



Institutt for samfunnsvitenskap

STV 3910 Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi

Endringskreftenes påvirkning på Forsvarets ledelsesideal

Hva er det som danner grunnlaget for formuleringene i Forsvarets grunnsyn på ledelse?

Magnus Østvik Jenssen og Raymond Korshaugen

Vår 2023

Sammendrag

Oppgaven tar for seg ledelse og endringskrefter som påvirker det valgte ledelsesidealet i Forsvaret. Forsvarets ledelsesideal har blitt formet over tid, og gjennom teorier for organisasjonsendringer identifiserer vi endringskrefter fra forskjellige kontekster som samfunn, sosiologi, økonomi og teknologi som mulige årsaker til dagens formulering av Forsvarets grunnsyn på ledelse. Akademia, generasjonsskiller, kommunikasjonsteknologi og Forsvarets omdømmekamp i media er alle faktorer som påvirker lederskapsidealet.

Lederskapsidealet er formet og beskrevet for å gi en veiledning til Forsvarets ansatte, effektivitet i organisasjonen, men ikke minst legitimitet og tillit blant Forsvarets personell og samfunnet for øvrig. Siste utgave av Forsvarets grunnsyn på ledelse ble utgitt i 2020, og vi søker gjennom våre analyser å gi svar på om idealet vil tåle tidens tann, eller om det i dag finnes fremtredende endringsdrivere som vil påvirke hvordan Forsvarets ledelsesideal bør utformes i fremtiden. Samfunnet er i stadig endring, og det sies spøkefullt at organisasjoner som ikke endrer seg 10 prosent hvert år må endre seg 100 prosent hvert tiende år.

Oppgaven er en kvalitativ casestudie hvor vi har benyttet innholdsanalyse av relevante dokumenter. Analysen har søkt å avdekke hvilke drivere som har ført til tidligere endringer i ledelsesidealet, og gjennom diskursanalyse har vi sortert våre funn i relevante kontekster fra endringsteoriene. Vi har så vurdert hendelser og bevegelser i tiden etter siste revisjon for å avgjøre potensialet nyere endringsdrivere vil kunne ha på fremtidig formulering av Forsvarets grunnsyn på ledelse.

Våre funn peker mot at Forsvarets grunnsyn på ledelse gir relativt vide føringer for hvordan ledelse utøves, og at dette er et resultat av endringskreftene som har virket over tid. Vi finner at grunnsynet i dag innebærer en høy grad av ønskelige lederskapsegenskaper, men som grunnet sine vide formuleringer kan gi begrenset effekt som instruksjon for målgruppen. Vi ser at ledelsesfilosofien innebærer paradokser fra streng styring og autoritær lederstil til intensjonsbasert og demokratisk utførelse av lederskapet, med det resultat at grunnsynet i ytterste konsekvens kan fremstå som en meny av lederskapsfilosofier, fremfor en helhetlig instruksjon og veiledning.

Innholdsliste

Innhold

Sammendrag.....	3
Innholdsliste	4
Forord.....	7
1 Innledning.....	8
1.1 Årsaken til valg av tema	10
1.2 Avgrensninger	11
1.3 Oppgavens praktiske og teoretiske betydning	13
1.4 Gangen i oppgaven	14
2 Problemstilling	15
2.1 Forskningsspørsmål 1	16
2.2 Forskningsspørsmål 2	16
3 Teoretisk rammeverk og begrepsavklaringer	17
3.1 Ledelse.....	17
Ledelsesteori.....	17
Ledelse og styring	18
Ledelsesfilosofi, ledelsesideal og lederstil	18
3.2 Forsvaret	19
Forsvarets ledelsesideal – Oppdragsbasert ledelse (Mission Command)	20
3.3 Organisasjonsteori og endringsteorier	25
Systemteorien	26
Kompleksitetsteorien.....	27
Kaosteorien.....	28

	Institusjonell teori.....	28
	Situasjonsteorien	30
	Paradoksteorien	31
4	Metode.....	33
4.1	Metodevalg	33
	Kvalitativ studie gjennom bruk av casestudie	33
4.2	Koding av dokumenter	35
4.3	Kontekster som endringskrefter.....	36
4.4	Kritikk av metoden og metodeutfordringer	38
4.5	Utvalg av dokumentasjon	39
4.6	Relabilitet, validitet og generalisering	39
5	Våre grunnlagsdata og empiriske perspektiver	40
5.1	Samfunnsmessig kontekst.....	40
5.2	Sosiologisk kontekst	43
5.3	Økonomisk kontekst	45
5.4	Teknologisk kontekst.....	48
6	Analyse og drøfting.....	50
6.1	Endringer til ledelsesidealet frem til 2020.....	50
	Mangfold gjennom likestilling	51
	Varsling og rollemodellen.....	53
	Tre tolkninger av Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret	55
	Styring til besvær	57
	Teknologiens manglende fokus i idealet.....	59
7	Oppsummering og konklusjoner	62
8	Avslutning	65

8.1	Ambisjonen med studien	65
8.2	Begrensninger i studien	65
8.3	Forslag til fremtidig forskning.....	66
9	Referanser.....	67

Figurliste

Figur 1	Kjennetegn ved oppdragsbasert ledelse (Thon & Berg, 2020).....	23
Figur 2	Konseptuell illustrasjon av analyseprosessen.....	36
Figur 3	Kontekster og avhengig variabel	37
Figur 4	Forsvarets historiske lederskapsidealer (Johnsen & Lunde, Ledelseidealer i Forsvaret, 2011).....	41
Figur 5	Forsvarets styringsmodell (Forsvaret, 2018)	47
Figur 6	Hierarki vs nettverk (Jøsok, 2018)	49
Figur 7	Keith Grint's Oversikt over ledelsestyper med grenenes valgte ledelsesfilosofi anslagsvis plassert	56
Figur 8	Aktører involvert i drift og vedlikehold av en fregatt (Forsvarskommisjonen, 2023)	58

Forord

To og et halvt år med studier ved Universitet i Tromsø kulminerer i denne masteroppgaven.

Studiet har på alle måter vært interessant og lærerikt, men også en krevende kombinasjon av jobb, familie og fritid. Heldigvis er vi kommet dit nå at vi kan benytte anledningen til å takke dem som har bidratt til at dette nå er rodd i land.

Vår nærmeste familie har i flere omganger måtte klare seg uten ektemenn og fedre i lengre perioder. Ikke nødvendigvis fordi vi ikke har vært til stede, men fordi vår mentale kapasitet har begrenset vår evne til å registrere annet enn bøker, artikler og PC skjermen. Vi ønsker derfor først om fremst å takke dem som har stått oss nærmest for tålmodigheten og støtten gjennom hele prosessen. Tålmodigheten har nesten vært grenseløs, men nå skal dette straks tilbakebetales.

Universitetet i Tromsø har på en meget god måte tilrettelagt for et interessant og profesjonelt studieopplegg. Det har vært en rød tråd fra start til slutt, hvor Hanne Cathrin Gabrielsen har holdt i tøylene på det administrative gjennom hele perioden.

Gjennom skrivingen av oppgaven har vi vært så heldig å få innspill fra to veiledere. Jan Thorsvik satt oss tidlige på sporet av en god måte å løse utfordringen på. Og basert på vår nokså tynne skisse til oppgave fikk vi likevel kurs og fart til prosjektet. Tore Hafting overtok tidlig i vår skriveprosess, og styrte oss fint gjennom den avsluttende fasen med gode råd til prosessen og innholdet. Mange takk for hjelpen.

Raymond Korshaugen og Magnus Jenssen

Bergen, juni 2023

1 Innledning

Tema for oppgaven er ledelse og endring. Vi setter søkelys på hvordan endringer til Forsvarets ledelsesideal har utviklet seg over tid, og videre hvordan nåværende endringsdrivere vil kunne påvirke videre endring og utvikling av Forsvarets grunnsyn på ledelse.

Forsvaret har siden andre verdenskrig vært gjennom store endringer i sin innretning. Størrelsesorden på materiell og personell er betydelig redusert (Forsvarskommissjonen, 2023), og den sikkerhetspolitiske situasjonen har vært gjennom mange svingninger fra kald krig til militære konflikter med tap av norske soldater. Forsvarets fokus har dreiet seg fra anti-invasjon, med et tydelig sovjetisk trusselbilde, til et innsatsforsvar hvor styrker plasseres utenfor nasjonale grenser i koalisjon med partnernasjoner, og med en meget uklar og skiftende trussel. I dag står vi overfor en ny sikkerhetstruende situasjon i Europa med krig i Ukraina, og vår nabostat Russland er igjen den dimensjonerende part i fiendebildet (Etterretningstjenesten, 2023). Nå dreier fokuset seg tilbake til lokale forhold, ettersom NATOs nordlige flanke dekkes av Norge, og i denne sammenheng finner vi at utfordringer med materiell og kompetanse kommer tydelig til overflaten i de eksterne vurderingene av vår forsvarsevne (Forsvarskommissjonen, 2023)..

Forsvaret råder over dødelige maktmidler, og skal i ytterste konsekvens lede mennesker inn i situasjoner som kan kreve menneskeliv. Ettersom majoriteten av oss nordmenn har vokst opp uten krig, annet enn fra nyhetskanalene, er dette for mange en fjern tanke. For de fleste er Forsvaret en arbeidsplass på lik linje med mange andre, og må ta inn over seg de forhold som råder i samfunnet. I tillegg til endringene i den sikkerhetspolitiske situasjonen finner vi også tegn til sosiologisk påvirkning i takt med samfunnets oppfattelse av rett og galt. Forsvaret er avhengig av legitimitet i samfunnet for å kunne rettferdiggjøre sine installasjoner og budsjetter. Forsvaret opererer ikke løsrevet fra resten av samfunnet, og må tilpasse seg de sosiale standarder og normer som forventes av borgerne i staten. Vi ser her at sosiologiske strømninger som likhet mellom kjønn, #Metoo bevegelser og politisk retning også har en tilsynelatende stor innvirkning. Budsjetter, teknologiske nyvinninger innenfor våpen- og informasjonsteknologi i tillegg til tilgjengelighet på riktig kompetanse for å møte

morgendagens utfordringer, er identifiserte drivkrefter bak de endringene som fremtvinger nyere måter å tenke lederskap på. Lederskap og ledelse er også et stort fagområde innenfor akademia, hvor nyere forskning og ledelsesteorier har bidratt til formingen av dagens ledelsesideal.

Et statsfinansiert militært system skiller seg fra de fleste andre organisasjoner ved at kravene til bedriften ikke er knyttet til økonomisk gevinst. I det sivile samfunnet defineres ofte lederens egenskaper etter evnen til å føre bedriften i regnskapsmessig pluss. Dette finner vi ikke i tilsvarende grad i Forsvaret, og det må derfor ligge til grunn andre faktorer som skiller godt fra dårlig lederskap i denne organisasjonen. Oppfattelsen av bra og mindre bra lederskap vil sannsynligvis endre seg over tid, og tilliten til den ledelse som i ytterste konsekvens kan medføre tap av menneskeliv gir en ekstra dimensjon til behovet for en trygghet om idealet som ligger bak er gjennomtenkt og bra. Vi finner det derfor interessant å studere nærmere de drivkreftene som ligger bak endringene i lederskapsidealet, slik det er beskrevet i dag, og deretter gjøre oss kjent med de kreftene som nå potensielt er med å forme et eventuelt fremtidig ideal. For endringer har det vært. Dette ser vi tydelig i Forsvarets utgitte dokumenter rundt lederskapsfilosofi utgitt de siste 60 årene.

Forsvarets grunnsyn på ledelse beskriver et ideal som svinger fra intensjonsbasert ledelse, med lav grad av inngripen fra høyere hold, til stor grad av styring der det måtte være nødvendig. Lederen skal være demokratisk i sin lederstil når situasjonen tillater, og autoritær når det kreves. Disse paradoksene finner i stor grad gjennom våre analyser, og er usikker på i hvilken grad grunnsynet fungerer som en instruksjon og veiledning til det militære lederskapet, eller som et politisk korrekt glansbilde, påvirket av 78 år med fred i Norge. Vi søker derfor svar i forskningen på om vi nå har et fungerende ideal som tåler tidens tann, eller om det er kommet nye drivkrefter som kan fremtvinge nye måter å tenke ledelse på i Forsvaret.

1.1 Årsaken til valg av tema

Begge studentene bak oppgaven er tilsatt i Forsvaret, og har mange års tjeneste og erfaring fra inn- og utland. Både fra fartøy og landtjeneste, og i forskjellige posisjoner og funksjoner. Utdanningen er primært fra Forsvarets organisasjoner, og vi er per tid begge i lederposisjoner på forskjellige nivåer i organisasjonen.

Vi ser et ideal som prinsippet om hvordan noe bør være, men også noe som kan være et mål man ønsker å oppnå. Ingen er ferdig utlært, og vi ser at ledere kan snuble litt på veien mot målet. Dette er naturlig. Først og fremst fordi det er mye som skal læres, og sannsynligvis også fordi idealet er satt høyt. I tillegg bygger vår tese på at idealet i tillegg strekkes litt etter som tiden går, ofte indirekte, før det ender opp i revidert versjon, stemplet og utgitt.

Nye krav formes av omgivelsene våre, og flere generasjoner av ledere vil kunne oppleve store forskjeller fra sin yngre dager og frem til i dag. Den teori den øverste ledelsen i Forsvaret lærte under offisersutdanningen som unge kadetter, er sannsynligvis ikke det samme dagens kadetter trenes til. Erfaring kan gi nyttige bidrag til ledelsesforståelsen, men kan også gi motstand til nye måter å tenke ledelse på. Vi som forfattere av oppgaven befinner oss i spennet mellom to generasjoner, og ønsker å tilby et meningsfullt bidrag til de utfordringer Forsvaret står over i dag og i fremtiden. Som del av dette ser vi det som nyttig å studere de utfordringer og muligheter som angår militært lederskap, og på denne måten være en del av ledelsesutviklingen. Forsvarssektorens verdigrunnlag fremhever blant annet vidsyn som en viktig evne blant tjenestegjørende personell i Forsvaret (Forsvarsdepartementet, 2021). Vidsyn hevdes å være evnen til å søke nye perspektiver, og øke ens forståelse av seg selv og verden rundt, og gjennom dette bidra til å utvikle Forsvaret i positiv retning og i takt med samfunnets normer. I dette ligger det en indirekte forventning til forsvarspersonell i å bidra til en opplyst debatt rundt Forsvarets funksjon og utøving. Vi anser det som viktig å stille spørsmål til de endringer som gjennomføres, og ikke minst søke å forstå rasjonale bak dem. Dette hevdes å være nøkkelen bak enhver organisasjonsendring for at den skal lykkes. Samtidig er det vår og kommende generasjon som vil forme måten ledelsesutfordringene løses på i morgen. Det er derfor viktig at denne ledelsesfilosofien er forstått og at den utvikles i en retning som er tilpasset nye situasjoner.

Vi kan ikke spå fremtiden, men analyse av trender vil kunne gi oss en pekepinn på hvordan systemet kan eller bør innrettes. Oppdragsbasert ledelse er det valgte ledelsesidealet i Forsvaret i dag, og det har vært det siden 1986. Det er av interesse å vite hvorfor, og samtidig øke forståelsen for hvordan dette ledelsesidealet er ment å fungere, og videre hvordan vi selv kan bidra til en positiv utvikling av retningen. En økt bevisstgjøring gjennom debatt og diskusjoner, eller kun løs prat i gangene, kan bidra til at flere forstår hvordan denne ledelsesformen kan applikeres i våre daglige gjøremål, og ikke minst i militære operasjoner.

1.2 Avgrensninger

Det tok ikke lang tid før vi innså at temaet vi søker å belyse var meget omfattende. Mange før oss har studert temaet ledelse, og mange oppgaver tar for seg Forsvaret som studieobjekt. På den ene siden kan dette gi et godt grunnlag for relevant empiri og perspektiver, men kan også føre til utfordringer i å begrense oppgaven. Vi vil derfor i de kommende avsnitt redegjøre for vår ambisjon innenfor tema og dybde i besvarelsen.

Forsvarets organisasjon er stor og kompleks. Organisasjonen er geografisk spredd over hele landet. I tillegg til dette finner du Forsvaret i luften, på land, på vann, under vann og i verdensrommet. Likevel skal et ledelsesideal for Forsvaret dekke over alt dette, og i teorien kunne lede like godt over alle disse områdene. Organisasjonen innehar mange elementer som skal ledes som logistikk, økonomi, drift, vedlikehold, trening og øving. Hvert element er ledet av forskjellige nivåer av ledere, som igjen påvirkes forskjellig fra samfunnet. Det ville derfor vært fristende å begrense oppgaven til en forsvarsgren, en avdeling eller en spesifikk endringsdriver. Og kanskje dette ville dette vært fornuftig. Vi faller likevel ned på at all den tid Forsvarets ledelsesideal skal dekke hele organisasjonen, bør også vår oppgave ta for seg hele organisasjonen. Det innebærer at enkelte identifiserte endringsdrivere vil kunne være mer relevante for enkelte deler av organisasjonen, og mindre for andre. Det er likevel en relevant endringsdriver som kan og bør diskuteres.

Historiske endringer til idealet kan nok spores tilbake til opprettelsen av forsvarsinstallasjoner i kongeriket, men vi finner at perioden fra 1960 og frem til 2023 er tilstrekkelig for å belyse våre forskningsspørsmål.

Endringsdriverne kommer frem av teoriene for endring i organisasjoner, og identifiseres for vår del gjennom systemteorien, kompleksitetsteorien, kaosteorien, institusjonell teori, situasjonsteorien og paradoksteorien. For å gi oppgaven en rød tråd frem til analysene våre, ser vi det som nødvendig å beskrive hvordan drivkrefter fra hver av disse teoriene påvirker organisasjoner, og spesielt relatert til Forsvaret. Dette innebærer at vi må avgrense i dybden, og fokusere i varierende grad på de fremtredende partene. For å beskrive kompleksiteten i Forsvarets lederskapsutvikling ser vi det likevel som viktig å si noe generelt om de relevante kreftene som i sum former et lederskapsideal.

Vi finner at det innenfor *lederskap*, *ledelse* og *lederstil* er behov for konkretiseringer. Det er skrevet mye om alle emnene, og det er lett å rote seg bort i begrepene. Det kan oppfattes noe krevende å finne gode definisjoner på skilnaden mellom lederskap og ledelse, da disse begrepene brukes ofte om en annen. Vi velger vi å benytte Eva Søgnebotten, grunder og daglig leder i BeNow, sin beskrivelse av dette:

Det å være leder, det vil si å inneha en lederstilling, er en rolle. Lederskap er imidlertid hvordan du er og står i denne rollen (Søgnebotten, 2023).

For oss gir det mening å begrense spørsmålene våre til lederskap, da vi i all hovedsak snakker om hvordan Forsvaret ønsker at personellet i lederstillinger skal utøve rollen. En lederstil er oftest orientert rundt oppgaven som skal løses, og vil variere i stor grad avhengig av oppdraget. En god leder bør kunne mestre flere lederstiler for å utøve lederskap.

1.3 Oppgavens praktiske og teoretiske betydning

Situasjonen dagens ledere skal utøve sin profesjon i er nå i et betydelig taktskifte.

Sikkerhetssituasjonen i Europa er i stor endring. Russland har gått til krig i Ukraina, og det politiske landskapet i vesten kan synes preget av polarisering og uenigheter. Faren for konfrontasjon med Russland kan sies å ikke ha vært mer overhengende enn siden før murens fall. (Etterretningstjenesten, 2023). I verden for øvrig ser vi stadig mer autoritære tendenser (Fallingen, 2016). I denne situasjonen har vi paradoksalt nok aldri hatt mindre forsvarsmidler. Budsjettstyring over mange år har redusert kampkraften betydelig, og vi går nå inn i en fase hvor store deler av Europa rustet opp på nytt, med de konsekvenser det medfører for tilgjengeligheten til forsvarsmateriell. (Forsvarskommisjonen, 2023).

Det er i dette landskapet fremtidens militære ledere skal videreføre og utvikle et Forsvar av nasjonens verdier. Forsvaret har kontroll over dødelige maktmidler ingen andre etater i staten har likhet med, men skal også opprettholde demokratiets verdier og samfunnets normer. Dette betyr at ledere av Forsvaret må ha en god forståelse av sin rolle og betydning skal de kunne håndtere situasjoner de er satt til å mestre. Kunnskap rundt hva som balanserer samfunnets forventninger til ledere, og hva som kreves av lederskap når krise eller krig inntreffer, vil etter vårt syn være vesentlig for å sikre integriteten til Forsvarets ledere.

