

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

## **Lederutvikling i Hæren – hva er det?**

*En studie av leder- og ledelsesutvikling i Hæren.*

—

**Bjørn Hågensen og Glenn Thomas Martinsen**

*Masteroppgave i STV 3906 Strategisk ledelse og økonomi – mai 2019*





# Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	
1 Introduksjon .....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Hva sier tidligere studier?.....	4
1.3 Formålet med studien .....	5
1.4 Militært lederskap .....	6
1.5 Studiens oppbygning .....	6
2 Teori.....	8
2.1 Ledelse.....	8
2.2 Lederutvikling .....	22
3 Metode .....	30
3.1 Relasjon til temaet.....	30
3.2 Forskningsdesign.....	30
3.3 Datainnsamling .....	31
3.4 Utvalg av enheter .....	32
3.5 Analyse av datamaterialet.....	32
3.6 Gyldighet og troverdighet (validitet og reliabilitet) .....	33
4 Forsvaret.....	34
4.1 Forsvarets styringsdokumenter .....	34
4.2 Lederutvikling ved utdanningsinstitusjonene .....	40
4.3 Forsvarets kriterier for evaluering og seleksjon.....	42
4.4 Lederutviklingsprogrammer .....	44
5 Empiri, analyse og drøfting .....	45
5.1 Intervjuresultater .....	45
5.2 Kritisk blick på Hærens konsept .....	52
5.3 Hva med den røde tråden? .....	57
5.4 Lider Hæren av «organisasjonsnarsissisme»? .....	60
5.5 Overdramatiserer vi? .....	61
5.6 Anbefalinger til Hæren .....	62
6 Konklusjon .....	64
6.1 Konklusjon.....	64
6.2 Anbefaling til videre forskning .....	66

7	Referanser.....	67
	Vedlegg 1 – Intervjuguide og samtykkeerklæring .....	
	Vedlegg 2 – Hærens gradssystem .....	
	Vedlegg 3 – Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren.....	
	Vedlegg 4 – Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret .....	

## **Figurliste**

Figur 1 – Lederskapsfunksjonene; Morgeson, DeRue & Karam, 2010

Figur 2 – Full Range Leadership Model; Avolio, 1999

## Sammendrag

I denne studien har vi undersøkt leder- og ledelsesutviklingen i den norske hæren. Vi er to offiserer med til sammen over 30 års erfaring fra Hæren, som fattet interesse for temaet da *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren* ble utgitt høsten 2018. Studien har tilnærmet seg temaet i to spor; det ene gjennom å undersøke i hvilken grad konseptet, og andre relevante styringsdokumenter, baserer seg på et anerkjent, teoretisk fundament. Det andre gjennom kvalitative intervju av offiserer i Hæren, med påbegynt eller gjennomført avdelingssjefstjeneste, fokusert mot hva de har blitt utsatt for av lederutvikling og hvordan de oppfatter konseptet.

I vår teoristudie ble vi overrasket over hvor tung den ledelsesteoretiske plattformen for alle de sivile tilnærmingene til leder- og ledelsesutvikling var, og vi erkjente at uten tilstrekkelig forståelse for faget ville det være vanskelig å gå videre. *Konsept for leder- og ledelsesutvikling* viser svak relasjon til ledelsesteorier, og ser ikke ut til å basere seg på anerkjent lederutviklingsteori. Offiserene som ble intervjuet hadde relativt lite kjennskap til konseptet, men anerkjente det som stod der som et steg i riktig retning. De var likevel relativt samstemte på at deres eksponering for lederutvikling i tjenesten etter Krigsskolen ikke var tilstrekkelig eller institusjonalisert. Det kan synes som om konseptet ikke har blitt tilstrekkelig implementert, og at det oppfattes som mer veiledende enn styrende.

Våre funn indikerer at det foregår lite formalisert og systematisk lederutvikling i Hæren, og mye er overlatt til den enkelte sjef og hans interesse for faget. Det finnes betydelig forskning som viser vei for en helhetlig og systematisk tilnærming til leder- og ledelsesutvikling, og andre militære organisasjoner som har utviklet et fyldig rammeverk Hæren kan se til i sitt videre arbeid.

# 1 Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn

Denne oppgaven handler om ledelse i Forsvaret, mer spesifikt om lederutvikling i Hæren. I 2018 ble et *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren* utgitt (vedlegg 3). Konseptet skal bidra til en «[...] god sammenheng mellom lederutdanning i regi av Forsvarets Høgskole, og praktisk lederutvikling i Hæren» (Hæren, 2018, s. 1). Hæren har altså etablert en ambisjon om en «rød tråd» mellom utdanning og yrkespraksis, i en av sine styringsdokumenter. Utgivelsen indikerer en overordnet målsetting om å sette lederutvikling på agendaen. Konseptet er en kortfattet beskrivelse av noen utvalgte ledelsesbegreper, fordeling av roller og ansvar for lederutvikling i Hæren, arenaer for utvikling samt oppgir en del praktiske verktøy og metoder. Etter gjennomlesning satt vi likevel igjen med en rekke spørsmål, noe som ga grobunn for å skrive denne oppgaven. Studien består av to hovedelementer; hva sier forskningsbasert og anerkjent lederutviklingsteori og hvordan oppfatter mellomledere i Hæren konseptet og det de opplever av lederutvikling i hverdagen.

Dagens konkurransepregede og uoversiktlige arbeidsmarked krever kompetente ledere, sultne på konstant utvikling og læring, både for seg selv og for organisasjonen de leder. I motsetning til en del sivile bedrifter og organisasjoner kan ikke Forsvaret rekruttere «ferdige» ledere til sine lederstillinger. Forsvaret utdanner og utvikler sine egne ledere, fra lagfører til forsvarssjef, ettersom offisers- og befalsyrket hviler på spesialkompetanse som ikke finnes i det sivile. Dette fordrer et solid system for lederutvikling. Hæren har utdannet offiserer siden 1750 (Krigsskolen, 2009), og har dermed hatt god tid til å etablere dette systemet. Det kan argumenteres for at ingen organisasjoner har bedre forutsetning for å kunne etablere et helhetlig system for lederutvikling enn Forsvaret, der man eier sine egne utdanningsinstitusjoner, og disponerer personellet gjennom hele yrkeskarrieren.

Oberstløytnant Harald Høiback, forsker, forfatter og militærfilosof, uttrykker at Forsvaret trenger å tenke nytt i sin lederutvikling: «Dette skyldes ikke kun at de operasjonene vi deltar i, er komplekse, ikke bare militært, men politisk, etisk og kulturelt, men også at moderne fredstidsforvaltning stiller store krav til kunnskap og innsikt i prosjektstyring og anskaffelsesprosesser» (Høiback, 2016, s. 88). Høiback har jobbet som forsker ved Forsvarets Høgskole, samt hovedlærer ved Forsvarets stabsskole, og har vært en av de tydeligste stemmene i omtalen av Forsvarets toppledere, med til tider krass kritikk.

Høiback (2016) hevder at Forsvaret har gode lederutdanninger, og at mange dyktige, sivile næringslivsledere har befalsskole eller krigsskole. Men han påpeker at det paradoksalt nok er få av Forsvarets topledere – generalene – som lykkes spesielt godt i det sivile samfunn etter avgang fra Forsvaret. «[...] så fort de krysser, la oss si major/oberstløytnantsgrensen, er det nesten ingen av dem som senere har en lysende lederkarriere utenfor Forsvaret» (Høiback, 2016, s. 79). Disse har hatt lederstillinger hele karrieren før de pensjoneres i en alder av 60, og burde da kunne hevde seg i viktige posisjoner i 10-15 etter pensjon. Påstanden mangler empirisk belegg, men representerer en oppfatning vi deler etter å ha hørt det samme fra flere hold. Høiback innrømmer at han ikke har grunnlag for å si at Forsvarets ledere er *dårlige*, men trekker frem syv årsaker til hvorfor de ikke er «[...] bedre enn de er» (2016, s. 79), og hvorfor Forsvaret produserer det han omtaler som middelmådige ledere. I en artikkel om Forsvarets ledere er han enda tydeligere i sin kritikk av flaggoffiserene<sup>1</sup> (2018):

*Problemet er altså ikke at våre militære topledere formodentlig er ubrukelige i krig, de fleste av dem, men at de er ganske ubrukelige i fred også. De fleste av dem er sikkert gnistrende gode byråkrater [...], men gode ledere er de ikke, om ledelse handler om å lede oss mot noe som er bedre, noe som er større og noe som er flottere. Ledelse kan ikke bare handle om kontroll og fordeling av armod, misnøye og frustrasjon. Ledelse må også handle om å skape ambisjoner, tro og entusiasme. (Høiback, 2018, s. 16)*

Forskerens påstander kan ses som svært kritiske, men vårt inntrykk er at de blir tatt godt imot i Hæren, som et etterlengtet uttrykk for en mangelfull lederutviklingskultur. Forsvaret «skummer fløten» av norsk ungdom, og har alle forutsetninger for å lage briljante ledere; mange søkere, omfattende seleksjonssystem, praktiske lederarenaer, yrkesrettede lederutdanninger, livslange ansettelse. Dissonansen mellom forutsetningene for å skape dyktige ledere og forskerens tydelige kritikk, gjør at vi ønsker å belyse hvordan Hæren *utvikler* sine ledere. Fokuset for studien vil derfor være på de metoder og verktøy som benyttes for å utvikle lederne i Hæren, ikke på den formelle *utdanningen* de har fått i Forsvaret. Innholdet i utdanningsinstitusjonene vil likevel belyses for å gi leseren et mer helhetlig bilde.

---

<sup>1</sup> Flaggoffiser er et uttrykk for en høyere militær offiser som har rett til å føre eget kommandoflagg som uttrykk for sin grad eller rang, typisk admiraler og generaler.

Reformbølgen *New Public Management* omtales normalt i negative ordlag blant forsvarsansatte, grunnet forsøkene på å overføre forretningsbaserte praksiser til offentlig sektor (Røvik, 2007). Forsvarsdepartementets pålegg om kostnadsreduksjoner, interneffektivisering og omstillingsprosesser setter sitt preg på Forsvaret. McKinsey-rapporten *Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren* (2015) anbefalte blant annet betydelige kutt innenfor utdanningsinstitusjonene og personellforvaltning, og blir nå fulgt opp med en ny personellordning<sup>2</sup> og en utdanningsreform<sup>3</sup>. Utdanningsreformen ble innført for å gi en årlig besparing på 530 MNOK (Forsvarsdepartementet, 2016). Disse nedskjæringer i utdanningsinstitusjonene kan forventes å medføre en negativ effekt for kompetansemiljøene innenfor ledelsesfaget og den reelle ressursprioriteringen av lederutvikling som aktivitet. De militære utdanningene blir kortere og billigere, noe som potensielt øker behovet for effektiv lederutvikling *utenfor* utdanningsinstitusjonene. Den reelle effekten av reformen er det for tidlig å studere, men den forsterker inntrykket av at lederutvikling potensielt nedprioriteres.

En rekke studier har vist at Forsvaret ikke prioriterer, eller har den helhetlige tilnærmingen til lederutvikling som kreves (Bergheim, Westli, Eid, 2007; Bjørnæs, 2012; Folland, 2014; Husby, 2015; Konradsen, 2012; Luktvaslimo, 2013; Mikalsen & Holmen, 2016; Vindenes, 2010). Det tegnes et bilde av vilkårlig og interesseavhengig lederutvikling, gjennom at lederne utsettes for helt forskjellige tilnærminger til lederutvikling, basert på egeninteresse og nærmeste sjefs interesse for lederutvikling. Det kan synes som om livslang utvikling av Forsvarets ledere har blitt gradvis nedprioritert i moderne tid, med mindre ressurser og fokus i utdanningene (Luktvaslimo, 2013). Mangelen på den helhetlige styringen av lederutviklingsaktivitet, organisatorisk ansvarsfordeling og oppdaterte, utfyllende styringsdokumenter synes dokumentert (Bjørnæs, 2012; Konradsen, 2012; Luktvaslimo, 2013). Disse studiene bekrefter vårt eget syn etter til sammen 34 års tjeneste, 29 av de i Hæren.

Noen av de nevnte studiene ble skrevet samtidig som en Stortingsmelding beordret Forsvaret til å utnytte sin kompetanse bedre gjennom «[...] bedre systematikk innen leder- og medarbeiderutvikling [...]» (Forsvarsdepartementet, 2013, s. 10). Flere av studiene inneholdt

---

<sup>2</sup> Ordning for militært tilsatte (Forsvarsdepartementet, 2015a)

<sup>3</sup> Utdanningsreformen, varslet i Prop. 151 S (Forsvarsdepartementet, 2015b).



velbegrunnede og konkrete tiltak som burde gjennomføres for å rette opp kursen. Seks år har gått siden Stortingsmeldingen, og denne oppgaven har til hensikt å revurdere status og undersøke om det eventuelt har skjedd ønskede endringer «på bakken».

Det er nå ti år siden vi ble uteksaminert fra Krigsskolen, og vi har i perioden opplevd et organisatorisk vakuum hva gjelder lederutvikling, fra mye fokus på personlig utvikling på Krigsskolen til lite av det samme i Hærens avdelinger. Det fremstår som lett å argumentere for at Hæren bedriver mye uformell lederutvikling, gjennom mange praktiske arenaer til å utvikle seg som leder, og en relativt åpen tilbakemeldingskultur. Det vi har savnet er den helhetlige tilnærmingen, og en konkret, omforent forståelse av hvordan Hæren driver lederutvikling. Temaet har vi oppfattet som abstrakt, udefinert og vilkårlig – også ved vår militære utdanning. Personlig er vi av den oppfatning at lederutvikling bør stå høyt på agendaen både institusjonelt, kulturelt og på det personlige plan, da dyktige ledere i det lange løp vil gi betydelig avkastning på alle Forsvarets oppgaver.

## **1.2 Hva sier tidligere studier?**

Lederutvikling ved Forsvarets utdanningsinstitusjoner er belyst gjennom tidligere studier (Dahl, 2018; Nordgaard, 2014). Dahl konkluderer med at Krigsskolen utdanner i tråd med lederutviklingsteorien. Nordgaard konkluderer med at faglig og sosial kompetanse vektlegges i lederutviklingen, men at ledertreningen mangler realismen som kreves for å bli i stand til å takle det uventede i krig.

Forsvarets bruk av formelle lederutviklingsprogrammer er studert fra flere perspektiver (Bergheim, Westli, Eid, 2007; Endregaard, 2014; Lind, 2007; Myrvold, 2009). Bergheim, Westli og Eid konkluderer med for svak kobling mellom programmene og deltageres hjemmeavdeling, samt oppfordrer til systematisk evaluering av programmene. Endregaard konkluderer med at formelle lederutviklingsprogram er nyttige og tilfører læring som ikke gis i det daglige virke. Lind studerte Solstrandsprogrammets faglige innhold over 50 år. Myrvold konkluderer med at deltagerne på Luftforsvarets mentorprogram opplevde stor effekt og læring av deltagelsen.

Andre studier har sett på helheten av lederutvikling i Forsvaret eller enkelte av forsvarsgrenene (Bjørnæs, 2012; Folland, 2014; Husby, 2015; Konradsen, 2012; Luktvasslimo, 2013; Mikalsen & Holmen, 2016; Vindenes, 2010). Bjørnæs sammenlignet Hæren med U.S. Army, New Zealand Army og Boeing, og foreslo på bakgrunn av dette en rekke konkrete tiltak Hæren burde treffe for å utvikle sine ledere, blant annet å utarbeide et

helhetlig lederutviklingskonsept. Folland fant ut at utvikling av Sjøforsvarets ledere var avhengig av den overordnede lederens holdning og interesse av denne typen arbeid. Husby sin studie konkluderer med at avdelingene i liten grad tilrettelegger for organisert lederutvikling. Konradsen konkluderte med at lederutviklingstiltakene ikke var i tråd med Forsvarets HR-strategi, da initiativene stammet nedenfra og LU-praksisen var uensartet. Luktvaslimo fant ut at det manglet en helhetlig og «livslang» tilnærming til lederutvikling i Forsvaret, og foreslo en rekke tiltak for veien videre. Mikalsen og Holmen konkluderer med at Forsvarets føringer ikke følges og at lederutvikling nedprioriteres i hverdagen.

### **1.3 Formålet med studien**

Vårt formål er å bygge videre på og utfylle funnene i disse studiene, samt lete etter avkrettelser på egne antagelser. Mer konkret vil vi belyse hvordan og i hvilken grad lederutvikling foregår i Hæren, noe vi vil gjøre på to måter. Den ene er å utforske det nylig utgitte *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren*, hvilke føringer det gir, hvilken teori det baserer seg på og hva det fokuserer på. Dette fører frem til vår valgte problemstilling:

*Hva kjennetegner leder- og ledelsesutvikling i Hæren – er Hærens konsept i tråd med gjeldende ledelsesteori og møter det Hærens behov?*

Den andre måten vi vil belyse lederutviklingen i Hæren er gjennom å intervjuer mellomledere angående deres erfaringer innenfor temaet, og deres oppfatning av det nyutgitte konseptet. Konseptet representerer arbeidsgiverens perspektiv på lederutviklingen som skal foregå, mens ledernes *oppfatning* av konseptet og opplevd lederutvikling er et annet perspektiv. Tanken er at det vil styrke konklusjonene ved å se på temaet fra to perspektiver. For å svare fullstendig på om konseptet møter Hærens behov for leder- og ledelsesutvikling, burde man gjennomført en omfattende analyse av hva behovet er. Vår intensjon er å vise hva teorien legger opp til at behovet er, altså hva som har effekt, og kombinere dette med hva respondentene etterspør og opplever i hverdagen. På denne måten mener vi å delvis kunne besvare om konseptet møter behovet.

Gjennom begge perspektivene prøver vi å se om det forekommer *systematisk* og *formalisert* lederutvikling i Hæren. Systematisk er et ord som går igjen i føringene fra Forsvarsdepartementet (2013), Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (Forsvarsstaben, 2012) og Hærens konsept, og representerer det motsatte av det de nevnte tidligere studier tilsier – nemlig at aktivitetene er bottom-up initiert og interesseavhengige (Bjørnæs, 2012; Konradsen, 2012; Luktvaslimo, 2013). Det andre stikkordet er formalisert, og er med for å belyse hvilke

lederutviklingstiltak som det stilles krav til bruk av. Bjørnæs (2012) har vist at det foregår uformell lederutvikling, men vi er også ute etter å belyse den formelle aktiviteten – hva blir sjefer styrt til å gjennomføre, og eventuelt målt på utførelsen av. Et tema som gjennom arbeidet har vist seg nyttig å belyse, er hvorvidt konseptet har blitt implementert på en slik måte at hensikten med konseptet kan oppnås. Dette vil vi belyse i diskusjonen.

Gjennom å studere moderne forskning rundt lederutvikling – og videre sette dette opp mot Hærens konsept – ønsker vi å gi økt forståelse av hva lederutvikling er og hvordan det kan systematiseres i en organisasjon som Hæren. Noe av hensikten er derfor å beskrive hvilken teori Hærens konsept bygger på, hvordan mellomledere i Hæren tolker det, samt eventuelt å påpeke styrker og svakheter ved konseptet. Intervjuene er rettet mot kompanisjefer, og sentreres rundt hvordan de opplever lederutvikling i hverdagen, hvor mye av det som er styrt, og hvordan de oppfatter det nytgitte konseptet sammenlignet med dagens praksis. Ved å belyse fordeler og ulemper med det som gjøres eller er skrevet, kan vi kanskje bidra til å forbedre Hærens eller sågar Forsvarets lederutvikling.

Som oppgavetittelen kommuniserer er studien avgrenset til ledere i Hæren. Forsvaret har tre typer ledere – offiserer, befal (også omtalt som sersjanter eller spesialister) og sivile ledere. Hovedfokus rettes mot offiserer, men utelukker ikke befal. Sivile ledere omfattes i liten eller ingen grad av de dokumenter studien belyser, og faller dermed utenfor studien.

## **1.4 Militært lederskap**

Eventuelle forskjeller mellom militært og sivilt lederskap vil ikke være tema for denne studien, begrunnet i at de militære styringsdokumentene ikke gjør forsøk på å etablere et slikt skille. For den sivile lesers skyld vil vi likevel gjøre et forsøk på å påpeke noen av særegenhetene i militærets natur, som har relevans for militært lederskap. 1) Militærets rolle som forvalter av statens ultimate maktmiddel for å oppnå politiske mål skiller organisasjonen fra alle andre. 2) Militære ledere gis makt til å ta eller ofre andres liv i krise eller krig, og potensielt utøve et mye tyngre ansvar, under helt andre omstendigheter, enn de gjør i fredstid. 3) Militære ledere forvalter en *total institusjon*, med stor makt over de underordnede og en sterk lydighets- og lojalitetskultur.

## **1.5 Studiens oppbygning**

I kapittel 2 vil vi gjengi og belyse relevant teori. Vi deler teorien i to, først generell ledelsesteori, deretter lederutviklingsteori.

I kapittel 3 redegjør vi for vårt valgte forskningsdesign og de metodiske valg vi har gjort i arbeidet med studien.

I kapittel 4 vil vi belyse Forsvarets ledelseslitteratur og styringsdokumenter, med fokus på hva som ligger til grunn for å gjennomføre systematisk og helhetlig lederutvikling. Kapitlet vil også presentere kort hva som gjennomføres av lederutvikling på utdanningsinstitusjonene, for å gi et helhetlig bilde av hva Hærens ledere eksponeres for gjennom karrieren. Forsvarets kriterier for evaluering og seleksjon av lederne anses å være relevant i denne sammenhengen, og vil derfor også presenteres i dette kapitlet.

I kapittel 5 presenteres en analyse av intervjuresultater, samt en analyse av Hærens konsept for lederutvikling. Analysen består av våre funn fra litteraturen og vår innhentede empiri, og vi avslutter med å diskutere basert på våre funn.

I kapittel 6 konkluderer vi med basis i forskningsspørsmålene, og skisserer potensiell fremtidig forskning innenfor temaet som vi mener vil være fruktbar og interessant på bakgrunn av vår undersøkelse.

## 2 Teori

### 2.1 Ledelse

*The nation will find it very hard to look up to the leaders who are keeping their ears to the ground.* - Sir Winston Churchill

Studier som denne innleder normalt teorikapittelet med en definisjon av ledelse. Det eksisterer et utall definisjoner av ledelse, men ingen er anerkjent som allmenngyldig. Bernhard Bass (1990) påpeker at definisjonene gjerne er både er flertydige og institusjonsavhengige. Definisjonene spenner fra å være atferdsfokusert, personlighetsfokusert, makt- og innflytelsesfokusert, til samhandlings- og relasjonsfokusert, inkludert en rekke andre perspektiver og tilnærminger. Det samme gjør ledelsesteoriene. Hvis man leter etter fellestrekk vil man kanskje se at mange definisjoner sentreres rundt det å påvirke andre mot et felles mål. Basert på denne flertydigheten velger vi å trekke frem Bolman og Deal (2013) sine fem «påstander» om fenomenet, fremfor å velge en enkelt definisjon. 1) Ledelse er en aktivitet, ikke en posisjon. 2) Ledelse er noe annet enn administrasjon. 3) Ledelse er multilateral (flersidig, flere parter). 4) Ledelse er distribuert, ikke konsentrert på toppen. 5) Ledelse er kontekstuel og ikke situert i lederen, men i relasjonen mellom leder og medarbeider.

Ledelse som fenomen er kontinuerlig gjenstand for forskning, og nye perspektiver publiseres kontinuerlig. Likevel stammer mye av teorigrunnet fra helt tilbake til 1900-tallet, og vi vil gjennomgå de viktigste tilnærmingene i dette kapitlet. Jo mer man leser kan man kanskje konkludere med at de nye perspektivene bare er nye måter å si det samme på, med et bedre forskningsgrunnlag og moderne språkdrakt. Det påstås også at ledelsesteoriene har løpt fra empirien, ved at de mangler brede empiriske undersøkelser, og at det fortsatt gjenstår mye forskning for å kunne fastslå årsakssammenhenger (Yammarino, 2013).

I vår gjengivelse av relevant ledelsesteori ser vi oss tjent med å presentere et relativt bredt utvalg av de ulike tilnærminger som finnes. Dette for å være i stand til å drøfte Forsvarets dokumenter på en god måte, sette leseren i stand til å gjenkjenne de ulike begrepers opphav og potensielt inspirere Hærens ledere til videre fordypning. Vi innleder derfor med en gjennomgang av de viktigste «æraer» innenfor forskningen. Videre vil vi beskrive teori tilhørende de fire spesifikke begrepene som fremheves i Hærens konsept: 1) oppdragsbasert ledelse; 2) følgerskap; 3) teamledelse og 4) balansert lederatferd.

### 2.1.1 Æraene innenfor ledelsesteori

For en kortfattet, men likevel helhetlig introduksjon til ledelsesteorien vil vi anbefale Yammarino (2013) og Clark & Harrison (2018). Sistnevnte baserer seg på Alimo-Metcalf (2013) og King (1990), og gjengir en rekke æraer innenfor ledelsesforskningen som kan tjene som en lettfattelig introduksjon til et mangefasettert forskningsfelt. Selv om æraenes fødsel kan tegnes på en tidslinjal, bør de ikke betraktes slik, da de går inn i hverandre og mange av perspektivene fortsatt argumenteres for. De bør heller ses på som paraplyer for å skape orden i et svært omfattende teorigrunnlag. Vi vil anvende de samme æraene i vår gjengivelse av teorien.

