



Uit

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

# Vil profesjonaliseringen av Forsvaret påvirke forventningen til og opplevelsen av hvordan ledere utøver jobben sin på?

Allan Borgan Rasmussen

*STV 6901 - Erfaringsbasert masteroppgave i Ledelse og organisasjonsvitenskap*





## FORORD

Denne oppgaven tar for seg hvordan den pågående profesjonaliseringen av Forsvaret kan påvirke lederrollen, herunder kravene som stilles til lederen og opplevelsen lederen har av sin rolle. Jeg synes dette er et interessant tema siden jeg som offiser i Forsvaret selv blir påvirket av denne profesjonaliseringen.

Veien mot ferdigstillelse av denne oppgaven har vært lang og utfordrende, avbrutt av en langtidssykemelding og krevende jobbsituasjoner som til tider har tatt alt fokus. Samtidig har det også vært både interessant og lærerikt. Oppgaven markerer derfor slutten på en både spennende og utfordrende prosess, og et interessant og ikke minst utviklende, erfaringsbasert studium ved Universitetet i Tromsø.

Jeg vil rette en stor takk til min kunnskapsrike veileder, Rudi Kirkhaug, for raske og konkrete tilbakemeldinger og veiledning underveis i skriveprosessen. Deretter vil jeg takke min arbeidsgiver Forsvaret, for å ha gitt meg muligheten til å gjennomføre dette studiet. En stor takk går også til min familie for motivering underveis mot ferdigstillelse. Jeg vil også takke de som hadde mulighet til å stille opp som respondenter, både grenaderer og offiserer. Jeg vet det er vanskelig å finne ledig tid i en hektisk hverdag i avdelingene. Uten dere hadde ikke oppgaven hatt en empirisk forankring i hvordan profesjonaliseringen faktisk oppleves i organisasjonen.

En spesiell takk går også til min kone, Anita, som har gitt meg verdifull støtte underveis, og som også tok vare på min mentale helse da det ble påkrevd.

Til sist vil jeg presisere at ansvaret for innholdet i oppgaven er mitt, og dermed også ansvaret for svakheter og eventuelle feil.

Elverum, 15.05.2016

Allan Rasmussen

## SAMMENDRAG

Det norske Forsvaret har i nyere tid hatt en personellstruktur preget av mannskaper og yngre ledere, som ofte har relativt kort tjenestetid og liten erfaring sammenlignet med sine nærmeste ledere. Etter deltagelse i flere komplekse og krevende misjoner i utlandet har Forsvaret gått bort fra en slik struktur, og implementerer nå en struktur som preges av økt kompetanse og erfaring også på de laveste nivåene. Målbildet er en struktur der medarbeidernes faglige spisskompetanse ofte kan være høyere enn sine ledes. Dette omtales ofte som en profesjonalisering av Forsvaret, og denne oppgaven ser på hvordan dette kan påvirke forventningen til ledere i Forsvaret, og måten lederne selv opplever jobben sin på. Oppgavens forskningsspørsmål er:

*Vil profesjonaliseringen av Forsvaret påvirke medarbeidernes og ledernes forventninger til og opplevelsen av hvordan ledere utøver jobben sin på?*

Oppgaven baserer seg på teorier om adferdstilnærming og situasjonsbetinget ledelse, samt teori om motivasjon, makt og autoritet. Teorien drøftes opp i mot hvilken opplevelse respondenter i Hæren har. Respondentene deles i to grupper, der en gruppe består av ledere med erfaring både fra avdelinger hovedsakelig bestående av vernepliktige, og fra avdelinger bestående vervede. Den andre gruppen består av vervede som tjenestegjør i stillinger som er sammenlignbare med de stillingene de hadde under førstegangstjenesten som vernepliktige.

Oppgavens funn viser at det oppleves en sammenheng mellom medarbeideres kompetansenivå og effektiv lederstil. Økt kompetanse medfører et økt ønske om medbestemmelse i faglige spørsmål og mer autonomitet i faglige forhold. Videre påvirkes lederens maktbaser og autoritet. Funnene viser også at både ledere og medarbeidere finner det både naturlig og til dels ønskelig at medarbeideres kompetansenivå påvirker lederskapet.

## Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b> .....	1
<b>1.1 Forskningsspørsmål</b> .....	2
<b>1.2 Teoretisk plattform, og innhenting og analyse av data</b> .....	2
<b>1.3 Begrepsforklaringer</b> .....	3
<b>2 Organisasjonsbeskrivelse</b> .....	3
<b>2.1 Organisasjonsstruktur</b> .....	3
<b>3 Teori</b> .....	5
<b>3.1 Organisasjonsstruktur</b> .....	6
<b>3.1.1 Organisasjonsstruktur</b> .....	6
<b>3.2 Ledelse</b> .....	8
<b>3.2.1 Definisjoner av ledelse</b> .....	8
<b>3.2.2 Trekktilnærming</b> .....	9
<b>3.2.3 Adferdstilnærming</b> .....	9
<b>3.2.4 Situasjonstilnærming</b> .....	12
<b>3.3 Den undergitte</b> .....	16
<b>3.3.1 Kompetanse - evne og vilje</b> .....	16
<b>3.3.2 Den undergittes motivasjon</b> .....	17
<b>3.3.3 Den undergittes foretrukne stil og forventninger</b> .....	17
<b>3.4 Maktforhold og autoritet</b> .....	18
<b>3.4.1 Ekspertmakt</b> .....	18
<b>3.4.2 Legitim makt</b> .....	19
<b>3.4.3 Relasjonsmakt</b> .....	19
<b>3.4.4 Informasjonsmakt</b> .....	19
<b>3.4.5 Autoritet</b> .....	20
<b>3.5 Motivasjon og ytelse</b> .....	20
<b>4 Metode</b> .....	21
<b>4.1 Innledning</b> .....	21
<b>4.2 Valg av forskningsmetode og tilnærming</b> .....	21
<b>4.3 Respondenter</b> .....	22
<b>4.4 Innhentingsmetode</b> .....	23
<b>4.5 Analyse og drøfting</b> .....	24
<b>5 Resultater</b> .....	24
<b>5.1 Ledere</b> .....	24
<b>5.1.1 Organisasjonsstruktur</b> .....	24
<b>5.1.2 Lederroller</b> .....	25

5.1.3	Lederstil.....	25
5.1.4	Makt, maktbaser og autoritet .....	26
5.1.5	Motivasjon og motivering .....	26
5.2	Udergitte .....	26
5.2.1	Organisasjonsstruktur.....	26
5.2.2	Lederroller .....	26
5.2.3	Lederstil.....	27
5.2.4	Makt, maktbaser og autoritet .....	27
5.2.5	Motivasjon og motivering .....	28
6	Analyse og drøfting .....	28
7	Konklusjon.....	31
	Bibliografi.....	34
	Bilde- og figurliste .....	35

## 1. Innledning

Hæren har tidligere hatt ansettelsesordning tilpasset produksjon av mannskaper, befal og offiserer til mobiliseringsforsvaret. Denne produksjonen hadde et fokus på å produsere en stor mengde personell, der spesielt mannskaper, befal og yngre offiserer var kort tid i aktiv tjeneste. Etter at de avsluttet sin aktive karriere i Hærens ulike utdanningsavdelinger, ble de overført til mobiliseringsforsvaret. I modellen var det lagt inn at dette personellet skulle kalles inn til repetisjonsøvelser med jevne mellomrom for å vedlikeholde sine militære ferdigheter til et minimumsnivå. Et stort og personelltungt mobiliseringsforsvar i kombinasjon med tre til fire måneders varslings tid, ble ansett som tilstrekkelig for å virke avskrekkende for en potensiell invasjon. Evt. skulle det sinke en invasjonsstyrke frem til forsterkninger fra NATO, hovedsakelig USA, kunne være på plass med en større styrke. Tradisjonelt sett, med denne gamle modellen, bestod altså troppsstrukturen av mannskaper og befal med relativt kort fartstid og liten erfaring. Den krigsskoleutdannede troppssjefen, som hadde både toårig etatsutdanning (befalsskole), kanskje noen år som engasjert offiser, og deretter en to- eller treårig krigsskoleutdanning, hadde relativt sett lang fartstid og mye erfaring.

Denne modellen viste seg etter intervensjonen i Kosovo og invasjonen i Afghanistan ikke å fungere tilstrekkelig. Både materiellsystemer og stridsfelt ble etter hvert såpass komplekse at man identifiserte behovet for erfarent personell som kunne stå lengre i stilling også på lags- og troppsnivå. Dette kunne være vervede mannskaper, grenaderer, eller befal og yngre offiserer, spesialistbefal. Etter hvert så man også muligheten for å bruke personell med mye og lang erfaring fra de lavere nivåene, som rådgivere også høyere opp i strukturen. Dette førte til en todeling av personellstrukturen, en søyle for offiserene (generalistene) kalt OF-søyle, og en søyle for spesialister (vervede og spesialistbefal) kalt OR-søyle. I denne nye modellen ser vi en situasjon der den krigsskoleutdannede troppssjefen, generalisten, ofte kan ha både mindre fagkompetanse, men også kortere tjenesteerfaring totalt sett, enn sine underordnede. Det er den personellmessige organisasjonsendringen, der man i en større grad gjør bruk av personell med erfaringsbasert kompetanse, som vervede og spesialistbefal, man henviser til som en profesjonalisering av forsvaret.

Temaet for denne oppgaven er om lederskap kan påvirkes av medarbeideres kompetansenivå, spesielt hvis de på områder har høyere kompetanse enn lederen. For meg er dette et spennende og aktuelt tema fordi jeg selv først hørte til en befalskategori som vi i dag ville kjent igjen som spesialistbefal. Der jeg med min ekspertise innenfor mitt fagfelt tidligere kunne betegnes som spesialist, har jeg i dag etter å ha gjennomført en treårig krigsskoleutdanning, blitt generalist. Med min bakgrunn kjenner jeg derfor igjen spørsmålet

om generalistens lederskap fra begge sider – både som ekspert med lang erfaring og fartstid innenfor et fag, men også som generalist som relativt hyppig skifter tjenestefelt innenfor egen våpengren. Etter hvert som det blir flere erfarne vervede og spesialistbefal i stadig flere avdelinger vil spørsmålet rundt hvordan generalisten leder avdelingen sin og sitt personell bli mer og mer aktuelt for stadig flere. Både for de tropps- og kompanisjefene som skal lede sin avdeling og sitt personell, men også for offiserenes overordnede som skal bedømme og evaluere sine underlagte tropps- og kompanisjefers lederskap. Tidligere forventet man kanskje at troppssjefen skulle være troppens beste maskingeværskytter eller vognkommandør. Vil man fremdeles kunne kreve dette når avdelingen har vervede med flere års erfaring som maskingeværskytter, eller befal med lengre erfaring som vognkommandør? Dette vil kunne medføre at man blant annet må endre på hvordan man vurderer generalistens dyktighet som leder.

### **1.1 Forskningsspørsmål**

Denne oppgaven vil se om den krigsskoleutdannede generalistens lederskap tilpasses skiftet mellom avdelinger basert på vernepliktige og befal med bare et par års erfaring, og profesjonelle avdelinger basert på vervede og spesialistbefal med lang erfaring.

Forskningsspørsmålet blir derfor:

*Vil profesjonaliseringen av Forsvaret påvirke medarbeidernes og ledernes forventninger til og opplevelsen av hvordan ledere utøver jobben sin på?*

Med profesjonalisering menes ansatte som fordyper seg faglig innenfor en eller noen få stillinger innenfor samme fagfelt, enten gjennom erfaringsbasert eller akademisk fordypning, eller en kombinasjon.

### **1.2 Teoretisk plattform, og innhenting og analyse av data**

Oppgavens teoretiske plattform er basert på organisasjonsteori og teorier og modeller for lederskapstilnærminger. Organisasjonsteoretisk er Mintzbergs typologisering av organisasjoner og Jacobsen og Thorsviks modell for hvordan er organisasjon fungerer, sentrale. Tradisjonelle lederskapstilnærminger som Hersey, Blanchard og Johnson, og Tannenbaum og Schmidt, men også nyere lederskapstilnærminger som paradoksteori og betingelsesteori, danner det lederskapsmessige teoretiske fundamentet.

Oppgavens data vil samles gjennom intervjuer med både offiserer og vervede som har tjenestegjort i avdelinger med en lav andel profesjonelle og i avdelinger med en høy andel profesjonelle. Dataene vil deretter analyseres og drøftes opp i mot teorien.