Vårt bidrag til ledelsesforskningen understøtter også Forsvarets grunnsyn på ledelse hvor det slås fast at:

(..) Forsvaret skal ha en utviklingsorientert lederadferd, hvor fokuset ligger på å forstå sine omgivelser og gjøre nødvendige justeringer. I tillegg skal evne til å avdekke og implementere store og små endringer vektlegges. Denne adferden skal oppmuntre til kreativ tenkning, nye ideer, og tilrettelegge for kollektiv læring (..).

Forsvarssjefen skriver, i sin innledning til samme dokument, at «Forsvaret kontinuerlig må utvikle seg, og at det som fungerer godt i dag, ikke nødvendigvis er fasiten for morgendagen»

Med dette konkluderer vi at oppgaven i seg selv er relevant for oss som profesjonsutøvere av militært lederskap, men vi håper også denne oppgaven kan bidra til å belyse for andre hvordan militært lederskap er tiltenkt, og hvordan dette lederskapsidealet påvirkes av

omgivelsene rundt. Her finner vi det overveiende sannsynlig at andre statlige etater kan kjenne seg igjen.

1.4 Gangen i oppgaven

Oppgaven vil starte med å redegjøre for problemstillingen, hvor forskningsspørsmålene defineres. Vi vil deretter utrede det teoretiske rammeverket hvor teorier, begreper og relevant kontekst fremkommer. Vår forskningsmetode vil i det kommende kapitlet bli gjennomgått før vi drøfter grunnlagsdata og relevant empiri. Etter dette følger analyse og drøfting av funn, før vi avslutter med å oppsummere og konkludere.

2 Problemstilling

Forsvaret har siden andre verdenskrig utviklet sin ledelsesfilosofi fra lydighetsdisiplin til et verdibasert, balansert lederskap, hvor intensjonsbasert lederskap har blitt idealet. Dette omtales oftest som «mission command», oversatt i Norge til oppdragsbasert ledelse (OBL). Tilslutningen til filosofien har gått seg til over tid, og tidligere studier av ledelse i Forsvaret viser at det valgte lederskapsidealet følger strømninger i den sivile lederskapsforskningen, dog med en forsinkelse. (Johnsen & Lunde, Ledelseidealer i Forsvaret, 2011).

Spesifikke hendelser fremtvinger også nye måter å tenke og utøve lederskap på, og erfaringene derfra bidrar til utviklingen av nye ledelseidealer. Vassdalulykken i 1986, hvor 16 soldater omkom i snøskred, er et fremtredende eksempel på plutselig påvirkning som akselererte Forsvarets måte å tenke og gjennomføre militært lederskap på. Debatten etter ulykken satte fart på behovet for revidering av Forsvarets metoder for ledelse, og oppdragsbasert lederskap fikk sitt gjennombrudd kort tid etterpå. (Forsvaret, 2019). Forsvaret har siden 1986 holdt på dette idealet, men vi finner det sannsynlig at selv innenfor rammene av den valgte ledelsesfilosofien har det vært en utvikling som kan være sporbar i Forsvarets formulering av lederskapet. Dette fremkommer av formuleringene som er gitt i de historiske beskrivelsene av ledelsesfilosofiene som er utgitt som offisielle veiledninger til Forsvarets ansatte. Vi ønsker derfor å se på hvilke endringer som kommer frem av Forsvarets lederskapslitteratur tilbake fra 1960, og videre forsøke å spore sammenhenger i årsak-virkning som kan knyttes til eventuelle endrede rammebetingelser fra forskjellige kontekster, og hvordan dette kommer til uttrykk i formuleringer i grunnsynet.

Når endringene frem til utgivelsen av dagens grunnsyn på ledelse er analysert, ser vi videre på hvilke endringsdrivere som i dag er mest fremtredende, og som kan påvirke utviklingen av morgendagens ledelseideal. Målet er ikke å fremstille et generelt behov for endringer, men å forske på hvordan Forsvaret som organisasjon påvirkes til å endre ledelseidealet sitt.

Dette leder oss til følgende spørsmål:

2.1 Forskningsspørsmål 1

«Hvilke endringer i Forsvarets ledelsesfilosofi finner vi fra 1960 til i dag, og hvorfor har disse endringene oppstått?»

Gjennom å søke svar på disse spørsmålene ønsker vi å belyse hva som har drevet frem dagens lederideal i Forsvaret. Vi vil også gjennom dette tilegne oss økt kunnskap om bakgrunnen og ambisjonen med dagens lederskapsfilosofi.

2.2 Forskningsspørsmål 2

Med kunnskap om hvilken påvirkning som har ført oss til dagens ledelsesideal ønsker vi videre å se på hva som kan medføre nye endringer i fremtiden.

Neste spørsmål blir derfor «Er det fremtredende endringsdrivere som vil kunne ha påvirkning på formuleringen av fremtidens grunnsyn på ledelse?»

3 Teoretisk rammeverk og begrepsavklaringer

3.1 Ledelse

Noe eksakt definisjon på ledelse er det vanskelig å enes om. Leif-Runar Forsth har i sin hovedoppgave i filosofi forsket på lederskap, og siterer James MacGregor Burns som hevdet at lederskap er et av de mest studerte, og minst forståtte, fenomener i verden. Her fremkommer det også at studier på lederskap identifiserte opp mot 130 definisjoner av «leadership» (Forsth, 2002). Studier viser at de tidligste definisjonene la vekt på lederens evne til å påtvinge sin vilje på andre, mens det senere var lagt mer vekt på det gjensidige forholdet mellom lederne og dem som ble ledet. (Johnsen & Lunde, Ledelseidealer i Forsvaret, 2011).

Selv om det er vanskelig å enes om en definisjon, kan hevdes at det er påfallende hvor like definisjonene er på helt sentrale punkter. Sosial innflytelse og måloppnåelse er nøkkelord som ofte går igjen. En definisjon beskriver ledelse som det å få andre til å gjøre noe gjennom påvirkning, i tillegg til å skape orden og retning gjennom struktur og strategi (Høst, 2016), mens en annen definisjon hevder at ledelse oppstår når ett individ har innflytelse over en større eller mindre gruppe av underordnede (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Vi velger i vår oppgave å benytte Forsvarets egen definisjon av ledelse. Ved å støtte oss på Forsvarets operative doktrine (FFOD) finner vi at ledelse beskrives som «en aktivitet hvor man på ulike måter forsøker å nå mål gjennom andre» (Forsvaret, 2019, s. 177). Vi finner dette som godt beskrivende, og at det ivaretar de typiske kjennetegnene måloppnåelse og sosial innflytelse.

Ledelsesteori

Innen forskning og metode betyr empiri at det er data som er samlet inn fra noe som er erfart, eller har hendt. Empiri kommer fra Gresk, og betyr egentlig erfaring. (Store Norske Leksikon, 2021). Gjennom mange studier, analyser og innsamling av empiri rundt det samme fenomenet dannes grunnlaget for teorier. En teori kan derfor beskrives som den vitenskapelige forklaringen til en observert aktivitet eller et fenomen. Alle fagområder omfattes av teorier som har til hensikt å beskrive fenomener fra virkeligheten på en slik måte at vi kan få en mest mulig riktig oppfattelse av det sakens anliggende. Ledelsesteoriene kan sees som formulerte

ideer om de spesifikke former for ledelse som inngår i et overordnet ledelsesperspektiv knyttet til de resultater lederen oppnår. (Martinsen, 2015, s. 92). Forsvarets perspektiv på ledelse er ikke noe unntak, og det er derfor viktig å knytte relevante teorier til fenomenet vi nå ønsker å forske på. Dette er nødvendigvis ingen enkel manøver. Som Bernhard M. Bass hevdet, er lederskap en av verdens eldste yrker, og forståelsen av lederskap har alltid vært en viktig del av vår søken etter kunnskap (Bass, 1990). Den søken fortsetter vi gjennom vår oppgave, men godt hjulpet av Forsvarets egne dokumenter.

Teorier rundt ledelse og lederskap finnes i et enormt antall og mangfold, og vi ser at ledelsesidealet vil være avhengig av konteksten lederen skal fungere i. Senere i oppgaven vil vi se nærmere på disse kontekstene lederen må manøvrere, og hvordan disse endrer seg med tiden og samfunnet lederen skal eksistere i. Først vil vi utdype lederskapsteorien som ligger til grunn for lederskap i den norske militære konteksten.

Ledelse og styring

Vi oppdaget en stor grad av sammenslåing av ledelse og styring innenfor det militære lederskapet. Ut ifra Forsvarets veiledninger til utførelse av ledelse kommer en ikke utenom styring som en del av verktøyet innenfor ledelse, og det er en forventning om at lederen evner å utøve begge deler i god harmoni. Av Forsvaret beskrives kjernen i militær ledelse til å være knyttet til planlegging og gjennomføring av operasjoner, men også at Forsvaret er del av statsforvaltningen med de forvaltningsprinsipper og styringsregler som gjelder for offentlige virksomheter, inkludert arbeidsgiveransvar og forsvarlig forvaltning. Dette innebærer at styring blir en integrert del av utøving av ledelse. Forskjellen beskrives ved at lederskap bidrar til å angi retning, skape endringer og sette mål, mens styring utøves indirekte gjennom formelle strukturer, formalisert prosedyrer, rutiner og kontrollfunksjoner (Forsvaret, 2020).

Videre i oppgaven omtaler vi det militære lederskapet til å omfatte både styring og ledelse, med mindre det er av betydning skille mellom dem i konteksten det omtales.

Ledelsesfilosofi, ledelsesideal og lederstil

Vi finner kilder som omtaler begreper som ledelsesfilosofi og ledelsesideal. Vi ser ingen prinsipiell forskjell mellom disse begrepene og velger derfor å veksle mellom uttrykket i den

videre teksten når systemisk lederskap omtales. Vi er også bevisst at mennesker utøver lederskap på forskjellig vis i form av forskjellig lederstil. Oppgaven fokuserer på det generelle lederskapsidealet og ser derfor bort fra enkeltpersoners utøving av fagfeltet, med mindre dette gir merverdi til forståelsen av idealet.

3.2 Forsvaret

Forsvaret ledes av Forsvarssjefen med sin Forsvarsstab, og består av 13 forskjellige driftsenheter med forskjellige oppgaver, inkludert Hæren, Sjøforsvaret, Luftforsvaret, Heimevernet. I 2021 var det over 17000 ansatte, drøyt 9000 vernepliktige soldater og 575 lærlinger. (Forsvaret, 2022a). «Norges overordnede sikkerhetspolitiske mål er å forhindre krig i vår del av verden. Med utgangspunkt i de sikkerhetspolitiske mål og prioriteringer utformer forsvarspolitikken mål og prioriteringer for Forsvaret og Forsvarets organisering og innretning» (Store Norske leksikon, 2023).

Forsvaret tilbyr bachelorutdanninger innen operativ ledelse, ledelse med fordypning innen maritime ingeniørfag, og ingeniørutdanning innen telematikk (Forsvaret, 2022b).

Utdanningen er således ikke en ren lederskapsutdanning, men gir i tillegg en spesialisert utdanning på forskjellige fagområder som Forsvaret har behov for ledere innenfor. Dette retningen gjelder i hovedsak for offisersutdanningen, men Forsvaret skiller i dag på offiserer og spesialistbefal. Kort beskrevet finner en forskjellene i at offiseren har militær akademisk utdanning (krigsskole eller tilsvarende) og har fokus på ledelse, kommando og kontroll. Her vil normen være breddekompetanse og vertikal karriere. For spesialistbefalet skal det drives utøvende lederskap, vedkommende skal ha en dybdekompetanse og har oftest en horisontal karriere innenfor sitt spesifikke fagfelt. Et særpreg med Forsvarets ledere i offiserssøylen er bemyndigheten til å benytte dødelig makt for å fullbyrde ordre fra sin regjering. Dette innebærer kontroll over vernepliktig personell, tross deres ønske om å unngå strid (Forsvarsdepartementet, 2017). Dette er et ansvar som må håndteres riktig, og finnes derfor regulert gjennom lovverk og manualer. Fra Forsvarets manual i krigens folkerett finner vi følgende:

Krig er alltid ødeleggende, men noen ganger uunngåelig. Enkelte ganger må det brukes væpnet makt for å oppnå fred.

Forsvaret består av kvinner og menn som har én ting til felles: alle jobber de for et høyere formål - å ivareta sikkerheten til andre og å bevare fred i Norge. Forsvaret er nasjonens ytterste maktmiddel. Kjernen i den militære profesjon er utøvelse av militærmakten som det ytterste sikkerhetspolitiske virkemiddel. Med dette følger et stort ansvar for å handle innenfor grensene for militær maktbruk. Våre soldater må løse krevende operative oppgaver i fred, krise og krig. De må til daglig forholde seg til krigens folkerett. Av og til har de kun sekunder til rådighet før de må treffe en beslutning som angår liv eller død. Det er derfor avgjørende at kunnskapen og riktige holdninger sitter. Beslutningene de tar, må være basert på kunnskap som ligger i ryggmargen på den enkelte soldat. Denne manualen i krigens folkerett mener jeg er et viktig steg på veien til å sikre at våre soldater besitter den riktige kunnskapen.

Forsvarsjefen

(Forsvarets høgskole/Forsvarets stabsskole, 2013)

Her fremheves behovet for kunnskap blant de menn og kvinner som forvalter denne retten til å ta liv på vegne av staten. Vi vil påstå at dette starter med å forstå hvordan intensjoner og beslutninger dannes. For å belyse dette må vi se videre på hvordan intensjoner formidles på en slik måte at løsningen treffer som ønsket, selv når det skal gis handlingsrom for valg av utøvelsen helt ned til laveste nivå i organisasjonen. Dette er prinsippet bak oppdragsbasert ledelse, og fører oss over til vårt neste avsnitt om ledelsesteorier.

Forsvarets ledelsesideal – Oppdragsbasert ledelse (Mission Command)

Vi valgte å låne en passende historie fra en tidligere forsvarsansatt, Birger Olsen. Han har 28 år bak seg som leder i Forsvaret, i tillegg til mange år med organisasjonsarbeid. Nå viderefører han sin kunnskap rundt organisasjonsteori på sin nettside, organisasjon.eu:

På en av sine inspeksjoner for å overvære byggingen av pyramider, så Faraoen at det var svært stor forskjell på arbeidsinnsatsen i de forskjellige arbeidslagene som i

hovedsak besto av slaver. Han hyret inn en konsulent for å undersøke hvordan dette hang sammen.

Konsulenten gjorde de samme erfaringer som Faraoen, og satte i gang en spørreundersøkelse. Han spurte det laget som arbeidet svært sakte om hva de gjorde. "Vi hogger stein" svarte noen. "Vi sleper på stein" svarte andre.

Så gikk konsulenten til et lag som fikk arbeidet unna i en forrykende fart, og stilte de samme spørsmålene. "Vi bygger pyramider" svarte de. "Svære pyramider som skal nå opp til himmelen". (Olsen, 2016)

Moralen her skal ifølge Olsens historie oppfattes som at den som forstår hvorfor arbeidet skal utføres, altså intensjonen, vil i mye større grad være motivert til å utføre jobben enn dem som bare jobber uten denne forståelsen. Dette finner vi beskrivende for en av pilarene bak oppdragsbasert ledelse. Riktig forståelse av målet, øker motivasjonen som igjen øker ytelsen (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2015, s. 119).

Oppdragsbasert ledelse er mye mer enn bare det å forstå intensjonen med oppdraget. Andreas Thon og Thea Renate Berg sitt bidrag til boken «Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet» oppsummerer historien bak oppdragsbasert ledelse, og sporer tankesettet tilbake til slutten av 1800-tallet, hvor Helmuth von Moltke, sjef for den tyske generalstaben, innså at krigens tåke krevde nye ledelsesmetoder i møte med en stadig endret situasjon på slagmarken. General Moltke innførte Auftragstaktik, oversatt til oppdragstaktikk eller oppdragsbasert ledelse, som konsept og ledelsesfilosofi for den tyske hæren. Målet var en organisasjon som evnet å omsette strategiske planer til tross for uforutsigbarhet og høy grad av endringer i situasjonen. En felles forståelse av oppgaven, men med delegerte beslutninger og autonomi på det taktiske nivået, skulle bidra til økt effekt i møte med fienden. Denne ledelsesfilosofien hevdes å ha gitt tyskerne store fordeler i møte med andre vestlige opponenter under andre verdenskrig, hvor situasjonsforståelse, handlingsrom, initiativ, beslutningsvilje, mobilitet og tempo ble viktigere faktorer enn de vestliges overlegenhet av materiell og personell. De alliertes toppstyrte og lange beslutningslinjer, samt statiske organisering av striden ble en svakhet i møte med det handlingsrom og initiativ den tyske ledelsesfilosofien la til rette for. I dag ser vi at de fleste

lands forsvarsstyrker har adoptert og videreutviklet oppdragsbasert ledelse som sitt ledelseskonsept. Økt kompleksitet i krigføringen, erfart fra Falklandsøyene, gjennom Midtøsten til Afghanistan, har ledet sjefer på de høyeste nivået til å innse at det ikke lenger er mulig å styre striden på annet enn intensjoner. (Thon & Berg, 2020).

I de militære styringsdokumentene, som definerer Forsvarets retning for lederskap, finner vi ledelse hovedsakelig beskrevet i FFOD og Forsvarets grunnsyn på ledelse (FGL). Disse gir ikke prosedyrer for hvordan ledelse skal utøves i det daglige, men gir en beskrivelse av ledelsesfilosofien Forsvaret forfekter som en overordnet veiledning. FFOD benytter konsekvent begrepet operativ ledelse, hvor ledelse i publikasjonens perspektiv vises til det operative kommandoledet. Dette er altså det kommandoledet på hovedkvarternivå hvor beslutninger om militære operasjoner avgjøres. I militær sammenheng baseres ledelse formelt på den kommandomyndighet som er delegert til militære sjefer i den hensikt å dirigere, koordinere og kontrollere militære operasjoner. Dette gjøres primært gjennom tildeling av kommandomyndighet og et kommando- og kontrollsystem bestående av personell, materiell, metoder og prosedyrer. (Forsvaret, 2019)

Militær ledelse skjer på alle nivåer i Forsvaret, og hvordan man faktisk har tenkt å nå mål gjennom andre beskrives i utfyllende grad gjennom FGL. Dagens valgte ledelsesfilosofi beskrives som oppdragsbasert ledelse (OBL):

Oppdragsbasert ledelse (mission command) er betegnelsen på ledelsesfilosofien Forsvaret har valgt for å lede sin virksomhet. Hensikten med oppdragsbasert ledelse er å desentralisere beslutningsmyndigheten. Oppdragsbasert ledelse nyttes for effektivt å kunne håndtere hurtige endringer, opprettholde tempo og utnytte mulighetsvinduer gjennom at initiativ og beslutninger kan tas på flere nivåer i organisasjonen. (Forsvaret, 2020)

Selv om FGL definerer essensen i det militære lederskapsidealet, er det flere sideordnede dokumenter som bidrar til den totale mengden av direkte og indirekte føringer som legges for oppdragsbasert lederskap.