#### 2.1.1.1 Personlighets-æraen

Ledelsesteoriens opprinnelse er fra *personlighets-æraen*, dominert av *Great Man theory* og etterhvert *trekkteorier*. Teoriene sentrerer rundt ledere som er født med spesielle egenskaper eller personlighetstrekk som gjør de spesielt egnet til å lede. Ralph Stogdill er en av de betydningsfulle teoretikerne i denne æraen, han identifiserte forskjellige trekk som skilte lederen fra følgerne. Riktignok konkluderer han med at lederskapet er situasjonsbetinget, og at ledere i en situasjon ikke nødvendigvis er ledere i en annen (Stogdill, 1948, s. 65). Trekkteoriene møtte etterhvert kraftig kritikk, hovedsakelig basert på manglende empirisk støtte for at det fantes universelle lederegenskaper. Allerede i 1969 kom Gibb frem til at det ikke var mulig å isolere en enkelt egenskap som karakteriser lederen, noe som også Stogdill konkluderte med etter en granskning av 163 lederegenskapsstudier i 1973 (Høst, 2011). Man har funnet at fremtredende ledertrekk like ofte sees hos *ikke-ledere* som hos suksessfulle ledere, og at man må se disse trekkene opp mot flere variabler før man kan konkludere med betydningen for lederens suksess (Bass, 1981). Det faktum at ledere med tilnærmet de samme «riktige» egenskaper kan få helt forskjellige resultater, byr også på utfordringer. Kirkhaug (2015) trekker frem utfordringene med å identifisere trekkene (selektere på de), operasjonalisere effektene av dem, samt det å isolere de fra andre faktorer i forskningssammenheng. Martinsen (2013) stiller spørsmål ved validiteten til de mange klassifiseringssystemer av lederegenskaper, systemer som militære organisasjoner synes veldig opptatt av. En rekke varianter av trekkteorier har oppstått, begreper som *karismatisk ledelse* og *autentisk ledelse* har slektskap med trekkteori. De negative sidene ved klassiske ledertrekk, eksempelvis *karisma*, har også blitt påpekt, gjerne omtalt som «dark side traits» (Conger, 1990; Yukl, 1999; Furnham, 2010). Det er forskningsbaserte indikasjoner på at menneskelige trekk som positivitet, fleksibilitet, medmenneskelig engasjement og årvåkenhet

rundt utviklingsmuligheter gir fortrinn som leder i mange situasjoner (Sosik & Jung, 2018). Trekktilnærming er fremdeles utbredt, også i Forsvaret, som vi skal se senere i studien. Det er også militære studier som støtter bruken av personlighetstrekk i seleksjon og lederutvikling (Fosse, 2014).

### **2.1.1.2 Påvirknings-æraen**

En økende oppfatning av at ledelse består av *handlinger* og utøvelse av *makt* førte frem til *påvirknings-æraen*, hvor ledelse handlet om relasjonell makt og påvirkning av andre. French og Raven sin «Taxonomy of power» fra 1959 kan trekkes frem som betydningsfull, der de definerte makt som lederens evne til å påvirke andres oppfatning, holdning eller handling, gjennom fem baser for mellommenneskelig makt – 1) tvangsmakt – mulighet til å straffe, 2) belønningsmakt – mulighet til å belønne, 3) institusjonell makt – gjennom sin stilling, 4) ekspertmakt – på bakgrunn av sin kompetanse og 5) referansemakt – basert på respekt, at man identifiserer seg med vedkommende. Senere la Raven til *informasjonsmakt* som en sjette base og fortsatte å utvikle teorien (Raven, 2008). Et annet perspektiv på makt trekkes frem av Tor Høst i hans «helhetlige modell», der kjennetegn ved lederens situasjon bestemmer hvilken makt den aktuelle besitter. Bakgrunn for de valgte maktdomene er hentet fra Max Weber og er *posisjonsmakt*, *personlig makt* og *politisk makt* (Høst, 2011).

### **2.1.1.3 Atferds-æraen**

*Atferds-æraen* rettet oppmerksomheten fra lederens personlighetstrekk til lederens handlinger og fokusområder, og er opphavet til ulike *atferdsteorier* eller *stilteorier*. Forskjellige lederstiler ble definert, gjerne sentrert rundt ledernes fokus, og aller helst som dikotomier – oppgave versus relasjoner, resultat versus prosess, fortelle eller spørre, delegere eller delta, autoritær eller demokratisk. David Collinson gir forøvrig et godt innblikk i de evige dikotomier innenfor ledelsesteorien (2014). McGregors X- og Y-teori kommer fra denne æraen, der det argumenteres for at lederstilen må velges ut fra om den undergitte er «passiv og lat» eller «motivert og produktiv» (King, 1990). Forskningen ved *Ohio State University* og *University of Michigan* på 1950-tallet trekkes frem som betydningsfulle. Her søkte man å kartlegge hva lederne var opptatte av og hvordan de tilnærmet seg rollen sin. Mens forskerne i Ohio så på oppgaveorientert og relasjonsorientert som to separate tilnærminger - som kunne opptre i like stor grad i en og samme bedrift - la forskerne fra Michigan inn den mer helhetlige tilnærmingen deltagende atferd (Sosik & Jung, 2018). Blake og Moutons (1964) *ledergitter* – en modell med fem hovedkategorier av lederstiler, og Bowers og Seashores (1966) *fire-faktor modell* er andre kjente modeller. Tannenbaum & Schmidt (1973) lagde en

modell som Forsvaret lenge har benyttet seg av, der de definerte syv lederstiler, i spennet fra autoritær til demokratisk, som lederen må velge blant basert på variasjoner hos 1) seg selv, 2) de undergitte og 3) situasjonen.

#### **2.1.1.4 Situasjonsbetingelses-æraen**

Det bringer oss over til en æra som påpeker nødvendigheten av et *situasjonsbetinget* lederskap. Hersey og Blanchard (1969) sin *Situational Leadership Model*, som også benyttes av Forsvaret, stammer fra denne æraen. Den hevder at lederen må velge blant fire lederstiler, ut fra den enkelte situasjon, basert på den undergittes grad av motivasjon og kompetanse. Modellen skisserer 1) en fortellende lederstil når medarbeiderne gjerne vil, men ikke kan, 2) en overtalende lederstil når medarbeiderne kan en del, men nødig vil, 3) en deltagende lederstil når medarbeiderne kan, men mangler vilje eller selvtillit, og 4) en delegerende lederstil når medarbeiderne både vil og kan. Modellen til Hersey og Blanchard har blitt kritisert for å anta at kun medarbeiderens modenhet er variabelen som påvirker lederens behov for situasjonstilpassing av lederskapet. I dette ligger de underliggende utfordringene ved forskjellsbehandling av mennesker med ulik modenhet i samme organisasjon, samt at alle kategoriene vil måtte ha mer føringer enn hva den delegerende lederstilen legger opp til. Selv om kritikken bygger på at flere faktorer enn modenhet påvirker situasjonen, er det fortsatt de mellommenneskelige relasjonene som i størst grad påvirker lederens atferd og som er gjenstand for størst fokus i ledertrening (Thompson, 2013). Modellen har også blitt kritisert for manglende empirisk støtte, noe en fersk meta-analyse tilbakeviser (Meirovich & Gu, 2015). *Path-goal teorien* (House, 1971) plasseres i den situasjonsbetingede æraen, men har sterke forbindelser til adferdsteoriene, med fire definerte lederstiler å velge blant. Selv om modeller ofte blir kritisert for å være komplekse, mangefasettete og ukomplette er situasjonstilpassing av lederatferd, sett i lys av hvilke problem eller oppgaver som skal løses, blitt mer allment akseptert (Martinsen, 2013). Fiedler sin *Contingency Theory* representerte en annen tilnærming, han mente at lederne i mindre grad var i stand til å tilpasse sin lederstil, og presenterte derfor en modell som hadde til hensikt å kunne identifisere hva slags leder som kreves for den enkelte stilling eller situasjon. Han definerte tre variabler han benyttet i modellen, 1) relasjonen mellom leder og undergitt, 2) oppgavens struktur, altså i hvilken grad det eksisterte kun en måte å løse oppgaven på og 3) graden av makt eller autoritet lederen hadde over de undergitte (Alimo-Metcalf, 2013). Modellen gir slik vi vurderer det lite gjenklang i dag, men bidro i sin tid til å sette fokus på det kontekstuelle og forholdet mellom leder og følger, noe som fører oss til neste æra.



### 2.1.1.5 Transaksjonsæraen

*Transaksjons-æraen* har tre fremtredende tilnærminger, alle rettet mot forholdet mellom leder og følger (Clark & Harrison, 2018). *Transaksjonsledelse* er kanskje den mest kjente tilnærmingen, der fremheves gjensidigheten i forholdet mellom leder og følger.

Gjensidigheten består av en byttehandel som begge tjener på, innsats mot belønning. *Vertical Dyad Linkage*-tilnærmingen er sentrert rundt hvordan lederen forholder seg til følgerne enkeltvis, altså i dyader (to enheter sett under ett, som helhet). Den tredje tilnærmingen *leader-member exchange* (LMX) er en videreutvikling av dette perspektivet, og har spilt en viktig rolle i å få frem betydningen og effekten av et godt forhold mellom leder og følger (Alimo-Metcalfe, 2013). LMX deler gjerne relasjonsutviklingen mellom leder-medarbeider i tre faser, fra fremmed via bekjent til partner, men også andre faseinndelinger er foreslått. De følgerne som har en god relasjon til lederen vil havne i en *inn-gruppe*, mens de som ikke har det havner i *ut-gruppen*. Følgerne i ut-gruppen blir kun utsatt for transaksjonsledelse, mens inn-gruppen kan bli utsatt for mer «positive» former for lederskap (Robbins & Judge, 2009).

### 2.1.1.6 Transformasjons-æraen

En utfordring for transaksjons-tilnærmingene er at i det moderne, demokratiske, regulerte arbeidslivet har lederen sjelden noe særlig belønningmakt. Lønn, ferie, forfremmelser og arbeidsvilkår er gjerne styrt av regler, arbeidstakerorganisasjoner og sentraliserte normer (Avolio, 1999; Bass, 1990). Dette, kombinert med tanken om at konkurransedyktige organisasjoner trenger ansatte med indre motivasjon, gjør at lederen i det moderne arbeidslivet må finne andre ledelsesmekanismer for å bygge effektive organisasjoner. Burns (1978; 2003) oppdaget utover 1980 tallet at ledelse dreide seg om mer enn praktiske transaksjoner. Han identifiserte at gjennom inspirasjon og understøttelse kunne man få de ansatte til å heve seg over enkle hygiene faktorer og heller jobbe sammen mot høyere og mer langsiktige mål (Bolman & Deal, 2014). *Transformasjons-æraen* domineres av Burns og Bass (1995) sine tanker. Transformasjonsledelse er trolig det flittigst utforskede perspektivet innenfor ledelsesteori, med bakgrunn i et enormt datagrunnlag basert på *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), et undersøkelsesverktøy utviklet av Bass som del av *Full Range Leadership Model*. Modellen vil beskrives i delkapittelet om lederutviklingsteori. Transformasjonslederne er gjerne karismatiske og visjonære, og teorien konkluderer med at dette bringer frem det beste blant følgerne. Mens transaksjonslederen ofte bare griper inn ved unntak, driver transformasjonslederen sine ansatte gjennom karisma, inspirasjon, intellektuell stimulering og tar individuelle hensyn (Bass, 1990). Mens transaksjonsledelse kan resultere i

«expected outcomes»», kan transformasjonsledelse føre til «beyond expectations». På den andre siden argumenterer Dennis Tourish (2013) i boken *The Dark Side of Transformational Leadership* for at ledelsesformen kan føre til narsissisme og stormannsgalskap blant lederne. Selv om transformasjonsledelse gjerne fremstilles som motsetningen til transaksjonsledelse, og den foretrukne ledelsesformen, kritiseres teorien for at den er sentrert rundt lederen og dyaden mellom leder-følger, på bekostning av gruppepåvirkning og andre faktorer som påvirker resultatet (Yukl, 1999; Clark & Harrison, 2018). Transaksjon-transformasjon-teorier har i mange år dominert ledelsesforskningen, men MLQ som verktøy har høstet validitetskritikk. Blant annet har man funnet interkorrelasjon mellom faktorer som ikke skulle hatt det (Judge & Piccolo, 2004), og i en omfattende meta-analyse av MLQ-resultater har de gjort funn som motsier transformasjonsledelsens fortrefelighet (ibid.). Robert House er opprinnelsen til en annen tilnærming i denne æraen, *karismatisk lederskap*, basert på forskningen til Max Weber (House, 1976). Den karismatiske lederen var en redningsmann som ikke bare håndterte strukturelle utfordringer, men som kunne håndtere alvorlige sosiale problem (Høst, 2011). Karisma henger følgelig sammen med hva lederen gjør og har gjort, men tanken er at karismaen primært skapes av hvordan lederen oppfattes av sine undergitte. Teorien kritiseres for manglende empirisk støtte (Conger, 2011).

#### **2.1.1.7 Post-heroic-æraen**

*Post-heroic æraen* er en samlebetegnelse på de omfattende teorier som har oppstått som en reaksjon til de mer «heltefremstillende» tidligere teorier. Behovet for en høyere etisk standard blant lederne, samt transparens og autenticitet er fremtredende (Alimo-Metcalfe, 2013; Clark & Harrison, 2018). *Distribuert lederskap* er en tilnærming som tilhører denne æraen, og skiller seg ut gjennom å definere lederskap som en flytende, sosial prosess, bestående av grupper eller nettverk av individer. Lederskap er ikke en funksjon tilegnet enkeltindividet, men noe flere må ta del i, altså en kollektiv, *delt funksjon* som Kirkhaug (2015) kaller det. Kirkhaug trekker også frem koblingen mellom dette og *teamledelse*, som vi skal se nærmere på litt senere. Moderne organisasjoners målsettinger, prosesser, lange og korte horisonter, samt ulike måter å se på sitt virke, krever at flere leder og blir ledet på tvers og på langs av nivåer (Kriger & Zhovtobryukh, 2013). Delt og distribuert lederskap er ifølge Avolio (1999) oppskriften for å bygge organisasjoner for fremtiden.

*Autentisk lederskap* er et begrep med aner tilbake til 1960-tallet, men som ble teoriutviklet på 2000-tallet, manifestert gjennom ledere med integritet og sterke verdier. Avolio & Gardner (2005) introduserte *Authentic Leadership Development* (ALD), sentrert rundt de positive

lederegenskaper som kreves i moderne organisasjoner, for blant annet å skape den optimismen som trengs etter en «katastrofe», eksempelvis en finanskrisen. Den autentiske lederen har integritet, er jordnær, genuin, ekte, gjennomiktig, lever som han leder, og motsatt (Sosik og Jung, 2018). Dette fører til at følgerne identifiserer seg med lederen, og får stor tillit. Autentisk lederskap kan ses på som en revitalisering av trekkteoriene. Altruisme og velutviklet personlig moral er trekk ved lederen som trekkes frem, noe de har felles med en annen tilnærming - det *etiske lederskapet*. Her vektlegges i tillegg lederens integritet og verdigrunnlag som suksesskriterier, som en respons til den egoistiske, individualistiske, aggressive og konkurransefokuserte lederen de så i de karismatiske tilnærmingene. En del gikk så langt som å konkludere med at finanskrisen i 2008 var et resultat av ledelsesteoriene (Alimo-Metcalf, 2013). Kirkhaug (2018) beskriver verdier som et mentalt operativsystem ledere er avhengige av for å virke godt i samfunnet. *Transparent lederskap* handler om at «[...] lederen er åpen og avslører sine hemmeligheter når det gjelder lederskap» (Kirkhaug, 2015, s. 33). *Servant leadership* er en annen tilnærming, sentrert rundt lederens motivasjon og ønske om å *tjene* sine følgere. Toppleder i IT-selskapet Miles, Tom Georg Olsen, holder foredrag om blant annet tillitsbasert ledelse. Han ga seg selv tittelen *Daglig Konserntjener* og høstet dermed prisen for beste stillingstittel i 2018. Selv om dette fremstår som en innovativ, moderne og reversert måte å se seg selv og lederrollen på, så ble tankene først forfattet på 70-tallet (Greenleaf, 1977). Den påståtte effekten av tilnærmingen hersker det imidlertid tvil om, grunnet den begrensede forskningen relatert til temaet (Harrison, 2018). Kirkhaug (2015) trekker frem post-heroiske perspektiver som at lederskap er en *frigjøringsfunksjon*, hvor lederen (eller lederskapet som funksjon) skal legge til rette for medarbeidernes frigjøring og en *bottom-up* tilnærming til utvikling. Tanken er at ved å igangsette mentale prosesser hos medarbeiderne vil de kunne tenkte nytt, og erstatte det dysfunksjonelle med løsninger som forbedrer organisasjonen.

#### **2.1.1.8 Ferdighets-æraen**

*Ferdighets-æraen* kan ses som en bro mellom trekk- og atferdsteori, og sentreres rundt at lederen må inneha ett sett med ferdigheter for å lykkes. Oppfatningen er at disse ferdighetene kan utvikles, og det trekkes frem Robert Katz (2009) sin forskning der han undersøkte med basis i tre ferdigheter: 1) tekniske – yrkesrelaterte, 2) menneskelige - evnen til å se eiernes, kunders og ikke minst de ansattes behov, og 3) konseptuelle ferdigheter – evnen til å skape helhetsforståelse, organisatorisk forståelse og rolleforståelse blant sine undergitte. Dette kan også beskrives som problemløsningsledelse, som igjen hviler på at lederens ferdigheter

utvikler seg på alle nivå gjennom suksessfull oppdragsløsning over tid (Kirkhaug, 2015). Studier gjennomført i US Army viste positive resultater med ferdighetsbaserte modeller (Mumford et al, 2000a; 2000b; 2007), selv om studienes omfang er begrenset i den store sammenhengen. Mumford og kollegene anså ferdighetene som en kombinasjon av personlighetstrekk og erfaringer. Sosik & Jung (2018) hevder at tilnærmingen er sentrert rundt det å løse sosiale utfordringer i organisasjonen, og trekker frem evnen til problemløsning og emosjonell intelligens (EQ) som de to ferdighetene det forskes på i ledersammenheng, samt påpeker uenigheten om hvorvidt EQ er en ferdighet eller et personlighetstrekk.

### **2.1.1.9 Andre æraer og perspektiver**

*Kultur-æraen* kjennetegnes ved å fremheve forholdet mellom ledelse og organisasjonskultur. Manz og Sims (1987) utførte en studie av «selv-ledende» team, en tilnærming som ble innført for å håndtere en del utfordringer i amerikanske organisasjoner. Studien satte søkelys på den «eksterne lederen» sin rolle og atferd for at slike team skulle fungere. Ifølge Yammarino (2013) er kultur en av områdene innenfor ledelse det bør forskes mer på, fordi det ikke hersker en klar forståelse av hva som er det universelle i ledelse, sammenlignet med det kulturelle.

*Anti-lederskaps-æraen* problematiserer lederteoretikernes manglende definisjonsenighet, empiriens motsigelser og svake konklusjoner, effekten av lederskap, seleksjonen av ledere, og ikke minst det generelle spriket i de teoretiske tilnærmingene (Pfeffer, 1977; King, 1990; Clark & Harrison, 2018). Kirkhaug (2015, s. 166) er ingen forkjemper for anti-lederskap, men argumenterer for at vi må forstå kritikken for å forstå lederskap bedre. Han gjengir ni forskningsbaserte argumenter for at organisasjoner trenger lederskap, og fire argumenter mot: 1) manglende bevis på lederskapets effekt på organisasjonen; 2) lederskap er maktesløst i møte med komplekse omgivelser; 3) andre systemer og verktøy kan utføre samme funksjon og 4) kompetente medarbeidere leder seg selv. Videre påpeker han fire andre årsaker til den generelle skepsisen mot lederskapsfaget: 1) det er overraskende lite beskrivelser av kompleksiteten i lederens hverdag og gjøremål; 2) lærebøker er i for stor grad formet av forfatterens bias i relasjon til verdier, normer og forventninger; 3) lederskapsforskning er i stor grad blitt business, hvor pengene potensielt rår over dreiningen til forskningen og 4) det er et diffust og sviktende begrepsapparat, spesielt innenfor lederstiler og lederatferd.

I søken etter fornuftig lederopptreden, har identifisering av lederens *oppgaver* og i hvilken grad disse løses, blitt en inngangsportal. Kirkhaug (2015) etablerer en tilsynelatende ny

tilnærming for å bøte på det han kritiserer ved tidligere forskning – nemlig at den er todimensjonal og alt for opptatt av å benytte de nevnte dikotomier. Han argumenterer for at kompleksiteten som preger utøvelse av lederskap fordrer at lederen evner å sette sammen sitt lederskap på mange måter. Han oppretter fire kategorier innenfor lederatferd: 1) oppgaver og plikter – «ledersjekklisten»; 2) verktøy – mål, visjoner, planer, kontroll, straff og belønning; 3) orientering – fokus på oppgaver, medarbeidere, relasjoner, endring og strategi; 4) opptreden – autoritært, demokratisk, tilbakeholdent, karismatisk. For å ivareta oppgaver og plikter introduserer Kirkhaug en «ledersjekkliste», hvor lederens oppgaver er kategorisert i tre typer lederskapsoppgaver. Først må lederen sørge for mål, visjoner, midler og strategier - *proaktivt lederskap*. Disse proaktive oppgavene gir lederen anledning til å etablere standarder, struktur og organisering - *prosessaktivt lederskap*. I siste instans må lederen kontrollere organisasjonens aktiviteter og grad av oppgaveløsning slik at justeringer eller større endringer kan iverksettes – *reaktivt lederskap*.

### 2.1.2 Følgerskap

*He who has never learned to obey cannot be a good commander.* - Aristoteles

Engelsk-norske ordbøker foreslår *tilhenger* som oversettelse av *follower*. Ordet *følger* som substantiv eksisterer ikke i norske ordbøker, ei heller *følgerskap*. Vi vil likevel benytte de i denne studien. Følgerskap handler ikke bare om at lederne trenger lojale følgere som utfører intensjoner og drar i samme retning, det handler like mye om at lederne må kunne være følgere. I de fleste organisasjoner har nemlig alle ledere også ledere over seg, Forsvaret er intet unntak. Professor Barbara Kellerman (2012) hevder i boken *The end of leadership* at «[...] leading in America has never been easy. But it is now more difficult than ever – not only because we have too many bad leaders, but because we have too many bad followers» (referert i Flinn, 2018, s. 32). Kellerman (2008) kategoriserer også ulike typer følgere, med hovedskille mellom de som bidrar og de som ikke bidrar. De som bidrar spenner fra «involvering i egeninteressen» til «altopplukende oppofring for sjefen og oppdraget», mens de som ikke bidrar spenner fra «helt avskåret» til «følger med strømmen». Hovedpoenget i denne sammenhengen er at følgere er forskjellige, men kan bevege seg mellom de ulike typene basert på oppfølging og stimuli fra lederen og organisasjonen.

Majoriteten av ledelsesteori sentrerer rundt lederen, ikke følgeren. Selv om begrepet *followership* ble introdusert for lenge siden, har det som fenomen blitt neglisjert eller separert fra ledelsesfaget (Malakyan, 2014). Som eksempel trekkes det frem at ingen av trekkteoriene

fra 1948 til 2004 tar for seg ønskede eller uønskede *følgertrekk*, teoriene er kun opptatt av lederens trekk. Den tradisjonelle forskningen har i stor grad fokusert på hvordan lederen presterer og da gjerne basert på følgernes syn på lederens evner og fremtoning. Malakyan gjennomgår og kritiserer samtlige ledelsesteorier for å være for *statiske* i forholdet mellom leder og følger. Han hevder at den eneste tilnærmingen som i realiteten har fokusert undersøkelsene både på leder og følger er *autentisk lederskap*. I boken *The art of followership* (Riggio, Chaleff & Lipman-Blumen, 2008) hevdes det at Max Weber sine tanker representerer det første dytt i retning av å studere også følgeren, men det tok fortsatt mange tiår før neste «oppvåkning», med James Meindl (1985) og kollegenes oppgjør med romantiseringen og heltefokusert innenfor ledelsesteorien. Videre krediterer boken Ira Chaleff – leder og forfatter – for at de i 2006 gjennomførte konferansen «Rethinking Followership», som markerte starten på den moderne følgerskap-forskningen. Robert Kelley (2008) krediterer i samme bok sin egne verk som betydningsfulle i teoriutviklingen – *In Praise of Followers* (1988) og *The Power of Followership* (1992). Kelley deler følgerne i fem kategorier: 1) sauene – passive og avventende; 2) ja-menneskene – positive og medgjørlike, men lite initiativ; 3) de fremmedgjorte – smarte og reflekterte, men negative; 4) pragmatikerne – sitter først på gjerdet men blir med etterhvert og 5) stjernefølgerne – selvgående, positive, aktive og støttende, men også ærlige og konstruktive.

Ernest Stech (2008) argumenterer for et paradigmeskifte i hvordan forstå, forklare og forske på lederskap og følgerskap. Han mener at det klassiske «leder-følger paradigmet» fokuserer på den individuelle leder og følger, der stereotypiske forståelser av rollene preger tankesettet – lederen er sterk, kompetent, disiplinert, kunnskapsrik og født til å lede. Følgeren derimot er formbar, lojal, konform, underlegen og dømt til «å følge» hele livet. Det andre historiske paradigmet kaller han «organisatorisk posisjon paradigmet» – det stammer fra den formelle, hierarkiske og byråkratiske organisasjonen, som består av en rekke overordnet-underordnet relasjoner. Her er lederen erfaren, utdannet og dyktig, mens følgerne er det motsatte, og må ledes, motiveres og følges opp. Stech foreslår i stedet det han kaller *leadership-followership state paradigm* – «lederskap-følgerskap tilstand» - hvor kjernen er at roller og funksjoner flytende kan veksles mellom individer ut fra situasjonen. Tilnærmingen hviler på tre fundamentaler – 1) alle kan være leder eller følger; 2) både ledere og følgere kan overtale andre ledere og følgere og 3) ledere og følgere kan bytte rolle. Som militær er det lett å anerkjenne at slike konseptuelle endringer i tankesettet er krevende, det er vanskelig å se for seg at en voksen offiser vil akseptere sømløse «rollebytter» med soldatene. Initialt er det utfordrende å

forestille seg hvordan dette kan fungere i et militært system, men ved nærmere ettertanke er det ingen umulighet – kanskje fungerer det allerede slik mange steder. Malakyan (2014) sin *Leader-Follower Trade Approach* forstås som en videreføring av Stech sine tanker, og han diskuterer i sin artikkel hvordan tilnærmingen kan passe inn i alle de ulike ledelsesteoriene. Han konkluderer med at tilnærmingen kan fungere i de fleste filosofier, men at den er avhengig av to ting – ledernes og følgernes villighet og kompetanse til å bytte roller. Noen kan være motvillige mot å bytte av personlige årsaker, og de må inneha tilstrekkelig kompetanse til å bytte roller.