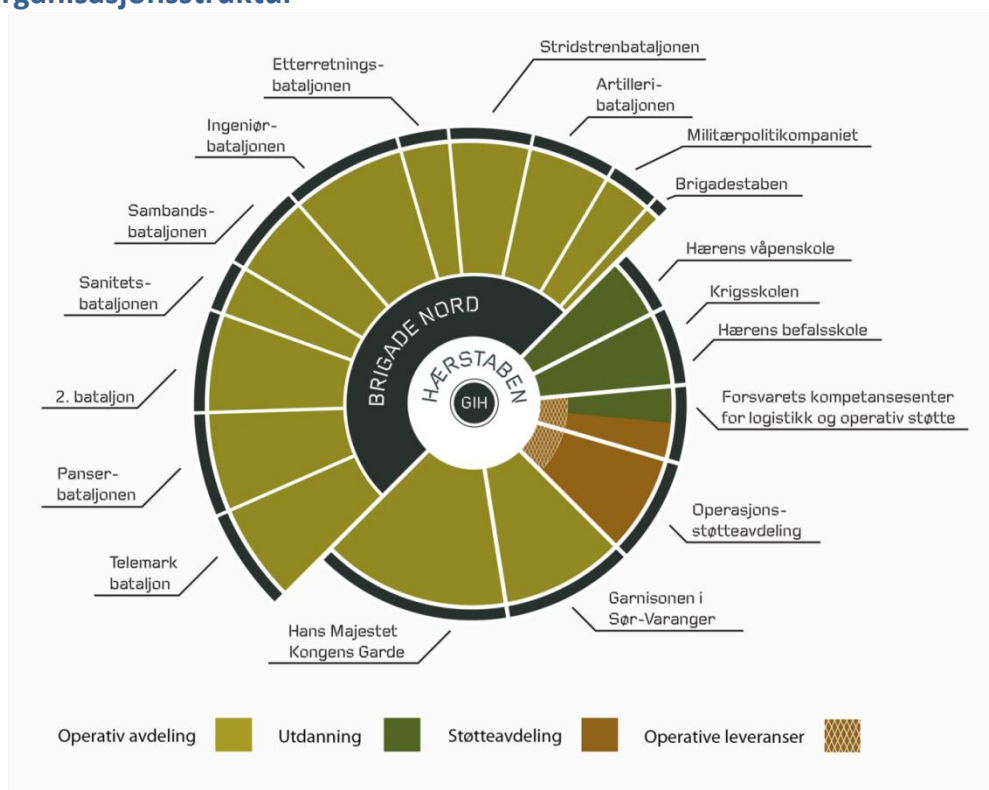


### 1.3 Begrepsforklaringer

Spesialistbefal	Befal med yrkestilsetting etter å ha gjennomført befalsskole som høyeste militære utdanning. Inngår i OR-søylen fra OR5 til OR9. Har en karrierestige som er mye mer horisontal enn offiseren, og skifter stilling mer sjelden. Tanken med spesialistbefal er at de skal bygge dybdekompetanse og høye ferdigheter innenfor et lite fagområde.
Vervede	Militære tjenestemenn uten befalsgrad med et midlertidig eller langsiktig tilsettingsforhold. Vervede befinner seg på gradsnivå OR3-til OR4, eller grenader – korporal, altså fortrinnsvis på lagsnivå.
Kompanienhet	Avdelingsnivå. I denne oppgaven brukes betegnelsen kompani på alle typer enheter på kompanienhetsnivå. I Hæren brukes også betegnelsen eskadron og batteri, for henholdsvis kavaleri- og artilleriavdelinger på kompanienhetsnivå.

## 2 Organisasjonsbeskrivelse

### 2.1 Organisasjonsstruktur

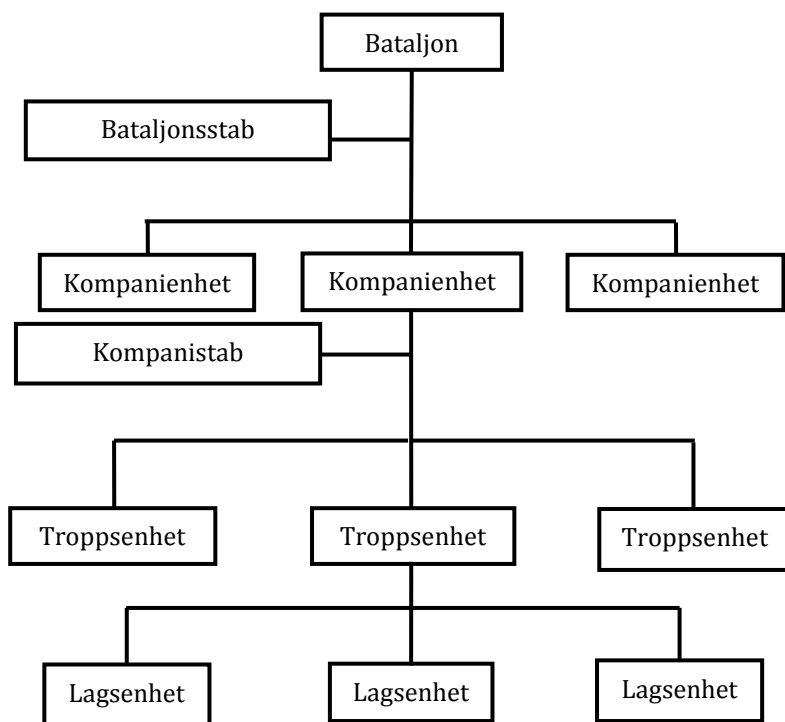


Figur 1: Hærens organisasjon (web 1):

<http://forsvaret.no/sites/artikkelbilder/PublishingImages/HaerOrgsirkel.png> (19.01.2014)

Hæren er en av flere avdelinger i Forsvaret, og deles inn i 3 hoveddeler – operative avdelinger, skoleavdelinger, og støtteavdelinger. Oppgavens tema gjør det naturlig å fokusere nærmere på de operative avdelingene. Dette er i hovedsak bataljonene i Brigade Nord, i

tillegg kommer Hans Majestet Kongens Garde og Garnisonen i Sør-Varanger. Disse bataljonene er strukturmessig lagt opp etter samme modell, et ledelseelement med lederstøttefunksjoner (teknostruktur) på toppen, under dette ledelseelementet ligger det et antall underavdelinger, kompanienheter. Kompanienhetene består igjen av sitt ledelseelement med underlagte tropper og lag. Antall underavdelinger kan variere fra bataljon til bataljon, men en generisk modell kan settes opp slik:



Figur 2: Generisk bataljonstruktur

Sammenlignet med Mintzbergs typologisering av organisasjoner, vil den organisasjonsstrukturen en bataljon er bygd opp rundt, hente elementer fra flere av Mintzbergs typologier (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Fra maskinbyråkratiet finner vi blant annet en tydelig hierarkisk nivåinndeling og spesialisering i arbeidsoppgaver. Ansettelse i de ulike nivåene følger ofte en vertikal karrierestige der man ansettes i høyere stillinger etter hvert som den formelle kompetansen og erfaringen øker. En fordel med disse elementene er et tydelig ansvarsforhold, men organisasjonsstrukturen kan også bli rigid, vanskelig å endre, og så regelstyrt at det å følge reglene blir et mål i seg selv.

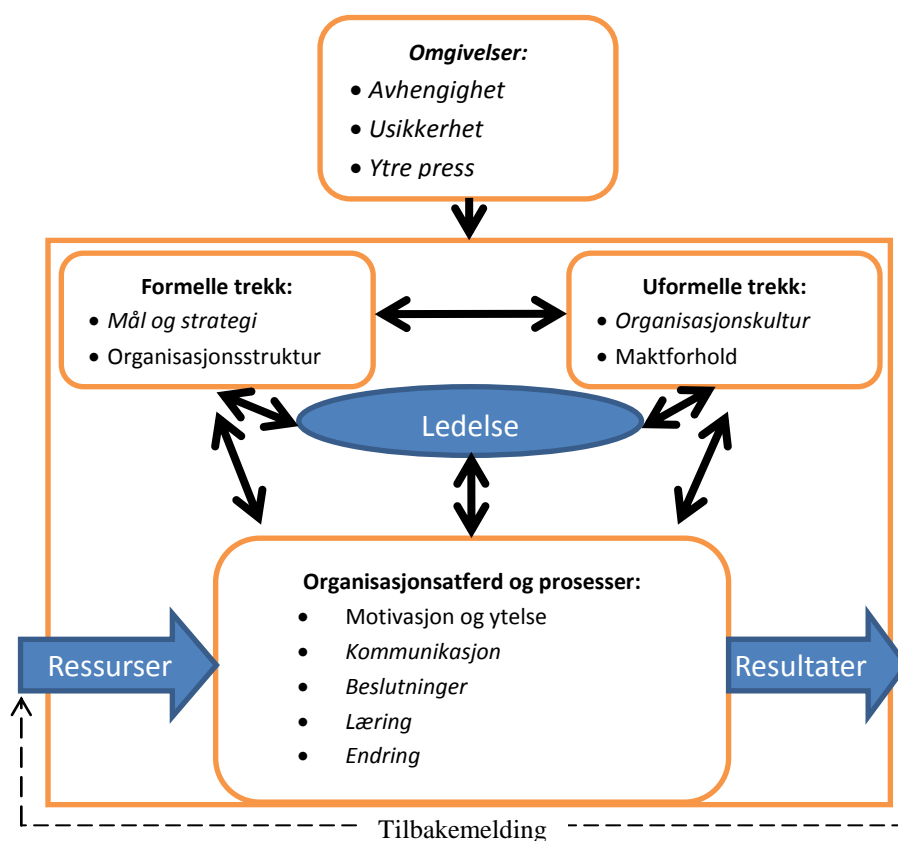
Fra det profesjonelle byråkratiet kan vi se at den operative kjernen er forholdsvis stor, mens teknostrukturen er liten. Bataljonene i hæren kjennetegnes også av at beslutningsmyndigheten i faglige spørsmål ofte er desentralisert til det operative elementet, noe som Mintzberg også fremhever som et kjennetegn på et profesjonelt byråkrati, og som

kan sikre at resultatet holder et faglig høyt nivå. Derimot kan man oppleve at det oppstår konflikter mellom ulike målsettinger, f.eks ulike faglige og ressursmessige målsettinger. Spesielt i økonomiske spørsmål kan dette bli tydelig. Fokus på formalisert kompetanse kan også legge hindringer for å utnytte erfaring og realkompetanse hos organisasjonens medlemmer.

### **3 Teori**

Problemstillingen som ligger til grunn for oppgaven er om profesjonaliseringen av Forsvaret vil påvirke forventningen til og opplevelsen av hvordan ledere utøver jobben sin. Jeg vil dele dette teorikapittelet i to deler. I del en vil jeg skape et rammeverk for videre drøfting gjennom å redegjøre for teori om organisasjonsstrukturer og ledelse, med et spesielt fokus på situasjonsbetenget ledelse. Jeg vil her spesielt benytte meg av Tannenbaum & Schmidts lederkontinuum, og Hersey, Blanchard og Johnsons modell for situasjonsbasert lederskap. Grunnen til at jeg velger disse teoretiske plattformene, er at dette er teorier og modeller som fremdeles er utstrakt brukt i Forsvaret og i Hæren. Dette gjelder både i undervisning og i det lederskapet som utøves. I del to vil jeg først redegjøre for teori om hvordan ledelse og lederstiler kan påvirkes av økt kompetanse hos en leders undergitte, og deretter vil jeg redegjøre for hvordan maktforhold og en leders autoritet kan påvirkes i en profesjonell organisasjon. Gjennom å redegjøre denne teorien vil jeg skape et grunnlag for å kunne drøfte om en profesjonalisering av Hæren vil kunne endre forventningene til lederrollen, og hvordan lederen opplever sin funksjon, rolle, makt og autoritet.

### 3.1 Organisasjonsstruktur



Figur 3: Organisasjonsmodell (Jacobsen & Thorsvik, 2007)

Jacobsen og Thorsvik (2007) har i sin modell for hvordan en organisasjon fungerer identifisert organisasjonsstruktur, maktforhold, og motivasjon og ytelse som tre av hovedfaktorene som påvirker lederskapet i en organisasjon. Med bakgrunn i oppgavens tema, økt kompetansenivå i de lavere nivåene i organisasjonsstrukturen, blir det naturlig også å se om disse tre faktorene kan påvirkes av en endring i kompetansenivået.

#### 3.1.1 Organisasjonsstruktur

Henry Mintzberg (1979) gjengitt av Jacobsen og Thorsvik (2007) har satt opp fem ulike organisasjonsstrukturer i sin typologisering av organisasjoner. Disse er entreprenørorganisasjonen, maskinbyråkratiet, det profesjonelle byråkratiet, den innovative organisasjonen, og den divisjonaliserte organisasjonen. Denne typologiseringen har møtt noe kritikk, blant annet fordi den setter opp stiliserte og idealiserte organisasjonsstrukturer i balanse som man ikke vil finne igjen i det virkelige liv. Kompleksiteten og paradoksene i en organisasjon i dag gjør at det ofte kreves en mer dynamisk forståelse av hva en organisasjon er. Dette kan være kompleksitet som oppstår når ansatte interagerer med hverandre eller med mennesker utenfor organisasjonen. Eksempler på paradokser kan være ansattes krav om fleksibilitet og autonomi, satt opp i mot organisasjonens krav om effektivitet, styring og

kontroll (Kirkhaug, 2013). Allikevel har Mintzbergs typologisering blitt populær og utbredt også utenfor akademiske kretser (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Jeg vil i denne oppgaven nærmere beskrive to av disse organisasjonstypene, nemlig maskinbyråkratiet og det profesjonelle byråkratiet.

