

Teori møter praksis

Samsvarer Krigsskolens lederskapsmodell med soldaters forventninger og krav?

Sjur Rasmus Rockwell Djupedal



KRIGSSKOLEN

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt

Krigsskolen

Høst 2011

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	5
1.1 BAKGRUNN	5
1.2 PROBLEMSTILLING	6
1.3 AVGRENSING.....	6
1.4 DISPOSISJON.....	7
2. METODE	8
2.1 VALG AV METODE	8
2.1.1 <i>Grunnet teori</i>	9
2.1.2 <i>Dokumentstudie</i>	9
2.1.3 <i>Intervju</i>	10
2.2 METODE- OG KILDEKRITIKK.....	11
2.2.1 <i>Metodekritikk</i>	11
2.2.2 <i>Kildekritikk</i>	13
2.3 MIN FORFORSTÅELSE	13
3. LEDERSKAPSTEORI.....	15
3.1 DEFINISJONER AV MILITÆRT LEDERSKAP.....	15
3.2 TRANSAKSJONSLEDELSE	16
3.3 TRANSFORMASJONSLEDELSE	17
3.4 LEDERSKAPSMODELLEN UTVIKLENDE LEDERSKAP	18
3.4.1 <i>Ikke-lederskap</i>	20
3.4.2 <i>Konvensjonelt lederskap</i>	20
3.4.3 <i>Utviklende lederskap</i>	22

3.5	OPPSUMMERING AV LEDERSKAPSTEORI	25
4.	SAMSVARER TEORI OG PRAKSIS?.....	26
4.1	ROLLEMODELL	26
4.2	PERSONLIG OMTANKE	29
4.3	INSPIRASJON OG MOTIVASJON	31
4.4	KONVENSJONELT LEDERSKAP	33
5.	KONKLUSJON	36
5.1	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	36
5.2	VEIEN VIDERE.....	38
	REFERANSELISTE	39
	VEDLEGGSLISTE	41
	VEDLEGG A BEGREPSAVKLARINGER	42
	VEDLEGG B INTERVJUGUIDE	44
	VEDLEGG C INTERVJUKART.....	47

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Da jeg begynte min lederutdanning på Krigsskolen høsten 2008 var noe av det første pensumet jeg mottok dokumentet *Fra godt sagt til godt gjort – lederutvikling i praksis* (Krigsskolen, 2008). Dette dokumentet skisserte Krigsskolens prinsipielle rammer for lederutvikling. Som en kadett rett fra avtjent førstegangstjeneste i Garden var dette spennende lesning, da dette dokumentet skulle forme rammene for og rasjonalet bak mine neste fire år med lederutvikling.

I forordet fastslår forfatteren at Krigsskolens mål for lederutvikling er å hjelpe kadettene fram mot en lederskapsfilosofi de kan anvende fra første dag (Ibid). Operasjonaliseringen av skolens lederskapsutdanning blir regulert av *Plan for Lederutvikling* (PLU), og sentralt i denne står konseptet *Utviklende Lederskap* (UL). UL er en modell utviklet ved Försvarshögskolan i Sverige, og at Krigsskolen har valgt en svenskutviklet lederskapsmodell har sin bakgrunn i at Krigsskolen "(...) ser at det virker", og at det "(...) best understøtter forsvarets [*sic!*] grunnleggende lederskapsfilosofi slik den er beskrevet i den siste utgaven av den fellesoperative doktrinen, (FFOD)" (Krigsskolen, 2008, s 4-5).

Dokumentets hoveddel innledes med å skissere grunnlaget for kjernen i offisersutdanningen:

Utgangspunktet for Krigsskolens lederutvikling er krav og forventninger som Forsvaret og Hæren stiller til sine ledere. Det er i den forbindelse sentralt at lederutviklingen ved krigsskolen [*sic!*] gjenspeiler oppgaver og utfordringer troppssjefer og kompanisjefer blir stilt ovenfor i sitt daglige virke som ledere i Hæren. (Krigsskolen, 2008, s 9)

Med bakgrunn i dette vil oppgaven min søke å ta for seg i hvilken grad Krigsskolens lederutvikling forbereder kadettene på de faktiske krav og forventninger som blir stilt til dem fra sine soldater.¹ Motivasjonen min for å skrive om dette temaet er personlig. Som en relativt uerfaren offiser har jeg lært å kjenne mine begrensninger. Noen av disse er tilknyttet

¹ Se Vedlegg A Begrepsavklaring: Lederutvikling, krav & forventninger.

kjennskapen til de faktiske krav og forventninger som stilles i Hæren. Selv gjennomførte jeg førstegangstjenesten som nestlagfører i Garden, der jeg i tre rekruttperioder utøvde militært lederskap uten et bevisst forhold til egen lederstil. Samtidig minnes jeg at soldatene hadde høye forventninger og stilte strenge krav til sitt befal. Når Krigsskolen har som mål å forberede kadettene på de krav som blir stilt, er det for meg interessant å etterprøve om Krigsskolens oppfatning stemmer overens med de faktiske krav. Ikke bare er dette interessant for Krigsskolens del, men det vil også kunne gjøre meg bedre forberedt i møte med vernepliktshæren når jeg tiltrer i stilling.

Hensikten med denne oppgaven er derfor todelt. For det første ønsker jeg å heve egen og leserens forståelse for og innsikt i hvilke forventninger og krav som stilles til offiserers lederskap blant dagens vernepliktige mannskaper. For det andre ønsker jeg å avdekke indikasjoner på hvorvidt disse samsvarer med UL, grunnsteinen i Krigsskolens ledertuving.

1.2 Problemstilling

Denne oppgaven tar for seg påstanden om at UL tar utgangspunkt i de forventninger og krav som Forsvaret og Hæren stiller til sine ledere. Som offiser skal jeg etter Krigsskolen være både forberedt på og i stand til å lede tropper med vernepliktige mannskaper, og det blir derfor relevant å kartlegge om de stiller de samme forventninger og krav som ligger til grunn for UL. For å undersøke dette har oppgaven fått følgende problemstilling:

Samvarer Utvilkende Lederskap med de forventninger og krav vernepliktige mannskaper stiller til sine offiserers lederskap?

1.3 Avgrensning

Med en slik problemstilling hadde det vært ønskelig å kartlegge forventninger og krav hos alle soldater i Hæren, da dette hadde gitt det beste grunnlaget for å kunne trekke generelt gjeldende konklusjoner fra undersøkelsesresultatet. Dog med bakgrunn i oppgavens begrensede omfang og tid til ferdigstilling, ble undersøkelsen avgrenset til en avdeling.

Avdelingen 2. Bataljon ble valgt av to grunner. For det første gjør bataljonens lokalisering i Øverbygd i indre Troms den til gjenstand for en avgrenset påvirkning fra utsiden, som kan medvirke til en rendyrking av forholdet mellom militære ledere og vernepliktige mannskaper. For det andre er dette avdelingen jeg ønsker å jobbe ved etter fullført Krigsskole. Det vil således være høyst relevant for meg som offiser å kartlegge soldaters forventninger og krav til mitt lederskap ved denne avdelingen.

Det ligger i problemstillingens ordlyd at oppgaven vil ta for seg relasjonen mellom leder og mannskaper. Derfor vil oppgaven også ofte referere til ”lederen” og ”hans menn,” begge i hankjønn. Undertegnede erkjenner at dagens Hær rommer en økende kvinneandel. Likevel vil oppgaven referere til både lederen og mannskapene i hankjønn, da dette forenkler oppgavens setningsoppbygning.