Howell og Mendez (2008) fremstiller tre ulike perspektiver på følgerskap, i den hensikt å bidra til en bedre forståelse av følgernes rolle. Mer spesifikt vil de bidra til å sortere den voksende forskningen av følgerskap, forstå hvorfor noen følgere kan ha vanskeligheter med å tilpasse seg ulike ledere samt danne et bedre grunnlag for videre forskning. Først beskriver de følgerskap som en *interaktiv* rolle, som understøtter og komplementerer lederen. Følgeren kjennetegnes ved å 1) utvise kunnskap og kompetanse i jobben, 2) etablere gode relasjoner med medarbeidere og ledere, 3) forsvare lederen overfor andre, 4) påvirke lederen på en positiv måte for å unngå å begå feil, 5) etterleve organisasjonens krav til opptreden, 6) bry seg om både resultater og jobbatmosfæren, 7) utvise velvilje til nødvendige organisasjonsendringer. Dette kjenner vi igjen fra Kelley sine «stjernefølgere». I tillegg beskrives andre interaktive, men ineffektive roller følgerne kan innta. Det andre perspektivet er følgerskap som en *uavhengig* rolle. Uavhengige følgere kan bidra konstruktivt eller destruktivt. Konstruktivt blir det når følgerne er så selvstendige og kompetente at de ikke trenger lederskap. Destruktivt blir det når følgerne nøytraliserer lederens makt og påvirkning, eksempelvis ved at de mener de selv er bedre skikket til å ta beslutninger. Det tredje perspektivet er følgerskap som en skiftende rolle, der man introduserer behovet for at enkeltindivider utøver både lederskap og følgerskap. Her kjenner vi igjen det nevnte behovet for at ledere på alle nivåer også må være i stand til å være følgere – for å trekke i samme retning som vedkommende sjef har pekt ut. Myndiggjøring av følgerne er en essensiell del av følgerskap. Organisasjoner og kulturer med stor maktavstand mellom ledere og følgere vil derfor kunne ha større utfordringer med å benytte en slik tilnærming til lederskap.

### **2.1.3 Teamledelse**

*As we look ahead into the next century, leaders will be those who empower others.* - Bill Gates

*Team* blir gjerne sett på som en suksessfull gruppe innad i en organisasjon, men det finnes også mindre velfungerende team (Hjertø, 2013). Å «bygge team» handler typisk om å sette sammen de riktige medarbeiderne, komplementerende rollefordeling og å skape en omforent forståelse for målet og veien dit. Teamledelse kan benyttes som begrep om forskjellige lederstiler som egner seg til å lede team, noen tilnæringer fokuserer på hvilke egenskaper teamledere bør ha, eller hvilken adferd de bør benytte. Teamledelse benyttes også som begrep om delt og distribuert ledelse (Sosik & Jung, 2018), som vi kjenner igjen fra *post-heroic æraen*. Det er tendenser til at team kan skape et «oss og dem»-miljø i organisasjonen og derfor vil større organisasjoner tjene på å sette team i nettverk. Team legger opp til flat struktur, men det er likevel et klart behov for tydelig ledelse, oppdrag, mandat og roller. Det er derfor viktig at medarbeidere og ikke minst ledere på ulike nivå er kreative følgere av føringene fra nivåene over. For organisasjonen er det viktig å være bevisst at følgeren tar med seg den samme mengde, men ikke nødvendigvis samme type, erfaring som det lederen tar med seg. I mange tilfeller kan det være vanskeligere å velge «de rette» følgerne, enn å velge lederne (Sosik & Jung, 2018). Med nettverkstenking kan man mitigere utfordringene med for store team gjennom å etablere team av team (Kriger & Zhovtobryukh, 2013). Team er i sin natur gjerne designet for en begrenset tidsperiode og/eller definerte utfordringer, og forsøk på å utnytte en «vinneroppskrift» på flere utfordringer kan virke mot sin hensikt. Team skiller seg fra grupper ved at alle medlemmene ønsker at alle skal prestere på sitt beste og gjennom kontinuerlig arbeidsflyt og informasjonsdeling – et opphøyd ønske om synergier utover det normale. Man setter teamet og de andre team-medlemmene over seg selv, og tilstreber å sette pris på individenes komplementære ferdigheter – en gjensidig avhengighet (Hjertø, 2013; Sosik & Jung, 2018). Lederen av team sørger for kontinuerlig informasjonstilgang for å nå målene, samt tilrettelegger administrativt. Dette gir muligheten til å både hegne om oppgaveorientering og relasjonsorientering (Hjertø, 2013). En meta-studie av ulike teambuilding-tiltak konkluderte med at ingen av tiltakene hadde signifikant effekt på teamets prestasjon, men at tiltak som tydeliggjorde rollefordeling hadde størst sannsynlighet for positiv effekt (Salas, Mullen, Rozell & Driskell, 1999).

Zaccaro, Rittman og Marks (2001) hevder at effektive team er avhengig av god integrering og koordinering av individuelle handlinger, samt effektiv teamledelse. De argumenter for *funksjonelt* lederskap som oppskrift for å skape og håndtere effektive team, hvor kjernen forstås som at lederens jobb er å identifisere, og deretter gjøre eller iverksette de essensielle oppgaver som ikke ivaretas. Som forutsetning for sin tilnærming legger de til grunn



hierarkiske team, altså at det er en definert leder, og de legger til grunn en definisjon om at lederskap er «sosial problemløsning». Lederen skal ikke bry seg om de problemer der løsningen «gir seg selv» ut fra situasjonen, men heller ta stilling til de problemer som krever valg mellom flere løsninger. De argumenterer for en situasjonstilpasset tilnærming, fremfor bestemte atferder (autoritær eller demokratisk) eller fokusområder (oppgave versus relasjon). Videre foreslår de at team skal integrere seg gjennom fire typer prosesser: kognitive, motiverende, følelsesbaserte og koordinerende. De definerer og beskriver ulike funksjoner lederen må ivareta innenfor alle disse prosessene. Poenget med å trekke frem denne *funksjonelle* tilnærmingen er å gi innsikt i en relativt detaljert måte teamledelse kan forstås og beskrives, som et referansegrunnlag for å diskutere hvordan Hæren legger opp til teamledelse. Morgeson, DeRue og Karam (2010) har i sin studie oppsummert teamledelse-forskningen for å sette det sammen til en integrert tilnærming, der de beskriver 15 *funksjoner* (Figur 1) som må ivaretas av teamledelse, ikke nødvendigvis som en individuell funksjon. Med et bredt kildegrunnlag går de gjennom hver funksjon, og beskriver de utfordringer og muligheter som ligger i hver av de.

Transition phase	Action phase
Compose team	Monitor team
Define mission	Manage team boundaries
Establish expectations and goals	Challenge team
Structure and plan	Perform team task
Train and develop team	Solve problems
Sensemaking	Provide resources
Provide feedback	Encourage team self-management
	Support social climate

Figur 1 – Lederskapsfunksjonene; Morgeson, DeRue & Karam, 2010

#### 2.1.4 Oppdragsbasert ledelse

*When I give a minister an order, I leave it to him to find the means to carry it out.*

- Napoleon Bonaparte

I det vestlig militære har en ledelsesfilosofi stått sterkere enn andre – oppdragsbasert ledelse. Oppdragsbasert ledelse beskrives nærmere i kapittel 5, men handler om å lede på intensjoner, ikke detaljerte føringer. Lederen skal fortelle hva som skal oppnås, men ikke hvordan, det skal overlates til «sjefen på bakken» som ofte vil ha bedre situasjonsforståelse. Militære organisasjoner hadde i århundrer rigide, ordrebaserte og disiplinorientert ledelsestilnærminger. Under første verdenskrig ble det synlig hvordan den ordrebaserte tilnærmingen fjernet nødvendig fleksibilitet til å utnytte oppdukkende mulighetsrom på

stridsfeltet. Den tyske hæren var langt fremme på intensjonsbasert ledelse og dyrket friheten til å utnytte muligheter – innenfor definerte rammer. Dette ble benevnt *Auftragstaktik* og er av mange ansett som den viktigste årsaken til at lyktes med sin *Blitzkrieg*-tilnærming i erobringen av Polen og Frankrike (Groz, 2018). *Auftragstaktik* var aldri ment som en teknikk, men som en ny retning innenfor militært lederskap for å håndtere «*the Fog of war*<sup>4</sup>».

*Auftragstaktik* regnes av mange som opphavet til *Mission Command*, som igjen er opphavet til oppdragsbasert ledelse. *Mission Command* ble imidlertid ikke implementert i vestlige nasjoner før etter Vietnamkrigen. Viljen til å adoptere og tilpasse seg konseptet ble møtt med mye motstand. På den ene siden var den kalde krigens inntog og natur av en form som ikke politiske og militære ledere kjente konsekvensene av. Det var ingen konvensjonelle bakkekriger i perioden, og det hersket en oppfatning av at *Auftragstaktik* var en forherligelse av Nazi-Tyskland og således ikke kunne adapteres av de allierte (Shamir, 2011). Etter Vietnamkrigen var den amerikanske selvransakelsen både innenfor militære strategier, hvordan gjennomføre operasjoner og militært lederskap stor. Uten å gå inn på de doktrinelle tankene rundt *Maneuver Warfare*, *Air Land Battle* og *Active Defense*<sup>5</sup>, var disse premissgivere for hvordan oppdragsbasert ledelse har utviklet seg. Erkjennelsen av at også militære styrker hadde en større rolle i kampen om det kognitive domenet og at fleksible operasjoner som i større grad handlet om «[...] out-thinking instead of out-slugging, [...] creating an unexpected and unfavourable operational strategic condition, not kill enemy troops or destroy their equipment» (Shamir, 2011). Den nye doktrinelle tilnærmingen kombinert med oppdragsbasert ledelse skulle gi evnen til å sloss over egen vektklasse.

Det norske Forsvaret har i lang tid innsett at man i en krig vil måtte sloss over egen vektklasse, men det var debatten som fulgte Vassdalulykken i 1986 som førte til innføringen av oppdragsbasert ledelse som filosofi. Det ble i granskningen av skredulykken tydelig at den ordrebaserte, rigide kulturen – der sjefer måtte utføre ordrer ordrett selv om de forstod at de var utdatert eller basert på feil grunnlag – i stor grad var årsaken til at det gikk så galt. Det var likevel ikke før utgivelsen av *Forsvarets fellesoperative doktrine* i 2000 at oppdragsbasert ledelse ble fastsatt som ledelsesfilosofi. I Forsvaret har frasen «Løs oppdraget og ta vare på

---

<sup>4</sup> Clausewitz beskrev krigens natur – med dens usikkerhet, kaos og friksjon - som «the fog of war».

<sup>5</sup> *Maneuver Warfare* (Lind), *Air Land Battle* og *Active Defence* (Doughty) var strategier og tanker rundt hvordan man skulle håndtere militære operasjoner mot en, i størrelsesorden, overlegen sovjetisk fiende i Europa.

dine undergitte» gjerne blitt brukt i sammenheng med oppdragsbasert ledelse, som vektlegger betydningen av det å løse sitt tildelte oppdrag. Oppdragsbasert ledelse har vært gjenstand for mye diskusjon fra det ble innført. Det er stor enighet om fordelene ved filosofien, men spørsmålene stilles rundt hvorvidt det er reelt er mulig å utøve i den byråkratiserte fredstidsforvaltningen, eller ute i internasjonale operasjoner med de politiske bindinger og begrensninger som militære styrker pålegges (Norheim-Martinsen, 2017; Heier, 2017). Det er ikke et særnorsk fenomen at politisk ledelse ønsker å holde en stor grad av kontroll over sine forsvarsstyrker, men detaljstyring fra departementsnivå ned til det laveste militære nivå er åpenbart i konflikt med filosofien.

Oppdragsbasert ledelse er et militært begrep man ikke finner i sivil ledelsesforskning. Det er likevel mulig å sammenligne med flere av de kjente teoriene. En norsk studie har sammenlignet oppdragsbasert ledelse med transformasjonsledelse, og konkluderer med at «[...] kjernen i oppdragstaktikkens underliggende ledelsesfilosofi ligger svært nær kjernen i transformasjonsledelse» (Venemyr, 2005, s. 91). Oppdragsbasert ledelse tåler også sammenligning med teorier fra den post-heroiske æraen, da det handler om myndiggjøring av følgerne, og en organisasjonsgjennomgripende tillit til at de riktige avgjørelsene blir tatt, selv på det laveste nivå, i søken mot å nå den overordnede intensjon. Holdninger, etikk og forpliktelse er som vi skal se begreper som Forsvaret benytter for å beskrive organisasjonskulturen som skal ligge til grunn for oppdragsbasert ledelse (Forsvarsstaben, 2012), begreper vi kjenner igjen fra eksempelvis det autentiske og etiske lederskapet.

## 2.2 Lederutvikling

Næringsliv og offentlige etater benytter enorme summer på lederutvikling<sup>6</sup>. En verden i rask endring og økende kompleksitet gjør hverdagen til organisasjoner mer utfordrende, og effektiv ledelse ansees gjerne som essensielt for å håndtere dette. Lederskapet er en av de beste predikatorene for om en organisasjon vil klare å tilpasse seg omgivelsene (DeRue & Myers, 2014). Som nevnt eksisterer det dog skepsis til lederens betydning og ikke minst til hvilke lederutviklingstiltak som eventuelt gagnar organisasjonen som helhet. Vi har studert lederutviklingsteorien i søken etter aktiviteter som det er enighet om at har effekt på organisasjonen, ikke nødvendigvis lederen som individ. Vi vil i delkapittelet trekke frem de

---

<sup>6</sup> Amerikanske firmaer benytter 14 milliarder USD, ifølge *Leadership Development Factbook 2012* (Loew & O'Leonard).

perspektiver på lederutvikling som vi mener har sterkest forankring i forskningen, og perspektiver som vi mener er interessante for Hæren. *Center for Creative Leadership* (CCL) er en av de mest anerkjente leverandører av lederutviklingsforskning og -tjenester. De har forsket på ledelse og lederutvikling i snart 50 år, og eier verdens største database for lederskapsforskning. *Full Range Leadership Development* er basert på verkene til Bass, Avolio, Sosik og Jung, og vi anser det som noe av det mer helhetlige og dyptgående rammeverket for lederutvikling. David Day sin artikkel fra 2001 er mye sitert og benyttet i den moderne litteraturen, og gir en kortfattet men god innføring i faget. Vi vil se på leder- og ledelsesutvikling som fag og fenomen, og vil ikke inkludere spesifikke lederutviklingsprogrammer.

### **2.2.1 Lederutvikling versus ledelsesutvikling**

Som vi har vært inne på, så har lederskapsteorien hatt et overveldende fokus på *lederen*. CCL argumenter for å utvikle *lederskapet* – som en felles funksjon – fremfor å utvikle lederen som individ (Van Velsor, McCauley & Ruderman, 2010). Utvikling av lederskap forstås i denne sammenhengen som synonymt med *ledelsesutvikling*. Personlig utvikling, både hos lederen og følgeren, er likevel helt sentralt og blir en dermed del av ledelsesutviklingen. David Day (2001) definerer lederutvikling som utvikling av organisasjonens menneskelige kapital, mens ledelsesutvikling er utvikling av organisasjonens sosiale kapital. Den menneskelige kapitalen relateres til individuell kompetanse som selvforståelse, selvregulering og indre motivasjon. Den sosiale kapitalen relateres til en gjensidig og helhetlig tillit mot målet – en mellommenneskelig kompetanse. Organisasjoner endrer seg ikke uten at menneskene i den endrer seg, således kan man hevde at lederutvikling vil føre til ledelsesutvikling – og motsatt. Det er klare indikasjoner på at mennesker ofte utvikler seg som en del av organisasjonsutvikling. Hva som er «best practice», og om disse to kan drives av hverandre i en symbiose, har forskningen ikke klart å svare på, men det er tiltak som virker bedre mot den ene enn den andre (Van Velsor, McCauley & Ruderman, 2010). Day (2001) skriver at lederutvikling rettes mot individuelle ferdigheter som selvforståelse, selvregulering, personlig tilpasningsevne, selvmotivering, mens ledelsesutvikling retter seg mot eksempelvis relasjonsbygging, gjensidig tillit, sosial bevissthet, teamorientering og konfliktledelse.

### **2.2.2 Center for Creative Leadership (CCL)**

CCL sin lederutvikling er basert på forutsetningene om at ingen lederroller er like og at ledere utvikler seg, av mangefasetterte årsaker, gjennom sin karriere (Van Velsor, McCauley &

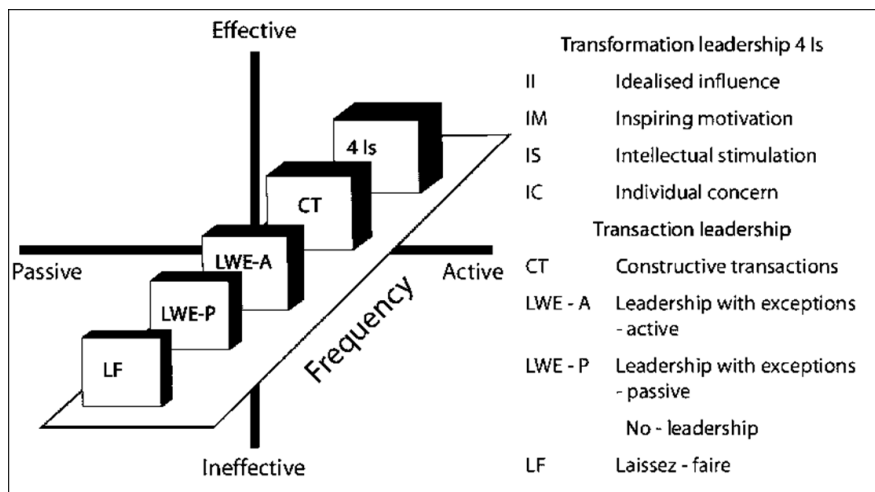
Ruderman, 2010). Det er basert på et ønske om å bidra, både sosialt og til organisasjonens beste, at mennesker tar på seg formelle og uformelle lederroller. Det er flinke og mindre flinke ledere, men ikke-lederen finnes ikke, og alle kan lære å bli bedre til å lede. En annen forutsetning er at lederutvikling er kontekstsensitiv og at det må tas høyde for når man kan generalisere og ikke. Den siste forutsetningen er at mennesker har medfødte evner og utvikler seg med bakgrunn i oppvekst, skolegang og opplevelser, og etter hvert i det voksne liv. Lederutvikling finner sted i det voksne liv og det argumenteres for at ledere kan utvikle både sterke og svake sider med de riktige lederutviklingstiltakene.

CCL sin tilnærming bygger på læring gjennom erfaringer – egne og andres. I søken mot erfaringsbasert læring legges det vekt på tre bærende faktorer som bør ligge til grunn for lederutviklingsaktivitet – *assessment, challenge and support* – eller vurdering, utfordring og støtte. De bærende faktorene, som vi kommer tilbake til, skal gi erfaringslæring, men uten *evnen til å lære* vil effekten av lederutviklingstiltakene bli minimal. Det er også en tanke om at egne erfaringer kan øke motivasjonen eller evnen til å lære. Evnen til å lære er sett på som en «[...] complex combination of motivational factors, personality factors, and learning tactics.» (Van Velsor, McCauley & Ruderman, 2010, s. 5). Lederutvikling forsterkes av å skape mulighetene for erfaringsbaserte utviklingsarenaer, og forsterke menneskenes evne til å lære av disse erfaringene og til slutt sette lederskapet i kontekst av organisasjonens totale ledelse. Videre hevder de at effektiv ledelse ikke handler om lederne som påvirker sine følgere til å nå mål, ledelse er alle *prosesser* som skaper retning, forpliktelse og overensstemmelse i det kollektive. Dette taler for å sette fokus på ledelsesutvikling fremfor lederutvikling.

### **2.2.3 Full Range Leadership Development**

Full Range Leadership ble introdusert av Bernard Bass, og deretter videreutviklet av Bass og Bruce Avolio. Etterhvert ble John Sosik og Dongil Jung inkludert i arbeidet, og de utviklet Full Range Leadership Development (Avolio, 1999; Sosik & Jung, 2018). Full Range Leadership er basert på fire domener, 1) trekk – hvem vi er; 2) kognisjon – hvordan vi tenker; 3) påvirkning – hva vi føler og 4) atferd – hva vi gjør. Modellen skisserer tre lederstiler, transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire, med transformasjonsledelse som den optimale ledelsesformen. Modellen har utviklet seg gjennom årene, men transformasjonsledelse forklares med fire komponenter, transaksjonsledelse med tre komponenter, mens laissez-faire i praksis er fravær av ledelse. Det er likevel slik at både

transaksjon- og transformasjonsledelse er mulig å utvikle, og ses på som utfyllende og situasjonsbetinget effektive, fremfor gjensidig utelukkende (Avolio 1999).



Figur 2 - Full Range Leadership Model; Avolio 1999

I den siste operasjonaliseringen av modellen har man definert laissez-faire som «unngå involvering», LWE-P som «brannslukking», LWE-A som «monitorering av avvik og feiltrinn», CT som «belønning av prestasjoner» og 4 I's som «tillit, integritet, coaching og oppmuntring» (Sosik & Jung, 2018).

FRLD har forskningen til Avolio, Bass, Sosik og Jung mfl. som grunnmur, men de legger også mye opp til læring av andre. Deres litteratur om lederutvikling bruker mange eksempler fra virkeligheten for å illustrere forskningsfunnene. Det legges til grunn at det er tre domener man ser på når det kommer til FLRD som system - *lederen, følgeren og situasjonen* de befinner seg i (Sosik & Jung, 2018). I et forsøk på å konkretisere dette i et system etablerte man *Leadership Development Cycle* (Avolio, 1999). Syklusen består av *Awareness* → *Application* → *Adoption* → *Advancement/Achievement*. Syklusen er kontinuerlig og skal gi innspill til både utviklere og de som mottar utvikling. Det legges ikke opp til isolerte og enkeltstående initiativer, men aktive tiltak som så sømløst som mulig kan integreres i arbeidshverdagen. Det er nødvendig med tettere oppfølging i deler av prosessen og spesielt mellom *application* og *adoption* for å sørge for best mulig utnyttelse av erfaringene som er gjort. Det presiseres ofte at ledelsesutvikling er en prosess som tar tid og at enkeltstående initiativ har lite for seg (Avolio, 1999; Arnulf mfl., 2016).

## 2.2.4 Verktøy for leder- og ledelsesutvikling

Selv om det er små forskjeller i begrepene som benyttes om de ulike verktøy og lederutviklingstiltak, så er det et relativt omforent syn i de nevnte rammeverk. Mangelen på

bruk av formaliserte tiltak er en av svakhetene vi vil påpeke i Hærens konsept, og vi vil derfor benytte en del tekst til å beskrive hva de anerkjente tiltakene er. Med beskrivelsene av følgerskap og dets manglende fokus ferskt i minne, vil vi også påpeke den generelle svakheten som ligger i at mange av verktøyene og tiltakene er sentrert rundt lederen. Først vil vi fremheve de viktigste verktøy vi vil se nærmere på, før vi går i dybden.

Innledningsvis defineres et behov for en *evaluering* eller *feedback* av hvor lederen står, hvor 360 og MLQ er kjente verktøy. Videre er det et behov for å forstå evalueringen og gjøre det om til utviklingsarenaer. I denne sammenheng er *coaching* og *mentorering* mye brukt (Avolio 1999, Day, 2001; Van Velsor, McCauley & Ruderman, 2010; Davis, 2014). I de fleste perspektivene legges det vekt på *developmental experience* – utviklende erfaringer. Dette kan skapes gjennom både de riktige jobbene og eller de riktige utfordringene i jobben og treningsarenaer – henholdsvis *job assignment* og *action learning* (Day, 2001).

Day skisserer en seks-trinns modell for ledelsesutvikling – hvor de fleste tiltakene påvirker både menneskelig og sosial kapital, og vi vil ta utgangspunkt i denne i videre redegjøring.

Feedback eller «hvor står jeg?» har blitt en etablert innfallsport mot lederutvikling, og er det viktigste elementet i vurderingsdelen. En beskrivelse av «hvem jeg er» fra menneskene rundt meg – overordnede, sideordnede og underordnede, samt mennesker fra tidligere jobber – gir et utgangspunkt for hva man kan jobbe videre med, bør slutte med og elementer som mangler i ens lederskap, væremåte og fremtoning (Van Velsor, McCauley & Ruderman, 2010). En minst like viktig side ved feedback er at den inviterer til en egenvurdering, som skal øke lederens forståelse om seg selv. På bakgrunn av selvevalueringen deles lederne fire kategorier, som utgangspunkt for videre tiltak i lederutviklingen: 1) de som vurderer seg over tilbakemeldinger, 2) under tilbakemeldinger, 3) høyt, men i samsvar med tilbakemeldinger og 4) lavt, men i samsvar med tilbakemeldinger (Sosik & Jung, 2018). En tidlig kritikk mot 360 evaluering er at mennesker sliter med å relatere seg til en slik mengde med data og at den naturlige selvforsvarsmekanismen mot kritikk gir tilbakemeldingen en destruktiv utgang (Chappelow, 2004). Feedback er primært rettet mot personlig utvikling og har mindre innvirkning på organisasjonens utvikling, med mindre man aktivt utnytter økt selvforståelse blant lederne til utvidelse av organisasjonens sosiale kapital (Day, 2001). Økt selvforståelse og selvregulering øker den idealiserte innflytelsen på arbeidsstyrken, som har betydning for den sosiale kapitalen (Sosik & Jung, 2018).