Føringer for det militære lederskapet finner vi i:

- Forsvarets grunnsyn på ledelse
- Forsvarssektorens verdigrunnlag
- Forsvarets verdigrunnlag
- Forsvarets Felles Operative Doktrine (FFOD)
- Pensum ved krigsskolene

Thon og Berg har gjennom en studie av oppdragsbasert ledelse, med utgangspunkt i militær forståelse av filosofien, sett på hvordan dette kan ha verdi i sivile virksomheter (Thon & Berg, 2020). Her har de gjort et sammendrag av kjennetegnene ved OBL, funnet fra Forsvarets mest relevante styringsdokumenter for ledelse, FGL og FFOD. Oppsummert finner vi følgende kjennetegn:

Omgivelser preges av		
Stor endringstakt, høyt tempo, kompleksitet, uforutsigbarhet, usikkerhet		
Oppdragsbasert ledelse	Organisatoriske forutsetninger	Individuelle forutsetninger
Sjefens intensjon (strategisk nivå) – tydelig formulert hensikt, retning og sluttsituasjon, oppfattet kollektivt av alle	Organisasjonskultur – felles oppfattet verdigrunnlag, holdninger, medansvar, forpliktelse	Kompetanseutvikling – funksjonell ekspertise, situasjonsforståelse, trening
System for kommando og kontroll – avklarte rammer, operasjons- ordre, rules of engagement	Støttende ledelse – tilføre ressurser nødvendig for oppgaven	Problemløsende tenkning
Delegert autoritet (taktisk nivå) – handlingsrom innenfor sjefens intensjon og gitte rammer	Gjensidig tillit	Sosial trygghet – mot til å beslutte og ta risiko
Målrettede initiativ – linjeleders beslutninger, basert på lokal innsikt og endringer i situasjonsbilde	Risikohåndtering – aksept for risiko og feil	Disiplinerte initiativ – evne og vilje til å handle i henhold til sjefens intensjon
	Lederutvikling – oppdragsbasert ledelse, lederskap	
	Teamutvikling – relasjonsutvikling, samhandling	
	Kommunikasjon – informasjonsdeling og feedback	
	Læring – sosiale og kognitive læringsprosesser	

Figur 1 Kjennetegn ved oppdragsbasert ledelse (Thon & Berg, 2020)

Vi ser her at kjennetegnene ved oppdragsbasert ledelse innebærer et tydelig mål, system for kommando og kontroll, handlingsrom for underlagte og nødvendighet av initiativ. Videre vil

det være både organisatoriske og individuelle forutsetninger for å kunne utøve sitt potensial i de militære omgivelsene preget av stor endringstakt, høyt tempo, kompleksitet, uforutsigbarhet og usikkerhet. Det fremheves organisasjonskultur, hvor felles oppfattet kulturgrunnlag, holdninger, medansvar og forpliktelse er viktige elementer. Det er videre funnet at gjensidig tillit, aksept for risiko og feil, lederutvikling, relasjonsutvikling, kommunikasjon og sosiale- og kognitive læringsprosesser er del av de organisatoriske forutsetningene for denne formen for lederskap. (Thon & Berg, 2020). Når vi da senere ser på hvordan de avdekkede endringsdriverne påvirker, vil det være innenfor disse kjennetegnene vi burde finne en utvikling eller trend som kan medvirke til behovet for endring av ledelsesidealet.

En sterk innflytelse på FGL finner vi i Forsvarets verdigrunnlag. Dette vil være gjeldende verdier og grunnleggende føringer for alt personell, uavhengig av stilling, og må således medregnes som del av idealet. Her fremheves først *legitimitet* som sentralt for å sikre tillit og troverdighet, hvor utøvelsen må skje innenfor politiske, demokratiske og rettslig regulerte spilleregler. *Menneskeverd* er det neste som fremheves. Etnisk eller religiøs bakgrunn, sammen med alder, kjønn eller seksuell legning, danner et ønsket mangfold som skal vernes tross den trusselen stridshandlinger påfører av etiske dilemmaer. Videre defineres Forsvarets kjerneverdier som *respekt*, *ansvar* og *mot*. *Respekt* anses som en moralsk plikt og skal etterleves i møter med alle rundt, selv motstanderen. Forsvaret skal respektere samfunnets grunnverdier og kulturelle tradisjoner. Respekten inkluderer også evnen til å følge de beslutninger som tas og oppdrag som gis. *Ansvar* for å støtte hverandre bidrar til fellesskap og tillit. Ansvar skal strekke seg i ytterste tilfellet til å gi sitt liv for hverandre. Dette leder over til det siste punktet, *mot*, og er uløselig knyttet til det faktum at militære operasjoner medfører fare for eget og andres liv. Det kreves både fysisk og moralsk mot å sette hensynet til sitt eget liv til side for å gjennomføre oppdraget. Det kreves mot å si fra når handlinger strider mot det som er rett, og det å motstå press fra følelser som frykt og hat. Verdigrunnlaget står som en del av bærebjelken i ledelsesfilosofien, og FGL siterer verdigrunnlaget med disse ordene:

«Vår frihet er verdt å forsvare. Forsvaret verner således ikke bare det vi har, men også alt vi er. Et sterkt forsvar er mer enn militær kraft. Det er summen av de verdier, holdninger og prinsipper som bor i hver enkelt av oss». (Forsvaret, 2020)

3.3 Organisasjonsteori og endringsteorier

«(..) Det sies derfor noe spøkefullt at organisasjoner som ikke endrer seg 10 prosent hvert år, må endre seg hundre prosent hvert tiende år»

(Kirkhaug, 2017)

Det kan hevdes at endringer skjer konstant. Flere hevder også at all ledelse er endringsledelse, men dog at det er en forskjell på ledelse i endring og ledelse av endring. Organisasjoner endres langsommere enn omgivelsene, og må styres hensiktsmessig for å sikre bevegelsen som er satt i gang ikke fortsetter i samme retning uten noen bak rattet. (Hennestad, 2017). For å kunne forstå bedre hvordan endringer oppstår, og hvilke krefter som kan ha innvirkning på ledelsesidealet, har vi valgt å se nærmere på de teoriene som beskriver dette. Teoriene hjelper oss i å kunne identifisere relevante endringsdrivere, og videre støtte oss i å identifisere relevant empiri som videre benyttes i analysene våre. Vi skal derfor i dette avsnittet ta for oss teorier rundt endringer, og ut av disse trekke frem de mest sentrale endringsdriverne vi kan relatere til Forsvaret.

Kirkhaug hevder i sin bok «Endring, organisasjonsutvikling og læring» at endringer i organisasjoner er både ønskelig og normalt i alle organisasjoner. Endringer skjer hele tiden, og er ofte som en respons på en endrede rammebetingelser (Kirkhaug, 2017). Når vi ikke har mulighet, eller ønsker, å fortsette på samme måte som tidligere oppstår et endringsbehov. Endringsbehovet kan oppstå som en respons på endringer i et marked, eller ny teknologi som påvirker organisasjonens vilkår (Hennestad, 2017). I Forsvaret vil det være naturlig at noen endringsbehov oppstår over en lengre tidsperiode, mens andre er mer umiddelbare. Plutselige katastrofer eller konflikter kan eksempelvis synliggjøre mangler og begrensninger i materiell, personell, teknologi og prosedyrer. Andre endringer kan skje over lengre tidsperioder basert samfunnsstrømninger innenfor eksempelvis politikk, økonomi, kultur og sosiologi. Videre er endringer en del av menneskets natur, og ofte helt nødvendig for at organisasjonen skal kunne tilpasse seg nye vilkår, og bør derfor omfavnes med glede og forventning (Kirkhaug, 2017).

For å kunne ta tak i endringsbehovet må en inneha en forståelse av hva som bør endres og hvor mye. Dette gir endringsrommet (Hennestad, 2017). Endringsprosesser er ofte krevende,

og det er ikke uvanlig at endringsprogrammer stanser opp tidlig eller ikke oppnår ønsket resultat. Forskning på fenomenet viser at mer enn sytti prosent av endringsforsøkene ikke når intendert mål for endringene som iverksettes (Boonstra, 2004). Endring drives best fremover når det kommer av eksterne årsaker. Ledelsen og de ansatte må se endringen som nødvendig, og begrunnelsen må fungere som et kompass under arbeidet. Dette innebærer at medarbeiderne involveres og forstår hvordan organisasjonen bør fungere. Denne mobiliseringen rundt utfordringer som skal løses bidrar til ny forståelse, bedre løsninger og en mer grundig forankring. (Hennestad, 2017).

Kirkhaug fremhever seks teorier forskningen kan vise til innenfor endring, organisasjonsutvikling og læring. Dette er *systemteorien*, *kompleksitetsteorien*, *kaosteorien*, *institusjonell teori*, *situasjonsteorien* og *paradoksteorien* (Kirkhaug, 2017). Disse er både overlappende og utfyller hverandre i forskjellig grad. For å forstå endringene i Forsvarets ledelsesideal frem til i dag vil en gjennomgang av disse peke oss i retningen av hvilke drivkrefter som fremtvinger endringer i organisasjoner. Vi kan da i våre analyser spore tilbake til hvilke krefter som har ledet frem til dagens ledelsesideal. Videre vil dette være nyttig når vi skal utforske hvilke drivkrefter som i dag eksisterer, men som muligens ikke er reflektert i dagens forståelse av hvordan Forsvarets ledere bør opptre.

Systemteorien

I systemteorien kan vi se for oss organisasjonen som noe rasjonelt med målrettede konstruksjoner som kan beskrives og forklares. Flere faktorer kan sees som sammenhengende, hvor hver enkel faktor vil kunne ha påvirkning på de andre, illustrert som tannhjulene i et urverk. Eksempelvis vil teknologi, kultur, lederskap og samfunnet rundt kunne påvirke hverandre og føre til endringer i takt med den faktoren som påvirkes. Systemteorien er oftest internt orientert. (Kirkhaug, 2017)

Fra teorien finner vi relevante aspekter som påvirker ledelsesidealets utforming. Forsvarets organisasjon er sterkt avhengig av teknologi, hvor flere av fordelene i et effektivt forsvar finnes i nettopp utnyttelsen av ny teknologi. Dette ser vi i bruken av våpensystemer og kommunikasjonsmidler, men Forsvaret lever ikke adskilt fra samfunnet for øvrig. Det dannes også egen intern kultur gjennom felles ideer, verdier, holdninger, regler, vaner og tradisjoner,

i tillegg til moralske og religiøse levereleger som råder i et samfunn (Nasjonal digital læringsarena, 2020).

Kultur er det som reflekterer organisasjonens verdier utad, og som holder den sammen innad. Forsvarets kultur gjenspeiler hvor vi kommer i fra, og hvor vi skal i framtiden. (Forsvaret, 2021)

Som ledesnor for kulturen i Forsvaret finner vi Forsvarssektorens verdigrunnlag. Denne utgivelsen skal bidra til at sektoren ivaretar sitt samfunnsansvar og løser sine oppgaver på en etisk forsvarlig måte (Forsvarsdepartementet, 2021). Lederskap skal sikre motivasjon og innsats som skal føre gruppen nærmere målet som er satt for arbeidet. Her er Forsvaret i en særposisjon ettersom målet kan medføre tap av eget og andres liv. Dette vil vi hevde har en klar innvirkning på hvordan lederskapet bør innrettes og formes.

Fra systemteorien finner vi de interne tannhjulenes påvirkning på hverandre. Kulturen i organisasjonen bærer gir innvirkning på samspillet mellom personene, hvor både positiv og negativ opptreden gir ringvirkninger videre i gruppen. Vi ser derfor *kultur* som en vesentlig endringsdriver.

Hver enkel person er også del av samfunnet ellers, og i likhet med kulturen som dannes internt er det også påvirkning fra de sosiale forhold en omfattes av. Vi ser derfor sosiologi som en vesentlig faktor i formingen av, og utøvingen av lederskap. Dette leder oss videre til kompleksitetsteorien.

Kompleksitetsteorien

Som ved systemteorien finner vi at mange elementer samspiller, noe som bidrar til at organisasjoner blir grunnleggende komplekse. Kompleksitetsteorien bygger videre på dette, men er også eksternt orientert ved å betrakte organisasjoner som åpne miljøavhengige systemer. Påvirkningen fra omgivelsene skjer gjennom informasjonsstrømmer inn og ut av organisasjonen, og kan være utfordrende å forstå. Personene i organisasjonen er del av eksterne og interne miljøer, og samhandler på uforutsigbare måter gjennom de impulsene de bringer med seg. (Kirkhaug, 2017)

Fra denne teorien kan vi dra ut at Forsvaret speiler samfunnet i stor grad. Personellet som tjenestegjør, eksisterer ikke i et vakuum. Som uttalt fra en Major i Forsvaret: «tross likhet i klesveien og krav til unison utøvelse av mye i hverdagen, fjernes ikke den du er, hva du står for og tror på som dine verdier og holdninger» (Borud, 2023). Det må altså være et samspill mellom de normer og verdier som formes på utsiden av organisasjonen, og dem som forventes internt for at lederen skal kunne effektivt nå målene satt for gruppen.

Kompleksitetsteorien beskriver at menneskene ikke opererer i et vakuum, men er del av et større samfunn. Vi påvirkes av samfunnet rundt oss, og bringer disse verdiene med oss inn i organisasjonen. Dette er *sosiologi*, og anses som en vesentlig endringsdriver.

Kaosteorien

Hvor kompleksitetsteorien bygger på en viss optimisme om at det er mulig å forstå og påvirke det som skjer, er kaosteorien mer pessimistisk orientert. Grunntesen er at til en viss grad kan forstå hva som skjer og konsekvensen av det, vil det ikke være mulig å påvirke og styre.

Eksempel på dette finner vi i «sommerfugleeffekten» hvor små luftstrømmer som settes i sving med vingene til sommerfuglen møter andre små luftstrømmer, kan dette føre til full storm på senere tidspunkt. Små hendelser kan altså utløse store endringer. (Kirkhaug, 2017)

Det mest nærliggende eksempelet er hvordan krigen i Ukraina har påvirkning på Forsvaret i Norge. Hendelser helt utenfor norsk kontroll medfører store konsekvenser for innretningen av Forsvaret. Terrorangrepet mot New York i 2001 illustrerer også godt kaosteoriens poeng med den manglende kontroll vi har på innflytelsesrike hendelser i verden.

Fra kaosteorien trekker vi ut at det er ting vi ikke råder over, men som kan skape store endringer. Krig, katastrofer og andre plutselige oppdukkende hendelser som kan gi ringvirkninger ut i samfunnet og inn i organisasjonen. Vi trekker derfor ut *samfunn* og *økonomi* som aktuelle endringsdrivere.

Institusjonell teori

Denne teorien er sentral når det er ønskelig å forstå endringer og utvikling i organisasjoner på bakgrunn i eksterne endringsdrivere som organisasjonen kun har delvis kontroll over.

Institusjonell teori deles i klassisk institusjonell teori og nyinstitusjonell teori. Den klassiske

teorien benytter politisk, kulturell, sosial og kulturell påvirkning til å forklare hvorfor organisasjoner er som de er. Dette kan beskrives som en to-faseprosess hvor første fase påvirkes av en dominant aktør, eksempelvis et konsulentfirma, som bidrar til formelle strukturer, organisatoriske konsepter gjennom hva som oppfattes som rett og moderne. I fase to adopteres dette av organisasjonen uavhengig det treffer på behov, betingelser eller oppdrag. Også sosiale prosesser er sentrale i den klassiske institusjonelle teorien. Organisasjonens personell tilhører forskjellige sosiale grupper og bringer med seg innflytelse derfra, og kan dynamisk tilpasse seg bevisst eller ubevisst dominante verdier i samfunnet. (Kirkhaug, 2017).

Dette kan illustreres med at Norge er medlem av NATO, og har i tillegg bilaterale samarbeidsavtaler med mange nasjoner. Dominante aktører som USA kan gjennom sin politiske og militære makt indirekte påtvinge norsk forsvarspolitik retninger som Norge isolert sett ikke finner formålstjenlig. Avhengighetsforholdet til en militær stormakt gjennom beskyttelsesgarantier har bidratt til en reduksjon av Forsvarsevne på egen jord, mens det har blitt innrettet et innsatsforsvar til bruk i koalisjoner i eksempelvis Afghanistan.

Nyinstitutionell teori er i høyere grad opptatt av hvordan organisasjoner tilpasser seg ved å søke legitimitet i samfunnet, ved å tilpasse seg forventningen til eksterne aktører og den dominerende kulturen i omgivelsene. Fokuset kan derfor sies å være mer rettet mot de eksterne endringsimpulsene. Teorien hevder at organisasjonene kan ha tendens til å bli like hverandre, påført av tvang fremfor frivillighet, men at det ofte kun er det ytre laget som endres, mens den interne orienteringen forblir lik. Teorien trekker også frem at de eksterne ideer og konsepter tilpasses eget bruk, og at dette er nødvendig for å tilpasses særegenhetene ved organisasjonens drift. Forskjellige bransjer har egenskaper som ikke er overførbare mellom hverandre, eksempelvis en profitterende bedrift versus Politi eller Forsvaret, og vil derfor tilpasse eksempelvis sin lederskapsfilosofi til sin kontekst. (Kirkhaug, 2017)

Forsvaret speiler som tidligere nevnt samfunnet i stor grad, men har en grunnleggende funksjon i å benytte dødelige maktmidler ved behov. Trening og øving på dette må derfor skje på alle nivåer, og helt ned til fotsoldaters bruk av håndvåpen. Dette kan oppleves som et dilemma i fredstid, da den regjerende kulturen er å unngå vold mellom mennesker. Balansen mellom å fremstå som en fredelig organisasjon på den ene siden, og samtidig fungere

avskrekkende mot en potensiell motpart kan være utfordrende å uttrykke. Videre er Forsvaret budsjettet gjennom statsbudsjettet, og gir i mindre grad en synlig netto avkastning.

Beskyttelse av naturressurser gir naturlig nok rom for at staten kan øke sin inntjening, men at dette har en direkte sammenheng med vår forsvarsevne er ikke nødvendigvis enkelt å se i et regelstyrt verdenssamfunn. Jo lenger vekk vi kommer fra historiens verdenskriger, dess mer fjernt blir tanken om at Forsvaret vil være den viktigste premissgiver for den velferd og kultur vi ønsker å leve i.

Fra den institusjonelle teorien ser vi at det er krefter på utsiden organisasjonen kun har delvis kontroll over. Forsvaret er del av en større organisasjon i samfunnet, og lar seg forme av politiske valg, allianser og andre sterke aktører. NATO medlemskap kan nevnes som en aktuell kraft som påvirker vår innretning. Hvor den institusjonelle teorien ser på krefter som påvirker inn mot organisasjon fra utsiden er den ny-institusjonelle teorien mer rettet mot hvordan organisasjonen selv tilpasser seg utenomverden ved å søke legitimitet. Dette er ofte den ytterste delen, mens det internt gjøres tilpasninger til organisasjonens særegenskaper. *Organisasjon* defineres derfor som en aktuell endringsdriver.

Situasjonsteorien

Situasjonsteorien har til formål å forklare de betingelser som fører til effektiv eller begrensende lederskaps- eller organisasjonsform. Teorien ser på organisasjonens harmoni mellom eksterne betingelser i samfunnet, og harmonien mellom interne formelle, teknologiske og sosiale elementer. Her hevdes det at ingen måte å lede eller organisere virksomheten på er den eneste riktige. Dette vil være situasjonsavhengig, basert på personene involvert, hva som skal utføres, kundene, politikk og tilgjengelig teknologi. Det vil derfor være en dynamikk i måten organisasjonen endres på og lederskapet som utøves. Eksempelvis vil personell med høyere grad av spesialistutdanning kunne kreve annen type ledelse enn personell med lavere grad av kunnskap innenfor et område. Teknologi fører også til nye måter å organisere arbeidet på, og strengere myndighetskrav rundt miljøutslipp vil kunne påvirke måten organisasjonen må innrette sin hverdag. Tilpasning fremheves derfor i denne teorien som vesentlig. Disharmoni mellom de forskjellige elementene vil kunne gi forskjellige grader av utfordringer. (Kirkhaug, 2017).

Den teknologiske utviklingen har medført langtrekkende missiler, droner, ubemannede farkoster og kunstig intelligens. Disse trekker det stridende mennesker på mange måter bort fra slagmarken, og gir en større distanse til de handlingene som kan medføre tap av menneskeliv. Det er grunn til å tro at dette også påvirker beslutninger som tas av ledere, og behovet for tydelige regler for hvordan Forsvaret skal lede sine operasjoner. Vi ser også at teknologien i mange tilfeller reduserer behovet for manuelt arbeid i utøvelsen, men medfører høyere grad av utdanning og forståelse av instrumentene som skal håndteres. Forsvaret støtter seg i stor grad på «lean manning» konseptet hvor flere oppgaver skal kunne gjøres av færre hender, støttet av teknologiske løsninger. Lederen står da overfor personell med spesialisert kunnskap om teknologien, men trenger nødvendigvis ikke selv å være ekspert på området som utøves. Samspillet mellom spesialisten og lederen kan derfor kreve spesielle egenskaper hos de involverte.

Situasjonsteorien ser på de betingelsene som gir rom for utøvelsen av organisasjonens oppgaver. Harmoni søkes mellom eksterne og interne betingelser. Dette kan være politikk, økonomi, tilgjengelig kompetanse og teknologi. Her finner vi flere av de tidligere endringsdriverne, men trekker ut *teknologi* og *økonomi* som de viktigste i denne sammenheng.

