

<b>Dokumenttype</b>	NOU 1991:19			<b>Dokumentdato</b>	1991-06-00
<b>Tittel</b>	Lederskap og organisasjonsformer i forsvaret				
<b>Utvalgsnavn</b>	Koordineringsrådet				
<b>Utvalgsleder</b>	Skletnes, Sverre				
<b>Utgiver</b>	Forsvarsdepartementet				
<b>Oppnevnt</b>	1987-10-30	<b>Sider</b>	120		
<b>Kapittel</b>	2	Sammendrag og anbefalinger			
	2.1	Kapittel 1: Koordineringsrådets sammensetning og mandat			
	2.1.1				

Koordineringsrådet for forskning og utvikling om lederskap og organisasjonsformer i Forsvaret ble oppnevnt av Forsvarsdepartementet 30 oktober 1987. Bakgrunnen var arbeidet med St.meld.nr.68 (1986-87) Om skredulykken i Vassdalen, hvor søkelyset også ble rettet mot ledelse og organisasjon i Forsvaret. Rådet ble allsidig sammensatt med representanter fra Forsvarsdepartementet, Forsvaret og fra Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap ved Universitetet i Bergen.

<b>Kapittel 2</b>	Sammendrag og anbefalinger	
2.1	Kapittel 1: Koordineringsrådets sammensetning og mandat	
2.1.2		

Kapitlet gir Rådets tolkning og avgrensning av sitt mandat, samt oversikt over institusjoner, avdelinger og representanter Rådet har hatt kontakt med i sitt arbeid. Man finner her også definisjoner av en del begreper som er nyttet i innstillingen.

<b>Kapittel 2</b>	Sammendrag og anbefalinger	
2.3	Kapittel 3: Bakgrunnen for rådets arbeid referanseramme	
2.3.1		

Ved utarbeidelsen av St.meld.nr.68 (1986-87) mottok Forsvarsdepartementet også høringsuttalelser som spesielt tok opp organisasjonsmessige og lederskapsorienterte sider ved det som hadde skjedd. På denne bakgrunnen oppsummerte Forsvarsdepartementet i stortingsmeldingen syv hovedforklaringer som ble oppfattet som sentrale på området organisasjon og lederskap. Disse hovedforklaringer er gjengitt i kapittel 3.

<b>Kapittel 2</b>	Sammendrag og anbefalinger	
-------------------	----------------------------	--

2.3 Kapittel 3: Bakgrunnen for rådets arbeid  
referanseramme  
2.3.2

Høringsuttalelsene og de nevnte hovedforklaringer har gitt bakgrunn og referanseramme for Rådets arbeid. I tillegg kommer Stortingets behandling av St.meld.nr.68, spesielt det som ble uttalt om ordrenek.

**Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger  
2.4 Kapittel 4: Forsvarets arbeid med lederskaps-  
og organisasjonsspørsmål  
2.4.1

Det arbeides målrettet med lederskaps- og organisasjonsspørsmål i Forsvaret, og i kapittel 4 er det redegjort nærmere for dette arbeidet. Innledningsvis gir Rådet en beskrivelse av Forsvaret som organisasjon, sett i samfunnsmessig sammenheng. Rådet minner her om at Norge har et vernepliktsforsvar, og at lederskaps- og organisasjonsspørsmål i Forsvaret derfor berører samfunnet som helhet, og ikke bare de som til enhver tid gjør tjeneste der. Den militære organisasjon er utviklet gjennom lang tid og tilpasset de spesielle oppgaver Forsvaret er satt til å løse. Oppgavene, organisasjonen og den særpregede kultur er viktige betingelser for det lederskap som utøves. Forsvaret var her i landet lenge alene om å drive målrettet lederutdanning. Etterhvert som den sivile sektor i økende grad har interessert seg for dette området, er det blitt større grad av vekselvirkning mellom lederutvikling på militær og sivil side. Dette har også påvirket lederutviklingen i Forsvaret.

**Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger  
2.4 Kapittel 4: Forsvarets arbeid med lederskaps-  
og organisasjonsspørsmål  
2.4.2

Lederskapsspørsmål har i hele etterkrigstiden vært gjenstand for intern debatt i Forsvaret, og det gis først i kapitlet en oversikt over problemformuleringer og løsningsforslag slik de fremgår av debatter i utvalgte militære tidsskrifter. Dernest har Rådet tatt for seg Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse, som etter Vassdalen-ulykken ble utgitt i ny utgave i 1988, og som Rådet fikk anledning til å drøfte og gi sine merknader til. Det gis en beskrivelse av virksomheten til Forsvarets psykologiske og pedagogiske senter. Deretter følger redegjørelser om de respektive generalinspektørers arbeid med lederskapsspørsmål.

**Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger

2.4 Kapittel 4: Forsvarets arbeid med lederskaps-  
og organisasjonsspørsmål  
2.4.3

Avslutningsvis gis sammenfatning og kommentarer til kapitlet. Rådet vurderer her Forsvarets arbeid med lederskaps spørsmål som meget godt ivaretatt. Koordineringsrådet konstanterer her at arbeidet med ledelsesspørsmål har høy prioritet i Forsvaret og at dette arbeidet er meget omfattende og systematisk.

**Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger  
2.5 Kapittel 5: Lederskap og organisasjon i  
praksis. Forsvarsgrenenes undersøkelser  
2.5.1

Etter Vassdalen-ulykken nedsatte Generalinspektøren for Hæren et utvalg for å klarlegge og vurdere lederskapet innen sin forsvarsgren (Holm-utvalget). På anmodning fra Koordineringsrådet gjennomførte Sjø- og Luftforsvaret egne undersøkelser. De nevnte undersøkelser er ulike i utforming og gjennomføring, og har derfor gitt Rådet noe forskjellig grunnlag for sine vurderinger.

**Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger  
2.5 Kapittel 5: Lederskap og organisasjon i  
praksis. Forsvarsgrenenes undersøkelser  
2.5.2

På slutten av kapitlet har Rådet gitt sammenfatning og kommentarer til undersøkelsene. Her retter Rådet oppmerksomheten mot følgende temaer:

- utdanning
- kommunikasjon/informasjon
- tilbakemelding
- detaljstyring/delegering
- organisasjonsutforming.