*Coaching* og *mentorering* er hovedbidragsyterne til ekstern, erfaringsbasert utvikling. Begrepene er nært beslektede, men likevel separerte i lederutviklingslitteraturen. Hvor

coaching er en praktisk og faglig oppfølging innenfor spesifikke oppgaver, er mentorering en «tyngre» og mer generisk erfaringsoverføring over tid. Mentoren har mer erfaring og overhøyde enn adeptene, i stand til å forstå utfordringene og gi mulighetsoversikt. Coachen er den som hjelper deg med å utnytte muligheten best mulig, når man har bestemt hvilken vei man vil gå (Van Velsor, McCauley & Ruderman, 2010). Formalisert mentorering er gjerne en relasjon på siden av kommandolinjen, men forskning viser at uformell mentorering kan gi høyere effekt og nåværende sjefer og forhenværende sjefer er ofte en god kilde til dette (Day, 2001 og Yip & Wilson, 2010). Utover 2000-tallet har coaching og mentorering smeltet mer sammen, og coaching har vokst betydelig som «industri». Coaching er likevel mer kontekst og resultatorienterte enn mentorering (Frankovelgia & Riddle, 2010). Evne og kompetanse relatert til coaching er også sett på som noe lederne må bygge hos seg selv, fordi det er en viktig del av ledergjerningen (Takala, Winegar & Kuusela, 2009). Mentoreringen har et løsere oppheng og en mer oppdragende, oppdagende rolle og kanskje viktigst en betydelig omsorgsrolle (Sosik & Jung, 2018). Utfordringen med mentorering er en usunn avhengighet fra adeptens side, som virker negativt på utviklingen (Day, 2001). En nyere dreining, hvor skille mellom mentorering og coaching kommer tydeligere frem, er team-coaching. Behovet stammer fra et økende fokus på hele organisasjonens evne til å løse oppgaver og utfordringer. Lederen kan ikke løse dette kun ved egen forbedring, men alle i organisasjonen trenger coaching mot det forbedrede resultat. Dette betyr at lederen må velge å gi noe av sitt ansvar for gruppen over på en coach, for å nærme seg oppnåelse av gruppens ultimate potensial (Frankovelgia & Riddle, 2010).

Nettverk og «nettverking» er, ifølge Day (2001), kanskje det sterkeste bindeleddet mellom individuell kompetanse og organisatorisk kompetanse. Nettverking er viktig av flere årsaker, men primært pekes det mot den unike erfaringsutvekslingen som skjer mellom sideordnede og ledere på ulike steder i organisasjonen (Day, 2001). Nettverking stammer fra det post-heroiske tankesettet som har brutt ned forestillingen om lederens enestående betydning, og fremhevet at ledelse skjer overalt, av mange og i flere former. Evne til å forstå og kunne benytte seg av et slikt nettverk blir svært viktig for lederen. Videre er det mange av følgerne, i det samme nettverket, som kan være ledere i morgen, og som derfor er viktig å ha gode relasjoner til (Kriger & Zhovtobryukh, 2013).

*Job assignment* - tildeling av arbeidsoppgaver, eller *jobboppdrag*, i mangel av en bedre oversettelse – har større innvirkning på utviklingen av deg som leder, enn spesifikk trening og isolerte programmer (Arnulf mfl., 2016). “State-of-the-art leadership development is



occurring in the context of ongoing work” (Dotlich & Noel, 1998). I lys av erkjennelsen om at det er i ditt daglige virke den største utviklingen vil skje, er det viktig at ditt daglige virke er det rette for deg. Yip & Wilson har definert fem arenaer for utviklende jobboppdrag: 1) utvide virkeområdet gjennom nye typer oppgaver, nye typer press og nye, økte krav, 2) evnen til å gjøre endringer ved å gi oppgaver om kursendring, bygge opp eller legge helt om en avdeling, prosess eller større funksjon, 3) øke helhetsforståelse gjennom ulike jobber og ulike roller på ulike nivå, herunder direkte ledelse, indirekte ledelse, ledelse av prosesser og funksjoner og gjerne i organisasjoner med ulik bunnlinjefokus, som offentlig, privat og utdanningssektorer, 4) være interessant på organisasjonens vegne, gjerne med flere motstridende målsettinger og 5) håndtere ulike kulturer i og utenfor organisasjonen (2010, s. 70).

*Action learning* mangler vi også en god oversettelse for, men er muligheten man har til å «skreddersy» tiltak for utviklende læringsarenaer, om ikke der man jobber, så basert på det man jobber med (Day, 2001; Skipton Leonard & Lang, 2010). *Action learning* har en unik rolle i lederutvikling gjennom at *utfordring* og *støtte* kan gå hånd i hånd, og således vil utviklingspotensialet kunne økes betydelig (Van Velsor, McCauley & Ruderman, 2010). Det er også slik at identifisering av organisasjonens mål i korrelasjon med ledernes utviklingsmål i *action learning*-tiltaket vil øke utbyttet betydelig (Day, 2001).

### **2.2.5 Kritikk av leder og ledelsesutvikling**

Den anerkjente lederskapsforskeren Robert J. Allio (2005) hevder, i sin artikkel *Leadership development: teaching versus learning*, at det ikke er bevis for lederutviklingsprogrammene påståtte effekter. Han hevder at tilnærmingen, og det som eksponeres i programmene, er for lettvent i møte med det komplekse og uforutsigbare med lederens mange roller. Videre sier han at det er for mye prinsipiell teori og for lite kompetansebygging, og at lederskap er en aktivitet som må trenes og som ikke kan læres gjennom teori og kunstige arenaer. Lederne må lære å utvikle seg gjennom jobben de gjør – der de er – ikke i en kunstig kurssetting (Day, 2001). Paul J. Davis (2014) har i artikkelen *Best Practice Principles in Leadership Development Interventions: An Australian Perspective* gjengitt forskning basert på svar fra 113 forskjellige lederutviklingsaktører i Australia. En av de store utfordringene som pekes på er at lederutvikling starter for sent, og at tilårskomme ledere ikke ser behovet for egen utvikling når de blir utsatt for dette. John P. Kotter skisserer at et suksesskriterium for livslang læring ligger i at lederkandidaten utsettes for nok utfordringer tidlig i karrieren og gjennom dette utvikler lederevner og viktigst lederperspektiver (Kotter, 1990).

Arnulf med flere (2016) har i deres *The dark side of leadership development* satt fokus på de potensielt uheldige effektene av lederutviklingsprogram. For det første er det mange som føler seg «tvunget» til å delta på lederutvikling, fordi de opplever det som karrierefremmende og eventuelt det motsatte om man takker nei. For det andre er det en for lav forståelse blant «lederutviklerne» for de uheldige konsekvenser som kan oppstå når ledere skal drive med dyptgående selvransakelse, og motta veldig direkte og ærlige tilbakemeldinger. 10% opplevde negativ påvirkning av å delta i programmet, riktignok ikke av alvorlig grad. Den tredje, og kanskje mest interessante, er at 78% av respondentene mente at lederutviklingsprogrammene var bortkastet tid, hvorpå 44% sågar mente det potensielt påvirket dem negativt som leder.

Leder- og ledelsesutvikling er fra mange hold kritisert og omdiskutert med tanke på effekten det har på den enkelte og på organisasjonen lederen jobber i. Dette er trolig mye forankret i bruken av ulike programmer og deres isolerte effekter. Flere nyere studier tyder på at det finnes tiltak, både på enkeltindivid og på organisasjonsnivåer, hvor man øker effekten på lederskapet og gjennom det bidrar til positiv utvikling i organisasjonen (Avolio, 1999, Van Velsor, McCauley & Ruderman, 2010; Sosik & Jung, 2018).

## 3 Metode

### 3.1 Relasjon til temaet

Begge forfatterne har en nær relasjon til både temaet og organisasjonen som undersøkes, da vi begge er offiserer med lederutdanning (Befalsskole og Krigsskole), samt at den ene har deltatt i et formelt lederutviklingsprogram. Denne nærheten påvirker naturligvis både tilnærming til temaet, forskningsdesign og ikke minst hvordan vi fortolker det vi finner. Dette innebærer en risiko for redusert gyldighet og/eller troverdighet, men den anses likevel overkommelig med en bevisst tilnærming. Vår nærhet kan på den andre siden gi større tilgang til intervjuobjekter, større for forståelse for hvem man bør intervju, hvilke spørsmål man bør stille og sågar kunnskap om hvordan man kan tolke konteksten og svarene. Vi vurderer derfor at risikoen veies opp av fordelene. Dette er et erfaringsbasert masterstudium hvor evnen til å adressere tematikk – hvor man nødvendigvis har mye erfaring - med en metodisk og forskningsbasert tilnærming ligger i studiets natur.

### 3.2 Forskningsdesign

En empirisk undersøkelse kan primært ha tre hensikter - 1) beskrive et fenomen, 2) forklare et fenomen - ofte gjennom årsak-virkning eller 3) den krevende ambisjonen om å si noe om fremtiden ved prediksjon (Jacobsen, 2005). Som nevnt er det skrevet flere studier på temaet, med flere tydelige svar og anbefalinger til Forsvaret. Det er likevel slik at vi ikke vet om de nyeste konseptene og styringsdokumentene har tatt inn over seg det som eksisterende studier har kommet frem til, eller hva som er status i 2019 etter de organisatoriske omveltninger som fulgte blant annet Utdanningsreformen. Vi ønsker å finne nye tilnærminger til temaet og *beskrive* hvordan det står til med lederutviklingen i Hæren. Temaets kompleksitet og oppgavens omfang setter dog rammene, en beskrivende tilnærming krever sitt. I utgangspunktet hadde vi en ambisjon om å gjøre begge deler – beskrive hvordan dagens lederutvikling i Hæren gjennomføres og oppfattes, samt forklare hvorfor den eventuelt oppleves som utilstrekkelig. Studien og problemstillingen bærer et *beskrivende* preg, og det ville vært krevd betydelig mer tid og forskning å *forklare* årsakene til mangelfull lederutvikling i en så stor og kompleks organisasjon. Forsvarets tilbud, strategi og metodikk for å bedrive lederutvikling var så lite beskrevet og tilgjengelig, at bare det å samle all relevant informasjon og sammenfatte dette krevde mye tid.

En kritisk leser kan derfor argumentere for at vår studie er nok en studie som «skraper i overflaten» på ledelsesteorier og lederutvikling i Forsvaret. Vi har innsett at tiden til

disposisjon og studiens omfang ikke strekker til for dyptgående, eksperimentelle studier med kombinasjon av metoder. Vi tok tidlig stilling til om vi ønsket et *intensivt* eller *ekstensivt* undersøkelsesdesign, i henhold til Jacobsen (2005). Ressurshensynet tvang oss til å forlate tanken om det ideelle design, der man går *både* dypt og bredt. Temaets beskaffenhet og vårt ønske om å gå i dybden av hvordan lederutviklingen i Hæren oppleves, medførte at vi valgte et intensivt design, mer bestemt *små-N-studier*. Vi var ute etter å undersøke *fenomenet* lederutvikling. Vi var villige til å ofre statistisk generaliseringskraft til fordel for teoretisk generaliseringskraft. Likevel har vi i løpet av studien sett at det var mer utfordrende enn antatt å nå det intensive designet og at vår egen, noe begrensede, kunnskap om leder- og ledelsesutvikling gjorde at vi måtte gå mer ekstensivt til verks. Det er sannsynlig at vår egen oppfatning av faget har utviklet seg og gitt oss et mer anvendbart begrepsapparat, noe som forhåpentligvis kan ha bidratt til økt objektivitet. Vår egen subjektivitet og forutinntatthet er en ulempe i forskning på temaet, men gjennom å sette oss inn i mye forskning har vi fått noen «åpenbaringer» som har påvirket vår innstilling og drøfting.

I valget mellom *induktivt* og *deduktivt* design ble det tydelig for oss at vår oppfatning av opplevd lederutvikling og det nye konseptet gjør at vi går inn i oppgaven med en oppfatning (teori) som vi ønsker å bekrefte eller avkrefte, altså et deduktivt design.

Vi har sett på ledelse- og lederutviklingsteoriene i rammen av de dimensjonene som Hærens konsept er bygd rundt. Dette er utfordrende med tanke på muligheten for at det kan være vesentlige mangler i konseptet, sammenlignet med anerkjent teori. Videre er det betydelige mengder litteratur og artikler relatert til lederskap og ledelsesutvikling hvor perspektivene ikke direkte korrelerer med vår studie, men likevel kan være av relevans. Således kan vår deduktive tilnærming være mangelfull som hypotesebygger, som igjen forringer evnen som troverdig hypotesetester.

### **3.3 Datainnsamling**

For å besvare problemstillingen valgte vi en kvalitativ tilnærming, med bruk av semi-strukturerte, individuelle intervjuer. Dette anså vi som gjennomførbart med tilgjengelig tid og informantutvalg. I tillegg anser vi intervjuer som den beste måten å komme tilstrekkelig i dybden på fenomenet. Vi kunne potensielt benyttet gruppeintervjuer for få større diskusjon mellom deltagerne, og potensielt mindre påvirkning fra vår side. Vi valgte likevel ikke å gjøre det, grunnet risikoen for at diskusjonene tok uforutsette og uønskede retninger, noe

tematikken åpner for. I tillegg ville det vært mer krevende å samle informantene til et felles intervju, i ellers travle hverdager.

### **3.4 Utvalg av enheter**

I tilnærmelsen til hvilke enheter man skal bruke i en kvalitativ studie og således anvende i et intervjudesign, kan man velge mellom respondenter og informanter. Respondenter har selv opplevd det som undersøkes, mens informanter av ulike årsaker kjenner til tematikken på en god måte (Jacobsen, 2005). Vi vurderte å intervju *informanter* – eksperter på temaet – personellet som har jobbet med Hærens konsept eller styringsdokumentene, Forsvarets lærere og forskere innenfor ledelsesfaget. Av ressurs hensyn valgte vi dette bort, og valgte heller å gjøre en enkel form for «litteraturstudie» av styringsdokumentene.

Intervjuene ønsket vi å rette mot ledere i Hæren som har opplevd leder- og ledelsesutvikling selv, altså *respondenter* – personell med erfaring innenfor temaet. Populasjonen som studien tar for seg er begrenset til Hærens offiserer. Vi anså det som hensiktsmessig at respondentutvalget hadde tjenestegjort som leder på flere nivå for å styrke muligheten for at vedkommende har blitt utsatt for lederutvikling, reflektert over eget lederskap og aller helst bidratt til utvikling av undergitte ledere. Etter fullført Krigsskole tjenestegjør man et antall år som mellomleder på ulike nivå, la oss for enkelhets skyld si 20 år, hvor man kontinuerlig «selekteres» for videre karriere med bakgrunn i hvor dyktig man blir vurdert som.

Kompanisjefstjeneste (også omtalt som avdelingssjef) blir gjerne ansett som det første «nåløyet» etter Krigsskole, og inntreffer gjerne 6-10 år etter uteksaminering.

Respondentutvalget ble derfor begrenset til offiserer uteksaminert i 2009, med påbegynt eller fullført kompanisjefstjeneste. Det ble gjennomført intervju med 10 offiserer i aldersspennet 36-42. Samtlige var menn, av den enkle grunn at ingen kvinner ble uteksaminert i det aktuelle kullet. Vi tilstrebet å finne personell fra flest mulig troppearter (manøver, samband, artilleri, sanitet, ingeniør, osv.), for å sikre oss mer bredde i utvalget. Vi har lyktes å favne over personell fra 6 forskjellige bataljoner, men bare 4 forskjellige troppearter. Dette er få respondenter, men av det potensielle utvalget på 17 (offiserer uteksaminert i 2009, med relevant ledererfaring) anser vi det som akseptabelt.

### **3.5 Analyse av datamaterialet**

Etter intervjuene var gjennomført ble notatene transkribert og analysert for å gi ett inntrykk av hvor det var enighet og uenighet, samt identifisere de påstander og sitater som kunne være relevante å trekke frem i vår drøfting.

Som del av analysearbeidet diskuterte vi hva ved våre spørsmål, kontekst eller gjennomføring av intervjuet som kan ha påvirket svarene. Vi gikk inn i intervjuene med en klar målsetting om at vi skulle stille åpne spørsmål, la respondenten stå for snakkingen, og ikke farge respondenten med vår oppfatning av konseptet eller hva vi har opplevd av lederutvikling. Etter noen gjennomføringer innså vi til vår overraskelse at flere faktisk ikke hadde lest Hærens konsept, enda vi på forhånd hadde nevnt at det var en essensiell del av intervjuet. Vi hadde alltid med en utskrift av konseptet som del av studiepapirene våre, og det ble derfor en naturlig, uformell start på samtalen å la respondenten bla i konseptet mens vi klargjorde før oppstart. Dette innså vi i etterkant at burde vært unngått, da det trolig kan ha påvirket svarene de ga på hva som faktisk utføres i praksis.

### **3.6 Gyldighet og troverdighet (validitet og reliabilitet)**

En svakhet ved vår empiri er at respondentutvalget er lite og «smalt», det representerer kun en liten del av Hærens personell. I og med at Krigsskolen skisserer egen rolle som svært betydningsfull for offiserens evne til lederutvikling, vil et utvidet søk blant respondenter kunne økt evnen for en generalisering av utgangspunkt – eller en benchmark for utgangspunkt etter Krigsskolen og således hvilken betydning det ville hatt for opplevelsen av lederutvikling. Videre er ikke offiserer bare en *personlig kilde* men også en *institusjonell kilde*, jamfør Jacobsen (2005), som betyr at de kan farges av både egen erfaring og behovet for enten å beskytte eller bebreide organisasjonen de er en del av. Våre intervju har ikke søkt å skille på dette, men vi har søkt å forstå ulikhetene mellom disse potensielle rollene. Kildene kan også vise ulik grad av refleksjon og presisjon på temaet, som igjen farger vår vurdering av både gyldighet og troverdighet. Dette kan gjøre at mer tilsynelatende gjennomtenkte resonnement får større tyngde i analysen enn mindre reflekterte, som likevel kan ha høy gyldighet og relevans. Vår kjennskap til kildene og deres tjeneste etter Krigsskolen, kan både forsterke og mitigere dette, men vår bevissthet rundt dette ansees som tilfredsstillende.

Som nevnt kan problemstillingen besvares fra to perspektiver, hva Forsvaret og Hæren legger opp til og hva Hærens ledere *oppfatter*. Det første perspektivet belyser vi gjennom å studere styringsdokumentene, mens intervjuene er ment for å belyse ledernes oppfatning. Vi innser at vi ikke dekker «arbeidsgiverperspektivet» fullstendig ved kun å lese styringsdokumentene, intervjuer med «arbeidsgiver» kunne avdekket andre tiltak, planer og tanker som vi ikke vet om.

## 4 Forsvaret

### 4.1 Forsvarets styringsdokumenter

For å gi et helhetlig bilde av hvilken militær litteratur Hæren støtter seg på i lederutvikling, gjengir vi viktigste dokumentene som på en eller måte regulerer utøvelsen av ledelse og lederutvikling. *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren* (2018) gir føringer for hvordan Hæren skal drive systematisert leder- og ledelsesutvikling. Dokumentet støtter seg på seks referanser, alle militære styringsdokumenter: 1) *Forsvarssjefens grunn på ledelse i Forsvaret*; 2) *Forsvarets fellesoperative doktrine*; 3) *Karriere- og tjenesteplan Hæren*; 4) *Hærens sersjanter*; 5) *Hærens offiserer* og 6) *Forsvarets verdigrunnlag*. De fire første vil gjengis i dette kapitlet, for å gi innsyn i grunnlagsdokumentene. Hærens konsept er relativt kortfattet, så det er tydelig at tanken er å basere seg på de andre dokumentene, fremfor å skrive utfyllende om hvert enkelt tema. *Hærens offiserer* er ikke utgitt, og *Forsvarets Verdigrunnlag* anses lite relevant for diskusjonen.

#### 4.1.1 Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren (Hæren, 2018)

*Konseptet* er i realiteten kun et styrende dokument, det er ikke et lederutviklingsprogram eller en utdanning. Dokumentet ble som nevnt utgitt i 2018, og er skrevet av en prosjektgruppe bestående av ni offiserer og befal fra ulike avdelinger i Hæren. Hærstaben og Sjef Hæren står som utgiver, noe som gir dokumentet en helt klar tyngde som et styringsdokument.

Konseptet består av ni kapitler som vi vil gjengi essensen av. I innledningen beskrives hensikten med konseptet (Hæren, 2018, s. 4):

*Hensikten med konseptet er å sikre godt lederskap og gode ledelsesprosesser på alle nivå i organisasjonen. Planmessighet og fokus på leder- og ledelsesutvikling er avgjørende for kvaliteten på Hærens ledere for å sikre operativ evne. Konseptet gir føringer for hvordan vi i praksis skal drive systematisk leder- og ledelsesutvikling i Hæren.*

Ambisjonen er altså *systematisk* lederutvikling. Det defineres videre fem målsettinger - «ønsket situasjon». Vi har tatt oss friheten å understreke de ordene vi mener er kjernen (Hæren, 2018, s. 4):

- *Hærens ledere tar gode beslutninger, og evner å skape oppslutning for å løse oppdraget på best mulig måte.*

- *Hærens ledere har en balansert lederatferd, og oppdragsbasert ledelse praktiseres i fred, krise og krig.*
- *Det er tydelig rolleforståelse for utøvelse av ledelse i Hæren på alle nivå.*
- *Organisasjonen gjennomsyres av en god læringskultur som sikrer kontinuerlig utvikling og gode leveranser.*
- *Ledere på alle nivå utvikler gode ledelsesprosesser og sine underordnede ledere og medarbeidere i tråd med Hærens konsept for lederutvikling.*

Konseptet skiller mellom leder- og ledelsesutvikling, på samme måte som den sivile teorien gjør. Konseptets beskrivelse av forskjellen er at «lederutvikling handler om å utvikle lederen som person til å best mulig fylle den aktuelle lederrollen», mens «ledelsesutvikling [...] tar innover seg at ledelse er en kollektiv påvirkningsprosess hvor alle deltakere er aktive i utøvelsen av ledelse. Dette for å skape felles retning, forpliktelse og samhandling i en militær enhet» (ibid., s. 5). Dette er i tråd med den sivile litteraturens bruk av begrepene.

Konseptet fremhever som nevnt fire begreper som grunnlag for utøvelsen av ledelse i Hæren – oppdragsbasert ledelse, følgerskap, teamledelse og balansert lederatferd. Beskrivelsen av disse begrepene er svært kortfattet, og det refereres til de andre styringsdokumentene som gir noe mer utfyllende tekst. Videre stadfestes det at Hæren skal ha en læringskultur basert på tillit og trygghet, og *Kolbs erfaringslæringsssyklus* benyttes for å forklare hvordan læring skal foregå. David Kolb introduserte denne modellen i 1984 og reviderte den ved senere anledninger for å møte noe av kritikken (Kayes, 2002). Kritikken mot modellen omhandler manglende empirisk støtte og teoretiske begrensninger (ibid.)

Konseptet introduserer en *kompetansemodell for lederutvikling*, som de har hentet fra Krigsskolens *Konsept for offisersutvikling* (Krigsskolen, u.å.). Modellen beskriver tre kompetanseområder som skal utvikles og til sammen utgjøre *lederkompetanse*. Disse kompetanseområdene er 1) selvkompetanse – evne til å lede seg selv; 2) sosial kompetanse – evne til lede andre og 3) fagkompetanse – evne til å lede arbeidet. Modellen er noe fyldigere beskrevet i Krigsskolens nevnte konsept.



Konseptet beskriver rolle- og ansvarsfordelingen mellom Forsvarssjefen, Forsvarets Høgskole, Sjef Hæren, Hærens sersjantmajor, Sjef og fagsjefer ved HVS<sup>7</sup>, og til sist sjefer på alle nivå. Med dette beskrives det indirekte hvem som har ansvaret for utførelsen og oppfølgingen av de ulike lederutviklingstiltak.

Konseptet fremhever syv arenaer hvor leder- og ledelsesutvikling skal foregå – 1) ledermøter – fokusert på ledelsesprosesser; 2) commandteam – bestående av sjefen (offiser), nestkommanderende (offiser) og sjefssersjanten (befal); 3) ledersamlinger/seminarer/avdelingsmøter – med fokus på læringskultur; 4) medarbeidersamtalen – for tilbakemelding og refleksjon; 5) karrieresamtaler; 6) evaluering og debrief etter utdanning, trening og øving og 7) kurs ved HVS som er rettet mot lederstillinger.

Konseptet oppgir en rekke «praktiske hjelpeverktøy, modeller, metoder og veiledning for utviklingsaktiviteter på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå» som skal gis ut som vedlegg til konseptet. Disse vedleggene er per april 2019 ikke gjort tilgjengelige. Det stilles ingen formelle krav til hvordan eller i hvilken grad disse verktøyene skal benyttes.

#### **4.1.2 Forsvarets fellesoperative doktrine (Forsvarsstaben, 2014)**

*Forsvarets fellesoperative doktrine* er «[...] et dokument som med formell autoritet redegjør for hvilke prinsipper som skal ligge til grunn for operasjoner hvor flere forsvarsgrener deltar [...]». Doktrinen er således overordnet de øvrige konsepter og styringsdokumenter som benevnes her. Doktrinen inneholder et kapittel om operativ ledelse, hvor oppdragsbasert ledelse relativt kortfattet gjengis som valgt ledelsesfilosofi. Filosofiens kjerne gjengis, med fokus på *intensjoner*, og at *hva* og *hvorfor* er viktigere i ordrer enn *hvordan*. Videre påpekes at oppdragsbasert ledelse kan medføre en veksling mellom *sterk ordrestyring* og *desentralisert handlefrihet*, men at førstnevnte må benyttes med forsiktighet. Betydningen av sjefers plassering i operasjoner diskuteres, og til sist presiseres hvordan og hvorfor Sjef Forsvarets Operative Hovedkvarter delegerer myndighet til sine underliggende styrkesjefer.