Paradoksteorien

Paradoksteorien fremhever at paradokser, som utledet fra gresk betyr motsetninger til etablert kunnskap, ikke er reelle motsetninger og at de må oppfattes som samspillende faktorer. Det vises til at det i mange organisasjoner er samtidige krav som kan oppfattes som paradokser, eksempelvis krav om sentralitet og desentralitet, samarbeid og individualitet, fleksibilitet og effektivitet osv. Det argumenteres for at det kan være produktive sammenhenger mellom disse tilsynelatende motsetningene som kan tillate utradisjonell og provokativ tenkning.

Organisasjoner som dyrker denne teorien hevdes å ha større handlingsrepertoar, noe som er spesielt viktig ved endrings- og utviklingsprosesser. Ledere gjennom endringsprosesser vil i stor grad måtte forholde seg til paradokser gjennom bruk av forskjellige verktøy for styring og ledelse av prosessene, fra autoritær til demokratisk lederstil. (Kirkhaug, 2017).

Dette er gjenkjennbart i ledelsesteorien til Forsvaret. Ulike situasjoner krever ulike metoder for ledelse. Forsvarets ledere har et karriereløp som starter med ledelse av færre individer,

knyttet til mindre spesialisert oppgaver, men beveger seg relativt raskt opp i grad og ansvar hvor behovet for å stole på underlagt personell blir økende. Dette krever igjen nye måter å lede på, fra å styre mindre prosesser til å utøve kommando og kontroll på hovedkvarternivå, og til slutt drive strategisk ledelse i tråd med politiske beslutninger. Alle nivåene krever forskjellige måter å utøve lederskapet på, og vil sette lederen i ulike situasjoner hvor spekteret av lederstiler må utøves, men har som fellesnevner at de skal støtte seg på Forsvarets valgte grunnsyn på ledelse som innebærer å utøve lederskapet i tråd med overordnet intensjon.

Paradoksteorien fremhever motsetningene som ofte kreves i en organisasjon. Ulike situasjoner krever ulike tilnærminger som spres fra ett ytterpunkt til et annet. Dette kan lett gjenkjennes i Forsvarets utøvelse av ledelse hvor det i noen tilfeller kan tillempes en demokratisk lederstil, mens det i andre tilfeller må være ordrebasert og lydighetsstyrt. Det er fleksibiliteten i verktøykassen som blir viktig for lederen, altså evnen til å håndtere mulighetsrommet i alle de definerte endringsdriverne som nå kan oppsummeres til *kultur, sosiologi, samfunn, økonomi, organisasjon og teknologi*.

4 Metode

4.1 Metodevalg

Kvalitativ studie gjennom bruk av casestudie

Gjennom vår analyse av problemstillingen finner vi at våre spørsmål best besvares gjennom en kvalitativ metode, hvor innholdsanalyse av relevante dokumenter benyttes som basis for besvarelse av forskningsspørsmålene.

Vi vurderte et forskningsdesign i form av spørreundersøkelse til ledere på forskjellige nivåer i Forsvaret, men konkluderte tidlig med at dette ikke ville gi tilfredsstillende datautfall til analysen. Den tid vi forsker på Forsvarets ledelsesideal, og endringskrefter til dette, ville en spørreundersøkelse sannsynligvis begrenset oss til data rundt andre personers forståelse av idealet, og deres evne til å etterleve dette. Vi ser også at intervju ville gitt de samme begrensningene, om ikke enda mer personlig oppfatning av lederskapsidealet, og en enda større komponent av utøvd lederskap. Dette finner vi interessant, men ikke treffende for vår problemstilling. Kvalitativ analyse av idealet slik det er beskrevet, samt andres empiriske arbeider ble vurdert som en farbar vei for vår utfordring.

Øyvind Bratberg belyser metoder for tekstanalyse på en god måte i sin bok «Tekstanalyse for samfunnsvitere» (Bratberg, 2017). Vi fant raskt at problemstillingen vår besvares best ut ifra kombinasjonen av forskjellige metoder. En hensiktsmessig vei frem til våre funn så vi gjennom kombinasjonen av innholdsanalyse, idéanalyse og diskursanalyse.

Gjennom innholdsanalysen kategoriseres det etter ulike kategorier etter egnet kodeskjema. Disse benyttes videre til kvalitativ eller kvantitativ analyse. Innholdsanalyse viser i bred forstand til alle analyser som systematisk sammenfatter innholdet i teksten som analyseres. Hensikten med innholdsanalyse er å gi et initialt sammendrag av det viktigste innholdet i teksten som analyseres. (Bratberg, 2017). Gjennom innholdsanalysen har vi funnet forskjellige elementer som påvirker, blir påvirket, eller endres gjennom dokumentrevisjoner. Videre har vi vurdert elementer som kan ha hatt, eller kan få en pådrivende rolle for videre endring av ledelsesidealet. Dette er de faktiske endringsdriverne innenfor kontekstene identifisert fra endringsteoriene. Vi har da definert og avgrenset til det vi trenger for å gjøre

mer spissede søk relatert til problemstillingen, men har i det videre arbeidet også benyttet kvalitative teknikker for å tolke meningsinnholdet i utvalget vårt. Her fant vi *idéanalyse* og *diskursanalyse* som fordelaktige teknikker for sammenfatting av tekstinhold relatert til vår problemstilling. Der hvor innholdsanalysen ikke sier noe om hvordan teksten forskeren har valgt skal forstås, har idéanalysen bistått i å kartlegge og forklare ideene aktørene bærer. En idé kan defineres som en tankekonstruksjon som til forskjell fra inntrykk og holdninger utmerkes av en viss kontinuitet. Disse kan være av individuell eller kollektiv karakter. I den empiriske analysen dukker det opp to konkrete tekstanalytiske teknikker, idéanalyse basert på *idealtyper* eller *dimensjoner*. (Bratberg, 2017). Ettersom vi ønsker å forske på Forsvarets ledelsesideal, finner vi *idealtyper* som egnet teknikk. Hensikten her er, ifølge Bratberg, å definere sentrale egenskaper som er artsspesifikk for en klasse eller kategori, ikke å avbilde det store mangfoldet i virkeligheten. Diskursanalyse beskrives som metoden for å finne det som blir uttrykt, og rammene av hva som er rimelig å tolke innenfor det gitte fellesskapet. Diskurs peker mot et kognitivt og normativt fellesskap som kommer til uttrykk i språk. Til tross for at det vi egentlig er opptatt av er aktører og deres atferd, vil diskurs være viktig fordi mening ligger til grunn for handling. Diskursanalysen legger større vekt på den kollektive og språklige meningsdannelsen enn idéanalysen, og retter mer oppmerksomhet mot hvordan kollektive forståelser etableres, speiles og vedvarer gjennom språk. Tilnærmingen er egnet til å finne kjernen på hvorfor vi har innrettet samfunnet på bestemte måter, hvordan bestemte praksiser oppstår og hvordan de gjenskapes. (Bratberg, 2017). Vi fant derfor denne teknikken verdifull når vi vurderte hvilke endringsdrivere funnene fra ideanalysen tilhører.

Dersom en starter med en teori, samler inn data og ser at det er grunnlag for justering av teorien, har en benyttet *deduktiv metode*. Dersom en starter med å samle inn data, kvantitative eller kvalitative om et ukjent tema, finner mønster som danner bidrag til ny teori har en benyttet *induktiv metode*. Vi benytter derfor en *deduktiv metode* for å spisse datagrunnlaget vårt til det relevante temaet. Deretter vil en form for *induktiv metode* benyttes for å knytte sammen funnene til en av teoriene vi har identifisert.

Ettersom oppgaven er avgrenset til lederskapsideal i én organisasjon, gjennom bruk av eksisterende forskning på organisasjonsendringer og ledelse, er vår valgte tilnærming i denne oppgaven en casestudie. Alternativt kunne *grounded theory* metodikken blitt benyttet dersom

ønsket utfall i besvarelsen ville vært utvikling av en ny modell. Den store forskjellen mellom casestudier og *grounded theory* er i denne sammenhengen mengden forskning på fenomenet endringsledelse og lederskapsideal. Der hvor denne metoden har til hensikt å skape en teori fra data, utvikler casestudie en dypere forståelse for den aktuelle casen. (Mfinanga, Mrosso, & Bishibura, 2019)

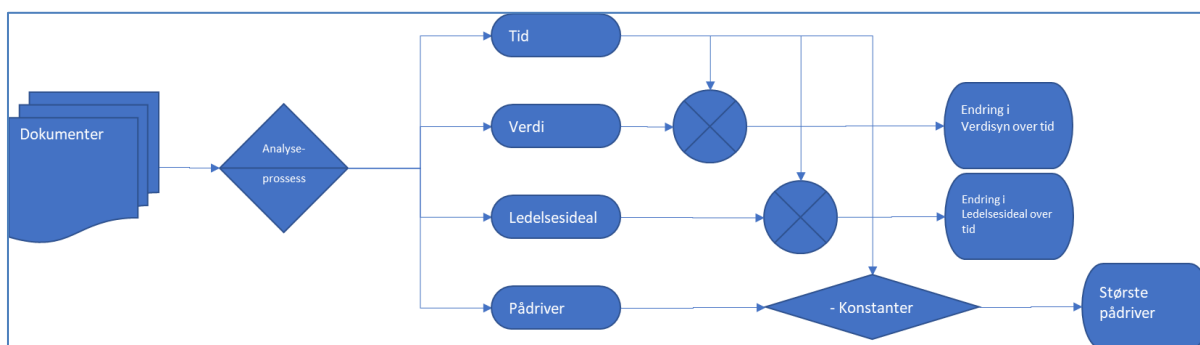
Casestudietilnærmingen vil gi en detaljert beskrivelse av fenomenet i Forsvaret, og funn vi avdekker i denne studien kan benyttes for å skape nye hypoteser til videre forskning, eller som grunnlag for sammenligning i andre offentlige organisasjoner.

I vår casestudie vil det være mange variabler. Det er derfor meget viktig å ha en klar modell ettersom lite av forskningsprosessen og analysen følger standardiserte regler (Andersen, 2013). Andersen beskriver en modell som *«et sett av forutsetninger for caseavgrensning, identifisering av hovedelementer, relasjoner og prosesser. Slike forenklinger vektlegger faktorer som gjennom forskningsprosessen framstår som sentrale når det gjelder problemstilling og analytiske rammer. Det kan være en god start å tegne bokser og piler, men tankegangen bak må også klargjøres»* (Andersen, 2013, s. 35). Dette søker vi å oppfylle, og de neste avsnittene vil utdype vår metodiske modell.

4.2 Koding av dokumenter

Innsamlede dokumenter ble analysert ved å finne relevante utdrag som beskrev tidsrom for forskningen (tid), ønsket egenskap (verdi), faktorer som påvirker (pådriver) eller ledelsesbeskrivelser (lederskapsidealer). Dette blir vår idealtipeanalyse. Gjennom å sammenligne variablene tid, verdi, pådriver og lederskapsideal vil man kunne se endringer i både verdisyn og ideal over tid, og på den måten besvare forskningsspørsmål 1. Gjennom diskursanalyse av pådriverne fra nær fortid og nåtid vil vi kunne plassere disse inn i de forskjellige kontekstene beskrevet i neste avsnitt for å besvare forskningsspørsmål 2.

Samtidig vil man gjennom videre analyse av pådriverne finne ut fra hvilken kontekst disse tilhører.



Figur 2 Konseptuell illustrasjon av analyseprosessen

Kodedefinisjoner:

- **Tid:** Tidsrom for konteksten dokumentet beskriver, og der forfatteren gjør egne betraktninger, refereres disse til forfatterens tidskontekst. Et dokument kan inneholde flere tidsverdier.
 - Eksempel: I en rapport fra 2022 der forskeren sammenligner et fenomen beskrevet i en militær avdeling i 1901, med egne opplevelser fra egen avdeling i 2010, vil tidsverdien være 1901, 2010 og 2022.
- **Verdi:** En egenskap eller effekt som er fremmet i dokumentet eller avgjørende for fenomenet som dokumentet beskriver.
 - Eksempel: Fra Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret vil *tillit, rollemodell* og *mangfold* til å være verdier som fremheves.
- **Lederskapsideal:** Er beskrivelser av ønsket utøvet eller utøvd lederskap.
 - Eksempel: *balansert lederadferd, delegering av myndighet* eller *styring*.
- **Pådriver:** Noe som påvirker fenomenet dokumentet omtaler.
 - Eksempel: I et dokument hvor det forskes på hjemløshet i en storby vil vedtatte sosiale reformer være den aktuelle pådriver.

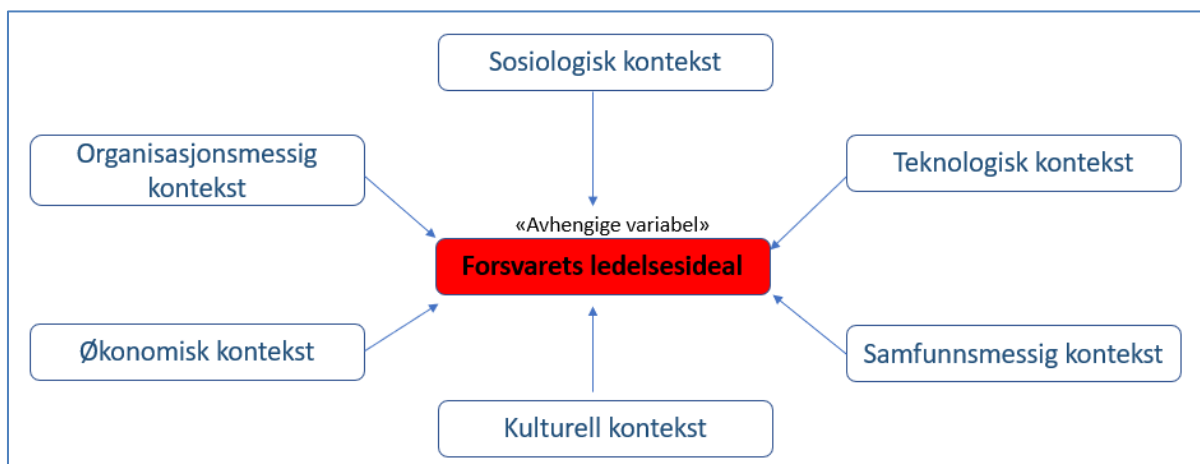
4.3 Kontekster som endringskrefter

Endringsdrivere er krefter som får organisasjonen til å endre seg, og deles oftest inn i rasjonelle, ikke-rasjonelle og naturlige. Rasjonelle endringsdrivere er konkrete faktorer som er mer eller mindre uunngåelig for organisasjonen, eksempelvis politiske føringer organisasjonen må ta hensyn til for å fremstå ansvarlig og med legitimitet. Faktorer som

plager organisasjonen med unødvendige endringer som ikke er påkrevd for at organisasjonen skal drives effektivt regnes som irrasjonelle endringsdrivere. Eksempel på dette er en toppleders behov for å markere seg for å sette sitt preg på organisasjonen. Naturlige endringsdrivere er de faktorer som er utenfor organisasjonens kontroll, eksempelvis konkurranse fra andre organisasjoner, teknologiske nyvinninger eller opposisjon og motsetninger i organisasjonen som krever kompromisser. (Kirkhaug, 2017).

Basert på de foregående beskrevne endringsteoriene fant vi følgende endringsdrivere relevante for oppgaven: *kultur, sosiologi, samfunn, økonomi, organisasjon og teknologi*. Disse er sentrale i forståelsen av problemstillingen og den videre analytiske prosessen. Dette illustreres best ved å benytte modeller kjent fra kvantitativ analyse, med bruk av avhengige og uavhengige variabler. Vi kan se ledelsesidealet som den avhengige variabelen, mens drivkreftene som medfører en endring til ledelsesidealet er kontekstene funnet fra teoriene beskrevet tidligere.

Skissert vil dette se slik ut:



Figur 3 Kontekster og avhengig variabel

Oppdragsbasert ledelse kan i vår case defineres som den «avhengige variabel» vi ønsker å analysere endringer mot. Pilene indikerer påvirkning inn mot idealet.

4.4 Kritikk av metoden og metodeutfordringer

Ettersom det ikke er noen formalisert mal på hvordan kvalitative casestudier skal gjennomføres, gir dette noen utfordringer i å sikre seg at den valgte fremgangsmåten ivaretar alle relevante momenter inn i forskningen. På den annen side gir dette en viss frihet til å designe en forskningsmetode vi selv vurderte at passet oppgavens problemstilling, riktignok innenfor rammene av de krav som stilles til vitenskapelig produksjon. Vi er likevel bevisste at metodefeil kan medføre følgefeil utover i analysen, men har søkt å bøte på dette gjennom grundig beskrivelse av vår fremgangsmåte, samt vurdert denne opp mot tilgjengelig lektyre innen metode og tidligere lignende forskning.

Faren ved å benytte casestudietilnærmingen er at man kun ser på enkelthendelser som ikke kan generaliseres, uten å gjennomføre samme eller tilsvarende studie på andre caser. Oppgaven beveger seg inn på to store fagområder, ledelse og organisasjonsendring, hvor begge områdene innehar en enorm mengde med faktorer som påvirker hverandre. Det er derfor vanskelig å fastslå kausale årsakssammenhenger på en sikker måte. Vi vil derfor være forsiktige i våre påstander.

Objektivitet tilstrebes, men alt fra datainnsamling til tolkning vil i stor grad være formet av forskernes forforståelse. Alt som tolkes, vil tolkes ut fra egen bias, og ettersom begge forfatterne bak oppgaven er ansatte i Forsvaret, er kognitive snarveier noe vi må ta i betraktning i våre resultater. Vår største utfordring vil være bekreftelsesfellen ved at det aktivt søkes å verifisere, eller bekrefte en allerede eksisterende oppfattelse, og at man gjennom dette mister det helhetlige bildet i forskningen. Vi søker å bøte på dette gjennom transparente utledninger frem mot våre konklusjoner, samt aktivt søke motargumenter.

Det finnes også fordeler i vår forforståelse. God kjennskap til Forsvaret som organisasjon, og mange år innenfor ledelsesfeltet, gjør oss rustet til å sette oss inn i de problemstillinger vi søker svar på. Den militære sjargongen som benyttes i dokumentasjonen som beskriver idealet er også kjent og forståelig. Vi er i tillegg to personer som har jobbet med oppgaven, og har dermed benyttet muligheten til å være hverandres djevelens advokat.

4.5 Utvalg av dokumentasjon

For at analysen skal gi korrekte resultater må datagrunnlaget valideres. Vi har valgt å benytte styrende dokumenter i Forsvaret, samt kunnskapsdatabasene til FHS, UiT og andre skoler som driver med utdanning på masternivå eller høyere. Dette gjør at vi kan verifisere hvem forfatteren er, deres bakgrunn i forhold til fenomenet og motivasjon bak forskningen. Gjennom kunnskapsdatabasene får vi tilgang til de komplette oppgavene, og kan se hvordan informasjonen som blir presentert er blitt tidligere bearbeidet, og om det finnes i bias i bearbeidelsesprosessen. Som ansatte i Forsvaret har vi tilgang til relevante referanse- og styringsdokumenter gjennom forsvarrets biblioteksystem (FOBID). Her finner vi både gjeldende og tidligere/utgåtte versjoner. Ved å hente data på denne måten får vi informasjon der mening og intensjon er ment å fremmes tydelig.

4.6 Relabilitet, validitet og generalisering

Utfordringen i vårt datautvalg er at dataen kan mangle fullstendig representasjon, da hovedtyngden stammer fra forskere med interesse for, eller tung tilhørighet til forsvaret. Det er derfor viktig at vi er bevisste dette ved utvelgelsen av dokumenter som blir benyttet som datagrunnlag. I tillegg benyttet vi flere dokumenter som ser på de samme fenomenene, dersom disse hadde sammenfattende synspunkt ville funnet ha en *triangulertvaliditet* (Creswell & Creswell, 2020). Der det ble benyttet artikler eller debattinnlegg var det viktig å belyse begge siders argumenter, samt være bevisst på egen mening om saken. Dette førte til at vårt datagrunnlag traff godt på Jennifer Platt og John Scotts kriterier for sjekk av kvalitet og bias i dokumenter (Grant, 2018). Troverdighet ble sikret ved å ha kode-definisjoner som var vide nok til at de ikke trengte å endres underveis i undersøkelsen, en bieffekt av dette er at vi kan skape en bredere beskrivelse av fenomener og funn som øker validiteten (Creswell & Creswell, 2020).