Mintzbergs typologisering tar utgangspunkt i at organisasjoner i varierende grad består av fem hoveddeler – toppledelse, teknostruktur, støttestruktur, mellomledelse og en operativ kjerne. Toppledelsen har det administrative ansvaret og skal gi organisasjonen retning. Mellomledelsen leder selve produksjonen og er bindeleddet mellom denne og toppledelsen. Den operative kjernen utgjør selve produksjonen og omsetter organisasjonens målsettinger til resultater. Disse tre elementene utgjør linjeorganisasjonen. De to siste elementene, teknostruktur og støttestruktur utgjør stabsfunksjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007). I Forsvaret er mye av støttestrukturen utskilt i egne enheter som f.eks lønnsadministrasjon, regnskapsavdeling, og bygg- og eiendomsavdeling.

Maskinbyråkratiet innehar alle de fem strukturelementene og fokuserer på formalisering, spesialisering og sentralisert beslutningsmyndighet. Avansement i hierarkiet gjøres ved hjelp av stillinger høyere opp i organisasjonen. Det profesjonelle byråkratiet innehar også alle fem strukturelementer, selv om teknostrukturen ofte kan være noe nedtonet. Organisasjonen har ofte desentralisert beslutningsmyndighet, spesielt i faglige spørsmål og preges av standardisering og formalisert kompetanse (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Forsvaret som organisasjon vil kunne plasseres inn i flere av Mintzbergs typologier. Problematikken som denne oppgaven ser på, en profesjonalisering i de lavere nivåene i organisasjonen, gjør det naturlig å gå dypere inn i organisasjonen og se på de operative delene av Forsvaret. Da vil det profesjonelle byråkratiet med sin desentraliserte beslutningsmyndighet i faglige spørsmål og formaliserte kompetanse, men også maskinbyråkratiet, med sin formalisering, spesialisering og hierarkiske oppbygging, kunne beskrive organisasjonen bedre.

Jacobsen og Thorsvik (2007) skriver at hvis arbeidsoppgavene i en organisasjon er komplekse og skiftende, vil behovet for fagkunnskap og fleksibilitet gjøre at det blir viktigere å delegerer handlefrihet og legge til rette for horisontalt samarbeid. En organisasjonsstruktur basert på et profesjonelt byråkrati vil kunne ivareta dette, og dermed være hensiktsmessig. Hæren ser en økt kompleksitet og et større spenn i de oppgavene det er satt til å løse, og dette er brukt som argument for behovet for økt profesjonalisering. Det betyr en økt andel ansatte i form av vervede og spesialistbefal (Forsvarsdepartementet, 2013). I følge teorien som Jacobsen og Thorsvik beskriver, vil det da kunne være naturlig for Hæren å legge vekt på de sidene av strukturen som passer inn i et bilde av et profesjonelt byråkrati. Det vil si delegert

beslutningsmyndighet i faglige spørsmål og en sterkere spesialisert struktur, kanskje i kombinasjon med en mindre grad av regelstyring. Dette er i følge Jacobsen og Thorsvik en del av en internasjonal trend, noe som understøttes av andre forskere, blant annet Røvik (2007).

Jacobsen og Thorsvik løfter også frem problematikken rundt at profesjonaliserte ofte kan ha andre standarder og verdier enn organisasjonen har utarbeidet. Disse faglige standardene og verdiene har de utviklet gjennom sin formelle utdanning. Det kan være grunn til å tro at dette er en problemstilling som ikke i like stor grad gjør seg gjeldene i Hæren, siden utdanningen som legges til grunn gjennomføres internt i organisasjonen. Slik jeg har definert profesjonalisering i denne oppgaven, er ikke en formell utdanning av lengre art nødvendig, det er realkompetansen som legges til grunn.

## **3.2 Ledelse**

En tradisjonell tilnærming har vært å bedømme ledere ut i fra personlighetstrekk, eller ut i fra hvilken adferd de fremviser som ledere. Dette benevnes ofte for trekktilnærming og adferdstilnærming (Kirkhaug, 2015). I tillegg til disse to er situasjonstilnærming mye brukt. Jeg vil i dette delkapittelet gjøre rede for disse tre, men først vil jeg redegjøre for noen ulike definisjoner av ledelse.

### **3.2.1 Definisjoner av ledelse**

Tradisjonelle definisjoner av ledelse kan i grovt deles inn i to hovedgrupper, lederorienterte og adferdsorienterte. De lederorienterte definisjonene er basert på trekktilnærming, og var sentrale frem til 1950-tallet. De adferdsorienterte definisjonene ser på lederes handlinger, og dette synet på ledelse ble dominerende fra 1950-tallet (Kirkhaug, 2015). Forsvaret vektlegger i særlig stor grad viktigheten av handling som en sentral del av ledelse (Forsvarets stabsskole, 2007), og dermed kan man si at adferdstilnærming er viktig i Forsvarets syn på ledelse. Jeg vil derfor gjøre rede for denne tilnærmingen i mer detalj.

Hersey og Blanchard definerer lederskap til å være en persons forsøk på å påvirke atferden til et individ eller en organisasjon (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001), mens Jacobsen og Thorsvik mener at ledelse er en atferd som har til hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Forsvaret definerer lederskap som å påvirke enkeltindivider og grupper til å arbeide mot felles mål (Forsvarets stabsskole, 2007).

Sentralt i alle disse tre ulike synene på ledelse er påvirkning. Et annet sentralt element er at det ikke begrenser seg til enkeltindivider, men kan også omfatte grupper.

Yukl (2010, gjengitt i Kirkhaug 2013) viser til at de fleste definisjonene av lederskap som ser på lederskap som adferd, innebærer påvirkning for å styre aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon. Røvik vektlegger også at ledelse kan være dialogbasert, altså en form for samhandling eller gjensidig påvirkning (Røvik, 2007). Dette er noe også Tannenbaum og Schmidt hevder i deres artikkel om lederstil, der de mener at den gjensidige påvirkningen varierer avhengig av lederens lederstil (Tannenbaum & Schmidt, 1973).

Ut i fra disse ulike syn på ledelse kan man si at ledelse er en aktiv handling for å påvirke enkeltpersoner eller grupper, slik at de følger lederens vilje. Ledelse er i varierende grad en vekselvirkende prosess mellom lederen og de underordnede.

I nyere definisjoner av lederskap er den en viss vektlegging av trekktilnærming igjen, men uten det personfokuset på lederen som det var tidligere. Heller er lederskap som utvikling av medarbeiderne og hensynet til alle interessenter viktig. For å lykkes med dette blir tillit og makt viktige faktorer (Kirkhaug, 2015). Maktaspektet vil jeg komme spesielt tilbake til senere i dette kapitlet.

### **3.2.2 Trekktilnærming**

Trekktilnærmingen er basert på at ledere har visse personlighetstrekk som gir dem spesielle forutsetninger for å være ledere. Noen hevder at disse trekkene er nær sagt medfødt, mens andre vil si at personlighetstrekkene kan utvikles og endres gjennom læring, erfaring og modning. Denne tilnærmingen var dominerende frem til adferdstilnærmingen overtok på 1950-tallet, men begynner igjen å komme tilbake. (Kirkhaug, 2015). Et eksempel på et slikt personlighetstrekk kan være lederens evne til å håndtere usikkerheten som følger med det å gi sine undergitte større frihet og i mindre grad underlegge dem styring.

En mulig svakhet ved en trekktilnærming, er at forskningen har lett etter universelle trekk som gjør at en leder vil kunne lykkes i enhver situasjon og organisasjon, kjent som "Great man-teorien" og i Norge også som "Kenning-tradisjonen". Dette gjør at den kan være vanskelig å sette sammen med situasjonsbetenget tilnærming til lederskap. Nyere forskning har vist at det er vanskelig å finne belegg for at det finnes universelle personlighetstrekk ved ledere, og situasjonsbetenget eller situasjonsbasert ledelse har derfor blitt viet mer oppmerksomhet (Kirkhaug, 2015).

### **3.2.3 Adferdstilnærming**

Adferdstilnærming tar som utgangspunkt at den adferden ledere viser, blant annet er basert på opplæring og erfaring, heller en personlighetstrekk. Tilnærmingen ser på

hva ledere gjør, hvilke oppgaver de utfører, hvor synlige de er og i hvilken grad de involverer sine medarbeidere i beslutningsprosesser. I tillegg inkluderes ofte også lederverktøy som verdisyn inn under adferdsbegrepet. (Kirkhaug, 2015). Som tidligere nevnt, er adferdstilnærmingen sentral i Forsvarets syn på ledelse, og jeg vil derfor redegjøre for denne i mer detalj. Først vil jeg redegjøre for ulike lederroller før jeg ser på lederverktøy som verdier og verdisyn, og i hvilken grad en leder har fokus på oppgaver eller relasjonen til medarbeiderne.

### **Lederrolle**

Jacobsen & Thorsvik hevder at en lederrolle består i hovedsak av det lederen gjør, og de forventninger andre har til lederens atferd. Dette kan derfor også benevnes lederfunksjoner og man kan kjenne disse igjen i Hærens evaluering av ledere (Hærens Befalsskole, 2011), der lederrolle vies mye oppmerksomhet. Sentralt i denne oppgaven er det andre elementet som Jacobsen & Thorsvik nevner, nemlig andres forventninger til lederens atferd. Mintzberg klassifiserer lederroller i interpersonelle-, informasjons-, og beslutningsroller (gjengitt i Jacobsen og Thorsvik, 2007).

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). Informasjonsroller går på 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 (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Også informasjonsrollen vektlegges av Forsvaret (Hærens Befalsskole, 2011). Beslutningsrollene er de delene av lederrollen som går på beslutningstagning, tildeling av ressurser og forhandlinger (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Disse ulike sidene av rollen som leder henger sammen. F.eks vil en leder som nedprioriterer det å være et symbol som leder, og delegerer bort deltagelse på, og ledelse av, seremonier, møter osv, også kunne få utfordringer med å fylle rollene som beslutningstaker og talsmann.

Jeg vil senere i teorikapittelet se nærmere på maktbaser, for det kan være sammenhenger mellom undergittes kompetansenivå og lederens bruk av maktbaser og lederroller. Særlig informasjonsmakt og relasjonsmakt kan være to viktige maktbaser for en leder med undergitte som har et høyt kompetansenivå. En konsekvens av dette kan



være at det å legge til rette for at de undergitte skal kunne utnytte sin kompetanse og konsentrere seg om faglige ting blir en viktig komponent av lederrollen. Jacobsen & Thorsvik benevner denne rollen som anfører. En annen stor komponent blir rollen som informasjonsformidler gjennom å søke etter informasjon og fordele denne til de som har behov. Dermed blir særlig informasjonsroller og interpersonelle roller spesielt viktig for en leder med høykompetente undergitte. Har den undergitte et lavere kompetansenivå vil elementer som opplæring og en tettere faglig oppfølging være mer fremtredende.

Jeg vil her redegjøre nærmere for lederens verdisystem og lederens tillit til underordnede. Disse er blant de fire faktorene Tannenbaum og Schmidt identifiserer som viktige for hvilken lederstil en leder velger (Tannenbaum & Schmidt, 1973). Også Hersey, Blanchard og Johnson støtter seg på Tannenbaum og Schmidt når de skal redegjøre for lederens valg av lederstil, og trekker frem disse faktorene.

### **Verdisyn og verdisystem**

Med lederens verdisystem mener Tannenbaum og Schmidt i hvor stor grad lederen mener at de underordnede skal, bør, eller kan være delaktig i beslutningsprosessene. Dette settes i kontrast til i hvor stor grad lederen bør gjøre dette selv i kraft av sin funksjon som leder. Et inkluderende verdisystem vil gi lederen en tilbøyelighet til å gå mot høyre på fig. 5 (s.14), og gi de underordnede mer selvstendighet. Det er også andre faktorer som vil kunne påvirke lederens valg, så som viktigheten av effektivitet og profitt sett opp mot de underordnedes personlige vekst (Tannenbaum & Schmidt, 1973). Den nasjonale kulturen vil også kunne påvirke lederens verdisystem (Hofstede, 2012).

Tannenbaum og Schmidt trekker frem hvilket menneskesyn lederen har med tanke på tillit til underordnede medarbeidere. Hersey, Blanchard og Johnson konkretiserer dette ved å henvise til McGregors Teori X og Teori Y. McGregors Teori X går i korthet ut på at mennesker liker å bli fortalt hva de skal gjøre. Teori X sier også at mennesker ikke er interessert i å ta ansvar selv, og at de ikke gjør mer enn de strengt tatt må. Motsatsen, Teori Y, går ut på at mennesker fint kan arbeide selvstendig og yte mye, forutsatt at de motiveres riktig (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001). Lederens tillit til den underordnede er også avhengig av den underordnedes evne til å skape tillitt, noe jeg redegjør for i delkapittelet om den undergitte.

