



**Hovedoppgave**  
**LKSK II/2**  
**Modul VI**

**”Strukturmessige utfordringer for  
FIST/L-Helikopter ved overgangen  
til et Nettverksbasert forsvar”**

Skrevet av kadett Fred Andersen

## • Forord

Ved Luftkrigsskolen 2. avdeling, siste år (LKSK II/2), består modul VI av at kadetten skal gjøre et forskningsarbeid, også kalt hovedoppgave. Dette arbeidet har i hovedsak pågått i februar, mars og halve april 2005.

Tema i denne hovedoppgaven er Forsvarets innsatsstyrke – Luftforsvaret/Helikopter og Nettverksbasert Forsvar (NbF). Konseptet Nettverksbasert Forsvar bygger på forestillingen om at informasjonsoverlegenhet og utnyttelse av slik overlegenhet kan brukes for å oppnå (stikkordsmessig): økt felles situasjonsbevissthet, økt hastighet i utøvelse av kommando, økt tempo i operasjonene, økt stridsevne, økt overlevelse og selvsynkronisering. Valget med å benytte en internasjonal operasjon (kontingent X i Kosovo, 2004) som et eksempel har sin bakgrunn i; dels for å ”spisse” oppgaven og dels for at norske bidrag i internasjonale operasjoner er den delen av Forsvaret som i fremtiden vil involveres først i nettverksbasert organisasjon. Dette er fordi flere allierte har tatt i bruk nettverksbasert krigføring i internasjonale operasjoner (deriblant USA).

I mitt arbeid har jeg hatt gleden av å studere deler av den styrken som deltok i Forsvarets innsatsstyrke – Luftforsvaret/Helikopter (Kontingent X i Kosovo 2004), og en del av Felles Operativt Hovedkvarter som var med på å understøtte operasjonen. Jeg ønsker i denne sammenheng å rette en takk til Lorentz Stueland, Jarle Øversveen, Stig M. Røstad og Grete Thorsby for uvurderlig informasjon om gjennomføringen av kontingent X i Kosovo høsten 2004.

Jeg vil også takke min veileder, Karl Hellemsvik, for en god og konstruktiv veiledning. I tillegg vil jeg takke Bjørn M. Jakobsen for god støtte i mitt arbeid med oppgaven. Til sist (og ikke minst) ønsker jeg å rette en stor takk til min tålmodige kone, Hilde, for god støtte underveis. Dere har alle vært flotte bidragsytere til denne oppgaven.

---

Signatur

## • Innholdsfortegnelse

•	<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
•	<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>3</b>
<b>1</b>	<b>INNLEDNING</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>PROBLEMSTILLING/ FORSKNINGSSPØRSMÅL</b> .....	<b>5</b>
2.1	FORUTSETNINGER, AVGRENSNINGER OG OPPGAVENS OPPBYGNING .....	6
2.2	DETASJEMENTET .....	6
<b>3</b>	<b>TEORI</b> .....	<b>8</b>
3.1	NETTVERKSBASERT FORSVAR.....	8
3.2	ORGANISASJONSTEORI .....	10
3.2.1	<i>Organisasjon</i> .....	10
3.2.2	<i>Organisasjonsutvikling</i> .....	12
3.2.3	<i>Organisasjonsstrukturer</i> .....	13
3.3	GAP-ANALYSE.....	17
<b>4</b>	<b>METODE</b> .....	<b>19</b>
4.1	INTRODUKSJON TIL METODE.....	19
4.2	KILDER .....	19
4.3	KVALITATIV METODE.....	20
4.4	INTERVJU .....	24
4.4.1	<i>Transkribering av intervju</i> .....	28
<b>5</b>	<b>RESULTATER/ DRØFTING</b> .....	<b>29</b>
5.1	STRUKTURKOMPONENTER.....	29
5.2	DETASJEMENTETS ORGANISERING .....	30
5.3	STRATEGI .....	31
5.4	STØRRELSE .....	32
5.5	SPECIALISERING .....	33
5.6	FORMALISERING.....	37
5.7	OPPDRAGBASERT LEDELSE.....	39
5.8	FUNKSJONELLE BESKRIVELSER I NBF KONSEPTET .....	41
5.9	INFORMASJON .....	42
<b>6</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>43</b>
6.1	FORSLAG TIL VIDERE STUDIER .....	46
•	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>47</b>
•	<b>INTERNETTSIDER SOM ER BENYTTET:</b> .....	<b>49</b>
•	<b>FIGURLISTE:</b> .....	<b>50</b>
•	<b>VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE</b> .....	<b>51</b>
•	<b>VEDLEGG 2: ORDLISTE</b> .....	<b>56</b>

## 1 Innledning

Starten på det nye årtusenet viser en ny trend innenfor ulike typer organisasjoner. Man ser at stadig flere innfører nettverksbaserte organisasjonsformer, eller arbeider i en eller annen form for nettverk. Bakgrunnen for dette er nok den raske utviklingen innenfor informasjon, kommunikasjon og teknologi (IKT), som i større grad enn tidligere gjør det mulig/nødvendig å arbeide innen teknologiske nettverk. Mange av organisasjonene har til felles at de bør foreta en transformasjon<sup>1</sup> til en nettverksorganisasjon.

Hva militære organisasjoner angår, så har norske politikere bestemt at Nettverkbasert Forsvar (NbF) skal innføres i Norge.<sup>2</sup> Hensikten med innføringen av NbF i Forsvarets organisasjon er å skape økt kostnadseffektivitet. Dette kan oppnås enten ved forbedring av effektiviteten for samme kostnad, ved samme effektivitet til en lavere pris eller ved en kombinasjon av begge deler. For NbF vil det vesentlige av gevinstuttaket komme som forbedret effektivitet, uten at kostnadene kan påregnes å bli noe lavere enn for dagens forsvar.<sup>3</sup> Konseptet baserer seg på forestillingen om at informasjonsoverlegenhet og utnyttelse av slik overlegenhet kan brukes for å oppnå (stikkordsmessig): økt felles situasjonsbevissthet, økt hastighet i utøvelse av kommando, økt tempo i operasjonene, økt stridsevne, økt overlevelse og selvsynkronisering. Konseptet er hentet fra det amerikanske begrepet Network-Centric Warfare (NCW), som ble introdusert av admiral Jay Johnson, Chief of Naval Operations, i 1997.<sup>4</sup>

Videre har Forsvarssjefens Militærfaglige Utvalg (MfU) 2003 uttalt at vi skal legge NbF-konseptet til grunn for fremtidig struktur. Den generelle samfunnsutviklingen og de kontinuerlige endringene i våre omgivelser, medfører at også Forsvaret må foreta transformeringen til et nettverkskonsept. NbF er et nytt konsept som pr dags dato ikke er innført i sin helhet, og vil derfor kreve at mange avklaringer/beslutninger tas etter hvert som innføringen skrider frem.<sup>5</sup> I litteraturen fremstilles NbF som en ide om hvordan militære operasjoner kan

---

<sup>1</sup> Min tolkning: Transformasjonsendringer innebærer et betydelig skift av organisasjonens struktur, filosofi, verdier, kultur, funksjoner samt samhandling med andre. Se også under avsnittet GAP analyse.

<sup>2</sup> Forsvarsdepartementet: *Forsvarsministerens retningslinjer til Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003*

<sup>3</sup> Forsvarets stabsskole: *Forsvarssjefens Militærfaglige Utredning 2003, Sammendrag av Konsept for nettverksbasert anvendelse av militærmakt*. Oslo 2003, s. 5

<sup>4</sup> Cebrowski, Arthur K and Garska, John J: *Network-Centric Warfare: Its Origin and Future*, US Naval Institute, januar 1998, s. 2

<sup>5</sup> Forsvarets stabsskole: *Forsvarssjefens Militærfaglige Utredning 2003, Konsept for nettverksbasert anvendelse av militærmakt*. Oslo 2003, s. 11

gjennomføres mer effektivt ved å knytte sammen militære kapasiteter i nettverk ved bruk av informasjonsteknologi.

Forsvaret som organisasjon er også bidragsyter utenfor våre nasjonale grenser, og har de siste årene bidratt til flere internasjonale operasjoner med enkelt kapasiteter (eksempelvis en luftving med F-16), som et bidrag inn i en multinasjonal styrke. Jeg synes derfor det er interessant å vurdere en tidligere gjennomført operasjon opp mot det som beskrives som den fremtidige norske praktiseringen av NbF konseptet. På denne måten vil det være mulig å anskueliggjøre hvilke organisatoriske utfordringer man kan forvente å finne ved innføring av NbF. Denne oppgaven vil ta utgangspunkt i bidraget til Forsvarets Innsatsstyrke Luft/Helikopter (FIST-L/H) i Kosovo høsten 2004 (kontingent X).

## 2 Problemstilling/ forskningsspørsmål

En grov inndeling av ulike måter å se NbF konseptet på, kan være følgende<sup>6</sup>:

Organisatorisk	Teknologisk	Doktrinelt
----------------	-------------	------------

I den litteraturen som omhandler NbF i en militær kontekst, er det helt klart at det er det doktrinelle og det teknologiske som har fått størst oppmerksomhet. I den norske NbF litteraturen er det imidlertid lagt stor vekt på mennesket i organisasjonen og hvordan organisasjonen fungerer.<sup>7</sup> Med dette understrekes viktigheten av at måten Forsvaret vil drive organisasjonsutvikling på, vil ha avgjørende betydning for i hvilken grad man vil lykkes med å gjennomføre innføringen av NbF.

*Hensikten* med dette arbeidet er derfor å vurdere organisasjonsstrukturen i ett av Luftforsvarets internasjonale bidrag, og så se på hva slags organisasjonsstruktur man bør ha, i henhold til NbF litteratur, for å utnytte potensialet i konseptet (jfr. informasjonsoverlegenhet under trening/kamp). På denne bakgrunn vil besvarelsen ta for seg følgende *problemstilling*:

---

<sup>6</sup> Leistad, Jon: *Det norske konseptet for Nettverksbasert Forsvar - en organisasjonsteoretisk mangetydighet*. Forsvarshøgskolan, Stockholm, 2003. s 3

<sup>7</sup> Forsvarets stabsskole. *Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003: Konsept for nettverksbasert anvendelse av militærmakt: Grunnlag*. Oslo, 2003. s 6

**Hvilke sentrale utfordringer, med hensyn til formell organisasjonsstruktur, står Forsvarets innsatsstyrke/Luftforsvaret-Helikopter ovenfor i overgangen til et nettverksbasert forsvar?**

## **2.1 Forutsetninger, avgrensninger og oppgavens oppbygning**

Det forutsettes at leseren har en viss grunnleggende forståelse av Forsvarets struktur og virksomhet. Dette arbeidet er et fordypningsstudium innenfor organisasjonsutvikling.

Innføringen av konseptet NbF omfatter hele Forsvaret. Denne besvarelsen vil imidlertid kun omfatte Luftforsvarets organisasjon i forbindelse med en internasjonal operasjon.

I kapittel 1 og 2 er det redegjort for valg av emne, hensikt og problemformulering, avgrensninger, oppgavens oppbygning, kilder og en kort beskrivelse av detasjementet. Som en bakgrunn for denne drøftingen vil kapittel 3.1 forklare NbF konseptet i grove trekk. Kapittel 3.2 vil være det teoretiske fundamentet hva organisasjonsteori angår. Kapittel 3.3 vil beskrive hva en GAP analyse er. Kapittel 4 vil være en teoretisk beskrivelse av metode som skal benyttes i hovedoppgaven. Kapittel 5 vil ta for resultatene av min analyse av det norske NbF konseptet og drøfte detasjementet i forhold til den norske "NbF visjonen".

## **2.2 Detasjementet**

FIST-L/H er en av Luftforsvarets innsatsstyrker for deltakelse i internasjonale fredsoperasjoner. Helikoptervingen har tidligere deltatt i internasjonale fredsoperasjoner under navnet NORAIR (Libanon 1978-79 og Bosnia 1993-96) og LIS/Helikopter (Kosovo 2001).<sup>8</sup>

### **Lang internasjonal erfaring**

Siden første deployering i 1978 har miljøet vært ute i internasjonale fredsoperasjoner i totalt 36 måneder. Mange erfaringer er gjort underveis og disse hjelper oss på å bli bedre på det vi gjør! I henhold til Stortingsmelding 38 (tilpasning av norske styrker i internasjonal tjeneste) kan aktuelle oppdrag være logistikkstøtte og personelltransport, samt evakuering av sårede. Avdelingen må også kunne operere i en krigssone. Hele verden kan være misjonsområde, da FIST-L/H er meldt inn i styrkeregistre som NATO, FN og SHIRBRIG. Mobilitet for raskt å kunne forflytte seg, og omgående være i stand til å drive operasjoner vil være et viktig element.

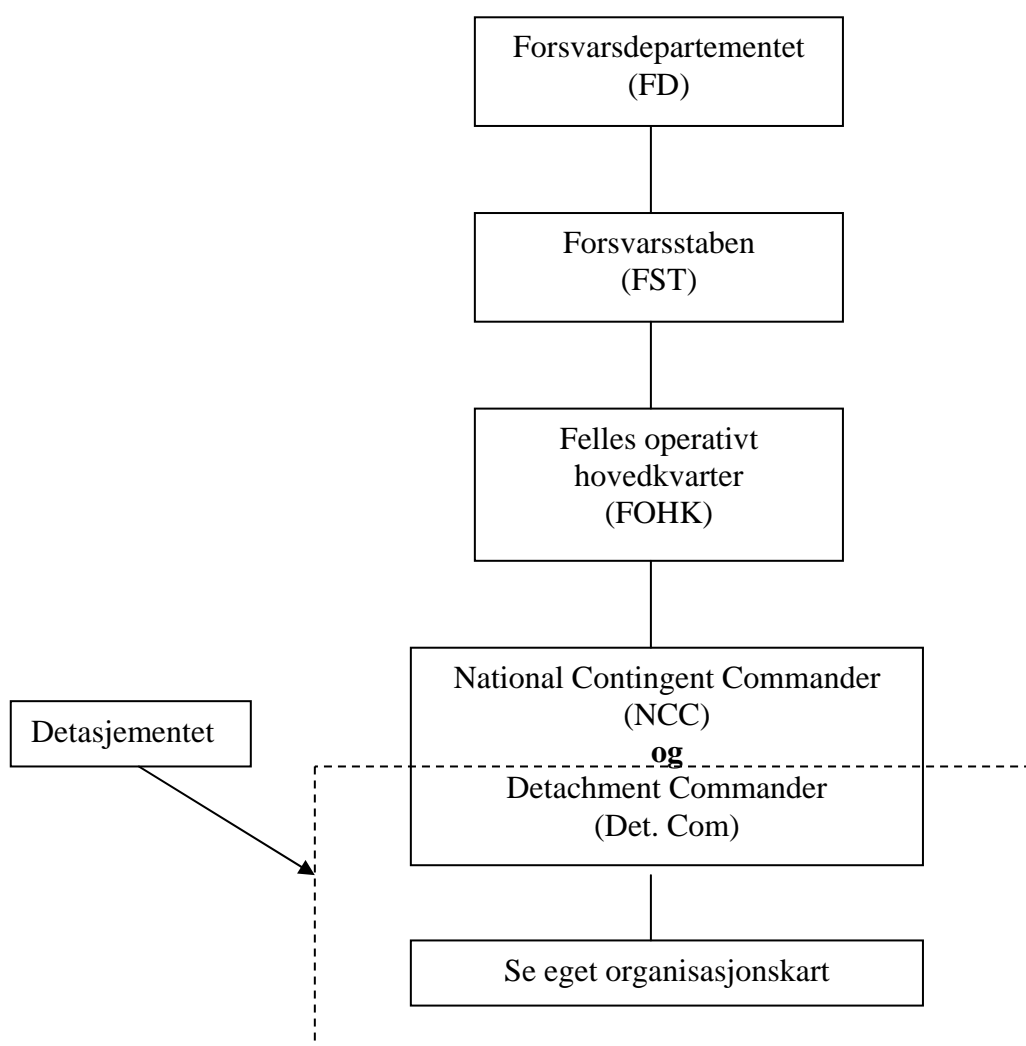
---

<sup>8</sup> For avdelingens historikk, henvises det til internettsiden: [www.lis-helikopter.no](http://www.lis-helikopter.no).

## Samarbeid med hverandre

Avdelingens er avhengig av fire elementer – flyoperativt, teknisk, støtte og STO (Survival to Operate). Flyoperativt element planlegger og utfører gitte flyoppdrag. Teknisk element utfører vedlikehold på flymaskinene. Støtte og STO blir ikke direkte ivaretatt av avdelingen selv, men av FIST-L/Basesett eller av andre avdelinger. Støtteelementet tar for seg personellforvaltning, forsyningstjeneste og forpleiningstjeneste, mens STO-elementet sørger for blant annet vakthold og sikring av området. Alle er der for å sørge for at helikoptrene kommer seg i luften.<sup>9</sup>

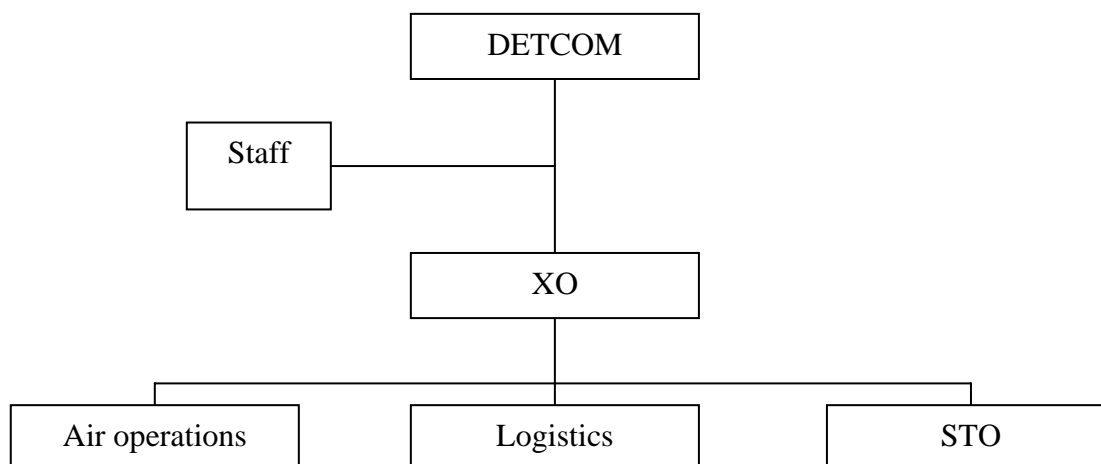
Jeg valgt å vise de ulike nivåene i den formelle organisasjonen under kontingent X så slik ut (operativt sett):



Figur 1: Organisasjonskart

<sup>9</sup> Offisiell internettside <http://www.mil.no/luft/liit/start/bidrag/article.jhtml?sourceID=175590&source=ftd>

Detasjementets organisering i hovedtrekk:



Figur 2: Organisasjonskart - Detasjementet

Det er verdt å merke seg at i den omtalte kontingenten så var det en og samme person som var både National Contingent Commander (NCC) og Detachment Commander (Detcom).