5 Våre grunnlagsdata og empiriske perspektiver

Her vil vi gjennomgå og diskutere det materialet som danner grunnlaget for våre analyser og vitenskapelige erkjennelser. For å sikre en rød tråd fra teoriene, sorteres datagrunnlaget under de relevante kontekstene som er avdekket.

5.1 Samfunnsmessig kontekst

Den samfunnsmessige konteksten har hatt en vesentlig innflytelse på utformingen av dagens ledelsesideal. Ved å se nærmere på den historiske forflytningen av Forsvarets ledelsesideal fra den strenge ordrestyrte versjonen til dagens oppdragsbaserte ideal, kan vi se behovet for anvendelsen av flere av de nevnte endringsteoriene. Basert på Stig Lundes masteroppgave fra 2010 gav Stig Lunde og Åge Johnsen ut en artikkel i 2011 (Johnsen & Lunde, Ledelseidealer i Forsvaret, 2011) som tar for seg endringen i Forsvarets ledelsesideal fra etterkrigstiden og frem til 2010. Her beskrives kronologisk de endringene som er sporbare i Forsvarets styrende dokumenter. Uten å gjenta hele arbeidet til Lunde og Johnsen, skal vi oppsummere de viktigste momentene deres forskning viser til.

Fra 1965 til ca. 1980 finner en de tredimensjonale lederskapsteoriene som rådende. Her er fokus for god ledelse at det tas hensyn til medarbeidere, oppdraget og situasjonen. I situasjonsbetinget teori står lederens atferd sentral, og skal kunne tilpasse sin lederstil fra å være oppgaveorientert til medarbeiderorientert, eller begge deler. Avgjørende for lederen er evnen til å tilpasse lederstil mellom instruerende, selgende, deltakende og delegerende, avhengig av situasjonen. Dette inkluderer ivaretagelse av faktorer som medarbeiderens kompetanse som ferdigheter og samarbeidsevne. Fra ca 1970 får de flerdimensjonale teoriene sin innflytelse i Forsvaret ledelsesfilosofi. Disse er opptatt de forskjellige rollene en leder kan innta, hvor Mintzbergs teori om ti ulike lederroller, delt inn i interpersonell-, informasjons- og beslutningsroller står sentralt. På 1980-tallet kommer verdibasert ledelse og transformasjonsledelse inn som sentrale elementer i ledelsesfilosofien, hvor transformasjonsledelse kan sees som en kritikk til den tradisjonelle bytteorienterte transaksjonsledelsen. Fra 1990 finner Johnsen og Lunde endringsledelse, fjernledelse og

selvledelse som er fremtredende stikkord. Det påpekes en endring i den moderne lederens hovedprioriteringer, hvor det er en forskyvning av fokus fra produksjon, administrering og kontroll, til en økt funksjon som integrator for å få enkeltpersoner til å fungere som gruppe, og som entreprenører for å utvikle nye løsninger. (Johnsen & Lunde, Ledelseidealer i Forsvaret, 2011).

TABELL 2 Sammenstilling av hypoteser og funn

HYPOTESE	1900-1945	1945-1965	1965-1990	1990-2010
<i>Kontrollideal (1900-1945):</i> Ledelsen vektlegger detaljerte instruksjer, rutiner, disiplin, formell autoritet, ordregiving og kontroll	Støttet	Støttet	Delvis støttet	Delvis støttet
<i>Mellommenneskelig ideal (1900-1945):</i> Ledelsen fokuserer på å ivareta de menneskelige behov hos de underordnede og er oppmerksom på at dette er viktig for deres produktivitet	Ikke støttet	Delvis støttet	Støttet	Støttet
<i>Rasjonalitetsideal (1945-1965):</i> Ledelsen er opptatt av hvilken lederstil som er mest effektiv, og hva som er viktigst av medarbeider- og oppgaveorientering	Ikke støttet	Delvis støttet	Delvis støttet	Delvis støttet
<i>Situasjonsideal (1965-1990):</i> Ledelsen utøver situasjonsbetinget ledelse	Ikke støttet	Ikke støttet	Støttet	Støttet
<i>Relasjonsideal (1990-):</i> Ledelsen fokuserer på relasjonene mellom overordnede og underordnede og at de står i et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre	Ikke støttet	Ikke støttet	Ikke støttet	Støttet
<i>Desentraliseringsideal (1990-):</i> Ledelsen praktiserer utstrakt grad av delegering til underliggende nivåer slik at disse i stor grad leder seg selv	Ikke støttet	Ikke støttet	Ikke støttet	Støttet

Figur 4 Forsvarets historiske lederskapsidealer (Johnsen & Lunde, Ledelseidealer i Forsvaret, 2011)

Forskningen til Johnsen og Lunde gir en god forståelse av hvordan lederskapsidealet har utviklet seg over tid, og plasserer relevante lederskapsteorier Forsvaret forfulgt på en ryddig måte i tidsepoker.

Som vi ser av figur 4, finner vi at selv om et ideal overtar for et annet i tid, finner vi fortsatt filosofien fra de foregående idealene i den nyere ledelsesfilosofien. Dette er interessant, fordi det indikerer at selv om endringer fremtvinger nye måter å gjennomføre lederskapet på, erstatter dette ikke tankene som har blitt formet i tidligere generasjoner av lederskapstanken. En forklaring vi ser kan være at ett ledelsesideal bygger på et annet, hvor manglene identifiseres i takt med ny tidsepoke, og at det dermed er en naturlig evolusjon for å tett hull som kommer av nye krav. Faren er at det valgte idealet nå fremstår som for komplisert, og mer som en cocktail av lederfilosofier, fremfor en tydelig veiledning. Det er ikke usannsynlig at dette vanskeliggjør seleksjon og utdanning av ledere til Forsvaret, ettersom kompleksiteten i faget øker tilsvarende med forventningene til lederrollen. Her identifiserer vi et sannsynlig

paradoks: Tiden som benyttes til lederutdanningen ved krigsskolene har gått ned fra tidligere omtrent fem år, til nå en utdanning som varierer fra seks måneder til tre år, avhengig av om kadetten har en akademisk utdanning før opptaket til skolen eller ikke (Forsvaret, 2023; Kibsgaard, 2023).

Fra Johnsen og Lundes arbeid finner vi en tydelig kobling til de akademiske strømningene innenfor lederskapsforskningen i det sivile samfunnet. Vår studie ønsker å gå noe videre og se om det er spesifikke endringskrefter utover dette. Her finner vi Andreas Stallvik og Espen Husebye Fossen sin masteravhandling som tar for seg elementer av dette. Deres studie belyser ytre faktorer for endring til ledelsesidealet, og spisser dette til Vassdalulykken, fremtreden av New Public Management og Forsvarets involvering i internasjonale operasjoner (Stallvik & Husebye Fossen, 2021).

Vassdalulykken krevde 16 menneskeliv i en skredulykke etter at en militær tropp på øvelse var beordret inn i et dalføre, til tross for at skredfaren ble vurdert som overhengende av troppens ledelse. (Veum & Hotvedt, 2016). Hendelsen medførte i ettertid debatt og hard kritikk av Forsvarets ledelsesform, og banet vei for en omfattende reform som etter hvert ledet frem til ledelsesfilosofien, oppdragsbasert ledelse (Forsvaret, 2019). Stallvik og Husebye argumenterer at tross slike Critical Junctures i tiden, hvor utvikling og endring skjer innenfor en kort tidsperiode ofte kan sees som tydelige veiskiller, er det en tydelig rød tråd i utviklingen hele veien tilbake til 1945. Tendensen viser en spenning hvor det er krefter som ønsker styring og lydighet på en side, mens den andre siden forfekter selvstendighet og tillit. (Stallvik & Husebye Fossen, 2021). Selvstendighet og tillit finner vi igjen fra reformprogrammet, New Public Management (NPM).

Organisasjonsreformer på 80-tallet var preget av NPM. Først ut var Willoch-regjeringens «Program for modernisering av stat og forvaltning» (1986), og deretter Brundtland-regjeringens «Den nye staten. Program for fornyelse av statsforvaltningen» (1987). De fleste senere regjeringer har videreført reformene med egne programmer, og Forsvaret ble også tvunget inn i rammene av disse reformene. Som sentrale kjennetegn i NPM finner vi mål- og resultatstyring og strukturell (vertikal) fristilling. Andre fokus har vært markedsretting,

konkurransetsetting og økt horisontal spesialisering i form av vekt og ikke-overlappende funksjoner og roller. (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2015).

Vi ser da mer tydelige spor fra endringsteoriene hvor spesielt samfunnskonteksten påvirker utviklingen av idealet, og videre paradoksene som kommer frem i dagens ideal.

Stallvik og Husebye Fossen så også på innflytelsen Forsvarets deltakelse i skarpe internasjonale operasjoner, men fant ingen direkte korrelasjon mellom disse operasjonene og senere utforminger av FGL. Det er endringer, men disse følger øvrige trekk som går parallelt i samfunnet som har resultert i innføringen av oppdragstaktikk (Stallvik & Husebye Fossen, 2021). Hvilke trekk som påvirker fremkommer ikke fra deres studier, men er deler av det vi søker å belyse i vår videre besvarelse. Dette leder oss inn på de aktuelle kontekstene vi har funnet som kilder for påvirkning.

5.2 Sosiologisk kontekst

Sosiologi-konteksten vil alltid være i endring, og forklaringer til hvorfor det oppstår endringsbehov stammer også fra samspillet mellom samfunnets ulike elementer. I Forsvaret finner vi ansatte og ledere i alle aldre. Dagens ansatte favner om generasjonene fra *babyboomere (Boomer)* (født i 1946 - 1964) via *Generasjon X (Gen X)* (født i 1965 – 1980) og *Milleniums generasjonen (Gen Y)* (1981 – 1996) til *Generasjon Z (Gen Z)* (født mellom 1997 – 2012). Disse generasjonene kommer med forskjellige sosiologiske bakgrunner og forståelser. Der Gen X vokste opp med sosiale interaksjoner ansikt til ansikt, har de senere generasjonene i større grad flyttet sine sosiale interaksjoner over til digitale plattformer. Gen Y refereres også til som «Gen Why» fordi de har ett iboende behov for å vite hvorfor noe gjøres og hvorfor det gjøres på den eller den måten (Ravnsborg, 2016). Mens Gen Z har levd med sosiale medier fra barndommen av, kjøpte boomer generasjonen sin første PC i voksen alder noe som gjenspeiles i deres generelle tillit og utnyttelse av teknologi. Generasjon Z er den yngste generasjonen i arbeidsmarkedet, og sannsynligvis den som vil bidra med ny påvirkning fra det sosiologiske perspektivet.

Forskning fra Tyskland viser at Gen Z i har sluttet å se på *moro (Spaß)* som et avbrekk fra hverdagen, og heller kombinert det med skole (*Spaß in der Schule*) og jobb (*Spaß an der Arbeit*), det verdsettes å trives på skole/jobb (The Local, 2020). Gen Z kjennetegnes av å være optimistisk, realistisk, avhengig av tilbakemelding, samt at de har et behov for å fremstå som vellykket (Schuster, 2022). Gen Z er også mer opptatt av aktivisme, og ønsker endring for det bedre, noe som kan komme fra en oppvekst i en trøblete tid i overvåkningssamfunnet etter 11. september angrepene i 2001, finanskrisen i 2008, COVID-19 nedstengningen i 2020 og den globale urettferdigheten dette medførte. Dette har muligens også ført til en større desillusjon fra de etablerte styresmakter og autoriteter (Carnegie, 2022). Gen Z besitter en bred kompetanse innen den digitale virkelighet og evner å finne frem kunnskap og informasjon i denne, i tillegg er de i større grad villige til å bryte med det etablerte om det ikke gir de noe igjen (Ravnsborg, 2016).

Organisasjonskulturen i forsvaret har i flere omganger vært emne for debatt, både internt og offentlig. I 2010 laget magasinet, Alfa, en reportasje om Telemarksbataljon, som på den tiden var utstasjonert i Afghanistan. Reportasjen viste en form for rituale, med blant annet kamprop og «peptalk» blant soldatene før de gikk ut i skarpe oppdrag. Som følge av dette ble det avdekket en større kulturkollisjon mellom forsvarsledelsen og «gutta på gulvet», hvor situasjonen for subtaktisknivå krevde en annen kultur enn det som passet for strategisk og politisk ledelse (Arnesen, 2011). Det ble blant annet bestemt at Forsvaret skulle kvitte seg med alle referanser til norrøn mytologi og krigerkultur, tydelig illustrert ved at Sjefen for Forsvarets Hovedkvarter, under et besøk i Afghanistan, malte over et varselmerke for miner på kjøretøy som inneholdt en hodeskalle (Ege, Johansen, Hegvik, & Andersen, 2010).

I senere tid har vi også hørt at Forsvarssjefen er nølende med å anerkjenne en ukultur i Forsvaret. Det har vært en lang rekke saker i media gjennom de siste årene, hvor personell i lederstillinger har opptrådt kritikkverdige, men hvor reaksjonene fra Forsvaret ikke har møtt forventningene til forulempede, eller mediene. Her kan det nevnes kvinnelig helikopterpilot som ble presset ut av stillingen sin (Svendsen, Skille, Higruff, & Strand, Line vs. Forsvaret, 2022), offiseren som kjørte i grøften i beruset tilstand, og presset en medarbeider til å lyge om situasjonen (Skille, Higruff, Strand, & Svendsen, 2022) og offiserer på utenlandsoppdrag som seksuelt utnyttet lokalt ansatte (Svendsen, Skille, Higruff, & Strand, Forsvarssjefen sa han

hadde ryddet opp – refset offiser fikk Nato-jobb, 2022). Felles for disse eksemplene er at de anklagede har beholdt lederstillinger eller fått opprykk til høyere stillinger i ettertid.

Forsvarssjef, Eirik Kristoffersen, har i mange oppgaver måtte forklare seg for omverden rundt hvordan dette kan tillates, og om ikke dette er en ukultur vi ser i Forsvaret. Forsvarssjefen vil ikke vedkjenne at det er en ukultur i Forsvaret, men innrømmer et kulturproblem hvor det finnes en del «råtne egg» i organisasjonen (Kampevoll, et al., 2023).

Mobbing og seksuell trakassering (MOST) har også vært en påpekt utfordring i Forsvaret. Her finner vi eksempler som saken om en kvinnelig vernepliktig som ble tvunget til å bade naken i lag med 30 andre vernepliktige i 2011 (Holm, 2011). Saken endte med kritikk av Forsvarets ledelse for behandlingen av saken (Arneberg, 2013). I tillegg finner man saken om et befal som hadde 38 videoer, snikfilmet av en underlagt som dusjet. Vedkommende ble domfelt i sivile instanser, men mistet ikke jobben eller lederansvaret (Olsson & Aas, 2022).

Problematikken har vært kjent for Forsvaret over tid, og i 2015 begynte arbeidet med MOST-undersøkelser. Første undersøkelse ble gjennomført i 2018, og på nytt i 2020 (Forsvaret, 2021), hvor det begge årene ble rapportert en relativt høy andel har opplevd mobbing eller seksuelltrakassering. I 2022 ble det gjennomført en uavhengig evaluering av Forsvarets system for varsling, der manglende prosedyrer for håndtering av varsler, uklare retningslinjer og lav kompetanse var noe av det som ble kritisert (Forsvaret, 2022c).

5.3 Økonomisk kontekst

Historisk sett har Forsvaret benyttet ressurs- og aktivitetsstyring. Her ble produktivitet målt mot resultatet av antallet oppnådde øvingsdøgn, seilingsdøgn, flytimer innenfor det gitte budsjettåret. Høyere grad av aktivitet var ansett som høy grad av produktivitet. Avstanden mellom overordnet ledelse (budsjettansvarlige) og utøvende part førte til en høy grad av sentralisert ledelse, med mindre fokus på hva den enkelte avdeling skulle oppnå, i tillegg til mangel på andre bedre måleparametere. Siden måleparameterne ikke målte oppnådd effekt, var det vanskelig å bedømme hva aktiviteten resulterte i. Et resultat var at skarpe oppdrag ble sett på lik linje som oppøving og trening, og kom dermed som fratrekk på annen aktivitet

innen samme budsjettår, med konsekvenser som tap av planlagte øvingsmål.

Styringsstrategien baserte seg på budsjettet, og avdelingene måtte sørge for å velge aktivitet som gav de beste tallene i rapporten. (Norvalls, 2020).

Siden 1990 har Mål og Resultatstyring vært den den pålagte styringsformen i staten (Johnsen, For mye detaljstyring og for lite målstyring?, 2015), i skrivende stund er dette regulert gjennom «reglement for økonomistyring i staten». De grunnleggende prinsippene som regulerer styring i Forsvaret er:

«§ 4 Grunnleggende styringsprinsipper

Alle virksomheter skal:

a) fastsette mål og resultatkrav innenfor rammen av disponible ressurser og forutsetninger gitt av overordnet myndighet

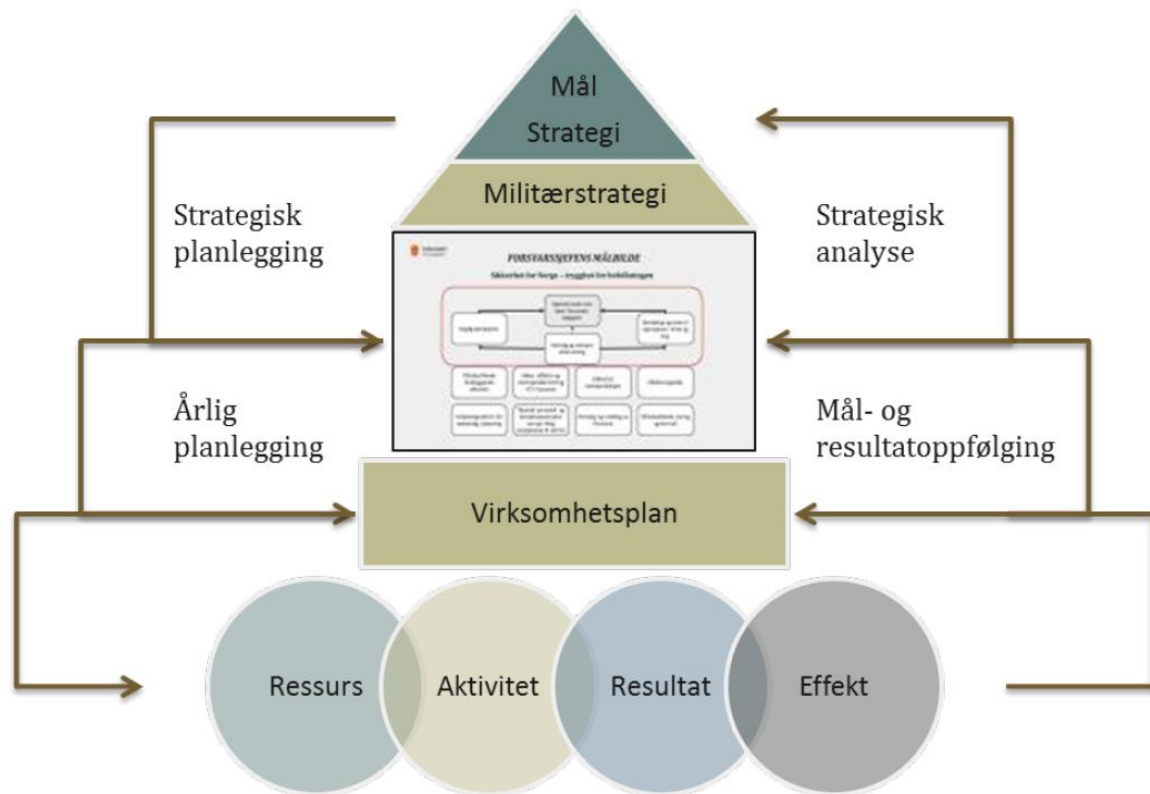
b) sikre at fastsatte mål og resultatkrav oppnås, ressursbruken er effektiv og at virksomheten drives i samsvar med gjeldende lover og regler, herunder krav til god forvaltningsskikk, habilitet og etisk adferd.

c) sikre tilstrekkelig styringsinformasjon og forsvarlig beslutningsgrunnlag

Departementene skal i tillegg fastsette overordnede mål og styringsparametere for underliggende virksomheter, jf. § 7.