Det kan være feilaktig å anta at man ut ifra lederstil og lederadferd kan fastslå en leders menneskesyn, siden lederstil i henhold til situasjonsbasert lederskapsteori, bør variere avhengig av situasjonen. Chris Argyris ser nærmere på denne sammenhengen i sin forskning om mønster A og mønster B. Argyris så på hvordan mellommenneskelig atferd,

gruppedynamikk og organisasjonelle normer faktisk uttrykkes, og delte dette inn i mønster A og mønster B. Mønster A sammenfaller i stor grad med det man assosierer med Teori X, mens mønster B sammenfaller med det man assosierer med det menneskesynet Teori Y uttrykker. Hans funn viser at selv om man skulle tro at XA og YB er de naturlige kombinasjonene, så kan dette variere, f.eks som på grunn av organisasjonskultur, lederens leders oppfatninger, og praktisk erfaring (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001).

### **Relasjonsorientering og oppgaveorientering**

To dimensjoner adferdstilnærming ser på, er relasjonsdimensjonen og oppgavedimensjonen. Relasjonsdimensjonen henspeiler lederens tendens til å vektlegge medarbeideres jobbtilfredshet, medvirkning i beslutningsprosesser og støtte i utførelse av oppgaver. Oppgavedimensjonen henspeiler lederens tendens til å vektlegge oppfølging av oppgaver, effektivitet, og kontrollsystemer (Kirkhaug, 2013). Forsvaret benevner dette oppgavefokuset ledelse (Hærens Befalsskole, 2011).

Disse to dimensjonene har ofte blitt fremstilt som gjensidig utelukkende – enten var en leder relasjonsorientert, eller så var lederen oppgaveorientert. Annen forskning fremstiller derimot ofte disse i et lineært kontinuum, der lederen ofte hovedsakelig viser en av disse to adferdene. Et eksempel på dette er Tannenbaum og Schmidt sitt lederkontinuum (fig. 4), noe jeg også vil komme tilbake til senere. Lineær tilnærming til ledelse kan gjøre det vanskelig å håndtere den kompleksiteten og de paradoksene en organisasjon kan stå ovenfor i dag. Jacobsen og Thorsviks organisasjonsmodell gjengitt tidligere kan være vise noe av denne kompleksiteten. Krav om økt styring og kontroll, og samtidig krav om økt fleksibilitet og selvdrevenhet kan være et eksempel på paradokser. Det kan derfor være en fordel å se på to variabler som ved første øyekast kan være motstridene, som to uavhengige variabler som begge i høy grad kan være tilstede samtidig i lederskapet. Kirkhaug kaller dette romlig tenkning. Hvis et lederskap f.eks kan være både relasjonsorientert og oppgaveorientert samtidig, kan det lettere håndtere en del av de paradoksene som oppstår i en organisasjon i dag (Kirkhaug, 2013).



**Figur 4 Eksempel på lineær tilnærming til ledelse (Tannenbaum & Schmidt, 1973)**

### **3.2.4 Situasjonstilnærming**

En svakhet ved både adferdstilnærming og trekktilnærming er at de ikke tar hensyn til de ulike situasjonene lederen må forholde seg til. Teorier om situasjonsbetinget ledelse har en

grunntese om at ingen organisasjonsmodell eller ledertilnærming er vellykket i alle situasjoner (Kirkhaug, 2013). Det finnes altså ingen gylden oppskrift som alltid vil fungere uansett. Situasjonsbetinget lederteori fremhever særlig tre forhold som viktig for ledelse: lederen selv og dennes verdisystem, de underordnede og deres verdisystem, og selve situasjonen ledelsen utøves i (Kirkhaug, 2013). På grunn av oppgavens tema, hvorvidt en profesjonalisering av de undergitte vil kunne påvirke forventningen til og opplevelsen av lederjobben, vil det kunne være naturlig å gå mer i detalj på teorier om situasjonsbetinget ledelse. Jeg vil derfor først redegjøre for hva jeg mener med situasjonen lederen står i og hvilke hoveddeler situasjonen består av, deretter vil jeg se nærmere på lederstil og forventninger til lederens adferd.

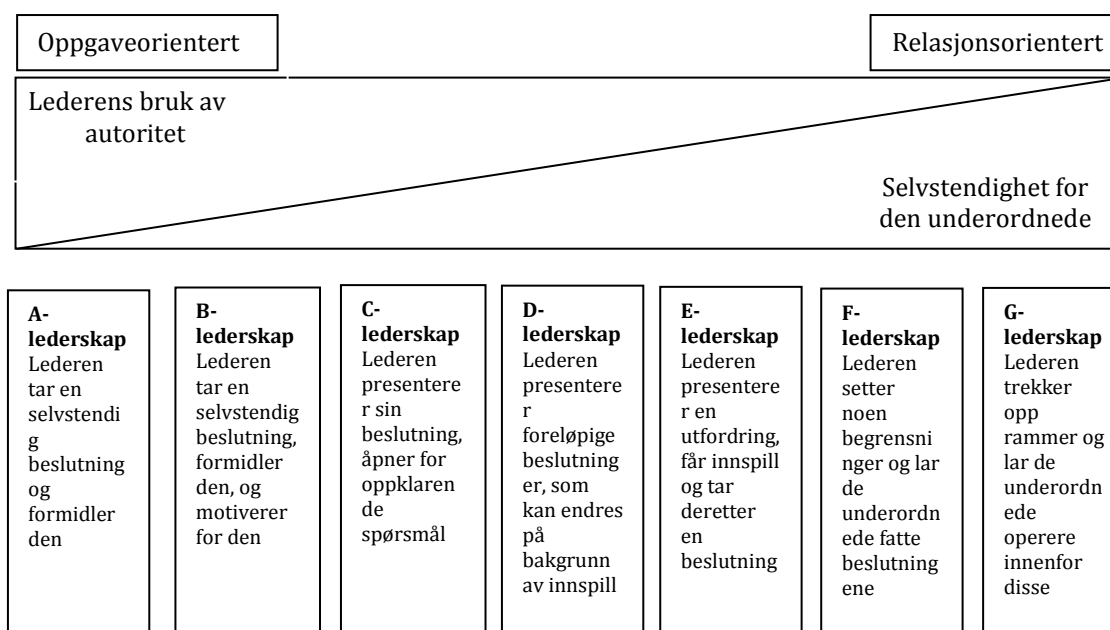
Situasjonen lederen befinner seg i består ikke bare av hendelsene som skjer rundt lederen, slik noen kanskje kan tolke det som. Det er en rekke variabler som beskriver situasjonen, herunder lederen selv og dennes ulike preferanser, lederens undergitte og deres ulike preferanser, lederens overordnede og deres preferanser, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, osv. I tillegg kommer faktorer utenfor organisasjonen, som f.eks lover, regelverk og avtaler, andre aktører som konkurrenter og samarbeidspartnere, osv (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001). Eksemplifisert kan vi da si at for en troppsjef vil det å lede en geværtropp fra en vernepliktig avdeling i angrep være én situasjon. Det samme angrepet med en geværtropp fra en profesjonalsert avdeling vil pga enkeltmannskompetansen de undergitte har, være en helt annen situasjon, også under ellers like forhold.

Lederstil og forventninger til lederen er to begreper som både Hersey, Blanchard og Johnson, og Tannenbaum og Schmidt bruker (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001). Jeg velger å behandle disse to sentrale begrepene for seg selv siden de prinsipielt ikke nødvendigvis vil variere avhengig av situasjonen – en leder vil ha en lederstil selv om han eller hun ikke benytter seg av situasjonsbestemt lederskap. Stil er det mønsteret en leder, en sideordnet eller underordnet, oppfattes av andre vanligvis å følge. For eksempel kan en leder ha en oppgavefokusert lederstil, noe som medfører at lederen oppfattes å sette oppgaven/produksjonen i senter på bekostning av personellet. Hæren bruker også begrepet lederstil i vurderinger av offiserer og befalelever, og benevner da gjerne lederstilen som enten styrende (oppgavefokusert) eller støttende (menneskefokusert) (Hærens Befalsskole, 2011). Denne inndelingen understøttes i Jacobsen og Thorsvik, som benevner de demokratisk eller relasjonsorientert ledelse, og autoritær eller oppgaveorientert ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Jacobsen og Thorsvik utdyper de to ulike lederstilene videre. De hevder at den relasjonsorienterte lederen ofte aktivt forsøker å utvikle gode relasjoner til sine underordnede

gjennom støttende atferd, omsorgsferd, og gjennom både og involvere og konsultere de underordnede i beslutninger. Den oppgaveorienterte lederstilen på den annen side, kjennetegnet en leder som tok selvstendige beslutninger uten å involvere eller konsultere de underordnede. Fokuset var på effektiv realisering av organisasjonens oppgaver og formål.

Sammenligner vi disse to lederstilene kan vi se at en administrator slik Bennis fremstiller det, ofte vil kunne kjennetegnes av en oppgaveorientert lederstil. En leder vil kunne ha en mer relasjonsorientert lederstil (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001), men som det påpekes er ikke de to lederstilene gjensidig utelukkende. Tannenbaum og Schmidt har fremstilt dette i sitt lederkontinuum, der det er en glidende overgang mellom de to ulike lederstilene (Tannenbaum & Schmidt, 1973).



**Figur 5 Tannenbaum & Schmidts kontinuum av lederskapsstiler (Tannenbaum & Schmidt, 1973) (Min oversettelse). Inndelingen med A-G-lederskap slik Forsvaret bruker det er satt inn i den opprinnelige modellen.**

Tannenbaum og Schmidts lederkontinuum kan i dag sies å være en noe utdatert tilnærming til ledelse. En slik måte å tenke på ledelse kan gjøre det vanskeligere å ta høyde for noen av de paradoksene jeg tidligere beskrev. En faktor i situasjonen kan kanskje kreve en oppgaveorientert lederstil, mens en faktor samtidig krever en relasjonsorientert lederstil, altså må lederen samtidig være oppgaveorientert og relasjonsorientert. Et konkret eksempel kan være økt krav om styring og kontroll fra organisasjonens toppledelse, samtidig som den operative kjernen krever selvstendighet med bakgrunn i faglig kompetanse. Dette er en kritikk mot Tannenbaum og Schmidts kontinuum og en svakhet ved denne (Kirkhaug, 2015). Allikevel er den fremdeles veldig utbredt som ledelsespensum i Forsvaret, og jeg velger derfor å ta denne med som del av det teoretiske grunnlaget.

Hersey & Blanchard har satt opp en modell for lederstiler, der de deler lederstilene inn i fire ulike kategorier, avhengig av i hvilken grad lederstilen baserer seg på en støttende eller styrende tilnærming (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001). De ulike lederstilene benevnes S1-S4, der S1 og S2 oppfattes som styrende lederstiler, mens S3 og S4 oppfattes som støttende lederstiler. På grunn av oppgavens tema vil jeg fokusere på lederstilene S3 og S4, siden de i første rekke er disse som knyttes opp i mot ledelse av undergitte med et høyt faglig nivå, der lederstil S3 knyttes opp i mot kompetansenivå R3 og lederstil S4 mot kompetansenivå R4 (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001).

Undergitte som plasseres inn i kompetansenivå R3 kan være personer som nylig har opparbeidet seg det faglige nivået og som ennå ikke har fått tilstrekkelig selvsikkerhet til at de føler seg trygge (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001). Eksempler på slike typer undergitte kan være vervede eller spesialistbefal med liten fartstid. En passende lederstiltilnærming vil ifølge Hersey & Blanchards modell da være å velge en deltagende lederstil gjennom å involvere den undergitte i beslutningsprosesser, sette målsettinger underveis, og oppmuntre og støtte (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001). Kort oppsummert involverer man den undergitte i prosessene underveis i oppgaveløsningen, uten å overlate beslutningsansvar og lignende. En god kommunikasjon mellom leder og undergitt vil være en viktig suksessfaktor.

Det kan også være personer eller grupper som har et godt etablert faglig nivå, men som av ulike årsaker mangler motivasjon og vilje til fullt ut å utnytte det faglige nivået de har. Eksempler på dette kan være vervede eller spesialistbefal med lang erfaring og som føler at arbeidsoppgavene ikke lengre utvikler dem på samme måte som tidligere, eller som av andre årsaker har mistet motivasjonen. Et passende lederstilvalg vil fortsatt være en deltagende lederstil gjennom å dele ansvar for beslutningstagning med den undergitte, fokusere på resultater og møte den undergittes informasjonsbehov (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001). Kort oppsummert øker man den undergittes ansvar for gjennomføringen av oppgavene, og støtter underveis gjennom å imøtekomme informasjonsbehov som den undergitte måtte ha. Også her vil god kommunikasjon være en nøkkelfaktor.

