup> Dersom Giddens (2002) har rett i sin tese om at nasjonalstatens autonomi som følge av globaliseringen er i ferd med å smuldre bort, samtidig som staten som institusjon kanskje er i ferd med å miste noe av sin legitimitet, vil en slik lydighetsparagraf kanskje virke noe satt under globaliseringens press.



Dette innebærer at foresatte sjefer må kunne akseptere at undergitte ikke følger konkrete ordre i konkrete situasjoner. Jeg har tidligere påpekt at det kan være noe vanskelig å forstå på hvilket organisatorisk nivå ledelsesformen skal dekke, men uansett, desentralisert ledelse innebærer ikke at lydighetsprinsippet fjernes. Poenget er at man skal være lydig i forhold til en felles forstått målsetning, heller enn at lydigheten knyttes til å utføre konkrete ordre. (Forsvarets overkommando 2000a:53-54). Min tilnærming i dette avsnittet vil dreie seg om hvordan befalet om bord ser på lydighet.

Skillet mellom å være lydig mot en konkret ordre og det å være lydig i forhold en felles forstått målsetning kan kanskje oppfattes som at det skaper en utfordring til autoritetsrelasjonene. Skal man gjøre som sin foresatte sier eller skal man gjøre det man selv finner riktig for på best mulig måte oppnå hensikten? Hver og en har jo på en måte plikt til å benytte seg av de ”windows of opportunity” som måtte dukke opp. Hvordan stiller befalet om bord seg til lydighet? Finnes det grader av lydighet? Oppfattes lojalitet og lydighet som det samme?

Grunnleggende lydighet blir oppfattet som viktig. Organisasjonen er stor og kompleks, og skal man kunne drifte en slik organisasjon, må man kunne forvente at undergitte gjør som de får beskjed om.<sup>115</sup> I tillegg til selve den organisatoriske kompleksiteten, jobber man under stadig tidspress og må ha evne til å reagere til tider svært hurtig på trusler i omgivelsene.<sup>116</sup> Man har også det nærmest paradoksale forholdet at selv om personen på stedet antas å oppfatte situasjonen best, er det personen over i hierarkiet som, i hvert fall er tenkt å ha, har den større oversikt og forståelse av hvorfor ordre må utføres:

*”Lydighet er viktig fordi at ordre skal utføres raskt og korrekt, fordi at den som får ordren kanskje ikke alltid har full forståelse for hvorfor ordren skal gjennomføres og er kanskje ikke alltid enig i at ordren skal utføres på den måten han får ordre om at den skal gjøres, da er lydighet viktig, men lydighet innenfor fornuftens grenser altså. [...]Det hender at det blir et problem, men som regel så vil den du gir ordre til, gi deg informasjon om at dette bør gjøres på en annen måte, og da kan du justere ordren din. Andre ganger så vil du ikke, så er du ikke villig til å diskutere det, og du ønsker at ordren skal bli utført umiddelbart. Så det er klart at det kan være litt problematisk noen ganger det der. For eksempel som vakt sjef bro, så er du ikke interessert i å*

---

<sup>115</sup> Sammenlikn tidligere fotnote om ”klasebombsaken”.

<sup>116</sup> Her spiller også ideen bak OODA-loop'en inn, at det er om å gjøre å ha en hurtigere handlingssløyfe enn motstanderen, men da snakker vi selvfølgelig om en annen type ”tidsfrist”. Jeg kommer tilbake til tidsfaktoren i avsnitt 5.3.1.

*diskutere med bestikket ditt hvorfor du, hvordan han skal utføre ting, for det skal han gjøre.”(S9).*

I løpet av intervjuene kom vi ved noen anledninger inn på hvorvidt det finnes grader av lydighet. Det synes som om lydighet er et begrep med mange sjatteringer. Hva som oppfattes som å være lydig vil variere fra person til person og det vil være rom for tolkning. Det vil også være situasjonsavhengig hvorvidt man skal være lydig i henhold til en norm basert på å gjøre nøyaktig som man får beskjed om, eller om man skal være lydig i henhold til hvordan man selv vil løse oppdraget. Eksempelvis er man i utgangspunktet lydig dersom man utfører en ordre man får beskjed om, men jobben kan selvfølgelig utføres mer eller mindre tilfredsstillende, noe som kan oppfattes som om man er mer eller mindre lydig. Et annet forhold er oppslutning om den ordren man får beskjed om å utføre:

*”Hvis jeg følger en ordre lydig fra sjefen, så sier jeg ikke det at sjefen er en dust for han har sagt at vi skal gjøre det. Hvis jeg er skikkelig lydig da, så prøver jeg å motivere dem så godt jeg kan og så følger jeg hans ordre uten å si at det egentlig kommer fra ham. Da er du skikkelig lydig mener jeg”(S10).<sup>117</sup>*

Jeg forsøkte så å få respondentene til å fortelle litt om hvorvidt lydighet var knyttet til stilling eller mer til den personen som til enhver tid satt i stillingen. Innenfor ideen om det idealtypiske byråkratiet vil det ene og alene være stilling man er lydig overfor. Hvilken person som betjener stillingen skal ikke spille noen rolle (Weber i Jacobsen 1996:21). I den andre enden av en tenkt skala kan man se for seg en tilstand liknende det Donna Winslow (2000) beskriver som dysfunksjonelle primærgrupper, der personlige relasjoner og gruppetilhørighet kan virke mot organisasjonens mer formelle autoritetsrelasjoner. Slik jeg ser det fanger Lotsberg (1995) opp dette med sine begreper om organisasjonslogikk og lederlogikk.<sup>118</sup>

Min tolkning av intervjumaterialet er at respondentene i stor grad er lydige til stilling, blant annet omtalt som en profesjonell form for lydighet. Det virker som om lydighetsprinsippet er en meget sterk norm om bord. En tolkning som underbygger tidligere påstand om at det formelle hierarkiet om bord står sterkt. Man har en jobb å gjøre, og i dette

---

<sup>117</sup> Vi ser i dette avsnittet antydninger til spenninger tilknyttet Parsons fotnote kommentert i kapittel 1, man er ikke enig i sjefens vurdering, men velger likevel å følge sjefens beslutning. Jeg kommer tilbake til Parsons under.

<sup>118</sup> Som kommentert i kapittel 3, kan Lotsbergs (1995) begrepsapparat både oppfattes å virke på et metateoretisk nivå og på et mer empirisk nivå. Jeg skrev i samme kapittel at jeg ville benytte Lotsbergs organisasjonslogikk og lederlogikk og den kompetansebaserte aktøren som empiriske kategoriseringer.

ligger det også et prinsipp om å følge ordre gitt av foresatt. Spesielt virker det som om man har en sterk lydighet knyttet til stillingen som sjef:

*”Hvis det stilles noen spørsmål ved sjefens autoritet så er det kritisk for systemet vårt altså. Da har vi et kjempeproblem. Så det er viktig for meg å være lojal overfor sjefen, og det er viktig for meg at alle andre også er lojale overfor sjefen, hvis noen ikke er det, så er det et stort problem.”(S11).*

Så dersom man skulle være på jakt etter dysfunksjonelle primærgrupper om bord, vil jeg anta at man må se på fartøyet som helhet, hvorvidt Knm Fregatt oppfører seg dysfunksjonelt i forhold til et større formelt oppdrag.

Betyr dette at det er organisasjonslogikken som råder om bord? Ja og nei. *Ja*, fordi det er den formelle stillingen som bestemmer en leders autoritet. Jeg vil ikke forvente at det er uproblematisk at en person forsøker seg på områder han ikke er gitt myndighet over. For sjefen blir dette muligens noe annerledes, men det skal jeg komme tilbake til i avsnitt 5.2. *Nei*, begrunner jeg med at lydigheten til posisjon også betyr at den personen som betjener stillingen synes å ha mulighet til å sette sin personlige karakter på måten ting gjøres på og de undergitte vil fortsatt lyde sin foresatte, så lenge han holder seg innenfor (viktige) lover og regler.<sup>119</sup>

Det synes å være et samspill mellom organisasjonslogikken og lederlogikken, det formelle og uformelle. Et befall illustrerer forholdet mellom stilling, person og lydighet slik:

*”Det er selyfølgelig noe som går hånd i hånd, altså en vakt sjef i operasjonsrom er en vakt sjef i operasjonsrom selv om kunnskapsnivået kunne vært høyere for eksempel. Slik at man må jo lyde den stillingen han sitter i, men det er klart det at spesielt i disse situasjonene hvor det er, hvor man har forskjellig holdning til en situasjon, så vil jo diskusjonen bli større, med en man ikke har så mye tillit til som med en man stoler 100% på.”(S12).*

Respondenten kommer her også inn på to andre forhold som virker inn på de hierarkiske relasjonene, tillit og kompetanse. Både tillit og kompetanse er viktige temaer i organisasjonsteorien (Jacobsen 1996). Jeg velger ikke å problematisere disse begrepene nærmere her, men legger en intuitiv forståelse til grunn for hva det betyr i forhold til de hierarkiske relasjoner om bord. Når det er sagt, så merker jeg likevel et visst behov for kort å

---

<sup>119</sup> Jeg vil anta at befalet oppfatter forskjellige lover og regler som mer eller mindre viktig. Krigens folkerett vil være eksempel på en viktig lov.

komme inn på det som betegnes som verdens kanskje mest berømte fotnote, i hvert fall blant organisasjonsteoretikere.

Talcott Parsons har i en fotnote hevdet at Weber blandet sammen to typer autoritet, den basert på fagkunnskap (technical competence) og autoriteten som ligger i at man har en formell posisjon i hierarkiet (Perrow 1986:42). Jacobsen (1996:258-266) har problematisert denne fotnoten i forhold til militærorganisasjonen, og hevder at militærorganisasjonen neppe utgjør kun en profesjon, noe som hadde ført til at den lettere ville passet inn i et Webersk skjema der det er sammenfall mellom plass i hierarkiet og kompetanse. I følge Jacobsen har befal det samme yrket, men det finnes en rekke spesialiseringer og at det derfor ikke er realistisk å forvente et sammenfall mellom hierarki og kompetanse. Om bord har jeg ikke oppfattet at det er store spenninger knyttet til slikt manglende sammenfall, men som jeg har vært inne på, kan det nok finnes enkeltsituasjoner der det kan oppstå små gnisninger uten at det ser ut til å prege organisasjonen.<sup>120</sup>

Jeg har så langt konsentrert meg om hva befalet mener om lydighet. Et begrep som ofte blir benyttet nærmest som synonymt med lydighet er lojalitet. I et sitat over påpeker respondenten at det er viktig å være lojal i forhold til sjefen. Et relevant spørsmål når man skal tolke slike uttrykk blir da eventuelt å skille mellom lydighet og lojalitet.<sup>121</sup> Sjefen legger vekt på at det er en forskjell mellom disse begrepene og at han rett og slett ikke liker begrepet lydighet:

*”For min egen del, så vil jeg si det er noe mye mer positivt i lojalitet enn lydighet. Å være lojal det kan også være å gi tilbakemelding om at det ikke går, da er du lojal. Er du lydig så er du en øyentjener som bare sier ja vel til alt. Det er ikke positivt i det hele tatt.”(S13).*

Vi er her inne på et komplekst forhold der det er vanskelig å gi klare skiller i enten eller kategorier. Det virker også her som om situasjonen i stor grad legger føringer på om befalet kun er lydige eller om de også er lojale, underforstått at lojalitet da innebærer at man er i stand til å gjøre egne tolkninger og eventuelt kunne si i fra dersom ”personen på stedet” ikke er helt enig i hva som blir gitt av ordre ovenifra. Som påpekt tidligere er både grad av tillit og

---

<sup>120</sup> En forventning i denne sammenheng er at slike gnisninger vil avta etter hvert som organisasjonen blir samkjørt. En av respondentene (S14) sier for eksempel i et intervju at siden man lever så tett på hverandre vil man allerede etter et år være godt samkjørte. Knm Fregatt gjennomgår også rutinemessige oppøvningsperioder for å sikre at det operative nivået er på et tilfredsstillende nivå.

<sup>121</sup> En greit utgangspunkt for å finne ut hva som ligger i begreper i rent språklige sammenhenger er å slå opp i en ordbok, noe jeg da har gjort: ”Lojal; trofast overfor sitt parti, sin gruppe. Er til å stole på. En lojal offiser. Lydig; som (villig, uten protest) adlyder, retter seg etter, føyelig, underdanig. En lydig hund.” (Guttu 1998). Jeg synes det er interessant, med positiv betydning, at offiser benyttes som et eksempel på lojalitet, og ikke lydighet.

tid til rådighet viktige faktorer i forhold til om man tar en ordre opp til diskusjon eller ikke. Men som sagt, hierarkiet står sterkt og jeg vil hevde at det skal være en meget spesiell situasjon dersom man ikke gjør som man får beskjed om.

Jeg skal under forsøke å fange opp et noe mer konkret aspekt ved lydighets- og lojalitetsdimensjonen, og som kanskje utgjør en av de viktigste variablene i en militær organisasjon, tolkning av ordre.

### 5.1.3 Ordre

Forholdet mellom å følge en ordre til ordrens minste bokstav, og det å velge den veien man finner mest fornuftig for å bidra til å utfylle ordrens hensikt er en interessant innfallsvinkel for å belyse organisasjonens grad av sentralisering.<sup>122</sup> Slik jeg oppfatter det vil en oppfattelse om at ordre skal følges til punkt å prikke tyde på at organisasjonen er sentralisert, mens i fall man vektlegger at ordrens hensikt skal oppnås vil det åpne opp for desentralisering. En fortsettelse av argumentet vil være at desentralisering også forutsetter at foresatte stoler på undergitte, og lydighet og lojalitet vil være nært relaterte begreper (Jacobsen 1996). I Forsvaret generelt formidles oppgaver og gjøremål gjennom ordre. Lydighetsparagrafen fanger også opp denne dimensjonen:

”Krigsmenn skal nøye rette seg etter de lover, reglementer, direktiver og bestemmelser som gjelder for tjenesten og etter de alminnelige eller særskilte ordre de får. Ved hele sin holdning skal de arbeide for å få sine over og underordnede tillit og respekt.” (Forsvarets overkommando 1989:Del C§305).

Det er formuleringen ”skal *nøye* rette seg etter [egen kursiv]” som er særlig interessant i et oppdragsbasert ledelse perspektiv. Om det tyske ”Auftragstaktik”, som i sin ledelsesfilosofi er mye av det samme som oppdragsbasert ledelse, skriver Jacobsen (1996:348) at et viktig aspekt var at de undergitte skulle vurdere om en ordre var fornuftig, og ikke rette seg etter ordren dersom den ikke var fornuftig.<sup>123</sup> Hva skal man legge i betydningen av nøye? I et eget kapittel om lydighet og respekt heter det for eksempel (Forsvarets overkommando 1989:Del A§503):

---

<sup>122</sup> ”All work however closely controlled and supervised, involves some degree of discretion. Wherever work is delegated, the person who delegates loses some amount of control.” (Ham og Hill i Tuastad 1998:19).

<sup>123</sup> Nå virker det på meg som om denne formuleringen er satt noe på spissen, og må leses som at man kunne diskutere valg av metoder og virkemidler, men målet(oppdraget) lå nok fast.

”Krigsmenn skal i tjenesten ubetinget lystre enhver lovlig ordre fra foresatt myndighet” og ”De som mottar en ordre fra foresatt myndighet, er ansvarlig for at den blir nøyaktig utført enten de skal gjøre det selv eller sørge for at andre gjør det”.

Slik jeg oppfatter disse formuleringene legges det stor vekt på at ordre skal følges til punkt å prikke. Nå er dette formuleringer fra et Tjenestereglement, som er utformet en stund før FFOD, men det er grunn til å undersøke hvordan dette forholder seg om bord. Aktøren stilles her slik jeg ser det overfor to typer krav om tolkning og derigjennom egen vurdering. For det første må vedkommende vurdere hva som menes med at man skal nøye skal rette seg etter de pålegg og ordre som gis. Det neste er at svært få regler, prosedyrer og ordre passer enhver situasjon uten rom og behov for tolkning, noe som krever ”egeninnsats” fra aktøren (Grimen 1991).

Mitt umiddelbare inntrykk er at befalet om bord er meget reflekterte om den mulige problematikken rundt det å følge en ordre bokstavelig, underforstått at det i ordren beskrives hva som skal gjøres og hvordan det skal gjøres. Ordre skal følges, men – det følger stort sett et men etter en slik formulering:

*”Lydighet, ja det mener jeg er viktig. Det er mange ganger det ikke er rom for å sette seg ned for å diskutere ting. Tingene må gjøres og da er lydighet viktig, men samtidig er det ikke på noen som helst måte, vi er ikke ute etter, på noen som helst måte at folk skal være roboter, altså folk må være tenkende individ.”(S15).*

En gjenganger i intervjuene er at det er situasjonsavhengig om ordre skal følges bokstavelig eller ikke. På ordre om for eksempel å åpne ild forventes det at ordren følges til punkt og prikke så lenge den er innenfor gjeldende lover og regler. En side ved ordrefølgning er at ordre som gis ofte er iverksettinger av forskjellige innlærte prosedyrer. Det enkleste eksempelet er navigatøren som gir rormannen en rorordre. Her er det ikke rom for diskusjon.<sup>124</sup> Tilsvarende vil det ved unnvikelsesmanøvrer for å unngå torpedoer, eller missiler, være et sett manøvrer som iverksettes. Det er rett og slett ikke rom for at man da skal begynne å finne opp nye måter å gjøre ting på, teste ut ”nye veier til Roma”. Andre ganger kan det være situasjoner der man må gjøre det som er hensikten i ordren, eller der det kan være rom for en kort deliberasjon før endelig ordre gis:

---

<sup>124</sup> Det finnes (selvfølgelig) flere røverhistorier om rormenn, gjerne lokalkjente fiskere som er inne til førstegangstjeneste, som har hindret at fartøy har gått på grunn fordi de nektet å utføre rorordre.

*”Der vil det også ligge rom for tolkning og det er noe som vi stadig vekk opplever spesielt i norske farvann, under øvelser da vel og merke, hvor altså det myldrer jo av større og mindre fartøyer, slik at det oppstår stadig vekk situasjoner på identifiseringsiden, hvor vi har motstandere som MTB’er<sup>125</sup> og så videre. Det er ikke alltid like lett om natten å finne ut om det er en MTB eller et fiskefartøy eller hva det nå er, og da kan det selvfølgelig oppstå diskusjoner, men de blir jo, da holder vi det også på det nivået. Diskusjonen må eventuelt være veldig kort og den vil ikke gå lenger ned i organisasjonen enn til batterisjef og AU 1. For selvfølgelig, man har jo ansvaret for å si i fra dersom man har sterke indikasjoner på at dette fartøyet ikke er fiende for eksempel.”(S16).*

Totalt sett tolker jeg datamaterialet dit hen at offiserene på fregatt A i prinsippet gjør det de får ordre om. Noe som støtter opp om sjefens mulighet til å benytte organisasjonen som et instrument for å løse oppdraget. Det virker ikke som om en ordre hindrer aktørene å tenke selv, så dersom det tilsynelatende er noe som ikke stemmer vil man kunne forvente at offiserene gir uttrykk for det, men om hardt settes mot hardt vil nok den undergitte ”slå hæla sammen” og utføre den ordre han får beskjed om (dersom ordren ikke opplagt er lovstridig).

#### **5.1.4 Fregatt B**

Jeg har nå gått igjennom det jeg oppfattet som tre sentrale dimensjoner ved kommando og kontroll; hierarki, lydighet og ordre. Som jeg var inne på i metodekapittelet har jeg hatt en skrittvis utvidelse av antall caser. Spørsmålene som ble stilt befall på fregatt B, var en slags syntese av spørsmål fra guiden brukt på fregatt A og min tolkning av disse intervjuene. Beskrivelsen av fregattorganisasjonen har så langt i hovedsak basert seg på funn fra en av fregattene.

Respondentene om bord på fregatt B kom ikke med noen divergerende opplysninger rundt de tre dimensjonene jeg har diskutert så langt. Jeg har derfor valgt ikke å bruke mye plass på å illustrere likheter i datamaterialet og dermed gi to nærmest identiske beskrivelser. Selvfølgelig kommer enkelt respondenter med utsagn som ikke noen andre har kommet med, men hovedinntrykket jeg sitter igjen med, er at datamaterialet preges mer av like oppfatninger enn forskjellige.

---

<sup>125</sup> MTB, står for motortorpedobåt.

Det at beskrivelsene er nærmest identiske kan også gi god grunn til å anta at vi kan snakke om en fregattkultur.<sup>126</sup> Det var i hvert fall ikke noe som tyder på at nyanser i beskrivelsene skyldes hvilket fartøy man tilhører. En annen vurdering av dette er at jeg har grunn til å hevde at mine tolkninger er valide.<sup>127</sup>

### 5.1.5 Deloppsummering

I teorikapittelet skrev jeg at jeg hadde en ambisjon om å kunne plassere Knm Fregatt i forhold til konfigurasjonene til Mintzberg(1979,1999). Det skal jeg gjøre helt til slutt i dette kapittelet. Men jeg finner det her på sin plass å komme med en liten oppsummering. For det første har jeg funnet at dimensjonene, drøftet over, viser seg å bli beskrevet ganske likt på begge fartøyene. Som jeg antydte vil dette indikere at vi snakker om en kultur med større omfang enn de enkeltvise fregattene. Likheten åpner også opp for at jeg kan forholde meg til fregattene samlet som Knm Fregatt, når de plasseres i forhold til konfigurasjonene.

I drøftingen så langt ser vi konturene av en organisasjon der atferden er formalisert og det formelle hierarkiet står sterkt. For å bruke Mintzbergs (1979) ord vil jeg hevde at den formelle autoriteten flyter regulert fra topp til bunn i hierarkiet. Der den på toppen bestemmer mest og så avgrenses diskresjonen gradvis etter hvert som man beveger seg nedover i hierarkiet. En av respondentene beskriver dette godt:

*”Desto høyere du kommer opp i krigsorganisasjonen, dersom du sitter som vaksjef operasjonsrom så har du egentlig ganske mye du kan finne på. Sitter du som våpensensoroffiser i operasjonsrom så har du mindre, og står du som vaksjef bro så har du ganske lite sant, du kan kjøre på den siden eller på den siden, det(handlingsrommet, egen kommentar) blir ikke så veldig stort.”(S17).*

Men det er ikke slik at dette nødvendigvis følger gradshierarkiet. Som kommentert, kan man komme i situasjoner der den som er foresatt har lavere militær grad og/eller kortere ansiennitet enn den undergitte.

Det er en forholdsvis høy grad av jobbspesialisering om bord. Arbeidet virker på mange måter standardisert, men det oppstår også komplekse situasjoner der omgivelser og ordre må tolkes, der aktørenes profesjonelle kunnskaper kommer inn. Spesielt synes jeg

---

<sup>126</sup> Muligens også en Marinekultur, Sjøforsvarskultur og så videre, men jeg har ikke grunnlag i min data for slike spekulasjoner.

<sup>127</sup> Man kan selvfølgelig argumentere for at disse dimensjonene er så sentrale og ”vanlige” at respondentene har inndrillede svar de kommer med uten at det representerer det de egentlig mener. Men etter såpass mange intervju minutter med 24 forskjellige personer, finner jeg det vanskelig å tro at så er tilfelle.



datamaterialet viser en kompleksitet, der både personlige, profesjonelle og formelle relasjoner utfyller hverandre.

### 5.1.6 Oppdragsbasert?

Hva som legges i betydningen av lydighet er mye av kjernen i oppdragsbasert ledelse på lik linje med "Auftragstaktik". Jeg har over tatt for meg det jeg oppfatter som sentrale formelle lydighetsvariabler. Det har også kommet fram at det er betydelige innslag av uformelle relasjoner. Jeg skal i dette avsnittet diskutere funnene konkret opp mot oppdragsbasert ledelse. Jeg vil først gjennomføre en grundig drøfting av oppdragsbasert ledelse om bord på fregatt A, før jeg kontrasterer med funn fra fregatt B.

Noe overraskende har kun 5 av 14 respondenter på fregatt A en tilnærmet definatorisk forståelse av begrepet oppdragsbasert ledelse slik det presenteres i FFOD, men ytterligere tre resonnerer riktig ut fra ordlyden, slik at man må kunne si at begrepet ikke er helt ukjent selv om doktrinen det stammer fra er av nyere dato. Fører dette til at avsnittets overskrift blir mindre relevant? Jeg vil hevde nei. For det første kan man si at dersom man også ønsker at oppdragsbasert ledelse skal være normen for hvordan ledelse utøves om bord, så er det fortsatt en jobb igjen å gjøre når det gjelder å bevisstgjøre befalet i forhold til denne ledelsesfilosofien. Men nå er ikke hovedpoenget å diskutere gjennomføringen av selve reformen.<sup>128</sup> Oppdragsbasert ledelse kan også være med på lage en ramme for hva som vil være relevant og irrelevant å se etter i en setting (Silverman 1993:49). Et nærliggende spørsmål kan da være om måten ledelse utøves på om bord tilsvare det som ligger i den oppdragsbaserte ledelsesfilosofien? Og hva mener befalet om relevansen av en slik måte å lede fartøyet på?

Sjefen om bord var en av dem som hadde kjennskap til oppdragsbasert ledelse slik den presenteres i FFOD. I følge sjefen var oppdragsbasert ledelse måten å drifte en Osloklasse fregatt på, og han gir uttrykk for at han forsøker å lede skuta etter de prinsippene:

*"Jeg forsøker å drive skuta etter oppdragsprinsippet egentlig. Det er at operasjonsoffiseren får konkrete arbeidsoppgaver, han får hensikten med det og han får en eller annen tidsfrist som jeg setter opp og så får han, med hjelp av sitt hode og sin organisasjon sine hoder, finne ut hvordan vi løser det og så presenterer han det tilbake til meg."(S18).*

---

<sup>128</sup> Jan E. Hidle (1998) gjorde en slik undersøkelse i tilknytning til Infanteriet i sin hovedoppgave. Når det gjelder reformer mer generelt må litteraturen sies å være enorm. Paul G. Roness (1997) sin bok "Organisasjonsendringar – Teoriar og strategier for studiar av endringsprosessar", kan være et fornuftig utgangspunkt for en tilnærming til denne litteraturen.

Slik jeg oppfatter sjefen beskriver han over kjernen i oppdragsbasert ledelse. Den undergitte får et oppdrag og en hensikt og så er det opp til den undergitte selv å finne midlene til å løse oppdraget. Det som i sitatet kanskje bryter litt med slik oppdragsbasert ledelse er presentert i FFOD er at sjefen ønsker at den tenkte løsningen på oppdraget skal presenteres tilbake til ham. Dette er også en holdning som gjelder flere av dem jeg har intervjuet: man får oppdrag der man selv kan komme med forslag til hvordan oppdraget skal løses, men foresatt skal ha tilbakemelding om hvordan oppdraget er tenkt løst. Det er i denne sammenhengen da fristende å spørre seg hvorfor er det slik?

En av grunnene kan være at flere av stillingene, om ikke alle, på en eller annen måte er opplæringsstillinger. Den jobben man sitter i skal være med på å kvalifisere til neste stilling om bord, og at en viktig side ved ledertrening påpekt i FFOD nettopp er at man skal legge vekt på hvordan offiseren begrunner sine valg av løsning heller enn en vurdering av hvor nær valget ligger en eventuell fasit (Forsvarets overkommando 2000a:55). Men fartøyet er også en operativ enhet. Det skal kunne løse et virkelig oppdrag. Og spesielt på detaljoffisersnivå og over, skulle man forvente at de som sitter i stillingene også er i stand til å fylle dem, slik at kravet om tilbakemelding må skyldes noe annet.

En annen mulighet er at sjefen rett og slett vil holde seg oppdatert om det som skjer, at man ikke havner i situasjoner der sjefen ikke er inneforstått med hva hans undergitte foretar seg.<sup>129</sup> En antagelse her, som har støtte i datamaterialet, er at etter hvert som man blir bedre kjent, vil behovet for en slik type tilbakemelding minske. Her kommer også tidsaspektet inn. I en planleggingsfase kan det selvfølgelig være greit at man snakker sammen for å komme fram til det beste resultat, men når operasjonene er kommet i gang stiller dette andre krav til hurtighet i beslutninger. Dersom det er en svært tidspresset situasjon vil jeg anta at sjefen setter større pris på at noe blir gjort enn at man spør sjefen før man foretar seg noe. I FFOD forutsettes det for eksempel at man kun skal kunne gå ut over tildelte rammer eller unnlate å utføre en ordre, dersom man mener det vil tjene oppdraget på en bedre måte, under forutsetning av at det ikke er tid til å konferere med foresatt sjef (Forsvarets overkommando

---

<sup>129</sup> I kapittel 1 var jeg så vidt innom Lord Nelson og hans school of captains. Det kan godt tenkes at sjefen om bord gjennom den presentasjonen han får av hvordan den undergitte har tenkt å løse oppdraget, i sin tilbakemelding da underviser sine undergitte og dermed både *direkte* viser hvordan han tenker rundt de aktuelle forholdene i oppdraget, og i løpet av slike diskusjoner blir den undergitte på en *indirekte* måte fortrolig med sjefens ånd, et begrep jeg skal vende tilbake til. Men jeg har ikke data til å utdype denne antagelsen.

2000a:54). Her dukker det opp nok en type formulering som krever aktørens egen vurdering, i hvilke situasjoner er det ikke er tid nok til å konferere foresatt?<sup>130</sup>

En annen side ved tidsaspektet er at et fartøy er ment å kunne operere over en lengre tidsperiode, det vil si at ingen normale mennesker vil kunne holde seg våken under en hel deployering. En uttalelse fra sjefen illustrerer dette:

*”Jeg styrer med veto og når jeg ikke er der [i operasjonsrom, egen kommentar] så har jeg vaktsjef i operasjonsrom. Han er i mitt sted og har alle de fullmakter som da normalt en skipssjef har. Og jeg er nødt til å stole på at det fungerer. Hvis jeg skal gå rundt å tro at ikke folk gjør jobben sin, at de ikke kan klare noe alene, så vil ikke jeg ha den stridsutholdenhet som jeg egentlig vil ha, ønsker å ha over tid.”(S19).*

Admiral Sir John Woodward (1997:317), sjef for den engelske marinestyrken under Falklandskrigen, har fanget inn mye av ovennevnte i en biografi han skrev etter krigen. (Sitatet er utdrag fra dagboken Woodward førte under krigen):

*”At a certain stage, it remains my belief that the degree of organization and pre-planning has to be carefully balanced. Too little and there is chaos; too much and there is inflexibility. The principle of ‘Command by Negation’ [let your trusted men get on with it until they screw it up] should cope...provided they are kept informed of the situations as it changes. It will occasionally crumble but these crumbles should not usually out-balance the very real advantages of flexibility, quick reaction, initiative and surprise that we gain.”.*

Sjefen på Knm Fregatt er altså av den oppfatning at oppdragsbasert ledelse er en fornuftig oppskrift for ledelse om bord, og at denne formen for ledelse bør gjennomsyre hele organisasjonen.

En av de andre respondentene (S20), som også kjente til begrepet oppdragsbasert ledelse, kunne fortelle at hans oppfatning var at denne formen for ledelse egentlig har vært brukt lenge om bord, men at man ikke har benyttet begrepet tidligere. Utsagnet til denne respondenten er muligens en forklaring på hvorfor flere av respondentene snakker ”riktig” om oppdragsbasert ledelse, men at de ikke kan gi en omtrentlig definisjon som er i overensstemmelse med FFOD. Dersom denne tolkningen er rimelig, noe jeg hevder den er, vil jeg påstå at viktige normer i den oppdragsbaserte ledelsesfilosofien finnes igjen i praksis om

---

<sup>130</sup> Problematikken har paralleller til Vassdalen ulykken. Når tør man å gå ut over rammen/ordren uten å konferere foresatt?

bord. Tolkningen finner støtte i studie foretatt av Eivind Kvalvåg og Espen Rasmussen (2002:4) der de diskuterer hvordan prinsippene for manøverkrigføring og oppdragsbasert ledelse på best mulig måte kan implementeres i den norske marinen:

”It is our opinion that Maneuver Warfare and mission command has existed within the Navy for a long time. Still, the lack of appropriate terms has limited the consciousness concerning the subject.”<sup>131</sup>

En kan nå kanskje sitte igjen med den oppfattelsen at oppdragsbasert ledelse nærmest forbyr bruk av detaljstyring, men slik forholder det seg ikke. Oppdragsbasert ledelse utelukker *ikke* muligheten for detaljstyring dersom situasjonen krever det (Forsvarets overkommando 2000a:57). Til mitt spørsmål om oppdragsbasert ledelse er en god måte å drive ledelse om bord på svarer en av respondentene:

*”Ja det synes jeg, men så er du tilbake til det gode gamle situasjonsbetinget lederskap da, som ligger på toppen av dette her, for oppdragsbasert ledelse må egentlig være en, komme inn under begrepet situasjonsbetinget lederskap, fordi at i noen situasjoner så passer oppdragsbasert ledelse, andre ganger så passer det ikke. Det kommer an på situasjonen og også kompetansen og erfaringsnivået til det personellet som skal utføre oppdraget. Hvor mye veiledning og instruksjoner må de ha for hvordan oppdraget skal utføres.”(S21).*

Situasjonsbestemt ledelse er et begrep jeg antar respondenten har fra undervisningsdirektivet ”Militært lederskap” (Forsvarets overkommando 1974:169) hvor valg av ledelsesform koples med situasjonen og de undergittes faglige nivå og holdninger. Jeg har over beskrevet situasjoner der det er viktig at organisasjonen er i stand til å reagere meget hurtig, og at dette ofte løses ved hjelp av innlærte prosedyrer som iverksettes, så det kan virke som at et fartøy av denne størrelsen er i grenseland for hvor relevant oppdragsbasert ledelse er. Noe som burde gjøre det ekstra interessant å undersøke hvordan det forholder seg om bord.

En av respondenten (S22) sier for eksempel at oppdragsbasert ledelse ikke er relevant for ledelse av personell under detaljoffisersnivå. En annen (S23) uttaler at det er mindre relevant som oppskrift for ledelse om bord på et fartøy. Sistnevnte respondent fanger opp mye av den situasjonsbestemtheten som legger føringer på valg mellom stor grad av detaljstyring

---

<sup>131</sup> Kvalvåg og Rasmussen diskuterer oppdragsbasert ledelse og manøverkrigføring på et høyere organisatorisk nivå enn det jeg gjør. De konsentrerer seg om samarbeid mellom enheter, og utelater intern organisering og ledelse om bord på fartøyer. Jeg oppfatter dem likevel dit hen at sitatet benyttet over støtter min egen tolkning.

og det å formulere oppdrag. Siden jeg har tatt mål av meg til å hjelpe både leseren og meg selv til bedre å kunne forstå hvordan ledelse arter seg om bord skal jeg gå litt nærmere inn på hans beskrivelser. Hensikten med dette er å få diskutert forskjellige aspekter knyttet til ledelse om bord. På spørsmål om hva hans inntrykk var av hvordan ledelse utøves om bord i operative sammenhenger uttaler han:

*”Det er jo en sånn blanding da, enkelte situasjoner så er det en sånn direktiv ledelse, for eksempel når vi skyter med artilleri, så går det i henhold til eksersis. Det er et manuskript som skal følges og ledelse blir da i form av ordre og direktiver. På bro så er ledelsen i form av ordre og direktiver og generelt i operasjonsrom så er ledelsen som utøves fra vakt sjefen er i form av ”gjør dette, gjør det sånn, ikke gjør det” det er ordrer, det er detaljert og det er, det åpner ikke for spørsmål eller kommentarer det er en mann som sitter og sier gjør det sånn.”(S24).*

Når vi så kommer mer dirkete inn på hvorvidt oppdragsbasert ledelse er relevant for ledelse om bord på Osloklasser sier respondenten:

*”Jeg vil ikke si at vi driver så mye med oppdragsbasert ledelse her om bord for det forholdene til det er litt for smått på en måte, men det er klart hvis jeg er vakt sjef i operasjonsrom og det skjer noe uforutsett så kan jeg bare si, ta tak i NK og si: ”ok nå er situasjonen sånn og sånn jeg vet ikke helt hva jeg trenger av deg, men det jeg ønsker å oppnå er sånn og sånn”, det er klart det hender vel at sånne typer ledelse benyttes, men det er egentlig sjelden. For det når vi er i sjøen, når vi er liksom på krigsfot og sånn, så går tingene på skinner mer eller mindre altså. Det gjør det. [...]internt på et fartøy så vil jeg si at oppdragsbasert ledelse må benyttes der det er nødvendig, men det vil sannsynligvis ikke være nødvendig i stor grad. Hvis det er nødvendig i stor grad, vil jeg begynne å lure på hva som er galt med det fartøyet, for det bør ikke være nødvendig.”(S25).*

Uttalelsene beskriver en oppfattelse av en organisasjon som er godt trent i sine prosedyrer, som har sin drill, og der det er lett å komme i kontakt med det personellet du måtte ha behov for. Respondenten kontrasterer for eksempel sine syn med hvordan hæravdelinger opptrer i felten, der det i følge ham, i langt større grad vil være vanskelig å holde kontakten med mannskapet og kunne gi detaljerte instruksjoner for hva man skal gjøre i enhver situasjon. Det virker ikke som om respondenten gir uttrykk for at det er vanskelig å slå om til en oppdragsbasert type ledelse dersom det skulle være behov for det.

Dette inntrykket ble forsterket, men også noe mer nyansert, etter oppholdet om bord på Knm Fregatt. Jeg fikk da muligheten til å stille spørsmål om hvorfor man valgte å ha mest mulig positiv kontroll på det som skjedde. En av begrunnelsene som ble gitt, var at organisasjonen i enkelte situasjoner var under opplæring. Da er det viktig at vaktsefene styrer de første gjennomføringene slik at man lærer seg prosedyre og driller på en skikkelig måte. Blant annet fikk jeg muligheten til å observere hvordan man trente inn en ny Anti Ship Missile Defence(ASMD) drill.<sup>132</sup> De første gjennomføringene ble styrt detaljert av vaktsef, men etter hvert virket det som om de mer lokale operatørene gjorde mer og mer på eget initiativ, etter at vaktsefen hadde gitt ordre om at prosedyren skulle iverksettes. En av vaktsefene opplyste at målet var at flest mulig av de undergitte skulle være i stand til å gjøre jobben sin på egen hånd, slik at vaktsefen fikk mer rom og tid til å konsentrere seg om mer generelle forhold.