1.4 Disposisjon

Opgaven består av fem kapitler. Innledningsvis vil kapittel 1 ta for seg bakgrunn, problemstilling, avgrensning og disposisjon for oppgaven. Deretter vil kapittel 2 beskrive metodene som ble brukt og hvorfor disse ble valgt, en kritikk av kildene som ble brukt, samt en drøfting av egen forforståelse. Så vil kapittel 3 redegjøre for relevante teorier knyttet til UL. I kapittel 4 blir nevnte lederskapsteorier drøftet i lys av intervjuobjektene svar. Her søkes å avdekke samsvar og ulikheter mellom UL og vernepliktiges forventninger og krav. Kapittel 5 vies til oppsummering og konklusjon. Avslutningsvis vil oppgaven foreslå aktuelle tilnærminger til videre forskning innenfor oppgavens tema.

2. Metode

Oppgavens metodekapittel har til hensikt å synliggjøre arbeidet som ligger til grunn for oppgaven. De bakenforliggende metodologiske overveielser vil bli presentert og begrunnet. Jeg ønsker med dette å styrke leserens egenvurdering av datamaterialets pålitelighet og oppgavens validitet. Kapitlets første del vil redegjøre for og begrunne valg av metode. Deretter vil oppgaven beskrive grunnlagt teori som metodemodell, for så å diskutere bruken av dokumentstudie og intervju som metoder for innhenting av data og empiri. Jeg vil så kritisk gjennomgå mine valgte metoder og kilder. Avslutningsvis vil jeg redegjøre for egen for forståelse knyttet til problemstillingen.

2.1 Valg av metode

Samfunnsvitenskapene har til hensikt å etablere kunnskap om hvordan den sosiale virkeligheten ser ut (Johannesen m.fl., 2010, s 35). Fordi denne oppgaven omhandler mellommenneskelige forhold i profesjonell sammenheng, har jeg derfor valgt å undersøke interaksjonen mellom soldat og befal ved bruk av en samfunnsvitenskapelig forskningsmodell. Jeg har tatt i bruk to metodiske fremgangsmåter. Først har jeg gjennomført dokumentstudier av UL og teoriene denne stammer fra som et teoretisk grunnlag for videre drøfting av problemstillingen. Deretter krever oppgavens problemstilling at soldatenes meninger legges frem, da den etterspør deres forventninger og krav. Fordi et kvalitativt forskningsintervju gir rom for fleksibilitet og grundig beskrivelse av informantens meninger, danner dette grunnlaget for oppgavens empiri. Oppgavens datamateriale består derfor av skriftlige og muntlige kilder.

Datainnsamling og – analyse følger et induktivt resonnement, det vil si fra ”empiri til teori” (Jacobsen, 2005, s 29). Når all relevant informasjon er samlet, vil denne systematiseres. Med en slik initial åpen tilnærming tilstreber forskeren at helhetsbildet i størst mulig grad ligger til grunn for det akademiske resultatet (Ibid). Det stilles krav til utførelsen av en slik vitenskapelig undersøkelse. Jeg har valgt å følge idealet om grunnet teori, som jeg nå vil forklare nærmere.

2.1.1 Grunnet teori

”En grunnet teori som er trofast mot hverdagsrealitetene på et substansielt område, er en teori som er grundig indusert fra forskjellige data” (Glaser & Strauss i Jacobsen, 2005, s 29). Dette er utgangspunktet for et grunnet teori som ideal. Bakgrunnen for at jeg valgte dette idealet var at jeg hadde kjennskap til UL fra lederskapsundervisningen på Krigsskolen, og ønsket i minst mulig grad å la dette påvirke utfallet av oppgaven. Jeg fryktet at ved et tungt teorifokus innledningsvis, ville jeg under intervjuene søke etter bekreftelser på teorien i informantenes svar. Jeg valgte derfor å gjennomføre intervjuer så tidlig som mulig for å unngå at teorien ville prege min forforståelse. ”Et viktig element ved [grunnet teori] er at datainnsamling og analyse foregår parallelt. Data må analyseres underveis, slik at forskeren etter hvert kan danne seg en oppfatning om hva som er sentralt i dataene, og derigjennom fokusere undersøkelsen” (Johannesen m.fl., 2010, s 180). Det viktigste for oppgaven var derfor å etablere et felles språk mellom dokumentstudiet og intervjuene, slik at dette kunne analyseres og sammenlignes. Samtidig underbygges bruken av grunnet teori ved at forskerne bak UL brukte nettopp denne metoden i fire ulike kvalitative undersøkelser i prosessen med utviklingen av lederskapsmodellen (Larsson m.fl., 2003, s 16-17).

2.1.2 Dokumentstudie

I grunnet teori startes ikke forskningsprosessen med teori som utgangspunkt for fortolkningen, men med et mest mulig åpent sinn (Johannesen m.fl., 2010, s 179). Likevel var det nødvendig å definere en del nøkkelbegreper som utgangspunkt for intervjuguiden². ”For å avklare hvilket nøkkelbegrep, eventuelt begreper, som skal brukes, må vi gå i dialog med litteraturen på det aktuelle fagområdet” (Ibid, s 61). Dette gjorde jeg ved å bruke modellen for lederstiler (se Figur 2, kapittel 3.4) som utgangspunkt for nøkkelbegreper til intervjuguiden.

Jeg gikk bredt ut i min søken etter kilder. Fordi problemstillingen min legger vekt på UL, var det nødvendig å finne et bredt utvalg av kilder for å kunne gjennomføre en grundig drøfting av mine intervjufunn. Det ble tidlig klart at det fantes lite offisielle dokumenter om UL på norsk. Siden UL er en svensk modell var det naturlig å bruke Gerry Larsson og Kjell

² Se Vedlegg B Intervjuguide.

Kallenbergs *Direkt Ledarskap* (2005) som en viktig kilde for teori. Videre er UL en kulturtilpasset bearbeiding av Bernard M. Bass' teori om transformasjonslederskap (Larsson & Kallenberg, 2006, s 44), og det var derfor viktig for oppgavens dybde å gjøre rede for Bass' teorier som et supplement til UL (Bass, 1998; Bass & Riggio, 2006). I tillegg kom det under intervjuene frem at informantene også omtalte begreper og lederegenskaper som beskrives i UL, men som har sin opprinnelse i James MacGregor Burns' teorier om transaksjonslederskap (Burns, 1978). Det ble derfor viktig å inkludere Burns' teorier i dokumentstudiet mitt.

2.1.3 Intervju

Jeg valgte kvalitativt forskningsintervju som fremgangsmåte for denne oppgaven fordi dette gav meg de beste muligheter for å avdekke soldatenes mening og forståelse. Formålet mitt var å forstå og kunne beskrive soldaters forventninger og krav, hvilket etter mitt ville bli begrenset ved en kvantitativ tilnærming med spørreskjema. Samtidig søker grunnet teori som ideal å samle data og analysere parallelt, noe som gjenspeiler seg i metoden jeg valgte å gjennomføre intervjuene på.

Intervjuet ble strukturert i en intervjuguide, som baserte seg på identifiserte nøkkelbegreper fra den innledende undersøkelsen av lederstilsmodellen. Intervjuguiden gjorde det mulig å holde intervjuet strukturert, men samtidig tilpasse intervjuet til informantens svar. Gjennom et semi-strukturert intervju ble det åpent for oppfølgingsspørsmål ved oppdukkende emner som kunne være interessante for oppgaven (Jacobsen, 2005, s 145; Johannesen m.fl., 2010, s 137). Dette førte til at intervjuene ble mer en dialog enn rene spørsmål og svareanser. Samtidig er det innenfor grunnet teori et ideal om å etablere felles språk mellom intervjuobjektene og teorien, hvilket en slik intervjustruktur åpnet for.

Gjennom å stille åpne spørsmål der respondenten selv vektla viktigheten av ulike lederegenskaper, ble informanten delaktig i å fastsette hvilke emner som var viktige under intervjuet. Samtidig forsøkte jeg å unngå, med min forforståelse, å definere eller avgrense svarmulighetene til informanten. Dette støttes av Johannesen, som sier at "[m]enneskers *erfaringer og oppfatninger* kommer best fram når informanten kan være med på å bestemme hva som tas opp i intervjuet" (2010, s 136).