Bl a påpekes visse svakheter ved den grunnleggende befalsopplæring, og at krav til lydighet og disiplin i lederopplæringen under visse forhold kan virke hemmende på kommunikasjonen. Undersøkelsene viser også at tilbakemeldingssystemet ikke er tilstrekkelig rettet mot læring og utvikling. Det påvises behov for forenkling av retningslinjer og direktiver. Funn i undersøkelsene kan tolkes som at organisatoriske forhold i noen grad er til hinder for god utnyttelse av ressursene.

**Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger  
2.6 Kapittel 6: Lederskap og organisasjon i

praksis. Koordineringsrådets undersøkelser

### 2.6.1

Som en viktig del av klarleggingen av hvordan ledelses- og organisasjonsforholdene fungerer i praksis, har Rådet besøkt militære avdelinger fra de tre forsvarsgrener og dessuten hatt egne samtaler med

- UNIFIL-befal
- sersjantbefal
- kvinnelig militært personell
- representanter for organisasjonene.

I kapittel 6 er de synspunkter som kom fram gjengitt, og avslutningsvis gis sammenfatning og kommentarer. Nedenfor fremheves noen viktige punkter.

## **Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger

### 2.6 Kapittel 6: Lederskap og organisasjon i praksis. Koordineringsrådets undersøkelser

#### 2.6.2

Mangelfull informasjon er et gjennomgående problem både i daglig virksomhet og under øvelser. Rådet viser i denne forbindelse til at erfaringene etter en fri øvelse ved Garnisonen i Porsanger var gode. Uten for mange bindinger ga øvelsen mulighet til å mestre usikkerhet på en realistisk måte. Men også i denne forbindelse ble problemene med å nå fram med viktig informasjon fremhevet. Det er for øvrig Rådets inntrykk at evalueringen etter øvelser ikke alltid er god nok, særlig i forhold til mannskapene.

Fra UNIFIL-befalet ble viktigheten av å holde personellet løpende orientert fremhevet som en vesentlig erfaring. Det ble understreket at det personell som er på stedet der et problem oppstår, må ansees best egnet til å vurdere situasjonen. Ordre må derfor utformes slik at de gir nødvendig handlefrihet. UNIFIL-befalet mente også at autoritært befal på lavt nivå ville få problemer i de mellom-menneskelige relasjoner slik de oppleves i Libanon. Likevel ble det presisert at autoritære avgjørelser både ble akseptert og forventet i pressede situasjoner.

## **Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger

### 2.6 Kapittel 6: Lederskap og organisasjon i praksis. Koordineringsrådets undersøkelser

#### 2.6.3

En generell mangel på erfarent troppsbefal, som særlig synes å være tilfelle i Hæren, kan bety at sersjantene må settes i funksjoner de egentlig ikke er forutsatt å dekke. Sersjantene hevdet selv at de ofte følte de ble pålagt store oppgaver som de ikke hadde forutsetninger for å mestre. Også organisasjonenes representanter etterlyste en bedre oppfølging av sersjantene i praksisåret. De mente også at det er behov for å forbedre evnen til å fatte beslutninger på lavt nivå. Sersjantene selv oppfattet forholdet til mannskapene som gjennomgående bra.

- 
- Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger  
2.6 Kapittel 6: Lederskap og organisasjon i praksis. Koordineringsrådets undersøkelser  
2.6.4

Problemstillinger mht ledelse og kjønn ble drøftet i møter med kvinnelig befal, befalelever og menige. Synspunktene varierte noe innen de forskjellige personellgruppene, og entydige konklusjoner er ikke lett å trekke. Kvinnene hevdet at de sto for en mykere linje enn menn, noe de så som en mer demokratisk ledelsesform, hvor de i større grad tok undergitte med på råd. Ellers var det i praktisk lederutøvelse liten forskjell mellom kvinner og menn. Det ble advart mot å problematisere forholdet kvinner og ledelse unødig. Sex-press ble også drøftet. Alle grupper kjente til at sex-press hadde forekommet, men mente at dette hadde lite omfang.

- 
- Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger  
2.7 Kapittel 7: Lederskaps- og organisasjonsformer i de nordiske land  
2.7.1

Ved konferanser i Danmark, Finland og Sverige våren 1989, skaffet Koordineringsrådet seg kjennskap til lederskaps- og organisasjonsformer i disse land.

- 
- Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger  
2.7 Kapittel 7: Lederskaps- og organisasjonsformer i de nordiske land  
2.7.2

På slutten av kapitlet har Rådet gitt sammenfatning og kommentarer. Det fremheves her at forskjellen mellom landene i synet på militær ledelse og organisasjon ikke er stor. Det var enighet om at krig stiller store krav til hurtige og selvstendige beslutninger under personlig ansvar, og at situasjonen er avgjørende for hvilken ledelsesform som bør velges. Det kunne være nyanseforskjeller i de repektive lands syn på hvordan krigens krav skal tilpasses ledelse i fred og om en slik tilpasning skaper problemer. Herunder synes disiplin og lydighet vektlagt noe forskjellig. Svenskene betraktet krav til disiplin og lydighet som uproblematiske. I Finland ble disse begreper fremhevet som sentrale i beskrivelsen av militært lederskap. Danskene påpekte at innsigelser fra undergitte i praksis ofte ikke ble akseptert og derfor unngått. Når det gjelder delegering, ga danskene uttrykk for at det eksisterer et spenningsforhold mellom sentral styring og kontroll på den ene siden og lokal tilpasning på den andre. I Finland så man på demokratiseringen i samfunnet, samt den teknologiske utvikling, som de største utfordringer for Forsvaret i dag.

- 
- Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger  
2.7 Kapittel 7: Lederskaps- og organisasjonsformer i de nordiske land  
2.7.3

Det er Rådets oppfatning at de nyanseforskjeller man kunne registrere kan tilskrives de enkelte lands ulike krigserfaringer og deres historie og kultur for øvrig.

- 
- Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger  
2.8 Kapittel 8: Ledelse og organisasjonsformer i forsvaret. Resultater fra prosjektet "Leiing og organisasjonsformer i forsvaret"  
2.8.1

Som ett av tiltakene i oppfølgingen av St.meld.nr.68 (1986-87), initierte Forsvarsdepartementet et forskningsprosjekt ved Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen. I kapittel 8 gis resultatene fra undersøkelsen.