Siden jeg oppfatter oppdragsbasert ledelse å være en bestemt form for desentralisering kan man jo spørre hvilken type desentralisering prosedyrer og driller er. Slik jeg leser Mintzberg (1979:180-213) ville nok han kalt dette en form for horisontal desentralisering, strukturteknologene bestemmer hvilke handlingsalternativ organisasjonen kan spille på i en gitt situasjon. Men så kommer vi tilbake til dette at situasjonen mest sannsynlig ikke er entydig, og at noen må bestemme hvilken prosedyre/drill man skal benytte. Dette vil slik jeg ser det kreve en avgjørelse av en i linjen, og vi snakker dermed også om mulighet for vertikal desentralisering. Hvem kan velge hvilken drill/prosedyre som iverksettes?<sup>133</sup>

Et interessant spørsmål i fortsettelsen av dette er hvorvidt det vil fungere godt å benytte oppdragsbasert ledelse kun i de tilfeller der driller og standard opereringsprosedyrer ikke er tilstrekkelig, som en slags default-løsning. En ting er å gi en undergitt et oppdrag. En annen sak er selvfølgelig om den aktuelle undergitte som vanligvis er vant til å bli detaljstyrt og som i en vanskelig situasjon får et mer generelt oppdrag, om han da er trygg nok til å gjennomføre oppdraget på en måte der han selv må finne veien til målet.<sup>134</sup> En av respondentene kom inn på denne mulige problemstillingen. Respondenten ser klart effektivitetsfordelene ved detaljstyring og drill innenfor spesifikke arbeidsoppgaver, men:

---

<sup>132</sup> Det vil si at man trener inn noen reaksjonsmønstre for hva man skal gjøre for å forsvare seg dersom man oppdager et missil på vei mot fartøyet. Hva som nøyaktig gjøres og hvilket reaksjonsmønster som velges vil være avhengig av situasjonen; type missil, hvor det kommer fra, tid til rådighet og så videre.

<sup>133</sup> Jeg skal fange opp dette spørsmålet i senere avsnitt om sjefen og individet i organisasjonen.

<sup>134</sup> Jeg kommer tilbake til dette med ukjente situasjoner i avsnitt 5.3.3. Hvor jeg også vil komme nærmere inn på Karl E. Weick (1993) sin analyse av hva som skjer når mening og strukturer kolliderer samtidig i en organisasjon.

*”De blir veldig flinke i den spesifikke jobben de skal gjøre, men hvis det oppstår en kompleks situasjon, hvor man trenger redundans i et system hvor man skal gjøre forskjellige ting, så fungerer det kanskje litt dårlig” (S26).<sup>135</sup>*

Respondenten belyser her problematikken knyttet til en maskin(byråkratisk) organisasjonsstruktur (Mintzberg 1999). Når situasjonen ikke passer til de innlærte handlingsmønstrene har man egentlig ingen løsning. Mintzberg (1999:349) skriver at kompleksitet fordrer høy grad av desentralisering.<sup>136</sup> En slik kompleks situasjon som krever redundans kan eksempelvis være når et angrep mot eget fartøy er under oppseiling:

*”Og når det kommer over et visst nivå og du ser at under en øvelse at angrep er nært forestående, da er det stort sett frie tøyler til å gjennomføre det som må gjøres for å ta vare på fartøyet og besetning og få mest mulig effekt ut av våpenbruken.” (S27).*

Dette sitatet åpner opp for en tolkning i retning av at man er i stand til å ”slippe aktørene fri”, altså desentralisere, når situasjonen krever det. Men jeg sitter igjen med en følelse av at desentraliseringen kommer mer som en ad hoc tilpasning, enn som resultat av en ledelsesfilosofi. I forbindelse med at vi diskuterer lydighet kommer en av respondentene med et eksempel fra en Monty Python sketsj som illustrerer problematikken knyttet til redundans og detaljstyring:

*”Tror det er John Cleese som er sersjant i den britiske hær under 1.verdenskrig, og så driver han å trener opp en gjeng med nye rekrutter. Han lærer dem alt mulig rart, de blir den gjengen med flinke soldater, så sier han en ting: ”without me you are nothing”. Det får folk banket inn i hodet hele tiden. Det er han som bestemmer, de gjør akkurat det sersjanten sier og så går der veldig bra. Så kommer de i skyttergraven og det første som skjer er at sersjanten blir skutt. Etterpå så ser du soldatene springe rundt i sirkel, de klør seg i hodet som apekatter, og ikke aner noen ting. Det var liksom et sleivspark til detaljstyring.” (S28).*

---

<sup>135</sup> Det er her interessant å merke seg van Crevelds (1985:267) beskrivelse av hva som skjedde etter hvert som de militære stabene vokste i størrelse: ”With each new well-defined procedure or formal language, the gain in reliability and precision was offset by a decline in the informal communications, redundancy, and flexibility that are indispensable for the generation of ideas.”

<sup>136</sup> På dette punktet kan Mintzberg (1999:345,349) kanskje oppfattes å være noe inkonsekvent sett i en krigersk kontekst. Han skriver nemlig at organisasjoner har en tendens til å sentralisere midlertidig i ekstremt fiendtlige omgivelser. Hva da med ekstremt fiendtlige, komplekse situasjoner? Jeg oppfatter begge Mintzbergs påstander å være knyttet til empiriske beskrivelser, slik at det kan virke som om det er en viss inkonsistens, men jeg skal ikke forfølge dette nærmere her.

Når det gjelder ledelse av maritime styrker er respondentene overbevist om at oppdragsbasert ledelse er den rette oppskriften å lede styrker på, *men man må være konsekvent*. Det nytter ikke med halvveisløsninger. Enten så får man drive etter oppdragsbasert filosofi eller så får man detaljstyre:

*”Det er viktig å bestemme seg for hva slags måte man har tenkt å gjøre tingene på. Altså la oss si at vi er sjef for en gruppe fartøyer, og så sier vår sjef igjen: ”oppdrag: gå til posisjon sånn og sånn iverksett søk etter en fiendtlig fregatt, nedkjemp fregatten og kom tilbake til styrken”. Det er greit, men hvis han da sier: ”når du treffer styrken så skal du engasjere med Harpoon og ikke Penguin osv” da blir det et problem. Så det er ofte et problem at man ikke greier å bestemme seg for hvilken butikk man har tenkt til å kjøpe altså.”(S29).*

Jeg har så langt i dette kapittelet gitt et bilde av hvilken form ledelse har om bord basert på fregatt A. Jeg skal under kort komme inn på oppdragsbasert ledelse sett fra fregatt B.

#### **5.1.6.1 Fregatt B**

Hvordan forholder det seg med oppdragsbasert ledelse om bord på den andre fregatten? 8 av de 10 respondentene om bord på fregatt B ga en ”riktig” beskrivelse av oppdragsbasert ledelse som ledelsesfilosofi. Noe som både totalt og relativt er et større antall enn på fregatt A.

Forklaringen på dette ser ut til å ligge i *når* respondentene tok sin utdanning, og kanskje til dels hvilken utdanning de har. Oppdragsbasert ledelse er en reform av nyere dato, så en hypotese kan være at personell som har vært i aktiv tjeneste under innføringen ikke har fått dette ”inn i blodet” på samme måte som de som har fått tilført oppdragsbasert ledelse gjennom utdanningsinstitusjoner.<sup>137</sup>

En annen mulighet er selvfølgelig at hvilket fartøy du tjenestegjør på spiller inn. Dersom sjefen på fregatt A la mye mindre vekt på oppdragsbasert ledelse enn sjefen på fartøy B, ville dette kanskje gi seg utslag i hvor godt respondentene kan doktrinen. Men begge sjefer gir uttrykk for at oppdragsbasert ledelse er det riktige. Det er interessant å merke seg at sjefen på det fartøyet der færrest ”kan” oppdragsbasert ledelse er den som gir uttrykk for at

---

<sup>137</sup> En liten svekkelse av denne påstanden er at jeg sjekket ikke i detalj utdanningsbakgrunnen til respondentene, men en viss oversikt har jeg. Volker C. Franke (2001) finner i en sammenlignende studie av amerikanske kadetter og college studenter at sosialisering gjør utslag i holdninger blant kadettene, noe som skulle gi støtte til utdanningsinstitusjonenes påvirkningsmuligheter. I en uttalelse til Bergens Tidende sier nestkommanderende ved Sjøkrigsskolen at: ”han vil bort i fra gammeldags militær orden og struktur: Nå er det relasjoner som er mantraet, mellommenneskelige relasjoner – Mye handler om åpenhet og tillit. Når du får et oppdrag er det opp til deg hvordan du løser det.” (Bergens Tidende 25.09.2002). Noe som må oppfattes å være i oppdragsbasert ledelses ånd.



nøyaktighet og 100% løsninger ikke alltid er det riktige, tidsfaktoren og dynamikken tatt i betraktning, mens sjefen på fregatt B gir følgende beskrivelse:

*”Nøyaktighet er utrolig viktig for hvis man ikke er nøyaktig så glipper det noen detaljer underveis, og detaljer er det som bestemmer om et oppdrag blir gjort på en skikkelig måte eller ikke” (S30).*

Man skal selvfølgelig være forsiktig med å sammenlikne to løsrevne sitater fra to intervjuer gjennomført under to forskjellige samtalsituasjoner, tidligere i intervjuet sier for eksempel sjef på fregatt B:

*”Generelt så prøver jeg å gi oppdrag til avdelingene, og egentlig hvordan jeg ser for meg at fartøyet ønsker å gjennomføre ting som helhet. Og i hvilken retning vi skal gå, i forhold til de oppdrag som vi da er pålagt utenfra.” (S31),*

noe som myker opp tolkningen av det første sitatet. Poenget er at jeg ikke kan spore forskjeller blant respondentene med hensyn til oppdragsbasert ledelse tilbake til de respektive sjefene. Noe jeg også fant å gjelde for de tre foregående dimensjonene hierarki, lydighet og ordre.

Slik jeg leser intervjuene var de som kunne uttale seg om oppdragsbasert ledelse på fregatt B positive til filosofiens relevans om bord, selv om det også på dette fartøyet kom fram at oppdragsbasert ledelse ikke var like påkrevd om bord som for ledelsen av en styrke (S32). Sett under ett svarer respondentene på fregatt A og B slik jeg tolker intervjuene nok en gang veldig likt.

### **5.1.7 Deloppsummering**

Det virker som om befalet lever i en hverdag der det avhengig av situasjonen, veksles mellom detaljstyring eller mer generelle oppdrag. Hvorfor det tilsynelatende er mindre viktig å være konsekvent internt om bord, enn når det gjelder ledelse av styrker, synes jeg ikke er helt opplagt. Dessverre forfulgte jeg ikke denne problemstillingen nærmere under intervjuene.

Dersom vi skal plassere beskrivelsene inn i et muliggjørende/begrensende skjema oppfatter jeg befalet dit hen at detaljstyring er riktig i noen situasjoner fordi det gjør det mulig for organisasjonen å handle hurtig, spesielt i kombinasjon med innlærte driller og prosedyrer. Det kan altså virke som om standardisering av prosessen ikke alltid er tilfredsstillende, man tyr også til direkte styring. Men dette krever at den foresatte har oppmerksomhet rettet mot

problemene, eller rett og slett at den foresatte har oppmerksomhet og kapasitet<sup>138</sup> nok til å ta seg av detaljstyringen. I situasjoner som enten er ukjente eller der den foresatte ikke har tid (eller om du vil kapasitet) til å detaljstyre virker det som om organisasjonsmedlemmene i større grad slippes fri.

Hvorvidt dette ”frislippet” er trenet på, eller om det er det jeg tidligere har kalt en default-løsning, har jeg ikke gode data til å spekulere rundt, men noen av sitatene over kan vel tyde på at det frislippet kommer mer som en følge av at systemsjefene i organisasjonen ikke har kapasitet til å ha positiv kontroll på alt som skjer. Vi ser her klare konturer av en organisasjon som stoler på at enkeltpersoner klarer å holde oversikten og styre sine undergitte som det måtte være behov for.

Det kan imidlertid synes som om det er noe forskjell mellom vaktskvarterene hvordan de styres, og da i hvilken grad man legger vekt på detaljstyring.<sup>139</sup> Dette kan tyde på at lederne for de forskjellige vaktskvarterene setter sitt personlige preg på hvordan ting gjøres, og at de ikke er fullt så oppbundet i strukturer som det Lotsbergs (1995) organisasjonslogikk skulle tilsi.

Det virker ikke som om det er noen helhetlig strategi for bruk og/eller innføring av oppdragsbasert ledelse om bord. Nå er det heller ikke et krav fra FFOD at filosofien skal gjelde for relasjoner mellom befal under sjefsnivå, men som en av sjefene påpeker:

*”Hvis man styrer sånn om bord også, så blir alle lært opp i hvordan det skal være. For på et nivå må du begynne, AU2 må begynne allerede nå å forholde seg til hvordan virkeligheten egentlig er, og han blir ikke, eller AU1, han blir ikke opplært til det hvis jeg og operasjonsoffiseren står og detaljstyrer ham i nitti gritti altså” (S33).*

Nå har jeg lagt vekt på å få fram nyanser i datamaterialet for å få fram en mest mulig dekkende beskrivelse av hvordan ledelse arter seg om bord på Knm Fregatt. Det har vært viktig å få fram forskjeller i oppfatning. Men når jeg leser datamaterialet på ”litt større avstand”, sitter jeg likevel igjen med det inntrykket at respondentene svarer forholdsvis likt både med hensyn til forskjeller mellom fartøyene, men også med tanke på individuelle forskjeller.<sup>140</sup>

---

<sup>138</sup> Heri ligger også hovedgrunnen for desentralisering i følge Mintzberg (1979) og Groth (1999a), vi mennesker har en begrenset kapasitet til å kommunisere og prosessere informasjon.

<sup>139</sup> Denne påstanden bygger kun på data fra fregatt A.

<sup>140</sup> Bortsett fra en respondent som har gitt meg inntrykk av at han synes oppdragsbasert ledelse er mindre relevant om bord. Jeg ga derfor denne respondenten litt ekstra oppmerksomhet i drøftingen over.

Dette er en observasjon det blir viktig å ta med seg i påfølgende avsnitt der jeg konkret skal komme inn på den antatt mest signifikante aktøren om bord, Sjefen.

## 5.2 Sjefen

Lars Groth (1999a:29) og andre, hevder at organisasjoner som formelt synes like, kan være veldig forskjellige med hensyn til hvordan de løser oppgaver og hvor effektive de er. Mange av disse ulikhetene, hevder han, kan spores tilbake til ulikheter mellom de folkene som jobber i de respektive organisasjonene, spesielt forskjeller mellom de mest signifikante aktørene. Spørsmålet som da dukker opp er hva om det er store likheter mellom to organisasjoner, slik det tilsynelatende er mellom fregatt A og B? Skyldes det likheter mellom signifikante aktører eller må vi se til andre forklaringsfaktorer? I drøftingen under velger jeg å undersøke sjefsrollen, det vil si at jeg ikke kommer til å skille funnene fra de respektive fartøyene i atskilte avsnitt, men å gjøre en samlet drøfting med utgangspunkt i at funnene så langt er like på tvers av organisasjonsgrensene.

I starten av kapittelet siterte jeg Cohen og Gooch der de hevder at marinen sentraliserer på fartøysnivå. På toppen av ethvert fartøyshierarki sitter Sjefen<sup>141</sup>. En rolle man i henhold til FFOD (2000a:57) skal legge stor(størst) vekt på i fremtiden. Jeg vil legge til påstanden til Cohen og Gooch, at marinen kanskje kan sies å spesialisere også på nivået over, med det mener jeg at forskjellige fartøyer har forskjellige oppgaver. Noen fartøyer benyttes primært mot en lufttrussel, andre primært mot en undervannstrussel, noen opererer undervann og noen opererer primært innaskjærs. Men internt på et hvilket som helst fartøy kan man nok anta at Cohen og Goochs påstand vil ha en god forklaringskraft. Charles Perrow (1999:177) skriver at inntil nylig<sup>142</sup> har fartøyer alltid vært erkeeksempelet på sentraliserte systemer av en hvilken som helst størrelse og kompleksitet:

”[...] aboard ship, the captain is in supreme command. The captain has a small crew, except in large naval vessels, permitting personal control and surveillance; he is in charge of a single system that cannot easily be “decoupled” and placed under split control.”

---

<sup>141</sup> Det kan sikkert diskuteres hvorvidt det er riktig å skrive sjefen med stor eller liten forbokstav, men om bord tiltales sjefen kun med ”Sjefen”. Derfor skal jeg i dette avsnittet konsekvent omtale sjefen om bord med stor forbokstav.

<sup>142</sup> Jeg er litt usikker på hva som ligger i formuleringen ”until very recently”, men Perrow sikter antakeligvis til at sivile fartøyer i større og større grad kan overvåkes fra rederiene på land. Hvordan dette forholder seg på Knm Fregatt vil fremstillingen i dette kapittelet vise.

Det er litt artig at Perrow (1999:177) skriver at selv militære operasjoner er moderat desentraliserte sammenliknet med organiseringen om bord på fartøyer, men i sitatet over gjør han altså et unntak for marinefartøyer. Jeg regner med at Perrow gjør unntaket på grunn av marinefartøyenes tradisjonelt relativt store besetninger og tekniske kompleksitet. Likevel vil jeg anta at Sjefen vil være et typisk eksempel på det Groth omtalte som signifikant aktører, noe som gjør at man ut i fra et lederlogikkperspektiv (Løttersberg 1995) kan forvente at Sjefen setter sitt preg på organisasjonen.<sup>143</sup>

Om bord på Osloklasser fregatter har Sjefen lugar midt mellom operasjonsrom og bro, så dersom det skulle være behov for Sjefens tilstedeværelse vil han kunne være på plass i løpet av et par sekunder, forutsatt at han oppholder seg på lugaren. Heri ligger nok også mye av grunnlaget for at marinen overhodet *kan* sentralisere mye, om ikke alt, rundt fartøyssjefer: det er ofte korte avstander mellom der viktige avgjørelser fattes og der Sjefen som regel befinner seg. Det vil i de fleste tilfeller kun være snakk om sekunder fra man tilkaller Sjefen og til man har ham på stedet. Dette gjelder 24 timer i døgnet. Nå er det ikke slik, at det at Sjefen er i nærheten løser alle problemer. Noen av respondentene kommenterer at Sjefen i noen situasjoner der han blir tilkalt operasjonsrom, naturlig nok, ikke er helt på høyde med situasjonen og at dette kan føre til litt problemer dersom han blander seg inn i hvordan man løser situasjonen fremfor å sette seg tilbake og ”styre ved veto”.

Sjefen om bord på Knm Fregatt loggførte alle henvendelser han fikk av operativ betydning i den perioden jeg var om bord. Dette for at jeg skulle få et inntrykk av hvor ofte, og i hvilke anledninger, det var behov for å konsultere sjefen. I løpet av de 14 dagene loggen ble ført ble Sjefen kalt til bro og/eller operasjonsrom 21 ganger. Dette er ekstraordinære forhold, der vakt sjef operasjonsrom eller bro tilkaller Sjefen ut over de gangene Sjefen selv oppholder seg på disse områdene, eller for å benytte et noe mer organisasjonsteoretisk begrepsapparat, viktige beslutningsarenaer. Grunnen til at Sjefen blir tilkalt kan være at han har gitt ordre om at han i de og de situasjoner skal tilkalles (stående ordre),<sup>144</sup> eller det kan være at vakt sjefen selv vurderer forholdene dit hen at Sjefen bør informeres/konfereres.

Sjefen kommenterte at dersom jeg hadde vært om bord under norske forhold ville han ha gjort mange flere anmerkninger i boken. En interessant observasjon med tanke på at fartøyet faktisk var på et reelt internasjonalt oppdrag i denne perioden. En av grunnene er nok at norske farvann er meget utfordrende rent navigasjonsmessig, slik at Sjefen relativt ofte er

---

<sup>143</sup> Hele FFOD baserer seg, slik jeg leser den, på at Sjefen styrer organisasjonen og at hans undergitte følger lojalt opp. Dette gjelder ikke bare for marinen, men for Forsvaret generelt.

<sup>144</sup> Et eksempel på en slik stående ordre fra Knm Fregatt finnes i vedlegg 8.

på bro i forbindelse med navigering i trangt farvann, noe som ikke er en påtrengende utfordring i Middelhavet.

### 5.2.1 Like organisasjoner betyr organisasjonslogikk?

I avsnittene over der jeg drøftet forhold knyttet til lydighet, lojalitet og hierarki kom det fram at man i stor grad er lydig til stilling, og jeg illustrerte dette blant annet med et utsagn der det kom fram at lojalitet overfor Sjefen kanskje var det viktigste. Sett opp mot aktør – struktur relasjonen kan det da være av interesse å kikke litt nærmere etter om det er det samme hvilke personer som bekler stillingen som sjef. Rent logisk kan man, på bakgrunn av Lotsberg(1995) og Groth(1999), utlede følgende følgende påstander relatert til sjefene og deres påvirkning:<sup>145</sup>

**Figur 5.1:**

	Like organisasjoner	Ulike organisasjoner
Lederlogikk	1: <i>Sjefene er like</i> , underforstått at hvem som er sjef gir seg utslag i hvordan respondentene uttrykker seg.	3: <i>Sjefene er ulike</i> , underforstått at hvem som er sjef gir seg utslag i hvordan respondentene uttrykker seg.
Organisasjonslogikk	2: <i>Sjefene kan være like</i> , men hvem som er sjef har ingen betydning.	4: <i>Sjefene kan være ulike</i> , men hvem som er sjef har ingen betydning.

Så langt i oppgaven har jeg beskrevet to organisasjoner preget mer av likheter enn av ulikheter. Siden organisasjonene på de dimensjonene jeg så langt har beskrevet ser like ut, kan det tyde på at vi kan ta utgangspunkt i den venstre kolonnen, like organisasjoner.

Etter at jeg hadde gjennomført intervjuene på fartøy B satt jeg igjen med inntrykket av at det var store likheter i materialet også mellom fartøyene. Jeg spurte derfor sjefen på den siste fregatten om han hadde gått på skoler, kurs og liknende sammen med sjefen på fregatt A, noe som kunne forklare en mulig likhet. Sjefen kunne avkrefte dette, men han la til at de hadde mye kontakt ”privat” noe som kan tyde på at de har mye til felles, som igjen kanskje gir seg utslag i hvordan de leder fartøyet. Og selvfølgelig, når man har kommet så langt at man er blitt Sjef, så har man tilbrakt en del år i fregattvåpenet slik at dersom man faktisk kan snakke om en fregattkultur, så er gode muligheter for å ha blitt sosialisert inn i denne.

Flere av respondentene gir uttrykk for at det er store variasjoner mellom sjefene og at man i stor grad retter seg inn etter hvordan Sjefen vil ha tingene gjort. På spørsmål om hvor mye Sjefen påvirker hvordan ledelse utøves svarer en av respondentene:

<sup>145</sup> Tabellen bygger på en diskusjon vi har gående på Militærseminaret ved institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap ved Universitetet i Bergen.

*”Det spørres hvilken Sjef du har. [...] om ikke du bruker ordet hyppige statskupp, men vi får i hvert fall skifte av Sjef annethvert år, så for mange kan det være frustrerende. I tillegg til at du får kanskje ny NK i samme slengen, og der må et nytt hierarki og regime være i gang og derpå må du innrette deg på nytt, etter nye spilleregler og etter nye kjepphester, kan du si.[...]Det kan for mange oppfattes som Sjefens lekegrind på mange måter hvis han vil det altså.”(S34).*

Uttalelser av denne typen skulle underbygge en påstand om at Sjefen i stor grad leder fartøyet på den måten han selv ønsker, og at han ikke er fanget av organisasjonen Knm Fregatt. Uttalelsen går også i retning av at man kan forvente å finne forskjeller mellom sjefer. Med det mener jeg at Forsvaret ikke utdanner/indoktrinerer like lederskikkelser. Det kan altså tyde på at det er individuelle forskjeller som er med på å farge organisasjonen om bord. Dette utfordrer etter min oppfatning perspektivet Lotsberg (1995) omtaler som organisasjonslogikk, der man skulle forvente at ulike sjefer ikke skulle utgjøre den helt store forskjellen på hvordan organisasjonen handler. På den andre siden så vil organisasjonen selv med ny sjef i hovedsak ha de samme prosedyrer og driller å spille på. Men som jeg skal komme tilbake til i avsnitt 5.3.2, ligger det en form for diskresjon og frihet i det å kunne velge mellom forskjellige prosedyrer. En av respondentene belyser hvordan en slik type valgfrihet tilfaller Sjefen og at organisasjonen retter seg etter hans ordre, på følgende måte:

*”Det er klart, hvis jeg vet at Sjefen er av den typen som liker, hvis han får en ubåtkontakt for å ta det, så liker han å gå smakk rett inn og bombardere med synkeminer og torpedoer, så gjør jeg det. Hvis jeg vet at Sjefen er sånn at nei, hvis vi treffer på en ubåt skal vi snu 180 grader og sette full fart motsatt vei, så gjør jeg det.”(S35).*

Jeg var tidligere inne på at Sjefen på fregatt B oppfattet prosedyrer som viktig. Da jeg ba ham om å beskrive sitt forhold til rutiner, prosedyrer og driller ga han følgende beskrivelse:

*”Der er jeg på mange områder svært lite fleksibel. Der følger jeg de rutiner prosedyrer og driller som er om bord, fordi de er utformet over tid og bygger på erfaringer[...] Nå er det noen få (prosedyrer) om bord som jeg selv har erfart ikke er helt bra, så da har jeg justert det i forhold til hvordan jeg som ønsker å ha det”(S36).*

Utsagnet har flere interessante aspekt ved seg. For det første sier Sjefen at han stort sett følger de prosedyrer som eksisterer siden de bygger på erfaring. Dette kan være med på å

underbygge og forklare en påstand om at organisasjonene er like og at organisasjonslogikken råder. Prosedyrene er nedfelt i formelle prosedyrehåndbøker og liknende som alt befal om bord læres opp i, også Sjefene. Så lenge Sjefen retter seg etter disse vil jeg anta at det også gir seg utslag i hvordan organisasjonen løser sine oppgaver. Etablerte strukturer setter sitt preg på hvordan man utfører gjøremål. Men utelukker dette at Sjefen kan sette sitt preg på organisasjonen?

Jeg vil hevde nei, og de to ovennevnte sitatene illustrerer hvorfor. I de tilfeller der Sjefen ikke er enig med det etablerte, kan han gjøre – og han gir også uttrykk for at han faktisk gjør – de tilpasninger han finner nødvendig. Det andre interessante aspekt ved sitatet viser at sjefen forholder seg *bevisst* til prosedyrer og andre etablerte strukturer. I kombinasjon med en organisasjon som er lydlig mot Sjefen åpner dette for gode muligheter for at Sjefen kan tilpasse organisasjonen, *dersom han ønsker det*.<sup>146</sup> På bakgrunn av dette kan *en* grunn til at jeg ikke, så langt, har funnet noen store forskjeller mellom fartøyene være at jeg ikke har sett på de riktige stedene. Jeg har kanskje også forholdt meg til dimensjoner som har vært for generelle til å avdekke denne type forskjeller. Rent hypotetisk ville det vært interessant dersom Sjefene hadde vært forskjellige i sin oppfatning av oppdragsbasert ledelse, om det hadde gitt seg utslag i hvordan samtlige respondenter hadde svart.

Jeg vil altså hevde at det at organisasjonene tilsynelatende er like, ikke automatisk gir støtte til organisasjonslogikken. Jeg vil heller si det slik at det etablerte er noe Sjefen kan spille på, at det utgjør en ressurs. Det kan derfor tyde på at Lotsbergs kompetansebaserte aktør kan ha et empirisk grunnlag om bord, ikke bare normativt.

Jeg skal i neste avsnitt komme inn på to begreper som er nært knyttet til Sjefen, både formelt og uformelt.

### **5.2.2 Sjefens intensjon og Sjefens ånd**

Sjefens ånd og Sjefens intensjon er sentrale og nært sammenknyttede begreper innenfor oppdragsbasert ledelse. Jeg har så langt forsøkt å få fram hvilken posisjon Sjefen har om bord på Knm Fregatt. Jeg har beskrevet en organisasjon som gav uttrykk av å være meget lydhør ovenfor Sjefen. Men som påpekt, vil Sjefen ikke ha mulighet til å være til stede overalt og i alle situasjoner. Og den antagelig uunngåelige friksjonen knyttet til militære operasjoner gjør at man innenfor den oppdragsbaserte tankegangen innser at det ikke kan legges planer for alle

---

<sup>146</sup> Jeg vil understreke at dette må oppfattes som prinsipielt. For å endre etablerte driller, prosedyrer og taktikker kreves det for det først mye trening for å lære det nye, for det andre er mye av dette NATO og nasjonale prosedyrer slik at en formell endring vil være ressurskrevende ikke minst med tanke på tid.

eventualiteter. Formidlingen av Sjefens ånd og intensjon er derfor tenkt å fungere som retningslinjer i situasjoner der undergitte ”er alene”.

Rekkedal (1996:31) skriver at *sjefens intensjon* er selve hjørnesteinen innenfor manøverkrigføring (for egen regning legger jeg til oppdragsbasert ledelse) og at den har en særlig viktig rolle i situasjoner der forhåndsplanen ikke dekker. Intensjonen er knyttet til bestemte oppdrag, som det definatorisk heter i FFOD (2000a:145):

”Sjefens overordnede vilje med en operasjon og består av hensikt, metode og sluttsituasjon”.

I relasjon til Sjefen på Knm Fregatt er det her viktig å ta med at det ofte vil være en overordnet sjef som gir sine intensjoner med oppdraget, som det er Sjef Knm Fregatt sin oppgave å formidle internt i sin organisasjon. (Se også avsnitt 5.1). Som en av Sjefene uttrykker det:

*”Basert på det jeg tolker som mitt oppdrag fra overordnet myndighet, gjennom det så kommer jo også ”commanders estimate” fra min sjef, ”commanders intent” og det kommer ”endstate” og det kommer ”tasks”. Og det er gjennom det jeg får vite litt hvordan de ønsker å ha det. Ut i fra det kan jeg spesifisere for en fregatt hvordan det skal være i forhold hvordan jeg som person er og hvordan jeg kjenner min avdeling. Og da prøver jeg å gi det videre ned til avdelingslederne egentlig som en overordnet målsetning, og så deler de det ned i sin avdeling igjen” (S37).*

Men som påpekt innledningsvis i dette kapitlet, så tyder det på at marinen sentraliserer på fartøyssjef nivå. Derfor må man kunne forvente at Sjefen om bord også kommer med sin intensjon for hvordan han vil at sin organisasjon skal løse pålagte oppdrag.

*Sjefens ånd* oppfatter jeg som å være et noe mer vagt og generelt begrep. Som jeg har vært inne på tydeliggjør Sjefen på Knm Fregatt i en ordre (Sjefsordre nr 3) hva han selv legger i Sjefens ånd: hva den undergitte tror Sjefen ville /ønsker ha gjort, ikke det den undergitte selv ønsker. Det er interessant at Sjefen her gir uttrykk hva han selv legger i begrepet, for jeg har ikke lyktes med å finne en formell definisjon av hva som menes med Sjefens ånd.<sup>147</sup> Det ville kanskje være å gå for langt å formelt definere hva det uformelle representerer. En av respondentene illustrerer det uformelle ved sjefens ånd som følger:

---

<sup>147</sup>I tjenestereglementet benytter man seg av formulering av typen : ”Det er befalets plikt å gjøre seg fortrolig med *ånden*(egen kursiv) i den ordre eller det oppdrag de har fått[...].” (Forsvarets overkommando 1989: Del A§409), uten at det forklares hva som menes med ånden i en ordre.



*”Altså det er en vanskelig kvantifiserbar sak fordi Sjefens ånd er ikke skrevet ned noe sted. Jeg opparbeider meg et forhold til sjefens ånd gjennom å jobbe med sjefen.”(S38).*

Sjefens ånd er mer knyttet til Sjefens person enn Sjefen i rollen som profesjonell soldat, dersom man kan gjøre et slikt skille. Sjefens ånd er ment å beskrive den undergittes oppfatning av hva sjefen ville han skulle ha gjort i en gitt situasjon. Et viktig element, om ikke *det viktigste*, er at man må kjenne sin Sjef og føle seg trygg på at man har Sjefens tillit. Dette er noe som jeg antar må etableres over tid, og representerer på mange måter organisasjonens uformelle side.

I situasjoner der man ikke har konkrete ordre eller instruksjoner å forholde seg til er det meningen at man skal rette seg etter det som omtales som sjefens ånd. Sjefens ånd vil da være å oppfatte som noe mer generelt enn for eksempel stående ordre. Å følge Sjefens ånd vil kreve at man kjenner til hvordan Sjefen ønsker at oppgaver skal utføres. Som en av respondentene uttrykker det:

*”[...] det å kjenne ham [Sjefen, egen kommentar] personlig er en fordel, for å vite hva sjefen tenker, for å handle i sjefens ånd.”(S39).*

For eksempel var admiral Lord Nelson kjent for å bruke mye tid på å undervise sine undergitte sjefer og derigjennom gjøre dem fortrolige med det jeg oppfatter å være hans ånd:

*”Nelsons ”School of captains” är ett tydligt exempel på fördelarna med at underlydande i förväg kan grundtaktiken och vet vad som förväntas av dem. Utifrån denne kunnskap kunde enskilda fartygschefer handla utan order. Fenomenet var snarlikt landkrigets oppdragstaktik.” (Smedberg 2001:75, kursiv tillagt).<sup>148</sup>*

En av respondentene fanger opp dynamikken mellom Sjefens intensjon og Sjefens ånd i en av sine uttalelser. Sitatet fanger også opp det Smedberg (2001) påpeker som viktig ved Nelsons sjefsskole, det at man lærer seg å kjenne sin Sjef, noe som ingen gir trygghet og gjør at man ”vet” hva man skal gjøre selv om man ikke har noen konkrete ordre:

*”Det er mye to sider av samme sak, det å kjenne ham ved å samhandle, ved at han klart uttrykker sine generelle holdninger så act’er vi i hans ånd. En ting er jo*

---

<sup>148</sup> Dette forklarer nok også mye hvorfor Nelsons fartøyssjefer under det som senere har blitt kalt slaget om Trafalgar, klarte seg med den nesten kryptisk enkle ordren: ”England expects that every man will do his duty”, alle undergitte visste hva de skulle gjøre (Smedberg 2001:53). Noen skal også ha blitt fornærmet av dette signalet, man hadde jo alltid gjort sin plikt (Keegan 1990:70), men jeg skal ikke forfølge denne diskusjonen her.

*intensjonene, de han ordrett har sagt til oss, men i sjefens ånd er det mer hva vi tror hans holdning til saken vil være selv om det ikke er uttalt på forhånd. [...] men det trengs et års oppøving, samhandling før man klarer å, act'er i sjefens ånd da. Det blir mer på intensjoner i begynnelsen og så blir det på hans ånd etterhevert som man lærer ham å kjenne bedre.”(S40).*

Jeg skal komme nærmere inn på betydningen av Sjefens ånd for den enkelte i et senere avsnitt, 5.3.4.1. Her oppfatter jeg Sjefens intensjon og ånd å være relevant i forhold til å argumentere for at formelle ledere, les Sjefen, er i stand til å påvirke organisasjonen. Eller for å snu litt på ordene: slutter organisasjonen (les er de lydige mot) opp om Sjefen? Siden begrepet sjefens ånd er ment å fange opp noe mer generelt enn situasjonsbestemte uttalelser og ordre, man kan kanskje strekke det så langt som til å snakke om nykker, vil uttalelser i retning av at det er forskjeller i hvordan man oppfatter sjefens ånd kunne oppfattes som mer tungtveiende enn mer overfladiske individuelle forskjeller. Sjefens ånd vil også representere sider ved det uformelle, siden det på mange måter er ment å fange opp Sjefens personlighet. Et av befalet kom med denne altomfattende beskrivelsen av Sjefer og deres personlighet:

*”Sjefens ånd ja. Nå har jeg seilt snart i 5 år sammenhengende og har hatt x antall sjefer. Det har blitt 4 skipssjefer i den perioden, og jeg kan med hånden på hjertet si at det er ingen av dem som har vært like, [...]sjefens ånd vil jeg si, det er et uttrykk som brukes for den normen som sjefen setter i forhold til egentlig alle aspekter om bord. Det kan være alt fra hvor mye han vektlegger vasking, hvor mye fokus han setter på sjøklargjøring. Er han mye tilstede i operasjonsrom og styrer krigen, eller er han det ikke. Jeg vil si, sjefens ånd det gjenspeiler egentlig personligheten til skipssjefen, og den vil selvfølgelig være helt forskjellig fra båt til båt. Jeg har opplevd skipssjefer som har vært vanvittig detaljstyrende, som hang seg opp i skiftenøkene mine nede på verkstedet mitt. Vi seiler rundt med en sjef nå som jeg synes er veldig allright. Han er veldig sosial og bryr seg om folk som sitter under seg på alle nivåer, spør hvordan det går med familien og sånne ting, kjempeallright. Så den ånden til den karen som sitter på toppen det betyr veldig mye for humøret til besetningen.”(S41).*

Når det gjelder sjefens intensjon og sjefens ånd, og forskjellen dem i mellom, så illustrerer dette skille på mange måter hovedskillet i organisasjonsteorien mellom det formelle og det uformelle, eller for å henviser til to klassikere: mellom Webers byråkrati og Barnards samarbeidende organisasjon (Perrow 1986:49-78). Sjefens intensjon representerer det

formelle, den skal være eksplisitt formulert. Det finnes for eksempel teoretiske sonderinger rundt hva sjefens intensjon skal omfatte (Rekkedal 1996). Sjefens ånd er som kommentert, det som skal trå i kraft når det formelle og forhåndsplanlagte har utspilt sin rolle. Muligens er det slik at man er avhengig av både sjefens intensjon og ånd, at det er et gjensidig forhold mellom dem som gjør at det i en praktisk situasjon vil være vanskelig å skille dem fra hverandre, noe mine data også antyder.

### 5.2.3 Deloppsummering

Jeg har i dette avsnittet diskutert Sjefen både fra hans egne beskrivelser og fra de undergitte sine beskrivelser. Begge perspektiver tilsier at om bord er Sjefen sjef med stor S. Respondentene forteller at det er viktig å være lojal ovenfor Sjefen, og at det er sjefen som bestemmer hvordan man løser oppdrag. Noe som passer bra overens med min tidligere påstand om at det formelle hierarkiet står sterkt.

FFOD tillegger sjefenes rolle stor betydning. Med et *lederlogikk perspektiv* (Lotsberg 1995) vil vektlegging på sjefsrollen være fornuftig, gitt at undergitte handler i tråd med oppdraget. På de to fregattene jeg har undersøkt viser det seg at respondentene er svært lydige mot Sjefen. Slik at Sjefens autoritative grunnlag synes å være i overensstemmelse med de forutsetninger som ligger til grunn for FFOD.

Innenfor *organisasjonslogikken* (Lotsberg 1995) ville en slik vektlegging nærmest være meningsløs, og her kommer utfordringen, jeg har tidligere påpekt at det er store likheter mellom fregatt A og B, hvordan passer det overens med påstanden om at Sjefen bestemmer? Slik jeg ser det trenger det ikke være en problematisk påstand. Daglige gjøremål er i stor grad standardisert. Profesjonelle undergitte, med en felles grunnleggende utdanningsplattform, løser sine oppgaver uten at Sjefen trenger å blande seg inn i hvordan oppgaver løses. I de saker der Sjefen har en bestemt mening, eller der for eksempel prosedyrer må tilpasses, er det Sjefen som bestemmer. Det synes altså ikke som om Sjefene føler seg maktesløse i forhold til det etablerte. De opplever at de har rom for handling, *selv om* organisasjonene tilsynelatende er like.