Doktrinen introduserer også *følgerskap* som et nytt begrep i norsk, militær sammenheng:

---

<sup>7</sup> Hærens Våpenskole. Et kompetansesenter, ansvarlig for all fag- og funksjonsrettet utdanning. HVS består primært av seks fagskoler som skal ivareta den enkelte troppearts fag-, materiell- og personellutvikling. Troppene er manøver, samband, sanitet, ingeniør, logistikk, artilleri.

*I følgerskap ligger de positive kvalitetene som kreves av en undergitt leder innenfor rammene av oppdragsbasert ledelse. Disse er selvstendighet, faglig dyktighet, gjennomføringsevne, dialog med høyere sjef – spesielt når ordren som er gitt er gjort irrelevant av omstendighetene, og om nødvendig ta ansvar for å bryte en ordre for å oppnå oppdragets intensjon. Følgerskap er ikke en servil underordning under formell autoritet, men en aktiv og ansvarlig etterlevelse av et oppdrags hensikt og sjefens intensjon, innenfor de normer og verdier Forsvaret representerer. (Forsvarsstaben, 2014, s. 165)*

#### **4.1.3 Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret (Forsvarsstaben, 2012)**

Dokumentet omtales som *Grunnsyn på ledelse*, og er et kortfattet dokument som fastsetter prinsipper og verdier for ledelse i Forsvaret. Dokumentet har ingen referanser, men peker på at det må ses i sammenheng med en del andre militære, styringsdokumenter. Hovedsakelig tar dokumentet for seg oppdragsbasert ledelse, og utdyper dette i større grad enn de andre styringsdokumentene. Det gjengis *organisatoriske* og *individuelle* forutsetninger for at oppdragsbasert ledelse skal lykkes.

De organisatoriske forutsetningene er *teamedelse* og *oppdragsbasert kultur*. Under beskrivelsen av *teamedelse* fremheves det at ledelse er en kollektiv prosess, men likevel fremheves det at sjefen har ansvaret og at medarbeiderne skal bidra til å gjøre sjefen god – noe som må tolkes som et hierarkisk syn. Videre påpekes at «lederskap handler om å utvikle et godt miljø i gruppen» som skal resultere i arbeidsinnsats og måloppnåelse. Det oppfordres til både likhet og ulikhet i teamene, «for å motvirke ensrettet tenkning og atferd». Til sist beskrives det at teammedlemmene må kunne fylle og rullere på tre roller: samspillrollen, oppdragsrollen og utviklingsrollen, og at lederens oppgave er å «skape en gruppedynamikk der man ikke låser seg i en fast rollestruktur». *Oppdragsbasert kultur* beskrives gjennom begrepene samhold, tillit, forpliktelse, holdninger og etikk, omstillingsevne, situasjonsforståelse og faglig dyktighet. Team-begrepet går igjen i beskrivelsen av disse begrepene, og det blir derfor en måte å beskrive hvilken kultur som skal etableres for teamene skal bli effektive.

De individuelle forutsetningene deles i *rollemodell* og *balansert lederatferd*. Begrepet *rollemodell* forklares gjennom 1) det å være forbilde og 2) verdigrunnlaget som skal ligge til grunn for ledelse. Beskrivelsen av lederen som forbilde inneholder ord vi kjenner igjen fra *autentisk* lederskap: ekte, «hel ved», integritet, sann mot egne verdier, forutsigbar, pålitelig.

Verdigrunnlaget sentreres rundt Forsvarets kjerneverdier - respekt, ansvar og mot - i tillegg legger dokumentet til at lederne skal være «sosialt motivert» fremfor «personlig motivert». Verdifokuset kjenner vi igjen fra det *etiske* lederskapet i teorien.

*Balansert lederatferd* beskrives som en balanse mellom tre primære målområder for lederskap: oppdragsfokus, samspill og utvikling. Det pekes mot at lederen må være i stand til å veksle sitt fokus eller sin orientering mellom oppdraget, de menneskelige relasjonene og prosessene, og utvikling av organisasjonen og seg selv.

I militære sammenheng nyttes ofte begrepet *kommando og kontroll* (K2) i lederskapssammenheng, dette utdypes i dokumentet. Kontroll er en oppgave som tillegges sjefens *stab*, og handler om å skape felles situasjonsforståelse, gjennom strukturert bruk av informasjon i planlegging og gjennomføring av oppdrag. Stikkordene er informasjon, kommunikasjon og struktur. Kommando-begrepet på den andre siden består av tre elementer, 1) *autoritet* som en delegering av makt til å utstede ordrer og kreve lydighet. Autoritet er både offisiell og personlig og kan sammenlignes med posisjonsmakt og personlig makt. 2) *Beslutningstaking* handler om retningsvalg, og å omsette intensjon til effektiv handling. 3) *Ledelse* er den viktigste delen av kommando og forventes av alle sjefer i den militære organisasjonen, gjennom en kombinasjon av å være rollemodell, overtale og befale.

*Grunnsyn på ledelse* baserer seg på at ledelse handler om lederegenskaper og atferd, og hviler derfor på både trekkteori og atferdsteori. Det er mulig at man har nyttet seg av forskningsbasert litteratur eller empiri i utarbeidelsen, men det er ikke mulig å spore med referanser. Det er heller ikke lett å se hvor tankegodset stammer fra, annet enn oppdragsbasert ledelse.

*Grunnsyn på ledelse* avslutter med å påpeke at lederutvikling «[...] forutsetter systemer (f.eks. 360° ledervurdering) som optimaliserer tilbakemelding på lederens lederstil og legger vekt på systematiske lederutviklingstiltak», og «[...] lederutviklingstiltak som tar hensyn til den militære leders særegne utfordringer [...]».

#### **4.1.4 UD 3-1 Veiledning i militært lederskap (Hæren, 1974)**

UD 3-1 er en ledelsesbok som ble skrevet av og for Hæren, men er som den sier i innledningen «[...] spesielt beregnet for tropps- og kompanivå.» Boken er sentrert rundt soldaten, og bærer tydelig preg av tiden den er skrevet i, hvor oppdragsbasert ledelse ikke var et tema. Boken står fortsatt som «gyldig» i dokumentarkivet, og i Krigsskolens utgivelse *Tanker om militært lederskap i utvikling* (2009) konkluderes det med at UD 3-1 var så

fremtidsrettet at den fremdeles er relevant. Likevel er det ingen av utdanningsinstitusjonene som i dag referer til eller benytter boken, noe som bekrefter vår oppfatning om at boken er utdatert, og vi vil derfor ikke bruke tid på å beskrive innholdet. Krigsskolen hadde på agendaen å fornye boken i 2008, men dette har av uvisse årsaker aldri blitt utført.

#### **4.1.5 Karriere- og tjenesteplan for Hæren (Hæren, 2016)**

*Karriere- og tjenesteplan for Hæren* er Hærens realisering av Forsvarets HR-strategi, og gir «[...] prinsipper og retningslinjer for forvaltning av Hærens ansatte, herunder rekruttering, utvikling, anvendelse og avvikling». Den inneholder delkapitler om henholdsvis lederutvikling, medarbeiderutvikling og talentutvikling. Under lederutvikling spesifiseres det at alle sjefer har ansvar for å utvikle sine underordnede ledere, og det er korte avsnitt om aktuelle lederutviklingsmetoder. Ved siden av medarbeidersamtalen nevnes «[...] veiledning, mentorering og coaching, noe som kan settes i system og gjennomføres lokalt», samt «kollegaveiledning og etablering av læringsgrupper». Videre henvises det til at Krigsskolen har fagansvar for lederutvikling i Hæren<sup>8</sup>, og senere at «Det er mulig å få støtte til lederutvikling, blant annet gjennom ledergruppeutvikling, skreddersydde tiltak, og bruk av 360° MIL lederutviklingsverktøy» (Hæren, 2016, s. 18).

#### **4.1.6 Hærens sersjanter (Hæren, 2019)**

*Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren* referer til to dokumenter som p.t. ikke er ferdigstilt, *Hærens sersjanter* og *Hærens offiserer*. Et utkast av *Hærens sersjanter* er imidlertid utgitt (Hæren, 2019). Hovedhensikten med dokumentene er å definere sersjantkorpsets og offiserskorpsets rolle, herunder rammene for å utøve ledelse. *Hærens sersjanter* referer til en rekke av Forsvarets og NATO sine dokumenter, men det eneste dokumentet som omhandler ledelse er *Grunnsyn på ledelse*. Utkastet er i stor grad en gjengivelse av *Grunnsyn på ledelse*, med noe utdypning og konkretisering rettet mot sersjantens rolle. Begrepet følgerskap utbroderes, med eksempler på hvordan sersjanten kan være en god følger. Utkastet tilfører i tillegg en situasjonsbetinget lederskapsmodell, basert på Tannenbaum og Schmidt (1973).

---

<sup>8</sup> På det tidspunktet dokumentet ble utgitt tilhørte Krigsskolen fortsatt Hærens organisasjon. Det er ubekreftet hvorvidt Krigsskolen fortsatt innehar dette ansvaret for Hærens del.

Utkastet inneholder et avsnitt om lederutvikling, som i korthet sier at alle skal legge til rette for lederutvikling, utvikle sitt eget lederskap og rolleforståelse, samt at sersjanter skal ha en støttende rolle i lederutviklingen av offiserer. Utkastet trekker frem kombinasjonen av teori og praksis som essensiell, ved siden av en yrkesnær tilnærming:

*Lederutviklingen skal bidra til livslang læring, og bli til ved samspill mellom utdanning og praksis, i form av lederansvar og samarbeid. Et sentralt kjennetegn ved lederutvikling i Hæren er at teori og praksis skal integreres, og relateres til den konteksten yrket reelt skal foregå i. Dermed bør lederutvikling være et hyppig samtaleemne, for både offiserer og sersjanter.*

## **4.2 Lederutvikling ved utdanningsinstitusjonene**

Det bør presiseres at Hæren ikke lenger utøver formelt, organisatorisk eierskap over sin egen Befalsskole- og Krigsskoleutdanning, slik de gjorde frem til 2017. Utdanningsinstitusjonene ble da overført til fellesinstitusjonen Forsvarets Høgskole, noe som naturligvis gjør det mer utfordrende for Hæren å oppnå en sømløs overgang mellom det institusjonelle og det operasjonelle domenet. Befals- og offisersutdanningene eies nå av Forsvaret, ikke av Hæren, og man er prisgitt beslutningene fra et felles styreorgan.

### **4.2.1 Hærens Lagførerskole**

Som følge av de nevnte endringene i utdanningsstrukturen valgte Hæren å opprette en lagførerskole, for å fylle et personellbehov de ikke får dekket av fellesinstitusjonene. Lagførerskolen utdanner ikke befal, men tilbyr en 12 ukers utdanning som kvalifiserer til å tjenestegjøre som lagfører, med korporals grad. Utdanningen er praktisk rettet, den primære læringsarenaen er i felt, der elevene ruller på å lede hverandre som lagfører. Lederutviklingen skjer gjennom selvrefleksjon og veiledning/mentorering fra instruktørene. Ett av få teoretiske fag ved utdanningen er ledelse, med bruk av *Hærens sersjanter* og sitt eget kompendie, *Militær ledelse*, som hovedlitteratur.

### **4.2.2 Forsvarets Befalsskole**

Befalsskolen utdanner som navnet sier *befal* til alle våpengrenene, altså Forsvarets sersjantkorps. Utdanningen strekker seg over 12 uker. Studieplanen beskriver følgende målsetting: «Utdanningen har som mål å utvikle befal med yrkes stolthet, gode holdninger, økt selvinnsikt, integritet, tillit og evne til å motivere andre. Dette for å sikre evne til å iverksette beslutninger og opprettholde disiplin i egen avdeling.» (Forsvarets Høgskole, 2018).

Studieplanen sier ikke noe om oppdragsbasert ledelse, ei heller noe spesifikt om lederutvikling, selv om det er mulig å argumentere for at hele studiet er et lederutviklingsprogram.

En PPT-presentasjon av studiet ble tilsendt oss i forbindelse med denne studien, den gir noe mer detaljer på innhold i ledelsesfaget. Presentasjonen inneholder heller ingen henvisninger til oppdragsbasert ledelse, men benevner *motivasjon, gruppeprosesser, kommunikasjon, problemløsning, beslutningstaking og makt* som innhold i undervisningen. Presentasjonen benevner *handlingsplan, refleksjon, tilbakemeldinger og handlingsplan* som innhold i lederutviklingen.

Befalsskolen har skrevet sitt eget ledelseskompndie (Forsvarets Høgskole, 2019) som inneholder en gjengivelse av oppdragsbasert ledelse, samt en del andre teorier. Kompndiet inneholder mye av det samme som Lagførerskolens kompndie, men er ikke samme dokument. Kompndiet har et kapittel som heter lederutvikling, med følgende underkapitler – *lederegenskaper, lederfunksjoner (adferd), selvforståelse, refleksjon, mestringstro, holdninger, etikk, Joharis vindu og lederplattform*. Innhold i dette kapitlet er imidlertid relativt lite gjenkjennbart med noen av de andre styringsdokumentene eller for den del sivil lederutviklingsteori. Kategoriseringen av lederegenskaper og -atferd er eksempelvis ikke den samme som i *Grunnsyn på ledelse*.

### **4.2.3 Krigsskolen**

Krigsskolen utdanner primært *offiserene* for Hæren, men er etter omorganisering organisatorisk overført til Forsvarets Høgskole sammen med de andre krigsskolene (Sjøkrigsskolen og Luftkrigsskolen). Offisersutdanningen ved Krigsskolen gir en bachelorgrad og spenner over tre år. I tillegg gjennomfører Krigsskolen videregående utdanning for sersjantkorpset – to separate kurs som spenner over 8 uker hver.

Krigsskolen har utgitt et *Konsept for offisersutvikling* (Krigsskolen, u.å.), som i stor grad tar for seg lederutvikling. Dokumentet støtter seg på relevante sivile bøker og artikler om ledelse og lederutvikling, eksempelvis Arnulf, Yukl, Van Velsor, McCauley & Ruderman (CCL), Pierce & Newstrom, Day, ved siden av de militære styringsdokumentene. Konseptet er gjenkjennbart med anerkjent lederutviklingsteori, for eksempel er elementene *utfordring, støtte og vurdering* fra CCL gjengitt som sentrale utviklingselementer. Konseptet inneholder ulike perspektiver på ledelse, definisjoner på militært lederskap, samt en kort gjengivelse av oppdragsbasert ledelse som ledelsesfilosofi.

### 4.3 Forsvarets kriterier for evaluering og seleksjon

For å kunne gjennomføre en helhetlig drøfting vil vi her belyse hvilke kriterier Forsvaret benytter i evaluering og seleksjon av sine militært ansatte. Dette har en klar sammenheng med hvordan man ser på lederegenskaper og lederatferd, og hva man skal drive lederutvikling av hos den enkelte leder.

#### 4.3.1 Felles opptak og seleksjon

Forsvaret lederseleksjon består av evnetester (IQ), fysiske tester, intervju og en feltøvelse hvor kandidatene deles inn i lag og observeres kontinuerlig gjennom en rekke caser og seleksjonsøvelser. Kandidatene vurderes etter kriteriene *rollemodell*, *mental robusthet*, *løse oppdrag*, *samspill* og *utvikling*. Kriteriene er dermed hentet fra *Grunnsyn på ledelse*, men vi ser at *verdigrunnlag* er erstattet av mental robusthet. Kriteriene er dermed en kombinasjon av egenskaper, ferdigheter og atferd.

Det foreligger en studie av hvilke deler av den norske, militære seleksjonen som best predikerer dyktige ledere, den konkluderer generelt med relativt dårlig korrelasjon mellom seleksjonskriteriene og prestasjon ved Krigsskolen (Vik, 2013). En annen studie av Forsvarets seleksjon fokuserer på karaktertrekk som seleksjonsgrunnlag, og konkluderer med at karaktertrekkene perspektiv, selvregulering, lederskap, mot, utholdenhet, dømmekraft og kreativitet er godt egnet til å predikere prestasjon som leder i Hæren (Opsahl-Sværen, 2017). *Grunnsyn på ledelse* referer som nevnt til flere særtrekk ved lederen, som ekte, integritet, tillit, mot, rollemodell – *hel ved*. Dette samsvarer med karaktertrekk som Boe (2017) har funnet indikasjoner på at det er mulig å selektere på. Videre refererer Boe til studie som konkluderer med at karaktertrekk kan videreutvikles med riktig stimulans (Littman-Ovadia & Lavy, 2011), og at dette øker gyldigheten som seleksjonskriterium om man søker utvikling og kompetanseheving.

#### 4.3.2 Tjenesteuttalelse

Forsvarets personell mottar en gang i året en skriftlig *tjenesteuttalelse* i henhold til bestemmelsene i Forsvarets Personellhåndbok del F (Forsvaret, 2019), der den ansatte gis en personlig vurdering av sin overordnede sjef. Vurderingen følger et fastsatt skjema, og skal gi «[...] grunnlaget for en handlingsplan med oppfølging for den ansatte.» Ut over dette er ikke hensikten med tjenesteuttalelsen definert. Skjemaet lagres og signeres elektronisk i Forsvarets forvaltningssystem, og danner grunnlaget for opptak til studier og tildeling av stillinger.

Skjemaet inneholder en tekstboks for å skrive en «vurdering av tjenestens utførelse», samt en avkryssing innenfor ni områder/egenskaper/atferd: 1) lederskap, 2) ansvar, 3) samarbeid og kommunikasjon, 4) vurdering, 5) språkføring (skriftlig og muntlig), 6) kreativitet, 7) mestring, 8) helhetsoversikt og 9) hovedinntrykk. Kryssene fordeles på en fem-delt skala, fra «under norm» til «over norm».

### 4.3.3 Talentvurdering

Hærens Våpenskole har et ansvar for å utvikle Hærens personell, primært gjennom de faglige kurs som skolen avholder, men også gjennom karrierestyring av personellet<sup>9</sup>. Hærens Våpenskole har nylig innført et skjema for bruk i karrierestyring, *Vurdering av Hærpersoneell – etterfølgerplanlegging og talentidentifisering*. Skjemaet omhandler den enkelte ansatte, avdelingssjefene i Hæren identifiserer årlig et knippe talenter, fyller ut skjemaet og fremsender til fagskolene, det nominerte personellet vil da inngå i en *talentliste*. Skjemaet legger opp til at personellet skal vurderes innenfor kriteriene 1) metodekompetanse, 2) sosial kompetanse, 3) læringskompetanse, 4) fagkompetanse og 5) strategisk kompetanse. Hvert kompetanseområde er beskrevet med noen setninger som eksemplifiserer hva man ser etter. Det som er verdt å merke seg i denne studien er at ingen av kompetanseområdene direkte tar for seg evnen til å utøve oppdragsbasert ledelse. Indirekte kan man argumentere for det, eksempelvis ved at «metodekompetanse» og «strategisk kompetanse» gjenspeiler *Grunnsyn på ledelse* sin beskrevne atferd «oppdragsfokus», at «læringskompetanse» gjenspeiler «utvikling», eller at «sosial kompetanse» gjenspeiler «samspill».

Det er heller ingen av beskrivelsene som direkte tar for seg evnen til å drive lederutvikling av underordnet personell. Kompetanseområdet «læringskompetanse» beskrives med «Evnen til å tilegne seg kompetanse, i form av kunnskaper, holdninger og ferdigheter, herunder omstillingsevne, kreativitet og vilje til utvikling». Dette er relevant med tanke på å drive selvutvikling.

---

<sup>9</sup> Den enkelte fagskole ved Hærens Våpenskole har en *rådgivende* funksjon for Hærstabens personellavdeling, som sitter med beslutningsmakten til å fordele personell til stillinger, karrierefremmende kurs og lederutviklingsprogrammer. Når det gjelder stillinger over et visst nivå har Hærstaben en rådgivende funksjon, mens Forsvarsstaben har den reelle beslutningsmakten.



## 4.4 Lederutviklingsprogrammer

For å gi et helhetlig bilde av hva som gjennomføres av lederutvikling i Hæren vil vi belyse de tilgjengelige, formelle lederutviklingsprogrammene i korte trekk. Disse programmene og den potensielle effekten synes tilstrekkelig belyst gjennom tidligere studier (Bergheim, Westli, Eid, 2007; Konradsen, 2012; Endregaard, 2014; Lind, 2007; Myrvold, 2009), og vil derfor ikke drøftes nærmere i denne studien, i tillegg har bruken av slike programmer blitt redusert betydelig.

LUPRO er et lederutviklingsprogram tiltenkt sivilt ansatte i Forsvaret, men også åpent for militære ledere og ble tidligere benyttet av også Hæren. Hæren har nylig valgt å ikke benytte dette programmet lenger. De eneste eksterne lederutviklingsprogrammene Hæren nå benytter er ved AFF, som Forsvaret i flere tiår har hatt et tett samarbeid. Per i dag sender Hæren årlig to offiserer, en på Solstrandprogrammet (oberstløytnant) og en på Solstrandprogrammet Accelerate (kaptein/major).

Luftforsvarets mentorprogram gjennomføres årlig, med likt antall adepter fra Hær, Sjø- og Luftforsvaret. Programmet er et helhetlig lederutviklingsprogram, hvorav mentorering er et av verktøyene som nyttes (Luftforsvaret, 2015). Målgruppen er oberster, eller oberstløytnanter med «potensial for å være leder på oberstnivå og høyere». Programmet tar årlig inn 10-16 adepter, og strekker seg over 10 måneder med 5 samlinger av 3-4 dager.

## 5 Empiri, analyse og drøfting

Først vil vi drøfte ulike sider ved *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren* basert på våre intervjuer. Deretter vil vi drøfte konseptet med fokus på det empiriske og teoretiske grunnlaget, sammenstilt med våre egne refleksjoner. Til slutt vil vi komme med noe generelle betraktninger og anbefale noen tiltak Hæren kan treffe i sitt videre utviklingsarbeid.

### 5.1 Intervjuresultater

#### 5.1.1 Er konseptet implementert?

Konseptet ble som nevnt utgitt i 2018. Konseptet er ikke en revisjon av noe tidligere produsert, men er et nytt dokument i sin helhet. Hvorvidt konseptet er tiltenkt som en ny retning (endring), en modernisering (fornyelse) eller bare en stadfesting av det eksisterende (ingen endring) har vi ikke grunnlag for å si noe om. Tidligere studiers funn angående manglende lederutvikling utenfor utdanningsinstitusjonene (Vindenes, 2010; Bjørnæs, 2012; Luktvaslimo, 2013; Mikalsen & Holmen, 2016) taler imidlertid for at konseptet sikter mot noe mer enn stadfesting av det eksisterende. Det man kan si med sikkerhet er at dersom det er en av de to første, en endring eller fornyelse, så kreves det implementering. Mye av dette handler om kultur, og kultur endres ikke bare ved å utgi ett styringsdokument. Utgivelsen må kommuniseres og fremheves, innholdet må utdypes og snakkes om av ledere på alle nivåer. Det kunne eksempelvis blitt stilt krav til de ulike sjefer om å presentere hvilke endringer de planlegger å gjøre som en konsekvens av konseptet.

Det ble imidlertid ikke utarbeidet en implementeringsplan for konseptet<sup>10</sup>. Dokumentet ble tilgjengeliggjort i Forsvarets digitale dokumentarkiv og det ble produsert en sak på Forsvarets eget intranett som påpekte at dokumentet var utgitt. Intervjuene har belyst at det er grunn til å stille spørsmål ved hvordan konseptet ble implementert. I praksis kan det synes som om utgivelsen knapt nok er oppfattet blant flere av Hærens kompanisjefer, noe som vitner om en kritisk mangel på implementering.

*Det er fornuftig det som står der, og relativt realistisk. Men jeg er redd for at det blir opp til den enkeltes tolkning, eller den enkelte bataljons tolkning.*

---

<sup>10</sup> Etter samtale med en av forfatterne.

Flere av respondentene hadde ikke hørt om konseptet før vi kontaktet dem, et fåtall hadde lest det. Ingen av respondentene hadde iverksatt konkrete tiltak eller kunne fortelle om økt fokus på lederutvikling som følge av utgivelsen, med et unntak. Unntaket var i en avdeling der en av medforfatterne bak konseptet hadde tiltrådt som sjef, der hadde man startet en prosess for å realisere konseptet.

*Jeg registrerer at Sjef Hæren faktisk bruker det på en sjeldent bra måte, når han skal kontre kultur, mobbing og seksuell trakassering, og organisasjonsutvikling; hans virkemiddel for å gjøre det - er dette dokumentet. Hvis vi klarer å bruke det sånn så er det jo et kjempebra verktøy, som vil hjelpe organisasjonen å holde en stødig kurs uavhengig av hva som påvirker oss, som et kroneksempel på hvordan slike dokumenter kan brukes.*

Det er usikkert hvilken situasjon respondenten viser til, der Sjef Hæren benyttet konseptet som et virkemiddel. Det er likevel et veldig godt eksempel på hvordan synliggjøre – og dermed bidra til implementering – av konseptet. Utfordringen slik den kan se ut er at den eksemplariske opptreden fra høyeste sjefsnivå (Sjef Hæren) ikke har blitt utført blant de resterende sjefsnivåene nedover i organisasjonen - konseptet har «blitt usynlig» på veien ned kommandokjeden.

Kompanisjefer har en sentral rolle i realiseringen av konseptet, men respondentene ga altså uttrykk for at det ikke har blitt vektlagt eller levedegjort på noe vis. Det er derfor etter vårt syn grunnlag for å hevde at konseptet er underkommunisert, og foreløpig ikke implementert i tilstrekkelig grad til at det vil ha den tiltenkte effekt. «Culture eats strategy for breakfast» er et velbrukt sitat som kan benyttes om oppfatningen av at konsepter og strategier på tvers av eksisterende praksis og kultur, potensielt har liten effekt.