## 3 Teori

### 3.1 Nettverksbasert Forsvar

USA ser ut til å være den førende nasjonen, men det er også en rekke andre land rundt om i verden som innfører/har innført NbF konseptet i en eller annen variant. Allerede i 2001 bestemte våre naboer i øst, Sverige – Sveriges riksdag, at den svenske Försvarsmakten skulle rettes mot et nettverksbasert forsvar. NbF konseptet er også i fokus i norske militære og politiske kretser for tiden. Dette hovedsaklig som en konsekvens av Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003 (FSJ MFU 03). FSJ MFU 03 er et ledd i prosessen mot den neste Langtidsplanen for Forsvaret. FSJ MFU 03 er Forsvarssjefens (FSJ) anbefaling til Forsvarsdepartementet (FD) i Norge, om hvordan Forsvaret skal være organisert, utrustet, lokalisert og trent innenfor de politiske gitte rammer. Som en del av totalutredningen har det kommet ut to delutredninger innenfor NbF:

1. Konsept for nettverksbasert anvendelse av militærmakt
2. Kommandokonsept i Nettverksbasert Forsvar.

Bakgrunnen for disse to legges imidlertid i ”Introduksjon til nettverksbasert forsvar”, der det gis



to strategiske årsaker til at Forsvaret i Norge bør gå mot en nettverksorganisasjon.<sup>10</sup> Den ene går på at Forsvaret ikke kan isoleres fra den øvrige samfunnsutvikling og må følge med i tiden. Dette betyr at den informasjons- og kommunikasjonsteknologi som nå er tilgjengelig og som kontinuerlig videreutvikles, må innføres og utnyttes for å rasjonalisere og effektivisere Forsvaret. Spesielt innen områdene stridseffektivitet og fleksibilitet, ser man for seg at Forsvaret i større grad må utnytte den teknologiske utvikling. Forsvaret har her tilsynelatende intet valg, men må utvikle og implementere nye teknologiske løsninger. Den andre årsaken knyttes til både spekter og art på Forsvarets oppgaver i fremtiden. Spektret har blitt utvidet, men det legges sterkt vekt på at det har kommet en økende usikkerhet med tanke på motstanderen. Denne usikkerheten knyttes til hvem motstanderen kan tenkes å være, hvilke kapasiteter han har og den type trussel en motstander kan utgjøre. For å motvirke det utvidete spekter og art av krigføring må Forsvaret:

*”utvikle en fleksibel og tilpasningsdyktig organisasjon med kapasiteter som på en dynamisk måte må kunne settes sammen og operere effektivt mot et stort spekter av utfordringer, både i Norge og i utlandet. Nettverksbaserte konsepter vil kunne være et redskap for å oppnå nettopp dette.”<sup>11</sup>*

Hva som legges i ordet nettverk her er ikke helt det samme i NbF som i NCW konseptet<sup>12</sup>, men viktigst er tankegangen rundt interoperabilitet mellom de forskjellige elementene innen egen organisasjon og fokuset på combined arms. Utfordringen blir å oppnå interoperabilitet med andre forsvarsgrener og allierte. Vi må ikke hvile for lenge på tankegangen om at vi *allerede* er tilpasset et nettverksbasert konsept, men tenke nytt og eksperimentere med ny teknologi samtidig som vi innfører denne *hurtig*. Hensikten er å oppdragorganisere rundt den mest hensiktsmessige avdelingsstørrelsen avhengig av situasjonen. Dette krever stor tilpasningsevne til et bredt spekter av konflikter og situasjoner, og må være vårt utgangspunkt sett i lys av at vi er på vei over til å bli et innsatsforsvar der vårt bidrag vil være som del av en større styrkestruktur. Dette kan for eksempel gjøres gjennom en matriseorganisering av mindre strukturkomponenter. I disse må vi ha fokus på interoperabilitet og nettverkskapasitet.

---

<sup>10</sup> Forsvarets stabsskole: *Militærteoretisk skriftserie – nr 1, Introduksjon til Nettverksbasert forsvar*, Oslo, mars 2001

<sup>11</sup> *Ibid.* s 5

<sup>12</sup> Norge har ikke ”adoptert” NCW konseptet i sin opprinnelige form (og helhet), men har utviklet et norsk konsept på grunnlag av NCW konseptet. Derfor kan man ikke oversette enkeltord, og ut i fra dette gi det en amerikansk tolkning/betydning.

Det er helt klart at Luftforsvaret står ovenfor mange utfordringer i forbindelse med innføringen av NbF konseptet. Det er en utfordring å finne ut hvordan strukturen skal kunne være oppbygd av en enkelt organisasjonsstruktur og samtidig kunne fremstå i en rekke ulike funksjonelle former. I henhold til litteraturen gir den nettverksbaserte organisasjonen ingen strukturelle begrensninger i forhold til størrelse, teknologi og omgivelser. Det forventes at organisasjonen skal kunne beherske alt. Det vil også bli en utfordring å vurdere hva slags organisasjonsstruktur som kan ha funksjonaliteten til flere organisasjonsstrukturer. Eksempelvis skal det være mulig å ha mange og få nivå, det skal kunne skiftes mellom sentralisering og desentralisering. Det skal være en stor frihetsgrad i hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres og med hvilke organisatoriske enheter det skal gjøres.<sup>13</sup>

## 3.2 Organisasjonsteori

### 3.2.1 Organisasjon

Ett eksempel på definisjon av organisasjon:

*Organisasjon vil betegne et bevisst, stabilt og målrettet samarbeid mellom mennesker.*<sup>14</sup>

Ut ifra dette kan man trekke at relasjoner og roller må eksistere mellom mennesker. Dette innebærer fordeling av arbeid, ansvar og ikke minst makt. Hvordan dette koordineres, er opp til hver enkelt organisasjon.<sup>15</sup> Det eksisterer altså ingen standardisert versjon for organisasjonene.

Mintzberg har laget en oversikt over det han mener er de seks basisdelene en (formell) organisasjon består av.<sup>16</sup> (se figur 3)

Mintzbergs formelle organisasjon: Kjernen til enhver organisasjon er de som utfører basisarbeidet, enten det er å produsere et produkt eller å tilby en tjeneste. Disse former det Mintzberg kaller the operating core (no. Operativt nivå). I Forsvaret kan dette være flygere, luftvernpersonell o.l. Mintzberg forklarer enda en basisdel som selv de minste organisasjoner

---

<sup>13</sup> Leistad, Jon: *Det norske konseptet for Nettverksbasert Forsvar - en organisasjonsteoretisk mangetydighet*. Forsvarshøgskolan, Stockholm, 2003. s 35

<sup>14</sup> Flaa, P, Hofoss, D, Holmer-Hoven, F, Medhus, T & Rønning, R: *Innføring i organisasjonsteori*. Universitetsforlaget, Oslo 1995, s 48

<sup>15</sup> Ibid, s 54

<sup>16</sup> Mintzberg, H: *Deriving configurations - combining the basic attributes of organizations*, in 'Mintzberg on management - inside our strange world of organizations', 1989, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc, New York, Collier Macmillan Publishers, London, chapter 6 (Også ref. Andersen & Abrahamsson, 1996, s 65-66)

har; the strategic apex (no. Strategisk nivå). Det er de som har ansvaret for den langsiktige og overordnede planleggingen og styringen.<sup>17</sup>

"Hierarkiet" i mellom operasjonsnivået og det strategiske nivået kalles the middle line (no. mellomledelsen).<sup>18</sup> Dette omhandler de ulike mellomlederne, som for eksempel avdelingsledere, mellomledere og prosjektledere. I tillegg trenger større og mer komplekse organisasjoner ytterligere to basisdeler til. Dette er grupper som ligger litt på siden av de tre allerede nevnte. The technostructure (no. den tekniske stab) er en gruppe analytikere. De har ansvaret for standardiseringen og ikke selve produksjonen.<sup>19</sup> De kontrollerer og planlegger formelt det arbeidet som skal gjøres. The support staf (no. den støttende stab) har ansvaret for støttefunksjoner som måtte trenge i organisasjonen. Dette kan være kantinearbeidere eller personal- og økonomiavdeling.

*Finally, every active organization has a sixth part, which we call its ideology.*

(Mintzberg 1989)

Denne siste delen innebefatter også kultur, da den tar vare på tradisjoner og tanker hos organisasjonen. Figuren (3) viser Mintzbergs kjente visualisering av de seks basiskomponentene. I hans teorier om organisasjonsstruktur bruker han denne i ulike varianter for å forklare hva slags type organisasjoner som eksisterer og hvordan det reflekteres av deres kommunikasjonsmønster. Mintzbergs teori om organisasjonsstruktur kan brukes til å forstå kommunikasjon og koordinering mellom grupper i en organisasjon. Organisasjonsteorier tar for seg ulike måter å se på en organisasjon på. Den klassiske organisasjonsteorien var opptatt med å utarbeide allmenngyldige prinsipper og metoder for effektiv styring og ledelse av organisasjoner. Klassisk organisasjonsteori var normativ i og med at den la stor vekt på spørsmålet om hvordan effektive organisasjoner burde bygges.<sup>20</sup>

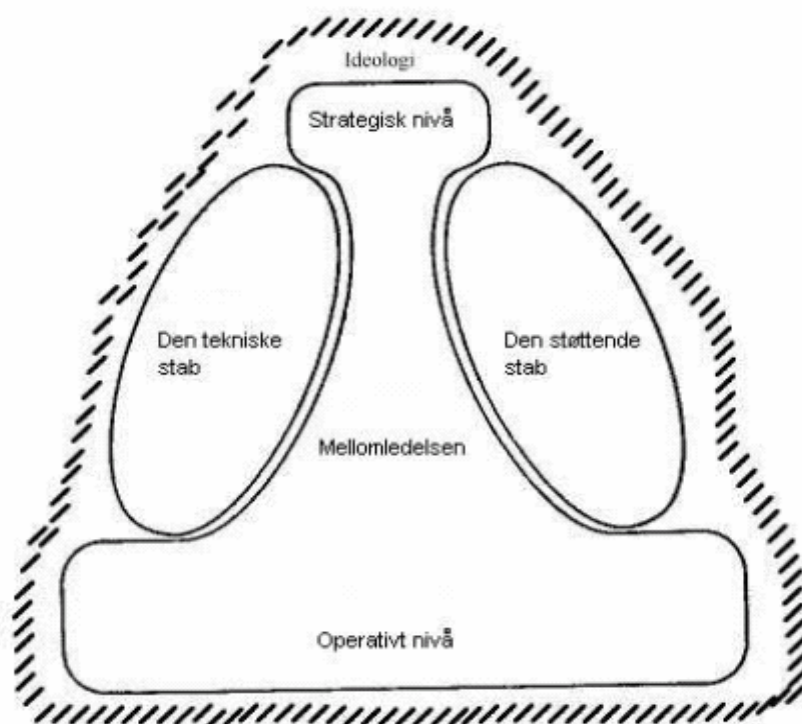
---

<sup>17</sup> Levin, M, Fossen Ø & Gjersvik, R: *Ledelse og teknologi - Innføring i organisasjon og ledelse for tekniske høyskoler*. Universitetsforlaget, Oslo 1994, s 163

<sup>18</sup> Mintzberg, H: *Deriving configurations - combining the basic attributes of organizations*, in `Mintzberg on management – inside our strange world of organizations', 1989, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc, New York, Collier Macmillan Publishers, London, chapter 6 (Også ref. Andersen & Abrahamsson, 1996, s 65-66)

<sup>19</sup> Levin, M, Fossen Ø & Gjersvik, R: *Ledelse og teknologi - Innføring i organisasjon og ledelse for tekniske høyskoler*. Universitetsforlaget, Oslo 1994, s 163

<sup>20</sup> Flaa, P, Hofoss, D, Holmer-Hoven, F, Medhus, T & Rønning, R: *Innføring i organisasjonsteori*. Universitetsforlaget, Oslo 1995, s 60



Figur 3: Mintzberg struktur for en organisasjon<sup>21</sup>

Den mer moderne versjonen er mer opptatt av å forstå og forklare organisasjoner og hvordan de "lever".

### 3.2.2 Organisasjonsutvikling

Det finnes mange oppfatninger av hvordan begrepet organisasjonsutvikling kan defineres. Definisjonen til French og Bell beskriver hva dette er på en god måte:

*”Organisasjonsutvikling er et langtidsarbeid. Det er ledet og støttet av toppledelsen. Hensikten er å forbedre organisasjonens prosesser knyttet til visjonstenking, samarbeid og utvikling, læring og problemløsning. Forbedringen er basert på et vedvarende samarbeid innen, og påvirkning av, organisasjonskulturen – særlig innen ulike faste arbeidsgrupper og andre lagsammensetninger.”*<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Andersen, Jon A & Abrahamsson, Bengt: *Organisasjon – Om å beskrive og forstå organisasjoner*. 1996, Cappelen Akademiske Forlag, Oslo. s 66

<sup>22</sup> French, Wendell L., and Bell, Cecil H: *Organization Development: Behavioural Science Interventions for Organization Improvement*. 6 ed. New Jersey: PrenticeHall, 1999. s 25 (Oversatt av Karl Hellemsvik, LKSK).

I den ovenstående definisjonen kan man finne flere stikkord som er sentrale for innføringen av NbF i Forsvaret. For å lykkes med organisasjonsutvikling, kreves det vilje og innsats for å få til endring og utvikling. Utvikling av en så stor organisasjon som Forsvaret vil også nødvendigvis ta tid. Også hensikten med organisasjonsutvikling slik den er definert hos French og Bell er relevant i forhold til NbF; Forsvaret ønsker å forbedre prosesser, samarbeid og organisering slik at effekten av Forsvarets samlede ressurser blir bedre. Dette vil også måtte innebære endringer i kulturen i Forsvaret.<sup>23</sup>

### 3.2.3 Organisasjonsstrukturer

Andersen og Abrahamsson mener at hvordan en organisasjon fungerer, ikke gis av organisasjonens struktur (form), men må studeres i hvert enkelt tilfelle.<sup>24</sup> Dette kan i dag bli utfordrende fordi det kun er enkelte deler av Forsvarets organisasjon som er nettverksorganisert. Men en analyse av NbF litteraturen kan sannsynligvis fortelle oss noe om hvordan organisasjonsstrukturen bør være.

Et meget viktig poeng i forklaringsmodellen er at organisasjonsstrukturen gir arbeids- og autoritetsfordelingen i organisasjonen, dvs hvordan aktører har fått fordelt ansvar, oppgaver og myndighet (makt).<sup>25</sup> Kommandokonseptet i NbF blir derfor viktig å analysere for å finne strukturelle karakteristika. Nettverksorienteringen i forsvarskonseptet gjør det viktig å studere den konseptuelle strukturen, da dette er en ny organisasjonsform for Forsvaret. De øvrige komponentene i modellen over organisasjonskomponentene vil i ulik grad bli berørt, men i enkelte tilfeller som en konsekvens av strukturelementet.

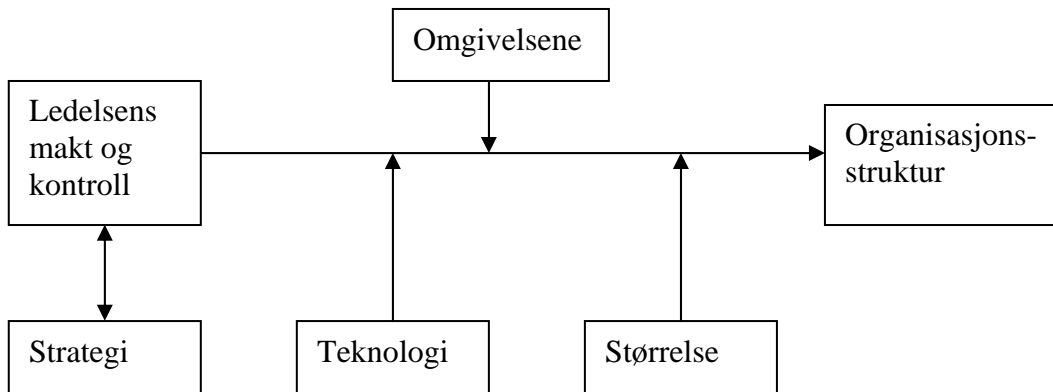
Andersen og Abrahamsson mener at det finnes fem konkurrerende forklaringer eller imperativ, til hvorfor en organisasjon får en viss struktur. De forenkler imidlertid problemstillingen ved å konkludere med at organisasjonsstruktur kan velges og at den tar sitt utgangspunkt i den oppgave som skal løses.

---

<sup>23</sup> Forsvarets stabsskole: *Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003: Konsept for nettverksbasert anvendelse av militærmakt: Grunnlag*. Oslo, 2003, s 41

<sup>24</sup> Andersen, Jon A & Abrahamsson, Bengt: *Organisasjon – Om å beskrive og forstå organisasjoner*. Cappelen Akademiske Forlag, Oslo 1996. s 74

<sup>25</sup> *Ibid*, s 57



Figur 4: Faktorer som bestemmer organisasjonsstrukturen<sup>26</sup>

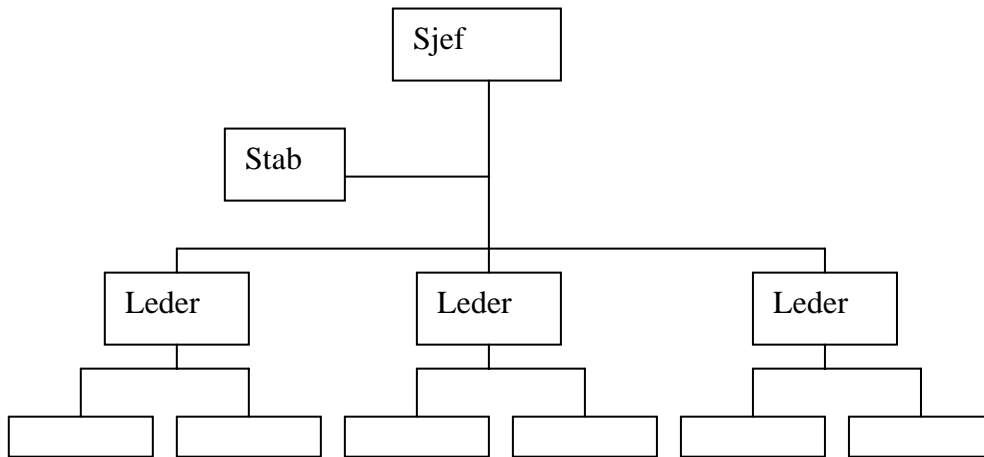
Imperativene; omgivelser, teknologi, størrelse bør ses på som begrensninger for utformingen av struktur og at det er ledelsen som i stor grad bestemmer utformingen. Ledelsen kontrollerer både maktfordeling og strategi. Forsvaret begrenses i utformingen av omgivelsene, teknologien og størrelsen. Den strategi som Forsvaret velger for å nå sitt mål påvirker også hvordan organisasjonsstrukturen vil bli (ref. figur 4).