I forkant av møtet med informantene ble det gjennomført prøveintervju med en vernepliktig vaktsoldat i Linderud leir. Hensikten med dette var å få avdekket strukturelle utfordringer ved intervjuguiden, samt eventuelle justeringer eller ytterlige spørsmål for å forsikre at nøkkelbegrepene ble dekket. Fra prøveintervjuet kom det frem at begreper fra teoriene om transaksjons- og transformasjonsledelse ble interessante, herunder bruken av straff og belønning. I tillegg valgte jeg å presentere lederstilsmodellen for informanten i slutten av intervjuet. Hensikten med dette var å avdekke informantens konkrete oppfattelse av lederstilsmodellen, samtidig som at den ikke skulle farge hans eller hennes svar tidligere i intervjuet.

For å sikre korrekt dokumentering tok jeg opp intervjuene med en digital lydopptager samtidig som jeg noterte underveis. Dette gjorde at jeg kunne fokusere på hva som ble sagt, og ta tak i interessante tema, samtidig som jeg hadde en komplett samling av data til analysen. Fordelen med slike data er at de registrerer tonefall og pauser (Johannesen m.fl., 2010, s 100).

Av hensyn til soldatene vurderte jeg at det var hensiktsmessig å anonymisere deres uttalelser. Bakgrunnen for dette var at jeg ønsket å unngå tilfeller der soldatene opplevde innskrenket ytringsfrihet fordi deres uttalelser kunne spores. Dette anså jeg ville skape minst utfordring for soldatene, samtidig som min oppgave verken svekkes eller styrkes ved bruk av anonyme eller åpne kilder, da hensikten med oppgaven kun er å indentifisere indikasjoner på hvorvidt det finnes et samsvar eller ei.

2.2 Metode- og kildekritikk

2.2.1 Metodekritikk

Som overordnet tilnærming til problemstillingen har oppgaven lagt en kvalitativ metode til grunn. Dette medfører at jeg i stor grad baserer min empiri på menneskers meninger. På den ene siden kan en slik kvalitativ metode kritiseres for å være for subjektiv og selektiv, og således en potensiell feilkilde. På den andre siden ville alternativet, en kvantitativ metode, medført at oppgaven risikerer å "(...) gå glipp av informasjon som det ikke er mulig å fange opp på andre måter enn ved kvalitative metoder" (Johannesen m.fl., 2010, s 362). Dette innebærer at en i et spørreskjema ikke har samme muligheter til fleksibilitet, oppfølgings- og

fordypningsspørsmål slik et kvalitativt forskningsintervju har. Jeg så derfor en kvalitativ metode som mest hensiktsmessig, da jeg var ute etter informantenes meninger og refleksjoner vedrørende lederskap.

Jeg valgte å gjennomføre intervju av seks informanter. Dette er i utgangspunktet for lite for å kunne generalisere funnene til å gjelde Hæren, men dette er heller ikke hensikten med oppgaven. ”Utgangspunktet for utvelgelse av informanter i kvalitative undersøkelser er med andre ord ikke *representativitet*, men *hensiktsmessighet* (Johannesen m.fl., 2010, s 107). Samtidig ble et større antall informanter begrenset grunnet oppgavens omfang og tid til rådighet (Ibid, s 104). I samtale med veileder ble det avgjort at seks informanter var hensiktsmessig og tilstrekkelig for å kunne avdekke indikasjoner vedrørende problemstillingen.

Utvalget mitt bestod av seks vernepliktige soldater fra samme tropp i 2. Bataljon, der mitt krav var at deres troppssjef var krigsskoleutdannet og med kjennskap til UL som lederskapsmodell. Samtidig krevde jeg at soldatene hadde en viss erfaring³, da dette etter mitt syn ville gi dem de nødvendige forutsetningene for å kunne uttale seg om militært lederskap. Informantene ble utpekt av avdelingen på bakgrunn av tverrsnittet av troppen. En slik kriteriebasert utvelgelse var ønskelig for oppgavens og informantenes gyldighet (Ibid, s 230). Jeg intervjuet fire etnisk norske gutter, en jente og en nordmann med innvandererbakgrunn i aldersgruppen 20-21 år. Etter samtaler med offiserer i kompaniet finnes det grunn til å tro at et lignende tverrsnitt også er representativt for bataljonen som helhet. Likevel vil denne oppgaven ikke kunne trekke generelle slutninger på vegne av bataljonen eller øvrige hæravdelinger, da dette ikke har konkrete på data på dette, samtidig som menneskers meninger vanskelig lar seg generalisere.

Troppen soldatene tjenestegjorde i hadde hatt to troppssjefer siden innrykk, hvor begge tilfredstilte oppgavens krav. På den ene siden kan det argumenteres for at dette kan ha gitt soldatene en bredere forståelse for, og større innsikt i, ulike typer lederskap og utfordringer knyttet til dette. På den andre siden vil en undersøkelse med et så snevert utvalg ikke kunne generalisere over funnene, men kun avdekke indikasjoner vedrørende soldaters forventninger

³ Alle seks informantene hadde vært inne i førstegangstjenesten i 10 måneder og skulle dimittere i desember.

og krav ved denne spesifikke avdelingen. Dette underbygger derimot oppgavens hensikt, nemlig kun å avdekke indikasjoner på hvorvidt problemstillingen samsvarer eller ei.

Avslutningsvis var det en utfordring vedrørende informantens referansepunkt for lederskapsutøvelse. Fordi soldatene primært er organisert med lagførere som nærmeste overordnede, var det mulig at deres svar skulle være farget av lagføreren i større grad enn troppssjefen med krigsskoleutdanning. Dette løste jeg ved å avklare hvem som soldatene hadde som referansepunkt under intervjuet, hvilket forsterket deres uttalelsers gyldighet.

2.2.2 Kildekritikk

Som kapittelet kort har forklart er UL en svenskutviklet lederskapsmodell. *Direkt ledarskap* (Larsson & Kallenberg, 2006) redegjør for teorien, men slår fast at den har empiri i Bass' teorier om transformasjonsledelse. Videre finnes det begrenset med forskning på hvorvidt UL fungerer i strid eller ikke, mens det finnes store studier på transformasjonsledelses fortrefelighet i strid (Dvir m.fl., 2002). Som følge av dette velger jeg å se UL i lys av transformasjonsledelse, samtidig som jeg er klar over ulikhetene mellom de to teoriene. Dette vil etter mitt syn styrke UL som teori og dermed oppgaven som helhet.

2.3 Min forforståelse

I en kvalitativ studie er det forskeren som samler inn data, analyserer og tolker denne. Det er da viktig at forskeren er ærlig vedrørende sin egen forforståelse, da dette vil gjøre oppgaven mer pålitelig (Johannesen m.fl., 2010, s 40). Boken *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (Johannesen m.fl., 2010) legger vekt på at forskeren ikke kan være en tilskuer til det han studerer, da studiet primært handler om mennesker med meninger og oppfatninger (Ibid, s 31). En induktiv tilnærming innebærer at forskeren har et åpent forhold til det han skal studere, uten forhåndsdefinerte hypoteser og teorier (Jacobsen, 2005, s 35)⁴:

Forskeren kan ikke jobbe helt uten forutsetninger. Data er teoriladete, og forskeren kan aldri helt fri seg fra sin referanseramme og sine forhåndsoppfatninger. Alt forskeren har lest og lært gjennom livet, former ham. Forskeren må imidlertid

⁴ Jacobsen omtaler forforståelse som "før-dom" (2005, s 35).

forsøke å være mest mulig åpen for det som ligger i de dataene som samles undersøkes. (Johannesen m.fl., 2010, s 180)

Basert på dette forstår jeg at det er viktig at forskeren er ærlig vedrørende egen forforståelse, slik at dette blir klart for vedkommende som skal lese oppgaven. Jeg har min bakgrunn som vernepliktig nestlagfører ved Gardeskolen på Terningmoen. I et år jobbet jeg tett på troppsbealet, og fikk observert lederskapet til både lagførere og troppsjefer på en måte som mange andre vernepliktige ikke får mulighet til. Dette medførte at jeg dannet meg egne vurderinger av godt eller dårlig lederskap, noe jeg kan ha tatt med meg inn i undersøkelsen. På den andre siden kan dette medføre at jeg er i bedre stand til tenke som en vernepliktig, noe som etter mitt syn er svært fordelaktig når oppgaven søker å etablere et felles språk mellom teorien og informantene når intervjuene skal analyseres.