### **5.1.2 Oppfatninger av konseptet**

Intervjuene var rettet mot lederutvikling og ikke mot karriereutvikling, som vi anser som et sidespor – om enn nært beslektet – til lederutvikling. Forsvaret er i en særstilling hva gjelder fokus på karrierestiger og hvordan «kvalifisere» seg til neste nivå i stigen, med svært hyppig rotasjon av personellet.<sup>11</sup> Det er ikke et særnorsk fenomen, men derimot en naturlig del av et

---

<sup>11</sup> Normal tjenestetid er gjerne 1-3 år per stilling for offiserer i mellomledersjiktet. Sjefsstillinger er normalt tidsbegrenset til maksimalt 2 år.

militært rangsystem. Det er likevel påfallende hvordan respondentene i stor grad snakker om karriereutvikling og -planlegging når vi egentlig spør om lederutvikling. På direkte spørsmål om hvordan man eventuelt har blitt lederutviklet, svarte en av respondentene:

*[...] deretter er det gjennom samtaler med din nærmeste sjef, som jo vil bli din mentor, og som er den som kan komme med karriereråd.*

Selv om man ikke bør vektlegge enkeltutsagn, kan man legge merke til bruken av ordet mentor. Påstanden om at ens nærmeste sjef er ens mentor oppfattes som en «uformell» rolletildeling til sjefen, ikke noe som står nedtegnet noe sted. Det er heller ikke i samsvar med hvordan teorien beskriver mentor-rollen, og hvem som bør inneha den.

Kanskje er respondentenes fokus på karriereutvikling fremfor lederutvikling en speiling av Hærens fokus, ved at det er oppfølging av karriereutvikling mer enn lederutvikling:

*Man blir jo fulgt opp karrieremessig, «nå bør du gjøre det eller gjøre slik, eller du kan kvalifisere deg til dette og så videre». Men sånn lederutviklingsmessig, at det er noen rød tråd, det skal jeg være forsiktig med å påstå. Annet enn at en progresjon i karrierestigen vil gi deg nye lederutfordringer, så ser ikke jeg at det er noe bevisst påfyll her og der.*

En annen oppfatter konseptet mer som en kravstilling til hva som skal foregå av lederutvikling, og til hjelp for den som skal utvikles.

*Tankegodset er jo gjenkjennbart, med medarbeidersamtalen og linjelederens rolle. Men jeg opplever at man er tydeligere nå, på å formalisere det, på å stille tydelige forventninger hva som hviler på lederutvikleren og den som skal utvikles, noe som gjør det betydeligere enklere for den ansatte å ha oversikt og stille krav til den oppfølgingen han skal ha. Videre så tror jeg at effekten er betydelig større tidlig i et karriereløp enn sent.*

### **5.1.3 Styrt lederutvikling eller fritt frem?**

Ingen av respondentene svarer at de har fått føringer eller styring fra overordnet sjef når det gjelder hvordan lederutvikle sine undergitte. Dette vitner om fraværende styring og kravsetting til hvordan og i hvilken grad kompanisjefer skal drive lederutvikling, ut over den forpliktete medarbeidersamtalen.

Det er en generell oppfatning blant respondentene at lederutvikling som aktivitet er opp til den enkelte sjef, og i liten grad styres eller tas ansvar for av sjefer eller staber på nivåene over:

*Man er avhengig av hvordan den enkelte sjef tenker på det. [...] Det eneste formelle jeg vet om er medarbeidersamtalen, med en karrieresamtale. Utover det er det jo ikke forankret en tyngre måte å drive lederutvikling på.*

En annen sier mye av det samme, og savner et større fokus på lederutvikling, ikke minst i den uformelle formen i det daglige.

*Det er veldig sjefsavhengig. Strengt tatt er det bare en av sjefene jeg har hatt siden KS som tok aktivt tak, som er den eneste som har gjort mer ut av den enn medarbeidersamtalen og tjenesteuttalelsen. Men det er lite fokus på at jeg som person skal lederutvikles, blant mine sjefer eller organisasjonen rundt meg.*

Dette samsvarer godt med resultatene fra tidligere studier (Vindenes, 2010) som påpeker at den oppfattede lederutviklingen ligger i utførelsen av jobben og eventuelt interesserte sjefer. Våre funn antyder at det er lite endring å spore siden 2010 på dette området.

Talentvurdering er som nevnt innført i Hæren, dette oppfattes som nyttig, men primært rettet mot *karriereutvikling*. Hensikten med skjemaet oppfattes blant annet som å identifisere de som må komme på en liste for å kvalifiseres til kurs.

*Man har ikke klart å gi en definisjon av hva man legger i talentnominering, som har medført at det oppfattes og praktiseres helt forskjellig. Det er mer magesfølelse-basert enn formalia-fokusert.*

#### **5.1.4 Drives det formalisert lederutvikling?**

Alle respondentene gjengir medarbeidersamtalen som lederutviklingsverktøy, men ut over det er det ingen formell lederutvikling å spore. Multikilde evalueringsverktøy (360) benyttes ikke som verktøy i avdelingene skal vi tro respondentene. Mentorering eller coaching forekommer ikke, utover uformelle samtaler mellom kolleger. En av respondentene har savnet nettopp mentorering:

*Jeg har etter hvert fått tro på mentorprogram. Fra uteksaminering fra KS og videre. En utfordring er at ting ikke er sporbart, og det er veldig personavhengig. Den oppfølgingen jeg fikk det første året etter KS var slett ikke dårlig, for jeg*

*hadde en dyktig kompanisjef med fokus på det. Men du har sjefer veldig kort, maks 2 år, ofte bare 1 år. Så det er ingen som følger deg over tid.*

Hærene i eksempelvis USA og New Zealand har et tydelig fokus på det de kaller *Individual Development Plan* for sine ledere (Bjørnæs, 2012; U.S. Army, 2015). Det stilles krav til at alle skal fylle ut en individuell utviklingsplan som skal gjengi egne styrker og svakheter, med konkrete tiltak på kort og lang sikt. Konseptet gjengir at en mal for «Individuell utviklingsplan» skal utgis som vedlegg til konseptet, men den er i skrivende stund ikke utgitt. Det stilles heller ikke noe krav til at den skal fylles ut, vedlikeholdes eller kontrolleres. Fraværende bruk av slike planer bekreftes også av respondentene:

*Det som jeg kun husker fra Befalsskolen og som jeg ser enkelte troppsjefer benytter, det er å ha en utviklingsplan. Jeg mener definitivt at vi burde hatt en utviklingsplan. Dette er styrkene, jeg skal utvikle meg på følgende. Noen av de yngre har det, mens kanskje i nabotroppen har ingen det, så det er veldig opp til tilfeldigheter og enkeltpersoner.*

Konseptet har et kapittel som peker på de formelle arenaer hvor lederutvikling skal foregå. Blant disse er evaluerings- og debriefarenaer i etterkant av gjennomført utdanning, trening, øving og kursaktivitet. Inntrykket fra respondentene tilsier at disse arenaene preges av diskusjoner og tilbakemeldinger angående taktiske og stridstekniske valg, og i liten grad ledelse.

*Jeg synes vi er for lite flink til å snakke om lederskap, det blir stort sett taktikk og stridsteknikk som er i fokus.*

*Jeg vil jo si at de kursene ved HVS (Hærens Våpenskole, red anm.) oppleves mer som en «tick-off». Det er bare noe du må bestå for å kvalifisere deg for neste stilling, det er ikke der du utvikler deg som leder.*

Et svært begrenset antall av Hærens offiserer deltar på lederutviklingsprogrammer, men det er snakk om så få at man vanskelig kan hevde at det har verdi for organisasjonen. Kanskje er det også grunnen til at lederutviklingsprogrammer ikke er nevnt i konseptet. Man kan også peke på underkommuniseringen av tilgjengelige lederutviklingsprogram, det var svært lite kunnskap om hvilke programmer som er tilgjengelig for Hæren. En av respondentene hadde sågar aldri hørt om at Hæren sender offiserer på ulike lederutviklingsprogram.

### **5.1.5 Teoretisk ballast?**

Tidligere studier har avdekket at offiserene har følt seg faglig svake innenfor ledelsesfaget noen år etter uteksaminering fra Krigsskole (Vindenes, 2010). Dette samsvarer godt med våre generelle oppfatninger av respondentenes kunnskapsnivå, men svarene på våre direkte spørsmål om egen kunnskap gir mer varierte oppfatninger.

*Jeg har vel fått et godt teoretisk grunnlag på Krigsskolen, men det har jo ikke blitt vedlikeholdt, så litt påfyll tror jeg ikke hadde vært dumt.*

*Det burde definitivt kommet noe påfyll, etter hvert som man ble moden for det. Men jeg er likevel usikker på om teoretisk kunnskap er den største shortfall, da er kanskje denne oppstykkede lederoppfølgingen av deg selv en større utfordring, som handler om at du er heldig dersom samme sjef ser deg i dine to første år som troppssjef, to veldig viktige år.*

En tydelig svakhet ved vårt intervju var at vi her baserte oss for mye på respondentens egenvurdering av kunnskap, fremfor flere spørsmål som kunne avdekket reell kunnskap. Vi er overbevist om at konkrete spørsmål om eksplisitte, sivile ledelsesteorier ville avslørt lav begrepskompetanse. Hovedgrunnen til at vi anser dette som problematisk, er det vi selv oppdaget gjennom denne studien – lederutvikling hviler i stor grad på forståelse av ledelsesfaget. Det er utvilsomt verdifullt å utøve ledelse i praksis og skape sine egne erfaringer, og gjennom selvrefleksjon utvikle sitt eget lederskap. Men vår egen erfaring er at selvrefleksjonen har økt betraktelig gjennom å studere teorien.

### **5.1.6 Hva med begrepene Hærens konsept baseres på?**

Konseptet trekker som nevnt fire essensielle ledelsesbegreper; oppdragsbasert ledelse, følgerskap, teamledelse og balansert lederatferd.

Utøvelsen av oppdragsbasert ledelse er det begrepet som gir best gjenklang blant respondentene, det er ingen tvil om at alle er fullstendig klar over hva begrepet står for og at det er Forsvarets valgte ledelsesfilosofi. Det er imidlertid ikke like åpenbart at respondentene opplever en organisasjonskultur preget av de faktorer *Grunnsyn på ledelse* (Forsvarsstaben, 2012) påpeker. En av respondentene er svært konkret i sin misnøye:

*I alle dokumenter snakker man om ledelsesfilosofien, og man gis jo ikke et valg sånn som ting er bygd opp. Det står fint beskrevet i prosatekst mange plasser, men jeg opplever hverdagen slik at vi utdanner ikke lederne til å utøve oppdragsbasert ledelse. Vi drar et kunstig skille mellom drift og oppdragsløsning.*

*Troppssjefene måles på antall re-kvitterte våpen, hvor mange som har godkjent arbeidstid, tiltaksplan for de som ikke har bestått fysiske krav, og en masse sånne formalia krav som er målbare, det er hverdagen til våre yngste offiserer. Og så tror vi at når vi sender de til Irak så skal lederskapet blomstre. Det er jo ikke sånn det fungerer. Vi dyrker frem et restriktivt offiserskorps, som målrettet unngår risiko og målrettet søker sjefsavklaring på den minste ting. Der vil jeg hevde det er en merkbar, negativ utvikling bare på de ti årene siden jeg gikk ut av KS. Det tror jeg er fordi vi utøver ordrebasert ledelse i hverdagen, mange plasser. Jeg savner en helhetlig tilnærming til bruk av oppdragsbasert ledelse, og lederutvikling i riktig ånd, mot det å være flink til å utøve oppdragsbasert ledelse. Vi skriver om det, men tar ikke innover oss hva det betyr i hverdagen, husk at det er mer hverdag enn oppdragsløsning for oss alle.*

Ifølge denne påstanden er det ikke mangel på beskrivelse av ledelsesfilosofien, det er mangel på en kultur preget av filosofien. Vår oppfatning er at svært mange i Hæren vil si seg enig med respondenten. Dersom det er organisasjonskulturen som hindrer Hæren fra å utøve sin egen ledelsesfilosofi, så er det flere tiltak man kan gjøre, men at et lederutviklingskonsept er helt sentralt i denne sammenhengen er det vanskelig å være uenig i. Konseptet benevner oppdragsbasert ledelse, men det kunne vært mer konkret på hvordan man skal utvikle ledere og følgere til en oppdragsbasert kultur. Hvis man sammenligner med den amerikanske hærens dokumenter har de en tydeligere kobling mellom alle styringsdokumentene, og *Mission Command* som filosofi og fundament er mer fremtredende.

Følgerskap som begrep er som nevnt relativt nytt i norsk, militær sammenheng, det dukket først opp i Forsvarets fellesoperative doktrine i 2014 (Forsvarsstaben) og deretter i Hærens konsept i 2018. Begrepet ble aldri nevnt da respondentene tok sin lederutdanning for ti år siden, og intervjuene avdekket at respondentene hadde lite bekjentskap med hva som ligger i begrepet. Ingen kunne gjengi noen av «kvalitetene» som styringsdokumentene legger til grunn, noen kunne snakke om begrepets betydning men det vil være galt å si at det eksisterer et omforent syn av fenomenet blant Hærens ledere.

Teamledelse er et mer velkjent begrep, men heller ikke her kunne noen av respondentene gjengi eksempelvis de tre rollene som oppgis i *Grunnsyn på ledelse* (Forsvarsstaben, 2012, s. 8). Begreper som *delt* og *distribuert* lederskap var ukjent for alle, selv om de klarte å resonnerer seg frem til kjernen i begrepene.



*Jeg skjønner jo hva som kan ligge i de begrepene, men jeg kan ikke si at jeg har hørt om de, eller har reflektert over teamledelse handler om å dele på lederskapet.*

Balansert lederatferd er en sentral del av *Grunnsyn på ledelse* (Forsvarsstaben, 2012, s. 12). Ingen av respondentene kunne gjengi de tre målområdene modellen fremhever, nemlig oppdragsfokus, samspill og utvikling.

Generelt vitner intervjuvarene om at det er relativt lav kjennskap til selve innholdet i de nevnte styringsdokumentene, i tillegg til tilsynelatende lite kunnskap om sivil ledelsesteori.

## **5.2 Kritisk blikk på Hærens konsept**

Dette delkapittelet er en kritisk gjennomgang av *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren*, basert på sammenligning med Forsvarets styringsdokumenter og ledende litteratur innenfor temaet.

### **5.2.1 Empirisk grunnlag**

Det er tydelig at man har benyttet *Grunnsyn på ledelse* som teoretisk grunnlag for utarbeidelsen av konseptet, med felles bruk av begreper som oppdragsbasert ledelse, teamledelse og balansert lederatferd. Dette gir en god rød tråd mellom dokumentene. I tillegg har konseptet klare fellestrekk med Krigsskolens dokument, *Konsept for offisersutvikling*. Eksempelvis er «Kompetansemodell for lederutvikling» (Hæren, 2018, s. 8) hentet herfra. Dette gir potensielt en god kobling mellom utdanning og praksis. Det er imidlertid ikke tydelig hvor *Grunnsyn på ledelse* og *Konsept for offisersutvikling* har sitt empiriske grunnlag fra. Det faktum at konseptet tar for seg både leder- og ledelsesutvikling tyder på at man har forholdt seg til sivil teori, noe som styrker konseptets gyldighet.

Konseptets referanseliste inneholder imidlertid kun norske, militære kilder. Det oppgis at referansene skal «fungere som utfyllende grunnlag for leder- og ledelsesutvikling i Hæren». Utfordringen ligger etter vår oppfatning i at referansedokumentene sier relativt lite om ledelse og omtrent ingenting om lederutvikling, og vil derfor vanskelig kunne tjene som «utfyllende grunnlag». Det mangler norsk, militær litteratur tilsvarende eksempelvis den amerikanske hærens publikasjoner.

Det er åpenbart at den amerikanske hæren har mer ressurser til å produsere doktriner enn den norske, men et lederutviklingskonsept uten en tilstrekkelig stø rygggrad fundert i ledelseslitteratur kan få utfordringer med å stå oppreist. I realiteten handler det som det meste

annet om prioritering av ressurser. Forsvaret hadde nylig 260 vitenskapelige årsverk og 1430 andre årsverk innenfor utdanningsinstitusjonene (McKinsey, 2015), noe som tilsier at det burde være tilstrekkelig arbeidskraft til å produsere en del ledelseslitteratur mellom 1974 og 2019.

Mangelen på norsk, militær ledelses- og lederutviklingslitteratur kunne vært mitigert med bruk av sivil litteratur og empiri. Konseptet har som nevnt ingen sivile referanser, og det er vanskelig å gjenkjenne forskningsbasert teori. Eksempelvis pekte CCL på de tre elementene *vurdering*, *utfordring* og *støtte* som avgjørende for effektiv lederutvikling. Konseptet gjengir ikke noen slike bærende prinsipper eller faktorer. Hærens konsept beskriver i liten eller ingen grad anerkjente lederutviklingsverktøy som job assignments, action learning, coaching, mentorering, feedback.

I teorikapittelet forklarte vi forskjellen på leder- og ledelsesutvikling. Hærens konsept synes ikke å ha valgt det ene foran det andre. Litteraturen peker mot at ledelsesutvikling har større effekt for organisasjonen enn lederutvikling (Van Velsor, McCauley & Ruderman, 2010), man kan derfor spørre seg hvorfor Hæren ikke har et tydeligere fokus på ledelsesutvikling.

Hærens konsept antyder at lederutviklingen skal rettes mot tre dimensjoner; oppdragsbasert ledelse, balansert lederatferd og de tre kompetanseområdene – selvkompetanse, fagkompetanse og sosialkompetanse (Hæren, 2018, s. 8). Andre militære organisasjoner<sup>12</sup> har etablert modeller som må kunne sies å være tydeligere på hvilke egenskaper, ferdigheter, kunnskap, atferd eller kompetanseområder de legger til grunn for sitt militære lederskap. Forsvaret og Hæren har ikke etablert en felles modell, noe som kan gjøre det vanskelig å vite *hva* som kan, bør eller skal utvikles hos lederne, i valget mellom ferdigheter, ledertrekk, lederstiler, adferd eller noe annet. Det er mulig at dette er et bevisst valg, i tråd med Kirkhaug sitt perspektiv at man kan ha noe å hente innenfor alle aspekter og tilnærminger. Det kan synes som om lederutviklingsteori er svært fokusert på *hva* man skal utvikle, enten det er det ene eller det andre. Ved å være relativt lite konkret på dette, blir det mer opp til den enkelte å vurdere hva man skal utvikle seg mot, både ved seg selv og ved sine følgere. Dette forsterkes av at det er andre kriterier som ligger til grunn for vurderingene i tjenesteuttalelsen og

---

<sup>12</sup> Den amerikanske hæren (U.S. Army, 2015), den newzealandske hæren (Bjørnæs, 2012)

talentvurderingsskjemaet, enn hva som står i Hærens konsept, som vi skal se nærmere på i kapittel 5.3.3.

Hvis vi skal oppsummere og forenkle hva den sivile lederutviklingsteori sier, vil vi hevde at lederutvikling krever tre ting; kunnskap om ledelse, erfaring i lede og tilbakemelding. Hærens konsept inneholder lite eller ingenting som fremhever betydningen av disse essensielle elementene av lederutvikling. Lederens eget ansvar for livslang tilegning av ledelseskunnskap nevnes eksempelvis ikke. Dette bekrefter vår egen oppfatning av virkeligheten i Hæren, samt respondentenes utsagn, nemlig at lederutvikling i stor grad er overlatt til egne erfaringer og refleksjon.

I teorien om leder- og ledelsesutvikling er det, nesten uten unntak, et sterkt fokus på ledelsesteorier og hvordan disse skal forstås, og videre anvendes i jakten på å utvikle ledere og lederskapsfunksjonen. Vi oppfatter en gjennomgående enighet om at lederskap er kompetanse som ledere og organisasjoner må utvikle ved hjelp av *erfaring*, men at uten bred og dyp *kunnskap* om ledelse vil resultatene la vente på seg.

### **5.2.2 Formell lederutvikling?**

Tidligere studier har som nevnt påpekt mangelen på opplevd lederutvikling utenfor utdanningsinstitusjonene (Vindenes, 2010; Bjørnæs, 2012; Luktvaslimo, 2013; Mikalsen & Holmen, 2016). Verken konseptet eller noen av de andre styringsdokumentene sier noe konkret om de tre dimensjonene lederutviklingen skal foregå; den institusjonelle, operasjonelle og individuelle dimensjon. Dette «manglende fokus» kan bidra til å forklare hvorfor intervjurespondentene opplever en manglende helhet i lederutviklingstilnærmingen mellom utdanning og yrkesutøvelse.

Vi har også nevnt at *Grunnsyn på ledelse* sier at lederutvikling «[...] forutsetter systemer (f.eks. 360° ledervurdering) som optimaliserer tilbakemelding på lederens lederstil og legger vekt på systematiske lederutviklingstiltak» (Forsvarsstaben, 2012, s. 13). Likevel fastslår Hærens konsept medarbeidersamtalen som eneste "formaliserte" lederutviklingstiltak. Det stilles ikke krav til bruk av 360 MIL, og respondentene bekrefter at det ikke benyttes. I tillegg stilles det ingen krav til bruk av andre utviklingsverktøy, noe man kan spørre seg hvorfor. Forsvaret er i andre sammenhenger ikke redd for å innføre oppgaver og tiltak som krever tid fra de ansatte, og sågar innføre kontrollmekanismer for å overvåke hvor mange som eksempelvis har gjennomført «årlig re-kvittering av våpen», medarbeiderundersøkelser, fysisk test og så videre.

Formelle lederutviklingsprogrammer har ikke vært i fokus, men som vi har vært inne på er det noe som for Hærens ledere, i praksis ikke er aktuelt før man er oberstløytnant. En av respondentene påpekte det samme som Davis (2014) fra teorien, nemlig at lederutvikling har størst effekt jo tidligere i karrieren det startes. Man kan selvsagt argumentere for at Forsvaret og Hæren starter prosessen allerede på befalsskolen, men det fremstår som uheldig at det er «så lite» formalisert lederutvikling mellom Krigsskole og oberstnivået, en tidsperiode på anslagsvis 20 år.

### 5.2.3 Følgerskap og teamledelse?

Følgerskap er introdusert som begrep i både den fellesoperative doktrinen og Hærens konsept. Det er bemerkelsesverdig nok ikke nevnt i *Grunnsyn på ledelse*, trolig kan det forklares av at dokumentet ble skrevet tidligere. Følgerskap oppfattes som helt essensielt i oppdragsbasert ledelse, nemlig evnen til å løse *andres* planer og intensjoner. Sammenlignet med ledelsesteorien, kan man hevde at Forsvaret og Hæren tar for lett på å beskrive og henstille den type følgerskap man er ute etter. Som vist i teorien, kan følgerskap forstås på mange måter. Det er nytt begrep i norsk sammenheng, og det er ingenting som tyder på at alle vil forstå betydningen av det med så korte beskrivelser som man legger opp til. Det er ikke mulig å identifisere noe empirisk eller teoretisk grunnlag for de «kvaliteter» som Forsvaret har definert for sine følgere; selvstendighet, faglig dyktighet, gjennomføringsevne, dialog med høyere sjef (Forsvarsstaben, 2014, s. 165).

En spennende tilnærming også for Hæren er Malakyan sin *Leader-Follower Trade Approach* (2014). Med Forsvarets nye personellsystem går man mot at spesialister med lang erfaring og dybdekompetanse skal ledes av en potensielt yngre, uerfaren «breddeoffiser». Utveksling av lederskap og følgerskap på tross av grad vil uansett måtte skje, spørsmålet er hvordan Forsvaret som organisasjon legger opp til at det skal skje, og hvordan den riktige kulturen skal etableres. Norge tilhører en kultur preget av pragmatisme, lav maktavstand og lite bruk av formell makt, så forholdene ligger til rette for denne tilnærmingen.

Et annet spørsmål som kan stilles er hvorvidt Forsvaret legger opp til teamarbeid slik teorien og empirien anbefaler. Moderne forskning peker mot at effektive team etableres på tvers av nivåer. Dette har ikke vært tema i våre intervjuer, men en uformell samtale med en offiser brakte frem et godt eksempel på slike team. Vedkommende var ansatt i en operativ avdeling langt ned i organisasjonen, og deployerte til Irak som avdelingssjef for et norsk bidrag, med majors grad. Han skjønnte imidlertid raskt at han måtte skaffe seg kontaktpunkter og

medspillere i Forsvarets Operative Hovedkvarter, Forsvarsstaben, Hærstaben, Etterretningstjenesten og så videre. Dette er staber og avdelinger som ligger på et mye høyere nivå. Vedkommende sin rolle som styrkesjef fordret likevel at stabarbeidere i disse avdelingene måtte forholde seg til han som en uformell leder, noe de taklet i varierende grad. Forsvaret er naturlig nok svært hierarkisk, og suksessfulle, nivåuavhengige team kommer ikke til å oppstå av seg selv, fenomenet må i så fall kommuniseres som ønskelig av de ulike sjefer.

#### **5.2.4 Hvorfor har man valgt konsept-formen?**

Forsvaret har en fyldig bukett med styringsdokumenter, alt fra doktriner og reglement til håndbøker, veiledninger og konsepter

Forsvaret har utgitt en definisjonsliste over sine styringsdokumenter, der det angis forskjeller mellom eksempelvis doktriner, reglement, konsepter og håndbøker. Dokumentene inndeles i tre grupper: 1) juridisk bindende dokumenter, 2) retningsgivende dokumenter og 3) informative dokumenter. Konsept faller inn under retningsgivende dokumenter, og defineres slik:

*[...] dokumenter som inneholder utkast eller idéer til et planlagt mål, eller en plan(er)/prinsipper for videre utvikling innenfor et bestemt område. Konsepter kan også angi en fremgangsmåte(er) for å nå et komplekst mål.*

Det er forståelig at man valgte å gi ut et retningsgivende dokument, fremfor et juridisk bindende dokument. Det er likevel betimelig å spørre seg hvorfor man valgte en dokumentform med så lav «styringsambisjon». De kunne eksempelvis valgt *policy*, som også er retningsgivende og defineres slik:

*[...] dokumenter i Forsvaret som inneholder Forsvarssjefens eller underliggende sjefers prinsipielle holdninger til et bestemt tema, eller gir uttrykk for en langsiktig kurs eller innretning innenfor et bestemt område.*

Hvis man var ute etter å skape *endringer* og sette lederutvikling på agendaen kunne det vært naturlig å gi ut en *handlingsplan* (retningsgivende):

*[...] dokumenter som inneholder strategiske handlinger for å nå et ønsket eller fastsatt mål. Handlingsplanen konkretiseres med aktiviteter, milepæler og en fremdriftsplan.*

Poenget med å ta opp dette temaet, er at dokumentformen gir leseren en forståelse av i hvilken grad innholdet er bindende – noe du må følge. Vår bekymring er at konsept-formen

ikke gir den tyngde vi mener det fortjener. Dette inntrykket bekreftes uopfordret av en av respondentene:

*Jeg oppfatter dette konseptet som en slags veiledning, ikke noe man må gjøre. Det gir kanskje noen knagger til en sjef, men det er ikke noe han må.*

En slik oppfatning vil kunne berettige den andre respondentens frykt for at konseptet blir opp til den enkeltes vurdering, mer enn et reelt, *styrende* dokument.