Når hovedoppgaven skal drøfte tidligere og fremtidig organisasjonsstruktur, vil det være hensiktsmessig å ta med noen relevante "klassiske" organisasjonsformer for å sette drøftingen i et perspektiv.

### Linje/stab organisering:

En linje/stab organisering består av faste strukturer hvor administrativt og operativt ansvar er sammenfallende med rapporterings strukturen. All samhandling skal i prinsippet følge disse linjene, og ikke på tvers av strukturen.

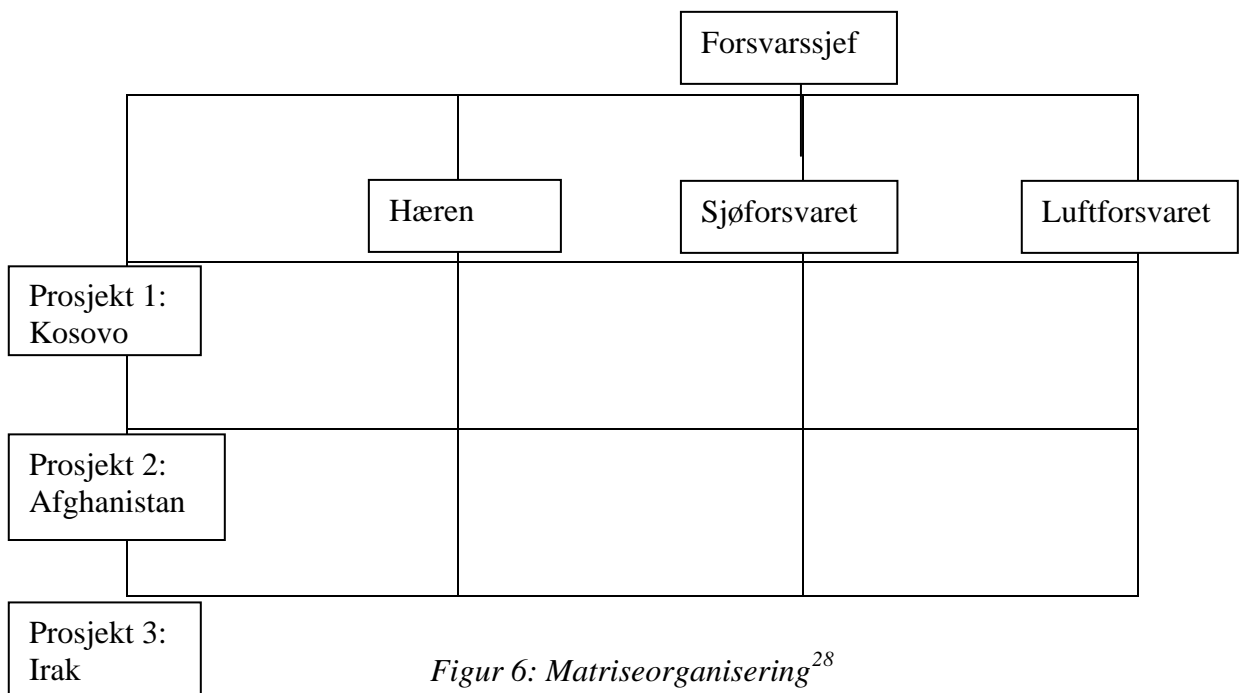
<sup>26</sup> Andersen, Jon A & Abrahamsson, Bengt: *Organisasjon – Om å beskrive og forstå organisasjoner*. 1996, Cappelen Akademiske Forlag, Oslo. s 73



Figur 5: Linje/stab organisering<sup>27</sup>

### Matriseorganisering:

En matriseorganisasjon kan beskrives som et nett av individer og ressurser. Disse settes sammen for å danne en tidsbegrenset prosjektorganisasjon. Denne har en prosjektleder/ansvarlig som er tilknyttet individer/ressurser fra, for eksempel, en linje/stab organisasjon. Prosjektansvarlig har ansvaret for gjennomføringen/resultatet og rapporterer ikke gjennom den faste strukturen, men til sin oppdragsgiver som i figur 6 vil være Forsvarssjefen:



Figur 6: Matriseorganisering<sup>28</sup>

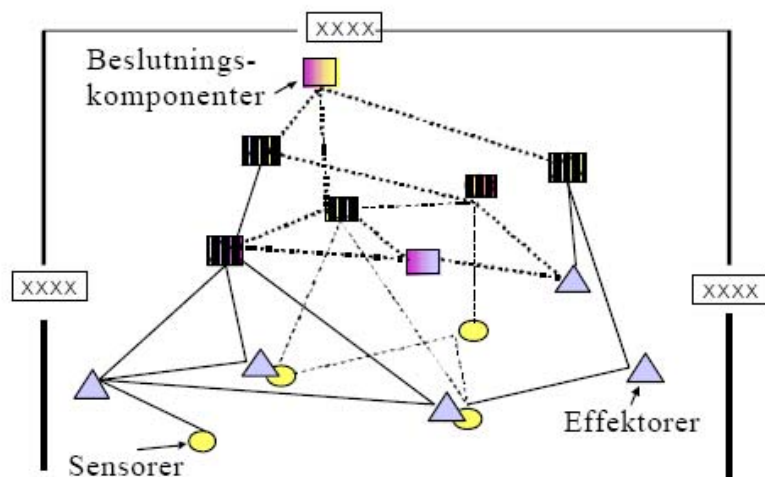
<sup>27</sup> Busch, Tor & Vanebo, Jan O: *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Tano, 3. utgave, Otta 1995, s 233

<sup>28</sup> Ibid, s 236

I figur 6 består den faste strukturen av Luftforsvaret, Hæren og Sjøforsvaret. Den faste strukturen fungerer som administrativ forvalter av ressursene som danner prosjektorganisasjonen. Disse kan delta på heltid eller deltid og under hele eller deler av prosjektets levetid. Der en matriseorganisering oftest oppfattes som organisering av ressurser og individer vil en oppdragorganisering være et nettverk/matrise bestående av enheter som selv består av understrukturer. Eksempelvis matriseorganisasjoner eller hierarkiske organisasjoner. Prinsippet og grunntanken er den samme.<sup>29</sup>

### Nettverksorganisering:

Nettverksorganiseringen er kjernen i NCW - tenkning. Her knyttes sensorer, effektorer og beslutningskomponenter sammen på en måte som skal muliggjøre en fleksibel utnyttelse av alle ressursene som informasjonsnettverket gjør tilgjengelig for beslutningskomponentene.



Nettverksorganisering bestående av sensorer ●, effektorer ▲ og beslutningskomponenter ■ knyttet sammen gjennom et informasjonsnettverk. De forskjellige linjene representerer informasjonsnettverket og symboliserer de tre nettverkene bestående av sensorer, effektorer og beslutningskomponenter, linjene viser samtidig en flerfunksjonalitet hos komponentene.

Figur 7: Nettverksorganisering

Som vist av linjene i figur 7 er det ikke gitt at komponentene har en fast funksjon. Fellesbetegnelsen for alle disse komponentene er noder.<sup>30</sup> Tanken er at nodene i det ene øyeblikket kan fungere som sensor/beslutningskomponent for i det neste å være en annen sensors effektor-komponent. Videre hevder man at flere stridsmidler kan være tilgjengelig for

<sup>29</sup> Eksemplet er hentet fra Solli, R: *Organisering av et nettverksforsvar*. Luftkrigsskolen, 2003, Trondheim, s 6

<sup>30</sup> Forsvarets overkommando: *Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003, Kommandokonsept i Nettverksbasert Forsvar*, Oslo, februar 2003, s 32



beslutningstakerne, og at de kan settes inn mot flere mål i innsatsrommet (der de faktiske operasjonene pågår). Dette kan da bidra til en bedre styrkeøkonomisering i tillegg til at rett stridsmiddel benyttes til rett type mål ved at flere stridsmidler er tilgjengelig.<sup>31</sup> Gartska og Stein sier noe om fordeler/krav ved bruk av desentralisert kommando og kontroll:

*One example of this highly decentralized C2 calls for lower Level decisionmakers to be guided only by their training, understanding of the commander's intent, and their awareness of the situation in relevant portions of the battlespace.<sup>32</sup>*

### 3.3 GAP-analyse

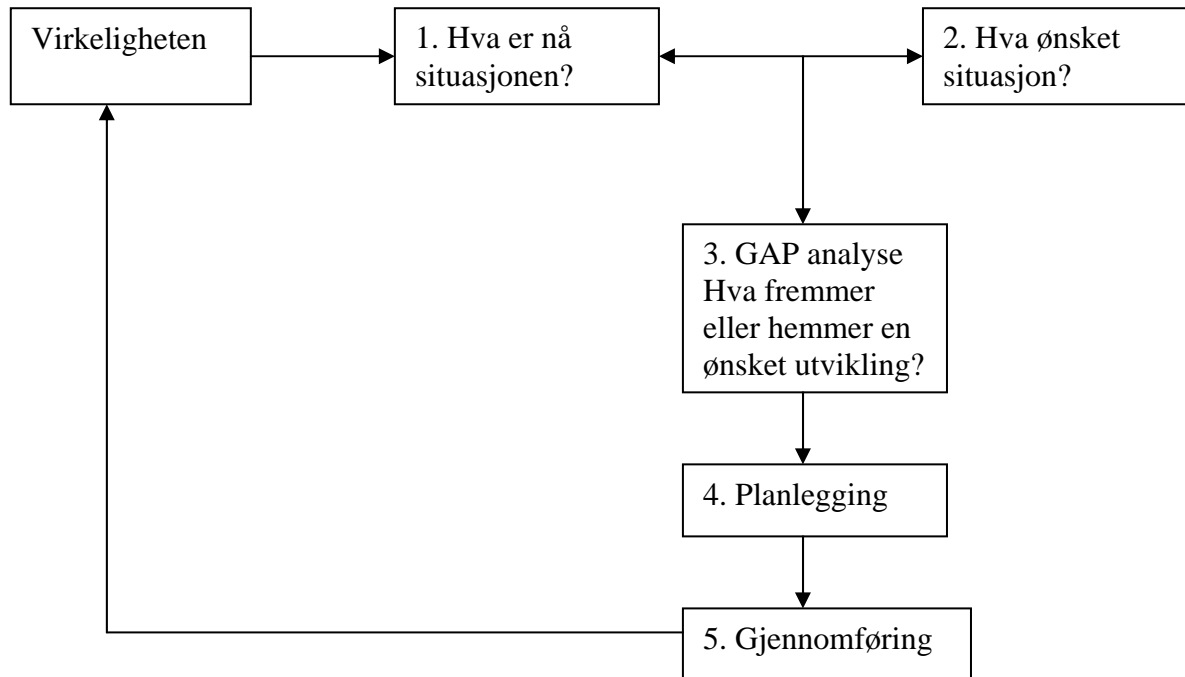
For å kunne si noe om hvilke utfordringer Luftforsvaret står ovenfor ved overgangen til et nettverksbasert forsvar, må det på den ene siden analyseres hvor vi står i dag, og på den andre siden analysere hva som er ønsket med NbF i fremtiden. I denne sammenheng kan det synes å være hensiktsmessig å benytte en såkalt GAP analyse. I forhold til teorien, så vil organisasjonen på det tidspunktet Luftforsvaret gjennomførte den internasjonale operasjonen være benevnt som nåtid. Den organisasjonen som blir tolket/analysert ut i fra NbF litteraturen, vil bli benevnt som fremtid (norsk NbF "visjon"). Utfordringene ved innføringen av NbF konseptet vil dermed kunne assosieres med de tiltakene (synliggjort ved GAP analysen), som må gjennomføres for å tilnærme seg en ønsket situasjon.

Innenfor organisasjonsutvikling finnes det en rekke modeller hvor enkelte beskriver kun fasetter av organisasjonsutviklingsprosessen, og andre tar for seg flere fasetter (også overlappende). For å gjennomføre en konkret organisasjonsutviklingsprosess, kan det være fordelaktig å benytte flere modeller eller teorier. GAP analysen er én av fasene i den "eklektiske" metoden, en metode for praktisk endringsarbeid bestående av fem hovedfaser slik som det er fremstilt i figur 2.3. Fasene trenger ikke nødvendigvis å behandles i den rekkefølgen de er satt opp, selv om for eksempel målene bør utredes før man handler.

---

<sup>31</sup> Forsvarets stabsskole: *Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003: Konsept for nettverksbasert anvendelse av militærmakt: Grunnlag*. Oslo, 2003, s 2

<sup>32</sup> Alberts D S, Gartska J J & Stein F P: *Network Centric Warfare – Developing and Leveraging Information Superiority*. CCRP publication series. 1999, 2nd Edition (Revised 2000) Washington, s 219



Figur 8: Modell for GAP analyse<sup>33</sup>

Diagnose består av å kartlegge nå situasjonen i organisasjonen. Kartleggingen kan synliggjøre hvordan organisasjonen fungerer i dag, hva den er god til og hva den er mindre god til. Det kan være et nyttig utgangspunkt for hvordan organisasjonen bør endre seg. Noen ganger er diagnosen komplisert og smertefull, andre ganger kan den være rask og uomtvistelig. Fase to består i å definere ønsket situasjon. Fasen består i å sette mål for organisasjonen på ulike plan og nivå samt klargjøre hva som ønskes med organisasjonsutviklingsprosessen. Fase tre er GAP analysen. Her skal forskjellen mellom fase en og to kommer frem og danne grunnlag for å identifisere krefter som vil kunne hemme eller fremme endringsprosessen. Her vil utfordringer og problemer bli presisert. GAP analysen er spesielt viktig når organisasjonsutviklingsprosessen er komplisert og uoversiktlig, for eksempel fordi målene er uklare. Fase fire er planleggingen, det er her man tar stilling til hva som skal gjøres, hvem som skal handle og hvordan tiltakene skal gjennomføres. Siste fase er selve gjennomføringen. Den vil i sin tur kunne danne utgangspunkt for en evaluering og stabilisering av organisasjonsutviklingsprosessen før man eventuelt foretar hele analysen på nytt.

I nyere organisasjonsutviklingsteori skiller det enkelte steder mellom tradisjonelle endringsprosesser av en gradvis karakter og prosesser som er av en mer drastisk og radikal karakter. Den sistnevnte prosessen finnes igjen i ulike varianter og har ulike navn, som for

<sup>33</sup> Berg, Morten E: *Organisasjonsutvikling*. 2 ed. Cappelen Akademisk Forlag as, Oslo 1997, kapittel 7

eksempel ”andregenerasjons OU”, ”storskala OU” og ”transformasjonsendringer”.<sup>34</sup>

Transformasjonsendring kjennetegnes ved drastiske endringer i måten ansatte oppfatter, tenker og oppfører seg på jobb. Endringene overgår det man tradisjonelt har gjort innen organisasjonsutvikling ved å finjustere eksisterende organisasjon. Transformasjonsendringer innebærer et betydelig skift av organisasjonens struktur, filosofi, verdier, kultur, funksjoner samt samhandling med andre. I tillegg kjennetegnes slike endringer av at de fokuserer på den menneskelige siden av organisasjonen. Transformasjonsendring innebærer også at flertallet av de ansatte må endre sin atferd.<sup>35</sup>

## 4 Metode

### 4.1 Introduksjon til metode

Besvarelsen i hovedsak ta utgangspunkt i norsk NbF litteratur. Dette er fordi den norske NbF litteraturen er tilpasset Forsvaret som organisasjon, og at konseptet er ”dimensjonert” i forhold til de ressursene vi har tilgjengelig/bruker. For å opprettholde et objektivitet i forhold til den norske litteraturen, vil også utenlandsk litteratur bli benyttet. Emnene organisasjonsutvikling og NbF, er forholdsvis store og omfattende. Denne oppgaven har ikke til hensikt å ta for seg alle mulige aspekter knyttet til disse emnene, men vil konsentrere seg om forhold som fremkommer på bakgrunn av gjennomføringen av en internasjonal operasjon. Det er en snevrere måte å angripe problemstillingen på, men vil gi rom for å gå mer i dybden.

Denne oppgaven inneholder også noen kvalitative intervjuer i forbindelse med dagens organisasjon. Det kunne vært fristende å legge hovedvekten på å beskrive forskjellen på den formelle organisasjonen og den uformelle organisasjonen, men disse intervjuene må sees på som en kvalitetssikring av beskrivelsen av dagen organisasjon.

### 4.2 Kilder

Pensum og støttelitteratur som benyttes ved organisasjonsutviklingsstudiet ved Luftkrigsskolen, er besvarelsens kildemessige utgangspunkt. I tillegg har jeg benyttet bibliotek og internett for å

---

<sup>34</sup> French, Wendell L., and Bell, Cecil H: *Organization Development: Behavioural Science Interventions for Organization Improvement*. 6 ed. New Jersey: PrenticeHall, 1999. s 46 og 236

<sup>35</sup> Cummings, T G & Worley, Christopher G: *Organization Development & Change*. 6 ed. International Thomson Publishing, Cincinnati 1997. s 476-477

finne frem til andre relevante kilder. Det finnes også noen sentrale offentlige dokumenter som kan sies å være kjernedokumentene for innføringen av NbF konseptet i Forsvaret:

- Militærteoretisk skriftserie – nr 1, *Introduksjon til Nettverksbasert forsvar*, Oslo, mars 2001<sup>36</sup>
- Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003, *Kommandokonsept i Nettverksbasert Forsvar*, februar 2003<sup>37</sup>
- Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003, *Konsept for nettverksbasert anvendelse av militærmakt – Grunnlag*, februar 2003.<sup>38</sup>

Enkelte kilder som er benyttet er funnet ved å studere litteraturlistene til annen litteratur som er benyttet i dette arbeidet.