Styring, oppfølging, kontroll og forvaltning må tilpasses virksomhetens egenart samt risiko og vesentlighet»

(Finansdepartementet, 2022)



Figur 5 Forsvarets styringsmodell (Forsvaret, 2018)

Siden 1995 har forløperne til Direktiv for virksomhetsstyring beskrevet styringsmodellen til Forsvaret som illustrert med figur 5. Styringsdialogen er illustrert med piler opp og ned i hierarkiet, og skal avklare ambisjoner, oppdragsforståelse og korrektive tiltak.

Styringsmodellen forankres i oppdragsbasert ledelse gjennom fire styringsprinsipper som mål- og resultatansvarlige sjef er ansvarlige for å benytte i egen organisasjon. de fire styringsprinsippene er som følger:

- a) Klargjøring av ansvar og myndighet.
- b) Delegering av ansvar og myndighet så langt det er hensiktsmessig.
- c) Ansvar og myndighet skal følges ad.
- d) Ansvar skal gjøres gjeldende. (Forsvaret, 2018)

I 2014/15 ble det gjennomført en gransking av ikke-operativ virksomhet i forsvarssektoren, også kjent som McKinsey rapporten (McKinsey, 2015). Denne identifiserte flere punkter hvor sektoren kunne forbedres, og det ble anbefalt å gjennomføre flere tiltak for å effektivisere sektoren (Forsvarsdepartementet, 2015). Fra samme rapport fremkommer det at det er et

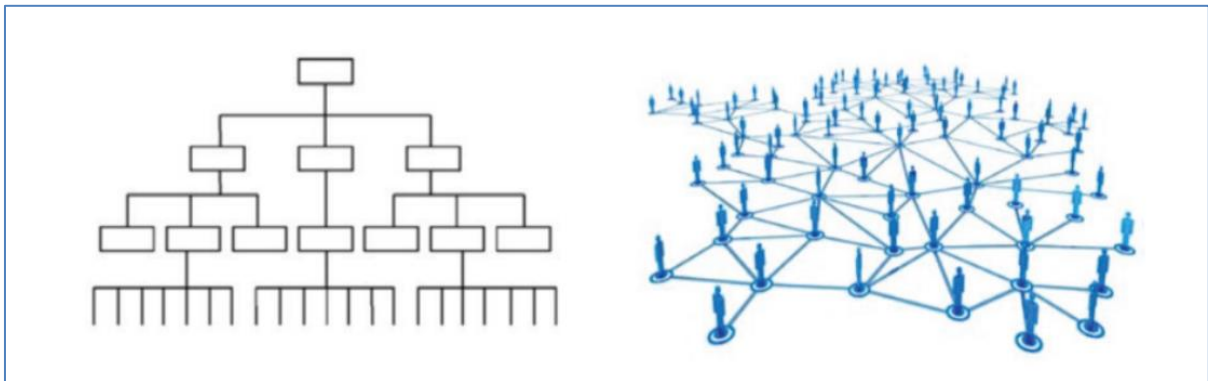
betydelig gap mellom mønsterpraksis og forsvarssektorens praksis, når det kommer til styringskompetanse og arbeidsprosesser.

Forsvarskommisjonen av 2021 beskriver forsvarssektoren som fragmentert og innrettet slik at den er vanskelig å styre. De forskjellige aktørene i sektoren har til dels overlappende ansvarsområder, slik at ansvaret ikke er tydelig plassert og at myndighet ikke er klar. (Forsvarskommisjonen, 2023)

Økonomisk styring har i lang tid vært en utfordring for Forsvarssektoren, Sektoren forvalter store verdier. Ikke bare i form av tildelte midler i budsjett, men også i form av materiell. Måten økonomistyring har blitt ledet på har ført til utfordringer med å holde materiell operativt og oppdatert. Vi ønsker derfor å se hvordan dette kan ha påvirket ledelsesidealet i.

5.4 Teknologisk kontekst

Fra dannelsen av lederskapsidealet og frem til i dag, har det vært en formidabel utvikling på det teknologiske området. Forsvaret er ofte en driver for innovativ utvikling, og har vist seg konkurranskraftig i internasjonale forsvarsmarkeder (Forsvarets Forskningsinstitutt, 2022). Et av områdene som har preget de militære organisasjonene er cyberdomenet, definert som «fysiske og logiske sammenkoblinger av informasjonssystemer, herunder nettverksenheter, kommunikasjonsinfrastruktur, lagringsmedier og data» (Forsvarsdepartementet, 2014). Forskningen påpeker at cyberdomenets egenskaper fører med seg endringer og utfordringer, spesielt innenfor hvordan man tenker makt og ledelsesstrukturer på. Der hvor Forsvaret tradisjonelt er bygd opp rundt hierarkiske strukturer, er cyberdomenet bygd opp rundt nettverkstanken. Det argumenteres derfor for et behov for endring til lederutdanning, hvor man går vekk fra tanken om å fungere i et hierarki når det i fremtiden skal ledes i et nettverk. (Jøsok, 2018). Grunnleggende militær trening og tenkning tar i dag utgangspunkt i hierarkier, men økt samhandling i nettverk medfører behov for endring innenfor seleksjon, trening, utdanning og lederskap. (Rutledal, Fridheim, Danielsen, & Malerud, 2015)



Figur 6 Hierarki vs nettverk (Jøsok, 2018)

Nettverksbasert forsvar er fortsatt i innfasing i Forsvaret, og er ment til å gi informasjonsoverlegenhet raskere kommandolinjer under operasjoner, men hevdes av flere å lide under menneskenes manglende evne til å utnytte teknologien. Dette begrunnes med manglende utdanning, tillit og investering i menneskene som skal utnytte teknologien. (Rutledal, Fridheim, Danielsen, & Malerud, 2015; Andreassen, 2017). Øyvind Jøsok oppsummerer sitt innlegg i Necesses med følgende utsagn «...cyberdomenets inntog har konsekvenser for hvordan vi ser på lederskap konseptuelt, i praksis og i utdanning» (Jøsok, 2018).

6 Analyse og drøfting

6.1 Endringer til ledelsesidealet frem til 2020

FGL er skrevet av forsvarssjefen i 1983, oppdatert i 2012 og 2020. Disse dokumentene bygger videre på UD 3-1 «Veiledning i militært lederskap» fra 1974. Dette er det tidligste dokumentet vi klarer å oppdrive som beskriver Forsvarets ledelsesfilosofi.

1974 utgaven av UD 3-1 var skrevet av Generalinspektøren for Hæren, mens Forsvarssjefen overtok eier- og forfatterskapet i 1983. Det er derfor 1983 utgaven som er startpunkt i denne sammenligningen. 1983 utgaven er lettfattet beskrevet med korte avsnitt og rundt 1100 ord, i tillegg til bilder og illustrasjoner per avsnitt. Når dokumentet revideres i 2012 er det nesten en femdobling av ord. Antall underemner reduseres fra tolv til fem, der emnene forklares i høyere detaljgrad med størst vekt på ledelsesfilosofi, samt de organisatoriske og individuelle forutsetninger til å bedrive ledelse i henhold til denne.

Ved utgivelsen av 2020 utgaven er denne redusert til rundt 60% av 2012 utgaven, og tar i større grad for seg kombinasjonen mellom styring og administrasjon enn tidligere beskrevet i foregående utgaver (Forsvaret, 2020). Betydningen av samfunnet er beskrevet i alle utgavene, men i 2012 utgaven legges det vekt på samfunnets ideal som individualisme fremfor den kollektive innordningen Forsvaret trenger (Forsvaret, 2012). Lederen som rollemodell får mye plass i begge revisjonene, men der 2012 utgaven setter rollemodellen inn som et av balansepunktene i balansert lederadferd, i lag med samspill, oppdrag og utvikling, plasserer 2020-utgaven rollemodellen som det synlige ytre som holder samspill, utvikling og oppdrag i balanse gjennom balansert lederadferd (Forsvaret, 2020).

2020 utgaven skriver også om arbeidsgiverrollen som en leder har. Her fremkommer det at lederen skal ha god forståelse for lover, forskrifter, regler, avtaler i vernesøylen og samarbeidet med tillitsvalgte (Forsvaret, 2020).

Vi ser også at større deler av dokumentet havner inn under det vi har definert som *verdier* i analyseprosessen. I 1983 var det primært disiplin og tillit som tydeligst verdsettes (Forsvaret, 1983), mens 2012 og 2020 har mange flere attributter som verdsettes. Eksempler på dette vil være *mangfold* (2020), *etisk skjønn* (2020, 2012), *tilpasningsdyktighet* (2020, 2012),

selvinnings (2020, 2012), *samarbeid* (2020, 2012) og *medansvar* (2020, 2012). Felles for disse er fokuset rundt samhandling og interaksjoner mellom individer.

I FGL fra både 2012 og 2020 beskrives behovet kollektivismen fremfor individualisme. At dette påpekes kan sees opp mot generasjonsutviklingen i den sosiologiske konteksten der Gen X og Gen Y favoriserer personlig utvikling, status og fleksibilitet (Schuster, 2022). Ordlyden i 2012 utgaven av FGL kan derfor være tilpasset Gen Y sin skepsis til det etablerte og behov for å vite hvorfor ting er slik de skal være.

Som observerte endringer til FGL i 2020 finner vi at språket forenkles og at bildebruken tilpasses som mulige tiltak for å rette seg mot Gen Z. Dette skjer uten å fjerne noe av det som lagt til i 2012 revisjonen. Det legges heller til flere elementer av styring og formelle strukturer. Det skrives i større grad om rammer, føringer og forskrifter som kan knyttes opp mot *organisasjonskonteksten*, ved at det påtvinges systemer fra politisk ledelse for å regulere og kontrollere gevinstrealisering i sektoren. Endringene treffer derfor også i den *økonomiske konteksten*.

Mangfold gjennom likestilling

Ordet «mangfold» dukker for første gang opp i 2020 revisjonen, da i sammenheng med allmenn verneplikt. Samtidig blir «mest motiverte, og best egnede, ungdommer blant begge kjønn» også nevnt som seleksjonsgrunnlag (Forsvaret, 2020).

For å analysere hvordan forsvaret har utviklet seg innenfor likestilling og mangfold har vi sett på en militærstudie og to masteroppgaver, hvor kvinners rolle og plass i Forsvaret drøftes. Forsvarsstudien ser på forhold fra andre verdenskrig til 1999 (Orsten, 1999), mens masteroppgavene tar for seg mannlige offiserers evne til å forstå, godta og jobbe med kvinnelige kollegaer (Hovde, 2010), og videre hvordan kvinner opplever arbeidsmiljøet i Forsvaret (Fiskvik, 2021). Disse oppgavene viser også utviklingen i kvinneandelen fra 5% området på slutten av 90-tallet, til rundt 10% i perioden rundt 2010, og rett under 20% i 2020. Dette indikerer en positiv utvikling.

Kvinnens plass i forsvaret fra etterkrigstiden til 1999 er beskrevet i forsvarsstudie 1/1999 (Orsten, 1999), hvor det kommer frem at det i flere omganger har vært fremmet forslag om å

økte kvinnetjeneste i forsvaret, men med varierende meninger både fra det militære og sivile samfunnet rundt temaet.

I tiden etter andre verdenskrig, samt på slutten av 70-tallet, var det mangel på mannlig personell til oppgavene Forsvaret var satt til å løse, og at forsvaret da var pådriver for å øke kvinners muligheter i Forsvaret. På 60- og 70- tallet var det Stortinget og Forsvarsdepartementet som fremsatte ønsket likhet for kjønnene i Forsvaret, mens Forsvarets ledelse var imot.

Først i 1985 ble kvinner tillatt ansatt i stridende stillinger, i tillegg til de ikke-stridende posisjonene. Norge har vært et av foregangslandene i NATO innenfor likestilling i det militære (Orsten, 1999). Orsten konkluderer med at Forsvaret har utfordringer med kvinnepolitikken, men at utviklingen peker på at kvinner vil kunne bekle stillinger i hele organisasjonen. Studien beskriver også at den tapende lønnskampen mot det private næringsliv som en mulig årsak til at Forsvaret har åpnet opp for kvinner i større grad (Orsten, 1999). Dette kan tyde på at i tiden frem til 2000 er behovet for mangfoldet i lederskapsidealet skapt av nødvendighet, fremfor seleksjon av «de beste» slik verdisynet ønsker. Her er det nødvendigvis ingen motsetninger, men grunn til å tro at økonomiske motiv har en påvirkning på hvordan endringer gir utslag i et gammelt paradigme. Studiet går også i dybden på holdninger og meninger, og hvilke bidrag kvinner bringer til torgs i Forsvaret, herunder hvilken kultur som møter dem fra de mannlige kollegaene (Hovde, 2010). En gjenganger i studien er antakelsen av at kvinner er fysisk svakere og mindre robuste enn menn. Et typisk utsagn er «... en 84mm Carl Gustav, om du er jente eller gutt, den er like tung den». Hovdes konklusjon er at det er en manglende forståelse for hva Forsvaret har å tjene på å øke kvinneandelen. Det påpekes da at når forskningen ble gjennomført i 2010 hadde alle intervjuede en yrkes- og utdanningsbakgrunn fra Forsvaret, og var derfor preget av historiske holdninger og forestillinger, samt at systemet for rekruttering kan ha bidratt til å forsterke denne kulturen (Hovde, 2010). Forskning gjort i samme tidsrom antyder å støtte opp om at det er en utfordring med holdninger ovenfor kvinner i Forsvaret (Fasting & Sand, 2011). Ser vi på Fiskviks forskning fra 2021, der data fra medarbeiderundersøkelsen i 2018 er analysert for å finne kvinners- og menns forskjeller, ser vi at det ikke er en stor forskjell på hvordan menn og

kvinner trives i Forsvaret (Fiskvik, 2021). Forskningen indikerer at kulturen har endret seg noe, men at forsvaret fremdeles fremstår som «for de tøffeste gutta» (Fiskvik, 2021).

Oppsummert fremkommer det tydelig at Forsvaret historisk sett har vært en mannsdominert organisasjon, hvor kvinner har blitt tillat innpass når behovet for arbeidskraft har oppstått. Her finner vi eksempel fra kaosteorien på hvordan endrede sosiale forhold i samfunnet gir ringvirkninger inn mot Forsvaret. Den manglende arbeidskraft etter andre verdenskrig, i tillegg til lukrative tider i oljebransjen fra 70-tallet, kan sees som den store pådriveren for kvinners innpass, og attribueres til både samfunns- og økonomikonteksten. Fra samfunnskonteksten finner vi også et veldig viktig utslag i form likestillingskampen, som gir kvinner og menn samme yrkesmessige rettigheter i Forsvaret. Begrep som mangfold dukker derfor senere opp som viktig del av Forsvarets ledelsesideal.

Varsling og rollemodellen

Av Hovde fremkommer det som et poeng at mangelen på forbilder i organisasjonen er en utfordring relatert til utøvingen av lederskap (Hovde, 2010). FGL er dog tydelig på at fremtreden som rollemodell, og derunder balansert lederadferd, er en viktig del av det å være en leder og utøve av lederskap (Forsvaret, 2020). Det er også i tiden denne oppgaven skrives mange saker i media som går på organisasjonskultur og lederadferd, sett opp mot varslingsaker i Forsvaret. For å belyse dette ser vi på to artikler som begge ble publisert i mai 2023, som tar for seg spørsmålet om det er noe systematisk galt med ledere og utøvelse av lederskap i Forsvaret.

Den første artikkelen er publisert i Forsvarets Forum og er skrevet av ansvarlig redaktør Stian Eisenträger. Artikkelen heter «Det er på høy tid å se seg selv grundig i speilet» Eisenträger legger til grunn de oppdukkende mediasakene for å konkludere med at det en åpenbar kulturutfordring på alle nivå i Forsvaret, samt at hver enkelt ansatt må se seg selv i speilet og endre adferd (Eisenträger, 2023). Her benyttes NRK og andre mediers offentliggjøring av varslingsaker, der blant annet varslerne skvises ut og varslede løftes opp, som grunnlag for argumentasjonen.

Den andre artikkelen ble publisert i Dagens Perspektiv og er skrevet av professor i organisasjon- og ledelse ved BI Jan Ketil Arnulf, som også innehar stillingen som professor II ved Forsvarets høgskole. Artikkelens tittel er «Er noe systematisk galt i Forsvaret?» og benytter statistikk og forskning til å besvare dette (Arnulf, 2023). Gjennom bruk av statistikk og forskning presenterer Arnulf en baserate som forsvaret scorer rett under 1% av det som ville vært forventet av hendelser med vold, mobbing og seksuell trakassering/-overgrep sammenlignet med samfunnet ellers (Arnulf, 2023). Medias fremstilling av problemet, og ukulturen på alle nivåer i Forsvaret, finner ifølge Arnulf ikke støtte i statistikk og forskning på forsvarets personell. Forsvaret består av drøyt 29000 ansatte og vernepliktige. Da er ikke heimevernet inkludert (Arnulf, 2023). I årene 2020 og 2021 mottok forsvaret henholdsvis 106 og 88 varsler gjennom sine varslingskanaler (Kristoffersen, Foreløpig status i Forsvaret, 2023). Dersom én person kun har levert ett varsel ville dette tilsvart en andel på 0,3 - 0,4%.

For å sammenligne varslingsandelen i Forsvaret med sivile instanser, har vi benyttet en rapport fra Fafo som har forsket på varsling i norsk arbeidsliv i 2018. Ifølge denne har 1,7% av de undersøkte varslet om forhold som går på trakassering på bakgrunn av etnisitet, livssyn, kjønn, legning, seksuelltrakassering eller annen type mobbing (Trygstad & Ødegård, 2019). Denne forskjellen i Forsvarets favør er en mulig årsak til at forsvarets ledelse ser på varslings sakene som enkelttilfeller, og ikke ukultur (Kristoffersen, Mobbing og trakassering er som ugress som må lukes hver eneste dag, 2022).

Årsakene til at varslings sakene i Forsvaret treffer såpass hardt og alvorlig kan knyttes opp imot at organisasjonen oppleves som lukket, tydelig hierarkisk og krever en høy grad av tillit fra samfunnet, samtidig som det finnes en egen juridisk verktøykasse som ikke er tilgjengelig for resten av samfunnet (Eisenträger, 2023).

At Forsvaret fremdeles ikke har tilstrekkelig kontroll på kulturen som medfører varslings saker ser vi som en mulig pådriver for nye formuleringer av ledelsesidealet. Vi ønsker ikke å antyde hva som bør stå i fremtidens grunnsyn, men anser at noe mer åpenhet rundt reaksjon og straff fra forsvarets interne juridiske verktøykasse kan inkorporeres med en viss effekt for å gi både forsvarets ansatte og samfunnet et signal om viktigheten og alvorlighetsgraden.

Tre tolkninger av Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret

Vårt neste avsnitt ser nærmere på et relevant eksempel på hvordan forankring og tolkning av FGL er i henholdsvis Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret.

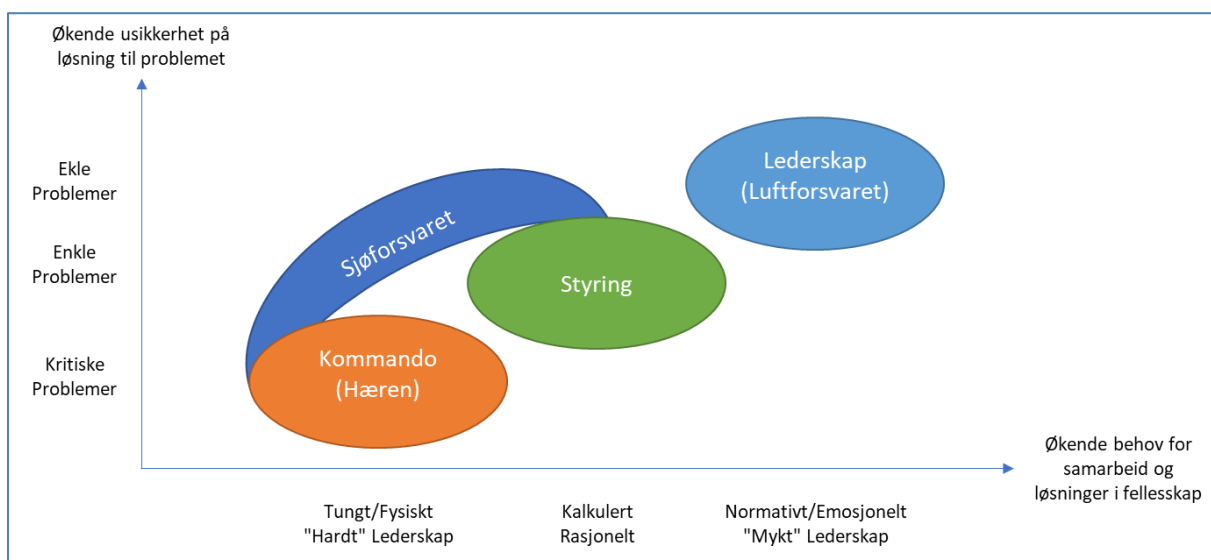
I Utdanningsreformen har Forsvaret valgt å beholde en krigsskole til hver gren.