Når det gjelder den mer normative debatten knyttet til desentralisering og om det er fornuftig, og ikke minst realistisk, å forvente at Sjefene skal være i stand til å ta seg av alt som dukker opp av viktige avgjørelser skal jeg ikke komme med noen konklusjoner. Men forhold beskrevet så langt i kapittel 5 tyder på at det kan være fornuftig å legge vekt på en eksplisitt formulert intensjon og at de undergitte skal få mulighet til å bli kjent med Sjefen for å kunne være trygg på hans ånd i situasjoner der det er påkrevd. Jeg har vært inne på at vi kan snakke

om en fregattkultur, men jeg vil også hevde at det er grunnlag for å snakke om en *Sjefskultur*, der mye av virksomheten dreier rundt Sjefen.

Jeg har nå vært innom viktige organisasjonsstrukturer, spesielt i forhold til virksomheten i linjen. I neste og dette kapitlets siste hovedavsnitt skal jeg avdekke litt mer konkret hvordan aktørene handler i denne strukturen, der jeg også skal komme tilbake til Sjefens rolle.

### **5.3 Individet i organisasjonen – handlingsrom**

I de innledende kapitlene til oppgaven har jeg tegnet opp en ramme der jeg hadde som mål å forsøke å forstå ledelse om bord på Osloklasse fregatt. Jeg har så langt beskrevet hvordan livet om bord arter seg med vekt på formelle sider ved organisasjonen, men når man lever så tett på hverandre som man gjør spesielt på et militærfartøy, fant jeg det nærmest uunngåelig å komme inn på mer uformelle sider også. Jeg vil til og med strekke det så langt som til å hevde at kun å beskrive de helt formelle sidene ved organisasjonen i beste fall vil avdekke halvparten av virkeligheten. Tilværelsen på et fartøy er langt i fra noen 8 til 16 jobb, selv når fartøyet legger til kai vil man ofte befinne seg langt fra ”sivile” venner og familie. Kollegaene blir også kamerater på fritiden.

Etter den mer generelle beskrivelsen av livet på Knm Fregatt, gikk jeg nærmere inn på noen aspekter ved den formelle organisasjonsstrukturen. Under overskrifter som hierarki, lydighet – lojalitet, ordre, oppdragsbasert ledelse og Sjefen har jeg forsøkt å fange inn, gjennom det som er sagt under intervjuene og det jeg selv har observert, hvordan respondentene har beskrevet organisasjonen Knm Fregatt. Jeg skal nå komme nærmere inn på hvordan de forskjellige lederne opplever det å jobbe om bord. *Hva er det som eventuelt begrenser og/eller muliggjør deres mulighet til å utføre sine oppgaver?* Utgangspunktet for en slik drøfting bygger på det jeg i teorikapitlet har kalt handlingsrom.

Siden jeg ikke fant noen store strukturelle forskjeller mellom fartøyene velger jeg i dette avsnittet å se bort i fra at respondentene kommer fra forskjellige fartøyer. Dersom det skulle komme fram forhold der denne forskjellen blir merkbar vil jeg selvfølgelig kommentere det.

#### **5.3.1 Tidsfaktoren**

Tid er en viktig faktor for mange typer organisasjoner, om ikke alle. Men det kan virke som om tidsfaktoren både kan være til hjelp og til hinder. Ordtaket ”ta tiden til hjelp” indikerer at tid ikke er en knapp resurs, i andre sammenhenger vil evne til å handle hurtig være essensiell, som ordtaket ”kom som jula på kjerringa” illustrerer.

I relasjon til Knm Fregatt virker tiden også inn på den måten at det er begrenset hvor lenge et menneske er i stand til å være våken og gjøre et fornuftig stykke arbeid. For fartøyer som er ment å kunne være uker om ikke måneder i havet uten havneopphold er dette en meget viktig problemstilling. Vi var så vidt inne på behovet for utholdenhet i avsnittet over der oppdragsbasert ledelse ble drøftet. Respondentene beskriver denne siden ved tidsaspektet som at det stort sett går greit:

*”I sjøen så går en stor del av besetningen går krigsvakter, 6 timer på vakt og 6 timer fri, og det går, sånn belastningsmessig så går det veldig fint så lenge du får sove på frivakten. Kommer det en alarm på frivakten og du mister 2 timer så går det greit, men hvis det er mer, så blir det veldig slitsomt, det gjør det.”(S42).*

Det er også stor variasjon i hvordan de forskjellige 6 timers vaktene forløper:

*”Det varierer veldig fra hva vi holder på med. Enkelte ganger kan det være slik at når 6 timers vekten er ferdig så er man helt tom i hodet, mens andre ganger så har du bare sittet og duppet på vekten, det har ikke skjedd noe. Veldig avhengig av hva slags program vi holder på med.”(S43).*

Så selv om ikke respondentene gir uttrykk for at hektisk program over tid spiller inn på deres handlingsrom, vil jeg anta at en påstand i retning av at lite søvn over tid vil påvirke handlingsrommet blant som følge av at man rett og slett blir slitne. Noe som kan føre til at man blir mindre oppmerksomme, mindre konsentrerte, noen kan få en lavere toleranseterskel og så videre.

Intervjudataene stammer fra tiden før Knm Fregatt seilte for å ta del i operasjon Active Endeavour i Middelhavet.<sup>149</sup> Under den operasjonen var vaktbelastningen redusert til 6 timer på og 12 timer av. Grunnen til dette var at Sjefen i samråd med fartøyets øvrige ledelse fant ut at det ikke var behov for 50 prosent bemanning til enhver tid, slik at vaktbelastning i seg selv neppe kunne oppfattes som en begrensende faktor. Men fartøyet hadde vært lenge ute på oppdrag med forholdsvis lange perioder i sjøen, så man begynte på mange måter å bli litt slitne av hele oppdraget, dagene ble nok og hvert noe monotone. En ikke ubetydellig utfordring for besetningen da man hele tiden måtte være på tå hev ovenfor potensielle trusler som missiler. Følgende nedtegnelse, gjort mens jeg var om bord, illustrerer:

*”2 timer ut i vekten og det skjer ingenting. Det er nesten helt stille i operasjonsrom bortsett fra noen reparasjonsarbeider. Det er nok flere som sliter med tunge øyelokk*

---

<sup>149</sup> Gjelder begge fartøyer. Men jeg har bare data fra et av fartøyene mens de deltok i operasjonen. Så jeg har ikke data for å kunne sammenlikne hvordan fartøyene forholdt seg under selve operasjonen.

*(Klokken er 1035, lokal). Det er vanskelig å holde konsentrasjonen mens man kikker inn i nærmest tomme radarskjermer. Vaktsjefen i operasjonsrom kommenterte noe senere i en samtale relatert til det å vente og kjede seg, at det var spenning og usikkerhet i det man forflyttet seg til et nytt område, men etter hvert blir man vant til å være i situasjonen og ting blir igjen rutiner og vaner, som igjen kan skli over i kjedsomhet dersom det ikke skjer noe.” (Notatbok s45).*

Tiden spiller også inn som en organiserende faktor i den forstand at man har ønsker om, og behov for, å kunne handle raskt. Det jeg mener med ønsker, knytter seg til det å handle raskere enn en motstander. Manøverkrigføring og vektlegging av en raskest mulig OODA-loop, slik de er nedfelt i FFOD, er nettopp et slikt eksempel. Selv om FFOD konsentrerer seg mest om organisatoriske forhold på nivå over enkeltfartøy, vil jeg tro at denne siden ved tidsfaktoren oppleves som minst like kritisk for en fartøysorganisasjon som for en styrke. På et direkte spørsmål om hva som påvirker respondentens handlingsrom beskriver vedkommende dette aspektet på følgende måte:

*”Tid er en faktor[...]Det spiller inn ved at har man veldig knappe tidsfrister så har man også ofte lite handlingsrom. Det går både på fastsatte tidspunkt, men det går også på når man får informasjon, hvor lang tid i forkant man får et oppdrag, en ordre.”(S44).<sup>150</sup>*

Et syn flere av de andre lederne om bord også forfekter. Jeg spurte en av dem om oppdragsbasert ledelse forutsatte en god tidsramme, noe han besvarte med disse ordene:

*”Nei, det selvfølgelig gjør det ikke det, men jeg prøvde å trekke det litt mer ned i det individuelle og personlige. Det blir jo fort en høyere temperatur når det er en stresset situasjon, og hvis du da går fra det store oppdraget så er jo det selvfølgelig også viktig for den øverste ledelse å tenke på at jo dårligere tid vi får tildelt, jo vanskeligere blir det å løse oppdraget, selvfølgelig.”(S45).*

Kommentaren er interessant på flere måter. For det første uttrykker lederen her at korte tidsfrister gjør det vanskeligere å utforme sitt eget oppdrag. Dette tar jeg til inntekt for at tidsfrister påvirker handlingsrommet.

---

<sup>150</sup> Dette utsagnet kan (bør) også ses i sammenheng med diskusjonen knyttet til behovet for redundans i organisasjonen jeg førte i avsnitt 5.1.6 om oppdragsbasert ledelse. Et av sitatene der var at man fikk frie tøyler når situasjonen ble kritisk med tanke på hurtighet og kompleksitet.

Det andre som er verdt en kommentar er at forholdet mellom oppdragsbasert ledelse og tid. Oppdragsbasert ledelse er nettopp ment som et middel for at man skal oppnå en hurtigere handlingssløyfe. Det respondenten her beskriver, er slik jeg tolker det, nettopp et viktig aspekt ved oppdragsbasert ledelse. Det er ikke nok at man får et oppdrag. Man må også selv være i stand til å kunne implementere oppdraget på en rask og effektiv måte.<sup>151</sup>

*”Altså, en plattform som det vi er, det er svært sjelden at vi blir detaljstyrt ovenifra. Vi får tildelt et generelt oppdrag og så må vi bruke den erfaringen og det systemet vi har om bord til å løse det oppdraget på en best mulig måte.”(S46).*

Heri ligger nok mye av utfordringen i denne måten å lede på: det utførende leddet av organisasjonen må selvfølgelig være i stand til å omsette oppdraget til handlinger lokalt, noe som igjen stiller krav til de enkelte aktørers handlingskompetanse. Man kan vel trygt si at denne formen for delegering ikke er noe for uerfarent personell.<sup>152</sup> Som en respondent beskriver det:

*”Det trengs trening for at det skal være effektivt, man vil sikkert oppleve det i starten at det er litt frustrasjon og usikkerhet, men jeg tror det at hvis man trener på det så vil man helt klart få fram en effektivitetsdimensjon.”(S47).*

Jeg skal komme tilbake til dette med erfaring og kompetanse i et senere avsnitt. Tilbake til tidsaspektet.

### **5.3.1.1 Anarkisk tid<sup>153</sup>**

Overskriften kan kanskje virke litt selvmotsigende i den forstand at tiden og tidspunkter er en av de faktorene som strukturerer hverdagen vår i virkelig stor grad (Eriksen, T.H. 2001). Men i krigens kaotiske verden er det neppe slik at hendelser kan predikeres med stor nøyaktighet, dette ville i så fall opphevet krigens kaos. Det kan være vanskelig om ikke umulig å forutsi hva som dukker opp av løsninger, problemer og deltakere (March og Weissinger-Baylon

---

<sup>151</sup> Smith viser til et seminar i 1980 der to tyske generaler med erfaring fra andre verdenskrig og amerikanske offiserer skulle kommandere hver sin amerikanske divisjon. Tyskerne som var trent opp i et system som vektla prinsipper like de som er nedfelt i FFOD, hadde en handlingssløyfe på 5 minutter. Amerikanerne som hadde en mer omstendelig beslutningsprosess brukte 14 timer på samme beslutning (Smith 1989:50-51). Nå skal det sies at forskjellene neppe ville vært så store om bord på et fartøy på størrelse med en Osloklasse. Men eksempelet får likevel fram et poeng.

<sup>152</sup> ”Most of the orders would be oral, and there would be some hastily drawn boundaries (the Germans call all of this *auftragstaktik*, or mission type orders – that is, *orders that veteran units can handle* and that our doctrine tells us to use). These would be all we would need. By now we were a veteran corps.”(Clancy og Franks 2001:375, kursiv tillagt)

<sup>153</sup> ”Mange tror at det er klokken som bestemmer over tiden. Når tiden hører det, klukker den for seg selv.”(Stoltz i Ulvenes 1997:226).

1986). Forhold som krever eller kan komme til å kreve at man må beslutte og handle. Åsmund Ulvenes (1997:231) har gjort et interessant skille mellom klokkeid og hendelseid. Om klokkeiden skriver han treffende at den flyter fritt og kontinuerlig, den er løsrevet fra konkrete hendelser. Vaktskifter, for eksempel, går etter faste sykluser, eller klokkeid, men denne tiden kan betraktes som løsrevet fra konkrete hendelser. Det er ikke alltid mulig å forutsi hva som kommer til å skje i løpet av vekten. Det kan dukke opp ting i omgivelsene som krever at man er i stand til å reagere svært hurtig. Vi snakker da om hendelseid, som er basert på hendelser, og kan derfor forventes å flyte ujevnt (Ulvenes 1997:231).

I sin diskusjon av relevansen av å benytte Garbage Can modellen som et bidrag til å forstå og eventuelt bedre militær beslutningstaking kommer March og Weissinger-Baylon (1986:4, kursiv tillagt) med en observasjon som belyser forholdet jeg drøfter i dette avsnittet:

”The limitations on time (or energy) that are a major feature of garbage can models seem important to military decision making, but *the models do not reflect the compelling deadlines* that seem characteristic of many of the situations of interest in the case studies. *The model as usually specified treats time as scarce but does not impose time pressure in the way that arises in hostilities.* This limitation of the model has been noted before, but *it becomes particularly salient in application to operational decisions in the navy.*”<sup>154</sup>

I teorikapittelet koblet jeg Garbage Can modellen først og fremst til informasjonsflyten om bord, men modellen blir også relevant for å belyse den tilfeldige koblingen mellom hva som skjer og når det skjer. Tidsaspektet blir viktig fordi ”deadlines” får et mye mer bokstavelig innhold i militære sammenhenger, enn for eksempel for en avisredaksjon. Ulvenes(1997:231) kobler hendelseiden, naturlig nok, til Garbage Can modellen og skriver at:

”[...] når strømmer av deltakere, problemer og løsninger skal kobles sammen, kan lokale hendelser legges til grunn for oppfatninger av hvor mye det haster med å få i stand bestemte koblinger.”

I relasjon til Knm Fregatt tenker jeg her først og fremst på organisasjonens behov for å kunne reagere hurtig i forhold til en konkret trussel som plutselig dukker opp. I ytterste konsekvens blir det snakk om selvforsvar. Et klassisk eksempel, som vil være gyldig både i mer

---

<sup>154</sup> Forfatterne i boken har sterkest fokus på organisatorisk nivå som ligger over enkeltfartøyer, men tidsfristene føles nok like påtrengende om bord på enkeltfartøy, så jeg oppfatter beskrivelsen å være relevant i denne sammenheng.



tradisjonelle kaldkrig scenarier og i mer moderne asymmetriske scenarier, kan være innkommende missiler:

*”Hvis noen skyter et missil på deg så går det missilet sannsynligvis med en fart på 600 knop, 600 knop er ti mil pr minutt. Du vil oppdage det missilet på radaren din kanskje på ti miles avstand, da har du 60 sekunder på å gjøre noe. Hvis ikke du gjør noe så står missilet i skutesiden din, 60 sekunder, og da hvis ikke du har drill og eksersis på plass da, da dør du.”(S48).*

Men ved hjelp av godt innøvde driller og prosedyrer kjøper man seg tid:

*”Driller og rutiner og prosedyrer de må ligge i grunn. De er laget med en hensikt og det er at ting skal gå fortere. [...] Poenget er å skape deg selv tid oppe i det hele. Og hvis du ikke klarer å skape deg selv tid så taper du.”(S49).*

Nå skal det sies at behovet for rakst å kunne orientere seg og ta stilling til hva som skal gjøres ikke har blitt noen enklere etter den kalde krigen, snarere tvert i mot. Dagens asymmetriske trusselbilde tilsier at militære enheter *både* må kunne være i stand til å takle en trussel fra personer og organisasjoner som nærmest er å regne for sivile, og en vanlig form for militær trussel av typen militære fartøy og fly. Man kan jo forestille seg den kostnaden det vil være for å gjøre en feil når det gjelder å svare på det som kan oppfattes som å være en trussel fra for eksempel et sivilt fartøy eller fly.<sup>155</sup>

Knm Fregatt var i en slik situasjon mens jeg var om bord. Et av kjennetegnene på asymmetrisk krigføring er at motstanderen forventes å benytte seg av andre metoder og midler enn en selv (Forsvarets overkommando 2000:43). Erkeeksempelet her er selvfølgelig terroraksjoner av forskjellig art. Det å kapre sivile passasjerfly for så å bruke dem i angrep på en stat, for å ta et ferskt eksempel, vil være et eksempel på en slik type krigføring. Likeledes angrepet på den amerikanske destroyeren USS Cole i Yemen 12.oktober 2000, der en liten båt lastet med dynamitt klarte å påføre den amerikanske destroyeren betydelig skade. Hadde disse to, gummibåten og destroyeren, møttes i en ”åpen” kamp på havet kan man nok forvente at det ville vært å oppfatte som rått parti i favør av destroyeren.<sup>156</sup>

---

<sup>155</sup> Den amerikanske marinen var ute for en slik type situasjon, den gangen med et tragisk utfall. Den 3. juli 1988 skjøt den amerikanske krysseren USS Vincennes feilaktig ned et sivilt iransk passasjerfly. Vurderingen om bord på Vincennes var at man var i ferd med å bli utsatt for et luftangrep, noe som i *ettertid* viste seg å være feil (Gray 1997:64-69).

<sup>156</sup> 17 personer ble drept og 39 skadd. ”This suicide mission added another dimension to terrorist targeting. Despite their power and sophistication, warships were fair game, and every bit as vulnerable as Marine battalions, Air Force billets, and American embassies (America’s New War 2001:25)”. Når jeg skriver dette

Tilbake til Knm Fregatt. Tidlig om morgenen under transitt til havneopphold kom en liten daycruiser mot fartøyet i høy hastighet. Under ”normale” omstendigheter ville dette ikke ha skapt bekymringer for andre enn eventuelt vaktsjef bro som måtte være i stand til å overholde sjøveisreglene. Men under operasjon Active Endeavour er denne situasjonen vesentlig annerledes. Små båter som kommer i mot med høy hastighet og null CPA<sup>157</sup>, utgjør nå en potensiell trussel.

På slutten av en begivenhetsløs vakt under transitt mot havn, etter drøye to uker i sjøen, skjedde det. Vaktsjefen i operasjonsrom fortalte hvordan han plutselig hadde andre militære fartøyer på eksternsambandet, vaktsjef bro på internsamband og sjefen på telefonen. Skulle man bemanne våpen? Var dette en trussel eller var det bare noen som var ute på en uskyldig båttur? Etter en unnvikelsesmanøver, ”forsvant” den lille båten. Det gikk bra. Alt dette skjedde i løpet av noen korte og hektiske minutter. Heldigvis hadde fartøyet trent på nettopp slike situasjoner. Unnvikelsesmanøveren ble foretatt i henhold til en drill man har utarbeidet for nettopp denne type situasjoner. Man kan jo se for seg skrekkscenarioet dersom noe hadde skjedd, avisoverskrifter av typen: ”Norsk fregatt skjot og senket fritidsbåt i Middelhavet. Familie på 4 savnet”, eller omvendt: ”Terrorangrep mot norsk fregatt, 4 personer såret”.

Dersom en liknende situasjon hadde oppstått *uten* at man hadde trent på det på forhånd kan man tenke seg to diametralt forskjellige utfall. Det ene er muligheten for at man ikke hadde tatt notis av båten annet enn for å unngå sammenstøt, fordi man ikke oppfattet en slik type båter som en mulig trussel. Dette kunne igjen medført at ingenting hadde skjedd. Dersom det viste seg å være et angrep mot Knm Fregatt, ville angrepet blitt gjennomført uten tiltak om bord før det var for sent, eventuelt at trusselen hadde blitt erkjent på svært kort avstand slik at behovet for ekstremt hurtig respons var påtrengende. Den andre muligheten er at man så for seg at denne type farkoster kunne utgjøre en trussel mot eget fartøy, men man hadde ikke trent inn et reaksjonsmønster for å møte en slik type trussel.

Det første alternativet åpner opp for tilfeldigheter, en faktor man aldri helt kan slå i fra seg, selv etter aldri så gode trusselvurderinger.<sup>158</sup> Men jeg vil anta at selv tilfeldigheter kan møtes og at det da vil være gunstig å ha noen innlærte handlingsalternativer å spille på. Den

---

undersøkes det om det franske sivile tankfartøyet Limburg som eksploderte utenfor Yemen 06. okt. 2002 ble utsatt for en liknende terroraksjon. I følge The Economist (19. –25. October 2002) er det tegn som tyder på at Limburg ble truffet av liten båt med sprengladning, tilsvarende angrepet på USS Cole.

<sup>157</sup> Closest Point of Approach (CPA) vil si den minste passeringsavstanden mellom to enheter. Dersom denne er null betyr det at fartøyene vil støte sammen.

<sup>158</sup> Trusler blir mye likt det som i ”globaliseringslitteraturen” omtales som risiko: ”Risk refers to hazards that are actively assessed in relation to future possibilities” (Giddens 2002:22).

andre situasjonen beskriver en organisasjon som enten opererer i omgivelser der man har god tid til å områ seg slik at personell kan samles, problemet diskuteres og til slutt kommer man fram til en mulig løsning på problemet,<sup>159</sup> eller som rett og slett ikke har forberedt seg skikkelig. Altså en organisatorisk feil/tabbe.

### **5.3.1.2 Oppsummering – tid**

Hovedutfordringen i situasjoner som beskrevet over for den eller de som er på vakt, ligger i de tilsynelatende enkle spørsmålene: hva skal vi gjøre og hva kan vi gjøre? Siden tiden setter store begrensninger på hva som kan gjøres og ikke, må den som skal fatte avgjørelsen raskt kunne velge mellom alternativer. Rekker man å konferere sjefen, eller må man handle etter eget forgodtbefinnende? Og i så fall, har man fullmakt til å handle som man finner fornuftig? Kanskje ikke minst hvilke organisatoriske og personlige ressurser har vedkommende å spille på?

Her er vi egentlig inne på et mulig dilemma med tanke på oppdragsbasert ledelse. Når skal man handle på eget initiativ og når skal man gjennomføre en kort konsultasjon? Tidligere eksempel fra Smith (1989) la vekt på deliberasjon, mens man om bord ser ut til å (måtte) legge vekt på selvstendig handling. Det trenger selvfølgelig ikke være noen selvmotsigelse mellom disse to, men igjen så krever det at aktøren er i stand til å tolke situasjonen ”riktig”, og vurdere hva som utgjør hans handlingsrom der og da. Jeg skal under komme inn på en type antatte ressurser som kan forventes å øke handlingsrommet til organisasjonen og den enkelte.

### **5.3.2 Rutiner, prosedyrer, driller, eksersiser...**

Jeg har valgt å utforme overskriften til dette avsnittet som en ikke uttømmende oppstilling. En av hovedgrunnene til dette er at det kan være et åpent og vanskelig spørsmål hvorvidt begrepene er synonyme eller om det er begreper det er nødvendig og/eller fruktbart å skille analytisk.

Og hva med begrepet regler?<sup>160</sup> Er det å oppfatte som en mer generell rutine eller prosedyre? Krigens folkerett for eksempel, må forstås som et regelsett, men kan vel neppe kalles en prosedyre, og i hvert fall ikke en drill eller eksersis. Hva med kultur og tradisjon, formelle og uformelle regler, skrevne og uskrevne? Her er vi nok inne på noe som kan være med på å påvirke hvordan ting utføres. Sjefen på Knm Fregatt kommer med en kommentar som beskriver dette med tradisjonens påvirkning på handlinger:

---

<sup>159</sup> Se for eksempel E.O. Eriksen (1986, 2000) om kommunikativ handling og deliberasjon.

<sup>160</sup> Hva regler er og om og eventuelt hvordan de påvirker er et ikke ubetydelig spørsmål i samfunnsforskningen som jeg ikke skal gå inn på her. (Se for eksempel Grimen 1991, Giddens 1986).

*”Jeg tar oppstilling etter fortøyningsrullen langs rekken når vi går fra kai, fint oppstilt etter vi har slått fortøyning. Hvorfor gjør vi det, hvorfor skværer vi ikke opp og bare blir ferdig? Når vi går inntil kai hvorfor hiver vi ikke ut fenderne en halv mil fra kai som alle andre gjør? [...] Det er klart en hel rekke med kulturarv ting som kan være godt sjømannskap, det var bare eksempel. Du finner sikkert overalt ting som vi gjør fordi vi alltid har gjort det. Ikke det at det står nedfelt noe sted at det skal gjøres sånn, men vi gjør det likevel, så det er klart det påvirker alt det vi gjør og det påvirker helt sikkert tankegangen vår og.” (S50).*

Som beskrevet, er jeg primært opptatt av aktørenes bevisste forhold til hva som påvirker deres handlingsrom innenfor et begrensende/muliggjørende skjema. Jeg skal derfor i dette avsnittet konsentrere meg om driller, eksersiser, og til dels rutiner, begreper som kommer inn under fellesbetegnelsen prosedyrer eller SOP, som står for ”Standard Operating Procedures”. En hensiktsmessig begrepsavklaring er:

*”Prosedyrer er detaljerte instruksjoner som beskriver bla hvordan utstyr skal opereres og ordre skal utformes. Hensikten er å etablere relativt rigide regler for hvordan en skal opptre. Disse er normalt ”strengere” utformet enn de mer generelle taktiske retningslinjer. Prosedyrene styres normalt av de tekniske begrensninger som ligger innbygget i et våpensystem/plattform som for eksempel et jagerfly eller fregatt. Prosedyrene sørger for konformitet med teknikken.” (Rekkedal 1996:26).<sup>161</sup>*

Avklaringen får fram at i det øyeblikk en bestemt prosedyre iverksettes, skal det være klart for de enkelte aktører hva de skal gjøre i mange tilfeller helt ned til konkrete håndgrep på teknisk utstyr. Et interessant spørsmål blir da hvordan aktørene oppfatter dette i relasjon til sitt handlingsrom, er prosedyrene å oppfatte som et muliggjørende verktøy eller oppfattes de som en tvangstrøye man presses inn i?

I en maskinorganisasjon (Mintzberg 1979) vil ledelse bestå i å praktisere prosedyrer. Og slik jeg tolker Strand (2001:244), vil det være lite rom for aktørene til å sette sitt personlige preg på hvordan oppgaver løses. I uforutsigbare omgivelser vil det være vanskelig

---

<sup>161</sup> Rekkedal (1996:26) benytter også begrepet teknikk : ”Begrepet teknikk (eller stridsteknikk), er å se på som mer spesifikke instruksjoner enn taktikk begrepet dekker, og angår primært anvendelsen av de enkelte systemer eller plattformer. Ofte er dette utformet som ”bruksanvisninger” eller stridsdriller, og har som hensikt å dyktiggjøre de enkelte ledd på grunnplanet, slik at de blir i stand til å forstå og delta i taktiske operasjoner. Teknikk og stridsdriller kan her anses som ”tommelfingerregler” for hvordan det normalt er hensiktsmessig å opptre i nærmere bestemte situasjoner”. For at oppgaven ikke skal bli en øvelse i å skille begreper analytisk finner jeg det her hensiktsmessig å se begrepene prosedyrer og teknikk under ett og vil i fortsettelsen benytte begrepet prosedyrer.

å koordinere aktiviteter rundt prosedyrer, noe som kan skape problemer for en (maskin)byråkratisk organisasjon, hvis styrke ligger i nettopp effektiv bruk av etablerte prosedyrer i *forutsigbare* omgivelser (Colbjørnsen 2002:377-378). Jeg har diskutert denne dimensjonen i avsnitt 5.2 om sjefen, og jeg skal her komme inn på hvordan det forholder seg for resten av de lederne som inngår i undersøkelsen.

Gjennomgangstonen hos respondentene er at prosedyrer er muliggjørende og nærmest en nødvendighet. Min påstand er at prosedyrene utgjør selve kjernen i organisasjonens verktøykasse eller kunnskapsbase om du vil. Men jeg er litt mer usikker på om denne påstanden automatisk gjør kall på en weberiansk fortolkningsramme, selv om man ser bort i fra Parsons skille. Dersom det er slik at aktørene kan velge prosedyre etter hvilken konsekvens prosedyren har for utfallet vil det bryte med logikken i det ”regelundergitte” byråkratiet (Echhoff og Dahl Jacobsen 1960), og lederne må også kunne oppfattes som noe mer enn kun ”lyspærer som kan skiftes ut” (Løttersberg 1995, Colbjørnsen 2002).

Prosedyrer må læres inn hos de enkelte aktører i organisasjonen, men de er også utformet slik at flere aktører handler sammen. På denne måten blir prosedyrer både noe som tilhører den enkelte og organisasjonen som helhet, en koordineringsmekanisme som Mintzberg (1979) nok ville kalt standardisering av arbeidsprosessen. Dersom enkeltmannskunnskapene ikke sitter, vil man kunne anta, at da vil heller ikke organisasjonen fungere. Men det er altså ikke nok at personene kan enkeltvis håndgrip, de må også passe sammen i et større hele. Denne dynamikken mellom deler og helhet utgjør selve grunnlaget for en godt fungerende fartøysorganisasjon, som en av respondentene uttrykker det:

*”Alt i alt, så er jo det at vi er drillet, det er egentlig den store styrken til fartøysorganisasjonen. For den er jo egentlig så stor og kompleks, med så mange forskjellige involverte parter [uforståelig ord]. Hvis du ikke hadde hatt de grunnleggende drillene omkring en del situasjoner som oppstår så hadde det vært veldig vanskelig å jobbe.”(S51).*

I tillegg bærer prosedyrer med seg en hel del erfaring.<sup>162</sup> Men situasjonen kan ha endret seg siden den gang en gitt prosedyrer først ble utarbeidet og prøvd ut i praksis. Slik jeg tolker utsagnene til respondentene er prosedyrer ment å være levende. Det vil si at det er meningen at de skal kunne endres dersom det viser seg at det er grunn til å se på alternative måter å utføre ”håndgrepene” på:

---

<sup>162</sup> Vi husker sitatet fra avsnittet som Sjefen, der Sjefen nettopp av denne grunn ga uttrykk for at han respekterte prosedyrene, og derfor også tenkte seg nøye om før han eventuelt gjorde justeringer.

*”Det er jo en basis for hva man skal gjøre sant. Samtidig så, skal man videre her i livet så må man alltid være litt kritisk til dem: ”er det andre måter å løse dette på?”. Og det norske forsvaret er til en viss grad hengt opp i prosedyrer og driller fra krigen, til tross for at man har byttet våpensystemer flere ganger i mellomtiden, for å sette det litt på spissen.”(S52).*

Men det er da selvfølgelig viktig at slike endringer blir foretatt på en systematisk og gjennomtenkt måte. Poenget er at det er mulig å endre på prosedyrer.<sup>163</sup> De er ikke fastlåste. Prosedyrene er et verktøy man over tid, og ved behov, kan tilpasse. Selv om en slik endringsprosess kan oppfattes å være omstendelig.<sup>164</sup> Men det er viktig at endringer blir organisert på en måte som gjør at det blir mest mulig likt på de forskjellige fregattene. Under et intervju stilte jeg spørsmålet om prosedyrer var noe man kunne benytte nærmest som et verktøy, svaret var:

*”Ja, det er klart, å benytte det som et verktøy det er noe vi gjør, og når vi selv kan dette godt, og vi kan begynne å gi innspill og tilbakemeldinger på forandringer for å gjøre det stadig bedre enn det kanskje er nå, mer hensiktsmessig, så synes jeg det er en ressurs ja.”(S53).*

I utsaget kommer det fram at prosedyrer er noe man kan spille på som utvider handlingsrommet, de er muligjgjørende. Men man må kunne dem godt for at det skal fungere, og for at man skal kunne komme med fornuftige innspill til endringer. Det er her drill kommer inn i bildet. Det kan virke som at en nødvendig forutsetning for at en prosedyre skal fungere godt som et verktøy er at den er drillet inn. Man må rett og slett kunne de grunnleggende håndgrepene før man kan begynne å briljere.<sup>165</sup>

Da jeg var om bord beskrev et av befalet en situasjon for meg der noe var alvorlig galt med en teknisk komponent. Vedkommende hadde en vaktfunksjon der det var hans ansvar å ta seg av slike problem. Da han kom fram til komponenten registrert han hva som var galt. Deretter gikk alt meget kjapt. Forskjellige håndgrep ble utført uten at han selv kunne huske å ha gjort noen reflekterte konsekvensvurderinger. Det var kun snakk om å utføre prosedyrer

---

<sup>163</sup> Min oppfatning er at flere av respondentene uttrykker seg noe tvetydig i forhold til muligheten for å endre. Man uttrykker behov for, og mulighet til, å kunne endre prosedyrer. Samtidig påpekes det at i Forsvaret har vi alltid gjort det slik og slik, altså at den større organisasjonen er lite endringsvillig.

<sup>164</sup> I en diskusjon om ledelse i byråkratier hevder Strand (2001:244) at man kan tenke seg flere styringsnivåer, der det å endre og utvikle regler ligger på de høyeste, og slik jeg tolker Strand, mest utfordrene nivået. Jeg kommer tilbake til dette i avslutningen.

<sup>165</sup> Jan O. Jacobsen (i samtale) har illustrert dette med det som kalles improvisasjon i musikken. Dersom musikeren ikke kan sitt instrument vil heller ikke improvisasjonen høres bra ut.

han hadde trent inn på forhånd. Som han uttrykte det, man må kunne tenke, men det er mye automatikk i handlingene, lite resonnering. Selv om denne beskrivelsen gjaldt reparering av teknisk utstyr, vil jeg hevde at situasjonen ikke er vesentlig forskjellig fra en mer krigersk handling som for eksempel å fyre et missil. Tankevirksomheten synes å ligge i å bestemme hvilke prosedyrer man skal utføre i den gitte situasjonen, deretter går mye av seg selv:

*”Før man kan prosedyrene så blir det gjerne litt hemmende, for du vet egentlig hva du har lyst til å si, men du husker ikke hvordan du skulle si det. Men etter hvert når det kommer inn så sitter det jo i hjernebarken. Da opparbeider man seg en evne også til å takle det når det blir stress. Da tror jeg på mange måter det kan være greit å ha prosedyrer når du blir veldig stresset.”(S54).*

### **5.3.2.1 Oppsummering – prosedyrer**

I tidligere avsnitt beskrev jeg hvordan tidsfaktoren virker inn på individenes handlingsrom i organisasjonen. Og jeg har i dette avsnittet diskutert hvordan aktørene forholder seg til prosedyrer i organisasjonen, spesielt med tanke på ”å skaffe seg tid” som en av respondentene kalte det. I omskiftelige omgivelser preget av Garbage Can aktige relasjoner mellom deltakere, problemer og løsninger vil prosedyrer utgjøre et sett løsninger en organisasjon etablerer forut for eventuelle problemer som antas å kunne dukke opp, i den hensikt å kunne handle effektivt (Weissinger-Baylon 1986).

For Operasjon Active Endeavour ble det gjort en trusselvurdering. Fartøysbesetningen øvet på, og utarbeidet nye prosedyrer tilpasset den nye situasjonen, for å imøtekomme eventuelle potensielle trusler mot fartøyet på en hurtig og effektiv måte. Uten at jeg med dette oppfatter at organisasjonen utelukkende har et maskinaktig preg. Jeg vil heller hevde at det er aktørenes profesjonelle kunnskap som gjør det mulig å handle ”maskinaktig” i komplekse omgivelser.

Et interessant spørsmål i fortsettelsen av det å ha forhåndsinnlærte prosedyrer er om disse ”virker” i nye/ukjente situasjoner, eller for å si det på en litt mer byråkratisk måte: passer regelen til situasjonen? Og hvordan oppleves eventuelt handlingsrommet i slike situasjoner? Jeg skal komme inn på disse to spørsmålene i neste avsnitt.

### 5.3.3 Ukjent situasjon<sup>166</sup>

Det at man før eller siden havner i en situasjon man ikke har planlagt for, er kanskje militærteoriens sikreste funn/hypotese, men der stopper tilsynelatende også enigheten. For når det kommer til spørsmålet om hvordan forberede seg på å møte den uventede situasjonen er det flere forskjellige skoler (Creveld 1985, Jacobsen 1996, Smedberg 2001). I det norske forsvaret har man kommet fram til at ledelsesoppskriften for hvordan man på best mulig måte skal møte ukjente situasjoner er oppdragsbasert ledelse (Forsvarets overkommando 2000a:53-59). Kjernen i oppdragsbasert ledelse slik jeg oppfatter det er at mannen på stedet skal ha vide fullmakter til å handle slik han finner fornuftig i henhold til gjeldende oppdrag. Noe som fordrer at aktøren er aktiv og handler når han finner det riktig, fremfor å vente på ordre om at noe skal gjøres.<sup>167</sup>

I avsnitt 3.1.2 hevdet jeg at doktrinen er noe uklar i forhold til hvilket organisatorisk nivå den skal gjelde. Det virker litt underlig at en slik omfattende ledelsesoppskrift kun skal gjelde for sjefer. Hva med mellomledere? På bakgrunn av det som er beskrevet så langt i oppgaven kan man ikke forvente at sjefen alltid skal kunne være tilstede. De undergitte må derfor kunne forventes å handle selvstendig, ikke minst i situasjoner der tidsfristene til tider er meget påtrengende. De undergitte er også på mange måter nærmere kaoset enn sjefene.<sup>168</sup> Jeg skal under gi et bilde av hvordan befalet om bord på Knm Fregatt beskrev det å være i ukjente situasjoner. Har de et handlingsrom de kan agere innenfor, eller sitter de passive og venter på ordre? Og ikke minst, hva begrenser eller muliggjør handling i en ukjent situasjon?

22 av 24 respondenter har gitt uttrykk for at de har vært i situasjoner der man ikke hadde forhåndslagte planer for hvordan man skulle gå fram, eller der de rett og slett ikke visste hva de skulle gjøre.<sup>169</sup> Flere av respondentene sa også at de hadde vært i ukjente

---

<sup>166</sup> Jeg tenker hovedsaklig på en ny situasjon man ikke har vært i før, men også på situasjoner man har vært i, men som man ikke forventet akkurat nå. Et ukjent problem som dukket opp på et uventet tidspunkt for å holde oss til Garbage Can tankegangen.

<sup>167</sup> Begrepet "empowerment" innebærer en utstrakt delegering av myndighet nedover i organisasjonen. Colbjørnsen (2002:384-388) hevder at dette bryter drastisk med den hierarkiske og byråkratiske modellen og innebærer en individualisering av organisasjonstenkningen. Slik jeg ser det vil oppdragsbasert ledelse måtte inneholde klare elementer av empowerment, men det er kanskje for å unngå den totale individualisering at man har valgt å begrense filosofien til å gjelde kun for relasjoner mellom sjefer. I "empowerment" ligger det en ide om at det er arbeidstakerne som skal være drivkraften i organisasjonen. For å sikre at denne drivkraften slutter opp om organisasjonens mål, vil jeg anta at "indre disiplin" (Jacobsen 1996:20) og ideologi (Mintzberg 1999) blir viktige fremtidige organiserende begreper. For, som Gregory D. Foster (1988:221) skriver: "[...] culture imposes a form of latent discipline on individuals that produces conformity, the outgrowth of which is control."

<sup>168</sup> Her er det på plass med et lite unntak for skipssjefer da de er om bord på samme fartøy som sine undergitte.