Publikasjonene har gitt meg et forholdsvis godt og bredt bilde av tenkningen om NbF, mest nasjonalt men også internasjonalt. En fullstendig oversikt over kildemateriale finner man til slutt i oppgaven (litteraturliste).

Arbeidet med å kartlegge organisasjonen til Forsvarets Innsatsstyrke/Luftforsvaret - Helikopter (kontingent X i Kosovo), er basert på en rekke militære dokumenter (brev) som i hovedsak er gradert. Ved å sammenligne denne informasjonen med informasjon som finnes på åpne ugraderte kilder (eksempelvis offisielle sider på internett; [www.mil.no](http://www.mil.no) , [www.dep.no](http://www.dep.no) )<sup>39</sup>, har jeg kommet frem til informasjon som kan benyttes uten at denne oppgaven må graderes. En annen viktig kilde i dette arbeidet, har vært de informantene jeg har brukt i de kvalitative intervjuene. Alle informantene har forsikret meg om at den informasjonen som har kommet frem av intervjuene kan benyttes fritt i oppgaven, og at det ikke er behov for å gradere denne informasjonen.

### 4.3 Kvalitativ metode

Dette er en presentasjon av den metodiske tilnærmingen, som vil gi leseren en begrunnelse for mine valg, samt at det gis en kort innføring i fordeler og ulemper med de valgte tilnærmingene.

---

<sup>36</sup> Forsvarets stabsskole: *Militærteoretisk skriftserie – nr 1, Introduksjon til Nettverksbasert forsvar*, Oslo, mars 2001

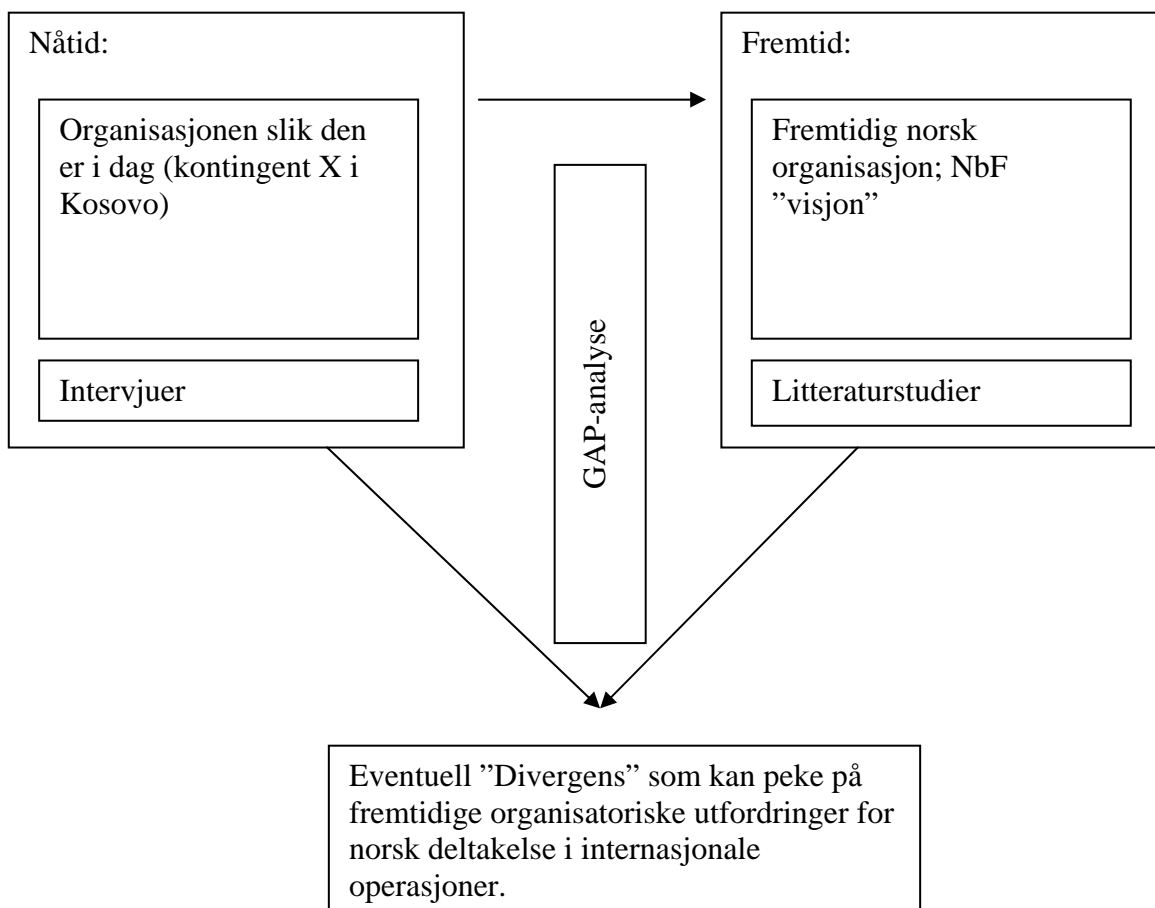
<sup>37</sup> Forsvarets overkommando: *Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003, Kommandokonsept i Nettverksbasert Forsvar*, Oslo, februar 2003

<sup>38</sup> Forsvarets stabsskole: *Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003: Konsept for nettverksbasert anvendelse av militærmakt: Grunnlag*. Oslo, 2003

<sup>39</sup> Forsvarets offisielle internettside er [www.mil.no](http://www.mil.no), og Departementenes offisielle internettside er [www.dep.no](http://www.dep.no) .

Dette åpner for en kritisk lesning av arbeidet, samtidig som det gir muligheten til å etterprøve mine konklusjoner.

Med metode menes her ”en fremgangsmåte, eller et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap”.<sup>40</sup> Det vil naturlig nok finnes argumenter både for og imot mitt valg av forskningsdesign, men mine valg synes ikke å bryte med hva som er ”utbredt og mer grunnleggende oppfatninger og intuisjoner på området”.<sup>41</sup> For å illustrere hvordan jeg har tenkt å benytte forskjellige metoder til å løse denne oppgavens problemstilling, har jeg lagd en enkel figur:



Figur 9: Illustrasjon over bruk av metode

<sup>40</sup> Hellevik, O: *Forskningsmetode i Sosiologi og Statsvitenskap*. Universitetsforlaget. Oslo 1994, s 14

<sup>41</sup> Hovi, J & Rasch, B.E: *Samfunnsvitenskapelige analyseprinsipper*. Fagbokforlaget, Bergen 1996, s 17

Metoden som legges til grunn er kvalitativ, ettersom problemstillingen søker å avdekke en dypere forståelse i en spesifikk sammenheng.<sup>42</sup> Kvalitative metoder kjennetegnes gjerne av at det er en mindre grad av formalisering, samt at de ofte har et mer forståelig siktemål.<sup>43</sup>

Det sentrale i en kvalitativ metode er at man gjennom ulike former for datainnsamling klarer å skape en dypere forståelse for det problemet som studeres.<sup>44</sup> Ettersom formålet med oppgaven er å forklare et fenomen og samtidig skape en dypere forståelse av virkeligheten, synes det derfor å være riktig med et kvalitativt undersøkelsesopplegg. Metoden er dermed bestemt av problemstillingen, noe Andersen fremhever som nødvendig.<sup>45</sup>

Kvale hevder at den kvalitative tilnærmingens styrke er at den fanger opp variasjonen i informantenes oppfatninger om et tema, og dermed gir et bilde av en mangfoldig menneskelig verden.<sup>46</sup> Jacobsen hevder at denne type undersøkelser understreker at fenomenet må forstås som et komplekst samspill mellom enkeltindivider, og den spesielle sammenhengen de inngår i.<sup>47</sup> Ved valg av kvalitativ metode blir min forståelse og tolking av informantenes informasjon viktig. Ved bruk av kvalitativ metode med åpne spørsmål kan man få en mer inngående og dypere kjennskap til det fenomenet man undersøker, enn ved valg av kvantitativ metode. Kvalitativ metode med åpne spørsmål tillater oss å være fleksible og mottakelig for ny og overraskende informasjon som man ikke hadde tenkt på før man startet undersøkelsen. Dette fører til at man har større sjanse til å få med seg viktig informasjon fra informantene.

Ved bruk av kvantitative spørreskjema mener jeg det blir vanskeligere å fange opp ny og overraskende informasjon. Det blir også vanskeligere å fremskaffe en utdypende beskrivelse av informantenes situasjon, i forhold til ved kvalitative intervjuguiden og samtaler med informantene. Jeg forstår det slik at kvantitative spørsmåls oppgave i stor grad er begrenset til å søke bekreftelse eller avkreftelse på forhåndsbestemte hypoteser og teorier. Både kvalitativ og kvantitative metoder har sine fordeler og ulemper.

---

<sup>42</sup> Andersen, Ib., red.: *Valg af organisationssociologiske metoder – et kombinationsperspektiv*. Samfundslitteratur, København 1990, s 29

<sup>43</sup> Ibid, s 13-14

<sup>44</sup> Ibid, s 13-15

<sup>45</sup> Ibid, s 16

<sup>46</sup> Kvale, Steinar: *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag AS. Oslo, 2004, s 39

<sup>47</sup> Jacobsen, Dag I: *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 2.opplag, Høyskoleforlaget. Kristiansand S, 2002, s 115

Jeg har valgt en *hermeneutisk* undersøkelsesmetode. Det innebærer blant annet at det ikke finnes generelle lover for det jeg undersøker. Det vil si at det ikke nødvendigvis er slik at B oppstår hver gang A finner sted.<sup>48</sup> Jeg undersøker altså det unike og særegne ved mine informanternes erfaringer fra den internasjonale operasjonen.

Da oppgaven avgrenses til kun å omfatte en internasjonal operasjon, kan det derimot hevdes at metoden bærer preg av å være ”empirisk og ikke-generaliserende”, slik Andersen kategoriserer grunnleggende metodiske valg.<sup>49</sup> Dette fordi en slik metode kjennetegnes ved at den ”beskjeftiger seg med å etablere en forståelse om unike fenomener”, noe den internasjonale operasjonen synes å være. Oppgaven kan også sies å være en form for casestudium, ettersom det er bestemte erfaringer som skal forklares.<sup>50</sup> Et ”casestudium” kjennetegnes ifølge Yin av at det søker å belyse bakgrunnen for erfaringen, samtidig som det bør være et fenomen innenfor det virkelige livs rammer.<sup>51</sup> Videre bør det ikke være innlysende hva som er bakgrunnen for erfaringene, hvilket igjen innebærer at det vil være relevant å trekke inn ulike kilder i søken etter årsakene til at man har den erfaringen man har.

Arbeidet kan oppfattes som unikt, ved at det meg bekjent ikke finnes andre arbeider hvor erfaringer (spesielt organisasjonsstrukturen) fra norsk deltakelse i en internasjonal operasjon vurderes i forhold til NbF konseptet.

### **Kritikk av den metodiske tilnærmingen**

Kritikken mot kvalitative casestudier kan rettes mot den manglende muligheten til vitenskapelig å generalisere funnene.<sup>52</sup> Dette kan være negativt i den forstand at mine funn ikke automatisk vil være gjeldende i tilsvarende fremtidige operasjoner. Denne kritikken ser ut til å falle litt på siden av min oppgave, fordi alle typer konflikter ser ut til å ha sin egen dynamikk og dermed vanskelig lar seg generalisere. Konklusjonene omkring NbF organisering av internasjonale operasjoner vil kun være et resultat av et teoretisk versus empirisk sammenligningsgrunnlag.

---

<sup>48</sup> Ibid, s 26-31

<sup>49</sup> Andersen, Ib., red.: *Valg af organisations sociologiske metoder – et kombinationsperspektiv*. Samfundslitteratur, København 1990, s 77

<sup>50</sup> Ibid, s 121-123

<sup>51</sup> Yin, R.K: *Case Study Research: Design and Methods*. 2nd ed. London: Sage, 1994, s 11-13

<sup>52</sup> Ibid, s 10

Funnene kan likevel være til hjelp i forbindelse med innføringen av NbF konseptet i fremtidige internasjonale operasjoner.

Videre har kritikken vært rettet mot en manglende formell fremgangsmåte i case studier.<sup>53</sup> Kritikerne hevder at analysen og fortolkningen i stor grad er preget av forskeren selv, ettersom det er dennes særtrekk som ligger til grunn.<sup>54</sup> Dette kan eksempelvis komme til syne i hvilke kilder som er fremskaffet, samt hva det fokuseres på i analysen. Denne kritikken er et faremoment i alle typer studier, og dette er forsøkt løst dels ved å søke et mangfold av kilder. Det er også en annen utfordring som man bør merke seg ved å benytte kvalitative intervjuer. Den informasjonen som den enkelte informant gir til meg, er informantens egen oppfatning. Informantenes egne opplevelser og oppfatninger, deres erfaringer, dannet derfor grunnlaget for kunnskap som jeg forsøker å sammenfatte. *Min* fortolkning av informantenes erfaringer skaper dermed kunnskapsgrunnlaget for denne delen av oppgaven. Dette innebærer at jeg fortolker mine informanters fortolkninger.

Et annet spørsmål er om teori/informasjon jeg har tilegnet meg før samtalene med mine informanter kan ha påvirket meg? Under gjennomgang av teori/informasjon så har jeg tilegnet meg tanker og ideer omkring temaet, som kan ha påvirket meg blant annet med det til følge at jeg kan ha oversett viktig informasjon. I et forsøk på å unngå å bli påvirket og å overse informasjon, så har jeg brukt båndopptager under intervjuene og transkribert opptakene. Dette kommer jeg tilbake til senere i oppgaven, når jeg tar for meg transkribering.

#### 4.4 Intervju

En annen metode som også ble brukt, er kvalitative intervjuer. Dette er for å fremskaffe detaljert, korrekt og nødvendig innsikt og kunnskap om ulike sider ved gjennomføringen av den internasjonale operasjonen arbeidet tar for seg. Det er også utarbeidet en intervjuguide<sup>55</sup> med ulike temaer og spørsmål som ønskes tatt opp. Dette innebærer en liste med spørsmål som alle intervjuobjektene i større eller mindre grad ble stilt.<sup>56</sup> Erfaringsmessig vil det kanskje oppstå behov for justere intervjuguiden etter hvert som intervjuene blir gjennomført, noe som skyldes at

---

<sup>53</sup> Ibid, s 10-11

<sup>54</sup> Andersen, Ib., red.: *Valg af organisations sociologiske metoder – et kombinationsperspektiv*. Samfundslitteratur, København 1990, s 161

<sup>55</sup> Intervjuguiden er vedlagt, se innholdfortegnelsen

<sup>56</sup> Patton, M.Q: *Qualitative evaluation and research methods*. Sage Publications, Inc. California 1990, s 280



det første intervjuet ofte blir preget av et eksplorativt fokus. Strukturen i guiden vil bli satt opp for å sikre relevans for problemstillingen, hvilket er med på å sikre validitet i arbeidet.

Selv om jeg har gjennomgått teori har jeg arbeidet induktivt, og har benyttet meg av en intervjuguide med *åpne spørsmål*. Åpne spørsmål gjorde det mulig for informantene å fritt formulere sine svar. Dette tillot meg å følge opp informantenes svar på spontant vis. En fordel med denne metoden er fleksibilitet, som tillater endringer av opplegget underveis. Informantenes virkelighet er fortolket. Først ble virkeligheten fortolket av informantene når de fortalte om sine erfaringer. Deretter ble virkeligheten fortolket av meg når jeg analyserte informantenes fortellinger. Analysen og fortolkningen dannet mitt grunnlag for å skape et bilde av informantenes virkelighet. Å arbeide induktivt som beskrevet, kan for enkelthets skyld kalles å arbeide ”fra virkelighet til teori”.<sup>57</sup>

Denne oppgaven legger hovedvekt på organisasjonsstruktur, og de tilhørende kommandolinjene i stort. Jeg syntes derfor det var mest hensiktsmessig å velge ut informanter fra de ulike nivåene i organisasjonshierarkiet. Informantene som er valgt, har inngående kjennskap til den internasjonale operasjonen. For å finne frem til de aktuelle nøkkelinformantene, så benyttet jeg snøballmetoden<sup>58</sup> for å finne informantene: kontaktet en informant som igjen gav meg tips om andre informanter – i alt fire personer. Når forskeren selv velger enhetene, kalles utvalgsmetoden skjønnsmessig utvelging.<sup>59</sup>

Dessverre så er tid en begrensende faktor, og jeg måtte derfor prioritere noen få informanter. Jeg valgte derfor ut informanter som jeg mener representerer de ulike nivåene i organisasjonshierarkiet. Informasjonen som blir nevnt nedenfor må sees i sammenheng med de to organisasjonsstrukturene jeg presenterer i beskrivelsen av detasjementet (FIGUR 1 og 2) Jeg har valgt å ikke intervju noen i fra Forsvarsdepartementet (FD) og Forsvarsstaben (FST), med bakgrunn i at de i hovedsak initierer oppdraget og følgelig ikke er involvert i gjennomføringen i like stor grad (Det er Forsvarsdepartementets plangrunnlag som er styrende for Forsvarets

---

<sup>57</sup> Jacobsen, Dag I: *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 2.opplag, Høyskoleforlaget. Kristiansand S, 2002, s 28

<sup>58</sup> Remenyi. D., B. Williams, A. Money og E. Swartz. *Doing Research in Business and Management. An Introduction to Process and Method*. Sage Publications Ltd. London, 1998, s 55

<sup>59</sup> Hellevik, O: *Forskningsmetode i Sosiologi og Statsvitenskap*. Universitetsforlaget. Oslo, 1994, s 120

styrkebidrag i internasjonale operasjoner. Forsvarsstaben gir deretter Felles operativt Hovedkvarter (FOHK) i oppdrag om å planlegge/gjennomføre/understøtte det gitte oppdraget).<sup>60</sup>

Jeg valgte derfor å benytte den første informanten i fra Felles Operativt Hovedkvarter/Luftoperasjonssenter (FOHK/Luftops.), som er Forsvarsdepartementets/Forsvarsstabens utøvende organ. Informanten har arbeidet med detasjementet gjennom hele prosessen; i fra ordren om planlegging av operasjonen kom i fra Forsvarsstaben, deployeringsfasen, understøttelse av operasjonen, redeployeringsfasen og evaluering av operasjonen.