Undergitte som hører hjemme i kompetansegruppen R4 har både det nødvendige faglige nivået og motivasjon. Eksempler på dette kan være vervede eller spesialistbefal med lang fartstid i stillingen, men som fremdeles føler at arbeidsoppgavene gir dem motivasjon. En passende lederstiltilnærming vil kunne være en delegerende lederstil. Lederen kan kontrollere og lede utførelsen gjennom situasjonsoppdateringer og egen observasjon, oppmuntre til at den undergitte er selvdreven, og gjennom å gi den støtte og de ressurser den undergitte etterlyser. Kort oppsummert delegerer man utførelsen av oppgavene, og leder og kontrollerer gjennom

observasjon på avstand og situasjonsoppdateringer gitt av den undergitte (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001).

Forventninger er det som ansees som passende fremferd, og det som forventes av mennesker i ulike roller og funksjoner, være seg leder, side- eller underordnet (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001). De forventninger som stilles til ulike roller og funksjoner, vil kunne være uavhengig av situasjonen en person befinner seg i. For eksempel forventes det at en leder i hæren utviser respekt, ansvar, og mot, oppsummert i Forsvarets kjerneverdier (Forsvaret, u.d.). Det forventes også av mange en meget god faglig dyktighet innenfor det tjenestefeltet befalingsmannen eller offiseren tjenestegjør. På samme måte forventes det en særdeles god faglig dyktighet av vervede og spesialistbefal som tjenestegjør innenfor samme tjenestefelt over lengre tid, gjerne over flere år.

Mens stil er hvordan den enkelte opptrer, så er forventninger altså hva miljøet forventer av opptreden fra den enkelte. Både stil og forventninger er med på å påvirke opptreden den enkelte har i en organisasjon (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001).

### **3.3 Den undergitte**

En viktig del av situasjonen sett i lys av oppgavens tema, er den undergitte eller underordnede, og hvordan denne kan påvirke situasjonen og dermed valg av lederskapsstil. Noen faktorer som flere forskere trekker frem er den undergittes faglige dyktighet (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001). Jeg vil her se nærmere på den undergittes kompetanse, motivasjon, og foretrukne stil og forventninger for hvordan de skal ledes.

Jeg har valgt disse 3 faktorene nettopp fordi kompetansen er sentral i oppgavens tema og motivasjon fordi jeg mener at det å motivere sine undergitte er sentralt i et godt lederskap. En undergittes foretrukne stil og forventninger har jeg tatt med fordi disse kan variere veldig fra person til person og kan derfor påvirke situasjonen lederen står ovenfor.

#### **3.3.1 Kompetanse – evne og vilje**

Hersey, Blanchard og Johnson fremhever den undergittes *Readiness* som viktig for valg av lederstil, der begrepet *Readiness* beskriver den undergittes vilje og evne til å utføre oppgaver (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001). Begrepet kan oversettes til norsk med kompetanse, der evne og vilje utgjør to av kjernekomponentene (Lai, 2010). Jeg vil her i første omgang fokusere på den undergittes evne, altså kunnskaper, ferdigheter og erfaring, noe jeg vil oppsummere som faglig dyktighet.

Hvis vi deler inn kompetansen i de samme fire nivåene som Hersey, Blanchard og Johnson, vil vi, hvis vi fokuserer på den faglige dyktigheten, få en undergitt som enten har eller ikke har, tilstrekkelig faglig dyktighet (evne). Med bakgrunn i oppgavens tema vil jeg ta

for meg undergitt som innehar som et minimum tilstrekkelig faglig dyktighet, men ofte mye mer enn et minimumsnivå. Dette tilsvarer kompetansenivå (eng: Readiness level) R3 og R4 i Hersey, Blanchard og Johnsons inndeling. Dette viser at de undergittes faglige dyktighet bør kunne påvirke lederens lederstil. Noen av kjennetegnene for kompetansenivå som vitner om god faglig dyktighet er teoretisk forståelse, utviste praktiske ferdigheter og erfaring (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001). Dette stemmer også over ens med Forsvarets forståelse av begrepet faglig dyktighet. Forsvaret legger også vekt på faglig dyktighet som viktig for å skape tillit. Selv om Forsvaret først og fremst ser på lederes evne til å skape tillit, kan man hevde at faglig dyktighet også er en viktig komponent for at underordnedes evne til å skape tillit. Min egen erfaring som leder underbygger dette.

### **3.3.2 Den undergittes motivasjon**

Fredrick Herzberg har utarbeidet en motivasjonsteori der han skiller mellom det han kaller motivasjonsfaktorer og det han kaller hygienefaktorer. Motivasjonsfaktorer er faktorer som motiverer ansatte til økt innsats. Dette kan være faktorer som anerkjennelse, jobbmessige utfordringer og økt ansvar, og selvutvikling (Hersey, Blanchard, & Johnson, 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.

En undergitt med tilstrekkelig faglig dyktighet og faglig forståelse, slik en profesjonalisert medarbeider kan forventes å ha, kan gis både økte utfordringer og meransvar. Gjennom dette vil man også kunne oppnå faglig selvutvikling. I følge Herzbergs teori om motivasjon vil dette kunne motivere medarbeideren på en god måte (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001). Det å utnytte den faglige dyktigheten, gi økt ansvar for relevante oppgaver, vil i seg selv kunne motivere og dermed øke viljen. Som nevnt over, utgjør vilje sammen med evne kompetanse. På den måten kan man flytte en medarbeider fra kompetansenivå 3 til nivå 4 (R3 til R4).

### **3.3.3 Den undergittes foretrukne stil og forventninger**

Det er ikke bare ledere som har en foretrukket stil og forventninger til lederskapet sitt. Også undergitt har en foretrukket stil og forventninger til måten de ledes på. Hvis det er et stort gap mellom hva lederen foretrekker og hva de undergitt foretrekker, kan dette bli en kilde til frustrasjon og også gå ut over effektiviteten i en organisasjon (Hersey, Blanchard, & Johnson, 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 undergitt klargjør sine foretrukne lederstiler og forventninger til hverandre (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001). Også dette underbygges av min egen erfaring både som leder og undergitt i Forsvaret.

Situasjonsbasert ledelse er altså avhengig av mange ulike faktorer – både hva slags hendelse som lederen skal lede i, lederens egne preferanser og forventninger til de som er rundt, høyere sjefs forventninger, og ikke minst den undergittes kompetansenivå, forventninger og preferanser. Hersey & Blanchard fokuserer spesielt på hvordan den undergitte påvirker valg av lederstil gjennom sin motivasjon og sin kompetanse (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001).

### **3.4 Maktforhold og autoritet**

Ledelse, som jeg redegjorde for tidligere i oppgaven, er en aktiv handling for å påvirke enkeltpersoner eller grupper, slik at de følger lederens vilje. Makt er mulighet eller evne til å påvirke. Hersey, Blanchard & Johnson støtter seg på M.F. Rogers definisjon av makt som «potensiale for innflytelse» (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001), mens Jacobsen og Thorsvik bruker M. Weber sin definisjon; «En aktørs evne til å overvinne motstand for å oppnå et ønsket mål eller resultat» (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Rogers og Webers to definisjoner sier mye av det samme, men jeg vil videre i oppgaven legge Webers definisjon til grunn. French og Ravens har delt lederens former for makt inn i ulike maktbaser. Her deles det inn i fem ulike maktbaser – legitim makt, ekspertmakt, straffemakt, referansemakt, og belønningsmakt. Senere har både en sjette – informasjonsmakt, og en sjuende – allianse- og nettverksmakt, kommet til (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001).

Basert på oppgavens problemstilling, vil det i denne oppgaven være naturlig å se på om maktforholdene mellom leder og underordnet endrer seg. Derfor vil ekspertmakt peke seg ut som et særlig interessant tema å gå nærmere inn på. Legitim makt, relasjonsmakt og informasjonsmakt er også naturlige maktkilder, siden Forsvaret som et hierarki gir lederen formelle roller og posisjoner (legitim makt) som gir tilgang til informasjon (informasjonsmakt). En leders personlige engasjement og involvering i sine undergitte (relasjonsmakt) kan være like viktig uavhengig av kompetansenivået til den undergitte, men jeg velger allikevel kort å redegjøre for den her.

#### **3.4.1 Ekspertmakt**

Slik jeg har beskrevet Hærens organisasjon og personellsammensetning har den krigsskoleutdannede generalisten hittil kunne utnytte sin relativt større erfaring for å bruke ekspertise som maktbaser. Ekspertmakt betyr i følge French & Raven at man har relevant kompetanse og erfaring (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001). Hæren vektlegger også ekspertmakt som et viktig lederskapselement, og benevner dette som faglig dyktighet (Hærens Befalsskole, 2011). Nordhaug (2004) underbygger dette, og hevder at en leder må ha tilstrekkelige faglige kunnskaper til å kunne ha gode faglige diskusjoner med sine



underordnede. På denne måten blir faglig dyktighet en basiskompetanse for en leder (Nordhaug, 2004). En leder i Hæren må derfor i følge teorien ha et visst nivå av faglig kompetanse og dermed også en viss grad av ekspertmakt. Dette underbygges av Oberst B.P McCoy, bataljonsjef i det amerikanske marineinfanteriet (US Marine Corps) under Operation Iraqi Freedom 2002-2004. Han fremhever faglig dyktighet som et viktig lederskapsprinsipp både i seg selv for å kunne veilede sine underordnede, men også for i det hele tatt å kunne være tilstede i hendelser der lederen må utøve sitt lederskap (McCoy, 2007). Teoriene sier derimot lite om hva som kan skje med lederens autoritet i det øyeblikket den underordnede har en større faglig dyktighet enn lederen.

### **3.4.2 Legitim makt**

Legitim makt er i følge French & Raven makt basert på formelle titler, roller eller posisjon i organisasjonen (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001). Jacobsen & Thorsvik benevner maktbasen hierarkisk makt (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Denne maktbasen gir ofte kontroll over belønnings- og straffemidler, samt formell beslutningsmyndighet. I følge Hersey & Blanchard er denne maktbasen kanskje spesielt nyttig der den undergitte ikke innehar det kompetansenivået vi kan forvente av spesialister. Utstrakt bruk av belønning som motivasjonsverktøy for å motivere spesialister kan derimot vise seg og bare fungere til en viss grad, da man kan ende opp i en spiral der det kreves stadig mer og mer belønning for å motivere, og på et visst punkt vil ikke lederen ha mulighet til å øke belønningen ytterligere. Spesialister bryr seg ofte til en viss grad ikke om formelle titler og posisjoner (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001). Det er allikevel god grunn til å anta at legitim makt vil kunne gi lederen en god gjennomslagskraft i en disiplinær og hierarkisk organisasjon som Hæren.

Jacobsen & Thorsvik påpeker derimot at anbefaling til opprykk, permisjoner, osv kan inngå som del av et belønningssystem, og fremstår som mer positive til denne maktbasen enn slik jeg oppfatter Hersey og Blanchard.

### **3.4.3 Relasjonsmakt**

Hersey & Blanchard kaller denne maktbasen referansemakt mens Jacobsen & Thorsvik benevner den personlige ressurser. Denne maktbasen baserer seg på at det fremstår som ønskelig og attraktivt for den underordnede at lederen involverer seg, men det er en forutsetning at lederen på forhånd har opparbeidet seg tillit hos den undergitte. Hersey & Blanchard mener at relasjonsmakt kan fungere hos kompetente, men umotiverte eller usikre underordnede.

### **3.4.4 Informasjonsmakt**

Muligheten til å styre tilgang til informasjon danner grunnlaget for denne maktbasen, og kan passe godt som maktbase for å lede kompetente medarbeidere (Hersey, Blanchard, &

Johnson, 2001). Hersey & Blanchard skiller mellom ekspertmakt og informasjonsmakt gjennom at informasjonsmakt betyr tilgang til informasjon/kunnskap, mens ekspertmakt betyr ferdighet til å omsette informasjon og kunnskap til handling. Jacobsen & Thorsvik på sin side fremhever muligheten til å holde tilbake informasjon for på den måten å skape et overtak i en situasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Min erfaring er at en kombinasjon av disse mulighetene kan fungere godt som maktbase. Gjennom å gi den informasjonen som etterspørres for å løse faglige oppgaver, samtidig som man skjerner for byråkratisk og administrativ informasjon som ikke trengs, kan man gi den underordnede spesialisten det handlingsrommet som er nødvendig og ønskelig.

### **3.4.5 Autoritet**

For at en leder skal kunne utnytte maktbasene sine effektivt, må bruken av makt godtas av de underordnede. Med dette mener jeg at de må akseptere at lederen bruker makt. Kontinuerlig bruk av makt som ikke aksepteres, kan føre til at de underordnede mister motivasjonen og at de føler seg fremmedgjort fra organisasjonen. Jacobsen & Thorsvik mener at hvis lederens maktbruk derimot aksepteres og oppfattes som riktig, får lederen legitim makt og autoritet (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Etzioni, Abott, og Weber, gjengitt i Jacobsen & Thorsviks bok, setter opp tre viktige former for autoritet:

Legal autoritet: Maktbruken aksepteres fordi den har utspring i lover og regler. Denne formen for autoritet vil man kunne finne mye av i Forsvaret blant annet pga den militære straffeloven som sier at man skal vise skyldig lydighet ovenfor foresatte.

