

## **Lederroller**

### Interpersonelle:

Interpersonelle roller er roller som omhandler interaksjon med andre mennesker, både i form av direkte kommunikasjon, men også indirekte i form. F.eks det å være et eksempel til etterfølgelse, gjennom å motivere sine undergitte, og å være fremst for avdelingen man leder som både symbol og kontaktpunkt både innad og utad. Forsvaret legger også stor vekt interpersonelle lederroller, f.eks både gjennom viktigheten av god kommunikasjon og motivering (Hærens Befalsskole, 2011).

1. Hvis en leder skal motivere sin undergitte til å ta ansvar, hvilke virkemidler mener du er effektive? Er det forskjell mellom vernepliktige og vervede?
2. Hva mener du er den sterkeste motivasjonsfaktoren for å motivere deg til å ta selvstendig ansvar for å løse et oppdrag din avdeling får? Var det annerledes da du var vernepliktig?
3. Er det viktig for deg at lederen aktivt er involvert i «produksjonen» (oppdragsløsningen)

### Informasjonsroller:

Funksjonen som informasjonsbehandler og informasjonsstyrer, hvem får informasjon og hvem som ikke får informasjon. Ikke minst vil hvilken informasjon og hvor raskt lederen kan skaffe den nødvendige informasjonen de undergitte etterspør også gripe inn i denne rollen

1. Opplever du at du ønsker mer informasjon rundt situasjonsbildet nå, enn da du var vernepliktig?
2. Opplever du at lederne du har nå (som vervet) av og til eller ofte ikke kan gi deg den informasjonen du vil ha for å løse dine oppgaver.

## **Lederstil:**

### Verdisystem:

Med lederens verdisystem mener Tannenbaum og Schmidt i hvor stor grad lederen mener at

1. Forventer du som vervet å bli tatt med i beslutningstagning?
2. Hvilke beslutninger forventer du å involveres i?
3. Er det forskjell på om vervede og vernepliktige bør tas med i beslutningstagning?

### Tillitt til underordnede:

1. Opplever du å få mer tillit som vervet enn du fikk som vernepliktig? Med tillit mener jeg her tiltro til evne og vilje til å utføre pålagte oppgaver og selv se «utledede oppgaver»
2. På hvilke områder opplever du å få mer tillit nå?

### Evne til usikkerhetskåndtering:

Lederens evne til å håndtere den usikkerheten som medfølger det å slippe kontrollen og gi sine underordnede mer spillerom vil kunne spille inn på lederstilen

1. Opplever du at du får mer spillerom i den daglige tjenesten enn du fikk som vernepliktig. Med spillerom mener jeg her selvstendighet i gjennomføringen av tjenesten, ikke bare selvstendighet til selv å velge hva tjenesten skal inneholde
2. Trenger en vernepliktig tettere oppfølging for å løse sine oppgaver enn en vervet? Hvorfor?

### Oppgavefokus vrs relasjonsfokus (A-E, S1-S4):

1. Opplever du at lederstilen er forskjellig mellom førstegangstjenesten og nå som vervet? Med lederstil mener jeg om lederskapet til lederne preges av «beskriv A-lederskap, C-lederskap og E-lederskap»
2. Noen lederskapsmodeller beskriver at jo mer erfaren og faglig dyktig en undergitt er, jo mindre styring... (Beskriv spekteret mellom S1 og S4). Mener du en undergitts erfaringsnivå er en viktig faktor for hvilken lederstil lederen skal velge?

### **Makt, -baser, og autoritet:**

Ledelse kan sies å få noen til å gjøre det du vil du skal gjøre, mens makt kan sies å være evnen til å påvirke. Makt blir dermed en sentral del av ledelse.

Legitim- (Roller, posisjon, hierarki)

Ekspert- (Relevant og overlegen kompetanse)

Straffe- (Kan gjennomføre sanksjoner)

Referanse- og relasjonsmakt (Det oppleves som ønskelig å kunne relateres til lederen (Karismatisk ledelse???)

Informasjonsmakt: Styre informasjon, hvem får og hvem får ikke, kunne skaffe tilveie informasjon

Allianse og nettverk

1. Hva opplever du at dine ledere baserer sin makt på?
2. Opplever du forskjell fra førstegangstjenesten og tjenesten som vervet?

### Autoritet

Legal autoritet: Gjennom lover og regler

Tradisjonell autoritet: Gjennom sedvane

Profesjonell autoritet: Gjennom kompetanse

Hvis makt er evnen til å påvirke, kan man si at autoritet er andres aksept av maktbruk.

Eksempler på autoritet kan være legal autoritet, tradisjonell autoritet eller profesjonell autoritet.

1. Hvilken type autoritet opplever du at ledere har ovenfor vernepliktige og ovenfor vervede, er det noen forskjell?
2. Hva mener du gir ledere autoritet ovenfor vervede?

## **Org og struktur:**

Profesjonelt byråkrati: Delegert beslutningsmyndighet i faglige spørsmål  
Spesialisert struktur  
Mindre regelstyring  
Frihet til å utnytte faglig kompetanse

## **Motivasjon:**

Motivasjonsfaktorer er faktorer som motiverer ansatte til økt innsats. Dette kan være faktorer som anerkjennelse, jobbmessige utfordringer og økt ansvar, og selvutvikling (Hersey, et al., 2001). Økte utfordringer og meransvar kan også kalles jobberikelse (eng: Job enrichment). I korthet går dette ut på å gi økt ansvar for ikke bare eget arbeidsfelt, men også ting relatert til arbeidsfeltet.

Hvis det er et stort gap mellom hva lederen foretrekker og hva de undergitte foretrekker, kan dette bli en kilde til frustrasjon og også gå ut over effektiviteten i en organisasjon (Hersey, et al., 2001), noe som også underbygges av mine egne erfaringer fra Forsvaret. En måte man kan minske utfordringene knyttet til denne problematikken, er å gjennomføre en forventningsavklaring, der lederen og de undergitte klargjør sine foretrukne lederstiler og forventninger til hverandre

1. Opplever du forskjell i måten vernepliktige og vervede motiveres i den daglige tjenesten?
2. Etter din erfaring, hva motiverer vernepliktige? Nevn to-tre eksempler du mener er gjennomgående
3. Etter din erfaring, hva motiverer vervede? Nevn to-tre eksempler du mener er gjennomgående