Den andre informanten jeg har valgt ut har innehatt to ”posisjoner” i hierarkiet samtidig; National Contingent Commander (NCC) (Dette er på en måte FOHK sin forlengede arm inn i teatret, hvor vedkommende blant annet kontrollerer at detasjementet forholder seg til de gitte regler og avtaler). Den andre ”posisjonen” var Detachment Commander (Sjef for det avgitte norske bidraget/styrken). Han var i denne operasjonen avgitt til Commander Kosovo Force (Com.KFOR).

Den tredje informanten har jeg valgt i fra et slags knutepunkt i detasjementet. Vedkommende har innehatt en funksjon som leder for de administrative tjenestene ute i detasjementet. Denne funksjonen har ivaretatt alt som har med lønn, regler for internasjonale operasjoner og andre personellrelaterte oppgaver som sørger for at personellet kan ha fokus på sine primæroppgaver. Vedkommende var også med sist gang Forsvarets Innsatsstyrke/Luftforsvaret - Helikopter var deployert (Kosovo 2001).

Den fjerde informanten er en person som ikke er med i formelle organisasjonshierarkiet, men likevel har vært involvert mye i denne operasjonen. Vedkommende var med på å etablere leieren, og dro deretter hjem for å drifte logistikk kontroll celle. Vedkommende var også med sist gang Forsvarets Innsatsstyrke/Luftforsvaret - Helikopter var deployert (Kosovo 2001).

Dette er et kontor som koordinerer det meste mellom avdelingen som er deployert og hjemmeavdelingen (Rygge flystasjon), da med hovedvekt på rutinepregede saker hvor FOHK ikke ønsker å være noe forsinkende bindeledd. Logistikk er en del av navnet på dette kontoret,

---

<sup>60</sup> Brev: *Ordre for Forsvarets styrkebidrag til utenlandsoperasjoner i andre halvår 2004 og første halvår 2005.*  
Datert 2004-03-02

men saker hva angår lønn, hjemmestøtte, administrative utfordringer og lignende blir også saksbehandlet her

Dybdeintervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt på informantenes arbeidsplasser (Stavanger og Rygge). Ansikt til ansikt intervjuer, til forskjell fra for eksempel telefonintervjuer, bidrar til åpenhet i intervjusituasjonen og ærlighet i svarene som gis. Alle intervjuene ble tatt opp på bånd (alle samtykket til dette), og lagret elektronisk. I tillegg ble det tatt notater underveis i intervjuene.

Informasjonen fra intervjuene ble deretter tolket crosscase, eller på tvers. Det betyr at svarene fra informantene ble gruppert og analysert, i forhold til kategorier av spørsmål og tema som vil bli satt opp i intervjuguiden.<sup>61</sup>

### **Kritikk av intervju som metode**

Bruk av flere datakilder og kvalitative datainnsamlingsmetoder kalles gjerne en metodekombinasjon.<sup>62 63</sup> Å sette flere metoder sammen har den styrken at opplysninger som ikke fremkommer ved én innsamlingsmåte, kan fremkomme ved en annen. En slik supplering av datakilder øker reliabiliteten i studier. Det kan være utfordrende å kartlegge holdninger og grad av åpenhet hos informantene ved intervju. Som intervjuer vil jeg forsøke å oppnå mest mulig objektivitet i intervjuet. Min rolle er å utforske et "fenomen", og operere som forsker i intervjusituasjonen. Jeg vil også måtte etterstrebe integritet i forskerrollen i forhold til dem jeg vil intervjuer, særlig hvis intervjuene bærer preg av å være en samtale. Min kunnskap om den internasjonale operasjonen og dens organisasjon kan påvirke intervjuets utforming og vektlegging av spørsmål, fortolkning osv. Slik sett kan min holdning, som forsker, smitte over på intervjuobjektene. Dette kan gi meg en forutinntatthet som kan prege fortolkningen av problemfeltet.

Jeg vil forøke å ivareta arbeidets reliabilitet ved å dokumentere prosessen. Likevel kan

---

<sup>61</sup> Patton, M.Q: *Qualitative evaluation and research methods*. Sage Publications, Inc. California 1990, s 376

<sup>62</sup> Launsø, L. og O. Rieper: *Forskning om og med mennesker. Forskningstyper og forskningsmetoder i samfunnsforskningen*. 3. utgave. Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck. København, 1995, s 97

<sup>63</sup> McDonald, K. og Tipton C: *"Using Documents"*. *Researching Social Life*. 1. utgave. Sage Publications Ltd. Stockholm, 1993, s 199

undersøkelsens reliabilitet svekkes fordi jeg kan ha påvirket informantene og fortolkningen av dataene. På en annen side kan det være positivt å tilstrebe en objektiv forskerrolle. Utvalget av informanter kan også påvirke arbeidets reliabilitet. Arbeidets validitet handler om gyldigheten, det vil si om arbeidet gir svar på det den er ment å gi svar på.

#### 4.4.1 Transkribering av intervju

Det er ikke vanlig å analysere intervjuer direkte fra båndopptak. Den vanligste prosedyren er å få båndopptaket transkribert til skriftlig tekst. Transkripsjoner er ikke kopier eller gjengivelser av en egentlig realitet, de er abstrakte gjengivelser av det opprinnelige intervjuet de er hentet fra.<sup>64</sup> Jeg brukte ca. 8 timer på å transkribere et intervju. Det tok så lang tid, fordi jeg la vekt på å transkribere så detaljert og presist som mulig, dvs. så ordrett som mulig. Et halvannet times intervju gav meg ca. 15 maskinskrevne sider med enkel linjeavstand. Jeg mener at ved å vektlegge nøyaktighet og ordretthet så har jeg økt transkripsjonens, og dermed oppgavens, validitet. Notater jeg hadde tatt i intervjuene gjorde det lettere å ta avgjørelser underveis i transkriberingen. Jeg mener også at bruk av notater er med på å styrke transkripsjonens, og dermed oppgavens, reliabilitet. Ved at jeg selv transkriberte intervjuene, åpner det for muligheten for feiltranskripsjon av deler av intervjuene, uten å ha fått det bekreftet.

Et viktig spørsmål er om transkriberingen kunne ha blitt bedre dersom jeg hadde hatt mer erfaring fra slikt arbeide. Min manglende erfaring med transkribering kan ført til at jeg kanskje ikke var i stand til å ta de rette avgjørelsene som skulle treffes når den muntlige talen skulle overføres til skriftlig tekst. Som eksempel kan jeg nevne vanskeligheter ved å skrive ut informantens intonasjoner, holdninger og kroppsspråk, og pauser i samtalen. Transkripsjon av intervjuene fra muntlig til skriftlig form har gjort intervjusamtalene bedre egnet for analyse, og transkripsjonen i seg selv ble begynnelsen på analysen.

---

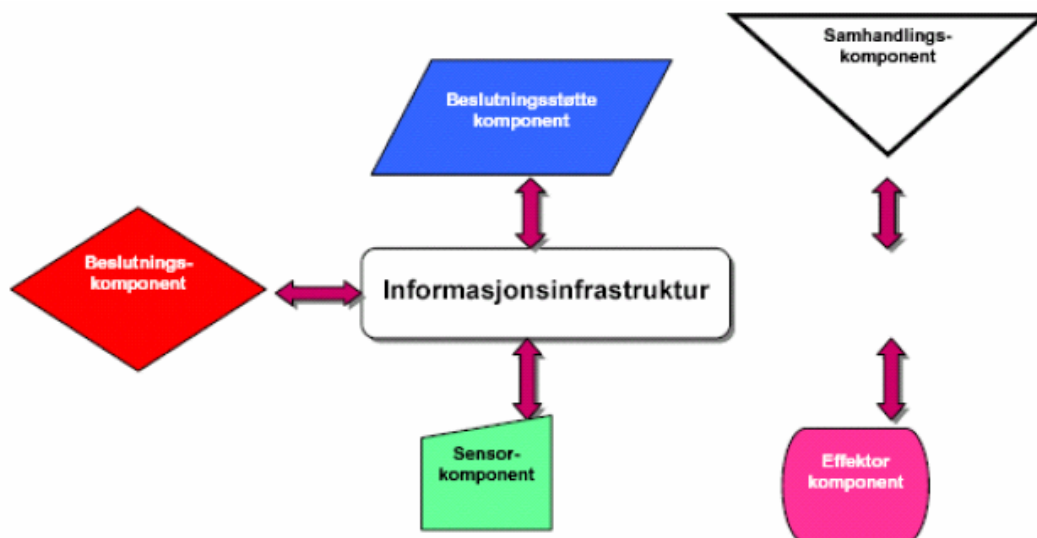
<sup>64</sup> Kvale, Steinar: *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag AS. Oslo, 2004, s 47 og 67

## 5 Resultater/ drøfting

### 5.1 Strukturkomponenter

Når det gjelder organisasjonsstrukturen til et NbF, så beskrives denne som komponenter og relasjoner mellom disse. Strukturen(e) skal være fleksibel og tilpasningsdyktig. Konseptet presenterer videre en komponentbasert strukturmodell, som ikke er fokusert på kommandokjeden. Strukturmodellen består av en informasjonsinfrastruktur og komponenter knyttet til denne; beslutningskomponenter, beslutningsstøttekomponenter, samhandlingskomponenter, sensorkomponenter og effektorkomponenter. Informasjonsflyten i NbF konseptet er ikke koblet til kommandostrukturen eller det militære hierarkiet.<sup>65</sup> Oppgavene til aktørene er å:

- Skape felles situasjonsbevissthet og – forståelse
- Utføre kommando, kontroll og beslutningstaking
- Planlegge og ivareta utførelse (effekt)
- Beslutningsstøttekomponenter
- Ivareta forbindelselementfunksjoner.



Figur 10: Strukturkomponenter i et nettverksbasert forsvar<sup>66</sup>

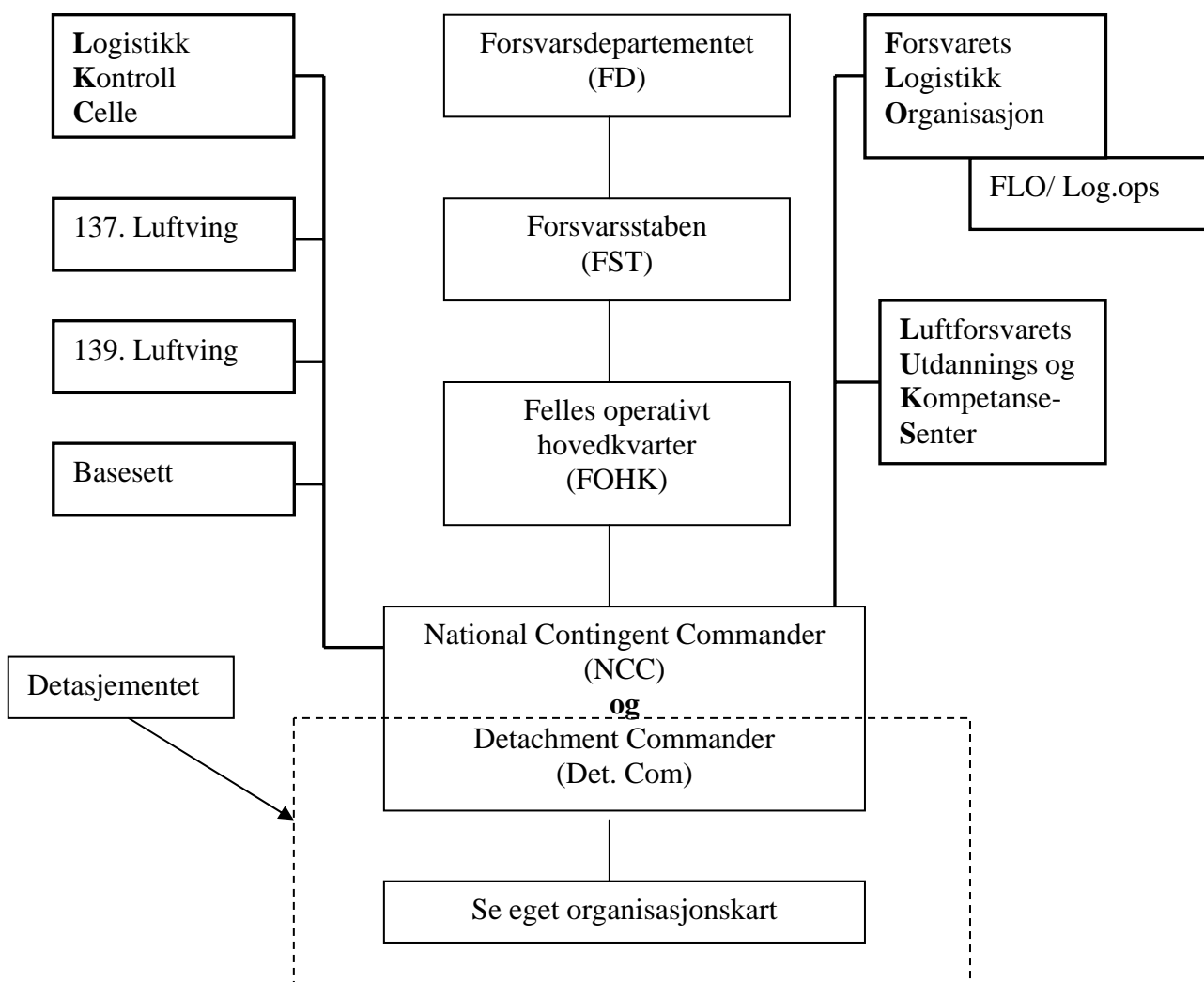
<sup>65</sup> Forsvarets overkommando: *Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003, Kommandokonsept i Nettverksbasert Forsvar*, Oslo, februar 2003, s 40

<sup>66</sup> *Ibid*, s 15

Innføring av et NbF vil ifølge kommandokonseptet muliggjøre å øke beslutningskomponentenes kontrollspenn, sammenlignet med dagens organisasjon. Dette med grunnlag i et vesentlig forbedret situasjonsbilde. Kommandostrukturen skal derved kunne bli flatere enn i dag. For å få full effekt av NbF, fremheves det at kommandostrukturen må være ytterst fleksibel.

## 5.2 Detasjementets organisering

Jeg har tidligere vist hvordan den formelle organisasjonen/kommandolinjene til detasjementet er, men jeg funnet ut at det er en rekke andre aktører som bør tas med i beskrivelsen av hvordan detasjementet er organisert. Disse aktørene er ikke med i den formelle organisasjonen/kommandolinjer, men påvirker likevel detasjementet i stor grad. Jeg velger derfor å illustrere dette ved bruk av en ny figur (11; aktørene er plassert vilkårlig, da de alle har til felles å understøtte operasjonen):



Figur 11: Organisasjonskart med understøttelsesaktører

Stikkordsmessig kan man si at aktørene bidrar med følgende:

**Basesett:** En styrkeprodusent - bidrar med mange kategorier personell eksempelvis vaktstyrker.

**FLO:** "Produserer" helikopter – innebefatter også det meste av forsyning/etterforsyning.

**Luftvingene:** En styrkeprodusent - bidrar med "combat ready" flybesetninger til detasjementet. Har også en rådgivende funksjon ovenfor LUKS med flere.

**LUKS:** Har oversikt over tilgjengelige kapasiteter som kan settes inne i operasjonen. Skal ha oversikt over hvilke lover, regler og bestemmelser som gjelder for internasjonale operasjoner. Har også en rådgivende funksjon i forhold til fagkompetansen som det enkelte inspektorat representerer. Kontraktsforvaltningen skal også ivaretas av LUKS.

**LKC:** Opprettes når oppdraget er gitt, og termineres ved terminering av detasjementet. I utgangspunktet et kontaktpunkt hva logistikk angår. Det meste av detasjementets logistikkbehov meldes inn til dette kontoret som er lokalisert hjemme (i dette tilfellet Rygge flystasjon). Har også utvidet til å innebefatte saker relatert til personell, økonomi og etterretning.

Når man leser det første organisasjonskartet (figur 1) så ser man at organisasjonen har en linje/stab organisering. Tar man med alle de understøttelsesaktørene som er vist i det andre organisasjonskartet (figur 11), så mener jeg at organisasjonen kan vurderes som en hybrid av linje/stab organisering og matriseorganisering. Dette er fordi detasjementet i seg selv er organisert som en linje/stab, mens flere av understøttelsesaktørene er enkeltkapasiteter som trekkes inne ved behov. I tillegg har disse enkeltkapasitetene egne sjef/andre "moderorganisasjoner". Ett eksempel på dette er Forsvarets logistikk organisasjon (FLO). FLO er formelt ikke med i organisasjonen til det internasjonale bidraget, men bidrar likevel på regulær basis innenfor et par områder. Det ene er FLO/Logistikk operasjon senter som er ansvarlig for etterforsyningsplanene for hele operasjonen. Mye av den praktiske gjennomføringen delegeres derimot til FLO/Rygge. Det andre er LKC som er FLO/Rygge sitt "nasjonale" bidrag inn i operasjonen. Disse koordinerer alt av logistikk mellom FLO og detasjementet som er ute. Fungerer også som et faglig bindeledd mellom det tekniske personellet som er ute, og FLO organisasjonen som har systemansvaret for eksempelvis helikopter.

### 5.3 Strategi

Strategien som skal oppnås (ved bruk av NbF konseptet), kan hevdes å være en tilpassning av organisasjonen, med økt utnyttelse av en informasjonsinfrastruktur for å oppnå en økning i stridsevne eller effektivitet. Effektivitet regnes som virkende våpensystem pr tidsenhet i forhold

til hva gammel organisasjon er i stand til.<sup>67</sup> Forsvarets øverste ledelse står selv for utredningen om organisasjonsstruktur og virkemåte/funksjon.