- 
- Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger  
2.8 Kapittel 8: Ledelse og organisasjonsformer i forsvaret. Resultater fra prosjektet "Leiing og organisasjonsformer i forsvaret"  
2.8.2

Generelt har undersøkelsen vist at befalets oppfatninger av ledelses- og organisasjonsformer i Forsvaret er preget av stor enighet om grunnleggende prinsipper, men at det også finnes klare spenninger og dilemmaer i organisasjonen. Nedenfor vil en peke på noen hovedpunkter.

- 
- Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger  
2.8 Kapittel 8: Ledelse og organisasjonsformer i forsvaret. Resultater fra prosjektet "Leiing og organisasjonsformer i forsvaret"  
2.8.3

Historisk har det eksistert ulike syn på ledelse innenfor Forsvaret. Det er i hovedsak to syn som har stått mot hverandre: det demokratiske og det

autoritære ledelsessyn. Det demokratiske ledelsessynet understreker medvirkning fra den undergitte, vekt på grupperelasjoner og på at lydighet som baseres på faglig og personlig autoritet vil være mer effektivt i en krigssituasjon enn lydighet basert på formell autoritet og bruk av sanksjoner. Det autoritære ledelsessynet er motsatsen til det demokratiske.

Disse to synene har stått mot hverandre i hele etterkrigstiden. Det autoritære ledelsessynet synes å ha dominert de første tre tiårene etter 1945, mens det demokratiske ledelsessynet vant fram i midten av 70-årene. I dag er det et klart flertall av befalet som er tilhengere av det demokratiske ledelsessynet.

- Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger
- 2.8 Kapittel 8: Ledelse og organisasjonsformer i forsvaret. Resultater fra prosjektet "Leiing og organisasjonsformer i forsvaret"
- 2.8.4

Den måten ordresystemet fungerer på vurderes positivt av befalet. Det er flere som er positive overfor ordresystemet i egen avdeling enn i Forsvaret generelt. Det er en forholdsvis stor gruppe som føler at deres foresatte ikke diskuterer utformingen av en ordre med dem. Det er også en stor andel som selv ikke diskuterer med sine undergitte. Det er særlig på de lavere gradsnivåene at det er få som kommuniserer med sine undergitte eller foresatte. Oppdragstaktikken synes å ha slått gjennom på holdningsplanet i Forsvaret, men det synes klart at det oppstår problemer med praktiseringen. Det er mange som i praksis blir fortalt hvordan de skal utføre en oppgave, ikke bare hva som skal utføres. Samtidig er det mange som finner det vanskelig å vite hva som har vært sjefens hensikt med et oppdrag. Dette er vanskeligere jo lenger ned i organisasjonen befalet befinner seg. Et klart flertall vil følge en ordre selv om den etter deres mening ville ha svært uheldige konsekvenser når de har meldt tilbake sine betenkeligheter, men likevel får beskjed om å adlyde ordren. Det er likevel mange som mener de ville nekte å utføre en slik ordre. Det er særlig blant befal med lavere grad at det er mange som er i sterk tvil om de ville følge ordren.

- Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger
- 2.8 Kapittel 8: Ledelse og organisasjonsformer i forsvaret. Resultater fra prosjektet "Leiing og organisasjonsformer i forsvaret"
- 2.8.5

I Forsvarsorganisasjonen er det, som i mange andre organisasjoner, spenninger mellom formell autoritet og faglig kompetanse. I undersøkelsen kommer denne spenningen til uttrykk ved at befalet blir bedt om å vurdere eventuelle problemer med å ha undergitte med mer kompetanse og/eller foresatte med mindre kompetanse enn dem selv. I begge tilfeller er det mange som ikke opplever dette som problematisk. Men når det oppleves som problematisk, synes det også å ha følger for hvordan forholdene til foresatt og undergitt blir på andre områder, f.eks påvirker det tilliten mellom foresatt og undergitt. Det synes vanskeligere å ha foresatt med mindre kompetanse enn en selv, enn å ha undergitt med mer kompetanse. Igjen viser

det seg at det er større problemer på de lavere enn på de høyere gradsnivåene.

---

- Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger
- 2.8 Kapittel 8: Ledelse og organisasjonsformer i forsvaret. Resultater fra prosjektet "Leiing og organisasjonsformer i forsvaret"
- 2.8.6

Det er et gjennomgående trekk ved undersøkelsen at hovedforskjellene i befalskorpset går mellom de ulike gradsnivåene. Jo høyere grad, desto mer fornøyd, og desto mindre problemer synes befalet å oppleve med organisasjonen. Kvinnene i Forsvaret synes i hovedsak å ha de samme holdninger som menn til ledelses- og organisasjonsspørsmål, dog med noen unntak, f.eks når det gjelder kommunikasjon med undergitte.

---

- Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger
- 2.8 Kapittel 8: Ledelse og organisasjonsformer i forsvaret. Resultater fra prosjektet "Leiing og organisasjonsformer i forsvaret"
- 2.8.7

Befalskorpset har jevn sosial rekruttering fra alle lag av befolkningen. Befalet i det norske forsvar er langt mer et sosialt tversnitt av den norske befolkning enn f.eks ansatte i departementene. Sammenlignet med mange andre lands forsvar har også det norske befalskorps en bredere sosial sammensetning.

---

- Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger
- 2.8 Kapittel 8: Ledelse og organisasjonsformer i forsvaret. Resultater fra prosjektet "Leiing og organisasjonsformer i forsvaret"
- 2.8.8

Det er gitt et eget sammendrag av undersøkelsen på slutten av kapittel 8.

---

- Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger
- 2.9 Kapittel 9: Koordineringsrådets vurderinger
- 2.9.1 Innledning



Det gis nedenfor et fylldig sammendrag av Koordineringsrådets vurderinger.

Rådet har sett ledelse og organisasjonsformer i Forsvaret i forhold til følgende overordnede vilkår: Forsvaret skal tilfredsstillere krav som gjelder for normal forvaltningsvirksomhet i fredstid og samtidig utdanne og øve for å kunne møte de ekstreme krav som vil gjelde i krise og krig. Dette skal dessuten gjøres slik at virksomheten er i samsvar med gjeldende verdioppfatninger i samfunnet.

Med utgangspunkt i kapitlene foran har Rådet i sine vurderinger tatt for seg områder som ansees allmenne og sentrale. Flere av disse områder var dessuten gitt som sentrale problemstillinger i St.meld.nr.68 (1986-87).