Tradisjonell autoritet: Maktbruken aksepteres pga sedvane.

Profesjonell autoritet: Maktbruken aksepteres fordi lederen antas å ha den riktige kompetansen.

## **3.5 Motivasjon og ytelse**

Jacobsen & Thorsviks organisasjonsmodell setter også opp ytelse og motivasjon som en del av organisasjonsbeskrivelsen. Det å motivere sine undergitte er kanskje noe av det viktigste en leder gjør, og hva som motiverer og hvordan man motiverer kan variere veldig mellom ulike individer. Jeg velger derfor å redegjøre for motivasjonsteori under den delen av teorigapittelet som tar for seg ledelse. En økt profesjonalisering av en organisasjon kan påvirke hvordan organisasjonen bør struktureres. Med høyt kompetente medarbeidere kan det for Hæren være naturlig å legge vekt på de sidene av strukturen som passer inn i et bilde av et

profesjonelt byråkrati. Det vil si delegert beslutningsmyndighet i faglige spørsmål og en sterkere spesialisert struktur, kanskje i kombinasjon med en mindre grad av regelstyring. En økt profesjonalisering og spesialisering kan føre til ledelsesutfordringer fordi profesjonelle ofte forventer frihet til å utnytte sin faglige kompetanse og i mindre grad bli begrenset, bundet opp, eller kontrollert av administrasjon og byråkrati. Denne profesjonaliseringen vil også kunne påvirke maktforholdet mellom lederen og den undergitte, og lederens maktbaser, der noen maktbaser vil kunne svekkes og maktbasenes betydning kan endres. Dette vil også kunne påvirke lederens autoritet.

## **4 Metode**

### **4.1 Innledning**

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for min metodiske tilnærming. Innledningsvis redegjør jeg for noen ulike forskningsmetoder og tilnærminger, før jeg redegjør for hvilken metodisk tilnærming jeg vil velge. Jeg vil først gjenta oppgavens problemstilling, vil profesjonaliseringen av Forsvaret påvirke forventningen til og opplevelsen av hvordan ledere utøver jobben sin på? Problemstillingen kan fremstå som et lukket spørsmål som kan besvares med et ja eller et nei. Jeg fremstiller ingen hypotese som skal testes, men et spørsmål med utspring fra en antagelse om at forventningen til, og opplevelsen av, lederen, påvirkes når kompetansenivået til en leders underordnede øker.

### **4.2 Valg av forskningsmetode og tilnærming**

Et hovedskille innenfor forskningsmessige opplegg kan man si går mellom kvalitative og kvantitative opplegg (Halvorsen, 2008). Et kvantitativt opplegg går gjerne ekstensivt ut, det vil si at den undersøker få variabler, men mange enheter. Et ekstensivt opplegg, vil ofte være godt egnet til generalisering på grunn av et høyt antall enheter. Kvantitative data er som en tommelfingerregel målbare og kan uttrykkes i tall eller en målevariabel.

Et kvalitativt opplegg vil gjerne undersøke færre enheter, men flere variabler, også kalt et intensivt opplegg. Intensive opplegg er godt egnet for å få dybdekunnskap om det man forsker på, men er ikke særlig egnet til å generalisere, siden man undersøker et lite antall enheter. Kvalitative data kan vanskelig uttrykkes som tall eller måleparametere, men er gjerne uttrykt i tekst eller verbale utsagn. På denne måten kan man enklere hente inn data satt inn i en kontekst, og man kan øke muligheten for å forstå atferd og hvordan situasjoner oppleves (Halvorsen, 2008). Dette krever at forskeren tolker de dataene som samles inn, og gjør at kvalitative metoder ofte tilknyttes hermeneutikk, det vil si en metodikk der man tolker dataene ut i fra kontekst. Kvalitative metoder egner seg særlig for å hente inn data om sosiale

relasjoner og kontekster (Halvorsen, 2008), og kan derfor passe godt til denne oppgaven som undersøker lederroller og lederstiler.

På samme måte som man kan si at det går et hovedskille mellom kvalitative og kvantitative data, kan man si det går et hovedskille mellom induktive og deduktive tilnærminger (Halvorsen, 2008). Formålet med en induktiv tilnærming vil ikke være å teste holdbarheten av teorier gjennom presise hypoteser, men gjennom mer åpne problemstillinger skaffe seg en helhetsforståelse av et fenomen. Induktive tilnærminger forbindes gjerne med en del kvalitative metoder. Deduktive tilnærminger forbindes ofte med kvantitative metoder og har gjerne som formål å teste holdbarheten av teorier gjennom presise hypoteser og problemstillinger (Halvorsen, 2008). Siden jeg i oppgaven er ute etter å skape forståelse av et fenomen, og ikke har en presist formulert hypotese for å teste en teori, vil det være naturlig å bruke en induktiv tilnærming.

Man kan også kombinere kvalitativ og kvantitativ metode. Dette kalles metodetriangulering, altså at man bruker ulike metoder for å belyse samme problemstilling. En fordel med å bruke metodetriangulering er at man kan utnytte de sterke sidene ved flere metoder, noe som styrker validiteten til en undersøkelse hvis man får sammenfallende resultater (Halvorsen, 2008).

Jeg vil i denne oppgaven bruke kvalitativ metode fordi kvantitativ metode krever bruk av statistiske verktøy jeg ikke har hverken kompetanse på eller tilgang til. Selv om en metodetriangulering utnytter de sterke sidene ved ulike metodisk tilnærming, vil jeg hevde at oppgaven komme sterkere ut gjennom å benytte metoder der jeg har de verktøyene jeg trenger. En svakhet ved metoden er at kvalitativ metode sjelden undersøker mange nok enheter til at man kan generalisere.

### **4.3 Respondenter**

Opgavens problemstilling medfører at det er to grupper respondenter som er aktuelle. Den ene gruppen vil kjennetegnes av faglige dyktige medarbeidere med erfaring og dybdekompetanse innenfor et lite område, mens den andre gruppen respondenter kjennetegnes av ledere med bredere, men grunnere kompetanse. Jeg har intervjuet to respondenter fra hver gruppe. Disse respondentene ble hentet fra ulike fagmiljøer i Hæren for å kunne se om det var utpregede forskjeller mellom disse miljøene. Jeg ønsket å få intervjuet respondenter fra flere fagmiljøer, men det viste seg å være overraskende vanskelig å få tak i aktuelle respondenter. Dette hadde bakgrunn i høy arbeidsbelastning i fagmiljøene. For å unngå at den ene gruppens svar skulle overskygge den andre gruppen, valgte jeg å gjøre gruppene like store. Ideelt sett skulle jeg samlet inn data fra alle aktuelle respondenter som tilfredsstillende beskrivelsene, populasjonen. Dette vil bli en for stor mengde data å hente inn og

analysere, så jeg vil bare bruke et utvalg av kildene. For å kunne generalisere ut i fra slutningene jeg trekker, må utvalget være representativt. For å sikre dette gjennomføres utvalget etter fastlagte kriterier. Felles for begge grupper av respondenter er at jeg ikke selv har valgt ut hvem jeg vil undersøke, men tatt kontakt med ulike avdelinger og etterspurt respondenter. Avdelingene har deretter selv funnet frem til respondenter basert på aktuelt antall og utvalgskriteriene. Gjennom disse grepene har jeg bevisst unngått at jeg selv ubevisst selekterer utvalget, og at et evt personlig kjennskap til respondentene kunne påvirke resultatet (Halvorsen, 2008).

Utvalget av medarbeidere, eller undergitte, vil jeg hovedsakelig hente fra Hærens vervede avdelinger. Utvalgskriteriene jeg bruker er minimum ett års tjeneste som vervet i en funksjon som kan sammenlignes med funksjonen den vervede hadde i sin førstegangstjeneste. Dette vil styrke validiteten til svarene siden den vervede da vil ha et sammenligningsgrunnlag mellom sin førstegangstjeneste og sin tjeneste som vervet. Jeg vil også begrense utvalget til operative funksjoner som ikke krever en skolemessig utdanning. Dette vil også styrke validiteten da sammenligningsgrunnlaget mellom de ulike funksjonene vil bli bedre. Selve dataene vil jeg samle inn gjennom intervjuer.

Utvalget av ledere, vil jeg hente fra krigsskoleutdannede offiserer som har tjenestegjort i en sammenlignbar lederfunksjon (troppssjef/tilsvarende) både med vervede og førstegangstjenestepersonell. Dette vil styrke validiteten på grunnlag av sammenligningsmuligheter. Selve dataene vil jeg også her samle inn gjennom intervjuer, en metode som er relevant når intervjueren selv ikke kan være tilstede i situasjonen og observere (Halvorsen, 2008). Ingen av respondentene har hatt et tjenestelig forhold til hverandre, men en fra hver gruppe har tjenestegjort i samme kompanienhet. Det siste forholdet var ikke tilsiktet, men ble sånn på grunn av et begrenset utvalg av tilgjengelige respondenter.

#### **4.4 Innhentingsmetode**

Jeg vil nytte delvis strukturerte intervjuer basert på en intervjuguide. Intervjuguiden vil bestå av åpne spørsmål for å la informanten føre ordet. En ulempe med å bruke delvis strukturerte intervjuer med åpne spørsmål vil være at man ikke får stilt de nøyaktig samme spørsmålene til hver enkelt informant. At informanten til en viss grad styrer intervjuet og fører ordet kan også føre til at hvert enkelt intervju utvikler seg forskjellig. På den andre siden gir det større mulighet for at hver enkelt informant får svare uttømmende på spørsmålene og at samme problemstilling belyses fra forskjellige vinkler (Halvorsen, 2008). Dette kan styrke oppgaven metodisk. En annen mulig svakhet ved datainnsamlingen kan være at utvalget av undergitte ikke har det lederskapsmessige begrepsapparatet siden de ikke har en

lederutdannelse. Denne svakheten kan man minimisere ved å være bevisst formuleringen av spørsmålene.

#### **4.5 Analyse og drøfting**

Intervjuene med undergitte analyseres med henblikk på hvorvidt de har andre krav og forventninger til lederrollen og lederstilen til sine ledere når deres egen faglige dyktighet har økt. På samme måte vil intervjuene med lederne analyseres med henblikk på hvorvidt de selv oppfatter at endrede krav og forventninger til lederrolle og lederstil påvirker deres egen lederstil, i takt med at de undergittes kompetanse øker. Parallelt med analyse vil jeg drøfte opp mot teorien som jeg tidligere redegjorde for.

Data jeg får gjennom intervjuene vil jeg analysere med en helhetsanalyse, det vil si at jeg danner meg et allment inntrykk og eksemplifiserer gjennom eksempler hentet ut fra intervjuene. Kombinert med en delanalyse, det vil si at man ser på hyppigheten av utsagn og meninger i intervjuene, kan man enklere få frem variasjoner og kompleksiteten rundt lederroller og lederstiler (Halvorsen, 2008). Man bør være oppmerksom på at respondenten kanskje forteller det han tror er riktig, basert på det vedkommende har lært om lederskapsteori, evt at måten han svarer på er påvirket av et ønske om å fremstille seg selv i et heldig lys. Som forsker må jeg også være bevisst på at jeg ikke tolker dataene i lys av mine egne oppfatninger og meninger.

## **5 Resultater**

Resultatene fra intervjuene vil jeg presentere delt opp i de to hovedkategorier av respondenter, ledere og undergitte, og deretter etter spørsmålskategoriene som intervjuguiden var satt opp etter. Disse kategoriene var lederroller - herunder interpersonelle lederroller og informasjonsroller, lederstil - herunder verdisystem, tillit til undergitte, evne til usikkerhetshåndtering og oppgavefokus kontra relasjonsfokus. De to siste kategoriene var maktbaser og autoritet, og til sist motivasjon. Respondenter fra gruppen av ledere benevnes med tall – respondent 1 og respondent 2, mens respondenter fra gruppen av vervede benevnes med bokstaver – respondent A og respondent B.

### **5.1 Ledere**

#### **5.1.1 Organisasjonsstruktur**

Respondentene gir uttrykk for at Forsvaret kan beskrives som et profesjonelt byråkrati, men synes ikke dette er en passende beskrivelse av organisasjonen. Dette har sin bakgrunn i at respondentene opplever en rigid regelstyring og liten grad av delegering av

beslutningsmyndighet også i faglige forhold. Respondent 2 opplever også at dette er veldig avhengig av nærmeste sjefs prefererte lederstil og tillit til underordnede.