<sup>169</sup> En av dem som sa at han *ikke* hadde vært ute for ukjente situasjoner ga en ganske interessant begrunnelse: "Det går på øvelsesmønsteret i NATO og Knm at du vet jo alltid hva som venter, så usikkerhets biten den eksisterer jo ikke." (S55).



situasjoner flere ganger, til og med at det *ofte* oppsto situasjoner der forhåndsordre ikke dekket. Et illustrerende utsagn:

*”Ja, for situasjonen utvikler seg kanskje annerledes enn det man skulle tro ting gjør, så vi er egentlig veldig avhengig av ”adapt and overcome”, å tilpasse seg det som skjer”(S56).*

Et interessant spørsmål, om ikke *det* mest interessante spørsmålet, i relasjon til oppdragsbasert ledelse er hva gjør aktøren i slike situasjoner? Hva er det som danner grunnlag for videre handlinger? For som Thorleif Thorleifsson (1986:10, kursiv tillagt) skriver i en artikkel:

*”Ut fra vår kjennskap til historien vet vi at situasjoner kan oppstå både i krig og fred hvor instruksjer og ordre kan mangle eller være utilstrekkelige. Dette har resultert i, og vil resultere i alt fra handlingslammelse til ”full bredside”. ”.*

Innenfor en organisasjonsforståelse styrt av det Lotsberg (1995) omtaler som *lederlogikk* vil man kunne forvente at lederen iverksetter det han finner riktig og eventuelle undergitte i organisasjonen utfører deretter. Lederlogikken, synes å vektlegge negative friheter, fravær av hindringer (Berlin 1969:121). Men dette utgjør ikke, slik jeg ser det, noen aktørforutsetning når det kommer til lederen selv, lederen de undergitte i organisasjonen lydige skal følge. Har han selv kompetanse til å utnytte den eventuelle friheten han er gitt?

Et svar på hva som danner grunnlag for videre handlinger i en ukjent situasjon fra *organisasjonslogisk* perspektiv, vil slik jeg tolker Lotsberg (1995) være avhengig av hva ”organisasjonen vil”. Hva vil så organisasjonen i nye og uventede situasjoner? Forventede svar her blir det på mange måter vanskelig å gjette seg til. Dersom oppdragsbasert ledelse er blitt en del av organisasjonens identitet vil personen på stedet handle som han finner mest hensiktsmessig. Dersom vedkommendes oppfattelse av organisasjonen er at man skal spørre nærmeste foresatt om råd før man gjør noe, vil aktøren gjøre det, noe som i så fall vil stride

mot logikken i oppdragsbasert ledelse, i hvert fall når det gjelder relasjonene mellom sjefer.<sup>170</sup> Sett i forhold til Garbage Can modellen, vil ikke den tilfeldige koblingen mellom aktør og problem innenfor organisasjonslogikken spille noen avgjørende rolle, aktøren vil uansett handle i henhold til organisasjonens normer. Mens det innenfor lederlogikken vil ha alt å si hvilken aktør som møter et bestemt problem.

Det er først innenfor Lotsbergs (1995) *kompetansebaserte* modell at aktørens evne til å handle innenfor en organisatorisk kontekst får fokus.<sup>171</sup> Den kompetansebaserte logikken vektlegger etter min mening det Isaiah Berlin (1969:131) har kalt positive friheter, evne til å utnytte den friheten man har. Når det gjelder den enkelte aktøren, eller lederen, kan man innenfor dette perspektivet forvente at vedkommende iverksetter handlinger han finner hensiktsmessig ut i fra egen dømmekraft. Person A vil kunne handle annerledes enn person B i samme situasjon, men så lenge man for eksempel har oppslutning rundt en felles forstått sjefens intensjon, eventuelt sjefens ånd, vil jeg anta at lederne vil strekke seg mot å nå det mål som er gitt, selv om valget av alternativer kan være noe forskjellig.

Valg av prosedyre kan være et eksempel på et konkret handlingsalternativ og det kan være grunn til å spørre seg hvorfor aktøren valgte akkurat den bestemte prosedyren? Fra et organisasjonslogisk perspektiv kan man anta at hvilke prosedyrer befalet benytter kan være et eksempel på normer som gjør seg gjeldende om bord, men aktøren må velge mellom forskjellige prosedyrer, og det er vanskelig å se for seg at prosedyrene utgjør noe helhetlig normsystem. I så fall må man undersøke om det er spesielle prosedyrer som går igjen.

Etter hvert som aktørene har tilbrakt tid i organisasjonen vil man kunne forvente at man får felles erfaringer, og denne erfaringsbasen kan være med på å danne et normsystem. Utfordringen i denne sammenheng er at befalet på fregatt er underlagt et beordringssystem slik at det vil hele tiden være en viss utskifting av personell. Skipssjefer for eksempel, sitter normalt kun 2 år i stillingen før vedkommende skiftes ut. Så i tilknytning til erfaring vil jeg anta at den vil opptre på flere nivåer. Et nivå kan være et forsvar(Forsvaret), så kan man se for seg Sjøforsvaret på et lavere nivå, fregattvåpenet enda et nivå under, og til slutt aktørens

---

<sup>170</sup> Det kan her synes som om jeg er i en runddans, eller en uendelig loop. I logikken snakker man om en tautologi, i det ligger det at uansett hvilken inngangsverdi man kommer med vil svaret bli det samme: i dette tilfellet organisasjonen bestemmer. Det vil for eksempel være umulig å falsifisere (Gilje og Grimen 1993:68-71) en tautologi.

<sup>171</sup> Jeg forholder meg fortsatt noe fritt til Lotsbergs begrepsapparat, og betrakter dem primært som deskriptive, empiriske kategorier.

situasjonsbestemte erfaringer, de helt partikulære. Men dette med partikulære erfaringer er noe verken lederlogikk, organisasjonslogikk eller den kompetansebaserte modellen har med seg.

Jeg valgte derfor å ta med Grimens eksempel-resonnerende aktør i teorikapittelet, siden den tar utgangspunkt i at aktører har sine egne erfaringer de kan spille på. Grimen(1991) hevder at teorier om normstyrte handlinger ikke tar høyde for slike partikulære erfaringer, en påstand som det kan være fornuftig å ta med seg i denne sammenhengen. Da jeg vil anta at egne erfaringer nettopp kan utgjøre en viktig kunnskapsbase å rettlede seg etter i ukjente situasjoner (March 1988:400).

Tidsaspektet i Garbage Can synes viktig å ha med seg i den kommende drøftingen da Knm Fregatt opererer 24 timer i døgnet. Man kan derfor ikke forutsi hvilke personer som vil være til stede når en "situasjon" dukker opp. Posisjonen vil nok være bemannet, eller om du vil den formelle rollen, men det betyr jo nødvendigvis ikke at de personene som betjener rollen vil handle likt bare fordi de betjener akkurat den rollen.<sup>172</sup> Så dersom *den aktøren* som skal fatte en avgjørelse i en ukjent situasjon betyr noe, og har en uendelig løsningsmengde å øse fra, skulle man altså i ytterste konsekvens forvente et uendelig antall løsninger på situasjonen. Dersom det er *posisjonen* som betyr noe, vil jeg anta at man kan se for seg to mulige utfall. Det ene er at situasjonen lar seg underordne en prosedyre/regel, dermed er utfallet gitt, men dette blir på mange måter selvmotsigende i forholdet til premisset for dette avsnittet, nemlig at situasjonen er ukjent. Det andre alternativet vil være at vedkommende må få sin foresatte til å fortelle hvordan man skal løse situasjonen. Noe som vil medføre ekstra behov for kommunikasjon mellom de hierarkiske nivåene. Noe som fort kan bli et problem og som oppdragsbasert ledelse er ment å være en løsning på (Smith 1989:53).

Ukjente situasjoner innebærer at det ikke foreligger et formelt løsningsalternativ, noe som jeg på bakgrunn av drøftingen over vil hevde påkaller aktørens profesjonelle kunnskaper

---

<sup>172</sup> Dette rører ved kjernen i oppgaven, betyr aktøren noe eller er man kun lyspærer som kan byttes ut? Dersom man ser på hvorvidt posisjonen er besatt vil jeg hevde at man vektlegger organisasjonslogikken og det formelle. Dersom aktøren i posisjonen betyr noe legger man større vekt på den kompetansebaserte logikken og kombinasjonen formell-uformell.

og erfaringer, fremfor en (maskin)byråkratisk prosedyreanvendelse. Det er i slike situasjoner den kompetansebaserte aktøren blir viktig som analysemodell, en aktør som har:

”Større eller mindre grad av kompetanse til å handle i bestemte situasjoner” og som handler fordi ”hans vurdering er slik” (Lotsberg 1995:21).<sup>173</sup>

En av utfordringene knyttet til å benytte den kompetansebaserte modellen er, som Lotsberg (1995:11-12,20) selv påpeker, at mye sunn fornuft ligger til grunn for ideen om det resiproke forholdet mellom aktører og strukturer. Dette er også noe av grunnen til at jeg så langt primært har drøftet lederlogikken og organisasjonslogikken opp mot hverandre, nettopp for å forsøke å fange opp den kompetente aktøren.

Jeg har så vidt vært innom Grimens (1991) eksempelresonnerende aktør. Slik jeg leser Lotsberg (1995) fanger altså ikke den kompetansebaserte aktøren opp hvordan aktørene forholder seg til egen partikulære erfaringer. Jeg skal derfor i kommende avsnitt undersøke hvorvidt egne erfaringer får en fremtredende plass når aktørene skal beskrive hva som utgjør deres handlingsgrunnlag i ukjente situasjoner, i tillegg til hvordan aktøren *spiller på* (andre?)<sup>174</sup> strukturelle forhold, som etter min oppfatning er hovedideen bak den kompetansebaserte aktørmodellen.

### **5.3.3.1 Sjefens intensjon, sjefens ånd og egen erfaring**

Essensen i oppdragsbasert ledelse er å planlegge for at planen ikke strekker til, som en av respondentene uttrykker det:

*”Det eneste man kan si om planen er at det ikke kommer til å gå slik det er planlagt.”(S57).*

Løsningen i henhold til FFOD er at man formulerer en hensikt og et mål med oppdraget, og lar det være opp til den på stedet å finne ut hvordan man skal gå frem for på best mulig måte fullføre hensikten med oppdraget. En forventning vil derfor være at aktørene selv refererer til sjefens intensjon og forholder seg til den i ukjente situasjoner.

---

<sup>173</sup> En av grunnene til at jeg har valgt å forholde meg noe fritt til Lotsbergs (1995) begrepsapparat er at det også kan være noe vanskelig å skille de tre modellene fra hverandre analytisk på samme detaljeringsgrad som Lotsberg har beskrevet. For hva som skiller for eksempel den siterte beskrivelsen av den kompetansebaserte aktøren fra et lederfokusert perspektiv der ”Aktøren har mer eller mindre handlefrihet” og som handler fordi ”det tjener hans interesser” (Lotsberg 1995:21), er egentlig ikke helt lett å få tak på.

<sup>174</sup> Dette åpner opp for en diskusjon om aktørens partikulære erfaringer skyldes strukturelle forhold, men dersom man skal ha et skille mellom aktører og strukturer, vil slik jeg ser det partikulære erfaringer være noe som ”tilhører” aktøren.

Smedberg (2001:53-54) hevder at Nelsons styrke som sjef lå i dette at alle undergitte sjefer visste hva som ble forventet av dem, noe som nok minsket behovet for kommunikasjon opp og ned i hierarkiet vedrørende behov for nye ordre dersom situasjonen skulle forandre seg. Selv om man i beskrivelsen av Nelsons lederskap befinner seg på et høyere organisatorisk nivå enn det jeg har fokus på i denne oppgaven, vil jeg anta at lærdommen fra Nelsons "school of captains" også kan forventes å være relevant for hvordan ledelse utøves om bord. Jeg var i avsnitt 5.2 inne på hva som ligger i begrepet sjefens intensjon og det nært tilknyttede begrepet sjefens ånd. Spørsmålet her blir rett og slett om respondentene har et forhold til sjefens intensjon og sjefens ånd i nettopp ukjente situasjoner og om dette gir dem trygghet til å handle på egen hånd?<sup>175</sup>

Slik jeg leser intervjuene, er det ikke noe som entydig peker i retning av at sjefens ånd eller intensjon spiller en viktig rolle i ukjente situasjoner. Dette er noe overraskende gitt den betydningen sjefens intensjon og ånd ble tillagt i avsnitt 5.2.2. Kun 2 av 10 om bord på fregatt B svarer sjefens intensjon på spørsmål om hva som ville danne grunnlag for videre handlinger i ukjente situasjoner. Om bord på fregatt A var det noen flere som svarte at sjefens intensjon var viktig, 7 av 14, men i disse intervjuene hadde jeg også i mye større grad enn på fregatt B, en utforskende og "gravende" tilnærming til intervjusituasjonen.<sup>176</sup>

Jeg har ikke lagt opp til å lete etter årsaker til hvorfor sjefens intensjon og ånd ikke kommer fram som en viktig rettesnor i ukjente situasjoner. Men en grunn kan være at man ikke er veldig bevisst når det gjelder å formulere eksplisitte intensjoner internt på fartøyene og hva hensikten med det skulle være. En slik tolkning vil være konsistent med at oppdragsbasert ledelse ikke ser ut til å ha festet seg 100% i organisasjonen (ennå), som jeg drøftet i avsnitt 5.1.6. Det kan selvfølgelig også være at oppdragsbasert ledelse ikke oppfattes som relevant eller nødvendig. Noe jeg diskuterte i samme avsnitt.

Noe som slo ut som en viktig dimensjon gjerne i kombinasjon med sjefens intensjon og sjefens ånd var egen erfaring:

*"Det første man kan gjøre er at man faller tilbake til gamle, tidligere erfaringer, du finner alltid noe som kan relateres til situasjonen." (S58).*

---

<sup>175</sup> "En forutsetning for rollemestring er at forventningene er tydelige." (Colbjørnsen 2002:388). Betydningen av å kjenne sjefens intensjon og ånd kommer klart fram hos Thorleifsson (1986) og Weick (1993).

<sup>176</sup> Det er en metodisk utfordring å få valide data når det gjelder hvordan aktørene forholder seg i det jeg har kalt ukjent situasjoner, spesielt kanskje med tanke på egen erfaring. Hvor bevisst er man i slike situasjoner? Dette er vanskelige spørsmål hvor man ikke kan forvente at respondenten sitter med klare svar som det er opp til forskeren å avdekke (Kvale 2001:19). I avsnittet om driller beskrev jeg hvordan en av offiserene iverksatte håndgrep, prosedyrer nærmest automatisk. En annen sa at han "Ofte *følte på kroppen* at dette er noe jeg må informere/spørre sjefen om." (S60, kursiv tillagt).

Denne uttalelsen passer godt inn i det perspektivet Grimen (1991) forsøker å utbrodere; påstanden om behovet for en aktørmodell i samfunnsvitenskapen, der resonnering i forhold til konkrete personlige erfaringer er sentral. Dette forutsetter naturligvis at aktøren har en gitt mengde eksempel å resonnerer ut i fra, relevante erfaringer. Men det er vanskelig å lese ut i fra intervjuene hvorvidt det dreier seg om *partikulære erfaringer*, eller om det er snakk om generelle erfaringer som etablerer seg over tid, og som man føler mer eller mindre automatisk, slik det er beskrevet innenfor den organisasjonsbaserte logikken (Lotsberg 1995). Sitatet over er et eksempel på det jeg oppfatter som resonnering på bakgrunn av partikulære erfaringer. Mens utsagn av denne typen er vanskeligere å klassifisere:

*”Tilbake til egen erfaring og eget mønster, og prøver å finne en vei”(S59).*

Men også dette oppfatter jeg å være nærmere en bevisst resonnering, enn automatisk å følge organisasjonens normer.

Hele 13 respondenter ga uttrykk for at egen erfaringer var viktig, og disse fordelte seg jevnt på de to fartøyene. Men heller ikke på dette punktet gir materialet ”entydige svar” som kan tenkes å generaliseres til å gjelde for begge fartøyene. Det verdt å kommentere at kun 3 av respondentene verken oppgir sjefens intensjon, ånd eller egen erfaring som viktige rettesnorer i ukjente situasjoner.

Slik jeg leser Grimen vil sjefens ånd eller intensjon i seg selv ikke utgjøre en partikulær erfaring. Men hvordan aktøren opplevde at sjefen agerte i en gitt situasjon vil jeg anta utgjøre en slik erfaring. Så dersom man aldri har forsøkt å handle etter sjefens ånd i en ukjent situasjon, vil man heller ikke ha erfaringer fra sjefens ånd i ukjente situasjoner. Man har altså ingen erfaring å støtte seg på. Så for at aktøren i en slik forståelsesramme skal ha et godt grunnlag for å handle, er han avhengig av å ha noen erfaringer å relatere den nye situasjonen til. Dette vil være noe annet enn for eksempel å følge en regel, eller egne interesser. En av respondentene uttrykker et slikt syn:

*”Da måtte jeg jo stolt på at det jeg ville foreslå er det riktige, ville det vært det beste vi kunne kommet opp med. Det gjør jeg da ut i fra hvilke altså, igjen tilbake til sjefens intensjoner og det er jo noe som blir innarbeidet etter hvert, at med litt erfaring så vil jeg kanskje vite hva vi i en tilsvarende situasjon har øvd på tidligere og kunne ta vurderingen på bakgrunn av det.”(S61).*

Det mest påfallende og systematiske funn, er at de respondentene som sitter på det laveste organisatoriske nivået i den operative organisasjonen i større grad enn de på et høyere nivå,

sier at de ville undersøkt med nærmeste foresatte hva som skulle gjøres videre. Som en av dem sa, var det bare å trykke inn bryteren på sambandssettet og spørre:

*”ORO, hva gjør vi nå?” (S62).*

Noe som gjelder for begge fartøyene. Forklaringen på dette kan være at avstandene i operasjonsrom er små, og på det hierarkiske nivået det her er snakk om, vil man i de aller fleste tilfeller ha en foresatt som enten sitter rett ved siden av, eller står rett bak. Det vil nok da oppfattes som kunstig ikke å forhøre seg med sine foresatte. Jeg oppfatter dette å være et eksempel på det Mintzberg (1979:3) omtaler som gjensidig tilpasning.

På de høyere hierarkiske nivåene i organisasjonen, kommer sjefens intensjon og ånd fram som en viktigere ”påvirker” i ukjente situasjoner. Kanskje ikke er så underlig, siden vi nå snakker om krigføringsoffiserene, eller sjefene for de forskjellige systemene og deres foresatte.<sup>177</sup> Krigføringsoffiserene styrer krigsinnsatsen innenfor de forskjellige krigføringsområdene på vegne av sjefen, og man må kunne forvente at de oftere merker sjefens korrigeringer og ønsker om hvordan taktiske utfordringer skal løses. Likeledes må man kunne forvente at situasjonen blir den samme for vaktstjef operasjonsrom, som vil være foresatt systemsjefene. Også på dette nivået ble det gitt uttrykk for at dersom det var mulig, ville man forsøke å undersøke med foresatt hva man skulle gjøre. Men det virker som dette i større grad var ment som informasjon om hva man holdt på med, heller enn at man handlingslammet satt seg ned i påvente av nye ordre.

Et annet forhold av betydning, er at fartøyet ofte inngår i større forband, eller task groups, med egne sjefer for krigføringsområdene. På spørsmål om sjefens intensjon sin betydning i ukjente situasjoner gir en av offiserene et svar som godt beskriver forholdet mellom eksterne og interne sjefer, noe som også illustrerer betydningen av å kjenne foresatt ut over den rent formelle ordregivningen:

*”Ja, men da må man jo definere hvem er det da som er sjefen, ikke sant. Er det skipssjefen? Ja på en intern øvelse så vil det kanskje være det, og da har du kjennskap, eller du bør i hvert fall ha kjennskap til hva er det han ønsker. Men er det en styrkesjef så har du nødvendigvis ikke den nødvendig informasjonen som skal til for å finne ut hva er det egentlig han ønsker. Og så, avhengig av hvem er det som er sjefen, så kan du da ta eget initiativ, og utføre ting. Det er helt klart at hvis alt var internt, så ville*

---

<sup>177</sup> Vaktstjef bro er ikke å oppfatte som krigføringsoffiser, men er likevel slik jeg ser det å oppfatte som en systemsjef på samme hierarkisk nivå i den operative organisasjonen. Men her begynner det å bli komplisert siden vaktstjef bro også tar i mot ordre fra de som styrer luft, under- og overvannskrigføringen. Men jeg skal ikke gjøre noe større nummer ut av det her.

*jeg ikke ha noe problem med å iverksette ting for å oppnå målet, for jeg vet da hva målet er definert som. Men jeg har ingenting å forholde meg til hvis det er sjefen på en annen fregatt som styrer denne øvelsen, jeg kan ikke sette meg ned da å definere øvelsesmomentene på egenhånd ut i fra min kjennskap til ham.” (S63).*

Jeg har i dette avsnittet forsøkt å beskrive hva respondentene støtter seg til når det ikke foreligger umiddelbare retningslinjer/ordre, altså hva som påvirker deres handlingsrom. Som jeg har vært inne på, er det ikke rimelig å forvente at respondentene har et klart svar på et slikt vanskelig tema, men jeg vil hevde at de tolkninger jeg har gjort har gitt en valid pekepinn på hva respondentene faktisk gjør. Det mest overraskende er nok at sjefens intensjon og spesielt sjefens ånd ikke kommer klarere fram.

I sin organisasjonsteoretiske analyse av Mann Gulch ulykken i 1949, der 13 ”skogsbrannmenn” døde i en meget uvanlig skogsbrann, beskriver Karl E. Weick (1993:633) en situasjon han betegner som ”a cosmolog episode” der aktørene plutselig får en grunnleggende følelse av at verden ikke lenger utgjør et rasjonelt og ordnet system. Det som gjør slike episoder så rystende, skriver han, er at både meningen med det som skjer og midlene til å rekonstruere mening, kollapser samtidig. Man får et gjensidig avhengig sammenbrudd av både mening og struktur. Hvorvidt befalet på Knm Fregatt har vært i slike grunnleggende overraskende situasjoner skal jeg ikke uttale meg om, men jeg har med ukjente situasjoner ønsket å fange opp noe som i hver fall likner på grunnleggende overraskende situasjoner. Situasjoner militært personell forventes å kunne forholde seg ”rasjonelt” til.

I denne sammenheng er det derfor interessant å merke seg at Weick (1993:649-650) peker på ledelse som et middel til hvordan man skal forberede seg til slike situasjoner, og at Mann Gulch ulykken kan forstås som en dramatisk ledelsestappe. Med utgangspunkt i forskning gjort rund flykapteiner og mannskap, skriver han at kapteinen ofte kan ha sin største påvirkningsmulighet i tiden før man havner i tidskrisiske overraskende episoder:

”Leaders of highly effective teams briefed their crewmembers on four issues: the task, crew boundaries, standards and expected behaviours(norms) and authority dynamics.”.

Jeg oppfatter dette som å ha klare paralleller til fordelene med en klart formulert sjefens intensjon og til en eksplisitt forståelse og kjennskap til sjefens ånd.



### 5.3.3.2 Oppsummering – ukjente situasjoner

På overflaten har jeg i dette avsnittet fremstilt aktørene som alene i ukjente situasjoner, men under denne overflaten har jeg også jaktet på strukturelle elementer noe som i følge Weick (1993:646) kan vise seg å bli veldig viktig nettopp i ukjente situasjoner. Dermed kommer også den kompetansebaserte aktøren klarere fram som en normativ figur, en aktør som er i stand til å behandle strukturer som en ressurs og ikke kun en hemske. Noe overraskende fant jeg sjefens ånd, eller intensjon ikke viste seg å være viktige strukturelle elementer i slike situasjoner, men heller ikke den eksempel-resonnerende aktøren sto fram som en tydelig figur. Det tydeligste funnet var at diskresjonen til aktørene avtok etter hvert som man beveget seg nedover i hierarkiet, noe som passer bra med en byråkratisk struktur, og som tyder på at i den grad man kan snakke om vertikal desentralisering så er den begrenset. Men man skal nok være noe forsiktig med å trekke *for* bastante slutninger, for det noe ambisiøst, om ikke naivt, å tro at aktørene kan gi en fullgod beskrivelse av sine vurderinger i ukjente situasjon i løpet av noen korte intervju minutter.

Før jeg avslutter dette kapittelet skal jeg beskrive hvordan befalet om bord forholder seg til en antatt meget fastlagt struktur, som kan tenkes å komme til å spille en viktig rolle i framtidige konflikter. Jeg tenker på engasjementsregler, eller Rules of Engagement.

### 5.3.4 Rules of engagement

Et interessant spørsmål i relasjon til positive og negative friheter er hvorvidt aktørene faktisk ønsker seg ”frihet uten grenser”? Et konkret utgangspunkt for å tilnærme seg en slik problematikk er Rules of Engagement, forkortet ROE. Enkelt forklart er dette retningslinjer for hva man kan og ikke kan gjøre.<sup>178</sup> Norges lover kan tjene som eksempel på et sett ROE'er. I spente situasjoner der krig ikke er brutt ut, og der man ikke ønsker en (ukontrollert) eskalering kan ROE'er være et verktøy for overordnet myndighet til å styre undergitte sjef. ROE'ene vil ofte være underlagt politisk kontroll.

For avdelinger som står midt oppe i en situasjon kan man forvente at ROE'er virker som et lite fleksibelt kontrollinstrument. Mer begrensende enn muliggjørende. Noe den

---

<sup>178</sup> Rekkedal (1996:26) skriver følgende om ROE: ”I dagens situasjon er også såkalte ”Rules of Engagement” (ROE) viktige, siden svært mange av de operasjoner som planlegges enten er såkalte fellesoperasjoner eller er internasjonale, f eks NATOs innsats i Bosnia. ROE får sin legitimitet fra enten nasjonal eller internasjonal lovgivning, eller blir utformet av den aktuelle sjef for en operasjon, basert på mer generelle direktiver som er utstedt av ansvarlig militær myndighet i en gitt situasjon. ROE er ikke å anse som såkalte ”fundamental principles” siden disse vil være å anse som ikke-varige; dvs de har en midlertidig utforming og gir direktiver for hvordan situasjoner skal håndteres, gitt de inngangsverdier som er politisk akseptable i den aktuelle konflikt. ROE er følgelig ikke en doktrine, men doktrinen kan eventuelt støtte disse.”

engelske styrkesjefen admiral Woodward (1997:106-107) gir uttrykk for like før utbruddet av Falklandskrigen:

”But I was no happier about the ROE situation. Some of the captains had been looking very carefully at the small print dealing with what we could, and could not do. [...] Men were beginning to face the fact that someone might try to kill them quite soon and under those circumstances they would like to be empowered not only to hit back hard, but also to strike first if the danger seemed obvious. [...] I realized that considerable local amplification of the ROE was going to be critical. I was sure they made excellent sense at the political interface in Whitehall, but they were less than crystal clear in the front line, where there was no time for debate as to subtleties implied but not stated.”.

For sjefen på Knm Fregatt vil jeg anta at et hvert nytt oppdrag på mange måter utgjør en ukjent situasjon.<sup>179</sup> Det er han som rent formelt mottar oppdraget og er ansvarlig for å bryte det ned til konkrete oppgaver for fartøyet. Sjefen på fregatt A gir ganske klart uttrykk for at han ikke synes det er noe særlig å få et oppdrag uten retningslinjer:

*”[...]så får vi oppdrag, så skal vi prøve å løse det. Kanskje mangler jeg noen ROE’er, kanskje får jeg et oppdrag uten ROE’er, det er med en overall setting med internasjonal situasjon osv, så finner jeg dette som særdeles ubehagelig, og da vil jeg request’e ROE’er”(S64).*

Det virker altså som om sjefen på Knm Fregatt ser positivt på det å ha ROE’er. De er noe han kan støtte seg på når han skal tolke oppdraget, og situasjoner som oppstår under utførelsen av oppdraget. Sjefen oppfatter, slik jeg tolker ham, ROE’ene mer muliggjørende enn begrensende:

*”Poenget er det at ROE’ene er der, de gir meg et handlerom, de er et verktøy for at jeg skal få lov til å få gjøre mer, eller de trekker inn ROE’er så jeg får lov til å gjøre mindre. Men det påvirker min hverdag, og jeg må ha et aktivt forhold til det. Og det er noe vi bevisst prøver å trene om bord her nå, å få et mer bevisst forhold til ROE’ene, spesielt opp mot oppdraget. Så jeg synes at ROE’er er veldig positivt*

---

<sup>179</sup> Dette gjelder for hele besetningen, menige som befal, men jeg regner med at den nye situasjonens ukjenthet er mest påtrengende som sjefen om bord siden det er han som til syvende og sist er ansvarlig for fartøyets utøvelse av pålagt oppdrag.

*egentlig, og det påvirker vår operative gjøren og laden. Det er jo faktisk talt på mange måter en smørbrødtype som klarer tanken.”(S65).*

Sjefen på den andre fregatten gir uttrykk for et liknende syn. ROE’er er både et hjelpemiddel til å forstå foresatt sine intensjoner og å tolke situasjoner. Innenfor struktureringstankegangen er det viktig å få med seg at Sjefen understreker at det er viktig å ha et aktivt forhold til ROE’ene. De er ikke nødvendigvis statiske, men det kan være en omstendelig og tidkrevende prosess å få dem endret eller tilpasset situasjonen. De utgjør slik, basert på min tolkning av sjefenes utsagn, et sett av resurser de kan spille på, selv om sjefen på fregatt B i noe større grad heller mot at ROE’er mer hemmende enn fremmende.

Et interessant forhold kom på banen da jeg var om bord under operasjon Active Endeavour for å observere. Sjefen påpekte at han i realiteten ikke hadde noen ROE’er for operasjonen. Da jeg intervjuet ham forut for deployeringen, kommenterte han nemlig viktigheten med ROE’er for oppdraget. Dette kan synes noe underlig, siden Active Endeavour er en reel operasjon med reelle trusler.<sup>180</sup>

Når det gjelder de resterende respondentene, på begge fartøyene, er deres forhold til ROE’er noe tvetydig. Aktørene er både positive og negative til ROE’er. Også når det gjelder nytteverdien av dem i ukjente eller tvetydige situasjoner. Det virker som om ROE’er er noe som må læres og som virker både hemmende og fremmende på samme måte som prosedyrer. Men ROE’er virker mer direkte inn på det jeg har omtalt som handlingsrom i den forstand at hensikten med dem er å holde kontroll på utviklingen i en mulig spent situasjon. Følgende bruddstykker fra et intervju fanger opp den tvetydige siden ved ROE:

*”Det er vel noe av det mest kompliserte vi driver med [...] nå er det selvfølgelig en hemske, men et nødvendig verktøy for politiske myndigheter å styre oss [...]det er nesten et nytt krigførsområde som må ha utrolig mye fokus hos oss for ikke trå galt og starte krigen eller være unødvendig aggressiv[...]hvis vi bare trener det nok, så forenkler det kommando og kontroll, så jeg vil ikke si at det hemmer meg i den grad, som jeg kanskje har gitt uttrykk for til nå, altså det er et greit verktøy som ved mye trening nok er et middel for å få uthevet oppdraget [...]alt i alt hemmende, alt var mer svart-hvitt før.”(S65).*

---

<sup>180</sup> En noe kynisk tolkning av dette er at operasjonen har en slik karakter, at det er for vanskelig å utforme et sett retningslinjer, og at høyere myndighet derfor lar det være opp til fartøyssjefen å vurdere hva han kan og ikke kan gjøre.

Jeg har ikke funnet noe som tyder på at det er en sammenheng mellom hierarkisk posisjon og holdning til ROE.<sup>181</sup> En av offiserene uttaler seg utelukkende negativt om ROE'er og står litt i kontrast til resten:

*”Så vil rules of engagement, ROE'er, begrense min handlefrihet vesentlig. Det vil jeg faktisk si, nå har jeg vært i flere skarpe oppdrag rundt omkring i verden, og det har alltid vært ROE'ene kanskje som har vært, nei ikke kanskje, det er alltid ROE'ene som begrenser meg, Det er det.”(S67).*

Logisk nok, ROE'er er jo ment å begrense handlingsrommet. Slik sett kan man si at hensikten er oppnådd. Det interessante ved denne respondenten er at han ikke finner noe positivt overhodet ved ROE'ene. Han gir ikke uttrykk for at det er greit å ha noen konkrete rammer å forholde seg til på samme måte som for eksempel sjefen gir uttrykk for.<sup>182</sup> Respondenten gir et godt eksempel som belyser problematikken mellom regler og nye situasjoner:

*”Altså ROE'er er en pest og en plage for oss som er på sjøen, også hvis du er på land. ROE'ene er noe vi helst ikke skulle hatt sett fra vårt synspunkt. For det her hvis du står med et gevær i hånden, på en vaktpost i Afghanistan, og så kommer det en kar i mot deg, med langt skjegg og ser ufattelig morsk ut, og du føler, du føler at her, dette kommer til å smelle. Aller helst ville du skutt ham der og da, men det får du ikke lov til siden han bare kommer gående mot deg, han har ikke noe våpen som du kan se, kan ikke si at han oppfører seg truende bortsett fra at du ser øynene hans. Du ser det lyser et eller annet ut av øynene hans, ut fra liksom sjelen hans, at han har noe ondt fore. Det ser du og det oppfatter du, for deg er det en sannhet. Men så må du da sjekke:” Hva sier ROE'ene i denne situasjonen her? Jeg kunne skutt ham hvis han hadde hatt et våpen og siktet på meg, da kunne jeg skutt ham, men ikke før. Så da må jeg vente på at et eller annet forferdelig inntreffer før jeg kan gjøre det jeg mener er riktig”. Og det er klart det er, ja, det er ikke så kjekt.”(S68).*

Det kan altså synes som om respondentene er forskjellige når det gjelder forholdet til ROE'er spesielt da med ROE'enes rolle i nye situasjoner. Noen synes det er bra å ha et rammeverk å støtte seg på, mens andre oppfatter ROE'ene som en hemsko. Jeg var inne på dette med negative og positive friheter. ROE'er må nok oppfattes som å være et typisk eksempel på en

---

<sup>181</sup> En metodisk svakhet i forholdt til denne tolkningen er at jeg ikke hadde forholdt til ROE med som et eget spørsmål alle ble stilt på fregatt A.

<sup>182</sup> Dette kan selvfølgelig skyldes ”samtalesituasjonen” siden jeg, som påpekt tidligere, ikke stilte de samme konkrete spørsmålene til samtlige respondenter.

negativ frihet, den skal hindre aktøren i å utføre bestemte handlinger. Men det virker som om flere av respondentene synes det er bra å ha konkrete strukturer å forholde seg til, spesielt i situasjoner som er tvetydige, selv om det i tilspissede situasjoner også kan være ROE'ene som virker mest hemmende.

Utviklingen etter den kalde krigen og ikke minst etter anslaget mot World Trade Center i 2001, tyder på at man kan forvente at militære enheter i stadig større utstrekning må operere i "gråsoner". Der skillet mellom venn og fiende ikke er klart, der forholdet mellom partene betraktes som asymmetrisk, og der en feiltagelse kan få store konsekvenser. Jeg vil derfor anta at ROE'er vil være noe man må forholde seg til også i fremtiden, kanskje vil det bli enda viktigere gitt at norske styrker kan forventes å måtte delta i spente områder der man må forholde seg til for eksempel ukjente kulturer, og at ROE'er da kan vise seg å være et hensiktsmessig tolkningsverktøy.<sup>183</sup> Når det er sagt, vil jeg påpeke at mitt inntrykk er at det å bruke ROE'er på en hensiktsmessig måte krever en fagmanns håndlag, det er ikke bare å underordne situasjonen riktig regel.

I neste avsnitt skal jeg oppsummere drøftingen tilknyttet individet i organisasjonen, før jeg tilslutt skal oppsummere hele kapittelet.

### **5.3.6 Deloppsummering**

I dette avsnittet ønsket jeg å komme bedre i kontakt med de enkelte aktørene som har sitt virke i organisasjonen Knm Fregatt. Først beskrev jeg en situasjon der både kravet om utholdenhet over tid, og til hurtig reaksjon, legger føringer på deltakerne. I diskusjonen kom det fram at aktørene drar stor nytte av inndrillede prosedyrer, men jeg oppfatter det ikke slik at man utelukkende har en maskinmessig bruk av disse prosedyrene. Det kom fram at man har en bevisst holdning til bruken av prosedyrene; situasjoner må tolkes og prosedyrer kan justeres, noe som krever kompetente aktører. Så når det gjelder bruk av prosedyrer vil jeg si at aktørene har et rom å handle innenfor. Alt er ikke bestemt av strukturene.

Jeg forsøkte også å få et inntrykk av hva lederne støttet seg på i det jeg kalte ukjente situasjoner. En ukjent situasjon vil by på store utfordringer for en maskinbyråkratisk organisasjon. I avsnittet som omhandlet denne problematikken så vi at lederne i slike tilfeller anvendte sine profesjonelle kunnskaper i situasjonen. Men det var også en tendens, som økte jo lavere man kom i hierarkiet, til at man spurte sine foresatte om hjelp, noe jeg finner logisk

---

<sup>183</sup> I en kronikk i Aftenposten tar flaggkommandør Jacob Børresen (2002) opp til diskusjon hvorvidt NATO er i ferd med å bli et redskap for USA sin utenrikspolitikk og hvilke følger det kan få for Norge. Han kommer her inn på det forhold at NATOs primære oppgave ikke lenger er å forsvare medlemslandene mot et angrep fra Sovjetunionen, og at alliansen har åpnet opp for det de betegner som fredsopprettende operasjoner "out of area".

gitt den fysiske utformingen av operasjonsrommet. En form for koordinering jeg over fant passet godt overens med gjensidig tilpasning (Mintzberg 1979:3).

Til slutt ønsket jeg å få et lite innblikk i hvordan ROE'er påvirker aktørene. Mitt hovedinntrykk er at aktørene er noe tvetydige i sitt forhold til ROE'er. Reglene er både hemmende og fremmende. Den hemmende siden er opplagt i den forstand at ROE utelukker en del handlingsalternativ, på den andre siden sitter jeg med inntrykk av at aktørene også synes det er fremmende å ha en ramme å fortolke situasjonen ut i fra, i tillegg til oppdraget de er gitt. Til spørsmålet jeg stilte innledningsvis i avsnittet om ROE'er, vil jeg hevde at aktørene *ikke* ønsker seg "frihet uten grenser", men "frihet *med* grenser".<sup>184</sup>

I neste avsnitt skal jeg summere opp hele kapittel 5, hvordan ledelse på Osloklasse arter seg.

#### **5.4 Oppsummering – kapittel 5**

Jeg har i dette kapittelet lagt vekt på å fange inn hvordan ledelse utøves på Osloklasse fregatt gjennom aktørenes beskrivelse. Jeg har ønsket å få frem både strukturelle forhold som hierarki og prosedyrer, men også hvordan aktørene selv oppfatter det å være ledere i en slik organisasjon. Et viktig moment har vært å undersøke *samspillet* mellom aktører og strukturer. På bakgrunn av drøftingen, vil jeg hevde at det er et slikt samspill. Aktører og strukturer fungerer ikke som statiske faktorer upåvirket av hverandre, noe som igjen medfører at handlingsrommet ikke vil være en statisk størrelse. Jeg oppfatter lederne verken å være helt frie eller helt bundet av strukturene. En tolkning som er i tråd med alternativ 3, i figur 3.2, og som gir støtte til Lotsberg i at det er behov for en mellom posisjon.