Jeg er også bevisst at jeg har en viss forforståelse angående UL som lederstil. Etter snart fire år på Krigsskolen med en lederutdanning som forfekter de egenskapene og verdiene UL representerer, ønsker jeg selvfølgelig at dette stemmer overens med de ”krav og forventninger Forsvaret og Hæren stiller til sine ledere” (Krigsskolen, 2008, s 9). Dette kan medføre at jeg underbevisst søker en selvoppfyllende profeti. Dette innebærer at ” (...) feilaktige oppfatninger av en situasjon kan føre til handlinger som gjør denne virkelighetsdefinisjonen korrekt, selv om den ikke var det i utgangspunktet” (Johannesen, 2010, s 43). Dette har jeg forsøkt å motvirke ved grunnet teori og en tydelig bevisstgjøring rundt egen forforståelse.

I alle undersøkelser har forskeren en viss forforståelse hva resultatet angår. Jeg forventet at UL skulle stemme godt overens med de forventninger og krav soldatene stilte til sine offiserers lederskap, da dette var den mentale modellen min etter snart fire år på skole. Samtidig var det interessant at temaet straff ble aktuelt allerede under prøveintervjuet, og videre at dette viste seg å være gjeldende hos alle mine seks informanter.

3. Lederskapsteori

I dette kapittelet vil jeg ta for meg relevant lederskapsteori knyttet til Utviklende Lederskap (UL). Jeg vil først belyse temaet ved å definere militært lederskap som begrep, for deretter å ta for meg de viktigste teoriene som danner grunnlaget for UL som lederskapsmodell.

UL er en kulturtilpasset bearbeiding av Bernard M. Bass' *transformational leadership* (Larsson & Kallenberg, 2006, s 44), som er en videreføring av teoriene *transactional-* og *transforming leadership* som James MacGregor Burns introduserte i boken *Leadership* (1978). På bakgrunn av dette vil kapittelet kort redegjøre for transaksjons- og transformasjonslederskap med utgangspunkt i Burns og Bass' teorier, før kapittelets hoveddel vil redegjøre for den helhetlige lederskapsmodellen for UL og UL som lederstil.

3.1 Definisjoner av militært lederskap

”Som det finnes mange ulike teorier om og perspektiver på ledelse, finnes det et uttall definisjoner på ledelse” (Martinsen, 2005, her sitert i Vindenes, 2010, s 8). Fordi det finnes utallige syn på ledelse, må jeg definere ledelse før jeg kan redegjøre for lederskapsteorier. Jeg vil derfor først søke å definere militært lederskap, for å kunne sette UL og de tilknyttede lederskapsteoriene inn i en militær kontekst.

I dokumentet *Fra godt sagt til godt gjort – lederutvikling i praksis* forsøker Krigsskolen (2008) å definere militært lederskap ved å belyse begrepet fra flere sider:

Militært lederskap er viljen og evnen til på vegne av nasjonen effektivt lede militære avdelinger og bruke militær makt og militære virkemidler tilpasset situasjonen for å løse pålagte militære oppdrag i fred, krise og krig.

Militært lederskap handler om å løse militære oppdrag, og ta vare på sine menn og kvinner under forhold og situasjoner som i sin ytterste konsekvens kan handle om liv og død. (Krigsskolen, 2008, s 8)

Krigsskolens definisjon må sees i sammenheng med Forsvarets lærebok i militært lederskap, *UD 3-1 Veiledning i Militært lederskap* (Forsvarets Overkommando/Hærstaben, 1974). Også denne boken legger vekt på at den militære lederen har to hovedoppgaver: å sørge for at avdelingen løser oppdraget og ta vare på sine menn (Ibid, s 31). Videre handler militært

lederskap i følge Forsvarets Fellesoperative Doktrines (FFOD) om å løse sine oppgaver gjennom handling, hvilket også innebærer å ”ha omsorg for underordnet personell” (FFOD, 2006, s 162). Samtidig definerer FFOD lederskap slik: ”Lederskap er å påvirke enkeltindivider og grupper til å arbeide mot felles mål” (Ibid).

Disse definisjonene må sees i sammenheng, og jeg velger derfor å trekke ut det som underforstått er grunnleggende felles for det militære lederskapet: å løse oppdraget og ta vare på sine menn. Videre i oppgaven vil denne definisjonen ligge til grunn for forståelsen av militært lederskap.

3.2 Transaksjonsledelse

”Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth” (Burns, 1978, s 2).

Transaksjonsledelse ble introdusert av James MacGregor Burns i boken *Leadership* i 1978. I boken tar han et oppgjør med datidens forskning på lederskapsteori, og kritiserer hvordan forskningen skiller mellom *leadership* og *followership* (1978, s 3). ”Leadership [is] inseparable from followers’ needs and goals” (Ibid, s 19). Han vektla at lederskap var en sosial interaksjon, hvilket måtte ligge til grunn for moderne lederskapsteorier.

Som alternativ til datidens lederteorier argumenterer *Leadership* (1978) for to grunnleggende former for lederskap; *transforming* og *transactional leadership*. Et transaksjonslederskap kjennetegnes ved at det er et bytteforhold mellom sjef og undergitt, der hver av partene har noe den andre vil ha (Burns, 1978, s 4; Bass & Riggio, 2006, s 3). Et slikt lederskap forutsetter at bytteforholdet er i balanse, hvilket medfører at lederen får det han ber om, men ikke nødvendigvis noe mer enn det.

I et forhold der dette byttet av verdier er gjeldene, er lederens middel å kunne belønne eller straffe godt eller dårlig utført arbeid. Venemyr argumenterer i sin studie for forholdet mellom straff og belønning i transaksjonsledelse: ”Å utøve transaksjonsledelse innebærer at de undergitte er enige i, aksepterer eller føyer seg etter lederen. Dette gjør de i bytte mot anerkjennelse, belønning og ressurser eller for å unngå straff eller andre disiplinære følger” (Venemyr, 2005, s 35). I praksis vil dette si at en ansatt som utfører arbeidet sitt godt, vil under en transaksjonsleder bli lovet belønning for dette, gjerne i form av anerkjennelse,

lønnsøkning og lignende. På den andre siden vil det ligge en trussel om kritikk eller straffereaksjoner ved dårlig utførelse (Bass, 2009, s 74):

(...) Ansatte som ikke tilfredsstiller kravene [blir] straffet. (...) Hvorvidt løftet om belønning eller om å slippe straff motiverer de ansatte, kommer an på om lederen har kontroll over belønning og straff, og om de ansatte ønsker belønning eller frykter straff.

Straff kan slik sett være et effektivt virkemiddel for en transaksjonsleder som leder med ”pisk og gulrot”.

3.3 Transformasjonsledelse

Den andre grunnleggende formen for lederskap Burns redegjør for i *Leadership* (1978) er *transforming leadership*, som Bernhard M. Bass er kjent for å ha videreutviklet til *transformational leadership* (1985). Bass’ teori inkluderer ikke-lederskap, transaksjons- og transformasjonslederskap, og er endret til å omhandle også de bakenforliggende psykologiske mekanismene knyttet til lederstilene (Bass, 1985, 1998; Bass & Riggio, 2006).