Militære operasjoner ses på som et sammenstøt mellom åpne systemer, med prosesser som oppfører seg ikke-lineært, komplekst, uforutsigbart og ikkekontrollerbare. Krigens har både lineære og ikke lineære karakteristika. Omgivelsene som Forsvaret skal virke i, karakteriseres både som maskinelle og organiske.<sup>68</sup>

Sensorer, beslutningstagere og våpen skal knyttes sammen i et teknisk informasjonsnettverk, hvor informasjonen i prinsipp skal kunne flyte fritt. En distribuert nettverksform mellom alle aktører på informasjonsstrukturen, sies å være nødvendig for å kunne sette sammen situasjonstilpassede organisasjonsformer. I det distribuerte nettverket finnes det ikke noe sentrum eller periferi. Tilsynelatende dreier det seg da om et horisontalt teknisk nettverk. For blant annet å muliggjøre fleksibilitet i prosessene og derav oppdragorganiseringen, skal informasjonsflyten frikobles fra det militære hierarkiet.<sup>69</sup> Dette kan sies å ikke være representativt for detasjementet. Ett eksempel på dette er dataverktøyet som teknisk personell benytter for materiellbestillinger, samt for rapportering; IMAS. Dette systemet ble ikke etablert i leieren med det første, og skapte en del dobbeltarbeid ved at personer hjemme i Norge måtte sitte å ”punche” det som personellet i detasjementet i utgangspunktet skulle gjøre. Dette ble gjort via e-post og telefon. Systemet ble for øvrig installert i detasjementet etter en del anmodninger fra brukerne av systemet. Dette var også tilfelle for en av støtteaktørene hjemme ved LUKS. Vedkommende fikk ikke den graderte informasjonen direkte, men måtte reise til ett annet kontor for å lese denne informasjonen. Bakgrunnen for det hele var manglende brukertilgang.

## 5.4 Størrelse

Til tross for omfattende omorganiseringer utgjør Forsvaret (generelt, spesielt når mobilisert), en middels stor organisasjon. Dagens freds- og krigsorganisasjon er hierarkisk og bærer et oligarkisk og maskinbyråkratisk preg.<sup>70</sup> Det samme kan sies om det internasjonale bidraget som

---

<sup>67</sup> Forsvarets overkommando: *Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003, Kommandokonsept i Nettverksbasert Forsvar*, Oslo, februar 2003, s 49-50

<sup>68</sup> Forsvarets stabsskole: *Militærteoretisk skriftserie – nr 1, Introduksjon til Nettverksbasert forsvar*, Oslo, mars 2001, s 11-19

<sup>69</sup> Leistad, Jon: *Det norske konseptet for Nettverksbasert Forsvar - en organisasjonsteoretisk mangetydighet*. Forsvarshøgskolan, Stockholm, 2003. s 22

<sup>70</sup> Forsvarets overkommando: *Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003, Kommandokonsept i Nettverksbasert Forsvar*, Oslo, februar 2003, s 29-32



denne oppgaven tar for seg. I et NbF forsvar skal derimot den operativt numerære innsatsorganisasjonen variere, alt fra totalt engasjement fra hele styrken til noen få avdelinger/enheter. Hvorvidt NbF konseptet skiller mellom en freds- og en krigsstruktur (operativ innsatsorganisasjon) sies det intet om. Den operative organisasjonsstrukturen skal formes for å håndtere mål (operasjoner) som krever både liten og stor (full) numerær sysselsetting. Størrelsen på organisasjonsstrukturen må kunne varieres. Dette kan detasjementet til en viss grad gjøre, men har likevel noe begrensninger i begge ender av skalaen. Selv om man i utgangspunktet kun skulle trenge ett helikopter, så må den understøttende delen av organisasjonen likevel være på plass. Det finnes derfor en "smertegrense" for hvor liten avdelingen kan være (uten at jeg kan si noe eksakt antall). Når det gjelder skalering oppover i størrelse, så vil antall flybesetninger og antall helikopter være begrensede faktorer. Man kan likevel skalere utover disse begrensede faktorene, men da blir det sammen med andre avdelinger som har andre kapasiteter.

Hva størrelse på organisasjonen angår så gis det i konseptet ingen beskrivelse av denne, foruten at strukturen skal være dynamisk og håndtere små og store operasjoner, sammensatt av et ulikt antall funksjonselementer, eksempelvis beslutnings-, sensor og effektorkomponenter. Dette blir vanskelig å sammenligne med detasjementet fordi det ikke var noen endring i størrelsen på operasjonen. Operasjonen størrelse var gitt før deployering, og de organisatoriske endringene man gjorde underveis var på individnivå (organisasjonsplanen for detasjementet).

## 5.5 Spesialisering

Leistad har vurdert struktur i NbF konseptet og delt spesialiseringen inn i tre dimensjoner<sup>71</sup>:

**Horisontal differensiering:** I NbF inndeles aktiviteten opp i tre funksjonelle domener, fysisk, informasjons og kognitivt domene. Tre kommandoprosesser skal etableres og skal virke i disse domenene; utvikling av situasjonsforståelse, sensemaking og styring av innsatsrommet. Prosessene skal også virke horisontalt i det gitte nivå og vertikalt mellom et variabelt antall nivåer. Dog definerer NbF en primæroppdeling i det fysiske domenet etter sensor, beslutningstager, beslutningsstøtte, samhandlings og effektor (våpen). Dette kan virke som en form for funksjonsdepartementalisering for en operativ innsatsstruktur. Det vil fremdeles også i

NbF være mange profesjoner innen forsvaret, eksempelvis, artilleri, infanteri, jagerfly i ulike roller, transportfly, overvåkning og logistikk med flere. Det skisseres ikke noen form for outsourcing av opplæring i NbF, hvilket skulle tilsi at Forsvaret fremdeles vil inneha en meget høy grad av intern opplæring. NbF litteraturen nevner ikke spesifikt om man vil fjerne seg fra den horisontale differensiering som forsvarsgrener og våpenarter utgjør i fredsorganisasjonen i dag og over til en felles horisontal differensiering i NbF strukturen. Totalt sett beskriver NbF konseptet en meget kompleks horisontal differensiering for organisasjonsstrukturen.

**Vertikal differensiering:** Da NbF legger opp til å kunne situasjonstilpasse aktørene ( sensor, beslutning og våpen) til den enkelte operasjon, vil det oppstå forskjellige grader av vertikal differensiering. Tanken er da at de horisontale kommandosystemprosessene også skal virke vertikalt, hvor resultatet fra overliggende nivås prosess, skal tjene som inngangsverdi for underliggende nivås kommandosystemprosess. Ut fra NbF konseptet kan det trekkes et ønske om primært en nesten totalt flat struktur (to nivå) til å akseptere at gitte situasjoner krever en spiss pyramide (eksempelvis seks til syv nivå). Kontrollspennet til den enkelte sjef (leder) vil derved kunne variere fra operasjon til operasjon. For detasjement sjefen i Kosovo så var det meste gitt i ordre i fra FOHK. Innenfor disse ordrene så kunne sjefen for Kosovo styrkene (Com KFOR), benytte det norske bidraget til hva han ville. NbF konseptet har derved et situasjonsbestemt perspektiv på vertikal spesialisering. Overgang til et NbF skal medføre en flatere og mer dynamisk ad hoc organisasjonsstruktur hvor kommandonivå skal fjernes.<sup>72</sup> Hvilke nivå som skal fjernes eller hvordan man skal kunne erstatte nivåenes funksjon som treningsnivå for høyere nivå, sies det intet om. Størrelsen på kontrollspennet vil begrenses av kravet om underlagte ledds forståelse av sjefens intensjon.<sup>73</sup> Forståelse av sjefens intensjon utgjør grunnlaget for oppdragbasert ledelse. For å få en fullgod forståelse må det eksistere et personlig forhold mellom sjef og undergitt. Antall nivåer søkes å bli færrest mulige for å få økt tempo i kommandostrukturen, spesielt i beslutningsprosessen. Dette for å få et høyere tempo i egne operasjoner i forhold til motstanderen.

---

<sup>71</sup> Leistad, Jon: *Det norske konseptet for Nettverksbasert Forsvar - en organisasjonsteoretisk mangetydighet*. Forsvarshøgskolan, Stockholm, 2003. s 23-25

<sup>72</sup> Forsvarets overkommando: *Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003, Kommandokonsept i Nettverksbasert Forsvar*, Oslo, februar 2003, s 41

<sup>73</sup> *Ibid*, s 30

Detasjementets kommandolinjer (inkludert de nasjonale nivåene (FOHK, FST og FD) kan vel sies å være ganske hierarkiske. Likevel følte det ikke alltid slik i fra detasjement sjefens side (Både Det.com og NCC). Han hadde en skriftlig avtale med FOHK om hva som ble ansett som ”rutine saker”, og kunne dermed gå utenom FOHK leddet i disse tilfellene. I tillegg har nok personlige bekjentskaper vært med på å gjøre organisasjonen flater i praksis. Ett eksempel på dette er detasjement sjefen (Det.com og NCC). På den ene siden innehadde han to roller ute i detasjementet, og i tillegg var han assisterende inspektør for luftoperativt personell ved LUKS. Dette gjør at man naturlig nok har god innsikt i sitt eget fagområde og kjenner godt til andre aktører som støtter opp om det samme fagområdet. En annen faktor er størrelsen på Luftforsvaret; en oberst i Luftforsvaret kjenner til de aller fleste på sitt nivå og oppover. Dette gjør at man har muligheten til å innhente/distribuere informasjon utenom den formelle kommandolinjen (uten at det bør være noe galt i det). Dette ble eksempelvis gjort da detasjementet hadde noen utfordringer i forbindelse med styrkeproduksjon av operativt personell (detasjementsjefen tok direkte kontakt med styrkeprodusentene, LUKS og 137 Luftving).

Kommandokonseptet beskriver at antall nivåer i organisasjonen vil variere basert på følgende vurderinger;<sup>74</sup>

- antall enheter som trengs for å løse den unike oppgaven
- det personlige forholdet mellom ledere på de ulike nivåer
- hvilken hurtighet som kreves i den gitte situasjonens beslutningsprosesser.

Tempo vs kontrollspenn.

**Geografisk spredning:** Det gis ikke i konseptet noe eksplisitt skille mellom en freds- eller krigsorganisasjon. Fredsorganisasjonen samles i dag i større og større grad til kompetansesenter divisjonalisert etter profesjon, eksempelvis felles luftvernkompetansesenter, Forsvarets logistikkorganisasjon med flere, i tillegg til en sterkere sentralisering av forsvarsgrenvise utdanningsavdelinger. Disse er imidlertid spredt over hele Norge. Den operative organisasjonen er i stor grad mobil, men i utgangspunktet ikke samlokalisert. Den tekniske informasjonsstrukturen, økt rekkevidde på våpen og sensorer i NbF, skal muliggjøre at det ikke vil være nødvendig å samle eller fysisk konsentrere styrke i samme grad som med et ”ikke nettverksbasert forsvar”.<sup>75</sup> Strukturen kjennetegnes derved av stor geografisk spredning, men

---

<sup>74</sup> Ibid, s 30

<sup>75</sup> Forsvarets stabsskole: *Militærteoretisk skriftserie – nr 1, Introduksjon til Nettverksbasert forsvar*, Oslo, mars 2001, s 22

skal kunne fungere som en geografisk samlet enhet representert ved enten en geografisk samlet effekt eller en fysisk samlet organisasjon.

Det fremkommer av Figur 10 *Strukturkomponenter i et nettverksbasert forsvar* på side XX, at det skal være en relativt liten grad av horisontal differensiering, da basert på de funksjonelle komponentene som inngår i strukturen. Figuren kompliseres imidlertid av at det under disse funksjonelle strukturelementene ligger en rekke differensieringer som ikke nevnes i konseptet. Forsvaret skal selv stå for opplæring av eget personell, hvilket utgjør en ytterligere spesialisering. I tillegg er det en rekke prosesser som skal koordineres med funksjonskomponentene, for å få virkning i målet. Den horisontale differensieringen blir derved høy. Konsekvensen blir i henhold til teorien en utstrakt departementalisering.<sup>76</sup> Dette medfører en organisasjonsstruktur som fordrer mange ulike kompetanser som vanskelig lar seg forene hos enkeltindivider på ledernivå. Man kan derfor se for seg at sjefens personlige stab blir viktig for å gi de riktige vurderinger til sjefen eller at lederansvaret bør deles for å la enkeltindividers kompetanse komplettere hverandre. Den vertikale differensiering som ønskes i NbF konseptet beskrives til å være minst mulig. Likevel må den vertikale differensiering i den skisserte organisasjonsstrukturen være variabel for at oppdragtaktikken og intensjonsstyringen skal fungere. En sjefs kontrollspenn vil nemlig variere, avhengig av tillit mellom ledere på ulike nivå, krav til tempo i operasjon og kravet til at det skal være et personlig forhold mellom sjefene. Ett eksempel på dette kan være at man i kontingent X valgte å la en og samme person være både NCC og Det.Com, men man i kontingent XI (kontingenten etter) valgte å fordele dette på to personer (det mest vanlige i norske internasjonale operasjoner).

Den geografisk spredningen viser samme tendens om at konseptet søker å få fordelene men ikke ulempene av flere organisasjonsformer. I utgangspunktet kan det være stor grad av geografisk spredning, men organisasjonen skal kunne fungere geografisk samlet fysisk eller i effekt. For planlegging og utførelse av operasjonene, som er de primære dimensjonene ved NbF, er det liten grad av formalisering. Konseptet fokuserer her på oppdrag- og intensjonsstyring basert på tillit. Dette er også elementer som man kan finne igjen i arbeidet med etableringen av leiren i Kosovo ble gjort. Slik jeg oppfattet det, så var det et par ildsjeler med lang erfaring fra lignende operasjoner som tok tak i arbeidet med å lokalisere/bygge opp en passende leir til det oppdraget de skulle utføre. Dette ble da gjort før det skriftlige pålegget kom tjenestevei. Med andre ord en

---

<sup>76</sup> Ibid, s 31

resultatorientert formalisering. På det utførende, lokale og taktiske nivå vil aktørene fremdeles være bundet av grunnleggende prosesser og prosedyrer. Dette blir da en prosessuell formalisering. Dog kan det her settes et stort spørsmålstegn ved hvordan koordinering skal foregå uten en sterk grad av prosessuell formalisering på alle nivå. Samhandlingskomponenten blir her kritisk. Dette medfører at NbF konseptet vil være forutsigbart og preget av orden og konsekvens.

## 5.6 Formalisering

Det gis ikke i konseptet noe eksplisitt skille mellom en freds- eller krigsorganisasjon. Dagens fredsstruktur betraktes av konseptet til å være sterkt formalisert.<sup>77</sup> Operasjonen kan sies å være av ikke standardisert karakter, men grunnlaget for de lokale arbeidsprosessene vil fremdeles være sterkt formalisert; eksempelvis betjening av en radarsensor, koordinering av bruk av luftrommet, bruk av en kanon i et pansret kjøretøy mv.<sup>78</sup> Det er da en grunnleggende stor formaliseringsgrad i innlæring av handlings- og kognisjonsmønster. Når innlæringen er ferdig skal disse grunnleggende handlingsmønstre og kompetansene settes sammen til nye og unike handlings- og kognisjonsmønster ut fra den gitte situasjonen og interaksjonsregler. Standard operasjonsprosedyrer må pga mindre forutsigbarhet i operasjonsmiljøet og operasjonsarten skiftes ut til fordel for å dynamisk utarbeide planer og vedlikeholde planer tilpasset situasjonen.<sup>79</sup>

De tre hovedprosessene for kommando i NbF, formaliserer hvordan arbeidet skal utføres, hvem som skal utføre dette og hvilket resultat som forventes. Prosessene foregår primært i den kognitive dimensjonen, men henter sitt grunnlag fra den fysiske dimensjonen og omsettes også til resultat i form av instruksjoner, ordrer, direktiver og planer i informasjonsdomenet før de synkroniseres og resultatet virkeliggjøres i det fysiske domenet. På laveste utførende nivå (taktisk operativ enhet), kan det forståelig nok virke som graden av formalisering er stor både i form av hvordan effektor og sensor komponenter skal betjenes og hvilket resultat (effekt) som forventes. En sterk grad av prosessuell formalisering (interaksjonsregler) må gjøres gjeldende for

---

<sup>77</sup> Forsvarets overkommando: *Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003, Kommandokonsept i Nettverksbasert Forsvar*, Oslo, februar 2003, s 31

<sup>78</sup> Forsvarets stabsskole: *Militærteoretisk skriftserie – nr 1, Introduksjon til Nettverksbasert forsvar*, Oslo, mars 2001, s 24

<sup>79</sup> Forsvarets overkommando: *Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003, Kommandokonsept i Nettverksbasert Forsvar*, Oslo, februar 2003, s 41

at selvsynkronisering skal oppstå.<sup>80</sup> Dette er avtalen mellom detasjementsjefen og FOHK ett eksempel på. Internt i beslutningskomponentene kan det derimot virke som om formaliseringen skal bli mindre. NbF har den oppdragbaserte ledelsesfilosofi som grunnlag for lederskap. Den skal bygge på det tillitskapende lederskapet med intensjonsstyring og intensjonsforståelse som grunn.<sup>81</sup> Hva detasjementet angår, så har også denne mange likheter med den ledelsesfilosofien som NbF konseptet legger opp til. Dette kan ha sammenheng med at detasjementet i utgangspunktet er avgitt til en annen kommando (Com.KFOR), og ivaretar de nasjonale (norske) oppgavene i henhold til en oppdragbasert lederstil. Dette er nok en av hovedårsakene til at Forsvarsstaben og Forsvarsdepartementet ikke ”blander” seg inn i den regulære gjennomføringen av oppdraget (etter at oppdraget er gitt).

Konseptet tar heller ikke opp muligheten av å kunne bruke en organisasjonskultur til å forsterke den form for formalisering som ønskes, for å oppnå intensjonen med NbF. Jeg har inntrykk av at detasjementet, som var forholdsvis lite og oversiktlig, ble styrt/preget av den organisasjonskulturen som detasjement sjefen stod for. Dette medførte at detasjementet var noe mindre formalisert enn det organisasjonskartet skulle tilsi, også i sin kontakt med understøttelsesaktørene. Formaliseringsdimensjonen av NbF organisasjonsstrukturen er tvetydig, den skal både være prosessuell og resultatorientert.

Teorien beskriver at det er en avhengighet mellom disse deskriptive dimensjoner for en organisasjonsstruktur. Min forståelse av dette er at NbF konseptet på alle tre hovedpunkter; spesialisering, formalisering og sentralisering, ikke beskriver en enhetlig løsning. Konseptet vil for eksempel ha både sentralisering og desentralisering, resultat- og prosessorientert formalisering og flere former for spesialisering. Det blir da vanskelig å kunne forestille seg hvordan organisasjonsenheter og individer skal forholde seg til hverandre. NbF konseptets beskrivelse av organisasjonsstrukturen gir med andre ord ikke en generell, implisitt arbeids- og autoritetsfordeling. Denne skal ”oppstå”, formidles og aksepteres i hvert enkelt oppdragtilfelle. Jeg mener også at NbF konseptet blander begrepene organisasjonsform, dvs struktur og organisasjonsfunksjon, dvs hvordan organisasjonen skal fungere. I forhold til de deskriptive og innbyrdes avhengige dimensjoner for en organisasjonsstruktur, gir ikke NbF konseptet en enkelt organisasjonsstruktur.