### **5.1.2 Lederroller**

Begge respondentene mener at man som leder har et stort ansvar for å motivere sine undergitte. Både informasjonsspredning for å gi undergitte situasjonsforståelse, og det å ansvarliggjøre folk trekkes frem som et viktig verktøy for å motivere. Den ene respondenten gir ikke noe klart svar på hva som motiverer undergitte, men opplever at dette avhenger av den enkelte. Den andre respondenten mener at det at den enkelte undergitte opplever å bli sett og bli satt pris på, er den sterkeste motivasjonsfaktoren, uavhengig av erfaringsnivå.

Respondentene forteller at de nå som ledere for erfarne medarbeidere, i liten grad er involvert i oppgaveløsningen på samme måte som, eller sammen med sin avdeling. De har istedenfor egne dedikerte oppgaver som må gjøres som del av avdelingens oppdragsløsning. Som ledere for uerfarne undergitte måtte de i en større grad ta del i de oppgavene som de nå i dag ikke deltar i. De opplever at vervede krever både en annen type, og mer informasjon enn vernepliktige, men at de samtidig klarer å utnytte informasjonen de får på en mer effektiv måte. De opplever begge også at de i en større grad må hente inn informasjon som vervede etterspør, enn vernepliktige. Dette har bakgrunn i at de vervede har et større erfaringsnivå, og at de som generalister og ledere ikke har forusett hvilken informasjon som blir etterspurt.

### **5.1.3 Lederstil**

Begge respondentene i gruppen mener at det er fordelaktig å involvere undergitte i faglige beslutninger, spesielt hvis de innehar et høyt kompetansenivå. En av respondentene trekker frem at dette også er avhengig av situasjonen, der for eksempel tidspress kan gjøre denne involveringen mindre fordelaktig. Begge respondenter hevder også at for selve oppdragsløsningen vil det være mer fordelaktig å involvere vervede enn vernepliktige. En respondent opplever ikke kategorisk større tillit til verken den ene eller andre gruppen av undergitte, men sier det er mer personavhengig enn kategoriavhengig. Begge respondenter trekker allikevel frem undergittes faglige kompetansenivå som årsak til at vervede i en større grad får tillit enn vernepliktige på en del områder. Den økte tilliten til vervede kommer til syne gjennom økt selvstendighet og mindre oppfølging under utførelsen enn en vernepliktig ville fått. Begge respondenter gir uttrykk for at det er en større usikkerhet knyttet til vernepliktige evne til å løse oppdrag, enn en vervet, med bakgrunn i faglig nivåforskjell. Det fremkommer også at vernepliktige trenger tettere oppfølging ikke bare for å løse sine oppgaver på en god nok måte, men også for å videreutdannes og videreutvikle seg.

Begge respondentene opplever selv at de har en klart relasjonsbasert lederstil. Faktorer som nevnes med tanke på valg av lederstil i ulike situasjoner er tilgjengelig tid,

sikkerhetsaspekter og kjennskap til den enkeltes faglige nivå. Begge respondenter gir tydelig uttrykk for at undergittes kompetansenivå bør påvirke hvordan de ledes.

#### **5.1.4 Makt, maktbaser og autoritet**

Respondentene gir ingen svar som kan indikere en tydelig forskjell i maktbase relatert til endring av undergittes kompetansenivå, men sier at selv om de baserer seg på de samme maktbasene, så bruker de dem forskjellig ovenfor vernepliktige enn ovenfor vervede. Begge respondenter oppgir at de har flere typer autoritet ovenfor både vervede og vernepliktige. Det interessante er at de oppgir begge at de opplever profesjonell autoritet ovenfor vervede, ikke på den vervedes eget fagfelt, men innenfor relaterte og relevante fagfelt. Respondentene fremhever at faglig dyktighet er viktig også for lederen. Det viktigste er at lederen er kompetent til å løse sine spesifikke oppgaver, ikke at lederen er høykompetent på de undergittes fagområder. De undergitte har selv tilstrekkelig kompetanse til å løse oppgaver og oppdukkende utfordringer innenfor sine fagområder. Samtidig er det viktig at lederen som et minimum har et tilstrekkelig faglig nivå til å kunne støtte og videreutvikle sine undergitte.

#### **5.1.5 Motivasjon og motivering**

Begge respondenter trekker frem muligheten til faglig utvikling som felles for begge kompetansegrupper, mens selvrealisering trekkes frem spesielt for vervede og det å aktiviseres på en meningsfull måte for vernepliktige.

## **5.2 Undergitte**

### **5.2.1 Organisasjonsstruktur**

Respondentene gav ikke tydelig uttrykk for meninger om Forsvarets organisasjonsstruktur, men en av respondentene mente at Forsvaret nok kunne beskrives som et profesjonelt byråkrati. Dette ble begrunnet med at det på enkelte områder åpnes for bruk av faglig skjønn, men respondenter synes allikevel det var en overvekt av rigid regelstyring.

### **5.2.2 Lederroller**

Med tanke på interpersonelle lederroller og effektive motiveringstiltak er det ingen klare fellesnevner mellom respondentene, men aktiv deltagelse fra lederne der det er naturlig og dekning av informasjonsbehov fremstår som viktig. Opplevd respekt og et lederskap tilpasset de undergittes kompetansenivå oppleves av respondentene som viktige motivasjonstiltak fra ledere. Når det gjelder viktigheten av lederens deltagelse i oppgaveløsning svarer respondenterne at der det er naturlig, bør lederen delta. Respondentenes svar divergerer litt, trolig på grunn av egne tjenestefaringer, der en i hovedsak tjenestegjør i en selvstendig stilling, men den andre tjenestegjør som del av et lag. Begge respondentene sier at de



etterspør mer informasjon nå som vervede enn som vernepliktige, og at en del av informasjon de etterspør ofte må hentes inn av lederen når de etterlyser den.

### **5.2.3 Lederstil**

De forventer begge at de involveres i beslutningsprosesser når det gjelder faglige beslutninger, men ikke beslutninger utenfor eget kompetansefelt. Dette har bakgrunn i at de som vervede har større kompetanse enn vernepliktige. De gir begge uttrykk for at vervede på generelt grunnlag bør involveres mer i beslutningsprosesser enn vernepliktige nettopp på grunn av dette.

Når det gjelder tilliten de opplever som vervede, så er den mye større enn den de opplevde som vernepliktige. Denne tilliten gir seg utslag i økt tillit til å kunne løse oppgaver innenfor eget kompetansefelt, herunder også den nødvendige ressurstilgangen for å kunne løse ulike selvutledede oppgaver. Generelt opplever de å få mer spillerom som vervede enn som vernepliktige, og at de som mer erfarne enn vernepliktige trenger mindre tett oppfølging. Lederstilen de opplever som vervet er forskjellig fra den de opplevde som vernepliktige, da lederstilene tenderte til å være hovedsakelig A-C i Tannenbaum og Schmidts modell. Lederstilene de opplever som vervede tenderer hovedsakelig mot D-G etter samme modell (se fig 5 i teorikapittelet). De mener dette er naturlig siden de nå har mer erfaring og kompetanse, og at undergittes erfarings- og kompetansenivå skal innvirke på valg av lederstil.

### **5.2.4 Makt, maktbaser og autoritet**

Respondentene opplevde som vernepliktige at lederskapet brukte ekspertmakt, straffemakt og legitim makt, som maktbaser. I hovedsak mener de at lederskapet nå baserer seg på informasjonsmakt og ekspertmakt, men på en annen måte enn under førstegangstjenesten. Mens lederens ekspertise da var innenfor den vernepliktiges egne kompetanseområder, mener de at lederne nå har sin ekspertise innenfor relevant kompetanse på andre områder enn de vervedes. Dette synet underbygges av at de under førstegangstjenesten opplevde at lederne hadde mye både tradisjonell og profesjonell autoritet innenfor eget fagområde. Til sammenligning opplever de nå at lederne fremdeles har en viss grad av tradisjonell autoritet, men i en større grad har profesjonell autoritet. Mens den profesjonelle autoriteten tidligere hadde bakgrunn i høy kompetanse innenfor den vernepliktiges eget fagfelt, har den nå bakgrunn i høy kompetanse innenfor et annet, men relevant og viktig fagområde. Selv mener respondentene at et lederskap tilpasset de undergittes erfaringsnivå og foretrukne lederstil, og med faglig ekspertise innenfor relevante fagfelt som maktbase, er det som gir en leder autoritet ovenfor vervede.

### 5.2.5 Motivasjon og motivering

Respondentene gav litt divergerende svar når det kom til spørsmålet om hva om motiverer i den daglige tjenesten. Dette kan komme av respondentenes ulike erfaringsgrunnlag, der respondent A utelukkende har erfaring fra tjenestestillinger med en veldig høy grad av selvstendig arbeid, mens den andre bare har erfaring fra teamarbeid. Mens respondent A bare til en viss grad opplever forskjell i hva som motiverer som vernepliktig og vervede, opplever respondent B en tydeligere forskjell. Begge respondentene fremhever viktigheten av anerkjennelse for en vernepliktig, mens respondenten som er vant til å jobbe selvstendig også oppgir individuell kompetanseutvikling som en viktig motivasjonsfaktor. På samme måte oppgir denne respondenten videre kompetanseheving og meransvar (jobberikelse) som viktige motivasjonsfaktorer som vervet. Respondent B oppgir indre motivasjon som følelsen av å utføre jobben så bra som mulig, som den viktigste motivasjonsfaktoren for vervede.

Begge respondentgrupper oppgir at det er forskjell i de lederskapsmessige tilnærmingene ovenfor vernepliktige med et lavt kompetansenivå, og vervede med et middels- eller høyt kompetansenivå, og at dette er naturlig. Forskjellene gir seg utslag i blant annet økt tillitt til evnen de undergitte har til å løse oppdrag, og dermed et større spillerom uten så tett oppfølging som vernepliktige får. Samtidig tas de vervede også i en større grad med i faglig relaterte beslutningsprosesser. Ledernes maktbaser og autoritet endrer seg noe i følge respondentene. Ekspertmakt som maktbase går igjen, en leder må ovenfor vernepliktige ha høy kompetanse innenfor den undergittes eget fagområde. Vervede forventer ikke at lederen har høy kompetanse innenfor den vervedes fagfelt, men innenfor et annet, relatert fagfelt.

## 6 Analyse og drøfting

Jeg vil i denne delen analysere funnene mine med henblikk på oppgavens forskningsspørsmål, om profesjonaliseringen av Forsvaret vil påvirke forventningen til og opplevelsen av hvordan ledere utøver jobben sin på? Jeg vil først analysere resultatene fra respondentene med lederansvar, og deretter respondentene som er undergitte. Som tidligere beskrevet vil jeg analysere data jeg får gjennom intervjuene med en helhetsanalyse. Det vil si at jeg danner meg et allment inntrykk og eksemplifiserer gjennom eksempler hentet ut fra intervjuene. Kombinert med en delanalyse der man ser på hyppigheten av utsagn og meninger i intervjuene, kan man enklere få frem variasjoner og kompleksiteten rundt lederroller og lederstiler (Halvorsen, 2008). Parallelt med analysen vil jeg drøfte funnene opp mot teorien. Det første jeg vil se på er, er organisasjonsstrukturen.

Ingen av respondentene synes Forsvaret passer beskrivelsen av et profesjonelt byråkrati, men heller et maskinbyråkrati. Det oppleves lite fleksibilitet og mye rigid regelstyring, og en av respondentene i ledergruppen mener det også er veldig avhengig av ressursituasjonen. I tillegg til tidligere redegjørelse for hvordan Forsvaret passer inn i beskrivelsen av et profesjonelt byråkrati, passer også dette overens med denne beskrivelsen, der det kan oppstå konflikter om målsettinger og ressursbruk. På den andre siden, så er Forsvaret også preget av en veldig tydelig hierarkisk inndeling med ulik grad av myndighet tillagt hvert nivå, og en forholdsvis vertikal karrierestige basert på kompetanse og erfaring. Dette kan vi kjenne igjen fra maskinbyråkratiet. En respondent sier også at nærmeste leders prefererte lederstil og tillit til underordnede også i stor grad kan virke inn på hvorledes han oppfatter organisasjonsstrukturen. Dette viser at ledernes foretrukne lederstil kan påvirke hvilke trekk som oppfattes å være dominerende for en organisasjonsbeskrivelse, og at Forsvaret dermed har organisasjonstrekk både som profesjonelt byråkrati og maskinbyråkrati. Dette kan være et eksempel på et uttrykk for et av de paradoksene en leder kan måtte forholde seg til.