Som en del av Bass’ bearbeiding av Burns’ teorier, utviklet han en fullspektrumsteori med syv lederaktiviteter (Bass, 1998; Bass & Riggio, 2006). Her beskrives transformasjonsledelse ved at det er innrettet mot å inspirere medarbeidere til engasjement for organisasjonens ”mål og misjon” (Ibid; Kaufmann & Kaufmann, 2011, s 350). Lederen inkluderer medarbeiderne i fastsetting av organisasjonens mål, og gjennom delaktighet og involvering føler medarbeiderne en personlig tilknytning til målsettingene.

Transformasjonslederskapet handler altså om at medarbeiderne skal være indre motivert⁵ for organisasjonens oppgaver, og det er i stor grad lederens ansvar å inspirere til dette (Bass, 2009, s 74ff).

I sin fullspektrumsteori argumenterer Bass for fire lederaktiviteter som kjennetegner vellykket transformasjonslederskap: idealisert innflytelse, inspirerende stimulering, intellektuell stimulering og individualiserte hensyn (1998, s 5ff; Kaufmann & Kaufmann, 2011, s 352-353). Førstnevnte kjennetegnes ved at transformasjonslederen er karismatisk

⁵ Se Vedlegg A Begrepsavklaringer: Indre motivasjon.

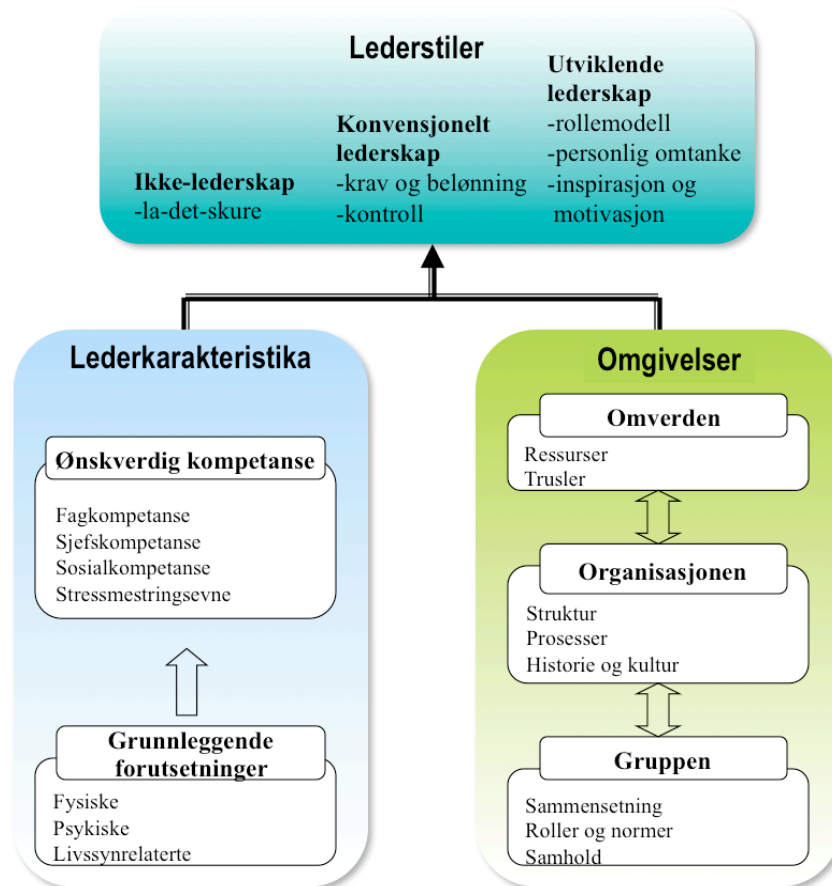
gjennom at medarbeiderne identifiserer seg med og streber etter å etterligne lederen. Med inspirerende stimulering menes det at lederen inspirerende ved at medarbeiderne gis utfordrende oppgaver med mening og betingelser. Videre innebærer intellektuell stimulering at lederen stimulerer medarbeiderne intellektuelt ved å la dem utvide sine evner kreativt og fritt. Individualiserte hensyn kjennetegnes ved at lederen er en veileder og mentor som ser den enkelte medarbeider, samtidig som han gir dem oppgaver med hensikt å utvikle den enkelte (Ibid; Bass, 2009, s 76).

I kort sier Bass at "(...) the transformational leader moves the follower beyond self-interests and is charismatic, inspirational, intellectually stimulating, and/or individually considerate" (Bass, 1998, s 3). Oppgaven vil senere redegjøre ytterligere for de fire komponentene i lys av UL som lederstil (se 3.4).

3.4 Lederskapsmodellen Utviklende Lederskap

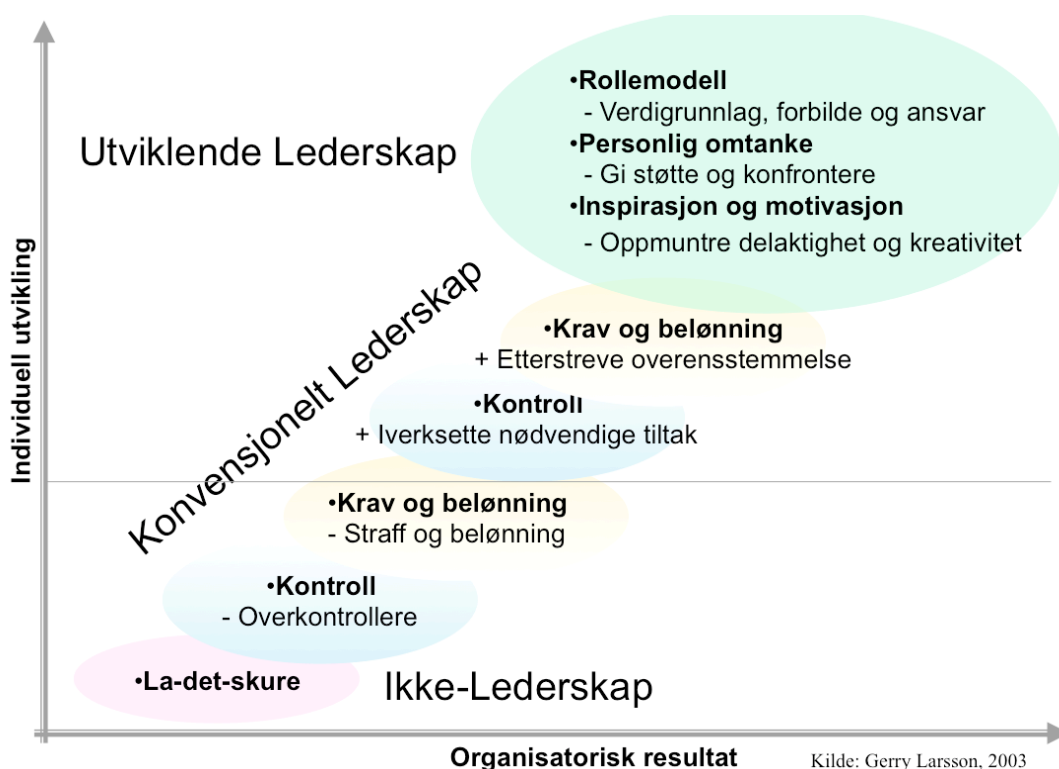
Med bakgrunn i Bass' fullspektrumsteori utviklet forskere ved Försvarshögskolan en lederskapsmodell tilpasset nordisk kultur (Larsson & Kallenberg, 2006, s 44). UL omfatter alt det vesentlige fra transformasjonslederskap, men utelukker imidlertid begrepet destruktivt lederskap og beskriver ikke karisma som en egen lederegenskap (Holth & Boe, 2010, s 8). Karisma ble ansett som uegnet innen skandinavisk lederskapskultur, da det assosieres med elitisme og forherligelse av lederen (Larsson m.fl., 2003, s 19).