---

<sup>80</sup> Ibid, s 36

<sup>81</sup> Ibid, s 10-14

## 5.7 Oppdragbasert ledelse

Kommando og kontrollmetoden i NbF konseptet skal baseres på oppdragbasert ledelse. Oppdraget skal gå fra sjefen og ned (kommando), mens kontroll sikres gjennom en felles forståelse av sjefens intensjon og informasjon nedenfra og opp. Det forventes en betydelig grad av selvorganisering, noe som skulle bety en sterkt desentralisert struktur.<sup>82</sup> Dette tilsier i henhold til teorien, at det må gjennomføres en stor grad av koordinering av det som skal skje på lokalt nivå. Den oppdragbaserte ledelsesfilosofien og derved desentralisering av autoritet beskrives som avhengig av at involverte aktører (komponenter) har en felles forståelse av den felles intensjon som sjefen uttrykker gjennom eksplisitte ordrer og direktiver og formidlingen av sjefens intensjon og vilje – implisitt intensjon. Implisitt intensjon er den grad av forståelse for, og aksept (internalisering) av sjefens mål og vilje som er tilstede i avdelingen.<sup>83</sup> Grunnlaget for implisitt intensjonsstyring skal fås ved å innføre en felles doktrine, utdanning og trening, samt felles kultur, holdninger og verdier. For detasjementets del har det likevel vært en utfordring at mye av koordineringen med understøttelsesaktørene har skjedd på ”lokalt” nivå. Selv om man stort sett har hatt prioritet hos understøttelsesaktørene, så er det likevel mye energi/tid som er brukt for å oppnå samme situasjonsforståelse og derved den hurtighet/produkt man har ønsket seg. I tillegg har det blitt slik at de fleste må prioritere mellom mange førsteprioriteter.

Tanken med konseptet er tydeligvis å kunne kontrollere målet med at det er den lokale sjef som har de beste forutsetninger for å kunne gjennomføre oppdraget vellykket. Konseptet åpner imidlertid for at det skal være en situasjonsbestemt balanse mellom ordre- og oppdragstaktikk.<sup>84</sup> I boken ”Introduksjon til NbF” anbefales det at beslutningsterskler settes lavt ned i hierarkiet for å gi handlefrihet på bunnen av den militære struktur. NbF strukturen skal kunne muliggjøre både detaljert og sentralisert kontroll i tillegg til distribuerte og desentraliserte operasjoner.<sup>85</sup> Den sentraliserte kommandometoden skal kun brukes når nødvendig eller mest hensiktsmessig. Jeg oppfatter ikke dette som noe spesielt forskjellig i fra den praksis som man hadde under operasjonen (selv om ”papiret” kan peke i en noe annen retning). Som nevnt tidligere så tror jeg

---

<sup>82</sup> Forsvarets stabsskole: *Militærteoretisk skriftserie – nr 1, Introduksjon til Nettverksbasert forsvar*, Oslo, mars 2001, s 24

<sup>83</sup> Forsvarets overkommando: *Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003, Kommandokonsept i Nettverksbasert Forsvar*, Oslo, februar 2003, s 7

<sup>84</sup> Forsvarets overkommando: *Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003, Konsept for nettverksbasert anvendelse av militærmakt - Grunnlag*, Oslo, februar 2003, s 31

<sup>85</sup> Forsvarets stabsskole: *Militærteoretisk skriftserie – nr 1, Introduksjon til Nettverksbasert forsvar*, Oslo, mars 2001, s 69

faktorer som personlige egenskaper/bekjentskaper og detasjementets størrelse/oppdragsart kan være med på å påvirke graden av sentralisering/desentralisering.

Det er likevel, og kanskje ikke overraskende, ledelsen som til syvende og sist bestemmer strukturen ut fra strategien. En av målsetningen med NbF strategien er å gi oppdrag fra toppledelsen som underliggende sjefer så skal definere og løse. Dette betinger som konseptet også sier, at underliggende sjefer får tildelte ressurser i tillegg til at en felles situasjonsbevissthet muliggjør selvsynkronisering.<sup>86</sup> Slik jeg ser det, så hadde detasjement sjefen (med sine prioriteringer) en høy påvirkningsgrad på hvordan organisasjonen skulle organiseres. Selv om han kunne prioritere/designe sin egen organisasjon, så var detasjementets største utfordring knapphet på enkelte stillingskategorier, noe som førte til at man måtte lede operasjonen på en litt annen måte man i utgangspunktet hadde tenkt. Denne ressursmangelen påvirket blant annet muligheten for en og rotasjonsordning for et par stillingskategorier. NbF konseptet tar ikke stilling til hvordan en skal håndtere dette møtet mellom "top-down" oppdrag og "bottom-up" selvsynkronisering, for å sikre nødvendig samhandling. NbF konseptet gir en åpning for en situasjonsbestemt veksling mellom ordre- og oppdragstaktikk. Dette gir ingen begrensninger for strukturen, men setter krav som er selvmotsigende eller i det minste svært vanskelige å få til å fungere sammen. Det oppstod intet behov for en slik veksling i detasjementet, og jeg tror det ville ha vært en utfordring for hele organisasjonen. Bakgrunnen for denne påstanden er blant annet at de ulike nivåene i organisasjonshierarkiet ikke har den samme situasjonsforståelsen. Jeg tror derfor det ville vært vanskelig for en leder i teatret (ute i operasjonsområdet) å bli styrt i fra toppen.

Konseptet beskriver utstrakt desentralisering under forutsetning av at forståelsen av sjefens intensjon er internalisert på alle sjefsnivå i strukturen. Sentralisert kommando skal unntakskvis brukes. Dog skal det være en situasjonsbestemt balanse mellom ordre- og oppdragstaktikk. NbF konseptet ønsker altså en desentralisering, men forbeholder seg retten til å sentralstyre virksomheten. For meg så virker det som om forutsetningen for en desentralisering er tillit mellom og internt i de forskjellige prosesser, funksjoner og nivå i organisasjonen. Konseptet tar ikke stilling til om organisasjonsstrukturen skal være sentralisert eller desentralisert.

---

<sup>86</sup> Se vedlagte ordliste



## 5.8 Funksjonelle beskrivelser i NbF konseptet

Det er interessant å merke seg at NbF konseptet definerer organisasjonsstrukturen ved hjelp av funksjonelle beskrivelser på komponenter som skal inngå i strukturen. Hvorvidt dette er en ren operativ struktur eller en kombinert operativ- og fredsstruktur beskrives ikke. En spørsmålsstilling som da reises, er om dette er en selvproduserende organisasjonsstruktur eller om det må en "produksjonsorganisasjonsstruktur" til for å bære den operative strukturen.<sup>87</sup> NbF konseptet sier at det kan finnes organisatoriske enheter som kan fylle flere av rollene til komponentene som inngår i NbF strukturen, men tar ikke stilling til freds- og/eller krigsstrukturproblematikken. I alle internasjonale operasjoner så defineres strukturen ut i fra oppdraget som gis, og settes deretter sammen av elementer fra fredsstrukturen. Det kan i denne sammenheng bemerkes at den hurtige omstillingen i Forsvaret har vært med på å nedprioritere det som tidligere ble definert som krigsstruktur. Størsteparten av dagens krigsstruktur er basert på en fredsstruktur som eksisterte for 5-7 år tilbake. Tanken er imidlertid at den strukturen vi har i fredstid skal modulbaseres, for deretter kunne settes sammen til en struktur som tilpasses det enkelte oppdrag (inkludert det høyeste konfliktnivået; krig.)

Strukturen skal håndtere både maskinelle og organiske omgivelser. I teorien hevdes det at maskinelle omgivelser best håndteres av en stabil, hierarkisk og i positiv mening byråkratisk organisasjon. Faste prosesser og strukturer gir da god effektivitet for å utføre repetitive handlinger. Organiske omgivelser håndteres derimot best av en dynamisk og fleksibel organisasjon. NbF organisasjonen skal imidlertid håndtere begge deler, men beskrivelsen som gis av strukturen er en dynamisk og fleksibel organisasjonsstruktur. NbF strukturen vil derved ikke være fullgodt egnet til å håndtere og være effektiv i stabile omgivelser, hvor prosessuelle funksjoner og faste strukturer er overlegne ad-hoc organisasjonen som NbF konseptet beskriver.

Konseptet gir en funksjonsbeskrivelse av flere situasjonsbestemte organisasjonsstrukturer, hvor innholdet og faktorene i strukturens tre hoveddimensjoner endres avhengig av situasjonen. I realiteten beskrives det ikke en grunnstruktur som skal produsere de situasjonsbestemte strukturene.

---

<sup>87</sup> Leistad, Jon: *Det norske konseptet for Nettverksbasert Forsvar - en organisasjonsteoretisk mangetydighet*. Forsvarshøgskolan, Stockholm, 2003. s 29

## 5.9 Informasjon

I teorikapittelet så beskrev jeg det store fokuset som teknologi har fått i forbindelse med innføringen av et NbF konsept. Men jeg tror det er viktig å presisere at teknologien skal understøtte og muliggjøre NbF konseptet og ikke være styrende for organisasjonsstrukturen. Dette underbygges ved at det sies at informasjonsflyten i NbF organisasjonen skal separeres fra det militære hierarkiet. Hvordan dette skal gjøres beskrives ikke i NbF konseptet og det tar heller ikke opp om dette kan medføre noen utilsiktede konsekvenser. Detasjementet har i liten grad praktisert denne formen for informasjonsflyt. For å få til dette måtte man nok fått et teknologisk løft, samt endret så mye på lederstil og organisasjonskultur (også utenfor organisasjonen til detasjementet) at man beveger seg over i det som jeg tidligere har definert som transformasjon. Den hierarkiske organisasjonen som detasjementet er en del av tilsier også at det må gjøres noe med organisasjonsformen, og følgelig måten operasjonen gjennomføres på.

## 6 Konklusjon

Den foranstående drøftingen/analysen åpner for mange spørsmål og tema i forhold til det norske NbF konseptet. Man kan derfor lett vikle seg inn i detaljspørsmål og andre aktuelle temaer. Jeg har, som nevnt tidligere i oppgaven, kun valgt å fokusere på organisasjonsstruktur. Forsvaret er fortsatt inne i en meget stor omstillingsprosess, og vi kan bare ane konturene av det nye Forsvaret. Også våre folkevalgte endrer sin oppfatning om hvordan Norge skal bruke militær makt. Det er derfor vanskelig å si noe spesifikt om fremtidige operasjoner for FIST/L-helikopter, men jeg har brukt erfaringen fra en operasjon som er gjennomført som et utgangspunkt for min analyse av det norske NbF konseptet. I tillegg har jeg analysert det norske NbF konseptet (med henblikk på organisasjonsstruktur), og lagt mine funn til grunn for det jeg kaller en fremtidsvisjon.

Før jeg begynte på denne oppgaven, trodde jeg at en analyse av det norske NbF konseptet ville gi meg konturene av en fremtidig struktur. Konturene ble i hvert fall ikke like tydelige som jeg på forhånd hadde trodd. Man kan jo spørre seg hva slags struktur som skal omfavne alle de funksjonelle beskrivelsene som NbF litteraturen tar for seg. Den foranstående drøftingen viser at NbF litteraturen ikke gir en entydig organisasjonsstruktur sett opp mot de karakteristika som teorien definerer. Den definerer bare hvordan, i hvilke omgivelser og med hvilken type mennesker en eller annen form for struktur skal fungere. Drøftingen viser at det fins motsetninger mellom de beskrevne organisasjonsstrukturelle deler i NbF konseptet i forhold til oppgavens beskrevne organisasjonsteori. Konseptet tar ikke stilling til hvordan strukturen skal være, og samtidig kunne fremstå i en rekke ulike funksjonelle former. Den strukturen som detasjementet hadde under kontingent X, kan karakteriseres som en enkel organisasjonsstruktur. De endringene som ble gjort under oppdraget, var kun enkelte justeringer på individnivå. På bakgrunn av operasjonen art, så kan man si at de ulike funksjonelle formene som NbF konseptet beskriver, ikke ble benyttet i detasjementet. Jeg vil likevel påstå at man hadde en viss fleksibilitet i detasjementet. Årsaken til denne fleksibiliteten var nok mer på grunn av enkeltindivider sin fleksibilitet enn på grunn av organisasjonsformen.

Organisasjonen som beskrives i konseptet gis ingen strukturelle begrensninger i forhold til størrelse, teknologi og omgivelser. Slik jeg oppfatter det så skal den beherske alt. I forhold til dimensjonene spesialisering, formalisering og sentralisering så beskrives en

organisasjonsstruktur som skal ha funksjonaliteten til flere organisasjonsstrukturer. Eksempelvis skal det være mulig å ha mange og få nivå, det skal kunne skiftes mellom sentralisering og desentralisering. Det skal være en stor frihetsgrad i hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres og med hvilke organisatoriske enheter det skal gjøres. Den frie informasjonsflyten er sentral i å oppnå dette. Men da mener jeg at man må være kritisk til om denne frie informasjonsflyten i nettverksorganisasjonen kan ha utilsiktede effekter og hvordan skal dette eventuelt reguleres. Det som er litt spesielt i den gjennomførte operasjonen, er at oppdragsgiver (FD og FST) ikke følger opp operasjonen direkte. De gir et oppdrag, og regner med at den underliggende organisasjonen løser oppdraget på best mulig måte. I tillegg er det jo verdt å merke seg at detasjementet i sin helhet ble avgitt til en internasjonal kommandomyndighet (Com.KFOR), og dermed ble de fleste daglige oppdrag utført uten nasjonal kommando (selv om FOHK hadde NCC som sin forlengede arm inni detasjementet). Når NCC og Det.Com. er en og samme person, så blir denne enkeltpersonens vurderingsevne og lederegenskaper særdeles viktige. Jeg har inntrykk av at dette fungerte bra, men det er også interessant at man i den neste kontingenten valgte å fordele disse to rollene på to forskjellige personer.

Hvis man er en aktør i et slikt nettverk som ble beskrevet i det forrige avsnittet, kan man lett bli fanget i en dynamikk som medfører en stadig kamp om kontroll, eller å nekte andre kontroll og en søken etter konkurransefordeler. Dette medfører at det stadig formes nye og endrede relasjoner i nettverket. Et nettverk kan derved ses på som en kontinuerlig endringsprosess i tillegg til å være en struktur, hvor aktørene begrenses av sin strukturelle posisjon. Dette ser man eksempler på i detasjementets samvirke med sine understøttelsesaktører. Ved bruk av personlige nettverk og avtaler kunne detasjementet gå i direkte dialog med enkelte understøttelsesaktører, uten å gå veien om det formelle nettverket. Foreskrevde eller formelle nettverk definerer forholdet mellom over- og underordnede og mellom funksjonelt forskjellige lag som må samhandle for å nå de(t) organisatoriske mål. Oppdukkende nettverk involverer uformelle og egenmektige former for interaksjon, hvor innholdet i forholdet kan være jobbrelatert, sosialt eller en kombinasjon av begge. Og det er i forholdet til det oppdukkende nettverket og til den evige maktkampen jeg mener at det kan oppstå utilsiktede effekter i NbF konseptet. Selv om et detasjement er forholdsvis lite og oversiktlig, så er jeg ikke så sikker på om Forsvaret er forberedt på å implementere en type nettverk som kan utvikle en form for egen vilje og intern maktkamp.

NbF konseptet følger trenden fra det sivile næringsliv, ved å erstatte et byråkratisk hierarki med en nettverksorganisasjon. For meg kan det virke som om man bare har fulgt trenden og ikke analysert konsekvensene godt nok.

Det er flere forhold som Forsvaret må vurdere/prioritere i relasjon til hva man skal være i stand til å gjøre. Eksempler på slike forhold kan være: teknologi, omgivelser og organisasjonen størrelse. Dette vil sannsynligvis gi noen begrensinger på strukturen, men kan også fortelle oss hva strukturen er skapt for å klare. Kanskje blir løsningen at det må opprettes flere understrukturer med ulike karakteristika, under en overordnet paraplyorganisasjon. For å bruke Mintzbergs begrepsverden så vil dette bli en divisjonalisert struktur, med ulike underorganisasjoner.

Jeg mener at de samme reglene gjelder for de deskriptive dimensjonene for en organisasjonsstruktur. En organisasjon kan ikke være både sentralisert og desentralisert på samme tid. Da må det opprettes en sentralisert organisasjon med de konsekvenser dette får for spesialisering og formalisering, og en annen desentralisert organisasjon med andre karakteristika innen spesialisering og formalisering. Med en avansert informasjonsinfrastruktur og personell som vet hva det vil si å jobbe under de ulike forutsetninger, kan det i teorien foregå en kontinuerlig syklus med opprettelse, gjennomføring av virksomhet og nedleggelse av organisasjoner med ulike strukturer. For å få til dette må man spille på lag med organisasjonsstrukturen og utnytte de fordeler som den enkelte organisasjonsform gir og ikke forsøke å putte alt i inn en eneste organisasjon.

Satt på spissen så mener jeg at de mest sentrale utfordringene som Forsvarets innsatsstyrke – Luftforsvaret/Helikopter står ovenfor i overgangen til et nettverksbasert forsvar, er konseptet selv. Forsvaret må gå mer i dybden på hva det valgte konseptet innebærer, og hva slags konsekvenser dette vil ha for den fremtidige organisasjonen. Skal man ta alt som konseptet beskriver for gitt, kommer jeg fram til at det ikke skal finnes noen begrensninger for NbF organisasjonsstrukturen. Det virker for meg som om de faktorene som vanligvis begrenser en organisasjonsstruktur, ikke skal ha gyldighet for NbF strukturen.