Respondentene i gruppen av undergitte har en klar oppfattning om at økt kompetanse bør påvirke hvordan de ledes. Ledergruppen av respondenter sier at undergitte med høy kompetanse gir dem en større mulighet til å konsentrere seg om egne gjøremål siden de ikke må bruke like mye tid på å følge opp sine undergitte. Dette underbygges av teorien fra tidligere, om at kompetente undergitte i en større grad selvstendig kan løse oppgaver. Samtidig sier de undergitte at det er ønskelig at lederne deltar i oppgaveløsning, der det er naturlig på grunn av kompetanseområder. Dette viser at selv om økt kompetanse hos de undergitte muliggjør at lederne i en større grad kan trekke seg ut av oppgaveløsningen, så bør det gjøres etter nøye vurdering. Det viser også at selv om en profesjonalisering gjør at lederne kanskje endrer sin praksis, så forventer fremdeles de undergitte at lederne deltar i den grad det er mulig og naturlig. Dermed ser vi at forventningene de undergitte har til lederen, ikke påvirker utøvelsen av lederjobben med tanke på tilstedeværelse og deltagelse, i like stor grad som kompetanseøkningen muliggjør.

Begge grupper sier at informasjonen de undergitte etterspør endrer karakter når kompetansen øker, og at lederne derfor ofte må hente inn den informasjonen som etterspørres for å tilfredsstille informasjonsbehovet. Dette er i tråd med Hersey og Blanchards modell, der innholdet og utøvelsen av informasjonsrollen endres noe når de undergittes kompetanse øker. Dette viser at informasjonsrollen som del av lederrollen kan endres noe når undergittes kompetanse øker. Konsekvensen for lederne er at man i en større grad må være forberedt på å hente inn informasjon som etterspørres.

Begge grupper av respondenter mener at kompetente undergitte bør inkluderes i faglige beslutningsprosesser, selv om det fra ledergruppen gis noen forbehold. Dette er forbehold som f.eks tilgjengelig tid, sikkerhetsfaktorer og ikke minst den enkelte undergittes personlige egenskaper. Allikevel sier de at de generelt har større tillit til at undergitte med høyere kompetanse er i stand til å løse pålagte oppgaver uten tett oppfølging. Dette underbygges av gruppen av undergitte, som selv opplever at lederstilen endret seg fra da de var vernepliktige til vervede. At undergitte med høy kompetanse bør inkluderes i beslutningsprosesser er helt i tråd med Hersey og Blanchards lederstilsmodell, som tidligere redegjort. I hvor stor grad de undergitte inkluderes, avhenger blant annet av den enkeltes kompetansenivå. På den andre siden, hvis man overlater for mye av beslutningene til den undergitte, så kan vel lederen miste sin funksjon og rolle som leder? Hersey og Blanchards modell viser at det er de faglige beslutningene de undergitte involveres i, mens det fremdeles er lederen som tar de overordnede beslutningene, definerer målsettinger osv. Dette viser at både forventningen til og opplevelsen av hvordan ledere utøver jobben sin på endres når Forsvaret profesjonaliseres, men at en profesjonalisering ikke medfører at lederen blir overflødig.

Når det gjelder makt, maktbaser og autoritet, kan man legge merke til at lederne mener de hovedsakelig har de samme maktbasene ovenfor mindre kompetente og høykompetente undergitte. Derimot mener de undergitte at det er stor forskjell i hvilke maktbaser lederne har, der de trekker spesielt frem legitim makt som maktbaser lederne brukte, særlig under førstegangstjenesten. Dette motsetningsforholdet kan komme av at ingen av respondentene tjenestegjør sammen, og at individuelle forskjeller kommer til syne. Det kan derfor hevdes at det er disse forskjellene som kommer til syne, og ikke lederjobben i seg selv som er endret. Allikevel er det generelle inntrykket at det er ekspertmakt og profesjonell autoritet som går igjen som maktbaser og autoritet ovenfor vervede, og at legitim makt også ble brukt ovenfor vernepliktige. Dette er også i tråd med Hersey og Blanchards syn, der legitim makt kan være en god maktbase ovenfor undergitte med et lavt kompetansenivå.

Det interessante er at man ovenfor en mindre kompetent undergitt har ekspertmakt og profesjonell autoritet, hvis man har god kompetanse innenfor den undergittes eget fagfelt. Derimot vil man ovenfor en undergitt med høy kompetanse, ha ekspertmakt og profesjonell autoritet hvis man har god kompetanse innenfor et annet fagfelt, relevant for avdelingens oppdrag og oppgaver. Dette kan ha sin bakgrunn i at de undergitte har kompetanse nok til at de for det meste er faglig selvdrevet når de skal løse oppgaver innenfor sitt fagfelt. Samtidig ser de at de som del av en avdeling (organisasjon) er avhengig av at andre gjør sine oppgaver for at de selv skal lykkes. Som tidligere redegjort, beskriver French og Raven ekspertmakt som ”relevant kompetanse og erfaring”. Det kan oppsummeres på en god måte i utsagnet fra

den ene lederrespondenten, ”Du må være god på det *du* skal være god på”. Det er også viktig at lederen har tilstrekkelig kompetanse innenfor den undergittes fagfelt til å kunne ha faglige diskusjoner, støtte i arbeidet og videreutvikle sine undergitte.

Et eksempel kan være en troppsjef som har et våpensystem i sin avdeling. Selv om skytterne er mer kompetente som skyttere, så må allikevel troppsjefen kunne nok om våpenet til å forstå oppbygging og virkemåte og må kunne noe om bruken av våpenet. Denne kompetansen er nødvendig for å kunne støtte skytterne etter gjennomført vedlikehold gjennom å ta tak i feil og problemer de melder inn. Lederen må også kunne nok om bruken av våpenet til å vurdere behov for å sende skytterne på eksterne kurs, eller om kompetansehevingen kan skje internt ved egen avdeling. Dette vil være et eksempel på nødvendig kompetanse på sine undergittes ekspertisefelt. Samtidig må lederen være høykompetent på hvordan våpensystemet skal utnyttes og grupperes i en større ramme for å løse avdelingens oppgaver. Dette vil være kompetanse på et relatert og relevant fagfelt.

Igjen kan det altså vise seg at sider ved lederskapet ikke endrer seg drastisk, men tilpasses de undergittes kompetansenivå. Samtidig, sett opp i mot teorien jeg har redegjort tidligere, så vil det for lederen være viktig å ha et tilstrekkelig minimumsnivå innenfor sine undergittes kompetanseområder. Dette er viktig for å kunne være til støtte i diskusjoner og selv delta i beslutningsprosesser av faglig karakter, og for å kunne videreutvikle sine undergitte. Så selv om ekspertmakt som maktbase og den profesjonelle autoritet påvirkes, så skifter de ikke totalt innhold.

Lederne opplever at undergitte med høyt kompetansenivå motiveres av ytterligere kompetanseheving og deretter kompetanseutvikling, mens den viktige motivasjonsfaktoren som de undergitte oppgir er et lederskap som er tilpasset deres kompetansenivå. Samtidig underbygges ledernes observasjon av viktigheten av kompetanseutvikling, når de undergitte påpeker viktigheten av meransvar. Dette er i tråd med teorien jeg tidligere har redegjort, der både meransvar og økte utfordringer, men også anerkjennelse, nevnes som viktige motivasjonsfaktorer. Dette kan medføre at lederskapet i en stor grad bør legge til rette for muligheter for faglig fordypning og videreutvikling når man skal lede medarbeidere med et høyere kompetansenivå. Videre viser det også viktigheten av å tilpasse lederskapet sitt til de undergittes kompetansenivå, og dermed også at en profesjonalisering vil påvirke utøvelsen av lederjobben.

## 7 Konklusjon

Jeg har nå analysert resultatene fra intervjuene, og kort drøftet funnene opp i mot teorien jeg har redegjort for tidligere i oppgaven. Innledningsvis fant jeg at Forsvaret har

trekk fra maskinbyråkratiet, gjennom regelstyring og hierarkisk oppbygging med en tydelig vertikal karrierestige. Samtidig er det i den operative kjernen delegert beslutningsmyndighet i faglige spørsmål, og en tendens til intern uenighet om både ressursprioriteringer og faglige beslutninger, noe som kjennetegner et profesjonelt byråkrati. Dette viser at Forsvaret kan beskrives både som et maskinbyråkrati og et profesjonelt byråkrati. Dette kan medføre noen paradokser som lederen må forholde seg til og kan tilpasse sitt lederskap til.

Jeg har også funnet at det er en klar oppfatning blant respondentene om at undergittes kompetansenivå bør påvirke hvordan de ledes. Oppfattningen blant alle fire respondenter er at undergitte med høy kompetanse bør inkluderes i faglige beslutninger dersom situasjonen ikke tilsier noe annet. Lederne må fremdeles selv ta andre typer beslutninger, og også definere målsettinger og følge opp måloppnåelsen. Funnene mine viser også at økt kompetanse kan gi økt tillit, spesielt med tanke på selvstendighet i oppgaveløsning. Selv om økt kompetanse hos de undergitte gir økt selvstendighet og derfor mulighet for lederen til å trekke seg mye ut av oppgaveløsningen, så endres ikke de undergittes ønsket om at lederen deltar. Deltagelsen blir derimot på en litt annen måte, da de undergitte ønsker å kunne bruke sin faglige kompetanse. Dermed ser vi at forventningene de undergitte har til lederen, ikke påvirker utøvelsen av lederjobben med tanke på tilstedeværelse og deltagelse, i like stor grad som kompetanseøkningen muliggjør. Også informasjonsrollen, som er en del av lederrollen, påvirkes fordi informasjonsbehovet hos de undergitte endres, og lederne må i en større grad hente inn den informasjonen som etterspørres.

Når det gjelder maktbaser og autoritet, så fremstår spesielt legitim makt og ekspertmakt, kombinert med profesjonell autoritet, som er de maktbasene og den autoritetsformen som er viktigst for respondentene. Ovenfor undergitte med lav kompetanse, så er det legitim makt og ekspertmakt i form av høy kompetanse på den undergittes eget fagfelt som brukes som maktbaser, og som gir autoritet. Når den undergitte får økt sin kompetanse, så blir ekspertmakt i form av kompetanse på et relevant fagfelt annet enn den undergittes, den viktigste maktbasen og gir autoritet.

Et lederskap tilpasset de undergittes kompetanse, kombinert med mulighet for faglig fordypning, deretter ytterligere kompetanseutvikling, og meransvar, virker motiverende for kompetente undergitte. For undergitte med lavere kompetanse er det i første rekke anerkjennelse for å ha utført sin jobb på en god måte, som er en av de viktigste motivasjonsfaktorene.

Oppgavens forskningsspørsmål, vil profesjonaliseringen av Forsvaret påvirke forventningen til og opplevelsen av hvordan ledere utøver jobben sin på, mener jeg nå å kunne besvare. Etter å ha undersøkt en del forhold og sett resultatet opp i mot teori og

modeller for situasjonsbasert lederskap, mener jeg å ha funnet en gjennomgående påvirkning på lederjobben. Underveis i oppgaven har jeg forsøkt å styrke validiteten gjennom bevisst å la andre plukke ut respondenter basert på en liste over kvalifikasjoner som legger til rette for at respondentene har den riktige bakgrunnen for å kunne gi svar på undersøkelsen min. En svakhet ved oppgaven slik jeg ser det, er et lite antall respondenter, også sett opp i mot at den totale populasjonen aktuelle respondenter ikke er stor.

## Bibliografi

- Forsvaret. (u.d.). *Forsvaret*. Hentet August 25, 2014 fra <http://forsvaret.no/om-forsvaret/verdierholdninger-og-kultur/Sider/kjerneverdiene.aspx>
- Forsvarets stabsskole. (2007). *Forsvaret*. Hentet November 27, 2012 fra <http://hogskolene.forsvaret.no/forsvarets-hogskole/biblioteket/militaredoktriner/Documents/FFOD.pdf>
- Forsvarsdepartementet. (2013, 03 01). *Regjeringen.no*. Hentet 02 13, 2014 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meld-st-14-20122013.html?id=715809>
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet* (5.. utg.). Oslo: J.W Cappelen's Forlag a.s.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behavior: Leading human behavior* (8. utgave. utg.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hofstede, G. (2012). *The Hofstede Centre*. Hentet Januar 13, 2013 fra <http://geert-hofstede.com/norway.html>
- Hærens Befalsskole. (2011). Momentliste offisersvurdering. Rena: Hærens Befalsskole.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse - betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap - person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lai, L. (2010). *Strategisk kompetansestyring* (2. utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- McCoy, B. P. (2007). *The passion of command - the moral imperative of leadership* (1.. utg.). Quantico, Virginia, USA: Marine Corps Association.
- Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner - Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973, Mai - juni). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*.



## Bilde- og figurliste

Figur 1: Hærens organisasjon (web 1): <a href="http://forsvaret.no/sites/artikkelbilder/PublishingImages/HaerOrgsirkel.png">http://forsvaret.no/sites/artikkelbilder/PublishingImages/HaerOrgsirkel.png</a> (19.01.2014) .....	3
Figur 2: Generisk bataljonstruktur .....	4
Figur 3: Organisasjonsmodell (Jacobsen & Thorsvik, 2007).....	6
Figur 4 Eksempel på lineær tilnærming til ledelse (Tannenbaum & Schmidt, 1973).....	12
Figur 5 Tannenbaum & Schmidts kontinuum av lederskapsstiler (Tannenbaum & Schmidt, 1973) .....	14