UL er en helhetlig lederskapsmodell som ser lederen og omgivelsene i sammenheng. Modellen legger til grunn både karakteristika ved lederen, herunder grunnleggende forutsetninger og ønskverdig kompetanse, og forhold ved omgivelsene, organisasjonen og gruppen (se Figur 1), som bestemmende for hvordan lederen blir oppfattet. Ved å vektlegge forholdet mellom lederskapet og situasjonen underbygger UL også Forsvarets ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse, som sier at en militær sjef skal tilpasse sitt lederskap "(...) til å styre gjennom kommando når dette anses å gi best resultat, for eksempel av tidsmessige hensyn eller fordi sjefen har best situasjonsforståelse" (FFOD, 2007, s 163). Valg av lederstil er altså situasjonsbestemt: "All leaders use all classes of behaviours to a higher or lower degree. (...) However, situational aspects must obviously be taken into consideration" (Larsson m.fl., 2003, s 20). Som figuren viser er det faktorene lederkarakteristika og omgivelser som danner grunnlaget for valg av lederstil (se Figur 1).



Figur 1: Den helhetlige lederskapsmodellen (Larsson & Kallenberg, 2006).

Lederskapsmodellen UL har delt lederstilene i tre: ikke-lederskap, konvensjonelt lederskap og utviklende lederskap. Disse synliggjøres i lederstilsmodellen (se Figur 2), som beskriver en økning i individuell utvikling og organisatorisk resultat i spennet fra ikke-lederskap og konvensjonelt lederskap, til UL. De tre lederstilene har i stor grad sin bakgrunn i Bass' fullspektrumsteori, henholdsvis *laissez-faire*, transaksjons- og transformasjonslederskap (Bass, 1998, s 4ff; Larsson m.fl., 2003, Larsson & Kallenberg, 2006; Kaufmann & Kaufmann, 2011, s 352-354). Jeg vil videre i dette kapittelet redegjøre for de tre lederstilene innenfor UL og se disse i lys av Bass' fullspektrumsteori.



Figur 2: Lederstiler (Larsson m.fl., 2003)

3.4.1 Ikke-lederskap

Et la-det-skure-lederskap (se Figur 2) er den svakeste formen for ledelse ved at lederen griper minst mulig aktivt inn i arbeidet. Her overlater man i utstrakt grad arbeid og ansvar til medarbeiderne (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s 354). Det innebærer mellom annet lederen unngår å ta stilling til viktige spørsmål, at man er likegyldig og unngår ansvar. Samtidig kan lederen finne anledninger for å være fraværende i pressende situasjoner og dra seg unna når viktige avgjørelser skal fattes (Larsson & Kallenberg, 2006, s 49). Bass beskriver dette som *laissez-faire leadership*, et lederskap kjennetegnes av unngåelse eller fravær av ledelse (1998, s 9; Bass & Avolio, 2006, s 8-9). UL og Bass' fullsprektrumteori er uenige i resultatet av et slikt lederskap. I motsetning til Bass mener UL at et slikt lederskap ikke virker direkte destruerende, men i stedet gir svært begrensede resultater for organisasjonen.

3.4.2 Konvensjonelt lederskap

I følge UL kan det konvensjonelle lederskapet skilles i to dimensjoner. Den ene inneholder lederatferd som vektlegger bruk av krav og belønning, og den andre utfører kontrollerende

lederatferd (Larsson & Kallenberg, 2006, s 47ff; Larsson, 2006, s 287). Fra Figur 2 kan vi se at det konvensjonelle lederskapet skilles med en stipt linje. Det som er over linjen symboliserer lederatferd som er ønskelig, mens det under linjen er mindre ønskelig.⁶

Krav og belønning

Kjernen i et lederskap som preges av krav og belønning kan sammenfattes slik: ”Jeg er hyggelig mot deg, men bare om du er hyggelig mot meg” (Larsson & Kallenberg, 2006, s 47). Som det kommer frem av modellen finnes det to sider ved krav og belønning. Den første er etterstrebe overenstemmelse, der lederen i samråd med den undergitte finner den beste måten å løse en utfordring på. Bass kaller denne betinget belønning, en transaksjonell lederatferd der belønning administreres på betingelse av gitte handlinger (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s 353). Dette innebærer at lederen har avklart sine forventninger på forhånd, og kan derfor bruke belønninger både for å belønne måloppnåelse og i utvikling av medarbeidernes ferdigheter (Ibid). Forskning har vist at denne typen lederskap har resultert i større grad av ytelse og utvikling (Dvir m.fl., 2002), men ikke i like stor grad som UL (Bass m.fl., 2003).

Den andre formen for krav og belønning er straff og belønning, en transaksjonell lederatferd der lederen bruker ”gulrot og pisk” for å motivere medarbeiderne til innsats. UL bruker følgende eksempel på denne typen lederskap (Larsson m.fl, 2006, s 48):

- De tre som får best resultater på prøven får fri på fredag.
- De som stryker prøven må prøve igjen på lørdag.

Samtidig påpekes det at ledere som utøver straff og belønning ofte, også tenderer mot overkontroll (ne nedenfor).

Kontroll

Den andre dimensjonen av det konvensjonelle lederskapet kjennetegnes ved at lederen har vanskelig for å gi fra seg ansvar (Larsson & Kallenberg, 2006, s 48). En kontrollerende leder følger medarbeidernes utførelse tett, noen ganger på detaljnivå. Modellen (se Figur 2) skiller

⁶ Dette kan ses i sammenheng med en undersøkelse gjennomført av på transformasjonelt og transaksjonelt lederskap i U.S. Army (Bass m.fl., 2003).

mellom den positive formen for kontroll, iverksette nødvendige tiltak, og den negative, overkontroll. Førstnevnte kjennetegnes ved at lederen bedriver aktiv kontroll for å følge fastsatte målsettinger, men da kombinert med inspirasjon og motivasjon. Den negative atferden innebærer at lederen bedriver flisespikkeri og utelukkende fokuserer på feil og avvik (Ibid). Bass kaller denne formen for korrektiv transaksjonsledelse for ledelse ved unntak, og skiller mellom aktiv og passiv form (Bass m.fl., 2003, s 208). Ved aktiv korrektiv form har lederen slått fast kriterier for både effektiv og ineffektiv utførelse, og kan dermed straffe avvik fra kravene. I passiv ledelse ved unntak venter lederen med å gripe inn når problem oppstår, eller unngår å gripe inn overhode (Ibid).

Sett i lys av definisjonen av militært lederskap vil en leder som utøver overkontroll ha mye fokus på oppdraget, men lite omsorg for sine menn. På den andre siden viser studier at ledere som iverksetter nødvendige tiltak, inspirerer og motiverer vil kunne oppnå resultater som tenderer til lederstilen utviklende lederskap (Larsson & Kallenberg, 2006, s 48).

3.4.3 Utviklende lederskap

Den tredje lederstilen innenfor UL som lederskapsmodell, er utviklende lederskap. En utviklende lederstil har i følge UL (Larsson m.fl., 2003; Larsson & Kallenberg, 2006) tre karakteristika: lederen er en rollemodell, viser personlig omtanke, og inspirerer og motiverer. Jeg vil gå videre til å redegjøre for hver av disse faktorene og de respektive delfaktorene (se Figur 2). Samtidig vil jeg på bakgrunn av at UL er en omarbeidning av Bass' modell (1998; Bass & Riggio, 2006), kommentere faktorene i lys av transformasjonslederskap. Hensikten med dette er å kunne belyse lederstilen fra både Bass og UL, da det finnes begrenset litteratur om UL, mens det finnes omfattende teori og empiri for transformasjonslederskap.

Rollemodell

Å være en rollemodell innebærer både en mental innstilling, men også noe som kommer til syne gjennom atferd (Larsson & Kallenberg, 2006, s 45ff). Denne faktoren deles igjen ned i tre delfaktorer: verdigrunnlag, forbilde og ansvar (se Figur 2).