### **5.3 Hva med den røde tråden?**

Forsvarsdepartementet har som nevnt tatt sikte på bedre systematikk i leder- og medarbeiderutviklingen. Hæren har gjennom det nytutgitte konseptet uttalt et mål om systematisk leder- og ledelsesutvikling, noe vi tolker som en gjennomgående gjenkjennbarhet og «rød tråd» blant alle personellgrupper, nivåer, avdelinger og aktiviteter. Vi vil her diskutere hvorvidt vi kan se denne røde tråden, og hva som kan være årsaken til at den eventuelt mangler.

#### **5.3.1 Styringsdokumenter**

En utfordring for en systematisk tilnærming synes å ligge i Forsvarets styringsdokumenter og ledelseslitteratur, representert ved 1) manglende konsistens og gjenkjennbarhet mellom alle dokumentene, og 2) manglende forankring i forskningsbasert lederutviklingsteori. I tillegg er det bemerkelsesverdig at to essensielle dokumenter ble påstartet men ikke fullført eller utgitt, en ny *Veiledning i militært lederskap* er ikke fullført, og *Helhetlig lederutviklingskonsept i Forsvaret* ble skrevet i 2009 men ble forlatt i utkastform. Krigsskolen har gitt ut *Tanker om militært lederskap i utvikling* (2008a), *Fra godt sagt til godt gjort – lederutvikling og lederutdanning i praksis* (2008b), *Lederutvikling i Hæren* (2009), alle dokumenter med gode tanker – men ingen av de er styrende, gjeldende dokumenter for Hæren.

Selv om det er gjenkjennbare trekk mellom flere av dokumentene, kan man tydelig se at de amerikanske styringsdokumentene har en mye tydeligere rød tråd. Spesielt er fokuset på *mission command* som ledelsesfilosofi tydeligere i det amerikanske rammeverket.

#### **5.3.2 Lederutvikling ved utdanningsinstitusjonene**

En vesentlig utfordring i å oppnå den røde tråden for Hærens del ligger i at utdanningsinstitusjonene ikke tilhører Hærens organisasjon. Helt konkret kan man si at Hærens konsept ikke er gjeldende for de militære utdanningsinstitusjonene, da konseptet er

skrevet av og for Hæren. Konseptet mangler et oppheng i *Forsvarets* konsept for lederutvikling, ettersom dette ikke eksisterer.

Selv om gjenkjennbarhet mellom utdanningsinstitusjonene og Hæren ligger utenfor Hærens myndighet å oppnå, vil vi likevel påpeke ulikhetene som ligger i dette. Som beskrevet er det relativt lav gjenkjennbarhet mellom Befalsskole og Krigsskole når det gjelder ledelsesutdanning og lederutvikling. Det eneste av teori og begreper som helt klart er «felles» er oppdragsbasert ledelse, men selv dette er på ingen måte vektet spesielt tungt i teori, studieplaner eller konsepter.

### **5.3.3 Seleksjon, vurdering og evaluering av Hærens ledere**

En klar svakhet ved Hærens system for vurdering og evaluering av lederne er at det potensielt er kun nærmeste sjef som står bak. Tjenesteuttalelsen alene oppfatter ikke inntrykkene til under- eller sideordnede, selv om trolig mange forhører seg med andre før de skriver den. Det er ingen systematisk bruk eller krav til bruk av 360-evalueringer eller lignende verktøy. Noen argumenterer for at den beste måten å måle en leders effektivitet er gjennom oppfatningen til de underordnede (Oiynlade, 2006).

Man kan med bakgrunn i *Grunnsyn på ledelse* sitt tydelige fokus på oppdragsbasert ledelse, argumentere for at evnen til å utøve oppdragsbasert ledelse burde vært vektet i tjenesteuttalelser og talentvurderinger. Det er ingen direkte kobling mellom det beskrevne lederskapet i *Grunnsyn på ledelse* og vurderingskriteriene i nevnte skjemaer. Likeså kan man hevde at ettersom Forsvaret har valgt at den *formaliserte* lederutviklingen skal forestås gjennom sjefer, og ikke gjennom mentorordninger, 360-evalueringer eller bruk av andre verktøy, så bør også sjefers evne til å utvikle sine undergitte vektet tungt. Ved å innføre denne evnen som noe man måles på, vil det sette fokus på noe som i dag oppleves som uvilkårlig.

Det er betimelig å stille spørsmål ved om det ikke hadde vært hensiktsmessig å ha en sterkere kobling mellom vurderingskriteriene for seleksjon, tjenesteuttalelser og talentvurderinger. Det er lett å se koblingen fra seleksjonskriteriene og egenskapene definert i *Grunnsyn på ledelse*. Det er imidlertid ikke like lett å se bakgrunnen for kriteriene i tjenesteuttalelsen og talentvurderingsskjemaet. Man kan selvsagt argumentere for at disse kriteriene bør være forskjellig, med bakgrunn i forskjellig hensikt; seleksjon bør måle det som er vanskeligst å utvikle, eksempelvis personlighetstrekk og egenskaper; tjenesteuttalelsen bør vurdere utført arbeid og bør dreie seg om atferd; mens talentvurderingen bør være helhetlig og inkludere både verdier, trekk, atferd og ferdigheter. I så fall bør dette beskrives og argumenteres for,

gjør med bakgrunn i forskning. Det er på ingen måte tydelig hva som er det teoretiske fundamentet for de kriterier, egenskaper og kompetanseområder Forsvaret benevner i sine dokumenter og skjemaer, og de er i liten grad gjenkjennbare. Man kan argumentere for en tydeligere sammenheng mellom de ulike kriteriene, uten å argumentere for at alle skal vurderes på det samme. Eksempelvis er kan man argumentere for at ledere bør måles og evalueres på andre faktorer enn en stabsoffiser, og at det er andre ferdigheter som kreves av en lagfører på stridsfeltet enn av en seksjonssjef i en høyere stab. Hovedpoenget bør være empirisk grunnlag for bruk av de ulike seleksjons- og vurderingskriterier, noe som er vanskelig å spore i Forsvarets dokumenter.

En tidligere studie har vist at tjenesteuttalelsen er et dårlig verktøy for å drive lederutvikling, da den primært er et verktøy for seleksjon og evaluering (Folland, 2014). En annen studie viste at det har gått inflasjon i «over norm» og «litt over norm» tjenesteuttalelser, og at den ulike praksisen for karaktersetning og utfylling peker mot at tjenesteuttalelsen sågar har begrenset verdi som verktøy for seleksjon og evaluering (Thomassen, 2014). Vår egen studie antyder at medarbeidersamtalen er den primære, formelle kilden til lederutvikling i Hæren, noe som bekreftes av tidligere studier (Vindenes, 2010). Man kan derfor konkludere med at det er uheldig at medarbeidersamtalen er sentrert rundt tjenesteuttalelsen.

### **5.3.4 Oppdragsbasert ledelse?**

*Grunnsyn på ledelse* (Forsvarsstaben, 2012) legger et godt grunnlag for å selektere og utvikle ledere som utøver oppdragsbasert ledelse. Likevel fremstår *Mission Command* som mer utbrodert i de amerikanske, militære styringsdokumentene, med en helt klar kobling mellom alle dokumenter (U.S. Army, 2012a; 2012b; 2015). Forsvaret selekterer basert på kompetanseområdene som defineres i *Grunnsyn på ledelse*, men hva med lederutviklingsarbeidet? Lederutvikling og oppdragsbasert ledelse henger tett sammen, noe som bekreftes av sjefen for *Mission Command Centre of Excellence* (kompetansesenter) i et foredrag der han sier «Time dedicated to developing leaders contributes directly to establishing a climate where Mission Command can flourish» (Crissman, 2019). Hans påstand er at kulturen som kreves for å lykkes med oppdragsbasert ledelse ikke vil oppstå bare fordi man skriver det i en doktrine, eller lederne sier at vi skal utøve det. Skal vi tro Crissman så kreves det en dyp forståelse og et iherdig fokus i hverdagen for å skape denne kulturen.



Dette fokuset påpekes som nevnt som fraværende i Hæren av våre respondenter. Det faktum at hverdagen i Hæren preges av forvaltningsoppgaver og ofte mer styring enn ledelse, går på bekostning av oppdragsbasert ledelse. Det å tro at «når krigen kommer» kan Forsvarets ledere legge vekk den ledelseskulturen som preger hverdagen fremstår som svært naivt.

Erkjennelsen av at realitetene tvinger Hærens ledere til å fravike de «oppdragsbaserte prinsippene» i fredstid, bør medføre et sterkt fokus på ledelsesfilosofien i leder- og ledelsesutviklingen, for å fremheve viktigheten av å lete etter enhver mulighet til å følge prinsippene.

Den tidligere offiseren Anne-Margrethe Bollmann påstår i artikkelen *Lojalitet trumfer lederskap* at forsvarets ledere er blitt byråkriatekspert og har sluttet å lede (2018). Dette baserer hun på en total dreining av kjerneoppgaven til Forsvarets ledere, nemlig mot offentlig forvaltning. Den samme påstanden skisserer Norheim-Martinsen (2017) med forankring i at Forsvaret går mot en normalisering som organisasjon – altså bort fra en direkte strømlinjeformet krigsmaskin og den spisse ende - og mer mot ikke-stridende roller og fredsforvaltning. Ligger svaret på den sviktende oppdragsbasert ledelse i at man i for liten grad driver med «militære ting» i Hæren, og at byråkratiseringen og forsvarlig forvaltning ikke passer inn i oppdragsbasert ledelse? Dersom lederne, slik respondentene indikerer, under operasjoner kun vurderes ut fra evnen til å utøve riktig taktikk og teknikk, og i det daglige på evnen til forsvarlig forvaltning, er ikke oppdragsbasert ledelse spesielt fremtredende som filosofi.

#### **5.4 Lider Hæren av «organisasjonsnarsissisme»?**

Studier har indikert at ledere undervurderer behovet for selvutvikling, da de anser egen adferd og ferdigheter som årsaken til at de har kommet dit de har (Ramsden & Zacharrias, 1993). I «Forstudien» (Forsvarsdepartementet, 2011) kom det frem at Forsvaret som organisasjon i for stor grad neglisjerer den ikke-militære kompetansen internt i organisasjonen og i liten grad verdsatte kompetanse utenfor etaten. Med et profesjonsdyrkende kompetansesyn er det mulig å gi slipp på verdiene av utenforstående kompetanse, og da vil sivil kompetanse, som man kan argumentere for at lederutvikling er, kunne bli skadelidende og nedprioritert. Dette handler om det som Schultz og Hatch benevner organisasjonsnarsissisme (Torgersen, 2017). Dette fenomenet kan opptre i tre varianter - en ekstrem form, en høy selvtillit og en lav selvtillit (Duchon & Burns, 2008). Vi har ikke belegg for å stadfeste organisasjonsnarsissisme i Forsvaret generelt eller i Hæren spesielt, men vi ser konturene i valg av egen språkdrakt, sterk tiltro til egne ledelseskunnskaper og lite bruk av de sivile fagtermer fra lederutviklingsteorien.

I selvransakelsens lys kan Hæren være nokså ovenpå vedrørende evnen til praktisk trening basert på erfaringslæring, gjennom lange tradisjoner for å trene militære operasjoner, sågar de siste 15 årene gjennom betydelig mengder skarpe operasjoner i Afghanistan og Midtøsten (Heier, 2017). Det er likevel slik at kunnskap og kompetanse henger uløselig sammen gjennom at kunnskap blir kompetanse gjennom handlinger (Filstad, 2017). Så om «forstudien» har rett, at Forsvaret delvis overser sivil kunnskap internt og eksternt, kan vi drive med de beste treninger, øvelser og operasjoner, men er dem tuftet på feil eller mangelfull kunnskap vil kompetansebyggingen svikte.

## **5.5 Overdramatiserer vi?**

Kanskje har studier som denne en trang til å overdramatisere utfordringene. Forsvarets ledere utsettes relativt tidlig i karrieren for stort ansvar, krevende ledelsesutfordringer og praktiske arenaer for ledelse. Kanskje får de tilstrekkelig lederutvikling gjennom sitt daglige virke som leder, og talentene vil utvikle seg til dyktige ledere uavhengig av konsepter, doktriner og programmer. Forsvaret skal basere seg på intensjonsbasert ledelse, basert på retningslinjer og ønsket slutttilstand, ikke detaljerte programmer og føringer. Med dette standpunkt kan man argumentere for at Hærens konsept er de facto intensjonsbasert – det presiserer intensjonen, foreslår noen verktøy og åpner for individets kreativitet til å nå målet. De som argumenterer for at lederutvikling er en blanding av kunst og vitenskap – nytteløst uten en systematisk tilnærming ledet av erfarne, profesjonelle eksperter – er også de samme som lever av denne industrien (McCauley & McCall, 2014). Kanskje er det enkelt nok til at det løses med gode militære utdanningsinstitusjoner, kombinert med retningsgivende konsepter og prioritering av lederutvikling som en naturlig del av hverdagen. Bjørnæs (2012) påpeker i sin studie at selv om den amerikanske hæren har et omfattende rammeverk for å drive systematisk lederutvikling, tyder erfaringene på at det ikke hjelper med mindre sjefer prioriterer å sette av tid til det.

Utallige timer har gått med til å lese om ledelse og lederutviklingsteori som del av denne studien. Det er lett å la seg overbevise av fortrefeligheten til en enkelt teori eller et utviklingstiltak. Men det er like fullt mulig å konkludere med at systematisk leder- og ledelsesutvikling er overkomplisert; teorien er for kompleks, tvetydig, mangelfull og selvmotsigende – menneskelig utvikling kommer til å skje av seg selv, uavhengig av konsepter og tiltak.

Utfordringen med en «intensjonsbasert tilnærming» til lederutvikling fra Hærens side ligger etter vårt syn i manglende kunnskap om temaet blant Hærens ledere. Begrepsapparat, kunnskap om ledelsesteori og lederutviklingsverktøy er potensielt så begrenset at det vil medføre det vi i praksis har avdekket i vår studie - det blir «business as usual». Det kan synes som om det er enighet om at lederne har et ansvar for å tilegne seg nødvendig kunnskap. Oberstløytnant Tormod Heier, forsker ved Forsvarets Høgskole og leder for forskningsprosjektet *Personell og kompetanse*, hevder at «[...] «moderne kompetanseorganisasjoner» må bestå av ledere som ikke bare forvalter kompetanse; lederne må også ta et personlig ansvar for å engasjere og motivere sine kolleger til å søke mer kunnskap [...]» (2017, s.87). Dette poengterer viktigheten av fokus på kunnskap av både den som står ansvarlig for lederutviklingen og den som mottar den. Gjennom studien har vi erfart at teoriene er mange, komplekse og flertydige, og for travle ledere i Hæren vil det kreve hard prioritering til å sette av tid til teoretisk refleksjon og studier. Ledelsesteori må i tillegg kjempe med litteratur om taktikk og operasjoner, i kampen om lederens oppmerksomhet.

## 5.6 Anbefalinger til Hæren

Vi har vært inne på at vår studie «skraper i overflaten» av fenomenet lederutvikling, og avdekker fragmenter av hva som er opplevd status i Hæren. Vi er likevel opplært til å aldri fremme problemer uten samtidig å fremme løsninger. Vi tar oss derfor friheten til å foreslå tiltak som Hæren og/eller Forsvaret kan fatte for å sette lederutvikling på dagsordenen, og satse friskt for å oppnå bransjeledende lederskap og følgerskap. Tiltakene er basert på hva vi oppfatter at forskningen anbefaler, og hva vi anser som effektivt og nyttig av det andre lands militære organisasjoner gjør.

1. Innfør krav til:
  - a. individuelle utviklingsplaner (IUP)
  - b. bruk av 360 MIL
  - c. avdelingsvise lederutviklingsplaner/program (eksempelvis på bataljonsnivå, eller for alle troppssersjanter på bataljonsnivå)
  - d. alle AAR (after action review) skal omfatte lederskap og følgerskap
2. Innfør ansattes rettighet til minimum 4 timers arbeidstid månedlig som kan anvendes til IUP/lederutviklingstiltak/selvrefleksjon/selvstudie innenfor lederskap og/eller følgerskap.
3. Stadfest en *støttende* utviklingskultur, der det er både tillatt og forventet å feile på alle områder utenom etikk, sikkerhet og personellivaretagelse.

4. Benytt bestemte stillinger til å identifisere og utvikle talenter, skap *utfordringer* til de som trenger det. Prioritering av dette vil kunne gå på bekostning av «best kvalifisert»-prinsippet.
5. Sjefer på alle nivå må snakke om oppdragsbasert ledelse så ofte at følgerne blir lei av å høre om det. Sett oppdragsbasert ledelse på agendaen, la det gjennomsyre alle styringsdokumenter. Gjør det til en basisfunksjon.
6. Prioriter produksjon av styringsdokumenter innenfor ledelse, med fokus på den røde tråden. Pek på et utvalg kloke hoder blant offiserer, befal og ansatte i ulike fagmiljøer til å ferdigstille:
  - a. Veiledning i lederskap og Veiledning i følgerskap
  - b. Håndbok i lederutvikling
  - c. Hærens sersjanter og Hærens offiserer
  - d. Tydelig beskrivelse av hvordan ledere skal klargjøres for neste ledernivå
7. Innfør nye evalueringskriterier:
  - a. Lederes evne til å utøve oppdragsbasert ledelse
  - b. Lederes evne til å utvikle personellet sitt
  - c. Evne til selvrefleksjon, selvutvikling, kritisk tenkning, utvikle kolleger og organisasjon, kompetanseoverføring, følgerskap, åpenhet for endring
8. Iverksett pilotprosjekt mentorering i Hæren. Alle ledere skal kunne velge seg en mentor.

## 6 Konklusjon

### 6.1 Konklusjon

Problemstillingen vår er *Hva kjennetegner leder- og ledelsesutvikling i Hæren – er Hærens konsept i tråd med gjeldende ledelsesteori og møter det Hærens behov?*

Selv om vår interesse for temaet oppstod ved utgivelsen av *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren*, innså vi etterhvert at flere styringsdokumenter former hvordan tematikken skal håndteres i Hæren. På den måten var utgangspunktet *konseptet*, men for å være helhetlig og dyp nok måtte vi tilnærme oss flere av dokumentene som påvirker leder- og ledelsesutviklingen.

I drøftingen avdekket vi at konseptet preges av noe svak empirisk og teoretisk støtte, men at det er i tråd med *Grunnsyn på ledelse* (Forsvarsstaben, 2012), gjennom å inkludere teamledelse, oppdragsbasert ledelse og balansert lederatferd. Basert på vår dokumentstudie fremstår dokumentet som normativt fundert, i liten grad basert på moderne teori eller egenprodusert empiri. Konseptet inneholder ingen sivile referanser, men det faktum at det tar innover seg både leder- og ledelsesutvikling taler for at man har sett til teorien, hvor skillet mellom disse er klart definert. Videre trekkes teamledelse og følgerskap frem som bærende elementer, i tråd med nyere lederskapslitteratur.

Konseptet preges videre av å være kortfattet, og tilfører ingen kunnskap om bruk av de anerkjente lederutviklingsverktøyene. Dette anses som en svakhet ved konseptet. Man kan konkludere med at konseptet *oppfordrer til* at det skal foregå mer lederutvikling, men sier lite om hvordan, og stiller ingen krav til hva som skal gjennomføres. Konseptet er relativt begrenset i omfang, og lite konkret sammenlignet med styrende *leadership development* dokumenter fra US, UK og New Zealand (Bjørnæs, 2012). Det støtter seg ikke på noen tyngre lærebøker eller håndbøker, ettersom Forsvaret ikke har dette. Konseptet innfører ikke institusjonalisert bruk av tilbakemelding med 360 eller MLQ, videre er ikke coaching eller mentorering verken programfestet eller definert i henhold til lederutviklingsteorien. Forsvaret har derimot lang erfaring med eget karrieresystem, der de utsetter ledere for nye jobber og utfordringer med hyppige rotasjoner (Forsvarsstaben, 2013), og det kan argumenteres for at Hæren benytter seg av *action learning* og *job assignments*, uten å benytte disse begrepene om det.

*Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren* oppfattes av respondentene som et velkomment dokument, til dels med godt inntrykk av innholdet. Dersom det i tillegg implementeres og temaet settes tilstrekkelig på dagsordenen, er det mulig at konseptet gir nok *input* til at det blir mer systematisk og styrt lederutvikling. Konseptet er ikke fyldig, men det definerer en retning, og man kan derfor argumentere for at det er intensjonsbasert.

Intervjuene har avdekket at konseptet oppfattes som representativ for hva som skjer i virkeligheten, med at den eneste formaliserte, styrte formen for lederutvikling som foregår er medarbeidersamtalen. Ut over det skjer lederutvikling eventuelt som erfaringslæring i de lederroller man innehar, med oppdragsbasert tilnærming under operasjoner og øvelser, og ordrebasert tilnærming i det daglige forvaltningsregimet, skal vi tro respondentene. Selv om oppdragsbasert ledelse benevnes i de fleste relevante styringsdokumentene, så kan det synes som om ledelsesfilosofien er tydeligere definert og med en tydeligere kobling til lederutviklingsarbeidet i eksempelvis de amerikanske, militære styringsdokumentene. Forsvaret selekterer lederne på kompetanseområdene definert i oppdragsbasert ledelse, men disse mangler empirisk støtte. Videre måles og talent-vurderes Hærens ledere på andre kriterier igjen, også de uten teoretisk eller empirisk støtte.

Det faktum at respondentene i så liten grad har lest, blitt utsatt for, eller oppfattet endringer på bakgrunn av konseptet, taler for at konseptet ikke er tilstrekkelig implementert til at det vil oppnå den effekten det er ute etter. Samtidig ble intervjuene gjennomført omtrent et halvt år etter at konseptet ble utgitt, og man skal være forsiktig med å konkludere for tidlig.

Våre respondenter er entydige på at de ikke kan se en rød tråd i hvordan de har blitt utsatt for lederutvikling etter Krigsskolen, ei heller at de blir målt på å utøve dette mot sine underordnede. Det tegnes et bilde av at militærfaglig kunnskap, taktikk og kunnskap om fienden overskygger de mer sivile fag som ledelse og kommunikasjon under trening og øving. Respondentene fremstår som faglig svake innenfor de begreper og teorier konseptet baserer seg på, noe som gjør at man kan stille spørsmål ved om de har tilstrekkelig teoretisk kunnskap til å drive målrettet egenutvikling eller lederutvikling av sine undergitte. Det kan hevdes at konseptet fokuserer for lite på kunnskapsheving blant lederne, noe som delvis bekreftes av respondentene, nemlig at egne kunnskaper om temaet er for lavt.

## 6.2 Anbefaling til videre forskning

Utøvelsen av oppdragsbasert ledelse var ikke i kjernen i denne oppgaven, men vi har gjennom arbeidet gjort interessante, men lite forskningsbaserte, observasjoner angående filosofien. Det er skrevet tidligere studier om oppdragsbasert ledelse og Forsvaret, men det er i liten grad gjort dybdestudier, og ingen kvantitative studier oss bekjent. Temaet og filosofien oppfattes av oss som svært viktig for Forsvaret, men kombinasjonen av at temaet er lite belyst og påstander som at det i praksis ikke eksisterer en oppdragsbasert kultur gjør at vi mener det kan være interessante funn innenfor rekkevidde.

Innenfor ledelsesfaget vil vi støtte oss på Yammarino (2018) sin omfattende kunnskap om hva som bør forskes på. For oss fremstår det som at nøyaktig vinkling er mindre viktig enn at det faktisk blir gjennomført dyptgående studier, kvalitative og kvantitative integrert, feltundersøkelser, eksperimentelle og manipulerende studier. Det er skrevet en rekke studier som vår, overfladiske, men leverer lite substansielt innenfor kausalitet og korrelasjoner.

Når det gjelder lederutvikling ser vi at selv om det er forsket og skrevet mye om de ulike tiltakenes effekt, fremstår det som veldig organisasjons- og kontekstavhengig. For å kunne gjøre kloke prioriteringer i valget mellom eksempelvis ulike lederutviklingsverktøy og lederutviklingsarenaer anser vi studier av effekt i Forsvarets kontekst som vesentlig.

Noe av det mest interessante å fordype seg i har vært følgerskap. Innenfor dette temaet er det åpenbart mye uoppdaget land, ikke minst igjen i norsk, militær kontekst. Begrepet har begynt å dukke opp forskjellige steder, men det oppfattes trolig svært forskjellig, og forståelsen av i tematikken i Hæren fremstår som umoden. Det ville eksempelvis være interessant og se på korrelasjonen mellom evnen til følgerskap og evnen til «toppledelse».

Organisasjonsnarsissisme fremstår som et lite utforsket fenomen, som passer godt med noen av beskrivelsene Harald Høiback fremstiller om Forsvaret i boken *Forsvaret – et kritisk blikk fra innsiden* (2016). Det er imidlertid lite norsk forskning innenfor temaet, og ingenting rettet mot forsvarssektoren. Et eksempel kunne være å se på i hvilken grad den «militære» delen av ledelse – representert ved taktiske beslutninger, eller den «sivile» delen av ledelse – representert ved eksempelvis transformasjonsledelse, var avgjørende for suksessraten i utøvelsen av operasjoner.