Mintzberg (1979,1999) har med sin logo forsøkt å ta en slik mellomposisjon, da først og fremst mellom det formelle og det uformelle, den horisontale aksene i figur 1.1. I kapittel 3 presenterte jeg Mintzbergs syv idealtypiske organisasjonskonfigurasjoner. Jeg skal under oppsummere min oppfatning av organisasjonsstrukturen på Knm Fregatt ved hjelp av delene i logoen, koordineringsmekanismene og design parametrene, og dermed forsøke å gi en "mintzbergsk" kategorisering av organisasjonen:

**Tabell 5.1:**

<i>Parameter</i>	<i>Utfall</i>	<i>Kommentar</i>
------------------	---------------	------------------

---

*Koordineringsmekanisme*

---

<sup>184</sup> Det er her på sin plass å understreke at ROE ikke utelukker selvforsvar, og at i det øyeblikket kamphandlinger har brutt ut der fartøyet er innblendt, kan jeg vanskelig se for meg at det vil finnes ROE'er ut over de som for eksempel er nedfelt i Krigens folkerett og så videre.

Gjensidig tilpasning	+	Gitt størrelsen på operasjonsrom, er det gode muligheter for å kunne ”snakke med hverandre”, noe som også blir gjort.
Direkte oppsyn	+	Se kapittel 5.
Standardisering av arbeid	+	Se kapittel 5.
Standardisering av resultat	+	Se kapittel 5.
Standardisering av ferdigheter	+	Befalsskole, Sjøkrigsskole, Tordenskiold og så videre.
Standardisering av normer	-	Ingen klare funn som tyder på at det er en sterk felles ideologi blant befalet om bord. (Det skal bemerkes at jeg ikke hadde noen spørsmål som gikk direkte på dette forholdet.)

### ***Design parametere***

Jobbspesialisering	Høy	På lavere nivå i organisasjonen er det høy grad av jobbspesialisering, først og fremst horisontalt, men også vertikalt. Noe som avtar desto høyere du kommer i hierarkiet.
Formalisert atferd (Behavior formalization)	Byråkratisk	Stillingsinstrukser, prosedyrer, regler og rutiner legger opp til en byråkratisk framfor organisk organisasjon.
Opplæring	Profesjonell	Mange formelle treningsprogrammer, eksterne kurs, intern oppøving til generalmønstring der en publikasjon setter opp krav til hva man skal kunne. Dette heller også i retning av byråkrati.
Indoktrinering	Ingen	La ikke merke til noen bevisst strategi her. Må i så fall ligge på et høyere organisatorisk nivå. Men det å være om bord og rette seg etter sjefens ånd spesielt, kan være en form for indoktrinering.
Arbeidsinndeling (Unit grouping)	Funksjon	I henhold til reglement er fartøyet delt inn i linje og operativ organisasjon. I operative sammenheng er man organisert etter hvilken funksjon man har i krigføringen. For våpenteknikerne er dette litt spesielt siden de inngår både som ledd i krigføringen men også har en servicefunksjon.
Enhet størrelse (Unit size)	Middels	Om bord er det totalt ca 130 personer noe som må betraktes som en stor organisasjon. Men alle disse inngår ikke i krigføringsorganisasjonen. Weick (1993:644) hevder at det er vanlig å betegne <i>grupper</i> på over 10 personer som store. Hvert krigsvaktskvarter vil være på over 10 personer, jeg velger derfor verdien middels. Det vil ikke være mulig for vakt sjef operasjonsrom å direkte oppsyn over alle posisjoner til en hver tid.
Planleggings og kontroll system	Handlings planlegging	Oppdraget/målet blir gitt på forhånd. (Men under oppøving og til dels i serialiserte øvelser drives det i stor grad kontroll av resultater.)
Liaisonmekanismer	Stående møter &	Befals-, avdelingsleder- og detaljoffisersmøte. Maskintekniske, operative og våpentekniske hensyn kan noen ganger krysse hverandre.

	Noe matrise struktur	
Desentralisering	Begrenset vertikal og horisontal	Se kapittel 5. Mye makt er samlet på toppen, men strukturteknologer og støtteelementer har også makt. For eksempel etablerte prosedyrer, maskintekniske begrensninger, andre fysiske begrensninger, økonomiske og forskningsmessige begrensninger.

### ***Teknisk system***

Regulerende	+	Jeg oppfatter våpensystemene å være styrende på arbeidet til personellet, og åpner for/krever spesialisering, formalisering (prosedyrer), noe som igjen åpner for byråkrati.
Kompleksitet	+	Våpensystemer, kommunikasjonssystemer og maskineri på en fregatt er komplekse saker, krever profesjonalitet.
”Automatisering av operatørene”	(-)	På Knm Fregatt er det fortsatt mye manuelt arbeid på våpensystemer og maskineri.

### ***Omgivelser***

Dynamisk	+	Se kapittel 5 og 6.
Komplekst	+	Se kapittel 5 og 6.
Diversifisering	+	Knm Fregatt er en ”hel” organisasjon, men har personell(detaljer) som driver hver sin type krigføring.
Fiendtlighet	+(-)	Trener for å jobbe i ekstremt fiendtlige omgivelser, men ønsker selvfølgelig ikke at de skal oppstå.

En slik tabelloplisting blir på mange måter vel enkelt. Spesielt gjelder det punktet med desentralisering, som egentlig er en stor del av oppgaven. Fordelen er at det tvinger en til å gjøre noen valg. Noe som er bra. Svar av typen: ”litt av alt”, bidrar egentlig ikke med så mye i en diskusjon. Så hva har jeg funnet?

Mintzberg (1999:337) hevder at mange organisasjoner tenderer til å legge vekt på en type koordineringsmekanisme framfor de andre. Om bord finner jeg det vanskelig å prioritere en bestemt. Det enkleste er å utelukke standardisering av normer og dermed det Mintzberg (1999:347) omtaler som misjonærorganisasjonen. Like enkelt er det å utelukke den politiske organisasjonen. Men så stopper det litt opp. Mintzberg har ingen konfigurasjon som fanger opp en organisasjon som er forholdsvis sentralisert, som både standardiserer arbeidsprosess og ferdigheter, og som tyr til gjensidig tilpasning. Dersom en skal følge Mintzbergs utlegning om hvilken type konfigurasjon de forskjellige faktorene ”krever” viser tabellen over at det er



krefter som trekker både mot sentralisering og desentralisering, byråkrati og organisk struktur, uten at dette fører til en politisk organisasjon. Det er heller det at ingen av de idealtypiske konfigurasjonene enkeltvis fanger opp den kombinasjonen jeg har funnet om bord på Knm Fregatt. Det som løser litt opp i floken er Mintzbergs (1999:345) påstand om at organisasjoner som møter ekstremt fiendtlige omgivelser drar organisasjonen mot å sentralisere *midlertidig*. Dermed står vi slik jeg ser det igjen med trekk fra både maskin- og den profesjonelle organisasjonskonfigurasjonen.<sup>185</sup>

Nå forventet jeg ikke å finne en ”ren” konfigurasjon om bord, men for å summere opp diskusjonen vil jeg trekke fram en ny og interessant konfigurasjon foreslått av Lars Groth (1999a:383), han kaller konfigurasjonen *fleksibelt byråkrati*:

”[...] it will contain within itself a greater variety than the classic Machine Bureaucracy, and it will therefore be able to live with more variation in its environment.”

Siden jeg også ønsker å se framover i denne oppgaven passer denne konfigurasjonen bra siden den også tar hensyn til en framtidig utvikling av informasjonsteknologien og dens virkning på organisasjoners struktur og handlemåte. Dermed parerer den også noe av ”forventningen” om at det klassiske, rigide byråkratiet er i ferd med å gå ut på dato (Groth 1999a:382, Colbjørnsen 2002:378). De sentrale elementene i konfigurasjonen til Groth (1999a:402) er:

**Tabell 5.2:**

<b>Main Coordinating Mechanism</b>	<b>Main Design Parameters</b>	<b>Main Contingency Factors</b>
Regulating model, emphasizing hyperautomation, programmed routines, and (depending on the problem domain) implicit coordination.	Behavior formalization, vertical and horizontal job specialization, usually market grouping or matrix structure, large operating unit size, vertical centralization and limited horizontal decentralization, action planning.	Medium to large, regulating, hyperautomated technical system, environment that is simple to moderately complex and stable to moderately dynamic, technocratic control.

<sup>185</sup> For eksempel skriver Groth (1999a:376) at væpnede styrker vanligvis er konfigurert som maskinbyråkrati. Men han fortsetter med at maskinbyråkratiet definitivt ikke vil kunne fungere i dynamiske og komplekse omgivelser, noe jeg i tabellen over har markert at Knm Fregatt gjør. Jeg ser bort i fra den diversifiserte konfigurasjonen siden den er å oppfatte som: ”a set of rather independent entities coupled together by a loose administrative structure.” (Mintzberg 1999:349). Mine funn tyder på at ”enhetene” om bord er meget avhengige.

Det fleksible byråkratiet er altså en videreutvikling av maskinkonfigurasjonen. Hvordan forholder det seg til det jeg har skrevet over, at funnene mine også trakk i retning av den profesjonelle konfigurasjonen? Det vil fortsatt finnes klare elementer av det profesjonelle, men med den fleksible konfigurasjonen som analyseverktøy vil vekten tippe mot denne.<sup>186</sup>

Den andre aksene i koordinatsystemet i figur 1.1, var mellom lederlogikk og organisasjonslogikk. Lotsberg (1995) har med den kompetansebaserte aktøren forsøkt å ta en mellomposisjon på denne dimensjonen. I teorikapittelet hevdet jeg at en del av debatten rundt ledelsesforskningen, naturlig nok, var opptatt av hvorvidt ledelsen kunne påvirke organisasjonens resultat, forkortet L→R? Jeg har ikke hatt til hensikt å forfølge denne problemstillingen helt til mål, men et stykke på veien. Dersom ledelsen skal kunne antas å påvirke organisasjonens resultat må ledelsen kunne påvirke sine undergitte til å handle slik de vil, altså må man også anta at lederlogikken gjenfinnes i materialet. Organisasjonens handlinger utgjøres jo av aktørene i organisasjonen. Mitt funn i denne sammenheng er at om bord på Knm Fregatt er man meget lydige og det formelle hierarkiet står sterk. Så dersom Sjefen, eller noen av de andre lederne vil ha noe gjennomført, vil jeg påstå at dette vil bli gjennomført med stor sannsynlighet. Noe som må være et viktig skritt på veien mot å kunne påvirke organisasjonens resultat og at det finnes spor av lederlogikken.

Men som sagt har også de formelle strukturene stor betydning og de legger klare føringer på hva som (kan) gjøres om bord og ikke. Jeg har argumentert for at lederne om bord oppfatter disse strukturelle elementene både som fremmede og hemmende, men mest fremmede, for oppgavene de skal løse. Strukturene blir da en ressurs for lederne, noe de kan spille på for å komme fram til et godt resultat. Den kompetansebaserte aktørmodellen har, på lik linje med Mintzbergs begreper, fungert som en overbygning eller syntese mellom to teoretiske posisjoner. Den har ført til at jeg har sett etter både struktur og aktør fremfor bare aktør eller bare struktur. Jeg vil påstå at den kompetansebaserte aktøren har empirisk grunnlag om bord og at den dermed har fungert som en deskriptiv kategori.

I drøftingen har jeg også kommet inn på modellens normative sider, og jeg vil hevde at også dette aspektet virker relevant i forhold til premisser nedfelt i FFOD og empiriske funn jeg har gjort om bord. Den kompetansebaserte modellen vil danne et godt utgangspunkt for en videre konkretisering og bruk av FFOD om bord på Knm Fregatt.

---

<sup>186</sup> Groth (1999a:388) skriver at dersom oppgavene til det profesjonelle byråkratiet kan bli automatisert, eliminert eller rutinisert, vil det kunne utvikle seg mot maskinbyråkrati, fleksibelt byråkrati eller administrativt adhokrati, avhengig av endringen det gjennomgår.

Grimens (1991) eksempel-resonnerende aktør fikk kanskje ikke så stor oppmerksomhet, men den fanget opp en side som verken Mintzberg eller Lotsberg har med i sine analyseverktøy. I mitt datamateriale vil jeg si at det finnes spor etter Grimens aktør, men at den ikke kommer veldig tydelig fram. Dette kan selvfølgelig skyldes at jeg ikke har lett nøye etter denne aktøren annet enn i det jeg kalte ”ukjente situasjoner”, men i disse situasjonene kom den også klarere fram. Lederne tilkjennegav en viss form for diskresjon når det gjaldt valg av forskjellige prosedyrer, jeg vil anta at egen erfaring også vil spille inn i disse valgene. Jeg vil hevde at dette synet på aktører både som en deskriptiv og normativ modell med fordel bør inkorporeres i Lotsbergs kompetansebaserte aktørmodell. Spesielt dersom man skal analysere organisasjoner som opererer i omgivelser der det ikke alltid er mulig å forutsi hva slags situasjoner man må løse.

Hvor ble det så av handlingsrommet? Det befinner seg i skjæringspunktet mellom struktur og aktør, mellom negative og positive friheter. Men dette er det enkle og logiske svaret der begrepet fungerer som en metafor mer enn som et analytisk begrep. På bakgrunn av ideen om et rom kan man skille mellom to typer diskusjoner, den ene forholder seg til å identifisere hvilke konkrete elementer som til sammen konstituerer et avgrenset rom. Den andre i hvilken grad rommet er statisk eller dynamisk. Ved hjelp av begrepene til Mintzberg (1979), Grimen (1991), Lotsberg (1995) og Groth (1999a,b) har jeg plukket ut elementer som konstituerer et rom og hvordan samspillet mellom disse er. På bakgrunn av diskusjonen over vil jeg hevde at lederne opererer som kompetente aktører i et fleksibelt, til dels profesjonelt byråkrati der deres partikulære erfaringer også ser ut til å spille inn.

Handlingsrommet til en leder om bord vil derfor ikke være 100% gitt. Byråkratiet er fleksibelt, strukturene legger klare føringer, men det er åpninger for aktøren til å kunne påvirke. Muligheten for egen påvirkning ser ut til å øke desto høyere vedkommende sitter i organisasjonen. På toppen sitter Sjefen, gitt de undergittes lydighet til formell posisjon vil jeg hevde at Sjefen har stor mulighet til å påvirke organisasjonens resultat. Men heller ikke han har full handlingsfrihet. Det er også viktig ikke blande fartøy og navigatør (Lotsberg 1995:10). Forhold som kanonenes rekkevidde og skuddtakt, fartøyets topphastighet og så videre er gitt, og må oppfattes som faste avgrensninger lederne (Sjefen) må forholde seg til.

Jeg avslutter oppsummeringen her, men tråden vil bli tatt opp i siste kapittel, kapittel 7. Før jeg kommer så langt, skal jeg i neste kapittel komme litt inn på noe som ser ut til å prege mer og mer av hverdagen vår, informasjonsmengde. Jeg skal der prøve å koble informasjonsmengde og handlingsrom slik at diskusjonen i dette kapittelet vil ligge til grunn for det som tas opp i neste kapittel.

## KAPITTEL 6: INFORMASJON & HANDLINGSROM

Jeg skal i dette kapitlet komme inn på den tredje faktoren van Creveld (1985:9-10) lister opp som viktig for å studere kommando og kontroll: teknologiske hjelpemidler. Som det fremgår av overskriften er mitt teknologiske perspektiv informasjonsteknologi og dens objekt – informasjon. En etter hvert vanlig betegnelse på den verden vi lever i er informasjonssamfunnet (Eriksen, T.H. 2001), men også innenfor krigføring blir det stadig mer vanlig å snakke om informasjonskrigføring, eller informasjonsoperasjoner. I FFOD (2000b:71) defineres informasjonsoperasjoner som:

”Tiltak iverksatt for å påvirke andres informasjon, informasjonsbaserte prosesser, kommando- og kontrollsystemer(K2S), og informasjons- og kommunikasjonssystemer mens vi utnytter og beskytter vår egen informasjon og våre egne K2S og informasjons- og kommunikasjonssystemer. Informasjonsoperasjoner utnytter grensesnittet mellom teknologiske nyvinninger og den mest kritiske faktor i ethvert aspekt ved krigføring – mennesket. Det finnes to kategorier av informasjonsoperasjoner: defensive og offensive, avhengige av hvilke tiltak som iverksettes.”.

Definisjonen omtaler grensesnittet mellom teknologi og mennesket, og det er her jeg skal forsøke å komme inn i diskusjonen med begrepet handlingsrom. Nå skal jeg gjøre dette på en tilsynelatende indirekte måte gjennom å studere informasjonsstrømmen om bord på Knm Fregatt, og informasjonsstrømmens eventuelle påvirkning på ledernes handlingsrom. Men som Friedrich Nietzsche (i Eriksen, T.H. 2001:38) har hevdet, skriveredskapene påvirker våre tanker, og en rimelig utvidelse av påstanden må være at dette igjen påvirker hvordan vi uttrykker oss, i hvert fall skriftlig.

Under overskriften ”A Crucial Link” kobler Lars Groth (1999a:25) organisering og teknologi sammen. Han hevder at teknologi gjennom historien har vist seg å være en viktig faktor når det gjelder dannelsen og utviklingen av organisasjoner, og at endringer i teknologi vil kunne medføre endringer i organisasjonsstruktur og funksjon. Utsagnet til Groth finner støtte i FFOD (2000a:97) som hevder at teknologi generelt og informasjonsteknologi spesielt, gjennomgår en rivende utvikling som igjen medfører endringer i den militære organisasjon.

Konkret i forhold til informasjonsteknologi og militærorganisasjonen skriver John Arquilla og David Ronfeldt (1993:25, kursiv tillagt):

”The information revolution reflects the advance of computerized information and communications technologies and related innovations in organization and management theory. *Sea changes are occurring in how information is collected, stored, processed, communicated and presented, and in how organizations are designed to take advantage of increased information.*”.

Nært tilknyttet ideen om informasjonsteknologi er organisasjonsstrukturen nettverk (Arquilla og Ronfeldt 1993, Sørhaug 1996, Groth 1999). I et nettverk betraktes elementene som noder, og forbindelsene mellom nodene som linker. Naturlig nok gjøres også denne koblingen i FFOD (2000b:73-74), og i et eksempel som illustrerer et kommando og kontrollsystem framstilles både sjefer og annet personell som noder i et nettverk. Det forklares så hvordan noder kan oppfattes som sårbare eller kritiske, og dersom en eller flere av disse nodene ødelegges kan det være kritisk for kommandosystemet.

Definisjonen over delte informasjonsoperasjoner opp i defensive og offensive operasjoner. Om defensive operasjoner heter det i FFOD (2000b:75):

”Det må alltid være viktig å ha et bevisst forhold til hvordan vi kan sikre eller skjerme våre egne K2S. Hvis vi ikke har en slik evne, svekker eller mister den under en operasjon, mister vi også handlefriheten og evnen til å ta og beholde initiativet.”,

eller for å benytte mitt eget begrepsapparat, vi snakker om å skaffe/sikre seg et handlingsrom. I fortsettelsen heter det at det er viktig å identifisere egne kritiske noder, og analysere dem. Noe jeg skal gjøre et forsøk på i dette kapitlet. Først skal jeg gi en generell beskrivelse av informasjonsflyten om bord. Det neste skrittet vil så være å undersøke om det er mulig å gjøre en fornuftig kobling mellom informasjon og handlingsrom. Utgangspunktet og begrunnelsen for at dette er, og i overskuelig framtid også vil fortsette å være interessant, finnes blant andre hos Arquilla og Ronfeldt (1993:45, kursiv tillagt) som hevder at:

”The new technology tends to produce a *deluge of information* that must be taken in, filtered, and integrated in real time. Informational overload and bottlenecking has long been a *vulnerability of centralized, hierarchical structures for command and control.*”.

I kapittel 5 hevdet jeg at Knm Fregatt var en til dels sentralisert organisasjon, spørsmålet blir da om lederne om bord også opplever at det er problem med hensyn til

informasjonspågangen?<sup>1</sup> Ovennevnte sitat kommer også inn på informasjonens strømningsnatur. Jeg skal i dette kapittelet undersøke om, og eventuelt hvordan, informasjon kan tenkes å passe inn i Garbage Can modellen som nettopp er et strømningsperspektiv.

Jeg ser for meg at informasjonen<sup>2</sup>, inklusiv det som produseres ved hjelp av skriveredskaper, kan påvirke våre handlinger, og derigjennom handlingsrommet, på hovedsakelig to måter: for det første trenger vi informasjon for å kunne vite noe, for å ha et grunnlag å handle ut i fra, for det andre er det et spørsmål om mengde. Er det slik at mye informasjon betyr det samme som god og relevant informasjon? Problematikken finnes igjen i Simons forestilling om at vi er begrenset rasjonelle. Jeg håper med dette å ha lagt et grunnlag for å hevde at informasjon, her spesielt mengde, kan knyttes opp mot en ide om en aktørs handlingsrom.

Når jeg skriver dette er Oslokassen i ferd med å bli faset ut, og skal erstattes av en ny type fregatter, Nansenklassen, og man kan spørre seg om relevansen av en slik type undersøkelse. Men etter det jeg kan se synes ikke Nansen klassen å bli vesentlig annerledes enn Osloklassen. Satt på spissen virker det som om Nansenklassen er mer av det samme.<sup>3</sup> Så dersom det viser seg at man for eksempel opplever at det er for mye å ta stilling til på Oslokasse vil det være rimelig å anta at dette vil bli forsterket på de nye fartøyene.

---

<sup>1</sup> Siden dette vil være en første tilnærming til denne problematikken om bord på Oslokasse har jeg ikke hatt tid nok til å gjøre et forsøk på eksplisitt å koble organisasjonsstrukturen med informasjonsflyten. Jeg vil derfor hovedsakelig forholde meg på individnivå i dette kapittelet.

<sup>2</sup> Arquilla og Ronfeldt(1993:58) ser det som en utfordring å definere informasjon, og at nettopp det å *definere* informasjon er et sentralt problem i forskningen tiknyttet informasjonsrevolusjonen. Jeg velger ikke å bruke mye plass på å operasjonalisere informasjon, men å ha en mer intuitiv oppfattelse om hva som ligger i begrepet. Noen eksempler på hva jeg legger i informasjon kan være: Sjefens intensjon, øvelsesordre, rules of engagement, forhåndsordre, meldinger over strategisk/taktisk/intern samband, radarbilde, optiske sensorer og så videre. For ikke å snakke om den mer uformelle kommunikasjonen både internt og eksternt. FFOD er ikke spesielt nøyaktig når det skal beskrives hva som menes med informasjon: ”Informasjon kan beskrives som ord, bokstaver, tall, bilder og symboler vi nytter for å presentere ting, hendelser, ideer og verdier.” (Forsvarets overkommando 2000b:28). Det er viktig å ha med seg at informasjon forstått som data, er noe annet enn kunnskap (Arquilla og Ronfeldt 1993:58, Gray 1997:191).

<sup>3</sup> Henry Mintzberg (1999:343-344) opererer med en hypotese om at strukturen reflekterer alderen til den industrien organisasjonen inngår i: ”An organization’s structure seems to reflect the age of the industry in which it operates, no matter what its own age.[...] We should obviously expect different structures in different periods; the surprising thing is that these structures seem to carry through to new periods, old industries remaining relatively true to earlier structures”. Hypotesen kan kanskje synes å være noe motstridende i forhold til sitatet fra Groth tidligere i kapittelet. Poenget er ikke å tegne et fullstendig bilde av utviklingen innenfor maritim krigføring, men å underbygge et argument om at funn som jeg gjør om bord på Knm Fregatt ikke er foreldet i det øyeblikk fartøyet avløses av en ny fregatt. Det som kanskje forandrer seg mest er omgivelsene fregattens sosiotekniske system omgis av. For fregatters del har det vel strengt talt ikke skjedd noe revolusjonerende siden dampmaskiner erstattet seil. Det har vært en utvikling, men den har vært skrittvis; tre byttes med metall, missiler har kommet til, og man benytter fortsatt kanoner, man har fått satellittsamband, men flagg benyttes(om enn meget sjelden) og så videre. Men det er nok fornuftig også å ta med seg Thomas Hylland Eriken (2001:100) sin advarsel: ”Teknologi har uforutsigbare bivirkninger. All teknologi har bivirkninger, og når man får mer av en bestemt type teknologi, er ikke resultatet nødvendigvis ”mer av det samme”. Det kan like gjerne være ”noe helt annet””. Kvantitative endringer kan føre til kvalitative endringer (Eriksen, T.H. 2001:113-118).

## 6.1 Informasjonsstrømmen

Jeg var inne på at det er noe nærmest paradoksalt i forholdet mellom informasjonsmengde og innhold. Kjenn litt på spenningen i disse to sitatene fra admiral Woodward's beretning:

*”This is not a very confidence-inspiring statement. Like he’s not sure whether she has, in fact sunk! Oh dear. The battle for information is never-ending and often largely fruitless [egen kursiv].”* (Woodward 1997:198)

*”Then I began to worry about the horrendous volume of signals required to keep the whole act together, not just locally in the south, but between the task groups and the UK. The whole communications system was already grossly overloaded and could come to a grinding halt if we had a major operational problem.”* (Woodward 1997:310, kursiv tillagt).

På den ene siden virker admiralen fortvilet over mangelen på informasjon, og at man alltid må streve etter den informasjonen man ønsker. I det andre sitatet kommenterer admiralen det motsatte problem, at det rett og slett er for mye informasjon som flyter gjennom organisasjonen. Det kan synes som om informasjonen har en passiv og en aktiv, kanskje til og med aggressiv<sup>4</sup> side. For aktøren som skal utføre noe, er det viktig å være i besittelse av relevant informasjon. Dersom denne er passiv, underforstått at den ikke har blitt distribuert til vedkommende, må aktøren aktivt sette i gang med å innhente informasjon. Samtidig kan det virke som om aktørene ofte blir overøst med informasjon. Både det å innhente informasjon og å ta stilling til mottatt informasjon, tar opp tid i en situasjon der tiden ofte utgjør en kritisk faktor, se kapittel 5. Da jeg spurte sjefen på fregatt B om han trodde det var sammenheng mellom informasjon og handlingsrom ga han en kommentar som fanger opp ovennevnte utfordringer:

*”Det er jo sammenheng fordi man, jeg har opplevd flere ytterpunkter egentlig. Du kan faktisk få stort handlingsrom, men du får så mye informasjon at du ikke klarer å absorbere alt, som da gjør at du velger den trygge retningen å gå og det behøver ikke å være store rommet altså. Og motsatt, stort handlingsrom og lite informasjon og likevel, da tror du i hvert fall at du gjør det riktige, og du kan velge mye. Problemet er hvis du får, nei faktisk ikke for lite informasjon, for da vet du hva du skal spørre om og*

---

<sup>4</sup> Thomas Hylland Eriksen (2001:36) beskriver i boken ”Øyeblikkets tyranni”, på sin karakteristiske måte, informasjonen som aggressiv: ”Informasjonen presser seg på utenfra, mer aggressivt og vanskeligere å unngå [...] Det er alltid mer der den kommer fra. Kampen om de ledige sekundene er i full gang”.

*hva du skal ha, slik at du kan få det der handlingsrommet du er ute etter. Men får du for mye (informasjon), slik at du ikke klarer å absorbere det som er, så blir det bare villedende.”(S69).*

Jeg var inne på at det kan være vanskelig å definere hva som menes med informasjon, og at jeg kom til å ha en mer intuitiv tilnærming til ”fenomenet”, men for å få et inntrykk av hva respondentene selv la i begrepet informasjon, ba jeg noen av dem å forklare hva de oppfatter med informasjon. En av offiserene sa at informasjon er det alt dreier seg om:

*”Informasjon er et ganske omfattende ord, det er alt, det er det det handler om her egentlig. Action delen, den delen der vi gjennomfører ting eller gjør noe, er veldig liten. Den delen der vi prøver å samle inn informasjon, eller diste ut informasjon, det er nesten hele oppgaven egentlig. Det er den vanskeligste delen av oppdraget. Så det er nesten målet å få så mye informasjon som mulig, samle så mye informasjon som mulig, til man har nok informasjon til å gjøre en jobb. Selve gjennomføringen [av oppdraget, egen kommentar] er veldig ofte kort og enkel”(S70).*

Hvorfor er det slik? Tja, jeg skal ikke ta mål av meg til å gi et fullgodt svar på akkurat det spørsmålet i denne oppgaven, men noen antydninger skal jeg komme med. På et mer generelt nivå kan man tenke seg to faktorer, den ene er krigens natur: friksjon og fiendtlige omgivelser krever stadige tilpasninger. For den handlende aktør er det da viktig å kjenne til de overordnede planer og samtidig kjenne den lokale situasjonen han befinner seg i. Under intervjuene kom en opp med et eksempel fra en større øvelse utenfor kysten av Skottland, da fregatten han var om bord på fikk ordre om å være sjef for overflatekrigføringen i et bestemt område.<sup>5</sup> Eksempelet, rett nok på et høyere organisatorisk nivå enn det som er hovedansvarlig i denne oppgaven, illustrerer hvordan en tilsynelatende enkel situasjon fort kan bli kaotisk:

*”Da ble det litt problemer, for vi satt på informasjon som vi prøvde å dele med andre som fornektet den informasjonen vi kom med. Da blir det vanskelig å lede noen. Da skal du prøve å få engelskmannen til å forstå at: ”du nå blir du snart beskyttet av MTB, du får den opp på siden,” – ”Neida, det er ikke noen MTB’er her”. Og så en italiener som ligger til kai og holder på med en landgangsoperasjon og hylar og skriker for det*

---

<sup>5</sup> Jeg var selv med på denne øvelsen som heter Joint Maritime Course, forkortet JMC, og husker godt episoden respondenten refererer til. (Det er egentlig ikke en øvelse men et kurs, men den forskjellen skal jeg ikke komme inn på.). For mer opplysninger om JMC kan denne linken være en start: <http://www.ets-news.com/maritime.htm>.



*at han blir raidet. Du skal prøve å få dirigert noen bort dit også, men vi er ikke enige, italieneren lå jo ikke der han rapporterte så, kaoset ble komplett en periode.”(S71).*

Den andre faktoren er den stadige teknologiske utviklingen som gjør det mulig å produsere store mengder informasjon som kan distribueres over store avstander, faktisk hele verden. Men det er et spørsmål som hele tiden ligger under og gnager: fører adgang til mer informasjon at vi blir mer informerte og dermed får et større handlingsrom, underforstått at vi blir friere (Eriksen, T.H. 2001:93-94)?

### 6.1.1 Informasjonsmengde

Jeg var tidligere inne på at skriveredskapene påvirker hvordan vi tenker, og at en rimelig forlengelse av dette argumentet må være at det også påvirker hvordan vi uttrykker oss skriftlig.<sup>6</sup> Men en av de viktigste grunnene til å utvikle redskap, eller om du vil teknologi, er å bedre bestemte egenskaper eller avhjelpe mangler på disse:

*”Tools and methods are both creations of human mind[...] Tools and methods also represent the most pliant class of factors with bearing on the space of constructible organizations, and is by far the class subject to the most rapid development[...] the direct influence of tools and methods must come from the way they change and enlarge the realm of possibilities for individual action” (Groth 1999a:38)*

Med PC og tekstbehandling har man sett en eksplosjonsartet vekst i tekstproduksjon. T. H. Eriksen (2001:45) skriver at informasjonssamfunnets begynnelse kan tidfestes til ca 1991. Men i en militær setting er det kanskje mer naturlig å knytte starten på informasjonssamfunnet til amerikanerens beslutning om å delta i Vietnamkrigen<sup>7</sup>. La meg illustrere med noen tall. Antallet radiosett for en amerikansk hæravdeling på brigadestørrelse hadde økt med 565% fra 1941 til 1971. Siden antall soldater var gått ned, innebar denne økningen at antall radiosett pr. soldat økte med 857% (Creveld 1985:238). Fra 1965-67 økte antall meldinger mellom to amerikanske hovedmeldingssentraler fra 8000 til 33.000 pr. dag (Smedberg 2001:237).

---

<sup>6</sup> Se debatten om hvordan digitale medier påvirker skriftspråket. På Dagbladets internettsider kan man lese at ”Digitale medier gir dermed rikelig rom for både språklige og litterære utfordringer. Følgelig kreves også en annen lesekompetanse og en ny tekstbevissthet” ([www.dagbladet.no/kultur/2001/12/23/302781.html](http://www.dagbladet.no/kultur/2001/12/23/302781.html), lastet ned 26.08.02.)

<sup>7</sup> Vietnamkrigen varte fra 1946-1975, men USA deltok, i hvert fall offisielt som krigførende nasjon i perioden 1965-1973 (Smedberg 2001:231).

Jeg har ikke funnet noen direkte sammenliknbare tall fra Gulfkrigen, 1990-1991.<sup>8</sup> Men her er noen tall som i hvert fall illustrerer mengden trafikk innad i den amerikansklede koalisjonen<sup>9</sup> under Gulfkrigen: 700.000 telefonsamtaler, 152.000 meldinger og 35.000 meldinger over taktisk radiosamband *hver dag* (Smedberg 2001:272). Fra et etterretningsperspektiv skriver John Hughes-Wilson (1999:345,349) at de tendenser som hadde startet i Vietnam nå slo ut for fullt. Det var rett og slett for mye informasjon, systemet var oversvømt. Etterretning som i 1960 hadde utgjort noen få bilder, betydde 30 år senere over 20.000 bilder fra en eneste satellittpassering.<sup>10</sup> Altså en vesentlig større *mengde* informasjon å ta stilling til, men det trenger nødvendigvis ikke bety at man har mer kunnskap.<sup>11</sup>

I FFOD (2000a:64) har man en optimistisk tone, og hevder at teknologi i dag muliggjør en mest mulig fri informasjonsflyt som igjen er med på å effektivisere kommando og kontroll. Men det påpekes at informasjonen må gi mening for mottakeren. Hvis ikke er det kun å oppfatte som støy. Men det virker ikke som om man i doktrinen eksplisitt kobler ledelsesfilosofien med de utfordringer informasjonsflyten skaper.

Hvordan er så situasjonen om bord på Knm Fregatt i dag, godt inne i informasjonsalderen? For å gi en liten indikasjon kan jeg presentere noen harde tall først. Fra fartøyet gikk inn i den stående atlantehavsstyrken til jeg forlot fartøyet, en periode på ganske nøyaktig 100 dager hadde fartøyet mottatt 14.500 skriftlige meldinger, og det var kopiert 81.100 ark på kopimaskinen på meldingskontoret.<sup>12</sup> Flere av befalet om bord kommenterte overfor meg at de synes det var ”lite signaler”, men likevel utgjør det en betydelig mengde og legger beslag på mye av tiden til spesielt vakt sjef i operasjonsrom, som leser så å si alle signaler.

Under mitt opphold om bord snakket jeg med de som gikk vakt sjef i operasjonsrom om meldingstrafikken. En av dem fortalte at han hadde brukt den første halvannen timen av vekten til å lese signaler. Og da hadde han ikke lest de høyest graderte ennå, som det for øvrig

---

<sup>8</sup> Irak invaderte Kuwait i 1990, men selve krigen for å frigjøre Kuwait som senere har blitt kalt Gulfkrigen begynte januar 1991.

<sup>9</sup> Foruten USA, besto koalisjonen av til sammen 27 land (Smedberg 2001:267).

<sup>10</sup> Disse tallene er noe vilkårlige, men de illustrerer et poeng, nemlig den enorme veksten i sambandsmuligheter og bruk. (Smedberg sitt eksempel fra Vietnamkrigen er kanskje ikke helt godt siden han viser økning fra omtrent krigsutbrudd til midt i aktiv krigføring, så en vesentlig økning har er kanskje ikke så overraskende.)

<sup>11</sup> ”I den militära debatten förekommer numera allmänt begreppet ledningskrig. Den sida som bäst lyckas *utnyttja* den moderna informationstekniken får et ledningsövertag” (Smedberg 2001:255, kursiv tillagt).

<sup>12</sup> Antall meldinger sier ingenting om hvor lange disse er. Det kan dreie seg om alt fra noen linjer til mange sider. Kopimaskinen kopierer tosidig, men teller bare ark, slik at antall kopier sier ingenting om hvor mange sider det har blitt kopiert. Tallene sier ei heller noe om hvor mange signaler som har gått ut fra fartøyet. Disse tallene er derfor ikke noe 100% mål, men gir som sagt en indikasjon.

var en relativt mange av i forhold til under øvelser.<sup>13</sup> Så uttalelsen om lite signaler må oppfattes å være relativt i forhold til andre situasjoner vedkommende har vært i. Jeg spurte ham om det var nødvendig at *han* leste alle signalene, noe han kvitterte med at *en* mann om bord måtte være på høyden med alt som skjer. På de lavere hierarkiske nivåene er signalmengden mindre. Vaktsjef i operasjonsrom sørger for at relevante meldinger distribueres til rette vedkommende (Notatbok s 38). Ved en senere anledning kommenterte en av vaktsjefene at:

”Det var en fryktelig uvane internt i denne styrken at alle signaler hadde SNFL<sup>14</sup> som informasjonsadressat[...] det var ingen forsøk på å minske signaltrafikken.”(Notatbok s46).

Hvorvidt dette er en indikasjon på om man er redde for å gjøre feil skal jeg ikke spekulere i, men det kan jo tyde på at det i hvert fall virker som om det er vanskelig å utelate noen fra adresselisten som kanskje, så fremt i fall kunne hatt interesse av, og så videre.

Under intervjuet med sjefen på fregatt A kom vi inn på denne og nært relaterte problemstillinger. Sjefen mente at det rett og slett ble produsert for mye papir, ikke nødvendigvis for mye informasjon, og at dette ofte skyldtes at mange var dårlige til å fatte seg i korthet. Han sa også at han trodde bruk av PC'er og tekstbehandlingsprogrammer hadde ført til at man produserte mer papir.<sup>15</sup> Teknologien og lettvinde redigeringsfunksjoner gjorde at man kunne tenke mens man skrev, noe som i følge sjefen igjen førte til at det ble skrevet mye unødvendig, men et annet og kanskje viktigere forhold var at:

”[...] redselen for å glemme noe, utelate noe, gjør at man til enhver tid søker etter 100% løsninger og da er det lett for at det genererer mer papir og det tar tid å produsere.”(S72).

*Men det er i fortsettelsen av dette resonnementet at sjefen kommer inn på det forholdet som jeg skal legge fokus på, mengden informasjon. Kan det rett og slett bli for mye informasjon? Ut i fra det som er skrevet om handlingsrom i teorikapittelet kan man forvente at det i hvert fall finnes en øvre grense for hva mennesker er i stand til å prosessere av innkommende*

---

<sup>13</sup> Meldinger utstyres både med en prioritet og en gradering. *Prioriteten* sier noe om hvor hurtig meldingen skal leses. Under Vietnamkrigen ble meldingstrafikken så høy at man fant opp en ny prioriteringskategori: ”Superflash” (Creveld 1985:248). *Graderingen* sier noe om hvem som får lese innholdet. Desto høyere gradering, desto færre som er klarert til å lese innholdet. Høy gradering stiller også strenge krav til oppbevaring av meldingene.

