

Implementeringen av OMT – et sosiologisk blikk

AV CHRISTOFFER WØLLESTAD

Slik vi står i dag så er vi preget av en «jeg gjør som jeg vil» holdning. Dette er ikke uten videre en negativ ting da det sørger for at vi har handlekraft helt ned til enkeltmannsnivå i organisasjonen. Men det betyr også at vi har sjefer som gjør slik de vil selv om dette går på bekostning av samstemthet og likhet mellom avdelinger. Det vi med OMT ønsker å få til er å fortsette med å dyrke selvstendighet, men sørge for at denne dyrkes innenfor visse rammer som sørger for å opprettholde likhet og samstemthet med andre avdelinger (intervju med Hærens sersjantmajor 14.01.17).

Artikkelen tar for seg innføringen av ordning for militært tilsatte (OMT), som gjennom implementeringen av et sersjant- og spesialistkorps vil være den største personell- og forvaltningsmessige endringen i Forsvaret i moderne tid. Det er på ingen måte noe nytt med omstillinger innen forsvarssektoren, som på mange måter har hatt ulike omstillingsprosesser kontinuerlig siden midten av 1990-tallet. Det er likevel sikkert at innføringen av to komplementære militære karriereløp medfører en enorm kulturell endring.

Jeg ønsker å rette et analytisk blikk på innføringen i Hæren, og den prosessen som har blitt gjennomført så langt. Et skille mellom OR (other ranks) og OF (officers) har ikke vært sett i Norge på 41 år. Frem til 1. juli 1975 fantes gradene oversersjant og stabssersjant, som gjennom det som ble Hærordningen av 1977, ble avviklet og konvertert til offiserer. Dette var rendyrkingen av enhetsbefalsordningen, som hadde blitt innført allerede gjennom hærordningen av 1927, som hadde avviklet underoffiserskorpsset og de tilhørende skolene.

For å kunne se dypere på OMT senere så er det viktig å forstå at det har vært en overgang i fremstillingen av soldatrollen fra den kalde krigens dager og frem til i dag. Fra en klar rolle som hjemlandsforsvarer har man de siste årene gått mot å fremstille soldaten som en profesjonssoldat, en profesjonell utøver av sitt yrke. Overgangen fra å sende ad-hoc sammensatte enheter, slik det primært ble

gjort før, til å primært sende faste enheter, slik man så fra Irak i 2003 og fremover, har også tvunget frem en mer profesjonell kultur.

Militærsosiologi som metode

Denne artikkelen bygger hovedsakelig på et dybdeintervju med Hærens sersjantmajor Rune Wenneberg og en analyse av hvordan Hæren presenterer OMT i åpne kilder. Det analytiske perspektivet er basert på en militærsosiologisk tradisjon.

Militærsosiologien, eller samfunnsvitenskaplige analyser av Forsvaret generelt, er ikke et stort fagfelt i Norge, og hovedsakelig tilknyttet noen få institusjoner. Tone Danielsens studie av kultur og tradisjoner hos Marinejegerkommandoen (*Hos oss sitter kulturen i hjertet*, 2011) er en av få større norske studier innenfor dette fagfeltet. Videre kan Brunborg (2008), Grønmo (1975) og Totland (2009) nevnes, og av relativt nyere dato har man Tore Schartum-Hansens bacheloroppgave fra KS (2016), som omhandler OMT.

Militærsosiologien som overordnet fagretning ble utviklet USA i etterkant av andre verdenskrig, og ble utviklet gjennom systematiske samfunnsvitenskapelige studier av det militære system og militære individer. Nivåmessig så skiller fagtradisjonen seg fra organisasjonsstudier ved å i mindre grad studere de militære systemene og organisasjoner *per se*, og retter sitt fokus mot individer og grupper.

Artikkelen er deskriptiv i form, den tar som mål å fremlegge observasjoner som omhandler OMT og den initielle prosessen med å implementere ordningen. Artikkelen har ikke som mål å være overordnet normativ, selv om den har noen normative innslag.

Jeg vil, som innledningen forteller, ta for meg et aspekt ved en av de største endringene som Hæren og Forsvaret som helhet har vært igjennom. Mange ser endringer som en negativ aktivitet for en organisasjon, men endringer er også en forutsetning for å være relevant. Med erkjennelsen av situasjonen i Forsvaret som ble avdekket av Forsvarssjefens Fagmilitære Råd, og videreført gjennom Langtidsplanen for Forsvaret (LTP) og Landmaktsutredningen (LMU), så er endringer både nødvendig og sannsynlig for å sikre relevans både i dag og i fremtiden.