Delfaktoren verdigrunnlag innebærer at lederen utviser humanistiske verdier ved å stille høye krav til egen og medarbeidernes etikk, moral og lojalitet. Gjennom rakrygget og oppriktig fremferd utviser lederen sunne holdninger som vil påvirke organisasjonen i positiv

retning, samtidig som han oppmuntrer medarbeidere til å ta etiske overveielser (Larsson m.fl., 2003; Larsson & Kallenberg, 2006).

Den andre delfaktoren, forbilde, medfører en høy grad av samsvar mellom hva lederen tenker, sier og gjør (Larsson m.fl., 2003, s 19). Å være et forbilde innebærer også å innrømme feil, å behandle medarbeiderne med respekt og våge å lede i vanskelige situasjoner (Larsson m.fl., 2003; Larsson & Kallenberg, 2006).

Den tredje delfaktoren kalles ansvar og kjennetegnes ved at lederen tar ansvar for å løse organisasjonens oppgaver, velferd og disiplinære status (Ibid, s 19). Gjennom dette stimuleres organisasjonen til gjensidig tillit. Lederen tar ansvar for ulykker eller feilskjær, men deler samtidig på berømmelse ved vel utført arbeid.

Innenfor transformasjonsledelse omtales faktoren rollemodell som ”idealisert innflytelse.” Her legger Bass vekt på at karismatisk lederskap er den sterkeste formen for lederatferd (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s 352ff). En karismatisk leder er gjenstand for sterk beundring og respekt, som igjen gjør at medarbeiderne søker å etterligne og identifisere seg med vedkommende. ”Typisk for karismatiske ledere er energi, selvtillit, besluttsomhet, intellektuell kapasitet, god uttrykksevne og sterke personlige idealer” (Bass, 2009, s 81). I Bass’ opprinnelige teori het denne faktoren karismatisk lederskap, men valgte å endre denne til idealisert innflytelse, bl.a. fordi begrepet karisma i stor grad assosieres med diktatorer (Venemyr, 2005, s 38). En lignende tankegang lå også til grunn for at UL valgte å ikke inkludere karisma-begrepet i modellen for UL, da dette ikke passet inn i nordisk lederskapskultur (Larsson & Kallenberg, 2006). UL og Bass’ teorier må derfor sees i sterk sammenheng, da de er grunnleggende like, men med ulike formuleringer.

Tilsvarende likhet finnes også i FFOD, som beskriver det å være rollemodell som ”eksempelets makt” (2007, s 162). Doktrinen vektlegger at lederens verdier vises gjennom hans eller hennes fremferd, og kun gjennom dette vil en kunne fremstå som en troverdig leder.⁷

⁷ Dette kan forklares med Bruce Avolios teori om autentisk lederskap: ”En autentisk leder er ifølge denne teorien en leder som har dyp innsikt i hvordan han eller hun tenker og handler, og oppleves av sine medarbeidere som meget bevisst på både egen og andres verdier og moralske perspektiver. (...) [Dette virker] energi- og ressursmobiliserende på medarbeiderne og får dem til å identifisere seg med lederens og organisasjonens visjoner og målsettinger” (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s 361-362).

Personlig omtanke

Et utviklende lederskap kommer til syne gjennom handlinger som kjennetegnes av personlig omtanke (Larsson & Kallenberg, 2006, s 46). Innenfor UL innebærer personlig omtanke to delfaktorer; å gi støtte og konfrontere (se Figur 2).

Med å gi støtte menes det at lederen støtter følelsesmessig, men også praktisk i form av hjelp, veiledning eller utdanning, støtter medarbeideren og organisasjonen. Dette forutsetter at sjefen har en genuin interesse for den enkelte medarbeider, både privat og på jobb (Ibid). Å konfrontere kan også omtales som ”konstruktiv kritikk”. Med dette menes det at lederen er tydelig og direkte på hva han ønsker, og gir tilbakemeldinger på en konstruktiv måte. Dårlig utført arbeid blir møtt med oppbyggende kritikk, slik at medarbeideren forstår konsekvensene av dette (Ibid).

Innenfor transformasjonsledelse kalles denne faktoren for individualisert oppmerksomhet. Med det menes det at lederskapet er godt tilpasset den enkeltes behov (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s 353). Bass legger vekt på lederens rolle som mentor og veileder, der hensikten er å utvikle den enkelte (Bass & Riggio, 2006, s 7; Venemyr, 2005, s 40). En slik rolle innebærer at lederen evner å lytte til medarbeiderne, ser den enkeltes bekymringer og husker tidligere samtaler med vedkommende. Dette medvirker til å tilfredsstille menneskets iboende behov; oppmerksomhet og sosial anerkjennelse (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s 353).⁸

Inspirasjon og motivasjon

I likhet med de to foregående faktorene, deler UL også denne inn i delfaktorer: oppmuntre delaktighet og oppmuntre kreativitet (se Figur 2) (Larsson m.fl., 2003; Larsson & Kallenberg, 2006). Førstnevnte kjennetegnes ved at lederen engasjerer sine medarbeidere, gjerne ved å delegerer ansvar, oppmuntre og inkludere medarbeiderne i etableringen av organisasjonens langsiktige mål (Larsson m.fl., 2003, s 19). Med å oppmuntre kreativitet menes det at medarbeiderne oppfordres til å komme med nye idéer, og stille spørsmål til

⁸ Dette kan sees i sammenheng med Maslows behovspyramide, hvor det fjerde behovet, behov for aktelse, innebærer et behov for selvrespekt og anerkjennelse. ”Å gi folk en elementær anerkjennelse for det arbeidet de gjør, er enkel, men effektivt ansporende psykologi. (...) Dette kan gjøres i form av små sammenkomster for å berømme en medarbeider som har gjort en spesielt god jobb, diplomer som gir et konkret bevis på taknemlighet for viktige bidrag (...)” (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s 95).

organisasjonens gjeldende prosesser og ordninger. En slik lederatferd vil inspirere medarbeiderne til bedre ytelse samt en følelse av indre motivasjon. Innenfor UL ser Larsson & Kallenberg inspirasjon og motivasjon i sammenheng med lederen som en rollemodell, og advarer mot de negative formene for inspirerende lederskap: ”En stor personlig utstråling förenad med en humanistiskt förankrad värdegrund torde vara önskvärd, medan karisma kombinerad med en egocentrisk eller totalitär värdegrund kan vara förödande” (Larsson & Kallenberg, 2006, s 47). Dette underbygger bakgrunnen for hvorfor UL er en kulturtilpasset versjon av transformasjonsledelse.

Bass’ teori om transformasjonsledelse skiller denne faktoren i to: intellektuell stimulering og inspirerende motivasjon. Førstnevnte vektlegger å utfordre medarbeiderne ved å gi dem frihet til å løse sine oppgaver på en mest mulig selvstendig, samtidig som det oppmuntres til kreativitet (Bass & Riggio, 2006, s 7; Kaufmann & Kaufmann, 2011, s 353). I likhet med UL ønskes det en kritisk tilnærming til etablerte sannheter og prosesser. Med inspirerende motivasjon menes ledelse som skaper entusiasme og lagånd. Gjennom et demokratisk samspill motiverer lederen sine medarbeidere, mens standarder settes ved at lederen avklarer forventninger (Ibid). Generelt kan en si at lederen inspirerer og motiverer gjennom sine handlinger, hvilket også understøttes i den norske doktrinen: ”Handlekraft vises gjennom å inspirere omgivelser” (FFOD, 2007, s 162).

3.5 Oppsummering av lederskapsteori

Som det kommer tydelig fram i redegjørelsen for lederstilen UL, så kan denne ses i sterk sammenheng med Bass’ teorier om transformasjonslederskap. Samtidig viser det seg at transaksjonslederskap i stor grad er identisk med det konvensjonelle lederskapet som beskrevet i lederstilsmodellen for UL.