For å vurdere hvor forankret de forskjellige krigsskolene er i FGL, har vi analysert to masteroppgaver som forsket på henholdsvis begrepsforståelse (Godsveen, 2022) og lederutvikling ved krigsskolene (Aas, 2022). Aas presenterer en oversikt over de 15 høyest rangerte verdiene i de forskjellige forsvarsgrenene. Felles for grenene er at de verdsetter *entusiasme for jobben, måloppnåelse, ansvar, forventning til resultat og prestasjon, refleksjon* samt *det å se individet*. Sjøforsvaret og Luftforsvaret har verdsatt *toleranse* mens Hæren verdsetter *å se mennesket*. Disse to verdiene er ikke direkte overførbare til hverandre, men er relatert til individet. (Aas, 2022). Disse felles verdiene finner vi også beskrevet i FGL, noe som indikerer en forankring i organisasjonen rundt verdiene FGL har formulert.

Når det gjelder valg av ledelse i grenene, finner vi at studiene til både Godsveen og Aas begge konkluderer med at grenene har tatt forskjellige synspunkt på hvordan ledelse utføres, og hvilket nivå ledere i Forsvaret utdannes til. Godsveen har i sin forskning sett på hvilken forståelse grenene har på begreper som benyttes i OBL, der skiller Hæren seg fra Sjøforsvaret og Luftforsvaret når det kommer til viktigheten av drill og prosedyrer. Hæren er veldig for at grunnferdigheter skal sitte i fingertuppene, og at dette fører til overskudd for kreativ tenkning. Sjøforsvaret og Luftforsvaret heller mot at drill er kontraproduktivt for kreativitet (Godsveen, 2022). Videre finner Godsveen at Sjøforsvaret og Hæren søker begge initiativ på lavere nivå, men benytter forskjellige begreper på dette. Hæren søker *disiplinert initiativ* der initiativ på lavere nivå kommer i rammen av gitt intensjon. Sjøforsvaret ønsker *desentralisert initiativ* som baserer seg på at beslutningsmyndighet og tillit delegeres ned i alle ledd og at dette fører til initiativ, en modell som ligner på det Luftforsvaret kaler *Parallell Desentralisering*. (Godsveen, 2022). Godsveen argumenterer imidlertid at det er forsvarsgrenenes særegenheter som fører til delt tolkningen av FGL (Godsveen, 2022). Aas ser i sin forskning på lederutviklingsprogrammene til krigsskolene og hvilke kontekster de benytter, KS benytter rollen *troppssjef i målbildet høyintensitets krigføring*, SKSK benytter *en rollefokusert balanse*

mellom ledelse og styring i en tydelig militær og maritim kontekst og LKSK benytter relasjoner og team i den brede militære kontekst (Aas, 2022). Aas beskriver også lederadferden som elevene trenes i som *oppdragsfokusert* ved KS, balansert mellom *oppdrags- og utviklingsfokusert* ved SKSK og *relasjonsfokusert* ved LKSK. Aas argumenter for at det er kulturen ved de forskjellige krigsskolene som fungerer som filtre for hvordan ledelse skal tolkes og utøves (Aas, 2022).

Felles for det Aas og Godsveen har funnet er at alle tre grenene tilsynelatende forstår det overordnede konseptet FGL søker å formidle når det kommer til lederskap, men den enkelte grens valgte ledelsesfilosofi kan mer eller mindre plasseres inn i Keith Grint sitt oppsett for lederskapstyper (Grint, 2010). Ut ifra disse er det Sjøforsvaret som har valgt en ledelsesfilosofi som fremstår mest balansert mellom *hardt* og *mykt lederskap*.



Figur 7 Keith Grint's Oversikt over ledelsestyper med grenenes valgte ledelsesfilosofi anslagsvis plassert

Det ser ut til at grenene har valgt forskjellig tilnærming til ledelse der Luft og Hær har plassert seg på henholdsvis *mykt* og *hardt* lederskap, mens Sjø har valgt en mer ideal nær tilnærming i balanse mellom *Hardt* og *rasjonelt* lederskap.

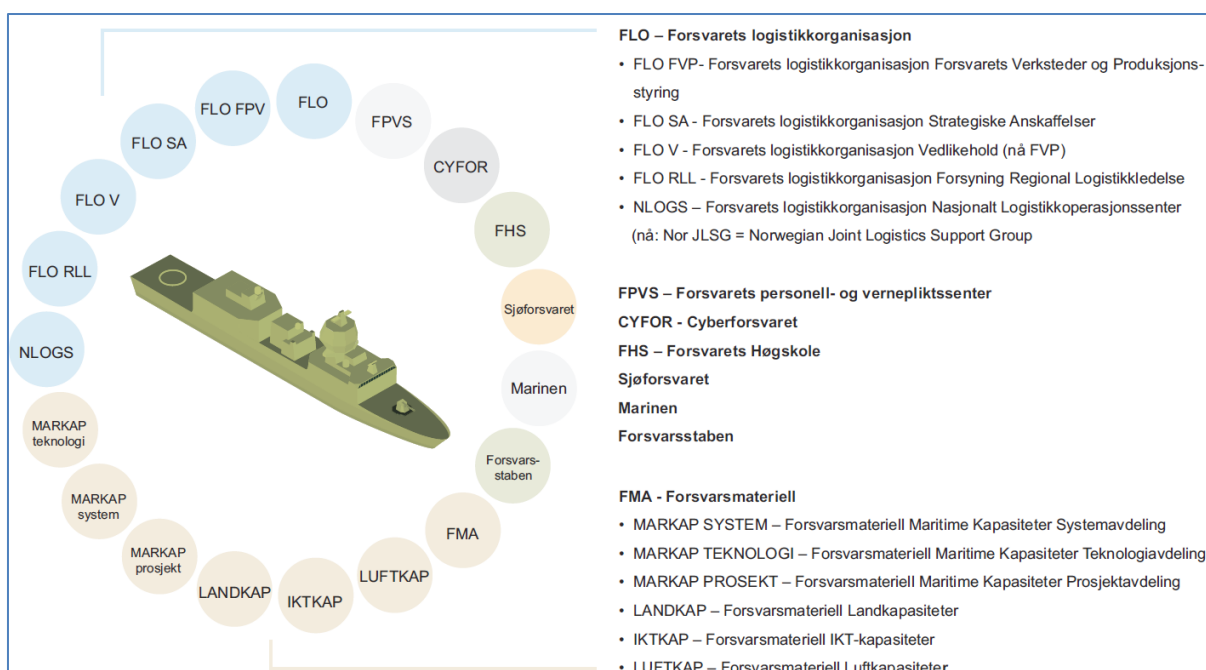
Styring til besvær

FGL beskriver militær ledelse som en balanse mellom planlegging og ledelse av militære operasjoner på en side og styring på den andre siden. Hvordan dette skal kombineres er kun beskrevet som: «Lederskap og styring bør derfor brukes i ulike kombinasjoner hvor enkelte situasjoner kan kalle på mer bruk av lederskap, mens andre kaller på mer styring.» Videre beskrives utførelse av ledelse som «Forsvaret tar utgangspunkt i tre overordnede kategorier for lederadferd. Alle er relevante for effektiv ledelse og bidrar på hver sin måte både samlet og enkeltvis.»¹ (Forsvaret, 2020). FGL benytter begrepene *formelle strukturer, formaliserte prosedyrer, rutiner og kontrollfunksjoner* for å forklare hvordan styring brukes til å oppnå mål og resultat (Forsvaret, 2020).

For å analysere hvordan styring og lederskap balanseres i oppdragsbasert ledelse i grenene, støtter vi oss på Nakken sin masteroppgave om oppdragsbasert ledelse i Sjøforsvaret (Nakken, 2021). Nakkens funn konkluderer med at oppdragsbasert ledelse fungerer delvis i sjøforsvaret, og at det er en overvekt av detaljstyring i fredstid (Nakken, 2021). Det som oppleves som detaljstyring, kan i flere tilfeller relateres til rapporteringsregimer som føler med til styringsregimer, ofte rettet mot forbruk av ressurser som ammunisjon, forpleining og drivstoff. Ett annet bruksområde for styring det pekes mot er oppfølging av mål og resultater. Her er det ofte pålagte mål som antall dager i en spesifikk region, eller hvor mange timer har enheten brukt på en spesifikk aktivitet. Det er også i fredstid, når det er minst som skjer, at graden av opplevd detaljstyring øker. Forskningen til Nakken indikerer at det er målekriteriene og omdømmet til offiserene på taktisk nivå som fører til et behov for å styre enhetene mot målbare resultater. Dette finner en også igjen når oppgaven dreier inn på tillitsforhold mellom taktisk og subtaktisk nivå. Slik det fremstår, blir styringsregimer som innføres opplevd som reduksjon av handlingsrommet til skipssjefene. Dette kan tolkes til at styring, og hvorfor det er behov for styring, ikke er godt nok forankret i organisasjonen. I tillegg oppleves styring som tillitshemmende mellom operative enheter og operasjonssentret. (Nakken, 2021).

¹ Disse tre lederadferdene er Samspill- og relasjonsorientert, Oppdragsorientert og Utviklingsorientert.

Forsvarskommisjonen av 2021 hevder at forsvaret disponerer omtrent 80 milliarder kroner i 2023, noe som medfører at det stilles strenge krav til styring. Til tross for dette forekommer det store budsjettoverskridelser i flere prosjekter, ikke realiserte effektiviseringsmål, samt at materiell ikke leveres som ønsket, eller til rett tid. Mye av skylden på dette ligger i forsvarssektorens kompliserte prosesser, fragmentert styring og uklare ansvarsforhold. Drift og vedlikehold av en fregatt trekkes frem for å eksemplifisere problemet.



Figur 8 Aktører involvert i drift og vedlikehold av en fregatt (Forsvarskommisjonen, 2023)

En skipssjef på fregatt vil være nødt til å forholde seg til 19 forskjellige aktører, med forskjellig ansvarsområdet og myndighet, på ulike tidspunkt i driftsløpet. (Forsvarskommisjonen, 2023)

Selv om styring er forankret i både FGL, og gjennom det å være en offentlig virksomhet, kan det tolkes som at kompetansen på styring ikke er tilfredsstillende eller forsvarlig etablert. Forsvarssjefen uttalte seg om effektivisering av prosessene mellom forsvarssektorens etater, hvor han poengterer at mer effektive prosesser er en forutsetning for styrkingen av

forsvarsbudsjettet i tiden fremover (Kristoffersen, Endringer i forsvarssektoren er fortsatt helt nødvendig, 2023).

Opp imot den økonomiske konteksten virker det som om Forsvaret ikke har klart å etablere styring i den grad lederidealet fremmer. Prinsippet om *delegering av ansvar og myndighet der det er hensiktsmessig* har ført til mange elementer av myndighet som fungerer mot sin hensikt.

Teknologiens manglende fokus i idealet

Vi ser av endringsteoriene at teknologi er en typisk drivkraft for endring. Først i 2020 versjonen av FGL finner teknologi nevnt som en viktig komponent i lederskapet, men ikke beskrevet mer utdypende enn at personellet må utnytte de mulighetene teknologien bringer med seg.

Bruk av kommunikasjonsteknologi er sannsynligvis er det viktigste verktøyet ledelse og styring i Forsvaret. Effektiv informasjonsteknologi ivaretar Forsvarets evne til kommando og kontroll. Kommando og kontroll regnes som en av Forsvarets basisfunksjoner for å gjøre militære sjefer i stand til å lede og kontrollere styrkene (Forsvaret, 2019). Kommando kontroll bygger på flere prinsipper, men i denne sammenheng finner vi det relevant å trekke frem behovet for robuste kommunikasjons- og informasjonssystemer og prinsippet om at sjefen bør bygge personlige relasjoner med andre sjefer i organisasjonen (Forsvaret, 2019). En masteravhandling ved UiT tar for seg begrepet fjernledelse, hvor ledelse gjennomføres ved hjelp av avstandsoppehørende teknologi (Stubberud, 2021). Gjennom pandemien akselererte bruken av videokonferanser og hjemmekontor, spesielt grunnet påbud om å holde seg hjemme for å hindre spredning av Corona viruset. For mange bedrifter var dette nytt farvann, men for Forsvarets enheter vil vi hevde at dette er normalsituasjonen. Forsvarets våpenplattformer er i hovedsak trådløse enheter, men knyttet til hverandre gjennom forskjellige typer av kommunikasjonsmidler. Uavhengig av hvor de eventuelle militære operasjonene måtte pågå, er de er ledet fra et hovedkvarter lokalisert i Bodø (Forsvarets hovedkvarter). Fjernledelse er derfor normen i Forsvaret, men tilgjengeligheten lederne har til plattformene har økt i betydelig grad. Der hvor det tidligere var begrensninger i rekkevidde og mengde data som kunne overføres, har nyere teknologi åpnet for kontinuerlig tilgjengelighet til enhetene gjennom video eller telefoni. Stubberud refererer forskning som viser effektiviteten mellom

forskjellige måter å kommunisere fra uadresserte dokumenter, gjennom telefoni, videokonferanse og til ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Av forskningen fremkommer det at ansikt-til-ansikt kommunikasjon anses som det mest effektive, mens bruk av videokonferanse ligger på annen plass. (Stubberud, 2021). I tillegg til å overføre informasjon og ordrer, er også kommunikasjonen benyttet til å skape tillit mellom partene.

«Tekniske kommunikasjonsmidler som videokonferanser og e-post er ikke nok for at en moderne bedrift skal få til et effektivt samarbeid. Tillit er nemlig avgjørende, og tillit oppstår primært når folk møtes ansikt til ansikt». (Forskningsrådet, 2007)

I FGL beskrives tillit som en forutsetning for god militær ledelse (Forsvaret, 2020). Fra Kirkhaug får vi forklart at *Institusjonell tillit* er et uttrykk for den tilliten som medarbeiderne i organisasjonen opplever ved at organisasjonens leder er til å stole på og ivaretar dem. Kalkulert tillit viser til en forventning om at handlingene som utføres er til felles nytte, og at lønn står i stil med innsats og avtale, mens relasjonell tillit viser til et relasjonelt forhold mellom leder og underlagte, preget av gjensidig sosial støtte og lojalitet. (Kirkhaug, 2017). Forskningsrådet peker på at tillit er avgjørende for effektivt samarbeid, men at det samtidig blir vanskeligere å bygge dette grunnet manglende eksponering for hverandre i arbeidsdagen. Tillit bygges gjennom den uformelle smalltalk i det daglige, ikke bare det formelt faglige. (Forskningsrådet, 2007). Vi konkluderer derfor som beskrevet i FGL at relasjonsbygging og tillit er viktig for effektivt lederskap.

Moderne informasjonsteknologi, benyttet riktig, kan bidra positivt inn mot tillit og ledelse, men har også sine svakheter. En av disse er faren for at teknologien i for stor grad erstatter den mindre formelle interaksjon mellom menneskene i organisasjonen. Videre kan den økte tilgjengeligheten til enhetene som skal ledes kan også gi negativt utslag i form av for stor grad av styring.

En oppgave skrevet ved den svenske Forsvarshøgskolen tar for seg moderne teknologisk krigføring, kjent som nettverksbasert krigføring, og hvordan dette har innflytelse på oppdragsbasert ledelse. Her analyseres nyere konflikter hvor moderne teknologi er anvendt. Funnene peker mot at moderne teknologisk krigføring øker sentralisering og muligheten for

detaljstyring. Dette igjen begrenser initiativ, offensiv opptreden og senker tempo. (Walnum, 2018). Her finner vi en kontrast til idealet som skal skape rom for desentraliserte beslutninger, og hvor forståelsen av hva og hvorfor er viktigere enn hvordan. Men, FGLs ledelsesideal åpner også for bruken av detaljerte ordrer og kontroll. Som vi finner i paradoksteorien, er det her en motsetning. Ettersom tilgjengeligheten til Forsvarets enheter er betydelig økt, og med det muligheten og fristelsen til detaljstyring, ser vi en fare for at denne motsetningen kan øke gjennom utnyttelsen av nyere informasjonsteknologi. Fra Forsvarets egen doktrine finner vi at vekslingen mellom sterk ordrestyring og desentralisert handlefrihet krever stor grad av tillit, hvor ordrestyringen må benyttes med stor forsiktighet. Detaljstyring er temporeduserende, undergraver tillitsrelasjoner i organisasjonen, viljen til å ta ansvar, selvstendig handling og initiativ. (Forsvaret, 2019).

Som med utfordringene i cyberdomenet, hvor Forsvaret ikke er rigget for nettverkstankegangen grunnet sin hierarkiske struktur, kan det synes som om ledelsesfilosofien ligger et steg bak den teknologiske utviklingen. Konsekvens er at vinning fra ny teknologi kan gå opp i spinningen grunnet manglende kunnskap om hvordan mulighetene som er tilgjengelig kan utnyttes i lederskapet på effektiv måte. Årsakene kan være flere. Skepsis til nye produkter, tjenester og teknologi er ikke uvanlig, og at det derfor tar noe tid før disse endringene får tilstrekkelig grobunn. Dette så vi ved overgangen fra seilfartøyer til dampskip, og som tidligere nevnt forsinkelse mellom den akademiske innflytelsen fra de sivile lederskapsteoriene. Det er utelukket derfor ikke at teknologi blir en viktig faktor i utformingen av et kommende grunnsyn.

Oppsummert finner vi at FGL i liten refleksjoner den viktigheten teknologi har på utøvelsen av lederskap, hvor det spesielt savnes veiledning til bruken utover følgende tekst:

Vårt digitaliserte samfunn og den teknologiske utviklingen påvirker hvordan vi innhenter informasjon, kommuniserer, tar beslutninger og utøver ledelse. Ledere må derfor forholde seg kritisk til informasjonsstrømmer og fokusere på det som er viktig, samtidig som de utnytter mulighetene ny teknologi bringer med seg. (Forsvaret, 2020)

7 Oppsummering og konklusjoner

I denne oppgaven har vi analysert hvilke endringsdrivere som har bidratt til formingen av Forsvarets ledelsesideal. Vi fant gjennom teorier for endringer i organisasjoner at samfunnsmessige, sosiologiske, økonomiske og teknologiske kontekster har hatt, og vil sannsynligvis ha en stor innvirkning på hvordan FGL formuleres.

Vi stilte spørsmålet om hvilke endringsdrivere som har formet dagens ledelsesideal og hvorfor. For å svare på dette analyserte vi aktuelle grunnlagsdokumenter som danner FGL for å finne de formulerte verdiene og egenskapene i idealet. Vi har sammenlignet tidligere utgaver av FGL for å finne endringene i tid, og har deretter søkt empiri innenfor de avdekkede kontekstene som kan forklare årsakene til nye formuleringer.

Vi ser at tidligere forskning på området peker på at den samfunnsmessige konteksten har hatt stor innflytelse på ledelsesidealet. De akademiske strømningene har gått fra et ordrebasert, detaljert og styrende ideal til et desentralisert ideal hvor de underlagte har en større grad av frihet til å finne egnet løsning. Forsvaret har fulgt innføringen av nyere ledelsestenkning, dog med forsinkelse. New Public Management ble gradvis idealet for offentlig sektor fra 80-tallet, og fikk sin plass i Forsvarets formuleringer fra 1986.

Oppdukkende hendelser som Vassdalulykken virker tilsynelatende som en katalysator på endringene til idealet, men er ikke alene om å fremtvinge endringer til FGL. Gjennom analyse av typiske endringskrefter i organisasjoner finner vi at sosiologi, økonomi og teknologi er viktige bidragsyttere til hvordan FGL formuleres. Mens vi i dag ser en ledelsesfilosofi overordnet formulert som oppdragsbasert ledelse, finner vi i detaljene spor av ytre påvirkning fra nyere tids drivkrefter som åpner for noe utvanning av tanken bak ledelsesfilosofien.