OR-ene kommer

Det mest synlige som følge av OMT, er innføringen av spesialister. Soldater og befal som skal bli gode i deres respektive fagfelt og som har forutsigbarhet i

forhold til kontrakter og økt ståtid. OR-linjen strekker seg fra menige (OR-1-1+), spesialister (OR-2-4+) og befal (OR-5-9). ORe ne skal være komplementære til offiserene. Mens offiserene nå skal rendyrkes som ledere, er det ORe ne som gir systemet kontinuitet og dyrker soldatfaget.



Byggesteiner for utviklingen og implementeringen av Hærens spesialistkorps

- Et kulturell revolusjon
- Myndiggjøring av spesialisten
- Spesialisten blir Hærens ryggrad
- Leder, fagekspert og trener
- "Klassiske NCO roller, ansvar og myndighet
- Sjefssersjanter/ Commandteam
- Top-down etablering av sjefsserjanter
- 50-35-15 / 70/30
- Sjefsserjantlinjen
- RT35/ T60
- Reel likeverdighet mellom OR og OF
- NATO tilpasset men våre behov er

←                



Etableringen av OR korpset har foregått gjennom en «top-down» prosess. Først gjennom etableringen av HSM som stilling, så gjennom utnevnelsen av Hærens øvrige sersjantmajorer og bataljonssersjanter. Videre har det blitt tilsatt sjefssersjanter på lavere nivåer. HSM er klar på at det er gjennom å tilsette riktig person på rett sted at kulturen i et system som Hæren endres:

Hvordan skal kultur endres. Allerede i starten med OMT så vi på hvor er vi og hvor skal vi. Det vi ønsket å finne var det vi kan kalle for gjeterhundene og bjellesauene ute i avdelingene, med det så mener jeg at bjellesauene er de individene som leder gjennom eksempel og som er de som blir kopiert i adferd. Dette er typisk de som vi ønsker som sjefssersjanter på tropp og kompani (Esk/Btt) nivå. Gjeterhundene blir kontrollorganet som sørger for at ønsket atferd gjennomføres og opprettholdes. Det er disse funksjonene som blir verktøyet for å endre atferden. Kulturen endres ved å sette de riktige personene inn i riktig plass i strukturen. Kultur dannes på lavt nivå og ved å sørge for å holde erfarent personell på lavt nivå som rollefigurer så vil de påvirke kulturen som dannes i riktig retning (HSM, 14.01.17).

Det vil alltid være uenigheter om hvordan begreper skal defineres og tolkes innen samfunnsvitenskapene. Begrepet kultur slik det tolkes i denne artikkelen, er *de felles holdninger, verdier, og normer som dannes, praktiseres og sanksjoneres innenfor en definert gruppe og i møte med andre individer.* Operasjonalisert så vil kulturen i en gruppe blant annet uttrykkes gjennom felles *symboler og ritualer.*

Det er i utgangspunktet helt klart at man ønsket individer som både er *primus inter pares* og som hadde en iboende respekt i sine respektive fagmiljøer. Samtidig fremstår det som en viktig del av implementeringen av OR korpset tilsynelatende å ta monopol på kulturuttrykket i Hæren. Offiserene skal ikke lengre stå for avdelingenes kultur, det skal nå defineres på lavt nivå og sanksjoneres av sjefssersjantene på ulike nivåer. Dette medfører at det er viktig å tilsette de rette personene, HSM understreker at subkulturer er akseptert og ønsket, mens mot- og kulturer er uønsket (HSM, 14.01.17). Det er både sersjantenes og sjefenes plikt å monitorere den kulturelle utviklingen i en avdeling, men det er sersjanttrekken som har sanksjonsretten og plikten til endre kulturen i rollen som kulturbærere.

I Norge i dag har Forsvaret mulighet til å plukke på øverste linje både når det kommer til vernepliktige som skal inn til førstegangstjeneste og i søkermassen til lederutdannelsene. Det er et faktum at tiden hvor alle skulle gjennomføre førstegangstjeneste, enten de ønsket eller ei, for lengst er over. I 2016 fullførte 6857 (forsvaret.no/aarsrapport/statestikk/personer) personer førstegangstjenesten og trenden viser at antallet har sunket de siste årene. Dersom du som leser denne artikkelen gjennomfører førstegangstjeneste, er du mest sannsynlig selektert og del av et privilegert samfunn. Sjansen er også stor for at du er der frivillig. Gjennom implementeringen av OMT skal du som vernepliktig få bedre rammer og bli en del av en kunnskaps- og kompetanse-drevet organisasjon. Ved også å søke mot å innføre en klar kulturell linje, ønsker man bedre soldatenes forutsetninger. HSM uttalte også noen aspekter ved den kulturen man ønsker å skape hos soldatene:

Per i dag så har vi ikke en sterk hærekultur, selv om den ligger der [latent]. Det vi ønsker å utvikle er en pragmatisk «can do attitude» som kjennetegnes at vi bare bretter opp armene og gjør det (HSM 14.01.17).