Hovedvekten av vurderingene i kapittel 9 knytter seg til praktisering av ledelse i Forsvaret, men først har Rådet behandlet gjeldende retningslinjer for ledelse.

## **Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger

### 2.9 Kapittel 9: Koordineringsrådets vurderinger

#### 2.9.2 Gjeldende retningslinjer for ledelse

Den reviderte utgave av Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret, som ble utgitt i 1988, søkte å fange opp vesentlige lærdommer etter Vassdalen-ulykken. Rådet anser FSJs grunnsyn på ledelse godt og dekkende som grunnsyn betraktet. Generalinspektørene har i sine retningslinjer for ledelse tatt utgangspunkt i FSJ grunnsyn, og det er god overensstemmelse mellom dem. På ett punkt mener imidlertid Rådet at en justering bør foretas opp mot FSJ grunnsyn. Det gjelder en formulering om sjefers ansvar for undergittes feilgrep i Generalinspektøren for Luftforsvarets "Retningslinjer for lederutvikling" av 1983 (ikke revidert).

Det er også høy grad av samsvar mellom den norske forsvarssjefs grunnsyn og de betraktninger som ble fremført ved Rådets besøk i Finland, Danmark og Sverige.

Både Hærens og Sjøforsvarets undersøkelse indikerer at grunnsyn og retningslinjer ikke har fått tilstrekkelig oppmerksomhet nedover i organisasjonen. Rådet mener derfor at det vil være formålstjenlig nærmere å vurdere hvordan disse kan bli gjort bedre kjent, slik at de kan bli bedre forstått og dermed etterlevet av alt befal. Krigsskolene, stabs- og forvaltningsskolene har etter Rådets syn en sentral plass i et slikt arbeide, og de må ha befal med god kompetanse innen området lederutvikling.

## **Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger

### 2.9 Kapittel 9: Koordineringsrådets vurderinger

#### 2.9.3 Detaljstyring - delegering

Under vurderingen av hvordan ledelse praktiseres i Forsvaret, har Rådet først sett på området detaljstyring - delegering.

Med bakgrunn i St.meld.nr.68 (1986-87) har Rådet spesielt sett på ledelsesvilkårene under større øvelser. Slike øvelser, ofte med alliert deltakelse, krever stor grad av planlegging, koordinering og fastsetting av rammebetingelser: dette både av sikkerhetsmessige grunner og for at avdelingene skal komme i aksjon. Av slike grunner er det vanskelig helt å løse konflikten mellom behovet for sentral styring fra øvingsledelsens side, og de intensjoner som kommer til uttrykk i FSJ grunnsyn om å vise initiativ

og å la den enkelte leder løse sine oppdrag på den måten vedkommende finner best. De leddene som får minst trening i dette er fra bataljonssjef og oppover, da disse relativt sett vil være mest bundet i tid og rom. Selv om det er Rådets inntrykk at man etter hvert har fått større grad av fritt spill også på høyere nivå, bør Forsvaret studere nærmere om man på andre måter kan kompensere for den mindre trening disse leddene får under større øvelser. Rådet mener også at stridsdommerkursene kan forbedres, ved at stridsdommerne gis bedre forståelse for hvordan lederskapet kan nyttes som instrument i de forskjellige situasjoner avdelingene står i.

Undersøkelsen fra Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap om organisasjon og ledelse viser at oppdragsstyring har slått gjennom på det holdningsmessige planet, men at dette i praksis ikke helt fungerer etter intensjonene. Det er således store andeler av befalet som mener

- at de ved mottak av oppdrag også blir fortalt hvordan oppdragene skal utføres
- at de ved mottak av oppdrag ikke får angitt hva hensikten er
- at de også har problemer med å forstå hva sjefens hensikt - eller ånd - egentlig er.

Rådet antyder mulige forklaringer på dette, og mener at befalet må bevisstgjøres den problematikk som avdekkes her.

Selv om avdelinger på lavere nivå synes å ha færre bindinger på større øvelser enn hva tilfellet er for høyere nivå, mener Rådet at ledere på lavere nivå bør bevisstgjøres hvordan de bedre kan utnytte ledig tid til repetisjon og drill av aktuelle soldatdisipliner.

## **Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger

### 2.9 Kapittel 9: Koordineringsrådets vurderinger

#### 2.9.4 Initiativ - selvstendighet

FSJ skriver i grunnsynet at "krigsforhold stiller særlige krav til at ledere kan opptre selvstendig, treffe beslutninger og løse oppdrag på eget ansvar. Dette krever at de har forstått høyere sjefs hensikt". Med den utvikling man har i Staten mot større fristilling og mer delegering, vil kravene om å utvise initiativ og selvstendighet bli større også under den mer fredsmessige virksomhet.

Handlefrihet er en forutsetning for å vise initiativ og selvstendighet. De undersøkelser Rådet bygger på viser imidlertid at for mange reglementer og direktiver og direktivenes detaljeringsgrad kan virke begrensende på det å ta initiativ. Luftforsvarets undersøkelse viser også at ca 30% av sjefene på stasjons- til troppsnivå i stor grad ikke foretar en selvstendig vurdering av gitte ordre. Rådet er klar over at dette kan ha sammenheng med funksjon og type oppgaver på stasjonene. I Spørreundersøkelsen om organisasjon og ledelse kommer det fram oppfatninger om at tjenesteuttalelssystemet kan medføre begrensninger mht initiativ og handlekraft. Både i Sjø- og Luftforsvarets undersøkelser kommer det fram at mellom 10-20% av befalet opplever autoritær ledelsesform som fremherskende i den daglige tjeneste.

Funnene nevnt ovenfor kan etter Rådets syn tyde på at det fremdeles er befal som ikke utviser ønsket initiativ og selvstendighet på grunn av den ledelsesform de opplever.

Rådet peker for øvrig på at hvis man setter likhetstegn mellom autoritær ledelsesform og detaljstyring, vil FSJ grunnsyn på et viktig punkt være selvmotsigende. Rådets oppfatning er at begrepet "autoritær ledelsesform" ikke sier noe om graden av detaljstyring, og mener at man ved gjennomgåelse av FSJ grunnsyn på Forsvarets skoler bør klargjøre begrepet i denne retning.

**Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger  
 2.9 Kapittel 9: Koordineringsrådets vurderinger  
 2.9.5 Kommunikasjon - informasjon

Rådet oppfatter informasjon som betinget av kommunikasjon, og legger derfor mest vekt på kommunikasjon i sin vurdering. Rådet er videre av den oppfatning at FSJ i sitt grunnsyn ser kommunikasjon langs to dimensjoner: Den mellom-menneskelige og den organisatorisk forankrede.

FSJ grunnsyn legger vekt på god kommunikasjon mellom mennesker. Både undersøkelsen om organisasjon og ledelse og Luftforsvarets undersøkelse behandler dette tema. De viser at ca en tredjedel av befalet ikke kommuniserer nedover eller blir konsultert av foresatt ved utarbeidelse av oppdrag og ordrer og at lavere befal kommuniserer vesentlig mindre enn høyere befal i denne sammenheng. I Sjøforsvarets undersøkelse oppgir 15-20% av det yngre befalet at det ikke blir lagt vekt på det de har å si eller at de ikke blir hørt. Rådet finner saklige grunner som kan forklare disse funn, men mener likevel at manglende kommunikasjonsevne og uvilje må ligge bak noe av funnene.

Hærens undersøkelse fant mangler ved kommunikasjonen mellom befal og elever ved befalsskolene. Videre har UNIFIL-befal hevdet at de ved befalsskolene ikke fikk god nok opplæring i å kommunisere med vernepliktige i en situasjon hvor de må leve sammen med soldater 24 timer i døgnet under tilnærmede stridsforhold. Rådet er kjent med at befalsskolene har forbedret opplæringen i kommunikasjon de senere år. Likevel mener Rådet at det er grunn til å se nærmere på hvordan kommunikasjonsevnen ytterligere kan utvikles ved disse skoler.

Rådet mener at kommunikasjon i en hierarkisk organisasjon som Forsvaret blir bedre når menneskene kjenner hverandre personlig. Forholdene kan derfor legges bedre til rette ved å unngå for hyppig skifte av personell. Da det er rimelig å anta at undergitte lettere kommuniserer om positive enn om ubehagelige forhold, vil spesielt kommunikasjonen oppover påvirkes av hvordan foresattes lederskap fungerer.

Samfunnsutviklingen gjør at det stilles høyere krav til kommunikasjonsevne hos dagens ledere enn tidligere. Rådet understreker derfor betydningen av at det læringsmessige miljø i Forsvaret hele tiden må ha som mål å frigjøre det potensiale som finnes hos alle elever, og at man må arbeide videre med hvordan kommunikasjonsevnen kan utvikles på alle Forsvarets skoler.

Spørreundersøkelsen om organisasjon og ledelse viser at befalskorpsets sosiale sammensetning i Norge ikke skiller seg vesentlig fra sammensetningen av befolkningen. Rådet mener at dette skulle gi bedre grunnlag for kommunikasjon innen det norske forsvar enn i mange andre land.

Rådet peker også på at overgang til EDB, med utstrakt automatisering og sentralisering, kan representere en fare for at opparbeidet personlig kjennskap og den nære kontakt med mobiliseringspersonellet blir svekket. Rådet er videre kjent med at det er forholdsvis hyppig skifte av personell i mobiliseringsavdelingene. Betydningen av personlig kjennskap til medarbeidere tilsier derfor at det kan være fornuftig å treffe tiltak for å sikre kommunikasjon mellom befalet ved repetisjonsøvelser og evt mobilisering. Det lederutviklingsprogram som Hæren og HV nytter ved repetisjonsøvelser i dag (PLUR) og (PLU-HV) ansees å være et godt skritt i riktig retning. Hyppige kadreøvelser og befalssamlinger, om nødvendig med prioritet til nøkkelbefalet, er etter Rådets syn en fornuftig investering.

Foresattes måte å lede på vil i stor grad påvirke hvor åpent informasjonen flyter i organisasjonen, og - hvis lederskapet ikke er godt nok - kan dette føre til uheldig siling av informasjon. Like fullt er det vesentlig at informasjonsgangen er selektiv. Dette er etter Rådets syn en forutsetning for at en hierarkisk organisasjon kan fungere. Det ville medføre kaos om all informasjon skulle flyte ukritisk opp og ned i organisasjonen. Personellet må derfor, etter Rådets syn, bevisst øves i å sile informasjon i daglig arbeid, stabsprosedyrer og utdanning. Målet må være at hver enkelt er faglig i stand til å tolke situasjonen og forstå

hvilke opplysninger over-, under- og sideordnede ledd til enhver tid trenger for å ha den nødvendige oversikt. Rådet mener dessuten at man må søke å motarbeide tendensen til at alt for mange kontakter sjefene om spørsmål som saksbehandlere forutsettes å ta seg av.

Under Rådets besøk ved avdelinger i Nord-Norge, kom det fram at informasjon ved øvelser ikke er god nok. Rådet påpeker at ved oppdragsstyring/delegering er forståelse for hensikten med operasjonene avgjørende for at underliggende ledd skal kunne handle i henhold til intensjonene. Det må derfor legges vesentlig vekt på å få fram hensikten med de ordrer som gis, og Forsvarets ledere må trenes i dette. Når avdelingene i fred har problemer med å informere tilstrekkelig, er det grunn til å tro at dette vil bli betydelig mer problematisk i en stridssituasjon. Til tross for at problemene med informasjon ved øvelser bør være godt kjent i Forsvaret, mener Rådet det er behov for å vie dette problemet ytterligere oppmerksomhet.

## Kapittel 2 Sammendrag og anbefalinger

### 2.9 Kapittel 9: Koordineringsrådets vurderinger

#### 2.9.6 Organisasjonskultur

Rådet tar her opp Forsvarets kultur og forholdet mellom denne kulturen og de normer og regler som gjelder i samfunnet.

Grovt sett vil den norske forsvarsorganisasjonen være farget av to kulturer: Kulturen som militær organisasjon med klar understrekning av lojalitet, disiplin, ansvar og lydighet til foresatt, og, kulturen som et norsk forsvar, som bare vil kunne forstås som del av det norske samfunnet. Resultatet av dette er det norske Forsvars særegne kultur. Spørreundersøkelsen om organisasjon og ledelse viser at Forsvaret har stor evne til å sosialisere befalet til felles verdier og normer innen denne kulturen. Samtidig sørger flyttehyppigheten for at eventuelle sær- eller subkulturer ikke så lett utvikles. Selv om f eks forsvarsgrenene selv understreker sitt særpreg slik det kommer til uttrykk i tidsskriftdebattene om ledelsessyn, viser undersøkelsen at det er likhetene mer enn forskjellene mellom forsvarsgrenene som er mest fremtredende.