## 6.1 Forslag til videre studier

Oppgaven har fokusert på organisasjonsstruktur, men det er helt klart mange andre emner som burde ha vært vurdert samtidig. Jeg tenker da på emner som er mer relatert til ledelsesfaget, som for eksempel motivasjon, kultur, kompetanse, tillit og lignende. Dette er nok emner som bør studeres og utvikles videre for å få et mer helhetlig og ikke minst fungerende NbF konsept. En annen ting som også kan studeres nærmere er et begrep som NbF konseptet har brakt på banen: Selvsynkronisering. Jeg tror det er viktig at man får sett litt mer på hvilke situasjoner man skal benytte dette, og om man kan få dette til å fungere i praksis. Jeg har ikke diskutert dette i oppgaven, men mener det ville ha vært en fordel om NbF konseptet først kunne beskrive en fungerende organisasjonsform, før man beskriver hvilke situasjoner man skal benytte dette.

Jeg har også kommet frem til at personlige egenskaper har vært viktig i detasjementet. En videre studie av egenskapene til å skape nettverk og inneha riktig kompetanse, vil derfor være av meget stor interesse hvis man ønsker å få rett person på rett sted.

## • Litteraturliste

**Alberts D S, Gartska J J & Stein F P:** *Network Centric Warfare – Developing and Leveraging Information Superiority*. CCRP publication series. 1999, 2<sup>nd</sup> Edition (Revised 2000) Washington

**Andersen, Ib., red.:** *Valg af organisationssociologiske metoder – et kombinationsperspektiv*. Samfundslitteratur, København 1990

**Andersen, Jon A & Abrahamsson, Bengt:** *Organisasjon – Om å beskrive og forstå organisasjoner*. Cappelen Akademiske Forlag, Oslo 1996

**Berg, Morten E:** *Organisasjonsutvikling*. 2 ed. Cappelen Akademisk Forlag as, Oslo 1997

**Busch, Tor & Vanebo, Jan O:** *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Tano, 3. utgave, Otta 1995

**Cebrowski, Arthur K and Gartska, John J:** *Network-Centric Warfare: Its Origin and Future*, US Naval Institute, januar 1998

**Cummings, T G & Worley, Christopher G:** *Organization Development & Change*. 6 ed. International Thomson Publishing, Cincinnati 1997

**Flaa, P, Hofoss, D, Holmer-Hoven, F, Medhus, T & Rønning, R:** *Innføring i organisasjonsteori*. Universitetsforlaget, Oslo, 1995

**Forsvarets overkommando:** *Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003, Kommandokonsept i Nettverksbasert Forsvar*, Oslo, februar 2003

**Forsvarets overkommando:** *Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003, Konsept for nettverksbasert anvendelse av militærmakt - Grunnlag*, Oslo, 2003

**Forsvarets stabsskole:** *Forsvarssjefens Militærfaglige Utredning 2003, Konsept for nettverksbasert anvendelse av militærmakt*. Oslo, 2003

**Forsvarets stabsskole:** *Militærteoretisk skriftserie – nr 1, Introduksjon til Nettverksbasert forsvar*, Oslo, mars, 2001

**Forsvarsdepartementet:** *Forsvarsministerens retningslinjer til Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003*. Oslo, 2003

- French, Wendell L., and Bell, Cecil H:** *Organization Development: Behavioural Science Interventions for Organization Improvement*. 6 ed. New Jersey: PrenticeHall, 1999
- Hellevik, O:** *Forskningsmetode i Sosiologi og Statsvitenskap*. Universitetsforlaget. Oslo, 1994
- Hovi, J & Rasch, B.E:** *Samfunnsvitenskapelige analyseprinsipper*. Fagbokforlaget, Bergen, 1996
- Jacobsen, Dag I:** *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 2.opplag, Høyskoleforlaget. Kristiansand S, 2002
- Kvale, Steinar:** *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag AS. Oslo, 2004
- Launsø, L. og O. Rieper:** *Forskning om og med mennesker. Forskningstyper og forskningsmetoder i samfunnsforskningen*. 3. utgave. Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck. København, 1995
- Leistad, Jon:** *Det norske konseptet for Nettverksbasert Forsvar - en organisasjonsteoretisk mangetydighet*. Forsvarshøgskolan, Stockholm, 2003
- Levin, M, Fossen Ø & Gjersvik, R:** *Ledelse og teknologi - Innføring i organisasjon og ledelse for tekniske høyskoler*. Universitetsforlaget, Oslo, 1994
- McDonald, K. og Tipton C:** *"Using Documents". Researching Social Life*. 1. utgave. Sage Publications Ltd. Stockholm, 1993
- Mintzberg, H:** *Deriving configurations - combining the basic attributes of organizations*, in *'Mintzberg on management – inside our strange world of organizations'*, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc, New York, Collier Macmillan Publishers, London, 1989
- Patton, M.Q:** *Qualitative evaluation and research methods*. Sage Publications, Inc. California, 1990
- Remenyi, D., B. Williams, A. Money og E. Swartz:** *Doing Research in Business and Management. An Introduction to Process and Method*. Sage Publications Ltd. London, 1998
- Solli, Roger:** *Organisering av et nettverksforsvar*. Luftkrigsskolen, Trondheim, 2003
- Yin, R.K :** *Case Study Research: Design and Methods*. 2nd ed. Sage Publications Ltd. London, 1994



- **Internettssider som er benyttet:**

**Departementenes offisielle internettsider:** [www.dep.no](http://www.dep.no)

**Forsvarets offisielle internettside:** [www.mil.no](http://www.mil.no)

**FIST-L/Helikopter:**

<http://www.mil.no/luft/liit/start/bidrag/article.jhtml?sourceID=175590&source=ftd>

• **Figurliste:**

- Figur 1: Organisasjonskart, s 7
- Figur 2: Organisasjonskart – Detasjementet, s 8
- Figur 3: Mintzberg struktur for en organisasjon, s 12
- Figur 4: Faktorer som bestemmer organisasjonsstrukturen, s 14
- Figur 5: Linje/stab organisering, s 15
- Figur 6: Matriseorganisering, s 15
- Figur 7: Nettverksorganisering, s 16
- Figur 8: Modell for GAP analyse, s 18
- Figur 9: Illustrasjon over bruk av metode, s 21
- Figur 10: Strukturkomponenter i et nettverksbasert forsvar, s 29
- Figur 11: Organisasjonskart med understøttelsesaktører, s 30

## • Vedlegg 1: Intervjuguide

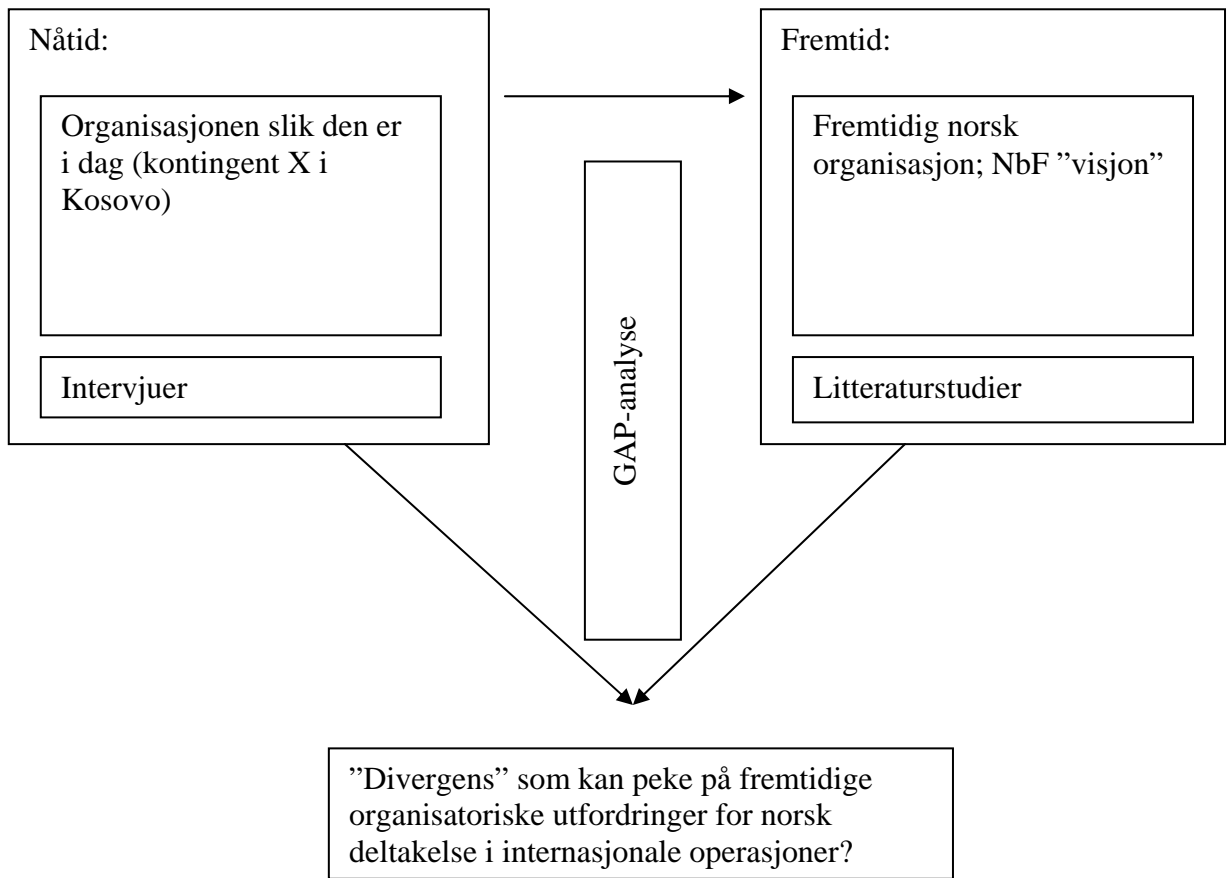
### **Problemstilling:**

**Hvilke sentrale utfordringer, med hensyn til formell organisasjonsstruktur, står Forsvarets innsatsstyrke – Luftforsvaret/Helikopter ovenfor i overgangen til et nettverksbasert forsvar?**

For å kunne si noe om hvilke utfordringer man står ovenfor, så bør man ha et referansepunkt eller utgangspunkt om man vil. Jeg synes derfor det er naturlig å ta utgangspunkt i hvordan ett bidrag til internasjonale operasjoner er organisert pr i dag. Da tenker jeg spesielt på hvordan organisasjonen er organisert på papiret, og hvordan den faktisk er organisert (Andre aktører? Spesielt fokus på struktur og kommandolinjer). For ikke å ta utgangspunkt i grunnløse påstander, så ser jeg for meg å gjøre noe kvalitative dybdeintervjuer. Dette har 2 hensikter: 1. Jeg får ”kvalitetssikret/bekreftet” organisasjonen slik den står på papiret. 2. Jeg får god innsikt i primærkildenes oppfatning om hvordan de faktisk oppfatter organiseringen av organisasjonen (med de fordeler og ulemper dette måtte medføre).

Jeg ønsker også å gjøre et ”litteraturstudie” av norsk NbF litteratur (da med hovedvekt på organisasjonsstruktur, les formalisering, sentralisering og spesialisering). Dette vil utgjøre størstedelen av oppgaven.

Som et resultat av dette håper jeg det vil være mulig å si noe om hvilke sentrale utfordringer liknende internasjonale oppdrag står ovenfor (sett i et NbF perspektiv).



Jeg kommer derfor frem til noen hovedspørsmål som jeg ønsker å ta for meg under intervjuene:

<b>Mål:</b>	<b>Kroppsspråk:</b>	<b>Teori:</b>
Spørsmål 1:		
Kan du fortelle meg om de formelle målene for din/deres jobb?		
Spørsmål 2:		
Kan du fortelle meg om den reelle måloppnåelsen?		
Spørsmål 3:		
Hva synes du var spesielt bra, og hva synes du spesielt kan forbedres?		
<b>Struktur og kommandolinjer:</b>		
Spørsmål 4:		
Kan du fortelle meg om formell struktur og kommandolinjer?		

Spørsmål 5:		
Kan du fortelle meg om den reelle strukturen og kommandolinjene?		
Spørsmål 6:		
Er det noen særlige/spesielle utfordringer?		
<b>Andre aktører:</b>		
Spørsmål 7:		
Hvem er de andre aktørene som er i inngripen med detasjementet?		
Spørsmål 8:		
Hvorfor er disse aktører (mål og hensikt med samarbeidet)?		

Spørsmål 9:		
Hva samarbeider dere om (Hvilke samarbeidsområder)?		
Spørsmål 10:		
Er det noen særlige utfordringer?		
Spørsmål 11:		
Har du noen forslag til forbedringer?		

## • Vedlegg 2: Ordliste

Begreper som er sentrale i forbindelse med det norske NbF konseptet:<sup>88</sup>

**Beslutninger** finner sted i det kognitive domenet. De er valg om hva som skal gjøres.

**Beslutningskomponent** er en komponent som har hovedansvar og myndighet for å fatte beslutninger. Sammenholdt med handlingssløyfen har denne komponenten hovedansvar for beslutningsprosessen.

**Beslutningsstøttekomponent** omfatter i hovedsak den kapabilitet som tilsvarer ren informasjonsbehandling og formidling. Typiske felter vil være etterretning, militær funksjonell ekspertise innen operasjoner, logistikk (og styrkeproduksjon) samt juridisk, politisk og økonomisk ekspertise.

**Bevissthet** relaterer seg til en situasjon og er således resultatet av en kompleks interaksjon mellom tidligere kunnskap og en aktuell persepsjon av virkeligheten.

**Effektorkomponent** utgjør hovedtyngden av vår militære struktur og omfatter alle som primært er til for å gi ulike effekter i innsatsrommet. Disse effektene kan være både direkte og indirekte.

**Forståelse** omfatter et kunnskapsnivå som er tilstrekkelig til å kunne trekke slutninger om mulige konsekvenser av situasjonen så vel som tilstrekkelig oppfatning av situasjonen til å kunne forutsi fremtidige mønstre.

**Informasjon** får vi når dataelementer settes sammen, avstemmes med hverandre og settes i en operativ kontekst.

---

<sup>88</sup> Forsvarets overkommando: *Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003, Konsept for nettverksbasert anvendelse av militærmakt - Grunnlag*, Oslo, februar 2003, s 53 & Forsvarets overkommando: *Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003, Kommandokonsept i Nettverksbasert Forsvar*, Oslo, februar 2003, s 35 & Leistad, Jon: *Det norske konseptet for Nettverksbasert Forsvar - en organisasjonsteoretisk mangetydighet*. Forsvarshøgskolan, Stockholm, 2003. s 45-47



**Informasjonsinfrastruktur eller infostruktur** er forenklet sagt et nettverk av informasjonssystemer bestående av datamaskiner og innretninger (for eksempel skrivere, scannere, fakser osv) og programvare som gir alle sensorer, beslutningstagere og våpen tilgang på informasjonstjenester av høy kvalitet. Infostrukturen omfatter også informasjon, standarder og mennesker. **Informasjonsinfrastrukturen** ses på som et organisk hele. Den oppfattes som bestående av *utstyr, informasjon, applikasjoner og programvare, nettverksstandarder og transmisjonskoder samt mennesker* som drifter og er eksperter på applikasjonene.

**Informasjonsoverlegenhet** er en tilstand av ubalanse i egen favør i informasjonsdomenet. Dette oppnås ved at en er i stand til å få rett informasjon til de rette mennesker til rett tid i riktig form samtidig som vi nekter en motpart muligheten til å oppnå det samme.

**Informasjonsstyring** er planlegging, budsjettering, håndtering og kontrollering av informasjon gjennom hele dens livssyklus (for eksempel skape og innhente, behandle, fordele, bruke, lagre og tilrettelegge).

**Innsatsrommet** er det området som er av interesse for å løse et oppdrag. Dekker i prinsippet alle de fysiske dimensjoner – land, sjø, luft, verdensrommet, den elektromagnetiske dimensjon og cyberrommet. Det er med andre ord både mer omfangsrikt enn et operasjonsområde (jf. Forsvarets Fellesoperative Doktrine (FFOD)) og vanskeligere å avgrense.

**Kommando** er den myndigheten og det tilhørende ansvar en militær sjef tildeles til å skape en felles intensjon og å omgjøre denne til synkroniserte handlinger med underlagte militære styrker.

**Koordinering** er å påse at handlinger og virksomheter til forskjellige, egne enheter ikke påvirker hverandre negativt (unngå konflikter).

**Kunnskap** omfatter konklusjoner trukket fra mønstre formidlet av tilgjengelig informasjon. Kunnskap om situasjonen stammer fra konklusjoner som kan trekkes fra informasjon om for eksempel typer og lokalisering av enheter på stridsfeltet.

**Samhandling** en fellesbetegnelse for former for samarbeid. Samarbeid er en prosess som finner sted mellom to eller flere enheter (individer eller komponenter). Samarbeid innebærer alltid å jobbe sammen om å nå et felles mål. Dette skiller samarbeid fra ren deling av data, informasjon, kunnskap og bevissthet.

**Samhandlingskomponenten** kan forstås som liaisonelementer i utvidet forstand. Modellen legger til grunn at ønsket om en fleksibel komponering av styrker fører til økende behov for samhandling, spesielt horisontalt i organisasjonen.

**Selvorganisering** er en funksjonell, geografisk eller tidsmessig strukturell endring i et system framkommet uten ytre pålegg eller begrensinger. Selvorganisering i et NbF tilsier at enheter spontant kan organisere seg for å løse et oppdrag uten styring fra overordnet nivå, som respons på en plutselig trussel eller for utnytte en tidskritisk fordelaktig situasjon.

**Selvsynkronisering** er en form for stilltiende interaksjon mellom to eller flere aktører. To eller flere aktører som er knyttet til et nettverk og har tilgang på et felles situasjonsbilde og et sett interaksjonsregler som skal øke stridseffekten er forutsetningene for selvsynkronisering.

**Sensemaking** er en dyp forståelse som omfatter ikke bare det å sette bildet inn i en kontekst, men å kunne se sammenhenger og hvordan situasjonen kan utvikle seg, hvordan denne utviklingen vil påvirke egen målsetting og hvilke tiltak som må treffes for at denne målsettingen skal nås.

**Sensorkomponent** omfatter alle muligheter for observasjon fra eksterne miljøer som fra satellitter, UAV-baserte sensorer, observasjonsposter, stasjonære radarer mv.

**Situasjonsbevissthet** Evne til å danne seg et mentalt øyeblikksbilde over en situasjon. Framkommer som en syntese av et situasjonsbilde og en persons persepsjon av dette bildet.

**Transformasjonsendringer** (min tolkning) innebærer et betydelig skift av organisasjonens struktur, filosofi, verdier, kultur, funksjoner samt samhandling med andre.