Har Hæren egentlig hatt noen egen kultur? Eller har man fram til nå observert en rekke ukoordinerte avdelingskulturer? Men hvordan skal man egentlig definere en felles kultur som omfatter Hæren fra HMKG til GSV, fra Tmbn til Ebn, fra offiseren til 19 åringen i førstegangstjeneste. Er det nok med en «can do attitude», vil forsvarrets kjerneverdier «respekt, ansvar og mot» treffe, eller skal man samles om noe helt annet? Krigens brutale krav medfører at soldaten i manøveravdelingen, uavhengig om man er vervet eller vernepliktig, i en krigssituasjon har som oppgave å ta livet av en fiende før fienden tar livet av en selv. Resten av Hærens enheter har som oppgave å understøtte egne manøveravdelinger i strid. I radioprogrammet Ekko (23.11.16) forteller HSM Wenneberg om ett av mange krigens krav:

Det å drepe er unaturlig, når man vokser opp i fredelige Norge så har man en trygg oppvekst og reisen fra en 19 år gammel rekrutt som noen år senere skal være en selvsikker soldat, som på et brøkdelen av et sekund skal kunne ta et liv.

Dette må ses i sammenheng med utviklingen av en profesjonsidentitet som spesialister. Profesjonelle soldater i andre land som forfatteren har vært i dialog med, forteller at «man jobber ikke som soldat ... man *er* soldat». Soldatyrket, det være seg som soldat, underoffiser/befal, eller som offiser, er en livsstil i vel så stor grad som en jobb. For personellet som gjennomfører førstegangstjeneste, er det ikke en jobb, men absolutt en livsstil. I 12 måneder internaliserer den enkelte den militære hverdagen, gjennom for eksempel tvungen sosialisering og fastsatte og ufravikelige arbeidskrav.

Effekter

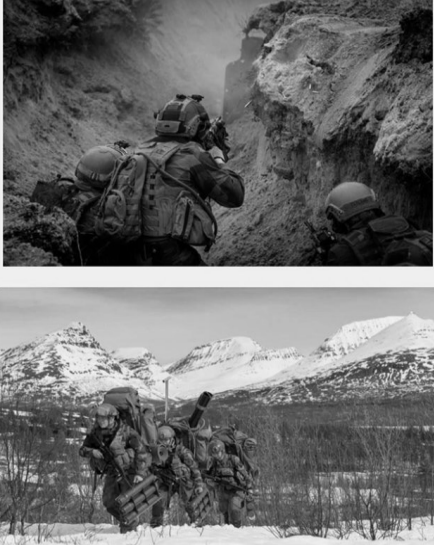
Frem til nå så har Hæren vært preget av et tungt systemfokus, det vi ønsker er å endre dette til å bli menneskefokusert. Vi ønsker ikke at det skal være Brigade eller samvirkesystemet som det dreier seg om, men de individene og soldatene som dette består av (HSM, 14.01.17).



FORSVARET
The Norwegian Armed Forces

Forventede effekter på kort sikt

1. Økt fokus på detaljer og grunnleggende soldatdisipliner
2. Prosedyrelojalitet
3. Bedre og riktigere soldater
4. Bedre og riktigere trening
5. Militær fremtreden og lojalitet
6. Soldatene skal oppleve at deres prioriteter blir satt på dagsorden
7. Frigjøre kapasitet hos sjefene
8. Sjefene skal øke sin SA og påvirkningsevne
9. Positivitet til OMT utvikling og implementering



Alle militære avdelinger bygger på individet som minste byggestein, dette uavhengig av forsvarsgren, bransje eller troppeart. Enkeltmann, individet, settes i samspill med andre individer og utstyr til ulike våpensystemer. Ulike avdelinger selekterer og utdanner personell på ulike måter og etter ulike kriterier. Det innebærer med andre ord en stor utfordring å sy Hærens iboende ulikheter sammen gjennom OMT, i tillegg kommer de mulig strukturelle endringene som LTP vil medføre.

Men som det er uttrykt over, så skal OMT og innføringen av spesialistene føre til en generell kompetanseheving både i organisasjonen og hos enkeltmann.