Det vil kunne oppstå spenninger mellom den rene militære kulturen og den norske sivile kulturen. Et slikt spenningsfelt kan oppstå på grunn av den prestasjonsorientering som er et vesentlig element i den militære kultur. Rådet mener at militære ønsker om å bli bedre og å beherske sitt fag, er en sunn og ønskeverdig innstilling. Det kan imidlertid ikke aksepteres at prestasjonsorienteringen skjer på tvers av sikkerhetsbestemmelsene. Vekten på sikkerheten for mannskapene understrekes også av at det norske forsvar er et vernepliktsforsvar. På den annen side kan fokuseringen på sikkerhetsmessige forhold etter Vassdalen-ulykken ha medført at befalet tolker sikkerhetsbestemmelsene strengere - for å være på den sikre siden. Rådet vil ikke se bort fra at dette kan medføre en form for selvpålagte bindinger som neppe er tilsiktet. Etter Rådets oppfatning er det ikke mulig at sikkerhetsbestemmelser kan være så omfattende at de dekker alle eventualiteter. Mange av de aktiviteter som drives i Forsvaret kan heller ikke styres av regler alene. Befalet må være i stand til selv å vurdere situasjonen ut fra utdanning og erfaring, med basis i gjeldende regler. Trening i å foreta slike vurderinger må være en grunnleggende del av læringen i Forsvaret. Øvelser er også i denne forbindelse avgjørende for å øke befalets kvalifikasjoner.

I spenningsfeltet mellom den rene militære kulturen og den norske sivile kulturen vil det generelt alltid være en avstand mellom normer og regler i Forsvaret slik de vurderes utenfra og slik de vurderes innenfra. Rådet mener det er vesentlig at det finnes en balanse mellom hva som er behovet fra Forsvarets side og hva som aksepteres av samfunnet. I de tilfeller hvor viktige militære kvaliteter etter Forsvarets syn ikke bør fravikes, må

Forsvaret argumentere for at disse kvalitetene må opprettholdes for å bevare den militære troverdighet.

Rådet er for øvrig av den oppfatning at den jevne sosiale rekruttering til befalskorpset setter klare grenser for hvor forskjellig den spesielle kulturen i Forsvaret kan tillates å være fra kulturen i samfunnet ellers.

## **Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger

### 2.9 Kapittel 9: Koordineringsrådets vurderinger

#### 2.9.7 Ordrenekt

Rådet vurderer her ordrenekt i ledelsesmessig sammenheng.

God ledelse forutsetter at undergitt utfører de oppdrag de blir gitt. Fra de undergittes side innebærer dette at oppdragene i størst mulig grad etterleves og forsøkes satt ut i livet. For den foresatte innebærer det å legge forholdene til rette for at de undergitt har mulighet til å utføre oppdragene ved at de gis ressurser, kunnskaper og ferdigheter som står i forhold til oppdragets art.

Gjennomføringen av et oppdrag forutsetter derfor et samspill mellom foresatt og undergitt.

I FSJ grunnsyn blir ordremottakeren pålagt et eget ansvar for å vurdere om ordrene er rettsstridige. Evt ordrenekt bryter med autoritetshierarkiet, samtidig som vilkårene for å nekte er gjenstand for rettslige og faglige vurderinger. Spesielt vanskelig blir det når en undergitt nekter ordre fordi vedkommende frykter en bestemt virkning. Det foreligger ikke alltid klare nektingskriterier. Nettopp fordi han/hun nektet, ble uheldige konsekvenser forhindret, men en ikke-handling er vanskelig å bevise.

Fordi ordrenekt kan ha dramatiske konsekvenser for den som nekter, er det viktig at det blir undervist om plikten til å nekte i visse situasjoner, og at det blir drevet øvelser med sikte på å trene opp evnen til å skille ut slike situasjoner i praksis og å kunne argumentere for grunnlaget for nektingen. Ordregiveren må samtidig øves i å gå inn i slike drøftinger i en situasjon med ordrenekt.

Det er etter Rådets mening en forutsetning for at ordremottaker og ordregiver skal kunne utvikle denne ferdigheten til selvstendig og ansvarlig handling at det i opplærings situasjoner gis anledning for ordremottaker til å foreta slike vurderinger, og til å foreta feilvurderinger, uten at det settes inn strenge negative sanksjoner. Det er bare på denne måten at Forsvaret kan utvikle det initiativ og den selvstendighet man tar sikte på.

Undersøkelsen om organisasjon og ledelse belyser i hvilken grad befalet ville adlyde ordre som etter deres mening ville ha svært uheldige konsekvenser. Rettsstridige ordrer er her fremhevet som nektingsgrunnlag, og det er vel 10% av befalet som selv har vært i en situasjon der de har vært i tvil om ordren innebærer brudd på gjeldende norske lover/forskrifter. På dette grunnlag alene er det derfor behov for å trene opp evnen til selvstendig vurdering av gitte ordrer. Viktigere er det likevel etter Rådets mening å oppøve evnen til selvstendighet og initiativ i alle deler av Forsvaret fordi Forsvarets ledelsessyn bygger på disse forutsetningene. Når det ikke er tid eller anledning til tilbakemeldinger og etterleving av prosedyrer, kreves det handling på selvstendig grunnlag og ut fra et selvstendig ansvar for konsekvensene.

Rådet understreker også sjefers ansvar for den organisasjon de er en del av. Formelt vil sjefen alltid ha et ansvar, men det betyr ikke at sjefen alltid vil kunne straffes eller refses når noe går galt. Den som skal refses eller straffes må kunne bebreides at han har gjort noe han ikke burde ha gjort, eller unnlatt å gjøre noe han burde ha gjort. I organisasjonssammenheng må imidlertid sjefen alltid tillegges et ansvar for at den organisasjonen han er sjef for fungerer i forhold til oppgavene den er pålagt, og at de ulike delene av organisasjonen har ressurser og kompetanse i forhold til disse oppgavene. Dette er et faglig og moralsk

ansvar som er nødvendig for at organisasjonen skal bli i stand til å realisere sitt formål.