## 7 Referanser

- Allio, R.J. (2005). Leadership development: teaching versus learning. *Management Decision*, 43(7/8), 1071 - 1077.
- Arnulf, J.K, Glasø, L, Andreassen, A.K.B og Martinsen, Ø. (2016). The dark side of leadership development: An exploration of the possible downsides of leadership development. *Scandinavian Psychologist*, 03-18. DOI 10.15714
- Arnulf, J.K. og Larsen, K.R. (2015). Overlapping semantics of leadership and heroism: expectations of omnipotence, identification with ideal leaders and disappointment in real managers. I *Scandinavian Psychologist*, 2(2015) e3
- Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development: Build vital forces in organizations*. Oaks, CA: Sage Publications
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bass, B.M. (1981). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B.M. (1995). Theory of Transformational Leadership Redux. *Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- Boe, Ole (2017). *Karakterstyrker som militært seleksjonsgrunnlag*. I T. Heier (red), *Kompetanseforvaltning i Forsvaret* (utg 1, s. 153-174). Bergen: Fagbokforlaget
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Bollmann, A.M. (2018). Når lojalitet trumfer lederskap. *Luftled - luftmakttidsskrift*, 18(2), 18-20.
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 238-263.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.



- Bergheim, K., Westli, H. & Eid, J. (2007). *Lederutvikling i Forsvaret: En evaluering av Forsvarets lederutviklingsprogrammer: KvinnTopp, Q-grupper, LUPRO og UFO*. Universitet i Bergen, Bergen.
- Bjerga, K.I. & Saxi, H.L. (2018). Behovet for et norsk forsvarskonsept. *IFS Insights* 8.
- Bjørnæs, S.S. (2012). *How can the Norwegian Leadership Development Program improve to better develop junior leaders?* U.S. Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag.
- Buus, I. (2005). The evolution of leadership development: challenges and best practice. *Industrial and Commercial Training*, 37(4), 185-188.
- Clark, C. M., & Harrison, C. (2018). Leadership: the complexities and state of the field. *European Business Review*, 30(5), 514-528.
- Collinson, D. (2014). Dichotomies, dialectics and dilemmas: New directions for critical leadership studies?. *Leadership*, 10(1), 36-55.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational dynamics*, 19(2), 44-55.
- Conger, J.A. (2011). Charismatic Leadership. I Bryman, A. (Red.), *The Sage Handbook of Leadership* (s. 86-102). London: Sage Publications.
- Chappelow, C. T. (2004). 360-degree feedback. I *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*, 2, (s. 58-84). San Fransisco: John Wiley & Sons.
- Crissman, D. (2019, 28. februar). *Developing leaders to exercise Mission Command*. Hentet fra: <https://www.youtube.com/watch?v=uT7V--GCyHw&feature=youtu.be>
- Dahl, M.O. (2018) *Krigsskolens lederutvikling, Krigsskolens utøvelse av lederutvikling – er den i samsvar med teori for lederutvikling?* Krigsskolen, Oslo.
- Danielsen, T. (2017). *Når strategiske kompetansestyling treffer virkeligheten*. I T. Heier (red), *Kompetanseforvaltning i Forsvaret* (utg 1, s. 201-218). Bergen: Fagbokforlaget
- Davis, K. (1977). *Human behavior at work*. New York: McGraw Hill.

- Davis, Paul J. (2014). Best Practice Principles in Leadership Development Interventions: An Australian Perspective. *Journal of Management Policy and Practice*. 15(5), 107-119.
- Day, David V. (2001). Leadership Development: A Review in Context. *Leadership Quarterly*. 11(4), 581-613.
- DeRue, D. S., & Myers, C. G. (2014). Leadership development: A review and agenda for future research. *Oxford handbook of leadership and organizations*, 832-855.
- Dotlich, D. L., & Noel, J. L. (1998). *Action learning: How the world's top companies are re-creating their leaders and themselves*. Jossey-Bass, Incorporated.
- Duchon, D og Burns, B. *Organizational Narcissism*: Published in *Organizational Dynamics* 37:4 (October–December 2008), pp. 354–364; doi:10.1016
- Endregaard, C. (2014). *Lederutvikling – Læring og egenutvikling eller bare et hyggelig avbrekk fra arbeidshverdagen i koselige omgivelser*. UiT Norges arktiske universitet, Tromsø.
- Filstad, Cathrine (2017). *Ledelse for kompetanse og kompetent ledelse*. I T. Heier (red), *Kompetanseforvaltning i Forsvaret* (utg 1, s. 31-52). Bergen: Fagbokforlaget
- Flin, R.H. (1996). *Sitting in the Hot Seat: Leaders and teams for critical incidents management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Flinn, K. (2018). *Leadership development: A complexity approach*. New York: Taylor & Francis/Routledge.
- Folland, J.K. (2014). *Lederutvikling i Sjøforsvaret – en studie av betydningen av medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser*. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Trondheim.
- Forsvaret. (2019). *Forsvarets personellhåndbok del F – Fellesbestemmelser*. Hamar: Forsvarets personell- og vernepliktssenter.
- Forsvarets Høgskole. (2018). *Studieplan Befalsskolen*. Oslo: Forsvarets Høgskole.
- Forsvarets Høgskole. (2019). *Militær ledelse – Befalsskolen*. Sessvollmoen: Forsvarets Befalsskole.
- Forsvarets Stabsskole. (2012b). *Innblikk i Fellesoperasjoner – synergi gjennom felles innsats (vol 2)*. Oslo: Forsvarets Stabsskole.

- Forsvarsdepartementet. (2011). *Personell og kompetanse i forsvarssektoren. Forstudie*. Oslo: Forsvarsdepartementet. (Unntatt offentligheten).
- Forsvarsdepartementet. (2011). *Et forsvar for vår tid*. (Prop 73 S (2011-2012)). Hentet fra: [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)
- Forsvarsdepartementet. (2013). *Kompetanse for en ny tid*. (Meld. St. nr. 14 (2012-2013)). Hentet fra: [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)
- Forsvarsdepartementet. (2015a). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. (Prop 111 LS (2014-2015)). Hentet fra: [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)
- Forsvarsdepartementet. (2015b). *Kampkraft og bærekraft. Langtidsplan for forsvarsektoren*. (Prop 151 S (2015-2016)). Hentet fra: [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)
- Forsvarsdepartementet. (2016, 04. juli). Utdanningsreform i Forsvaret. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/utdanningsreform-i-forsvaret/id2506990/>
- Forsvarsdepartementet. (2017). *Videreutvikling av Hæren og Heimevernet. Landmaktproposisjon*. (Prop 2 S (2017-2018)). Hentet fra: [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)
- Forsvarsstaben. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben/ Personellavdelingen.
- Forsvarsstaben. (2013). *Forsvarets personellhåndbok - Del B Forvaltning av befall*. Oslo: Forsvarsstaben/Personellavdelingen.
- Forsvarsstaben. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Fosse, T. H. (2014). *Betydningen av personlighet og mestringsstro for akademiske og militære prestasjoner på krigsskolene*. Forsvarets Høgskole, Oslo.
- Frankovelgia, C. C., & Riddle, D. D. (2010). Leadership coaching. *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*, (s. 125-146). San Fransisco: John Wiley & Sons.
- Furnham, A. (2010). *The Elephant in the Boardroom: The Causes of Leadership Derailment*. Palgrave Macmillan
- Greenleaf, R.K. (1970). *The Servant as Leader*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Groß, G.P. (2018). *Myth and Reality. The history of aftragstaktik in the German Army*. I P. Ydstebø og T. Jeppsson (red), *Mission Command – Wishful thinking?* (s.20-38) Stockholm: The Royal Swedish Academy of War Sciences
- Guthrie, T. (2013). Center for Army Leadership's Response to Empirically Based Leadership. *Army Combined Arms Center Military Review*.
- Haadem, T. H. (2011). *Lederstiler – I hvilken grad gjør ledere bevisste valg av lederstil?* Universitetet i Agder, Kristiansand.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen.
- Heier, Tormod (2017). *Kompetanse, militærmakt og norsk sikkerhetspolitikk*. I T. Heier (red), *Kompetanseforvaltning i Forsvaret* (utg 1, s. 13-28). Bergen: Fagbokforlaget
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*.
- Hjertø, K. B. (2013). *Teamlødselse*. I Martinsen, Ø.L. (Red.), *Perspektiver på ledelse*. 3. utg. (s. 355-376) Oslo: Gyldendal akademisk.
- House, R. J. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series, 76-06.
- Howell, J. P., & Mendez, M. (2008). Three perspectives on followership. I *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*, s. 25-39.
- Husby, E. (2015). *Lederutvikling – gjennomføres det lederutvikling av plikttersjantene fra HBS?* Krigsskolen, Oslo.
- Høiback, H. & Ydstebø, P. (red). (2012). *Krigens Vitenskap – en innføring i militærteori*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Høiback, H. (2014). Om latskap: Det militære lederskapets glemte dimensjon. *Pacem*, 17(1), 41-64.
- Høiback, H. (2016). *Forsvaret – et kritisk blikk fra innsiden*. Oslo: Cappelen.
- Høiback, H. (2018). I skvis mellom det vonde og det vanskelige. *Luftled - luftmaktidsskrift*, 18(2), 14-17.
- Høst, T. (2011). *Ledelse – en helhetlig modell* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

- Hæren. (1974). *Utdanningsdirektiv (UD) 3-1: Veiledning i militært lederskap*. Oslo: Aktietrykkeriet.
- Hæren. (2016). *Karriere- og tjenesteplan Hæren – Hovedplan*. Bardufoss: Hærstaben.
- Hæren. (2018). *Konsept for leder og ledelsesutvikling i Hæren*. Bardufoss: Hærstaben.
- Hæren. (2019). *Hærens sersjanter*. Bardufoss: Hærstaben.
- Jacobsen, D.I. (2005). Hovrdan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (2.utg) Kristiansand, Høyskoleforlaget
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Katz, R. L. (2009). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review Press.
- Kayes, D. C. (2002). Experiential learning and its critics: Preserving the role of experience in management learning and education. *Academy of Management Learning & Education*, 1(2), 137-149.
- Keller, J (2014). Military leadership and leaders. *ENDC Proceedings*, 19.
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How followers are creating change and changing leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kelley, R. E. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*, 142-148.
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*. Broadway Business.
- Kelley, R. E. (2008). Rethinking followership. I Riggio, R. E., Chaleff, I., & Lipman-Blumen, J. (Red.). *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* (s. 5-15). John Wiley & Sons.
- King, A. S. (1990). Evolution of leadership theory. *Vikalpa*, 15(2), 43-56.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap. Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse 2.utgave*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103-11.
- Kruger, M.P. & Zhovtobryukh, Y. (2013). Rethinking strategic leadership: stars, clans, teams and networks. *Journal of strategy and management*, 6(4), 411-432

- Krigsskolen. (2008a). *Tanker om militært lederskap i utvikling*. Oslo: Krigsskolen.
- Krigsskolen. (2008b). *Fra godt sagt til godt gjort: Lederutvikling og lederutdanning i praksis*. Oslo: Krigsskolen.
- Krigsskolen. (2009). *Lederutvikling i Hæren: Krigsskolens program for lederutvikling – Emneplan for ledelsesfaget ved Krigsskolen*. Oslo: Krigsskolen.
- Krigsskolen. (2014b). *Kvalitetsrapport for Krigsskolen – Studieåret 2013-14*. Oslo: Krigsskolen.
- Krigsskolen. (u.å.) *Konsept for offisersutvikling*. Oslo: Krigsskolen.
- Lind, H. R. (2007). *Lederutvikling gjennom 50 år - En empirisk studie av Solstrandprogrammets formidling av kunnskap om organisasjon og ledelse i perioden 1953 – 1998*. Universitet i Tromsø, Tromsø.
- Littman-Ovadia, H., & Lavy, S. (2011). Character strengths in Israel. *European Journal of Psychological Assessment*.
- Loew, L., & O'Leonard, K. (2012). Leadership development factbook 2012: Benchmarks and trends in US leadership development. *Oakland, CA: Bersin by Deloitte*.
- Luftforsvaret. (2015). *HFL 640-1 Luftforsvarets mentorprogram*. Rygge: Luftforsvarsstaben.
- Malakyan, P. G. (2014). Followership in leadership studies: A case of leader–follower trade approach. *Journal of Leadership Studies*, 7(4), 6-22.
- Manz, C. C. & Sims Jr, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative science quarterly*, 106-129.
- Martinsen, Ø.L. (red.). (2013). *Perspektiver på ledelse*. (3.utg.). Oslo: Gyldendal Norske Forlag.
- McCauley, C. D., Moxley, R. S., & Van Velsor, E. (Red.) (2010). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McCauley, C. D. & McCall, M. W. (2014). *Using experience to develop leadership talent: How organizations leverage on-the-job development*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- McDonald, S. P. (2013). Empirically based leadership: Integrating the science of psychology in building a better leadership model. *Army Combined Arms Center Military Review*.

- McKinsey & Company. (2015). *Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren*. Oslo: McKinsey & Company.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative science quarterly*, 78-102.
- Meirovich, G., & Gu, J. (2015). Empirical and theoretical validity of Hersey–Blanchard’s contingency model. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20(3), 56-73.
- Mikalsen, R. & Holmen, M. (2016). *Hvordan Forsvaret utvikler sine offiserer*. Nord Universitet, Bodø.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of management*, 36(1), 5-39.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Connelly, M.S. & Marks, M.A. (2000a). Leadership Skills: Conclusions and Future Directions. *Leadership Quarterly*, 11(1), 155-170.
- Mumford, M.D., Marks, M.A., Connelly, M.S., Zaccaro, S.J. & Reiter-Palmon, R. (2000b). Development of Leadership Skills: Experience and Timing. *Leadership Quarterly*, 11(1), 87-114.
- Mumford, T.V., Campion, M.A. & Morgeson, F.P. (2007). The Leadership Skills Straplex: Leadership Skill Requirements Across Organisational Levels. *Leadership Quarterly*, 18(2), 154-166.
- Myrvold, T. (2009). *Luftforsvarets mentorprogram – lederutvikling nytter eller nytte av lederutvikling?* Forsvarets Høgskole, Oslo.
- Nordgaard, M. (2014). *Fra tanke til handling – en kasusstudie av lederutvikling på Krigsskolen*. Krigsskolen, Oslo.
- Norheim-Martinsen, Per M. (2017). *Hvor spesielle er militære organisasjoner*. I T. Heier (red), *Kompetanseforvaltning i Forsvaret* (utg 1, s. 69-84). Bergen: Fagbokforlaget
- Nye, J. S. (2008). *The powers to lead*. London: Oxford University Press.
- Opsahl-Sværen, J.T. (2017). *Karakterstyrker og seleksjon: En studie av karakterstyrkers betydning for seleksjon*. Forsvarets Høgskole: Oslo

- Oyinlade, A. O. (2006). A method of assessing leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly*, 19(1), 25-40.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of management review*, 2(1), 104-112.
- Ramsden, P. & Zacharias, J. (1993). *Action Profiling: Generating Competitive Edge through Realising Management Potential*. Surrey: Ashgate Pub Co.
- Raven, B. H. (2008). The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8(1), 1-22.
- Riggio, R. E., Chaleff, I., & Lipman-Blumen, J. (Red.). (2008). *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*. John Wiley & Sons.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2009). *Organizational Behavior*. London: Pearson.
- Rosenzweig, P. (2007). *The Halo Effect - and the eight other business delusions that deceive managers*. New York: Free Press.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Oslo/Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., & Driskell, J. E. (1999). The effect of team building on performance: An integration. *Small group research*, 30(3), 309-329.
- Shamir, E. (2011). *Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the US, British, and Israeli Armies*. Stanford University Press.
- Skipton Leonard, H., & Lang, F. (2010). Leadership development via action learning. *Advances in Developing Human Resources*, 12(2), 225-240.
- Sosik, J.J & Jung, D. (2018). *Full Range leadership development: Pathways for people, profit and planet*. New York: Taylor & Francis/Routledge.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*. 25(1), 35-71.
- Takala, M., Winegar, D., & Kuusela, J. (2009). Leadership developmental needs-a system for identifying them. *Australian Journal of Adult Learning*, 49(1), 126.



- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). *How to choose a leadership pattern* (pp. 3-12). Boston, MA: Harvard Business Review.
- Taylor, M. D. (1977). *Military Leadership: What Is It? Can It Be Taught?* US: The National Defense University.
- Thomassen, E. (2014). *Evaluering av tjenesteuttalelsen i Forsvaret – en studie dens egnethet som verktøy*. Forsvarets Høgskole, Oslo.
- Thompson, G. (2013). Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi. I Martinsen, Ø.L. (Red.), *Perspektiver på ledelse*. 3. utg. (s. 355-376) Oslo: Gyldendal akademisk.
- Torgersen, Glenn Egil (2017). *Rekruttering til Forsvaret – akademikere uten uniform*. I T. Heier (red), *Kompetanseforvaltning i Forsvaret* (utg 1, s. 175-198). Bergen: Fagbokforlaget
- Tourish, D. (2013). *The dark side of transformational leadership: A critical perspective*. Routledge.
- US Army. (2012a). *Army Doctrine Reference Publication (ADRP) No. 6-22: Army Leadership*. Washington DC: Department of the Army.
- US Army. (2012b). *Army Doctrine Reference Publication (ADRP) No. 6-0: Mission Command*. Washington DC: Department of the Army.
- US Army. (2015). *Field Manual (FM) No. 6-22: Leader Development*. Washington DC: Department of the Army.
- Venemyr, G. O. (2005). *Transformasjonslederen - Forsvarets lederideal?* Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Vik, J. S. (2013). *Har seleksjon noen betydning? En studie av seleksjonens prediktive validitet*. Tromsø: Universitetet i Tromsø.
- Yammarino, F. (2013). Leadership: Past, present, and future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 149-155.
- Ydstebø, P. & Jeppson, T. (2018). *Mission Command – Wishful thinking?* Stockholm: The Royal Swedish Academy of War Sciences.
- Ydstebø, P. (2018). *Mission Command – Wishful Thinking? An introduction*. I P. Ydstebø og T. Jeppson (red), *Mission Command – Wishful thinking?* (utg 1, s.7-19). Stockholm: The Royal Swedish Academy of War Sciences

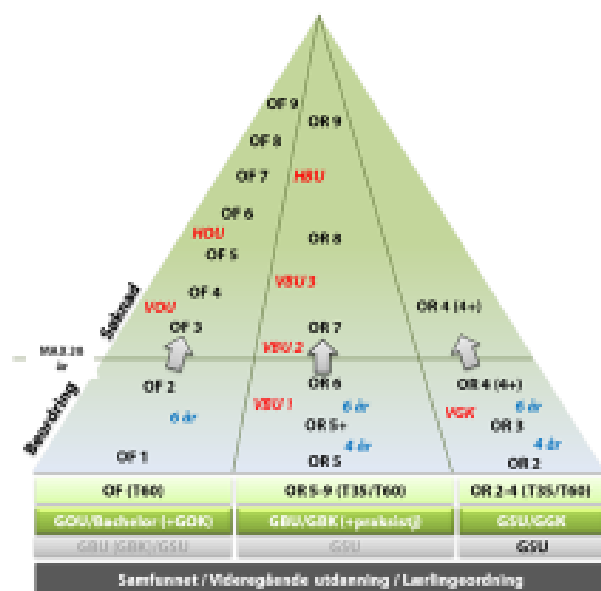
- Yip, J., & Wilson, M. S. (2010). Learning from experience. I *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*, 122, (s. 63-96). San Fransisco: John Wiley & Sons.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285–307.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The leadership quarterly*, 12(4), 451-483.

# Vedlegg 1 – Intervjuguide og samtykkeerklæring

1. Fortell hvordan du eventuelt har opplevd å bli *lederutviklet* i tiden etter gjennomført Krigsskole.
2. Innenfor samme tema, er det noe du har savnet eller gjerne skulle blitt utsatt for?
3. Har du blitt introdusert for, og eventuelt lest *Konsept for leder og ledelsesutvikling i Hæren*? Hvordan oppfatter du dokumentet?
4. Kan du peke på noe du savner ved konseptet, eller ved styringsdokumenter i Forsvaret og Hæren, når det gjelder lederutvikling av befal og offiserer?
5. Kan du sammenligne konseptet med det du har opplevd i din tjeneste?
6. Kan du sammenligne konseptet med hvordan du eventuelt har drevet lederutvikling av dine undergitte?
7. Fortell hvordan du eventuelt har opplevd å bli styrt ovenfra når det gjelder hvordan du skal lederutvikle dine undergitte?
8. Hvilke tanker har du om konseptet som bidrag til effektiv og målrettet lederutvikling i Hæren?
9. Opplever du at har blitt gitt tilstrekkelig kunnskap om ledelse og/eller lederutvikling i din militære tjeneste (inkludert Krigsskolen) til å drive lederutvikling av deg selv og dine undergitte? Hvis nei, kan du si noe om hva du har opplevd manglende kunnskap om?
10. Kan du gjengi noen av begrepene eller teoriene som fremheves i Hærens konsept? Etterfølges av oppfølgingsspørsmål rundt de forskjellige begrep.

<p style="text-align: center;"><b>Vil du delta i forskningsprosjektet</b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>"Hærens lederutviklingskonsept, virkelighet eller teori?"</u></b></p> <p>Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse lederutvikling i Hæren. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.</p> <p><b>Formål</b> Formålet med masteroppgaven er å belyse hvordan lederutvikling i Hæren foregår, og det er i tråd med Hærens konsept for ledelse- og lederutvikling, eller om konseptet vil kunne bidra til bedre lederutvikling av personellet. Problemstillingen lyder: <i>Er Hærens lederutviklingskonsept i tråd med gjeldende teori, og utsettes Hærens offiserer for lederutvikling?</i></p> <p><b>Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?</b> Universitet i Tromsø er ansvarlig for prosjektet.</p> <p><b>Hvorfor får du spørsmål om å delta?</b> Du får spørsmål om delta i undersøkelsen fordi du har fullført 10 års tjeneste etter Krigsskolen, og du har fullført kompanisjefstjeneste, noe som innebærer at det kan forventes at du både har blitt utsatt for lederutvikling selv, og at du har drevet lederutvikling av undergitte.</p> <p><b>Hva innebærer det for deg å delta?</b> Hvis du velger å delta innebærer det å besvare et intervju på inntil 30 minutter. Spørsmålene handler om det nylig utgitte konseptet for lederutvikling, og hva du har opplevd og utført i din tjeneste. Svarene dine vil skrives ned under intervjuet. Ingen personopplysninger samles inn, fokuset navnet ditt på samtykkeerklæringen.</p> <p><b>Det er frivillig å delta</b> Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Det vil ikke la noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.</p> <p><b>Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger</b> Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personverngeløvet. Ingen andre enn prosjektgruppen og veileder vil ha tilgang til datamaterialet. Navnet ditt anonymiseres slik at det ikke vil bli mulig å koble deg til svarene i oppgaven, og det vil ikke oppbevares navn eller kontaktopplysninger i dokumentene. Det eneste stedet navnet ditt står oppgitt er på samtykkeerklæringen, den oppbevares innelest på militært område. Den nødvendige kommunikasjonen med alle deltagere i forkant foregår kun på Forsvarets lukkede mailsystem.</p> <p><b>Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?</b> Prosjektet skal etter planen innleveres 15. mai 2019. Datamaterialet vil makuleres så snart oppgaven er bestått.</p> <p><b>Dine rettigheter</b> Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til: - å innse i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, - å få rettet personopplysninger om deg,</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- få slettet personopplysninger om deg,</li><li>- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og</li><li>- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.</li></ul> <p><b>Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?</b> Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.</p> <p>På oppdrag fra UiT har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personverngeløvet.</p> <p><b>Hvor kan jeg finne ut mer?</b> Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: • UiT veileder: Stine Didriksen, <a href="mailto:stine.didriksen@uit.no">stine.didriksen@uit.no</a>, 91809495 • UiT personvernombud: <del>Zoukie</del> <del>Robbe</del> <del>veid</del>, <a href="mailto:personvernombud@uit.no">personvernombud@uit.no</a>, 77646322/ 97691578 • NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (<a href="mailto:personvern@nsd.no">personvern@nsd.no</a>) eller telefon: 55 58 21 17.</p> <p>Med vennlig hilsen</p> <p>Bjørn Hågensen og Glenn Martinsen Studenter ved UiT</p> <hr/> <p><b>Samtykkeerklæring</b></p> <p>Jeg har mottatt og forstått informasjon om <a href="#">prosjektet "Hærens lederutviklingskonsept, virkelighet eller teori?"</a>, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:</p> <p><input type="checkbox"/> å delta i intervju</p> <p>Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. medio juni 2019.</p> <hr/> <p>(Signert av prosjektdeltaker, dato)</p>
--	--

## Vedlegg 2 – Hærens gradssystem



OF	SPESIALIST		
OF 1	Ferrik/øytnant	OR 1	Menig
OF 2	Kaptein	OR 1+	Ledende menig
OF 3	Major	OR 2	Visekorporal
OF 4	Øverstøytnant	OR 3	Visekorporalkl 1
OF 5	Øverst	OR 4	Korporal
OF 6	Brigader	OR 4+	Korporalkl 1
OF 7	Generalmajor	OR 5	Sersjant
OF 8	Generalløytnant	OR 5+	Seniorsersjant
OF 9	General	OR 6	Øversersjant
		OR 7	Stabsersjant
		OR 8	Kommandersersjant
		OR 9	Sersjantmajor

	OF	SPESIALIST
<b>Kompetanse</b>	Bredde, generalist	Dybde, spesialist
<b>Ledelse, ansvarsområde</b>	Helhet	Deler
<b>Tjenestegjøring, beordringshyppighet</b>	Rotasjon	Kontinuitet
<b>Lederroller</b>	Troppefører, utdanningsleder, forvalter	Fagekspert, instruktør, rådgiver, administrator, leder lavere nivå