Det skal skje gjennom å frita sjefene for et stort spekter med dybdekompetanse utover operativ ledelse, samtidig som erfarent personell skal drive utdanning og kompetanseoverføring. For at dette skal fungere optimalt vil man i fremtiden ha et stort og nøye fokus mot å rekruttere, selektere og utdanne riktig personell inn i de to komplementære søylene. Dette er ikke bare et spørsmål for fremtiden, det er også et spørsmål som står sentralt i de innledende fasene hvor man skal legge grunnlaget for veien videre. Som et eksempel er vi nå i en situasjon hvor både troppssersjant og troppssjef har bakgrunn fra Krigsskolen. Personene som har disse rollene i fremtiden, vil ha ulik bakgrunn, enten fra Krigsskolen (OF) eller Befalsskolen (OR).

For tjenestegjørende personell ansatt i Forsvaret er det flere ulike aspekter som ligger til grunn for både ståtid og valget av en militær karriere i utgangspunktet. Tatt i betraktning OMTs økte fokus på ståtid og dybdekompetanse i egen avdeling, blant annet gjennom beordringssystem for OR-2-6 (alternativt til fylte 38 år), medfører dette at den enkelte ansatte er forventet til å være ved samme avdeling over lengre tid. I rammene av OMT og sentralt for å holde på personellet, ligger insentivordningene an til å bli et viktig moment i å tilrettelegge for OR-enes karriere. Det er kun gjennom erfarent personell som tjenestegjør ved avdelingene over tid at Hæren blir i stand til å få den nødvendige kontinuiteten for å sørge for de forventete effektene som definert over. Ved kontinuitet søker Hæren å rette et klart fokus på individet.

Visjonen

<p></p> <p><i>Sersjantkorpsets visjon</i></p> <p>Hærens ryggrad! Et NATO tilpasset korps i verdensklasse bestående av profesjonelle spesialister som med sine verdier, sin kompetanse og handlekraft;</p> <ul style="list-style-type: none">▪ leder, motiverer og trener soldater▪ bærer Hærens rutiner, kultur og tradisjoner <p>..som gjør Hæren bedre. Hver dag!</p>	 
--	--

Som det vises over, har det blitt definert store visjoner for hva sersjantkorpset skal utvikle seg til å bli. Gjennom å la personellet utvikle seg faglig, akademisk og som ledere i en horisontal karriere, søker man gjennom implementeringen av OMT enda en gang og endre et system som har gjennomgått store endringer de siste tjue årene. Det definerte målbildet er at sersjantkorpset skal bli Hærens ryggrad, gjennom profesjonalitet, verdier, kompetanse og handlekraft. Sersjanten skal lede, motivere, trene soldater samt være tradisjonsbæreren i avdelingen. Noe av det som denne artikkelen har satt fokus på, er utfordringene for ordningen. Veien fram til et fullgodt sersjant- og spesialistkorps er brolagt med gode intensjoner, erfaringer og vurderinger; men det er også mange utfordringer og det er avgjørende at de håndteres godt i utgangspunktet.

De siste årene har vist at Europa og verden står ovenfor flere sikkerhetspolitiske utfordringer med regionale og globale implikasjoner. Fra å ha deltatt i lengre operasjoner utenfor NATOs kjerneområder, har Norge gjennomført en definitiv vridning mot igjen å se Nordområdene som sentralt for den norske sikkerhetssituasjonen. Samtidig er det gjort en rekke studier for å se hvilken utvikling Forsvaret som helhet skal følge videre. Profesjonalitet hos de ansatte skal, som følge av OMT, forhåpentligvis gjennomsyre organisasjonen i alle ledd. Det betyr ikke at profesjonalitet er noe nytt i den militære organisasjonen. Det er heller et tegn på at man i dag må tilpasse profesjonaliteten til å passe dagens hær, dagens stridsfelt og dagens forventninger til den militære organisasjonen.

Til slutt ønsker jeg å stille et spørsmål som er helt avgjørende for en sunn debatt om innføringen av OMT, og de strukturmessige utredningene som nå gjennomføres. Det er mye snakk om spesialistenes og sersjantenes plass og rolle i organisasjonen, men hva skal offiserenes plass bli fremover? Hvem skal de være? Hvordan skal de rekrutteres og utdannes?

Kilder

Intervju med HSM Rune Wenneberg.

Grafikk er hentet fra Hærens Sersjantmajor på Facebook.

Et antall intervjuer med militært personell i utlandet er gjennomført og har tjent som referanseverk for å se på vårt eget OR korps.

Tone Danielsen (2011). Hos oss sitter kulturen i hjertet, FFI.

Christoffer Wøllestad arbeider i Etterretningsbataljonen og skriver mastergrad i sosiologi ved universitetet i Bergen.