<sup>14</sup> Standing Naval Force Atlantic.

<sup>15</sup> Respondenter fra begge fartøyene ga uttrykk for dette synet.

informasjon. Denne påstanden utgjør, slik jeg ser det selve grunnlaget for Groth (1999) sin begrepskonstruksjon "the space of constructible organizations". Hva sier så sjefen om mengden informasjon?

"Grunnen til at jeg er så kritisk til det er fordi at jeg er en gammel sambandsmann. Samband det er, selv om vi har mange hurtige raske linker og så videre, samband er faktisk en Achilles hæl. Om det ikke akkurat er overføringshastigheten det er noe galt med, men det er muligheten til å fordøye den informasjonen du får altså, the human factor, mye informasjon kveler oss."(S73).

Sjefen synes helt klar på det synet at det kan komme for mye informasjon og at det kan være uheldig for evnen til å handle. Kommentaren får også fram det Groth (1999a:139) omtaler som "The Iron Constraint on Information Exchange", det at våre menneskelige grunnleggende kapasiteter eller egenskaper når det gjelder å sende og motta informasjon, ikke er mye endret som følge av teknologiske nyvinninger. Som sjefen sier:

*"Hvis det kommer 1000 signaler inn på pulten, hvordan skal jeg få løst oppdraget mitt hvis jeg bare skal pløye signal? Jeg mister oversikten før jeg har kommet ¼ gjennom bunken. I tillegg skal jeg da produsere litt tilbake igjen."*(S74).

Jeg skal komme tilbake til om det er mulig å etablere et teoretisk forhold mellom informasjon og handlingsrom i avsnitt 6.2, men først skal jeg gå litt mer i klinsj med ideen om informasjonsoverflod (Arquilla og Ronfeldt 1993:45). Tanken her er ikke at det er overflod i en positiv forstand, men at det blir for mye, man kan tenke seg at søppelspannene flyter over for å benytte Garbage Can perspektivet.

### 6.1.2 Informasjonsoversvømmelse

Kan man se for seg en situasjon der beslutningsarenaene oversvømmes av informasjon? Der løsninger og problemer forsvinner med overflodsvannet?<sup>16</sup> Det er i hvert fall slik jeg ser det noe ved informasjonens natur som gjør det fristende å benytte Garbage Can perspektivet, eller

---

<sup>16</sup> I artikkelen "Information Overload – Managing Intelligence Technologies" svarer Margaret S. MacDonald og Anthony G. Ottinger (2002:44) et ubetinget ja på spørsmålet: "Improved sensors, transmission capabilities, and analytical tools deliver unprecedented volumes of information and processing capabilities to the intelligence community and its customers, military and political decision makers.[...] The result in many areas is that the intelligence community and its customers no longer suffer from information scarcity but from information overload.". John Hughes-Wilson (1999:10) hevder at: "In today's technical age it is, perhaps for the first time possible to overload an intelligence system with *too much* data." Han skriver videre at en utfordring i framtiden vil være å finne: "the secrets among the mass of information *pouring like a torrent past our nose*. The difficulty is spotting the real facts we need and *fishing them out as the flood pours by*."(Hughes-Wilson 1999:357, kursiv tillagt).

strømningsperspektivet (Sangholdt 1984:30) som det også kalles. Et av premissene i modellen er at hver enkelt deltaker kun har en gitt mengde energi å benytte seg av i en gitt situasjon (Cohen et. al. 1972:296-299). Så dersom vaktstjef operasjonsrom bruker mye energi på å lese signaler, vil han ha mindre energi til andre gjøremål. En konsekvens av premisset om begrenset mengde energi, vil være at Garbage Can prosesser er ømfintlige i forhold til *mengde* av ”søppel” som må behandles i en beslutningsprosess (Cohen et. al. 1972:310).

Av en eller annen grunn har opphavsmennene til Garbage Can modellen ikke tatt med informasjon som en egen strøm. Informasjon spesielt i form av meldinger er ofte noe man ikke har kontroll på som undergitt, verken mengde eller innhold.<sup>17</sup> Selvfølgelig kan man etterlyse informasjon, men det i seg selv tar tid og man må igjen innfinne seg med den situasjonen at man venter på en melding. En annen side er på at signaler strømmer inn. Hva de inneholder av for eksempel problemer og løsninger, og hvem som leser dem til hvilken tid, er ikke godt å forutsi. Det kan også være at hva som er problemer og hva som er løsninger kan bestemmes først etter at man har fått en type informasjon. Det er noe nesten anarkisk over dette. Som sitatene i forrige avsnitt er med på å illustrere, har man ikke kontroll på hva som dukker opp av informasjon.<sup>18</sup>

Av respondentene på fregatt A, sier 12 av 14 at de har vært i situasjoner preget av informasjonsoverflod. På fregatt B er situasjonen likedan, 7 av 10 svarer at de har vært i situasjoner med informasjonsoverflod. Jeg skal nå friste meg til å presentere et lengre utklipp fra et av intervjuene. Respondenten gir her et meget godt uttrykk for hvordan all den informasjonen han må ta stilling til bygger seg opp:

”La oss si at jeg sitter som vaktstjef i operasjonsrom. Okey, så har jeg rundt meg sonaroperatører, ekoperatør, antiubåt krigføringsteam, overflate- og linkplotteteam, overflatevåpenteam, luftvåpen- og bildeteam, signalmenn. Alle disse menneskene har informasjon som de formidler til meg. Bare å håndtere den informasjonen krever ganske mye. I tillegg så har jeg bro med vaktstjef som gir meg informasjon, jeg har en

---

<sup>17</sup> Trond Berg Eriksens (2000) boktittel “Budbringerens overtak”, illustrerer forholdet på en bra måte. Jeg oppfatter Eriksen (2000:7) dit hen at han sikter minst like mye til selve mediet som viderebringer informasjonen som den (personen) som utformet innholdet i budskapet, noe som passer inn i denne oppgaven, som han uttrykker det i forordet: ”Moderne instrumenter som telegraf, høyttaler, radio, fjernsyn og datamaskin har skapt store omveltninger i tankemønstre, sosiale rutiner og politiske maltforhold.”

<sup>18</sup> Arquilla og Ronfeldt (1993:45) skriver at :” The traditional emphasis on command and control, a key strength of hierarchy, may have to give way to an emphasis on consultation and coordination, the crucial building blocks of network designs.”. Nå kan nettverk være både løst og tett koblet (Perrow 1986:196), men jeg synes likevel at nettverkbeskrivelser ofte passer godt inn i et Garbage Can perspektiv. Gitt riktigheten av Arquilla og Ronfeldts (1993) tese om informasjonsrevolusjon og dens betydning for hierarkiske organisasjoner, Mintzbergs (1979) og Groths (1999) påstander om at hierarkiet har begrenset evne til å takle en stor informasjonsflyt, og mitt funn at

havarisentral som gir meg informasjon. Da har jeg en haug med interne aktører som forteller meg noe hele tiden. Så har jeg signalmenn som kommer med skriftlige signaler hele tiden, og da blir du sittende og lese signal, og så snakker du med AU offiseren samtidig som du leser, og med litt trening øvelse og erfaring så går det greit. Men så får du, da kommer det ekstern informasjon på kommandonettet, for eksempel, som du da også må forholde deg til, og det begynner og akkumulere seg. Masse ting som du gjerne må si noe om, du må svare AU offiseren, du må formulere et svar på et signal som kommer inn, vakt sjef bro spør deg: ”skal jeg ned i den fjorden eller den fjorden? hva gjør vi nå?”, og så så utkikken et eller annet og [Egen kommentar: naturlig nok ble vi avbrutt av noen som ville ha informasjon av respondenten] Det var alle disse aktørene som pumper informasjon inn i hodet på vakt sjef ops. [...]I tillegg kommer sjefen inn og tar presedens over alt annet.”(S75).

Jeg synes her det kommer klart fram hvordan informasjonen trenger seg på, og hvor lite innflytelse vedkommende tilsynelatende har på å styre informasjonsmengden. Nå sier respondenten litt senere i intervjuet at i halvparten av alle henvendelsene hadde det vært like greit om den som henvendte seg hadde tatt en avgjørelse selv. Men samtidig er det denne lille viktige essensielle biten med informasjon han er redd for å miste, den som for eksempel kan si noe om hvor fienden befinner seg.<sup>19</sup> En av respondentene kommenterer dette på en god måte:

*”Ja, for eksempel i verste fall så kan du oppleve det at mellom de uendelige mengdene med signaler som dunderer inn, så er det faktisk noen viktige. [...] Jeg mener å ha vært med på det at andre enheter angrep plutselig, fienden angrep plutselig. Vi har en situasjon for eksempel med ROE, ”hvorfør gjorde han det?” Og så blir du tilbake i en svær bunke og da finner du midt i den kladaisen du fikk i fanget for 10 minutter siden, der stod det ett eller annet om: Angrip. Det er jo et veldig enkelt eksempel da, men det å fatte seg i korthet og velge sine ord med omhu er viktig.”(S76).*

En annen respondent gir en liknende beskrivelse av problematikken knyttet til informasjonsmengden:

”Det er veldig mye informasjon som kommer inn. Noen ganger er det så mye at man kanskje får problemer med å bearbeide alt. Det hender jo innimellom at man overser

---

KnM Fregatt er en slik hierarkisk organisasjon, vil det være spennende å observere hva som skjer med organiseringen om bord i fremtiden.

<sup>19</sup> Det er interessant å se dette i sammenheng med diskusjonen om FFOD, desentralisering og handlingskompetanse (empowerment) ført i kapittel 5.

noe, fordi informasjonsmengden som kommer både via papir, via lyd, og visuelt er veldig stor. Problemet er ikke at man vet for mye, problemet er at det blir så store mengder at man får problemer med å behandle det.”(S77).

Samtidig som offiserene gir uttrykk for at det er en utfordring å håndtere den store informasjonsmengden, sier de også at de med erfaring blir flinke til å prioritere hva som er viktig og ikke.<sup>20</sup> Så evne til å sile informasjon framstår som en viktig personlig egenskap. Som en av respondentene sier:

”Det er alltid for mye informasjon, ikke alltid, men oftest er det for mye informasjon, og problemet er å filtrere ut det som er viktig og det som ikke er viktig. Vi får informasjon hele tiden, i løpet av en dag så får man hundrevis av sider å lese igjennom, man kan ikke lese nøye igjennom hele den pakken, så det er en veldig viktig del av jobben”(S78).

Man kan kanskje få inntrykk av at situasjonen er nærmest helsvart. Men det er den ikke. Som jeg har påpekt, får man etter hvert god erfaring i å sile hva som er viktig og uviktig. Og de offiserene lenger ned i organisasjonen sier, at de over er flinke til å presentere silt informasjon, og å holde brifer for å orientere undergitt personell om situasjonen. To av respondentene sier sågar at de ikke har vært i situasjoner preget av informasjonsoverflod (S79 og S80).

Det er også viktig å sile informasjon som sendes oppover internt i organisasjonen. En respondent forteller at de øver mye på å filtrere informasjon som sendes oppover til krigføringsoffiser, vaktstjef operasjonsrom og/eller eventuelt sjefen:

*”[...]det er en ting det øves mye på, for det er helt klart at de kan ikke forholde seg til alt av småting og informasjon som vi måtte få ut av de kildene vi har. Så det er jo en ting som kommer med mye trening og samtrening i operasjonsrommet, det å klare å sile ut og vite hva som er relevant informasjon og hva som er mindre relevant informasjon, som kan vente eller som du bare tar hensyn til selv.”(S81).*

Jeg har i denne oppgaven lagt vekt på å ha et nedenfra og opp perspektiv på organisasjon og ledelse. Tilsvarende kan det være hensiktsmessig å gjøre et skille mellom informasjon

---

<sup>20</sup> FFOD (2000a:98) påpeker at det å kunne sile informasjon kan komme til å bli en meget viktig framtidig egenskap: ”Uavhengig av informasjonsmengde og utvekslingshastighet vil det være en utfordring for den enkelte å kunne nyttiggjøre seg det som er viktig informasjon og å forkaste det som er uvesentlig.”.

ovenfra, nedenfra, ekstern og intern. Jeg har ikke laget et slikt eksplisitt skille, da det har vært et poeng å få tak på hvordan informasjonen generelt flyter i organisasjonen. Men hovedinntrykket er at det er informasjon ovenifra og utenifra som utgjør hovedutfordringen, noe 15 av 24 respondenter gir uttrykk for. Det kan også virke som om de av lederne som sitter lavest i hierarkiet i større grad enn de over, gir uttrykk for at informasjon nedenifra er problematisk. Det er ikke noe som tyder på at det er forskjell mellom fregattene med hensyn til informasjonsmengdeproblematikk.

Det mest påfallende inntrykket jeg sitter igjen med etter å ha studert intervjuene er at det er store mengder informasjon som flyter gjennom organisasjonen, og der de som betjener vaksjef i operasjonsrom funksjonen i særdeleshet må ta stilling til veldig mye informasjon. Såpass mye at de oppfatter det som hemmende.

Siden denne oppgaven tar sikte på å være en organisasjonsteoretisk oppgave blir et aktuelt spørsmål om det finnes strukturelle løsninger på utfordringer i forbindelse med håndtering av informasjon?

I sammenheng med informasjonsbehandling internt på Knm Fregatt, virker det som om veldig mye henger på vaksjef i operasjonsrom. En av respondentene (S82) hevder at vaksjefens viktigste verktøy er den informasjonen han klarer å formidle nedover i organisasjonen, til alle aktørene i operasjonsrom. Men hva skjer så i situasjoner der det blir hektisk og informasjon strømmer på fra alle kanter? Samme respondent svarer følgende på spørsmål om hvordan det arter seg i operasjonsrom når det flyter over av informasjon:

*”Da sprer det seg usikkerhet blant operatørene, offiserer eller ikke, og man da må lene seg på, jeg tenker da i første omgang på operasjonsoffiseren, som da vil være den personen som har størst erfaring med å filtrere ut viktigheten i informasjonen.”*

Hva da når operasjonsoffiseren selv til tider opplever at han blir oversvømt av informasjon? I verste fall kan man se for seg en dominoeffekt: operatørene oversvømmes, de ser oppover i systemet, de over i systemet oversvømmes og har ikke kapasitet til å ta seg av de under. Det hele ender opp med handlingslammelse. Et umiddelbart og tilsynelatende enkelt og kanskje ikke minst et tidsriktig svar synes å være desentraliser! La personellet fatte beslutninger på lavest mulig nivå.<sup>21</sup> Men som det blir sagt i et av intervjuene, det er vanskelig å finne balansen mellom det å ha kontroll og det å slippe å mene noe om alt (S83).

---

<sup>21</sup> Her skulle jeg gjerne skrevet i henhold til oppdragsbasert ledelse, men siden den, satt på spissen, tilsynelatende legger mest vekt på relasjonen mellom sjefer, blir det litt feil å benytte det begrepet her, da det om



En koordinert desentralisering, med det mener jeg at handlinger på lavere nivå må være i tråd med en større plan, forutsetter mye. Arquilla og Ronfeldt (1993) har som gjennomgangstema at det er kombinasjonen av sentralisering og desentralisering som er interessant, og som vil gi nytteeffekt med tanke på bruk av ny informasjonsteknologi, eller kanskje mer *hvordan man sentraliserer*. Forfatterne bruker begrepet "toppsight" som innebærer en sentral forståelse av det store bildet som fremmer ledelsen i komplekse situasjoner og skriver:

"Many treatments of organizational redesign laud decentralization; yet decentralization alone is not the key issue. The pairing of decentralization with topsight brings the real gains."(Arquilla og Ronfeldt 1993:31).

Jeg har gjennom hele oppgaven hatt utgangspunkt i oppdragsbasert ledelse, også når det gjelder informasjonsproblematikk. Jeg har hevdet at oppdragsbasert ledelse kan oppfattes som en oppskrift på hvordan man skal desentralisere i Forsvaret. Derfor kunne man også forvente å finne et slags svar på utfordringer Arquilla og Ronfeldt presenterer. Men jeg finner jeg ingen direkte koblinger i FFOD mellom ledelsesfilosofien og informasjonsflyt, annet enn at begge inngår som elementer for å oppnå en raskere handlingssløyfe. Dersom jeg har rett i fremstillingen så langt, virker det som om informasjonsflyten er med på å bremse handlingssløyfen. Slik jeg leser Smith (1989) og Jacobsen (1996) er et av hovedpoengene med en slik type ledelsesfilosofi nettopp å avlaste hierarkiet med tanke på begrensninger i informasjonsflyten.<sup>22</sup> En slik manglende kobling blir derfor noe påfallende.

I boken "Ambiguity and Command" (March og Weissinger-Baylon 1986) er en viktig påstand at marinen i utstrakt grad møter potensielle Garbage Can scenarier med utstrakt bruk av standard operasjonsprosedyrer. Dersom jeg har rett i at informasjon også har en natur som passer inn i et Garbage Can perspektiv, vil man kunne forvente at det også burde kunne finnes faste strukturelle løsninger for å bedre informasjonsflyten internt på fartøyet.<sup>23</sup>

Den ene fregatten jeg var om bord på, hadde akkurat fått om bord ny teknologi for meldingsbehandling og hadde derfor også omorganisert meldingsdistribusjonen internt. Det vil være interessant å se om innføringen av det nye meldingsbehandlingssystemet medfører endringer i hvordan informasjonsflyten og ikke minst mengden oppleves. For å fange opp

---

bord finnes kun en sjef, og doktrinen sier vel således ingenting om hvordan relasjonene skal være mellom foresatt og undergitt internt på et fartøy.

<sup>22</sup> Jeg skriver "slik type ledelsesfilosofi" fordi de to jeg henviser til drøfter Auftragstaktik, og ikke ledelsesfilosofien i FFOD, men det finnes klare paralleller mellom oppdragsbasert ledelse og Auftragstaktik.

tråden fra struktureringstankegangen vil det være interessant å undersøke om aktørene er i stand til å tilpasse det nye meldingsbehandlingssystemet til organiseringen om bord, eller om man er låst i den strukturen det nye systemet medfører.<sup>24</sup>

Jeg skal nå avslutte dette kapittelet med et forsøk på å koble handlingsrom sammen med informasjon.

## 6.2 Informasjon og handlingsrom

Den røde tråden i denne oppgaven har vært gi en beskrivelse av ledelse om bord på Osloklasser fregatt i forhold til oppdragsbasert ledelse og en ide om et handlingsrom. Det har vært et poeng å få fram elementer som hemmer og fremmer. I dette kapittelet har jeg så langt gjort en innledningsvis og generell analyse av informasjonsflyten om bord, og jeg skal nå forsøke å knytte denne mer spesifikt opp mot handlingsrombegrepet. Enkelt formulert skal jeg se på om det er en sammenheng mellom informasjon og handlingsrom?

Rent intuitivt vil man nærmest automatisk svare at selvfølgelig påvirker informasjon handlingsrommet. Og som det kommer fram av foregående avsnitt, så er informasjon viktig for overhodet å kunne handle. Jakten på *relevant* informasjon blir dermed sentral. Slik jeg har fremstilt både handlingsrommet og informasjonsstrømmen, er begge variable størrelser. Der handlingsrommet, slik jeg oppfatter det, i større grad enn informasjonsstrømmen er noe organisasjonen internt kan påvirke. Dette følger også av argumentasjonen jeg har ført for å knytte informasjonsflyten til et Garbage Can perspektiv.

Dersom jeg oppfatter handlingsrom og informasjon som dikotome variabler, kan jeg lage en firefeltstabell delt inn i lite/mye informasjon, og stort/lite handlingsrom. Tabellen kunne vært gjort mer nyansert ved å dele informasjon opp i for eksempel sann/falsk, troverdig/ikke troverdig og relevant/irrelevant. Men slik jeg ser det vil mengde informasjon påvirke hvor mye energi man har til overs for å analysere og sile informasjonen, jeg har derfor valgt å avgrense meg til kun mengde:<sup>25</sup>

**Tabell 6.1:**

	Stort handlingsrom	Lite handlingsrom
Lite informasjon	1	2
Mye informasjon	3	4

<sup>23</sup> Som det kommer fram i dette kapittelet kommer mye informasjon fra eksterne aktører, så for å bedre situasjonen må det nok omfattende tiltak til som retter seg langt ut over Knm Fregatt.

<sup>24</sup> Siden mine intervjuer ble gjennomført før man hadde begynt å benytte det nye systemet kan intervjuene danne grunnlag for å beskrive situasjonen *før* innføring av nytt utstyr. Altså en slags pretest.

*Rute 1:* For å ta en positiv og normativ vinkling først, vil jeg anta at med lite og relevant informasjon, og stort handlingsrom, vil beslutningsfasen blir enklere og man får overskudd til å handle (raskt). Innenfor Auftragsstaktik (Smith 1989, Jacobsen 1996) er dette å oppfatte som en norm, man skal gi lite men relevant informasjon. Kombinert med sjefens intensjon og ånd vil dette gi en raskere handlingssløyfe. Men man kan også se for seg en situasjonen der man ikke får utnyttet handlingsrommet fordi man har *for* lite informasjon til å kunne utlede gode handlingsalternativ. Muligheten for observasjon og orientering(OODA-loop)er ikke gode. På den andre siden kan man, som sitat S69 illustrerte, med et stort handlingsrom aktivt gå ut å søke informasjon. Jeg vil også anta at en eksempel-resonnerende aktør vil kunne utnytte en situasjon med lite informasjon og stort handlingsrom. Han vil da aktivt kunne spille på de erfaringer han rår over. I tillegg vil en godt formulert sjefens intensjon og/eller ånd kunne være med på å fylle ut huller i informasjonsgrunnlaget.

*Rute 2:* I utgangspunktet kan man se for seg at lite informasjon passer godt med lite handlingsrom. Man gjør kun det man har fått beskjed om på forhånd, og venter til den rette informasjonen kommer. Det å beslutte og handle blir enkelt. Så lenge situasjonen passer til regelverket vil aktøren levere riktig svar raskt og effektivt. Man vil ha en rask handlingssløyfe. Maskinorganisasjonens effektivitetsdimensjon illustrerer denne ruten godt (Mintzberg 1979,1999). Men lite handlingsrom gjør at man ikke har samme anledning som i rute 1, til aktivt å søke opp informasjon selv. Eller dersom ikke situasjonen passer til forhåndsinformasjonen kan man fort komme i en situasjon preget av handlingslammelse, passive aktører som sitter og venter. Vi kjenner igjen entreprenørens kritikk av byråkraten som ikke kan gjøre noe fordi regelverket ikke gir retningslinjer.

*Rute 3:* Nærme det perfekte, i hvert fall med utgangspunkt i rasjonelle aktører uten begrensninger. Aktøren har fullstendig informasjon og kan gjøre det beste valget (Eriksen, E.O. 1986:108-109).<sup>26</sup> Mye informasjon gir gode valgmuligheter. Kombinert med stort handlingsrom virker dette bra. Problemet oppstår ved *for* mye informasjon, som kan gjøre beslutningsfasen komplisert og som igjen kan redusere overskuddet man har til å handle. Dersom mye av informasjonen er lite relevant i tillegg, vil man kaste bort mye energi på

---

<sup>25</sup> Energi brukt til siling av informasjon vil jeg hevde er konsistent med energi aspektet i Garbage Can modellen.

<sup>26</sup> Dette bygger på den idealtypiske konstruksjonen av "the economic man" som oppfattes å være fullstendig rasjonell. Denne aktøren har følgende kjennetegn: "1. Alle valgalternativene er klarlagt på forhånd. 2. Konsekvensene av hvert alternativ er kjent. 3. Beslutningstakeren har ordnet preferansene sine slik at han kan rangere valgalternativene etter nyttefunksjoner på dimensjonen mest/minst attraktiv. 4. Det alternativ av alle som gir best resultat velges." (Eriksen, E.O. 1986:108). Den "begrenset rasjonelle" aktøren jeg beskrev i teorikapittelet er en kritikk av the economic man, og ment som en mer realistisk aktørmodell.

kildesortering av søppel, hvis vi skal holde oss til Garbage Can. Våre begrensninger som mennesker vil dermed være med på å bremse handlingssløyfen.

*Rute 4:* Her ser jeg for meg en situasjonen der det er mange handlingsalternativ, men man har liten mulighet til å utnytte disse. Dersom det er lett å sile informasjonen og det er enkelt å finne relevant informasjon, vil jeg anta at denne kombinasjonen vil fungere greit, man får utnyttet det handlingsrommet man er gitt. Man forsinkes litt i handlingssløyfen som følge av at man må ta stilling til mye informasjon, men når det er gjort vil man raskt kunne utføre en handling. Men dersom det ikke er enkelt å plukke ut relevant informasjon vil jeg anta at aktøren kan bli usikker og må søke tillatelse. Noe som igjen vil skape mer trafikk i kommunikasjonskanalene, og man kan være inne i en ond sirkel. En annen side ved mye (relevant) informasjon og lite handlingsrom er at aktøren kanskje ikke får utnyttet mulige handlingsalternativ, eller ”windows of opportunity”.<sup>27</sup>

Jeg har så langt gitt en mulig inngang til å koble sammen informasjon og handlingsrom. Det som kommentarene til de forskjellige rutene har vist, er at det virker som om det er en sammenheng mellom de to begrepene, men også at det kan være vanskelig å skille dem fra hverandre. En av grunnene til dette kan være at jeg har brukt for generelle begreper, og at informasjon og handlingsrom er begreper som må operasjonaliseres i større grad en det jeg har gjort, for at en slik sammenkobling skal være hensiktsmessig.

En sammenheng kan også indikere et årsaksforhold. Er det slik at mye informasjon fører til lite handlingsrom, eller at et stort handlingsrom krever mye informasjon? Under intervjuene ba jeg respondentene å reflektere litt rundt hvorvidt det var en sammenheng mellom informasjon og handlingsrom. Samtlige respondenter ga sin tilslutning til en sammenheng mellom begrepene og de fleste benyttet formuleringer som: selvfølgelig er det en sammenheng. Men da jeg ba dem om å utdype, viste det seg at den påståtte sammenheng var komplisert. Følgende sitater fanger opp flere av rutene i tabellen over og illustrerer dermed noe av kompleksiteten:

*”Det er det jo selvfølgelig. Det kan gå begge veier. Hvis du har fått mye informasjon så kan du noen ganger bli bundet av informasjonen, andre ganger kan informasjonen gi deg et større handlingsrom fordi du har fått klare rammer du kan handle innenfor. Lite informasjon kan føre til at du ikke vet hva du skal gjøre, og derfor har lite handlingsrom, du må kjøre safe fordi du ikke vet nok, andre ganger kan informasjon*

---

<sup>27</sup> Det sies rett som det er, at problemet med mange firefeltstabeller er at ”den fjerde ruten” ofte virker noe kunstig. Jeg synes selv denne ruten var noe vanskelig å fylle ut, så i denne firefeltstabellen er det rute 4 som kanskje framstår som litt kunstig.

*som sagt gi deg stort handlingsrom fordi du har så mye informasjon så du ser mange flere muligheter.”(S84).*

*”Det er ikke slik at mengden informasjon står proporsjonalt til handlingsrommet, det kan godt hende jeg får informasjon en gang, en konkret sak som egentlig begrenser handlingsrommet mitt, altså rammebetingelser som blir plutselig fjernet, eller som endrer seg, som gjør at jeg får mye mindre handlingsrom, eller det kan være masse informasjon som ikke påvirker handlingsrommet.”(S85).*

Mitt generelle inntrykk etter å ha analysert intervjumaterialet er at det er en sammenheng mellom informasjon og handlingsrom og at spesielt mengde(les: for mye) kan være det som byr på størst problemer. Videre at informasjon, spesielt ovenfra, er noe som i stor grad blir påført aktørene, noe de selv har liten kontroll over, og at det dermed oppstår et behov for å styre den informasjonen som kommer:

*”Det er ofte det at det er masse informasjon jeg ikke har bruk for, men det jeg egentlig godt kunne tenkt meg å få vite, står ikke, fant endelig en liten bit helt til slutt. Så det med styring av informasjon, riktig informasjon til riktig tid, er viktig. Har du riktig informasjon så har du større handlingsfrihet.”(S86).*

Med tabellen over har jeg forsøkt å gi et bidrag og et utgangspunkt for å drøfte koblingen mellom informasjon og handlingsrom. En sammenheng som er helt essensiell i OODA-loop tankegangen, og som jeg oppfatter at oppdragsbasert ledelse ikke helt fanger opp. Under diskusjonen av rutene i tabellen antydet jeg ved hjelp av Auftragstaktik hvordan oppdragsbasert ledelse vil kunne være med på å avhjelpe en problematikk knyttet til informasjonsmengde. En problematikk som ser ut til å bli mer og mer relevant (Arquilla og Ronfeldt 1993, Eriksen, T.H. 2001).

### **6.3 Oppsummering – kapittel 6**

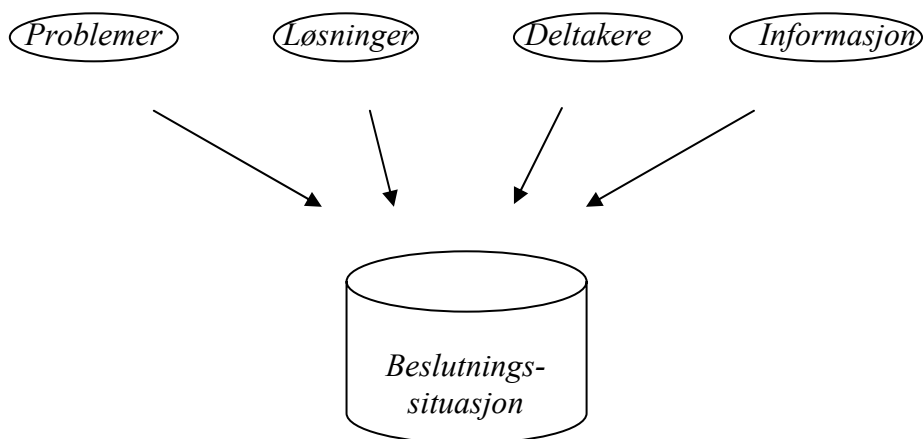
I dette kapitlet har jeg hatt som ambisjon å få grep om hvordan informasjon flyter på Knm Fregatt. Hvor strukturene beskrevet i kapittel 4 og 5 har fungert som et bakteppe. Ny informasjonsteknologi ser ut til å åpne opp for uante muligheter når det gjelder å sende store mengder informasjon over hele verden. Samtidig argumenteres det for at tradisjonelle hierarkiske organisasjoner vil komme til kort når det gjelder å utnytte informasjonssamfunnets muligheter, og at nye organisasjonsstrukturer (primært nettverk) vil tvinge seg fram (Arquilla

og Ronfeldt 1993). Slik sett kan dette kapitlet oppfattes som en avfarende posisjon i forhold til hvordan man skal planlegge den videre seilasen med Nansenklasse fregatter.

Teoretisk har jeg egentlig hatt to ”baller i luften”. Den ene har vært å få et analytisk tak på selve informasjonsstrømmen. For å få dette til fant jeg det naturlig å ta utgangspunkt i Garbage Can modellen, hvis fokus ligger på hvordan *strømmer* av problemer, løsninger, deltakere og beslutningssituasjoner kobles tilfeldig. I norsk oversettelse kalles Garbage Can perspektivet ofte rett og slett strømningsperspektivet. Men Cohen et. al. (1972) har ikke med informasjon som en egen strøm. Jeg har heller ikke funnet noen nyere forsøk på å inkorporere informasjon som eget element i modellen.

I teorikapitlet begynte jeg på en mulig problematisering rundt det å betrakte informasjon som en egen strøm. I dette kapitlet har jeg beskrevet informasjonens strømningspreg både ”i sin natur” og som en del av aktørenes *omgivelser*. Informasjonen slik den er beskrevet her, er noe som kommer inn i en beslutningssituasjon *uavhengig* av deltakerne. Informasjonen representerer dermed, slik jeg ser det, noe mer enn de problemoppfatninger og løsninger aktørene selv er bærere av. I figur 3.5 i teorikapitlet illustrerte jeg hva jeg mente med informasjon som en egen strøm. Figur 6.1 er tilsvarende figur 3.5, men spørsmålsteget bak informasjon er fjernet, så figur 6.1 er en presentasjon av en revidert Garbage Can modell:

**Figur 6.1:**



Den andre ballen jeg har hatt i luften var å forsøke å koble informasjon til ideen om et handlingsrom. Jeg vil hevde at jeg har argumentert for at det finnes en logisk sammenheng

teoretisk, som også har funnet støtte i empirien. Med firefeltstabellen over har jeg forsøkt å gi et konstruktivt bidrag til hvordan man analytisk kan nærme seg forholdet mellom informasjon og handlingsrom i lys av FFOD. Dersom vi ser tilbake til det jeg innledningsvis i kapitlet skrev om defensive informasjonsoperasjoner har jeg både identifisert mulige egne kritiske noder og startet en analyse av dem. Men det står igjen mye arbeid ikke minst med tanke på å komme fram til strukturelle løsninger for å kunne benytte seg av de muligheter informasjonsteknologi tilbyr, men jeg håper at jeg gjennom drøftingen i dette kapitlet har vært med på å bevisstgjøre faktorer som kan bidra til å sikre ledernes handlefrihet.

## KAPITTEL 7: AVSLUTNING

”Du ser av vår historie”<sup>214</sup> at det å være leder på fregatt er en kompleks og på mange måter utfordrene aktivitet. En hverdag jeg har tatt som en utfordring å forsøke og fange inn i et organisasjonsteoretisk rammeverk. Jeg håper at jeg har lykket med dette, og at leseren nå sitter igjen med et godt, og ikke minst valid, inntrykk av det å være leder på Osloklasse fregatt.<sup>215</sup> Men for at det ikke skal henge igjen noen eventuelle løse tråder skal jeg under summere opp og tydeliggjøre mine funn. Jeg skal gjøre dette ved først å kommentere funnene i henhold til de to problemstillingene jeg presenterte innledningsvis:

- *Spørsmål 1: ”Hvordan arter ledelse seg på Osloklasse fregatt?”*
- *Spørsmål 2: ”Påvirker informasjonsstrømmen leders handlingsrom?”*

Svarene på de to spørsmålene summeres opp i avsnitt 7.1. De funnene som presenteres vil gi en beskrivelse av hva som påvirker aktørens handlingsrom. Deretter vil jeg forsøke å ta et skritt tilbake for å undersøke om de teorier jeg har brukt fungerte bra som en tolkningsramme for ledelse om bord på et militært fartøy. Det er to grunner til at jeg vil gjøre dette. For det første kan det med utgangspunkt i drøftingen innledningsvis i teorikapittelet være interessant å diskutere hvorvidt ”sivil”<sup>216</sup> organisasjonsteori fungerer i en militær setting, eller er det et behov for en egen militærteori. I den sammenheng vil jeg også gjennomføre en liten evaluering av mitt eget valg av teori, hadde jeg et ”riktig” organisasjonsteoretisk utgangspunkt? Helt til slutt vil jeg konkludere oppgaven ved å forsøke å trekke mine funn opp på et mer generelt teoretisk nivå.

### 7.1 Svar på problemstillingene

Jeg skal dele dette avsnittet i to, der jeg skal besvare problemstillingene noe summerisk og enkeltvis under hver sin overskrift. Dette valget må ikke oppfattes dit hen at problemstillingene er løsrevet fra hverandre, innenfor den ”auftragtaktiske skole” er problematiske kommunikasjonslinjer mye av utgangspunktet for utformingen av

---

<sup>214</sup> Starten på setningen var hentet fra ”Farao på Ferie” av André Bjerke (2000:34). Siden det kanskje kan være greit å ”riste litt løs” før vi tar fatt på mine avsluttende drøftinger følger her verset i sin helhet: ”Du ser av vår historie\at det å dra på ferie\i landet Miramarmora\til farmora og mormora,\den furia i furua\har Farao hatt moro av!”. Verset summerer på mange måter opp min reise i fregatt landet. Det har vært lærerikt, morsomt og jeg har uten tvil hatt godt av det – tror jeg da...

<sup>215</sup> Jeg får legge til at det primært har vært snakk om ledelse i den operative organisasjonen (Sjøforsvaret 1999).

<sup>216</sup>Når jeg skriver ”sivile” teorier mener jeg teorier som ikke har eksplisitt militært fokus eller problemoppfanning. Clausewitz sine teoretiske funderinger, slik de er framstilt av van Creveld (2000), er et eksempel jeg vil anta faller utenfor det jeg har kalt sivile teorier. Men jeg kommer her fort inn på en større metateoretisk debatt, som utgjør mye av essensen i det prosjektet Lang (1965) og Siebold (2001) har gitt seg i kast med.



ledelsesfilosofien (Creveld 1985, Jansen og Offerdal 1987, Smith 1989, Jacobsen 1996). Funnene tilknyttet den første problemstillingen ligger derfor til grunn for de forhold som analyseres i tilknytning til den andre problemstillingen.

### 7.1.1 Svar på spørsmål 1

Ledelse på Osloklasser fregatt foregår i en organisatorisk kontekst preget av byråkrati og profesjonalisme, der man trener på å møte de mest tenkelige fiendtlige omgivelser; man forventes å utøve sitt yrke i omgivelser der andre kan være (er) ute etter å ta ens liv (Jacobsen 1996) og man kan havne i situasjoner der man må kommandere undergitte ut på oppdrag der de kan risikere livet (Gjelsten 1978). I en slik kontekst blir det etter hvert så klisjéaktige uttrykket ”med livet som innsats”, en realitet. En realitet jeg vil anta har blitt aktualisert etter at Norge ble med i krigen mot terror.<sup>217</sup>

Det første funnet jeg vil presentere kommer fram etter å ha studert intervjuene med tanke på fartøystilhørighet, det er en slående likhet i aktørenes beskrivelser av hvordan det er å være leder på Knm Fregatt. Det er selvfølgelig individuelle forskjeller mellom respondentene, men når intervjuene leses ”på litt avstand” blir beskrivelsene like. Funnene som presenteres under vil derfor være gyldige for begge fregattene som inngår i undersøkelsen.

*Funn 1:* Lederne på Knm Fregatt er preget av noe som kan være en felles kultur, en fregattkultur, eller en felles kultur på et mer generelt nivå, for eksempel marinekultur. De synes i hvert fall å ha en grunnleggende felles oppfattelse av ”fregattlivet”.

For å ha et strukturelt begrepsapparat valgte jeg å støtte meg på Henry Mintzbergs (1979,1999) ”logo” og jeg konkluderte med at måten Osloklasser fregatt er organisert på best lar seg beskrive som en kombinasjon av flere av Mintzbergs idealtypiske konfigurasjoner, men at jeg fant flest kjennetegn relatert til maskin og den profesjonelle konfigurasjonen. Lars Groths (1999:378) *det fleksible byråkratiet* er en konfigurasjon jeg synes fanger inn elementer av det profesjonelle i større grad enn maskinkonfigurasjonen, og som også tar eksplisitt høyde for de muligheter som ny informasjonsteknologi kan gi (medføre). Dermed har jeg også gitt et inntak til å komme litt i forkant av den merkelige situasjonen Trond Berg Eriksen (2000:201) illustrerte innledningsvis, der man i forsøket på å forstå hinker etter utviklingen.