## **Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger

### 2.9 Kapittel 9: Koordineringsrådets vurderinger

#### 2.9.8 Tilbakemelding, evaluering og læring

I en organisasjon som Forsvaret vil det i krigstid foreligge forholdsvis klare kriterier for om organisasjonen fyller sin oppgave eller ikke. I fredstid, derimot, vil forsvarsorganisasjonen i mindre grad finne slike klare kriterier. Det finnes flere forsøk på å finne fram til kriterier for å evaluere organisasjoner som ikke fungerer i et marked, og hvordan man på en effektiv måte skal styre slike organisasjoner. Målstyring og virksomhetsplanlegging er eksempler på slike forsøk.

Slike teknikker vil kunne være viktige, særlig i forhold til den administrative side ved organisasjonen. For at det skal kunne skje en faglig utvikling er det likevel også nødvendig at organisasjonen er i stand til å lære av de erfaringer de enkelte medlemmer gjør.

Hvis man tar for seg øvelser i Forsvaret, synes den evaluering og tilbakemelding som skjer i stor grad å være en tilbakemelding nedover i organisasjonen. Dermed vil den læring som skjer også i stor grad skje nedover. Større grad av tilbakemelding vil også være ønskelig oppover i organisasjonen fra undergitt til foresatt. Øvelser blir i dag bl a vurdert av stridsdommere og våpeninspektører. Denne informasjon kan imidlertid i større grad suppleres med informasjon fra dem som deltar i øvelsen.

Ledelse er en viktig del av enhver øvelse på alle nivå. I høyere grad enn i dag burde man søke å evaluere også større øvelser med henblikk på viktige ledelseskomponenter som selvstendighet, initiativ og handlekraft.

Læring i organisasjoner vil kunne sees i sammenheng med ansvarsfordelingen i organisasjonen. En forutsetning for at kunnskap skal bli utviklet nedenfra, er at det enkelte organisasjonsmedlem kjenner ansvar for konsekvensene av de handlinger han foretar. Dersom en kjenner ansvar for konsekvensene av handlingene, vil en også bli interessert i å lære om hvordan man kan fremme eller forhindre bestemte konsekvenser. Det er derfor også ut fra et lærings synspunkt viktig at Forsvaret øver opp evnen til selvstendighet, initiativ og handlekraft.

## **Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger

### 2.10 Anbefalinger

#### 2.10.

#### 1

I kapittel 9 "Koordineringsrådets vurderinger", og i ovenstående sammendrag av dette kapittel, har Rådet som en logisk konsekvens av vurderingene kommet fram til de anbefalinger det vil gi. Nedenfor er disse anbefalinger satt opp i forhold til:

1. Anbefalinger som refererer seg til Forsvarets egenart som institusjon og til å imøtekomme krav til utøvelse av lederskap som dette stiller.
2. Anbefalinger som refererer seg til:
  - a) Utformingen av innholdet av FSJ grunnsyn og generalinspektørens retningslinjer for ledelse.
  - b) Hvordan grunnsyn og retningslinjer bedre kan formidles til og bli

bedre kjent nedover i organisasjonen og slik bli bedre forstått av  
alt befal

3. Anbefalinger som tar sikte på å overvinne avstanden mellom den gode lære og praksis.

## **Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger

### 2.10 Anbefalinger

#### 2.10.

- 1 Anbefalinger som refererer seg til
- 1 Forsvarets egenart som institusjon:

Et utgangspunkt for Koordineringsrådet har vært at Forsvaret er en del av den norske statsapparatet og av det norske samfunn. Som institusjon ligger Forsvarets mål og begrunnelse i dets evne til å forsvare landets territorium og statens sikkerhet, og til å bidra til å bevare freden i vårt område gjennom militær troverdighet.

Særlig sentralt i utøvelse av lederskap i og for Forsvaret vil være å få fram og forsvare det som er det karakteristiske i Forsvarets oppgaver og i de krav disse oppgavene stiller. Vårt vernepliktsforsvar må ha en organisasjon som kan møte de ekstreme krav som vil gjelde i en krise eller krig. Som et vernepliktsforsvar som bygger på nasjonal og demokratisk fellesskap i fordelingen av byrder og plikter må Forsvaret samtidig bygge på og virke i samsvar med gjeldende verdiopfatninger i samfunnet. I dette kan det ligge dilemmaer og spenning.

Utøvelse av lederskap vil være å klargjøre de verdier som er involvert i slike dilemmaer, og gjennom diskusjon øke bevisstheten om og fellesskapet i disse verdiene. Slik styrkes også Forsvaret og dets evne til å løse sine oppgaver.

Koordineringsrådets oppfatning er således at hverken de militære lederes direktiver eller de politiske lederes prinsippvedtak alene kan løse disse dilemmaer. Både politikere og militære må, sammen med andre i forhold til sine roller, utvikle og holde vedlike den offentlige debatt om Forsvarets institusjonelle karakter.

De anbefalinger som Koordineringsrådet kommer med, bør sees i denne sammenheng, og Rådet vil fremholde:

- Forsvaret må som institusjon tilfredsstillende krav for normal forvaltningsvirksomhet i fredstid, men rollen som forvaltningsbedrift må være sekundær i forhold til å kunne imøtekomme de krav som Forsvarets institusjonelle rolle stiller.
- Utdanning og øving til å imøtekomme krigens krav kan komme i motsetning til samfunnets krav om sikkerhet for menneskene. Det er et overordnet krav at menneskenes liv og helse ikke settes på spill under øvingssituasjoner i fred. Dette overordnede krav må på den annen side ikke føre til at innsats og prestasjoner ikke fortsatt skal belønnes i Forsvaret.
- Vårt forsvar er et vernepliktsforsvar som blant annet medfører en kontinuerlig gjennomstrømming av nye mannskaper i organisasjonen. I Forsvaret vil derfor utøvelse av lederskap bety kontinuerlig formidling av verdier til skiftende mannskaper ikke minst gjennom de eksempler som befalet setter i sin praksis.
- Den kontinuerlige gjennomstrømmingen av nye mannskaper medfører at Forsvaret som organisasjon får et særlig behov for å drive øvelser. Uten øvelser blir Forsvaret som organisasjon en ren skrivebordskonstruksjon.

**Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger

## 2.10 Anbefalinger

## 2.10.

- 1 Anbefalinger som refererer seg til
- 2 grunnsyn og retningslinjer:

I enhver organisasjon er det behov for å a) utforme og b) formidle teorier om organisasjonen, fremskaffe ressurser og sørge for at organisasjonen fungerer i forhold til de oppgaver den er satt til å løse.

## a) Utforming av teorier og oppfatninger om forsvarsorganisasjonen.

Rådet anser FSJ grunnsyn på ledelse godt og dekkende som grunnsyn betraktet. Rådet har funnet at det er god overensstemmelse mellom grunnsynet og generalinspektørenes retningslinjer for ledelse. Rådet har imidlertid konstatert at det finnes forskjellige oppfatninger av begrepet "autoritær ledelsesform" og vil anbefale at det ved gjennomgåelse av grunnsynet på Forsvarets skoler avklares at autoritær ledelsesform ikke er ensbetydende med detaljstyring.

Rådet anbefaler at en tilsvarende avklaring bør gjøres når det gjelder pålegget om at ordremottaker har plikt til å handle på egenhånd og etter beste skjønn når det ikke er tid eller mulighet å få kontakt med foresatt: dette pålegget gjelder alltid.

Sjefens ansvar for sin organisasjon må understrekes. Sjefen har ansvar for at den organisasjonen han/hun er sjef for fungerer i forhold til oppgaven den er pålagt, og for at de ulike delene av organisasjonen er tildelt ressurser og kompetanse i forhold til disse oppgavene.

## b) Formidling.

FSJ grunnsyn på ledelse og generalinspektørenes retningslinjer bør gjøres kjent nedover i organisasjonen slik at de blir bedre forstått og dermed bedre etterlevet av alt personell. Rådet vil særlig fremheve behovet for å formidle følgende forhold:

- (1) Forsvarets ledelsessyn forutsetter selvstendighet og initiativ på ethvert nivå i forsvarsorganisasjonen. Rådet mener denne forutsetningen må ligge til grunn for all opplæring, trening og daglig tjeneste i Forsvaret. Toleranse for å prøve og feile vil være et viktig vilkår for å utvikle disse egenskapene hos personellet i Forsvaret.
- (2) Befalet bør bevisstgjøres de problemer som ligger innebygget i at de foresatte i for stor grad forteller hvordan tingene skal gjøres, og på den måten innskrenker undergittes handlefrihet. Videre bør det uheldige i at undergitte ved mottak av oppdrag ikke får angitt hva hensikten er, eller at de ikke forstår hensikten, understrekes. Forsvarets ledere bør trenes i å legge vesentlig vekt på å få fram hensikten med de ordrer som gis.
- (3) Fordi sikkerhetsbestemmelser ikke kan dekke alle eventualiteter, bør befalet settes i stand til selv å vurdere situasjonen med basis i gjeldende regler. Trening i å foreta slike vurderinger bør være en grunnleggende del av læringen i Forsvaret.
- (4) Evnen til selvstendig vurdering av gitte ordrer bør trenes opp. Ved Forsvarets skoler bør det undervises om plikten til i visse situasjoner å nekte utførelse av ordre, og det bør drives øvelser med sikte på å skille ut slike situasjoner i praksis. Øvelsene bør også dekke situasjonen sett fra ordregiverens side.

**Kapittel 2** Sammendrag og anbefalinger

## 2.10 Anbefalinger

## 2.10.



- 1 Anbefalinger som refererer seg til
- 3 forholdet mellom liv og lære mellom intensjoner og praksis.

For at den daglige virksomheten i organisasjonen skal fungere best mulig i samsvar med dens formål, må dens grunnleggende virksomheter vedlikeholdes og utvikles, dvs det må skapes samsvar mellom organisasjonskonsept den gode lære og praksis.

Rådet har flere steder merket seg avvik mellom liv og lære innenfor områdene kommunikasjon, informasjon, tilbakemelding, organisasjonsform og ledelsesform. Rådet vil anbefale følgende tiltak for å bedre samsvaret mellom liv og lære i forsvarsorganisasjonen:

- (1) Forsvaret bør arbeide videre med hvordan kommunikasjonsevnen kan utvikles hos elevene ved Forsvarets skoler og i Forsvaret ellers. I denne forbindelse anbefaler Rådet at befalsskolene legger mer vekt på opplæring i å kommunisere med vernepliktige i situasjoner hvor befal og menige lever tett sammen under feltforhold.
  - (2) Kommunikasjon blir vanligvis bedre når menneskene i organisasjonen kjenner hverandre personlig. Derfor bør ytterligere tiltak treffes for dette formål med tanke på repetisjonsøvelser og eventuell mobilisering. Hyppige kadreøvelser og befalssamlinger, med eventuell prioritet til nøkkelbefalet, synes å være en fornuftig investering. Generelt kan forholdene legges bedre til rette ved å unngå for hyppig skifte av personell. Rådet vil anbefale at Forsvaret ser nærmere på tiltak som kan bidra til større kontinuitet og stabilitet ved de militære avdelinger, særlig i ledelsen av avdelingene.
  - (3) Forsvarets personell bør bevisst øves i å si informasjon med grunnlag i forståelse for hva andre ledd trenger for å ha den nødvendige oversikt. Man bør herunder søke å motarbeide tendensen til at sjefer kontaktes om spørsmål som saksbehandlere kan ta seg av.
  - (4) Selv om problemene med informasjon under øvelser er godt kjent i Forsvaret, er det et såvidt viktig problemområde at det bør vies ytterligere oppmerksomhet, spesielt overfor de vernepliktige.
  - (5) For å fremme faglig læring og utvikling på grunnlag av øvelser, bør tilbakemelding i større grad også gis oppover i organisasjonen, fra undergitt til foresatt.
  - (6) I høyere grad enn i dag bør man søke å evaluere også større øvelser med henblikk på viktige ledelselementer som selvstendighet, initiativ og handlekraft.
  - (7) Rådet er kjent med at Forsvaret de siste par årene har tatt i bruk medarbeidersamtaler og nye tjenesteuttalelser. Rådet vil anbefale at medarbeidersamtalene og de årlige tjenesteuttalelser videreutvikles slik at de blir tjenlige og alminnelig akseptert verktøy i utviklingen av personellet og Forsvaret som organisasjon.
-