Den økonomiske konteksten illustrerer hvordan forsvarrets ledelse påtvinges en stor grad av styring, hvor måleparametere strammer til handlingsrommet til de underlagte. Dette generelle paradokset mellom lederskap og styring innrømmes i FGL, hvor det fremheves at Forsvaret trenger ledere som evner å skape de riktige vekselvirkningene mellom disse to motsetningene. Dette synes enkelt og greit, men vi ser fra analysene av de forskjellige forsvarsgrenene at dette kan tolkes og implementeres på forskjellig vis. Det er meget mulig at de forskjellige

grenene varierer mellom ledelse og styring, men våre analyser peker mot at det er en tendens hvor en av retningene går på bekostning av den andre. Selv om styring er en del av den valgte ledelsesfilosofi lider utførelsen av manglende utdanning, kompetanse og et syn på at denne delen reduserer tillit, handlefrihet og muligheten til å operere intensjonsbasert.

Generasjonskløften fra den eldste generasjon «boomers», til den yngste generasjon «Gen Z», peker mot en tilpasning i formuleringer som ivaretar nyere generasjoners særegenheter. Individualisme fremfor kollektivismen kan sees som et spor av den påvirkning nyere generasjoner har hatt på formuleringene i FGL. Det er også et oppgjør relatert til mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret, som i samfunnet ellers. Forsvarssjefen blir ettergått media og utfordret på håndteringen av saker hvor underlagte har trukket feil. Her finner vi særlig fokus på personell i lederstillinger. Analyser av antall forekomster viser dog at Forsvaret ikke er noen versting, men reaksjonene i media tyder på at forventningene til Forsvarets ledere er satt høyt, noe mange vil mene at er riktig. Forvaltningen av maktmidler, og miksen med unge vernepliktige, gjør Forsvaret til en særegen etat hvor tilliten i samfunnet er viktig. Denne utfordres av kulturforskjeller mellom operative enheter i stridssoner og den samfunnsmessige normen folk opplever hjemme. Personellet lønnes av statens skattemidler, og hele formålet er å forhindre en ytre trussel, ikke bidra til indre trusler. Presiseringer rundt verdier blir derfor viktige i FGL for å sikre Forsvarets legitimitet og omdømme.

Vi tror ikke utviklingen av idealet har nådd sin slutt. Vårt andre forskningsspørsmål søker svar på hvilke fremtredende endringskrefter som nå gjør seg gjeldende, og hvorfor. Vi benytter fremdeles teoriene for organisasjonsendringer, og finner at flere av de tidligere viktige endringsdriverne fortsatt gjør seg gjeldende. Etersom samfunnet stadig utvikler seg, ser vi naturlig nok tendenser til både nye og tidligere krefters påvirkning til formuleringene i FGL.

Teknologi viste seg viktig for ledelse og styring gjennom to år med pandemi, og åpnet i stor grad for begrep som fjernledelse. Vi finner at ansikt til ansikt kommunikasjon fortsatt er å anse som det optimale for bygging av relasjonelle forhold og tillit, og at tillit er en av de viktigste komponentene i lederskapsutøvingen. Men, med moderne kommunikasjonssystemer åpner mulighetene for hyppigere kontakt og dialog mellom leder og underlagt, selv for

enheter uten trådtilkobling. Dette kan bidra til økt effektivitet, men kommer også med den fare at tillit reduseres gjennom fristelsen til økt grad av styring. Dette kan redusere motivasjon og initiativ.

De identifiserte endringskreftene påvirker så langt ikke ledelsesidealets grunntanke om at oppdraget løses best gjennom desentralisering, men vi ser konturene av et grunnsyn formulert på en slik måte at det reduserer dokumentets verdi som instruksjon og veiledning. Faren er at FGL i større grad anses som et menykart, hvor du alltid vil finne støtte i veiledningen uansett hvilken retning av lederskap som velges. Paradoksene er fremtredende, og det er opptil lederen i situasjonen å avgjøre der og da hvilken ledelsesform som synes best balansert mot utfordringen som blir møtt. Og, basert på resultatet, samfunnets rolle å avgjøre om det var riktig eller galt i ettertid. Mye hviler på at lederskapsutdanningen som gis ruster personellet tilstrekkelig til å møte en slik hverdag. Det skal også fungere i krise og krig.

8 Avslutning

8.1 Ambisjonen med studien

Besvarelsen søkte å utforske hvordan utformingen av dagens ledelsesideal har forekommet, og gjennom dette forstå rasjonale og ambisjonen bak føringene som gis til ledere på alle nivåer i Forsvaret. Gjennom prosessen ønsket vi å gjøre oss selv og andre lesere forstått med hvordan og hvorfor endringer oppstår. Gjennom dette ønsker vi å bli bedre rustet til å imøtekomme fremtidige endringer med en økt grad av forståelse, og samtidig kunne bidra positivt inn i utviklingen av lederskapsfilosofien til Forsvaret gjennom diskusjoner og praktisk utøving. Dette er i tråd med Forsvarssjefens formaninger om at «Forsvaret kontinuerlig må utvikle seg, og at det som fungerer godt i dag, ikke nødvendigvis er fasiten for morgendagen» (Forsvaret, 2020).

Vi hadde også som ambisjon at denne oppgaven kunne belyse for andre hvordan militært lederskap er tiltenkt, og hvordan dette lederskapsidealet påvirkes av omgivelsene rundt. Vi finner det sannsynlig at mye av det vi skriver er gjeldende også for etater utenfor Forsvaret.

8.2 Begrensninger i studien

Oppgavens tema og ambisjon har gitt utfordringer i avgrensning. Vi avdekket tidlig i prosessen at det er mange faktorer som fremtvinger utforming og endring av et ledelsesideal for en så stor etat som Forsvaret. Vi valgte likevel å pirke i overflaten av mulige endringskrefter og deres betydning, men ser som vår største svakhet at reliabiliteten blir en konsekvens av dybden vi har kunne tillate oss på hver av endringskontekstene som ble avdekket. En casestudie som vår, hvor mange faktorer virker sammen, er det ikke sikkert at vi har klart å finne alle relevante driverne som påvirker idealet. Årsakshypoteser som sier noe med stor grad av sikkerhet blir derfor vanskelig. Vi tolker ut ifra egen forforståelse, og må gi forbehold om gyldigheten av funnene. Vi tror uansett at det ligger en styrke i oppgaven ved at noen klare endringsdrivere er identifisert, og at dette kan hjelpe andre forskere til å finne områder hvor grundigere studier kan være nødvendig.

8.3 Forslag til fremtidig forskning

Gjennom arbeidet med oppgaven finner vi interessante vinklinger og spørsmål som pirrer videre nysgjerrighet og interesse. Ulykken med KNM Helge Ingstad er fortsatt fersk. Dom er i skrivende stund avsagt, men ikke rettskraftig. Slik dommen kan tolkes kommer det frem at en vaktsjef som fører fartøyet på vegne av en skipssjef, ene og alene fører ansvaret for hele fartøyet. Dette bryter med oppfattelsen av at ansvar ikke kan delegeres nedover i organisasjonen. Hendelsen kan sees som en typisk «critical juncture», og vil muligens bidra til en forming av hvordan ledelse og ansvar beskrives, eller bør beskrives.

Vi har kikket på hvordan ledelsesidealet er formulert i Norge, men har ingen kunnskap om hvordan de andre nasjonene i NATO ser på utøvelse av lederskap i sine militære organisasjoner. En sammenlignende studie av andre nasjoners tilnærming til militært lederskap ville vært interessant å måle opp mot NATOs tilnærming til det samme.

Det er også en pågående konflikt i Ukraina som sannsynligvis vil kunne gi svar på hvordan militært lederskap står seg i moderne krigføring på europeisk jord. Her er det to moderne nasjoner som utkjemper sin kamp, hvor vi ser at den underlegne nasjonen, Ukraina, har overrasket med forsvarsvilje og godt lederskap. Hvordan er deres lederskapsfilosofi utformet, og eventuelt endret i møte med krigens krav?

9 Referanser

- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier- Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Andreassen, T. (2017). *The role of trust when implementing Network Based Defence in the Norwegian Armed Forces*. Trondheim: NTNU.
- Arneberg, H. (2013, april 24). *Alice tvunget til å bade naken - nå får Forsvarets ledelse refs*. Hentet fra nettavisen.no: www.nettavisen.no/nyheter/alice-tvunget-til-a-bade-naken-far-forsvarets-ledelse-refs/s/12-95-3614376
- Arnesen, M. (2011, mai 9). *Med ett runger det: "Til Valhall"*. Hentet fra NRK.no: www.nrk.no/kultur/_til_valhall__-1.7622800
- Arnulf, J. K. (2023, mai 10). *Synspunkt | Jan Ketil Arnulf: Er noe systematisk galt i Forsvaret?* Hentet fra Dagens Perspektiv - om ledelse og arbeidsliv: <https://dagensperspektiv.no/synspunkt/2023/synspunkt-jan-ketil-arnulf-er-noe-systematisk-galt-i-forsvaret>
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdills Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Boonstra, J. J. (2004). *Dynamic of Organizational Change and Learning*. Amsterdam: John Wiley & Sons, Ltd.
- Borud, H. (2023, februar 22). *Hva sier varslingssakene i Forsvaret oss om samfunnet vårt?* Hentet fra Aftenposten.no: www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/kEdaWX/hva-sier-varslingssakene-i-forsvaret-oss-om-samfunnet-vaart
- Bratberg, Ø. (2017). *Tekstanalyse for samfunnsvitere*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Carnegie, M. (2022, august 8). *Gen Z: How young people are changing activism*. Hentet fra BBC Worklife: www.bbc.com/worklife/article/20220803-gen-z-how-young-people-are-changing-activism
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2020). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches Fifth Edition*. Los Angeles: SAGE.
- Dyrkorn, R. (2016). *Lærings- og endringsfremmende ledelse - Teamsamtalen som utviklingsmetode. NECESSE*.
- Ege, R. T., Johansen, M., Hegvik, G. K., & Andersen, M. A. (2010, september 29). *General fjernet dødningshoder med spray*. Hentet fra vg.no: www.vg.no/nyheter/utenriks/i/yax9R/general-fjernet-doedninghoder-med-spray
- Eisenträger, S. (2023, mai 6). *Det er på høy tid å se seg selv grundig i speilet*. Hentet fra Forsvaretsforum.no: <https://forsvaretsforum.no/meninger-most-nrk/det-er-pa-hoy-tid-a-se-seg-selv-grundig-i-speilet/324698>
- Etterretningstjenesten. (2023, februar 20). *Fokus 2023 - Etterretningstjenestens vurdering av aktuelle sikkerhetsutfordringer*. Oslo: Etterretningstjenesten.
- Fallingen, E. W. (2016). *Autokrati vs. Demokrati*. Trondheim: NTNU- Institutt for samfunnsøkonomi.
- Fasting, K., & Sand, T. S. (2011). *Flere kvinner i Forsvaret? En analyse av studier om rekruttering av kvinner og kvinners erfaring i og med Forsvaret*. Oslo: Forsvarets Høgskole; Norges idrettshøgskole/Forsvarets institutt.
- Finansdepartementet. (2022). *Reglement for økonomistyring i staten, Bestemmelser om*

- Hennestad, B. W. (2017, 01 15). *Kapittel 3 - Endringsledelse – hva skal til?* Hentet fra nored.no: <https://www.nored.no/NR-dokumentasjon/Rapporter-og-veiledere/Redaktoerhaandboken/Ledelse/Kapittel-3-Endringsledelse-hva-skal-til>
- Holm, P. A. (2011, november 17). *Kvinne tvunget til nakenbading på militærøvelse*. Hentet fra Aftenposten.no: www.aftenposten.no/norge/i/iAoxy/kvinne-tvunget-til-nakenbading-paa-militaeroevelse
- Horne, N. (2013). *FORSVARSPOLITIKKEN VED ET VEISKILLE*. Oslo: Civita.
- Hovde, J. (2010). *Kvinner i Forsvaret - dårlig for krigsmoralen - bra for arbeidsmiljøet*. Oslo: Forsvarets stabsskole.
- Høst, T. (2016). *Ledelse- En helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johnsen, Å. (2015, juni 10). For mye detaljstyring og for lite målstyring? *Stat & Styring*, 25(2), 36-37.
- Johnsen, Å., & Lunde, S. (2011, Januar). *Ledelseidealer i Forsvaret*. Hentet fra researchgate.net: https://www.researchgate.net/publication/277182887_Ledelseidealer_i_Forsvaret
- Jøsok, Ø. (2018). Lederskap, makt og cyber. I R. Espevik, F. V. Mjelde, & O. S. Hareide, *Necesse 2018, Vol 3, Issue 2*, (ss. 108-122). Bergen: Sjøkrigsskolen.
- Kampevoll, F., Edvardsen, I., Nilssen, T., Svendsen, C., Skille, Ø. B., Strand, T., & Higrav, M. (2023, februar 19). *Forsvarssjefen kommenterte kritikken: – Det er et kulturproblem*. Hentet fra nrk.no: https://www.nrk.no/norge/forsvarssjefen-kommenterte-kritikken_-_det-er-et-kulturproblem-1.16303944
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse 3. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kibsgaard, J. (2023, april 30). *Minimum militær masterutdanning*. Hentet fra Stratagem.no: <https://www.stratagem.no/minimum-militaer-masterutdanning/>
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring- Organisasjonsutvikling og læring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kjevik, J., & Anders Næstad Bjølseth. (2008, Januar 25). *Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse*. Elverum: Høgskolen i Hedemark. Hentet fra Brage.inn.no: <https://brage.inn.no/inn-xmlui/handle/11250/132384>
- Kristoffersen, E. (2022, juli 12). *Mobbing og trakasering er som ugress som må lukes hver eneste dag*. Hentet fra Forsvarets Forum: forsvaretsforum.no/meninger/mobbing-og-trakasering-er-som-ugress-som-ma-lukes-hver-eneste-dag/276148
- Kristoffersen, E. (2023, mai 9). *Endringer i forsvarssektoren er fortsatt helt nødvendig*. Hentet fra Forsvarets Forum: www.forsvaretsforum.no/budsjett-effektivisering-eirik-kristoffersen/endringer-i-forsvarssektoren-er-fortsatt-hent-nodvendig/325489
- Kristoffersen, E. (2023). *Foreløpig status i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Køber, P. K. (2020). *Hvem er de menige? - en kvantitativ analyse an vernepliktsdata 2014 - 2020*. Kjeller: Forsvarets Forsknings Institutt.
- Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal.
- McKinsey. (2015). *Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren*. Oslo: McKinsey & Company.
- Mfinanga, F. A., Mrosso, R. M., & Bishibura, S. (2019). Comparing Case Study and Grounded Theory as Qualitative Research Approaches. *International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science (IJRHSS) Vol 2 Issue 5*, ss. 51-56.
- Nakken, F. (2021). *Oppdragsbasert ledelse i Sjøforsvaret, Hvordan fungerer det?* Oslo: Forsvarets Høgskole.
- Nasjonal digital læringsarena. (2020, februar 11). *Hva er kultur?* Hentet fra ndla.no: <https://ndla.no/subject:1:777ae87e-ca79-4866-920a-115cf7b7b1/topic:d4f5557a-73ab-40a0-af05-e1f178cc0dcf/topic:8d4cf000-ce43-4ab7-98f7-c50ea8ba92f8/resource:1:3835>

- Nasjonal Sikkerhetsmyndighet. (2020, mai 20). *Risiko 2020*. Hentet fra NSM.no: <https://nsm.no/regelverk-og-hjelp/rapporter/risiko-2020/sarbarheter-i-et-digitalt-samfunn-i-rask-utvikling/>
- Norvalls, W. (2020, oktober). Styring. *Økonomiske Grunnbegreper*. Bergen, Vestland, Norge: Forsvarethøgskole.
- Olsen, B. (2016). *Ledelse*. Hentet fra organisasjon.eu: <https://organisasjon.eu/ledelse/>
- Olsson, S. V., & Aas, E. (2022, 05 09). *Mannen som snikfilmet Julie beholdt jobben – nå vil Forsvaret vurdere saken på nytt*. Hentet fra nrk.no: https://www.nrk.no/norge/mannen-som-snikfilmet-julie-beholdt-jobben-_na-vil-forsvaret-vurdere-saken-pa-nytt-1.15960749
- Orsten, L. (1999). *Forsvarsak eller kvinnesak?: Utviklingen av yrkesmessig likestilling for kvinner i Forsvaret*. Oslo: Institut for Forsvarstudier.
- Ravnsborg, A. H. (2016, november 30). *Generasjon X, Y eller Z?* Hentet fra Online.no: www.online.no/trender/generasjoner.jsp
- Rutledal, F., Fridheim, H., Danielsen, T., & Malerud, S. (2015). *Støtte til Forsvarets NbF-utvikling - Sluttrapport*. Kjeller: FFI.
- Røislien, H. E., & Wenneberg, R. (2023, April 2). *Har vi glemt at Forsvaret er en militær organisasjon?* Hentet fra Aftenposten: aftenposten.no/meninger/kronikk/i/BWzQow/har-vi-glemt-at-forsvaret-er-en-militaer-organisasjon
- Sander, K. (2022, mars 22). *Dokumentaanalyse/innholdsanalyse*. Hentet fra estudie.no: https://estudie.no/dokumentaanalyse/#Hva_er_forskjellen_pa_en_litteraturgjennomgang_og_en_dokumentaanalyse
- Schuster, I. T. (2022). *Organisasjonskultur til gode for de yngre - En kulturkartlegging av Generasjon Z*. Stavanger: Universitetet i Stavanger.
- Skille, Ø. B., Higrav, M., Strand, T., & Svendsen, C. (2022, 05 23). *Varsleren, offiseren og presset om å lyve*. Hentet fra nrk.no: https://www.nrk.no/norge/xl/varsleren_-offiseren-og-preset-om-alyve-1.15972526
- Stallvik, A., & Husebye Fossen, E. (2021). *Hvordan har Forsvarets ledelsesideal endret seg i rammen av tillitt og kontroll i nyere tid?* Rena: Høgskolen i Innlandet.
- Store Norske Leksikon. (2021, 11 07). *Empiri*. Hentet fra snl.no: <https://snl.no/empiri>
- Store Norske Leksikon. (2023, Januar 22). *Forsvaret*. Hentet fra snl.no: <https://snl.no/Forsvaret>
- Stubberud, P. O. (2021, 05). *Fjernledelse, hvilken påvirkning har det på tillit, effektivitet og arbeidsmiljø*. Tromsø: UiT Norges arktiske universitet.
- Svendsen, C., Skille, Ø. B., Higrav, M., & Strand, T. (2022, 12 21). *Forsvarssjefen sa han hadde ryddet opp – refset offiser fikk Nato-jobb*. Hentet fra nrk.no: https://www.nrk.no/norge/forsvarssjefen-sa-han-hadde-ryddet-opp_-refset-offiser-fikk-nato-jobb-1.16218542
- Svendsen, C., Skille, Ø. B., Higrav, M., & Strand, T. (2022, 06 07). *Line vs. Forsvaret*. Hentet fra nrk.no: <https://www.nrk.no/norge/xl/line-svingen-vs.-forsvaret-1.15906061>
- Søgnebotten, E. (2023, 02 03). *Lederskap, lederutvikling, ledelse - Hva er hva?* Hentet fra ledernytt.no: <https://www.ledernytt.no/lederskap-lederutvikling-ledelse-hva-er-hva.6583682-311239.html>
- The Local. (2020, juli 25). *Germanys's youth 'have lost their sense of fun', study finds*. Hentet fra The Local de: www.thelocal.de/20200724/german-youth-have-lost-their-sense-of-fun-study-finds
- Thon, A., & Berg, T. R. (2020). Oppdragsbasert ledelse: Ledelse og styring gjennom intensjoner. I J. Bastesen, B. Kåfjord Lange, H. E. Næss, & T. Andreas, *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (ss. 135-161). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Trygstad, S. C., & Ødegård, A. M. (2019). *Varsling i norsk arbeidsliv 2018*. Oslo: Fafo.

Veum, E., & Hotvedt, S. K. (2016, 03 05). *Offiserene sendte oss i døden*. Hentet fra nrk.no:
https://www.nrk.no/norge/xl/_-offiserene-sendte-oss-i-doden-i-vassdalen-1.12833374

Walnum, E. (2018). *The future is not digital: it's human*. Sverige: Forsvarshøgskolen.

Aas, L. E. (2022). *Lederutvikling ved krigsskolene, Satt i gamle spor, eller moderne, fremtidsrette og tilpasset forsvarets behov og ambisjoner?* Oslo: Forsvarets Høgskole.