---

<sup>217</sup> Jeg velger her ikke å komme inn på diskusjoner rundt hvor lenge vi *egentlig* har drevet med krigshandlinger, som VG (28.09.02) skriver i sin leder: ”I går innkalte forsvarsminister Kristin Krohn Devold til pressekonferanse om krigen i Afghanistan og Norges deltakelse i denne. [...] Vår eneste innvending går på at det snart er trekvart år siden Norge sendte militære spesialstyrker[...]”.

*Funn 2:* Organisasjonen Knm Fregatt har klare byråkratiske kjennetegn, men det er mer fleksibelt enn det en maskinmetafor vil gi inntrykk av. *Det fleksible byråkratiet* er den konfigurasjonen som vil fungere best som analyseverktøy for studier av operativ organisering på Osloklasser fregatt.

Men som sagt er dette en studie av ledelse om bord. Etter at jeg hadde drøftet dimensjonene hierarki, lydighet – lojalitet og ordre, gjennomførte jeg en drøfting om hvorvidt man kan hevde at oppdragsbasert ledelse er en norm man bevisst forsøker å lede etter. Selv om jeg fant enkeltelementer av oppdragsbasert ledelse om bord, kan jeg ikke si at mine funn tyder på at ledelsesfilosofien gjennomsyrrer organisasjonen.<sup>218</sup>

*Funn 3:* Oppdragsbasert ledelse gjennomsyrrer ikke organisasjonen om bord.

Et viktig poeng i oppgaven har vært å fange opp et antatt samspill mellom aktører og strukturer, der Karl Marx' påstand om at mennesker skaper sin egen historie – men ikke under selvvalgte betingelser (Marx i Giddens 1986:xxi) – har vært en grunnantagelse. Sitatet (S36) der sjefen på fregatt A redegjør for sitt forhold til prosedyrer illustrerer grunnantagelsen. Skal man tro Dag Ø. Lotsberg (1995), er dette fortsatt en relevant problematikk innenfor ledelsesforskningen.

En sentral og til dels sagnomsust skikkelse om bord er *Sjefen* (Gjelsten 1978, Cohen og Gooch 1990, Perrow 1999, Forsvarets overkommando 2000a). En antagelse har vært at Sjefen er den aktøren som i første rekke aktivt må forholde seg til strukturene (Sørhaug 1996, Strand 2001). Jeg valgte derfor å drøfte sjefens rolle om bord som en overgang fra fokus på strukturer til et mer aktørsentrert fokus. Et fokus på strukturer innebærer at man ser etter forhold der sjefen som person har mindre eller ingen betydning, mens et fokus på aktører ville sett etter sjefens påvirkningsmuligheter.

*Funn 4a:* Sjefen har (stor) påvirkningsmulighet på organisasjonen, men han har også rammer å forholde seg til. Den formelle sjefsrollen har stor autoritet, og man kan derfor forvente at den som er sjef kan ha betydelig påvirkning på hvordan organisasjonen løser sine oppgaver. Derigjennom styrkes påstanden om at ledelsen kan

---

<sup>218</sup> Til forsvar for lederne om bord bør det også bemerkes at oppdragsbasert ledelse er en ledelsesfilosofi for sjefer, men ingen av respondentene kom inn på dette poenget, noe som forsterker min tolkning. Kvalvåg og Rasmussen (2002:4) bemerker at man trolig alltid har hatt elementer av oppdragsbasert ledelse om bord, men at man har manglet et begrepsapparat. Noe som har begrenset hvor bevisst man har kunnet være i forhold til hensikten med en slik ledelsesfilosofi.

påvirke resultatet (L→R). Jeg fant klare indikatorer på at sjefen som person er i stand til å prege den formelle rollen.

*Funn 4b:* Sjefen omgis også av strukturer som påvirker ham. Den beste illustrasjonen på dette er at respondentenes beskrivelser av hvordan ledelse arter seg om bord mer er preget av likheter enn forskjeller, på tvers av organisasjonsgrenser. Rules of Engagement er et eksempel på en nærmest absolutt ramme. I tillegg kommer fartøyets fysiske utforming, som legger klare føringer på hva som er mulig og ikke.

Den siste øvelsen for å besvare den første problemstillingen var å beskrive hvordan aktørene opplevde det å være ledere i en til dels byråkratisk organisasjon der sjefens posisjon er meget sentral. Med bakgrunn i Marx sin påstand var den underliggende dimensjonen et spørsmål om hva som muliggjør og hva som begrenser (Wagner 1994). Hensikten var at vi skulle se konturene av et handlingsrom. To faktorer sto klart fram som viktige og nært sammenknyttede: tid og prosedyrer.

*Funn 5a:* Korte tidsfrister, der deadlines må tolkes bokstavelig, preger mange av de problemer Knm Fregatt må forholde seg til. I tillegg setter manøverkrigføringens prinsipper krav til å ha en raskere beslutningsprosess enn motstanderen. Tid blir derfor en begrensende faktor.

*Funn 5b:* Prosedyrer er muliggjørende. Knm Fregatts kanskje viktigste ressurs er godt innlærte prosedyrer. Kan man sin drill, kan man handle hurtig i tidskritiske og komplekse fiendtlige omgivelser. Prosedyrene kan oppfattes som verktøy i en verktøykasse.

Byråkratiets svake punkt er ukjente eller nye situasjoner (Colbjørnsen 2002). Torodd Strand (2001:245-246) har skrevet at et lederdilemma i byråkratier er ”regler og rasjonalitet”, der regler utgjør det han kaller ”hermetisert fornuft”. Med det jeg i kapittel 5 har kalt ukjente situasjoner, ønsket jeg å undersøke hvordan aktørene i det som så langt framstår som en byråkratisk organisasjon, forholdt seg i situasjoner der byråkratiet kan forventes å komme til

kort. Endte man opp med handlingslammelse, rettet man seg etter sjefens ånd, eller måtte aktøren gå i seg selv?<sup>219</sup>

*Funn 6a:* Prosedyrer er en viktig ressurs også i ukjente situasjoner. Man har noe håndfast å tilnærme seg situasjonen med, noe å resonnerer ut i fra.

*Funn 6b:* Egne erfaringer fungerer som rettesnorer i ukjente situasjoner. Dette kan tolkes som at der de maskinbyråkratiske prosedyrene kommer til kort, må aktøren spille på sine *profesjonelle* byråkratiske kunnskaper, og evne til å benytte tidligere erfaringer som handlingsgrunnlag i nye situasjoner. Men dataene bærer også preg av at det er en tendens til spørre foresatte i ukjente situasjoner, en tendens som øker jo lenger ned i hierarkiet man kommer.

*Funn 6c:* Noe overraskende kom ikke sjefens intensjon eller ånd fram som viktige rettesnorer i ukjente situasjoner.

Før vi går videre til de mer teoretiske implikasjonene av mine funn, finner jeg grunn til å stoppe litt opp og tenke etter. I teorikapittelet skrev jeg at jeg oppfattet FFOD å presentere en norm for desentralisering i det norske forsvaret. En oppskrift for hvordan man skal takle usikkerhet og friksjon. I drøftingen av hvorvidt man ledet etter oppdragsbaserte prinsipper om bord, avsnitt 5.1.6, fikk jeg inntrykk av at bruken av oppdrag hadde litt preg av å være default-løsninger. Funnene presentert som 6a,b,c tyder på at sjefens intensjon ikke influerer beslutninger i særlig grad i ukjente situasjoner. Man tyr enten til egne erfaringer, eller spør en foresatt. Noe som støtter opp om funn 3.

I boken "Command in War" hevder van Creveld (1985:274) at den grunnleggende tilnæringsmåten å forholde seg til usikkerhet på, sentralisering eller desentralisering, bedre bør oppfattes som tett sammenkoblet heller enn som motsetninger til hverandre. Og når han forklarer sammenhengen, blir det meget relevant for oss:

"In war [...] to raise decision thresholds and reduce the initiative and self-containment of subordinate units is to limit the latter's ability to cope on their own and thus

---

<sup>219</sup> Grimen (1991:46) har gjort en interessant betraktning med tanke på koordinering i ukjente situasjoner: "Ein eksempel-følgande aktør sine handlingar kan være koreograferte "bakanifrå" om hans handlingar er umedvite modellerte etter konkrete, eksemplariske erfaringar. Men han kan også sjølv vera koreograf, hvis han medvite modellerer sine handlingar etter presedensar. Stabile og konsistente presedens-mengder [les: sjefens intensjon og sjefens ånd, egen kommentar] skaper system i handlingane." Det er nok i denne sammenheng at påstanden om at det viktige er å planlegge ikke planen i seg selv, eller som Eisenhower skal ha uttrykte det: "The plan is nothing, planning is everything".

increase the immediate risk with which they are faced; in other words, greater certainty at the top [...] is only bought at the expense of less certainty at the bottom.”.

Som enhet betraktet kan nok Knm Fregatt framstå som kapabel til å takle usikkerhet, men på aktørnivå som egentlig er utgangspunktet i denne oppgaven, virker det fornuftig å ta med seg van Crevelds påstand. De likheter jeg fant med doktrinen når det gjelder bruk av oppdragsbasert ledelse kan nok i større grad kan føres tilbake til hvordan man ”alltid har gjort det” (Kvalvåg og Rasmussen 2002:4,10) enn til en bevisst innføring av doktrinens prinsipper. Offiserene Kvalvåg og Rasmussen (2002) diskuterer i ”The Introduction of the Joint Operational Doktrine in the Navy”, en rekke krav som implementeringen av FFOD stiller marinen ovenfor. Essensen i disse kravene dreier seg om hvordan gjøre personellet i stand til å gjennomføre hurtige koordinerte handlinger i ofte usikre og nye situasjoner. Et viktig middel for å oppnå dette innenfor oppdragsbasert ledelse er det Kvalvåg og Rasmussen (2002) omtaler som felles mentale modeller, eller et felles utgangspunkt for tolkning og forståelse av situasjonen. Så dersom man ønsker å ta inn over seg van Crevelds advarsel, vil jeg anta at man om bord vil være tjent med å legge en mer bevisst bruk av oppdragsbasert ledelse til grunn, gitt selvfølgelig at oppdragsbasert ledelse er den rette normen for ledelse om bord, noe jeg skal overlate til andre å avgjøre.

De 10 funnene presentert her, er med på å tegne opp et *handlingsrom* aktørene på Osloklasse fregatt forholder seg til. Jeg har forsøkt å presentere funnene på en slik måte at handlingsrommets dynamiske preg kommer fram. Strukturene kan påvirkes, både av aktøren selv og av andre, men noen strukturelementer og aktørellementer er mindre påvirkelige enn andre.

Et viktig poeng for Torodd Strand (2001:237) er å koble ledelse til organisatorisk kontekst, og hvordan organisasjon både er med på å muliggjøre og begrense leders handlingsbetingelser. Strand (2001:244) ser for seg fire grader av ledelsesstyring i byråkratier: regelsikring, regeltolkning, innovativ kombinerings av regler, og det å kunne fravike regler eller gjøre unntak. Den enkleste form for ledelse innebærer da i følge Strand (2001:244) innlæring av prosedyrer. Mine funn tyder på at dette utgjør en vesentlig del av det å lede om bord. Resten av disse fullmaktene ligger i stor grad hos Sjefen, og i noen grad hos operasjonsoffiseren eller vedkommende som betjener rollen som vakt sjef i operasjonsrom. Strand (2001:243) har kalt den rollen som byråkratiske ledere har for administratorrollen.

Men det finnes også et betydelig innslag av den profesjonelle organisasjonskonfigurasjonen og vi befinner oss da i følge både Mintzberg (1979,1999) og

Strand (2001) i en annen organisatorisk kontekst. Der kunnskap i stor grad er internalisert hos aktørene gjennom deres utdanning, og der aktørene i form av sin ekspertise selv vet hva som er riktig. Funnene presentert som 6a og 6b, viser at aktørene er i stand til innovativ bruk av prosedyrer. I den profesjonelle organisasjonen blir det viktig for en leder å gå foran som et godt faglig eksempel, man er kollega og veileder, ikke bare leder. Strand (2001:251) kaller dette for kollegial ledelse. Den profesjonelle lederrollen kaller Strand(2001:249) produsenten.

Spørsmålet er om skillene mellom disse to organisasjoner og type ledelse er heldig. Kanskje Parsons fotnote har skapt mer problemer enn løsninger (Perrow 1986:42-46)? Gjennom hele denne oppgaven har det vist seg å være en utfordring å skille mellom typiske byråkratiske og typisk profesjonelle kjennetegn. Mine funn gir støtte til Perrow (1986:42-46) i hans syn at kompetanse og profesjonalitet heller er en viktig *forutsetning* for et godt fungerende byråkratisk organisasjon i weberiansk forstand, enn at det primært byr på problemer for den formelle autoritet en person har gjennom posisjonen i hierarkiet. På meg virker det derfor mer hensiktsmessig og fruktbart å gjenforene disse begrepene, og å bygge over et kunstig skille, heller enn å fortsette å argumentere for nytten av Parsons, etter hvert nærmest paradigmatisk, skille mellom autoritet basert på hierarkisk posisjon og autoritet basert på kunnskap eller profesjonalitet. Et skille som er tydelig i Mintzbergs profesjonelle- og maskinkonfigurasjon. Med Groth sitt fleksible byråkrati, synes jeg vi fikk et interessant bidrag for å komme over dette skillet på strukturelt nivå,<sup>220</sup> men vi sitter altså igjen med aktørnivået.

I oppgaven har jeg forsøkt å vise samspillet mellom både det formelle og uformelle, lederlogikk og organisasjonslogikk. Fordelen med Mintzbergs (1979,1999) logo er at den er fleksibel, man er ikke låst i en konfigurasjon. Det er egentlig opp til brukeren å tilpasse logoen til sitt bruksområde. Mintzberg (1979:36) snakker om ”overlays”. Muligens vil det på individ nivå være en fordel å betrakte administratoren og produsenten som overlays, vi må på et eller annet vis få begge med oss. En mulig illustrasjon på hva jeg tenker på, er lederen som først bruker mye tid på å lære seg og sine undergitte prosedyrer, deretter blir det snakk om å bruke disse i en praktisk situasjon. Hele tiden vil produsenten forholde seg til de rammene

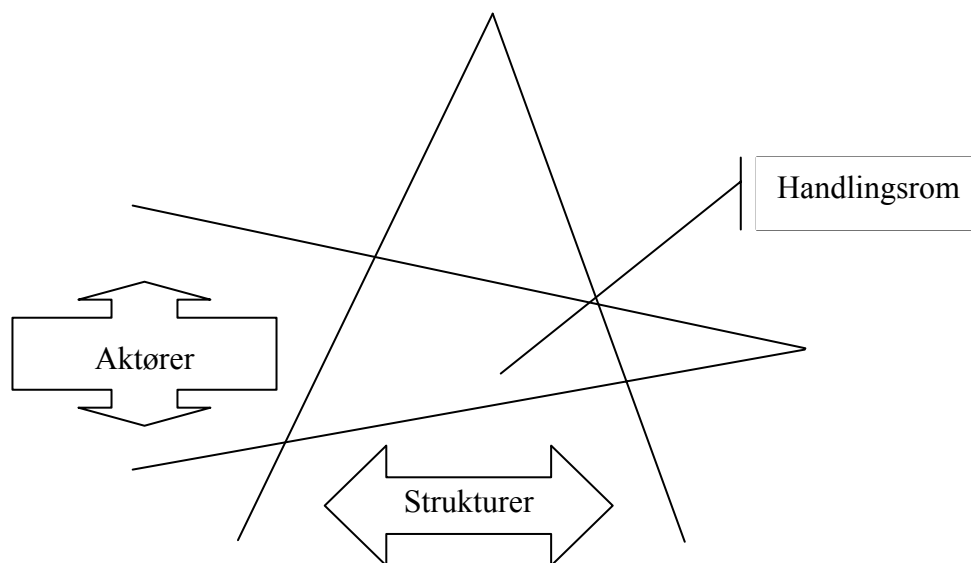
---

<sup>220</sup> Men Groth (1999a:384) har fortsatt med seg den profesjonelle konfigurasjonen, selv om jeg oppfatter ham dit hen at det fleksible byråkratiet er i ferd med å trenge inn på ”det profesjonelle territoriet”. Kanskje Groth ville ha tjent på å forsøke å *erstatte* maskin og den profesjonelle konfigurasjonen med det fleksible byråkrati konfigurasjonen.

administratoren setter opp, samtidig som rammene utgjør det verktøy produsenten benytter seg av.<sup>221</sup> Admiral Nelsons ”school of captains” virker på meg som et nærliggende eksempel.

Med begrepet handlingsrom ønsket Strand (2001:124) å fange inn de spesifikke betingelsene ledere må forholde seg til, men også at det er et rom for muligheter. Jeg har forholdt meg noe fritt til hvordan han benyttet begrepet. En ting som har vært klart, er at begrepet handlingsrom i seg selv kun indikerer at noe er avgrenset, aktørene er ikke historieløse. Jeg har derfor benyttet forskjellige teorier og begreper for å diskutere elementer som kan tenkes å være med på å konstituere dette handlingsrommet på Osloklasser fregatt spesielt, men jeg vil påstå at en tilsvarende tilnærming til denne problematikken vil være fruktbar også i andre typer organisasjoner. Jeg vil derfor til slutt driste meg til å presentere en illustrasjon av dette handlingsrommet, som fanger opp den dynamiske karakteren:

**Figur 7.1:**



Figuren illustrerer handlingsrommet som det arealet som kommer fram når to vinkler krysser hverandre. På denne måten kan handlingsrommet økes eller minskes avhengig av størrelsen på vinklene, og aktørenes og strukturenes påvirkning kan være forskjellig. Figuren viser også at det finnes en ytre grense for handlingsrommet, for i det øyeblikk et av vinkelbeina går

<sup>221</sup> Situasjonen kan også bli mer kompleks. Strand (2001:248) nevner, som så mange andre, militærorganisasjonen som et eksempel på store ”trege” byråkratiske organisasjoner. Senere i boken skriver Strand (2001:255) i tilknytning til en tredje organisasjonskontekst og lederrolle at: ”Skipsmannskap og små militære enheter vil ofte ha uformelle gruppetrekk som dominerende organisasjonsegenskaper, på tvers av formell organisasjon.”

utenfor toppunktet på den kryssende vinkelen kan man ikke lengre snakke om et avgrenset rom.

Jeg skrev tidligere i oppgaven, avsnitt 5.4, at handlingsrommet finnes i krysningspunktet mellom aktører og strukturer. En veldig forenkling, men likevel en hensiktsmessig måte å forsøke å fange opp samspillet mellom aktører og strukturer. Med figuren ønsker jeg å vise hvordan handlingsrommet kan oppfattes som en dynamisk størrelse som kan påvirkes både av aktøren selv og strukturene. I figur 3.2 i teorikapittelet, kalte jeg dette gjensidige påvirkningsforholdet alternativ 3. I dette ligger det også en oppfattelse av at både strukturer og aktører kan påvirke størrelsen på handlingsrommet enkeltvis og samtidig. Man kan for eksempel tenke seg at en aktør kan bidra til å øke handlingsrommet ved å tilegne seg en større kompetanse innen sitt fagområde, på det strukturelle nivået kan man tenke seg at FFOD legger opp til en større desentralisering og da øker vinkelen og handlingsrommet blir større.

### **7.1.2 Svar på spørsmål 2**

Med det andre spørsmålet ønsket jeg å komme i kontakt med en klassisk problematikk i militær sammenheng (Creveld 1985, Smedberg 2001). En problematikk som også er i ferd med å bli en del av vår hverdag generelt (Eriksen T.H. 2001, Giddens 2002); strømmen av informasjon som møter oss.

Drøftingen i kapittel 6 hadde to hensikter, på et empirisk-teoretisk nivå ønsket jeg å undersøke om informasjonsstrømmen påvirker ledernes handlingsrom. Og min tolkning er at funnet er ganske klart:

*Funn 7: Informasjonsstrømmen påvirker leders handlingsrom på den måten at (for) mye informasjon hemmer aktøren.*

For noen vil nok funnet virke som anvendt sundt bondevett, men min oppfatning er at det er en tendens til å sette likhetstegn mellom mye informasjon og stort handlingsrom. Funnet er konsistent med belastningsproblematikken i Garbage Can modellen (Cohen et. al 1972). Med funn 7 har man et utgangspunkt for å gjøre grundigere undersøkelser om hvordan koblingen mellom handlingsrom og informasjon er. Jeg har gjennomført noen tilnærminger til slike koblinger, og konklusjonen på disse drøftingene er at utfordringen for kommando- og kontrollapparatet ligger i å sørge for at aktørene har *nok relevant informasjon*, som Groth (1999a:223) uttrykker det:



”The cry is in fact already going up in corporations worldwide, from overloaded managers and professionals: What we need is not *more* information, but the *key* information”.<sup>222</sup>

Dersom T.H Eriksen (2001) har rett i at utviklingen i informasjonssamfunnet følger eksponential kurver, vil tilgangen på informasjon i fremtiden øke voldsomt.<sup>223</sup> Det klassiske spørsmålet om ”når nok er nok” runger. Groth (1999a:257-258) hevder at en viktig design parameter vil være aktørenes ”*span of competence*”. Det er være viktig å ha en formening om hvor grensene går. De foregående kapitlene har vist at noen av disse grensene vil være mer absolutte enn andre, og spesielt har mulighet til å absorbere informasjonsmengde vist seg å være en viktig begrensning. Jeg vil anta at evne til å sile informasjon vil bli en viktig fremtidig muliggjørere for aktørene, men denne muliggjøringen må nok først måtte tillegges strukturelle faktorer gitt vår menneskelige begrensninger.<sup>224</sup> FOD (2000a:65) omtaler denne utfordringen:

”Informasjonsteknologien fører til at informasjonssiden i beslutningsprosessen går stadig *hurtigere* og blir stadig mer *omfattende*. For å kunne håndtere, bearbeide og bruke denne informasjon under fremtidige konfliktsituasjoner må hastigheten og beslutnings- og handlingssiden av sløyfen også økes. *Helt sentralt her er spørsmålet om det finnes kapasiteter eller strukturelementer som kan handle raskt[egen kursiv];* hvis ikke slike kapasiteter finnes på den operative sjefs inventarliste, vil prosessen kunne gå i stå.”

Det blir derfor påfallende at doktrinen ikke knytter ledelsesfilosofi til informasjonsmengde.

I kapittel 6 hadde jeg også en annen agenda, som hadde et klarere teoretisk preg. Jeg ønsket å benytte Garbage Can modellen, da dens strømningspreg virket å kunne belyse informasjonsstrømmen på Knm Fregatt. Men informasjon var ikke tatt med som en egen

---

<sup>222</sup> I relasjon til diskusjonen i tilknytning til Parsons fotnote er det interessant å merke seg at Groth her skiller mellom ledere og profesjonelle.

<sup>223</sup> ”Dette er ikke (bare) en klagesang fra en forsker som er overmett på ufiltrert informasjon. Den eksponensielle veksten i informasjonsmengden virker på omtrent samme måte overalt. Informasjonen deles opp i småbiter, fjerner sammenhenger, presser seg inn på mindre og mindre ledig plass, lager seg stier for å nå den siste ledige kubikkcentimeteren i leserens hjerne. [...] Tiden går mot null.” (Eriksen, T.H. 2001:131). Som vi har vært inne på er tidsfaktoren ofte kritisk, det vil derfor slik jeg ser det være like kritisk å fylle tiden med unødvendig informasjon. Dette blir en utfordring for fremtiden.

<sup>224</sup> Ny informasjonsteknologi kan i følge Groth (1999a:259-265) muliggjøre på aktørnivå gjennom bedret hukommelse (artificial memory), kunstig intelligens og det han kaller ”embedded knowledge” som vil sin den kunnskapen som ligger i datamaskinens programmer og funksjoner. Disse tre momentene kan bidra til å begrense behovet for spesialisering og informasjonsformidling internt i organisasjonen, aktiviteter som begrenser aktørens ”span of competence”, eller slik jeg oppfatter det aktørens handlingsrom. Aktøren får rett og slett overskudd til å utføre andre oppgaver.

strøm i modellen, så gjennom diskusjonen i kapittel 6 hadde jeg også til hensikt å undersøke om det var behov for å oppdatere modellen i lys av informasjonssamfunnet. Jeg avsluttet derfor kapittel 6 med å foreslå en liten revidering av søppelspannet. Jeg ville ha med mer søppel.

*Funn 8:* Garbage Can modellen fanger ikke opp informasjonens selvstendige strømningsnatur. Informasjon bør derfor tas med som en egen strøm i Garbage Can modellen.

### 7.1.3 Deloppsummering

Selv om Osloklassen er i ferd med å bli faset ut, vil jeg hevde at mine funn vil være et relevant utgangspunkt for analyser av tilsvarende type fregatter. Funnene vil nok variere, men jeg vil anta *dimensjonene* jeg har framhevet vil være relevante. Noen vil kanskje oppfatte oppsummeringen som vel forenkende i forhold til den kompleksiteten som finnes i virkeligheten. Et synspunkt jeg er enig i. Men en grunnleggende forutsetning for en analyse som jeg her har gjennomført, er å bidra i arbeidet med å komme fram til adekvate begreper for å kunne forholde seg til virkeligheten på en økonomisk og rasjonell måte. Kart i 1:1 målestokk har liten hensikt.

## 7.2 Behov for en "militær" organisasjonsteori?

Før jeg konkluderer, ønsker jeg å komme med noen teoretiske bemerkninger for å fange opp en siste tråd som ennå ikke har blitt festet, og som befinner seg på et noe mer generelt nivå enn de problemstillingene jeg primært har hatt til hensikt å besvare i oppgaven. Innledningsvis i kapittel 3 viste jeg til Kurt Lang (1968) og Guy L. Siebold (2001) og deres ønske om en egen militærsosiologi, og herunder en egen gren der studieobjektet var militærorganisasjonen.<sup>225</sup> Lang og Siebolds ståsted er utenfor selve militærorganisasjonen; de er forskere som ønsker å studere militæret som sosialt fenomen. I en artikkel som har likhetstrekk med hensyn til tema, hevder Gregory D. Foster (1988) at det er behov for en forent kommando og kontroll teori, en teori som må være:

”[...] holistic in scope, yet parsimonious in representation; theory in the sense that it must offer a legitimizing conceptual framework derived from the nexus of experience and abstraction.”

---

<sup>225</sup> Noe merkverdig har jeg ikke funnet noen argumenter for *hvorfor* det skulle være nødvendig med en egen militærsosiologi hos verken Lang eller Siebold. De nøyer seg slik jeg ser det med kun å påpeke at det er et behov.

Men jeg oppfatter at Foster har et mer instrumentelt preget prosjekt; han har ståsted internt i organisasjonen og drøfter teoriutvikling ut i fra hvordan militærorganisasjonen skal forholde seg til sine omgivelser.

I relasjon til Lang og Siebold kan man stille spørsmålet om en ”sivil” organisasjonsteori kan hjelpe Foster med å finne et enhetlig organisasjonsteoretisk utgangspunkt for kommando og kontroll, eller om man trenger en spesialisert eventuelt distinkt militær organisasjonsteori?<sup>226</sup> Spørsmålet jeg skal ta stilling til i dette avsnittet blir derfor om vi kan operere med *en* organisasjonsteori, som vil kunne benyttes på fregatter så vel som barneskoler, på konsulentfirmaer så vel som på Folkeregisteret og så videre, eller må vi ha en mer nyansert teori som tar høyde for at forskjellige organisasjonskontekster krever egne teorier?

Martin van Creveld (1991) reiser i boken ”The Transformation of War” to grunnleggende utfordringer i tilknytning til militærorganisasjonen. Den ene synes særlig relevant i lys av globaliseringens påtrykk; hvordan man skal forholde seg til det van Creveld (1991:40) kaller den Clausewitzianske treenigheten: koblingen mellom staten, folket og militæret. Er for eksempel statens eksistens en forutsetning for å snakke om en militærorganisasjon?<sup>227</sup> Som påpekt innledningsvis i kapittel 3, har jeg valgt å ha et instrumentelt perspektiv for militærorganisasjonen, og van Crevelds ”utfordring” må derfor tas på alvor, noe jeg synes den pågående ”krigen mot terror” er med på å understreke. Van Creveld (1991:58) påstår selv at:

”[...] the Clausewitzian Universe is rapidly becoming out of date and can no longer provide us with a proper framework for understanding war.”.

Den andre utfordringen er mer grunnleggende enn den foregående, og tar opp hvorfor kriger<sup>228</sup> kjempes. Betegner krig situasjonen der en gruppe mennesker prøver å drepe en annen gruppe mennesker i den hensikt å oppnå et eller annet? Van Creveld (1991:191) hevder at krig ikke begynner der noen dreper andre, men der vedkommende selv er forberedt på å risikere sitt eget liv, og han fortsetter noe polemisk:

”Insofar as war, before it is anything else, consists of fighting – in other words, a voluntary coping with danger – it is the continuation not of politics but of sports.

---

<sup>226</sup> FFOD har slik jeg ser det ikke noe eksplisitt organisasjonsteoretisk rammeverk.

<sup>227</sup> Spørsmålet synes å være snudd på hodet i forhold til Neumanns kommentar i kapittel 1, der forsvaret blir sett på som den sentrale konstituerende faktor for staten. Men jeg skal ikke gå inn på en diskusjon rundt dette.

<sup>228</sup> Jeg velger ikke å problematisere hva som menes med krig, væpnede konflikter og så videre.

Precisely because it is instrumental by nature, strategic thought not only fails to tell us why people fight but prevents the question from being asked in the first place.”.

Denne siste utfordringen synes kanskje å ligge noe utenfor et organisasjonsteoretisk ambisjonsnivå, men dersom staten kan ses på som en måte å organisere krigen på, blir organisasjonsteori slik jeg ser det igjen interessant som analyseverktøy.<sup>229</sup> James D. Thompson (1971) legger i forordet til boken ”Hur organisationer fungerer” opp til et høyt ambisjonsnivå på organisasjonsteoriens vegne, og han skriver at han har hatt til hensikt å presentere hypoteser som ikke har begrensninger i tid og rom. Noe som må oppfattes som et ønske om universelle teorier, og at det kan være et realistisk mål for organisasjonsteorien.

I kapittel 2 hevdet jeg at generaliseringspotensialet i denne oppgaven først og fremst vil være å finne innenfor det Yin (1994:30-32) omtaler som en analytisk form for generalisering, altså generalisering gjennom at man har ”sjekket ut” en gitt modell på nok et empirisk område, eller undersøkt om teoriens romkoordinater kan utvides, for å forholde oss til Thompson. Man tenker seg at teorien gjennom drøftingen og i møte med empirien enten har fått sin forklaringskraft svekket eller styrket. Slik jeg ser det forutsetter derfor analytisk generalisering at man kan ha teoriutvikling på et generelt nivå. Så i relasjon til debatten om behovet for egen militær organisasjonsteori, har jeg i utgangspunktet tatt stilling, siden jeg i oppgaven valgte å benytte ”sivile” organisasjonsteorier. Diskusjonen under vil derfor støtte seg på de erfaringer jeg har gjort i løpet av arbeidet med denne oppgaven.

De foregående kapitlene viser at ”sivil” organisasjonsteori tilsynelatende har fungert godt som analyseredskap av en konkret del av militærorganisasjonen. De justeringer som er foreslått, vil jeg hevde er relevante for andre typer organisasjoner. Uansett har romkoordinatene til de teorier jeg har benyttet med heldig utfall, blitt utvidet. For eksempel synes jeg at Garbage Can modellen har fungert godt som et organisasjonsteoretisk utgangspunkt for å studere informasjonsstrømmen om bord. Garbage Can modellen hadde, som jeg har vært inne på, allerede blitt testet ut i forhold til beslutningstaking i den amerikanske marinen, og i innledningen til artikkelsamlingen der ”resultatene” presenteres, skriver redaktørene March og Weissinger-Baylon (1986:2) at beslutninger til sjøs gir en mulighet til å undersøke grensene til Garbage Can konseptene og eventuelt å gjøre noen modifikasjoner. Denne oppgaven har vist at med en justering har teorien fungert godt som

---

<sup>229</sup> De tilsynelatende divergerende synspunktene til Neumann og van Creveld synes dermed å være sammenfallende.

analyseredskap også i tilknytning til den norske marinen, noe som i hvert fall *ikke utelukker* Thompsons (1971) ambisjonsnivå om en generell organisasjonsteori.

Men når det er sagt, er det nettopp *den militære konteksten* som byr på de største utfordringene når det gjelder å bruke ”sivil” organisasjonsteori.<sup>230</sup> Uten de betraktninger om sammenhenger, om resultat og virkemidler som finnes i FFOD, ville drøftingen på mange måter ”hengt i luften”, eventuelt måtte man ha argumentert for et særdeles lukket perspektiv og holdt de spesifikke militære problemstillingene, som bruk av vold, utenfor. Militærteorien har bidratt med et begrepsapparat som jeg oppfatter har vært *nødvendig* for overhodet å kunne benytte ”sivil” organisasjonsteori.<sup>231</sup>

Dersom vi velger å følge Alexander (1982) sitt resonnement vil man innenfor alle typer sosiologi<sup>232</sup> finne et felles utgangspunkt, men at det kan oppstå uenigheter, eller for å gi det en litt mer positiv betoning, behov for spesialiseringer når man nærmer seg det konkrete man skal studere (empirien). Selv om jeg har tatt utgangspunkt i et forholdsvis generelt begrepsapparat og diskutert samspillet mellom aktører og strukturer, har jeg hele tiden merket et behov for å kunne avgrense drøftingen til noe konkret, i mitt tilfelle FFOD. Samtidig har ”sivile” teorier vist seg å være opplysende heller enn tilslørende, de har fungert godt som et analyseredskap slik jeg ser det, noe som skulle åpne opp for en syntese mellom ”militær” og ”sivil” organisasjonsteori.

### 7.2.1 Deloppsummering

På bakgrunn av mine egne valg og drøftingen så langt, vil jeg til spørsmålet om behovet for ”sivil” og ”militær” organisasjonsteori hevde at det kan tyde på at de to kan underordnes en generell organisasjonsteori. Men at man med fordel kan spesialisere teoriutviklingen med tanke på en militær kontekst, i den forstand at de generelle teoriene må undersøkes og eventuelt tilpasses i forhold til rom og tid koordinatene. Det vil kunne være hensiktsmessig å ha et militærteoretisk utgangspunkt, for å kunne relatere generell organisasjonsteori til et bestemt saksfelt. Generalisten vil mest sannsynlig ha nytte av fagmannens kunnskaper. Men dette utelukker ikke, slik jeg ser det, at vi kan snakke om *en* overordnet organisasjonsteori, noe som kanskje også vil kunne rydde grunn for *en* kommando og kontroll teori.

---

<sup>230</sup> I organisasjonsteorien og i teorier om ledelse er det ofte vanlig å skille mellom private og offentlige organisasjoner (Jørgensen 1990, Strand 2001), men jeg kan ikke se at et slikt skille ville vært løsningen her.

<sup>231</sup> Gjelsten (1978:13-14) beskriver i sin avhandling et organisasjonsutviklingsprogram som ble gjennomført i forbindelse med policy endringer, i den forbindelse gjør han en bemerkning som er relevant her: ”However, most of these programs have been given in the terminology of the university scientist or in the context and language of private enterprise. This fact has left considerable confusion among participants.”. Forhåpentligvis har jeg i denne oppgaven mestret å oversette/bruke begreper begge veier.

<sup>232</sup> Jeg vil anta at Alexander (1982) ville sagt at det kun finnes en sosiologi, og at det derfor blir misvisende å snakke om militærsosiologi, men jeg skal la en slik problematisering ligge.

### **7.3 Konklusjon**

Gjennom denne oppgaven har jeg sett på hvordan ledelse på Knm Fregatt arter seg. Knm Fregatt opererer i dag i omgivelser der lavintensitetskonflikter ser ut til bli et stadig mer aktuelt scenario. I tillegg foregår det en rivende utvikling på den teknologiske siden. Hvordan dette kommer til å se ut for fregattvåpenet i framtiden får tiden vise. Men med denne oppgaven håper jeg at jeg har presentert et godt utgangspunkt for framtidige debatter eller undersøkelser av organisasjonen om bord på Osloklassefregatter. Et utgangspunkt som jeg vil påstå vil være relevant også med tanke på de nye fregattene som skal komme. Forhåpentligvis har jeg bidratt med ny kunnskap om en del av en viktig statlig institusjon, Forsvaret. Jeg skal derfor i denne konklusjonen forsøke å dra mine funn opp på et mer generelt nivå, slik at mine funn også kan benyttes utover det å fungere som rene empiriske faktabeskrivelser.

På et *teoretisk nivå* har jeg benyttet generell organisasjonsteori og funnet den anvendbar som instrument for analyse av en bestemt del av militærorganisasjonen. Men jeg har også påpekt behov for noen modifikasjoner, der en gikk konkret på Garbage Can modellen. Jeg har over foreslått en utvidelse av modellen til også å ta med informasjon som en egen strøm. Jeg vil påstå at dette kan være et interessant utgangspunkt for framtidige studier.

Den andre modifikasjonen var noe mer generell i sin karakter, og rettet seg mot tendensen til å etablere dualismer i deler av organisasjonsteorien. Presentasjonen av det å være leder om bord på Knm Fregatt har vist at det ikke kan betraktes som en 8-16 jobb, og der det personlige og uformelle kommer inn som en betydelig variabel i tillegg til formelle stillingsbetegnelser og hierarkiske posisjoner. Prosedyrer og arbeidsfordeling i seg selv kommer til kort uten at det personlige fungerer, selv om jeg opplever at respondentene legger vekt på at de tross alt er profesjonelle, slik at personlig uenighet ikke skal bli til hinder.

I tilknytning til Parsons skille, vil jeg hevde at man best overvinne denne dualismen med en syntese. Framstillingen i oppgaven har fått fram at det profesjonelle elementet ser ut til å være en forutsetning heller enn en trussel for den byråkratiske organisasjonen om bord. Det vil slik jeg ser det være fruktbart med tanke på framtidig forskning å gjøre en sammenliknende studie der man både forsøker en syntese, og å holde det maskinbyråkratiske og det profesjonelle fra hverandre. La teoriene konkurrere og se hvem som kommer best ut.

I tilknytningen til hvordan man skal forholde seg til aktører og strukturer i en praktisk studie, synes jeg drøftingen i denne oppgaven har vist at det vil være hensiktsmessig å oppfatte forholdet som en dualitet, der aktøren ikke kan ses på som uavhengig av strukturene og vice versa. Jeg finner det likevel fornuftig å holde på et analytisk skille mellom begrepene.

For eksempel vil det Groth (1999a:33) kaller *the primal space* tilhøre aktøren og ikke strukturen. Men *bruken* av begrepene bør gjenspeile dualitet heller enn dualisme.

I forbindelse med dualiteten har selvfølgelig Giddens (1986) gjort en grundig arbeid på en generelt nivå, og mer konkret i tilknytning til ledelse fant jeg Lotsbergs (1995) ideer å være et godt utgangspunkt, men jeg vil påstå at det gjenstår noe teoretisk arbeid før Lotsbergs kompetansebaserte aktørmodell er klar til praktisk bruk. Noe som var grunnen til at jeg i hovedsak benyttet meg av begrepene organisasjonslogikk og lederlogikk i drøftingen over.

Til slutt, vil jeg i forhold til det *praktisk-empiriske* friste meg til å komme med en anbefaling; – For å bedre koordineringen og gjøre aktørene bedre i stand til å handle i kjente og ukjente situasjoner, vil jeg hevde at mer bevisst fokus på formulering, innlæring og bruk av sjefens intensjoner og sjefens ånd, vil kunne utgjøre en betydelig og kanskje nødvendig ressurs for organisasjonen Knm Fregatt, i tillegg til godt trenede prosedyrer. Rett og slett gi organisasjonen et mer utpreget Nelsoniansk touch (Naval Staff Directorate 1999).

## LITTERATUR:

- Alexander, J. (1982). *Theoretical Logic in Sociology*. Vol. 1. Berkely: University of California Press
- Andersen, S.S. (1997). *Case-studier og generalisering – Forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Arquilla, J. og D. Ronfeldt. (1993). ”Cyberwar is Comming!” i J. Arquilla og D. Ronfeldt (red.): *In Athena’s Camp: Preparing for Conflict in the Information Age*. Santa Monica: RAND.
- Berlin, I. (1969). ”Two Concepts of Liberty” i I. Berlin (red.): *Four Essays on Liberty*. New York: Oxford University Press.
- Bjerke, A. (2000). *Moro-vers*. Oslo: Aschehoug & Co.
- Booth, B., M. Kestenbaum og D.R. Segal. (2001). ”Are Post Cold War Militaries Postmoderen?”, *Armed Forces & Society*, vol. 27, no 3: 319-342.
- Briggs, C.L. (1996). *Learning how to ask – A sociolinguistic appraisal of the role of the interview in social science research*. New York: Cambridge University Press.
- Brooks, L., C. Kimble og P. Hildreth. (2001). ”Understanding Managerial Cognition: A Structural Approach”, i T.K. Lant og Z. Shapira (red.): *Organizational Cognition, Computation and Interpretation*. New Jersey: LEA
- Børresen, J. (2002). ”NATO er ikke redskap for USAs politikk”. Kronikk i Aftenposten, 01.10.2002. Lastet ned fra [www.aftenposten.no](http://www.aftenposten.no), 02.10.2002.
- Christensen, T. og P. Læg Reid (2002). ”Redusert statsrådmakt”. Kronikk i *Bergens Tidende* 17.10.2002.
- Cohen, E.A. og J.Gooch. (1990). *Military Misfortunes – The Anatomy of Failure in War*. New York: The Free Press.
- Cohen, M.D., J.G. March, og J.P. Olsen. (1972). ”A Garbage Can Model of Organizational Choice” i J.G. March (red.): *Decisions and Organizations*. Oxford: Basil Blacwell Ltd.
- Colbjørnsen, T. (2002). ”Byråkratiets endelikt? Ledelse av fleksible organisasjoner og selvbevisste medarbeidere”, i A. Skogstad og S. Einarsen (red.): *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Clancy, T. og F. Franks. (2001). *Into the Storm*. London: Pan Books.
- Creveld, M. van. (1985). *Command in War*. Cambridge: Harvard University Press
- Creveld, M. van. (1991). *The transformation of War*. New York: The Free Press



- Creveld, M. van. (2000). *The Art of War – War and military Thought*. London: Cassell
- Devold, K.K. (2002). "Krigen mot internasjonal terrorisme". Kronikk i *Verdens Gang* 11.09.2002. Lastet ned fra : [www.odin.dep.no/fd](http://www.odin.dep.no/fd), 23.10.02.
- Eckhoff, T. og K.D. Jacobsen (1960). *Rationality and Responsibility in Administrative and Judicial Decision Making*, s. 2-45. København: Munksgaard.
- Egeberg, M. (1989). "Mot instrumentelle modeller i statsvitenskapen?", i M. Egeberg (red.): *Institusjonspolitik og forvaltningsutvikling*. Oslo: Tano
- Egeberg, M. (1994). "Bridging the Gap Between Theory and Practice: The Case of Administrative Policy". *Governance* vol. 7, no. 1, January: 83-98.
- Engen, N.A. (1999). *Godfoten: samhandling – veien til suksess*. Oslo: Aschehoug & Co.
- Eriksen, E.O. (1986). "Organisasjonsteori og handlingsrasjonalitet". *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, nr. 2 : 108-119.
- Eriksen, E.O. (2000). "Den kommunikative fornuft". *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, 2000, vol. 16, nr. 4: 509-516.
- Eriksen, E.O. (2001). "Den totale sosialisering". *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, 2001, vol. 17, nr. 1: 477-484.
- Eriksen, T.B. (2000). *Budbringerens overtak – Perspektiver på skriftkulturen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Eriksen, T.H. (2001). *Øyeblikkets tyranni*. Oslo: H. Aschehoug & Co.
- Fossland, J og H. Grimen. (2001). *Selvforståelse og frihet – Introduksjon til Charles Taylors filosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Foster, G. (1988). "Contemporary C2 Theory and Research: The failed Quest for a Philosophy of Command". *Defence Analysis*, 1988, vol. 4, no3: 201-228.
- Franke, V.C. (2001). "Generation X and the Military: A Comparison of Attitudes and Values Between West Point Cadets and College Students". *Journal of Political and Military Sociology*, 2001, vol. 29, summer: 92: 119.
- Giddens, A. (1986). *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (2002). *The Runaway World – How Globalisation is Reshaping our Lives*. London: Profile Books.
- Gilje, N. og H. Grimen. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger – Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget A/S.
- Gjelsten R. (1978). "Warship Efficiency in a Changing Environment". Master Thesis. Monterey: Naval Postgraduate School.
- Gray, C.H. (1997). *Postmodern War – The New Politics Of Conflict*. New York: The Guilford

- Press.
- Grimen, H. (1991). "Taus kunnskap og organisasjonsstudier". Notat nr. 91/28. Bergen: LOS-senteret.
- Groth, L. (1999a). *Future Organizational Design*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Groth, L. (1999b). "Appendix A: Approaches to Organization Theory". [www.lars.groth.com](http://www.lars.groth.com), lastet ned 14.05.2002.
- Guttu, T. (1998). *Norsk Ordbok*. Tor Guttu(red.). Oslo: Kunnskapsforlaget
- Hammersley, M. og P. Atkinson. (1996). "Feltmetodikk – Grunnlaget for feltarbeid og feltforskning". Oslo: Ad Notam Gyldendal
- Heimer, C.A. og A.L. Stinchcombe. (1999). "Remodeling the Garbage Can" i M. Egeberg og P. Læg Reid (red.): *Organizing Political Institutions – Essays for Johan P. Olsen*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Hidle, J.E. (1998). "Taktisk endring – En studie av overgangen fra ordretaktikk til oppdragstaktikk i Infanteriet.". Hovedfagsoppgave, Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Hjellbrekke, J. og O. Osland. (2000). "Den symbolske dominansen og "det kommunikative mistaket": Om Bourdieu sin praksisteori i studier av det politiske feltet.". *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, 2000, vol. 16, nr. 1:3-32.
- Hjellbrekke, J. og O. Osland. (2001). "Om teoretisering, historisk endring, legitimitet og legitimering.". *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, 2001, vol. 17, nr. 4:467-476.
- Hood, C. (1999). "The Garbage Can Model of Organization: Describing a Condition or a Prespective Design Principle?" i M. Egeberg og P. Læg Reid (red.): *Organizing Political Institutions – Essays for Johan P. Olsen*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Hughes, D. (1986). "Abuses of German Military History". *Military Review* december 1986: 67-76.
- Hughes, W.P. (1997). "Naval Maneuver Warfare". *Naval War College Review*, vol. 1, no. 3, seq. 359, sommer 1997: 25-49.
- Hughes-Wilson, J. (1999). *Military Intelligence Blunders*. New York: Caroll & Graf.
- Jacobsen, J.O. (1991). "Debatter om ledelse og organisasjonsformer i Sjøforsvaret. En gjennomgang av Norsk Tidsskrift for Sjøvesen 1947-1987". Upublisert notat, institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Jacobsen, J.O. (1992). "Idealtyper som forskningsredskap. En analyse av forholdet mellom data og begrep." i F. Appiah et.al(red.): *Vitenskapsteoretiske innspill til studiet av*

- samfunnet*. Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Jacobsen, J.O. (1996). *Militærorganisasjonen – Utfordringer og dilemmaer*. Rapport nr 46, institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Jansen, A.I. og A. Offerdal. (1987). ”Militærorganisasjonen og leiarskap: Tilfellet Vassdalen” *Norsk Militært Tidsskrift* nr.9: 1-11.
- Jørgensen, T.B. (1990). ”Offentlig organisasjonsteori – Krav og utviklingsmuligheter” i P. Bogason (red.): *Nyere tendenser i politologien, stat og forvaltning*. København: Forlaget Politiske Studier.
- Keegan, J. (1988). *The mask of command*. New York: Penguin Books USA Inc.
- Keegan, J. (1990). *The Price of Admiralty – The Evolution of Naval Warfare*. New York: Penguin Books USA Inc.
- Kirkland, F. (1990). ”Combat Leadership Styles – Empowerment versus Authoritarianism”. *Parameters*, december 1990:61-72.
- Kvale, S. (2001). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Kvalvåg, E. og E. Rasmussen. (2002). ”The Introduction of the Joint Operational Doctrine in the Navy. A study of how the Royal Norwegian Training Establishment can contribute to a successful implementation.”. Hovedoppgave, Sjøkrigsskolen. Bergen: Sjøkrigsskolen
- Leech, J. (2002). *Asymmetries of Conflict – War Without Death*. London: Frank Cass.
- Lang, K. (1965). ”Military Organizations” i J.G. March (red.): *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNelly & Company.
- Lang, K. (1968). ”Military Sociology 1963-1969”. *Current Sociology*, vol. xvi, no. 3, 1968: 7-35.
- Lant T.K. og Z. Shapira. (2001) ”Introduction: Foundations of Research on Cognition in Organizations”, i T.K. Lant og Z. Shapira(red.): *Organizational Cognition, Computation and Interpretation*. New Jersey: LEA
- Lotsberg, D.Ø. (1990). ”Rolle teori som analyseinstrument i ledelsesforskningen: En byggekloss i forholdet mellom individ og organisasjon.” Notat nr. 90/20. Bergen:LOS-senteret
- Lotsberg, D.Ø. (1995). *Aktør-Strukturproblematikken i Ledelsesforskningen*, Notat nr. 27, Institutt for Administrasjon og organisasjonsvitenskap. Bergen: Universitetet i Bergen,
- Loyal, S. og B. Barnes. (2001). ””Agency” as a Red Herring in Social Theory”. *Philosophy of the Social Sciences*, vol. 31, no. 4, December 2001: 507-524.

- Lægred, P. og J.P. Olsen. (1978). *Byråkrati og beslutning*. Bergen: Universitetsforlaget.
- MacDonald, M.S. og A.G. Oettinger. (2002). "Information Overload – Managing Intelligence Technologies" i *Harvard International Review* Fall 2002:44-48.
- March, J.G. (1988). "Ambiguity and Accounting: The Elusive Link between Information and Decision-Making" i J.G. March (red.): *Decisions and Organizations*. Oxford: Basil Blackwell Ltd.
- March, J.G. (1994). *A Primer on Decision Making – How Decisions Happen*. New York: The Free Press.
- March, J.G. og J.P. Olsen. (1986). "Garbage Can Models of Decision Making in Organizations", i J.G. March og R. Weissinger-Baylon(red.): *Ambiguity and Command – Organizational Perspectives on Military Decision Making*. Marshfield: Pitman Publishing Inc.
- March, J.G. og R. Weissinger-Baylon. (1986). "Introduction", i J.G. March og R. Weissinger-Baylon(red.): *Ambiguity and Command – Organizational Perspectives on Military Decision Making*. Marshfield: Pitman Publishing Inc.
- Meyer, J.W. og B. Rowan. (1991). "Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", i W.W. Powell og P.J. DiMaggio (red.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: Chicago Press.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives – Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc.
- Mintzberg, H. (1999). "The Structuring of Organizations", i H. Mintzberg et.al.(red.): *The Strategy Process*. Essex: Pearson Education Limited.
- Offerdal, A. og J.O. Jacobsen. (1993). "Autragstaktik in the Norwegian Armed Forces", *Defence Analysis*, vol. 9, no. 2: 211-223.
- Perrow, C. (1986). *Complex Organizations – A Critical Essay*. New York: MacGraw-Hill.
- Perrow, C. (1999). *Normal Accidents – Living with High-Risk Technologies*. New Jersey: Princeton University Press.
- Potter, E.B. og C.H. Nimitz. (1960). *Sea Power*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Ragin, C.C. (1989). *The Comparative Method – Moving beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley: University of California Press.
- Rekkedal, N.M. (1996). "Manøverkrigføring – Viktige begreper og problemstillinger" FFI/RAPPORT-96/03664. Kjeller: Forsvarets Forskningsinstitutt(FFI).
- Roness, P.G. (1997). *Organisasjonsendringar – Teoriar og strategiar for studier av*

- endringsprosesser*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørka A/S.
- Sangholdt, L. (1984). "Institusjonell endring – Sjøfartsdirektoratets tilpasning til petroleumsvirksomheten.". Hovedfagsoppgave, institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Scott, W.R. (1998). *Organizations – Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey: Prentice Hall.
- Siebold, G.L. (2001). "Core Issues and Theory in Military Sociology". *Journal of Political and Military Sociology*, vol. 29(Summer 2001): 140-159.
- Silverman, D. (1993). "*Interpreting Qualitative Data – Methods for Analysing Talk, Text and Interaction.*". London: Sage Publications Ltd.
- Simon, H.A. (1997). *Administrative Behavior*. New York: The Free Press.
- Smedberg, M. (2001). *Militär ledning*. Lund: Historiska Media.
- Smith, K.B. (1989). "Combat Information Flow" *Military Review* april :42-54.
- Somes, T. E. (1998). "Musing on Naval Maneuver Warfare". *Naval War College Review*, vol. li, no. 3, seq. 363, sommer 1998. Hentet fra internett: <http://www.nwc.navy.mil>, 16.10.2001.
- Stanly-Mitchell, E.A. (2001). "Technology's Double-Edged Sword: The Case of US Army Battlefield Digitization". *Defence Analysis*, vol. 17, no. 3, 2001:267-288.
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse – Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget
- Thompson, J.D. (1971). *Hur organisationer fungerer*. Stocholm: Bokförlaget Prisma.
- Thorleifsson, T. (1986). "Vår marinekultur – er vi den bevisst?" i *Norsk Tidsskrift for Sjøvesen*, årgang 101, no. 3, 1986:8-13.
- Tuastad, S. (1998). "Rektors handlingsrom i Den norske grunnskolen". Hovedfagsoppgave, Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Ulriksen, S. (2002). *Den norske forsvarstradisjonen – militærmakt eller folkeforsvar?* Oslo: Pax Forlag A/S.
- Ulvenes, Å. (1997). "Tid i rigide og fleksible organisasjoner" i T. Colbjørnsen (red.): *Mangfold, medvirkning, tillit. – Ledelse og nye organisasjonsformer*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Wagner, P. (1994). *A Sociology of Modernity – Liberty and Discipline*. London: Routledge
- Weber, M. (1997). *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal.
- Weick, K.E. (1993). "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch

- Disaster.” i *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, December 1993:628-652.
- Weissinger-Baylon, R. (1986). “Garbage Can Decision Processes in Naval Warfare” i J.G. March og R. Weissinger-Baylon(red.): *Ambiguity and Command – Organizational Perspectives on Military Decision Making*. Marshfield: Pitman Publishing Inc.
- Winslow, D. (2000). “Misplaced Loyalties – Military Culture and the Breakdown of Discipline in Two Peace Operations“, i C. McCann og R. Pigeau (red.): *The Human in Command – Exploring Modern Military Experience*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Woodward, J. (1997). *One Hundred Days – The Memoirs of the Falklands Battle Group Commander*. Annapolis, Maryland: Naval Institute Press.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.

Militære publikasjoner:

- Forsvarets overkommando. (1974). Veiledning i militært lederskap. DU 3-1. Oslo: Aktietrykkeriet.
- Forsvarets Overkommando. (1989). Tjenestereglement for Sjøforsvaret. SAP-1(D). Aurskog: Printing Data Center a.s
- Forsvarets Overkommando. (2000a). Forsvarets fellesoperative doktrine. Del A. Oslo: A/S Gutenbergs Eftf.
- Forsvarets Overkommando. (2000b). Forsvarets fellesoperative doktrine. Del B. Oslo: A/S Gutenbergs Eftf.
- Naval Staff Directorate. (1999). British Maritime Doctrine. 2.ed. BR 1806. London: The Stationary Office.
- Sjøforsvaret. (1999). Veiledning til utførelse av tjenesten om bord. SAP-100(A). Bergen: Haakonssvern.
- Sjef Overflateflotiljen. (under utarbeidelse). ”Combat Information Centre (CIC) – manning and operations philosophy for the Fridtjof Nansen class frigates”. Bergen: Haakonssvern.

Tidsskrifter:

- America’s New War. (2001). A special edition from the publisher of *Military History Magazine* and *MHQ: The Quarterly Journal Of Military History*.
- Aftenposten, 01.11.02. ”Klasebombsaken satt på vent”,

[www.aftenposten.no/nyheter/iriks/article.jhtml?articleID=428046](http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/article.jhtml?articleID=428046), lastet ned 01.11.02.

Bergens Tidende, 25.09.02. Leder: "Norge i krig".

Bergens Tidende, 25.09.02. "Autoritære offiserer er ute".

Dagbladet, 23.08.01. "Vi må lære å lese på nytt".

[www.dagbladet.no/kultur/2001/12/23/302781.html](http://www.dagbladet.no/kultur/2001/12/23/302781.html), lastet ned 26.08.02.

Dagbladet, 27.10.02. "En løs kanon".

Dagbladet, 03.11.02. "Forsvar i drift" og "Uten tillit".

Forsvarets Forum. (2000). Nr. 17, september.

Jane's Navy International, March 2002. "Nato navies play role in campaign against terror".

The Economist. 19. – 25. oktober, 2002. "An ever-shifting web".

VG, 28.09.02. Leder: "Lovlig sent".

Andre kilder/Utredninger:

NOU 1991:19. "Lederskap og organisasjonsformer i Forsvaret"





## OVERSIKT OVER VEDLEGG:

<b>Nummer</b>	<b>Beskrivelse</b>
---------------	--------------------

---

- |   |   |
|---|---|
| 1 | Intervjuguide fregatt A                               |
| 2 | Intervjuguide fregatt B                               |
| 3 | Observasjonsskjema ved vaktavsløsning i operasjonsrom |
| 4 | Mintzbergs "logo"                                     |
| 5 | Fartøysdata   |
| 6 | Skipsrutinen slik den er beskrevet I VUTO             |
| 7 | Dagsprogram for Knm Fregatt                           |
| 8 | Eksempel på en stående ordre på Knm Fregatt           |

# INTERVJUGUIDE<sup>1</sup>

## *Brif før intervjuet:*

- Det som blir sagt i dette intervjuet vil bli benyttet som datagrunnlag i min hovedfagsoppgave (ugradert) om ledelse på Osloklasse fregatter
- Din person vil være anonym, men jeg vil gjerne kunne sitere ordrett det som blir sagt
- Ønsker at dette skal fungere som en slags samtale mellom oss der du snakker/fortaller mest mulig fritt, dersom jeg mener vi går langt utenfor rammen av min oppgave vil jeg styre samtalen.
- Understreke at dette *ikke* er en slags eksamen der dine kunnskaper blir testet, men at det du forteller skal hjelpe meg til bedre å kunne forstå hverdagen om bord
- Forholde oss til fartøyets primæroppgaver, i sjøen, eller operative oppdrag/øvelser og da med hovedvekt på det som skjer i OPS og på bro, eventuelt andre steder, for eksempel HAS, dersom du finner det relevant.

## **DEL 1 – KONTEKSTEN / GENERELT OM LEDELSE & ORGANISASJON**

Nr Spørsmål

Merknad

- 
- 1 Kan du innledningsvis fortelle litt generelt om hverdagen om bord på Osloklasse fregatt? (I sjøen)
  - 2 Kan du gi en generell beskrivelse av hvordan ledelse utøves om bord?
  - 3 Hva (eller hvem) vil du si legger premissene for hvordan ledelse utøves om bord?
  - 4 Forbinder du noe med begrepet ”oppdragsbasert ledelse”?
  - 5 Hva oppfatter du å være *hensikten* med oppdragsbasert ledelse?
  - 6 Vil du si at det utøves oppdragsbasert ledelse om bord?
  - 7 Er oppdragsbasert ledelse etter din mening en passende/relevant ”oppskrift” for hvordan ledelse bør utøves på Osloklasse fregatt?

---

<sup>1</sup> Spørsmålene har jeg funnet på selv, men de er inspirert av spørsmålene som ble brukt i ”Spørreundersøkelse – Leiing og organisasjonsformer i Forsvaret” 1988 i regi av institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen, og av Hidle(1998).

## DEL 2 – INDIVIDET I ORGANISASJONEN, OPPLEVD HANDLINGSROM (Aktør – Struktur)

Nr	Spørsmål	Merknad
1	Hvilken funksjon dekker <i>du</i> i fartøyets operative organisasjon (ref VUTO 501)?	
2	Vil du si at du har en (formell) lederfunksjon i den operative organisasjonen?	
3	Hvem (stilling, ikke person) er din nærmeste foresatte i den operative organisasjonen?	
4	<i>Hvem, eller hva</i> bestemmer din arbeidsoppgaver/gjøremål?	
5	Vil du si at lydighet er viktig ? Hvorfor ?	Gi respondenten kopi av utdraget fra SAP-1(D)
6	Hvilket forhold har du til regler, rutiner og prosedyrer?	
7	I SAP-1(D) Del A §503.3 heter det: ”De som mottar en ordre fra foresatt myndighet, er ansvarlig for at den blir nøyaktig utført, enten de skal gjøre det selv eller sørge for at andre gjør det”. Hvordan tolker du denne paragrafen?	
8	Hva forbinder du med uttrykket ’sjefens ånd’ eller ’sjefens intensjon’?	
9	Er forståelse av ’sjefens intensjon’ viktig for deg i utførelsen av dine oppgaver? Hvorfor / På hvilken måte?	
10	Opplever du at du har frihet til å gjøre det du selv måtte finne hensiktsmessig under et oppdrag/øvelse?	
11	Hva vil du si påvirker størrelsen på det rommet du har å handle i ?	
12	Hva vil du si gjør (eventuelt ville gjøre ) frihet mulig ?	
13	Er det ønskelig med mer eller mindre frihet ?	

- 14 Oppfatter du deg som et hjul i et større maskineri eller inngår du i mer løse forbindelser...
- 15 Hvordan vil du beskrive deg selv som leder, din lederstil ?
- 16 Når vil du si at du utøver lederskap ?
- 17 Hva vil du si opptar mest av tiden din under øvelser : *interne* forhold(administrator, byråkrat, funksjonær) eller å reagere/handle i forhold til/påvirke hendelser i *omgivelsene* utenfor fartøyet(entreprenør, politiker, kriger)?

### **DEL 3 – INFORMASJON, SITUASJON & HANDLINGSROM**

Nr	Spørsmål	Merknad
1	Har du vært i situasjoner der øvelsesordre / forholdsordre ikke ga direkte beskrivelse av hvordan du skulle handle ? -Hva gjorde du eventuelt i en slik situasjon? -Hva var grunnlaget for videre handlinger?	
2	Vil du si at den informasjon du har tilgjengelig under et oppdrag/øvelse er tilfredsstillende? Er mengden/typen informasjon fremmende/hemmende for din evne til å løse oppdrag?	
3	I tilknytning til et oppdrag eller en øvelse, hva forbinder du med informasjon?	
4	Hva forbinder du med uttrykket ”information overflow”	
5	Har du opplevd situasjoner under øvelser/oppdrag preget av nettopp ”information overflow”?	
6	Påvirker grad av tillit informasjonen som sendes opp og ned i hierarkiet(organisasjonen)?	
7	Har du noen gang mottatt informasjon du ikke har forstått ? Hva gjorde du eventuelt i slike tilfeller ?	

- 8 Vi har tidligere snakket om handlingsrom, vil du si at det er en sammenheng mellom informasjon og ditt opplevde handlingsrom ? På hvilken måte?
- 9 Har vi i dag bedre muligheter til for å få et oppdatert og oversiktlig bilde av stridssituasjonen enn tidligere? (Ref Hidle)

*Debrief etter intervjuet:*

- Noe du vil tillegge/kommentere nå som båndspilleren er slått av ?
- Dette intervjuet vil nå bli skrevet ut på maskin, og jeg vil så benytte meg av innholdet i det videre arbeidet med oppgaven min. Din person vil selvfølgelig være anonym. Dersom du ønsker det kan du få tilsendt utskrift av intervjuet slik at du kan lese igjennom og komme med eventuelle kommentarer.
- Takk for hjelpen



# INTERVJUGUIDE

## *Brif før intervjuet:*

- Det som blir sagt i dette intervjuet vil bli benyttet som datagrunnlag i min hovedfagsoppgave (ugradert) om ledelse på Osloklasse fregatter
- Din person vil være anonym, men jeg vil gjerne kunne sitere ordrett det som blir sagt
- Ønsker at dette skal fungere som en slags samtale mellom oss der du snakker/forteller mest mulig fritt, dersom jeg mener vi går langt utenfor rammen av min oppgave vil jeg styre samtalen.
- Understreke at dette *ikke* er en slags eksamen der dine kunnskaper blir testet, men at det du forteller skal hjelpe meg til bedre å kunne forstå hverdagen om bord
- Forholde oss til fartøyets primæroppgaver, i sjøen, eller operative oppdrag/øvelser og da med hovedvekt på det som skjer i OPS og på bro, eventuelt andre steder, for eksempel HAS, dersom du finner det relevant.

## **DEL 1 – LEDELSE & ORGANISASJON**

Nr	Spørsmål	Merknad
1	Kan du gi en generell beskrivelse av hvordan ledelse(formen) utøves om bord?	
2	Forbinder du noe med begrepet ”oppdragsbasert ledelse”?	
3	Hva oppfatter du å være <i>hensikten</i> med oppdragsbasert ledelse?	
4	Vil du si at det utøves oppdragsbasert ledelse om bord?	
5	Hva forbinder du med uttrykkene ’sjefens intensjon’ og ’sjefens ånd’? Betyr de det samme?	

## **DEL 2 – INDIVIDET I ORGANISASJONEN, OPPLEVD HANDLINGSROM (Aktør – Struktur)**

Nr	Spørsmål	Merknad
6	Er forståelse av ’sjefens intensjon’ og ’sjefens ånd’ viktig for deg i utførelsen av dine oppgaver? Hvorfor?	
7	Vil du si at lydighet er viktig? Hvorfor?	Gi respondenten kopi av utdraget fra SAP-1(D)

- 8 Hvilket forhold har du til rutiner, prosedyrer og driller?
- 9 Kan du selv velge hvilken prosedyre/drill du vil benytte i en gitt situasjon?
- 10 Opplever du at du har frihet til å gjøre det du selv måtte finne hensiktsmessig under et oppdrag/øvelser?
- 11 Hva vil du si påvirker størrelsen på det rommet du har å handle i?
- 12 Vil du si at "Rules of engagement" (ROE) påvirker handlingsrommet ditt? På hvilken måte?
- 13 Har du vært i situasjoner der øvelsesordre / forhåndsordre ikke ga direkte beskrivelse av hvordan du skulle handle?

### **DEL 3 – INFORMASJON & HANDLINGSROM**

Nr	Spørsmål	Merknad
14	Hvordan oppfatter du informasjonsmengden under øvelser/oppdrag?	
15	Hva forbinder du med uttrykket "information overflow"?	
16	Har du opplevd situasjoner under øvelser/oppdrag preget av nettopp "information overflow"? - Kan du beskrive hvordan det arter seg? - Informasjon ovenfra - Informasjon nedenfra	
17	Påvirker grad av tillit informasjonen som sendes opp og ned i hierarkiet(organisasjonen)? -innhold -mengde	
18	Vi har tidligere snakket om handlingsrom, vil du si at det er en sammenheng mellom informasjon og ditt opplevde handlingsrom? - Påvirker mengde?	

*Debrif etter intervjuet:*

- Noe du vil tillegge/kommentere nå som båndspilleren er slått av ?



- Dette intervjuet vil nå bli skrevet ut på maskin, og jeg vil så benytte meg av innholdet i det videre arbeidet med oppgaven min. Din person vil selvfølgelig være anonym. Dersom du ønsker det kan du få tilsendt utskrift av intervjuet slik at du kan lese igjennom og komme med eventuelle kommentarer.
- Takk for hjelpen



# SKJEMA FOR OBSERVASJON AV VAKTAVLØSNING

DATO:	KL:	VAKTAVLØSNING OPS
TILSTEDE:		
1. GENERELL BRIF: a. Hvem holdt brifen? b. Hva ble formidlet, hensikt, spesielle hendelser...? c. Sa Sjefen noe? d. Ble det stilt spørsmål?		
2. VAKTAVLØSNING PÅ POST (OPS/BRO): a. Hva ble formidlet, henvisning til brifen, Sjefen, vaktsjef...? b. Stilles det spørsmål? c. Annet?		



## FARTØYSDATA<sup>1</sup>

Osloklasse fregatter ble bygget som en del av flåteplanen fra 1960. De ble bygget i årene 1963 til 1966, men har senere gjennomgått flere moderniseringer. Det ble bygget 5 fregatter; *KNM Oslo*, *KNM Bergen*, *KNM Trondheim*, *KNM Stavanger* og *KNM Narvik*. Osloklassen er for tiden Norges eneste fregatter og eskortefartøy med moderne bestykning.

I dag er det bare 3 fregatter som fortsatt er operative. *KNM Oslo* gikk på grunn og sank utenfor Marsteinen fyr i 1994 og ble senere hevet og kondemnert. *KNM Stavanger* ble tatt ut av aktiv tjeneste i 1998. Dagens fregatter er planlagt til å overlappe med nye fregatter som er ventet fra 2005. Siste Oslo klasse vil trolig seile frem til 2007.

Osloklassens hovedoppgave er beskyttelse av sjøveiene langs norskekysten. Viktig sjøtransport av personell og utstyr blir beskyttet mot angrep fra undervannsbåter, overflateenheter og fly.

Osloklassen er levert fra Marinens Hovedverft i Horten i perioden 1964 til 1966. Alle skipene har gjennomgått en grundig modernisering i perioden 1987-1990. Skipene har et mannskap på 125, og er bestykket med SSM og SAM raketter, kanoner, torpedoer, Antiubåt bombekaster og miner, i tillegg til en rekke mottiltaksvåpen.

### Karakteristikk:

**Deplasement, tonn:** 1,650 standard; 1,950 fullt lastet

**Lengde:** 96 m

**Bredde:** 11.2 m

**Dypgående:** 5.5 m

### Hoved maskineri:

2 Babcock & Wilcock kjeler; 42.18 kg/kvcm;; 454¼C;

1 sett De Laval Ljungstrøm PN20 turbiner; 20,000hk; 1 aksel

**Hastighet:** 25 knop +

**Rekkevidde, miles:** 4,500 ved 15 knop.

**Besetning:** 125 (39 befal)

### Våpen:

- **Raketter:**

**SAM:** Raytheon NATO RIM-7M Sea Sparrow Mk 29

åttedobbel utskyter; semiaktiv radar målsøking til 8n mil ved 2.5 Mach; stridshode 39 kg; 24 cellers magasin.

- **Kanoner:** 1 US 3"US kanon (tvilling)

1- 40mm/70 Bofors

2- 20mm Rheinmetall

---

<sup>1</sup> Dataene er hentet fra en av Osloklassens hjemmesider: [www.mamut.no/knmtrondheim](http://www.mamut.no/knmtrondheim), lastet ned 29.10.02. Jeg har redigert teksten noe. Linken byr også på mer utdypende beskrivelser av organisasjonen om bord, enn det jeg har satt av plass til i oppgaven.

- **Torpedoer:** 6-324 mm US Mk 32 (2 triple) rør.  
Marconi Stingray; anti-submarine; aktiv/passiv målsøk til 11 km. ved 45 knop; stridshode 32 kg (shaped charge); dybde til 750 m.
- **Anti-ubåt raketter:** Kongsberg Terne III 6-rørs justerbar.
- **Synkeminer:** Mk 6
- **Motforanstaltning:** Avledning: 2 chaff utskytere.  
ESM: Argo AR 700; avskjær

**Elektronisk krigføringssystem:** NFT MSI-3100 (pluss Siemens ODIN) handlings data-automatisering; Link 11 og 14. SATCOM.

**Våpenstyring:** Kongsberg MSI-90(U) TFCS.

### Sensorer

- **Radarer:**  
**Luftsøk:** Siemens/Plessey AWS -9; E/F-bånd eller MPDR 45/1; D-bånd (se Modernisering).  
**Overflatesøk:** Racal Decca TM 1226; I-bånd.  
**Ildledningskontroll:** NobelTech 9LV 218 Mk 2; I-bånd (inkludere søk).  
Raytheon Mk 95; I/J-bånd (for Sea Sparrow).  
Navigasjon: Decca; I-bånd.
- **Sonarer:** Thomson Sintra/Simrad TSM 2633; kombinert skrog og Variabel Dybde Sonar; aktiv søk og angrip; medium frekvens. Simrad Terne III; aktiv angrip; høy frekvens.

**Program:** Skipene ble bygd under det fem år lange Marinebyggningsprogrammet som ble godkjent av Stortinget i 1960. Selv om alle skipene i denne klassen ble bygd ved Marinens Hovedverft i Norge, ble halvparten av kostnadene dekt av USA.

**Modernisering:** Alle skip modernisert med forbedringer i våpenstyring og miljøtilpasning; nytt motforanstaltnings utstyr inkluderer to chaff utskytere; Spherion TSM-2633 sonar (med VDS) (et samarbeides prosjekt mellom Thompson Sintra/Simrad-Subsea); 76 mm akter kanon erstattet med en Bofors 40 mm/70; og MSI 3100 handlings data automasjon. Moderniseringen fullført; F 302 30.november 1987, F 304 21.oktober 1988, F 301 4. april 1990. Plessey AWS-9 radar installert i 1996-97 sammen med Link 11 og GPS.

**Konstruksjon:** Skroget og framdriftsdesignet til disse skipene er basert på "Dealey" klassen jager eskorteskjip i USAs marine, men betydelig modifisert for norske behov. Skrogkonstruksjonen regnes for meget sjødyktig. Skrogene ble utsatt for store påkjenninger under utsetting av VDS i høy sjø og ble forsterket i 1995-96, noe som økte deplasement med over 200 tonn.





# Dagsprogram for KNM Fregatt

## EN DAG I SJØEN

<u>KL SONE "C"</u>	<u>AKTIVITET</u>	<u>ANSVAR</u>
0615	UTPURR AV KOKKER OG SERVITØRER	BEFDEKK
0700	UTPURR FOR DAGMENN OG PÅTROPPEDE VAKTSKVARTER	BEFDEKK
0720 – 0820	FROKOST	KOKKEN
1000 – 1130	LOW SLOW FLYER (ANSV: CNR)	VAKTSJ.OPS
1200 – 1300	ADEX: 2 CORSAIR ER TRUSSEL OG 2 F-16 ER PÅ VÅR SIDE (ANSV: CNR)	VAKTSJ. OPS
1300	UTPURR FOR SAMTLIGE	BEFDEKK
1320 – 1420	LUNSJ	STUERT
1420 – 1500	LUNSJRENGJØRING	P-OFF
1500 – 1800	GUNEX 601 MOT KILLER TOMATO (ANSV: LUE)	BATT.OFF
1800 – 1845	FELLES FYSISK FORSTRING	LT NN
1920 – 2020	MIDDAG	STUERT
2000 – 120730	OPSROMS ØVELSER (ANSV: NOR)	VAKTSJ.OPS
0120 – 0220	NATTMAT	STUERT

<b>MERK 1</b>	GENERELT GOD ORDEN UNDER LE. MED UNNTAK AV BANJER 1, VAR DET MEGET BRA I FORSKIPET. MATROSENE SKAL OGSÅ HA ROS, MEN ER DERE SIKRE PÅ AT DET IKKE ER NOEN PRIVATE EIENDELER DER <b>IKKE</b> HAR OM BORD.
<b>MERK 2</b>	HVIS MATROSENE ØNSKER DET ER FUNG.NK KLAR FOR Å GJENNOMFØRE ET MØTE I MATROS MESSEN. TEMA: MATROSER OG VIDERE KARRIERE? GI TILBAKEMELDING HVIS ØNSKELIG.
<b>MERK 3</b>	SAIL-PAST: IFM TRANSITT TIL ROTA VIL DET BLI GJENNOMFØRT SAIL-PAST. HVER DETALJ SKAL FORBEREDE INNSLAG. FORDELING: ART – BAKKEN, MASK/EL – HOVEDDEKK, AU – AKTERDEKK, TAKKEL – SPARROW DEKK, INTENDANTUR – TORPEDO DEKK, NAVIGASJON/SAMBAND – FLAGG DEKK. FORSLAG TIL INNSLAG SKAL LEVERES NK INNEN TIRS . SPM TIL NK.

OLA NORDMANN  
NK





## RETNINGSLINJER FOR DRIFT AV OPERASJONSROM I FELT BUSH

1. NORMAL RO, ORDEN, ADGANGSKONTROLL OG DISIPLIN INNSKJERPES (INGEN BLADER I OPS, BENA PÅ DØRKEN ETC.)
2. FØLGENDE POSTER SKAL VÆRE BEMANNET (MED HEADSET PÅ TIL ENHVER TID):
  - VAKTSJEF
  - KVARTERSJEF
  - LINK 11
  - AIO
  - ARGO
  - PC
3. RULLERING  
KVARTERSJEFEN SKAL BESØRGE EN FORNUFTIG RULLERING SOM FØLGER:
  - DERSOM SITUASJONEN TILLATER DET SKAL HVER MANN TILLATES IKKE MER ENN 10 MINUTTER PAUSE PÅ BRO (INGEN ANDRE STEDER) PER 90 MINUTTER
  - KVARTERSJEF/SONAR AVLØSER SOM NØDVENDIG
  - FOR PC ER DET TILSTREKKELIG AT VAKTSJEFEN MONITORERER LUFTBILDET NÅR PC OPERATØR HAR PAUSE
4. I TILLEGG TIL NORMALE OPERASJONER SKAL DET AKTIVT INNHENTES ESM DATA PÅ [...] <sup>1</sup>
5. ZIPPO 1 OG ZIPPO 3 DRILLER SKAL GJENNOMFØRES MINIMUM EN GANG PER VAKT FOR DE RESPEKTIVE KVARTER (VÅPENENGASJEMENT UTELATES) OG FULE DRILLER (INKLUSIVE VÅPEN) SKAL GJENNOMFØRES HVER DAG KL 1500
6. ARGO TASKING IHT [...]
7. I TILLEGG TIL STÅENDE ORDRE SKAL JEG VARSLES VED
  - UNORMAL LUFTAKTIVITET
  - DERSOM VI INTERCEPTER ESM FRA [...]
  - DERSOM VI PÅTREFFER [...]

NN  
ORLOGSKAPTEIN  
SKIPSSJEF

Z:

VAKTSJEF RØDT :	KVARTERSJEF RØDT :
VAKTSJEF HVITT :	KVARTERSJEF HVITT :
VAKTSJEF BLÅTT :	KVARTERSJEF BLÅTT :

---

<sup>1</sup> Redigert for at ordren skal være ugradert.