Dette kapitlet har hatt til hensikt å danne et teorigrunnlag for videre drøfting av intervjuresultatene. I neste kapittel vil disse resultatene dermed drøftes i lys av lederstilen UL (se Figur 2, kapittel 3.4), hvor det interessante blir å se hvorvidt lederstilens faktorer samsvarer med vernepliktige mannskaapers forventninger og krav, eller om det er andre lederstiler innenfor lederskapsmodellen som gjør seg gjeldende.

4. Samsvarer teori og praksis?

I forrige kapittel redegjorde oppgaven for det teoretiske grunnlaget for UL, der dette ble sett i sammenheng med transformasjonsledelse og militært lederskap. Kapittelet synliggjorde likhetene mellom UL og transformasjonsledelse, samtidig som forskjellene mellom lederstilene ikke-lederskap, konvensjonelt lederskap og UL ble nyansert.

Dette kapittelet har til hensikt å synliggjøre i hvilken grad denne teorien overenstemmer med praksis: Samsvarer UL med de forventninger og krav vernepliktige mannskaper stiller til sine offiserers lederskap? Problemstillingen vil drøftes ved at oppgaven vil ta for seg de tre karakteristika ved lederstilen UL – rollemodell, personlig omtanke, og inspirasjon og motivasjon - og diskutere disse i lys av svarene fra seks vernepliktige soldater. Fordi lederskap er situasjonsavhengig, vil det ikke alltid være hensiktsmessig eller mulig at lederen alltid utøver en utviklende lederstil. Oppgaven vil derfor også drøfte informantenes svar opp mot konvensjonelt lederskap.

4.1 Rollemodell

Som teorikapittelet redegjorde for, er lederkarakteristikumet rollemodell svært sentral innenfor lederstilen utviklende lederskap. Dette gjenspeiles også i Bass' teorier (1985, 1998; Bass & Riggio, 2006), den norske doktrinen (FFOD, 2007) og lederutviklingskonseptet i Hæren (Krigsskolen, 2009). Eksempelets makt er, i følge den norske litteraturen, total. I lederskapsboken UD 3-1 (1974) gis det råd til lederens atferd som god rollemodell. ”Krev aldri mer av dine soldater enn du krever av deg selv” og ”ta deg ikke friheter som du ikke tillater dine soldater å ta” (Forsvarets Overkommando/Hærstaben, 1974, s 189) er eksempler på dette.

Disse karakteristika gjorde seg også gjeldende under intervjuene med soldatene, hvor en av informantene definerte en rollemodell slik: ”Noen som folk ser opp til, handler på sin måte og som folk kan lære av (...).” Med en slik definisjon ser vi allerede en tendens til at soldatenes krav til offiserers lederskap har empiri i teorien for UL. Med utgangspunkt i denne beskrivelsen vil jeg derfor analysere i hvilken grad soldatenes forventninger og krav samsvarer med faktoren rollemodell.

Informantene er enige om at en militær leder som ”folk ser opp til” er et forbilde, og at lederen gjennom sin atferd er et eksempel til etterlevelse. En informant legger særlig vekt på at et forbilde stiller like krav til seg selv og soldatene:

”(...) Du følger de regler og forutsetninger som du setter for soldatene også. Sånn som hvis du ber soldaten kle seg på en spesiell måte, så må du gjøre det også. Stiller du krav til at soldaten kan løpe så og så langt på så og så kort tid, så er det også noe jeg syns lederen bør klare selv. Stille krav som du selv kan oppnå.”

Som sitatet belyser, og som alle informantene støtter, opplever soldatene at det er en klar sammenheng mellom det å være et forbilde, og at lederen er rettferdig og utviser sunne holdninger og verdier gjennom sin fremferd. Dette indikerer at offiserens verdier først og fremst blir tydelig gjennom det lederen sier og gjør, hvilket også UL og den norske fellesoperative doktrinen (FFOD) legger til grunn.

Samtidig argumenterer flertallet av informantene for at slik fremferd først og fremst kjennetegnes ved gjensidig respekt mellom soldat og offiser. Soldatene peker på at lederen vil oppnå respekt gjennom å utvise respekt for soldatene på tross av deres rang og begrensede tjenesteerfaring. Flere av soldatene mener at slik respekt kommer til uttrykk ved at lederen er åpen for innspill, og ikke alltid skal stå på sitt. Ved å ”(...) stole på de, vise de respekt, så vil de vise respekt tilbake”. En tilsvarende argumentasjon finnes i UL, som sier at ”Ledare som på detta sätt agerar som ett föredöme vinner omgivningens gillande och respekt. Ledarens handlingar prägas av tillit och skapar tillit hos medarbetarna” (Larsson & Kallenberg, 2006, s 46). Slik jeg ser det finnes det innenfor delfaktoren forbilde derfor store likhetstrekk mellom soldatenes krav og UL som lederstil.

I sin definisjon av rollemodell trekker informanten også frem at en slik lederatferd kjennetegnes ved at lederen ”handler på sin måte.” Dette tolker jeg som at lederen våger å ta selvstendige beslutninger og tar ansvar for følgene. En annen informant beskriver hva dette ansvaret innebærer: ”Du har ansvar for hva du gjør og ikke gjør. Og hvis du gjør noe feil, tørre å innrømme det.” Samtlige informanter kommer med lignende uttalelser, der det vektlegges at lederen har et stort ansvar for hvorvidt avdelingen lykkes eller ikke. Det er samtidig en samlet forventning blant informantene om at lederen tar ansvar hvis avdelingen løser oppdraget dårlig.

I forlengelsen av spørsmålet om hvorvidt lederen har ansvar for avdelingens suksess, ser jeg at forståelsen av å ”lykkes” er ulik blant informantene. Slik jeg forstår informantene mener

flertallet at å lykkes har store likhetstrekk med definisjonen av militært lederskap – å løse oppdraget og ta vare på sine menn. Med denne definisjonen til grunn var det likevel ulike oppfatninger blant informantene rundt hvorvidt det ene overstyrer det andre, der noen peker på at dette kravet er ulikt i freds- og krigstid. Mens flertallet stiller like krav til offiserers lederskap i krig- og fredstid, mente en informant at en i fred i større grad må fokusere på å ta vare på sine menn, mens en i strid må prioritere å løse oppdraget. ”(...) I strid kan du jo miste folk, og da må du jo på en måte distansere deg litt [fra dine menn] for at oppdraget skal fullføres på en best mulig måte.”

Med dette utsagnet opplever jeg at informanten forventer at lederskapet i krig skal være strengere enn i fred, da lederskapet påvirkes av den alvorlige og livstruende situasjonen som ligger i krigens natur. Dette understøttes med at informanten videre legger vekt på at krigens lederskap preges av disiplin og seriøsitet. En slik tanke vitner etter mitt syn om en dyp refleksjon rundt forholdet mellom offiser og soldat i pressende situasjoner, hvilket forsterker informantens påstand. Samtidig understøttes dette forholdet godt i litteraturen, hvor den helhetlige lederskapsmodellen for UL (se Figur 1, kapittel 3.4) legger til grunn forhold ved lederen og omgivelsene som faktorer for valg av lederstil. Sjefens sosialkompetanse, stressmestringsevne og trusler i omgivelsene er alle eksempler på faktorer som påvirker valg av lederstil i krig, og som påvirker forholdet mellom *leader* og *follower*. Som både UL og FFOD fastslår, er lederskapet ikke en konstant, men heller en flytende tilpasning etter situasjonen og sjefens situasjonsforståelse.

I definisjonen av rollemodell trekker informanten også frem at det er en leder som ”folk kan lære av”. Med dette forstår jeg at en viktig del av lederens rolle er å påvirke soldatene positivt og dele sin kunnskap. Denne forståelsen understøttes av fire av informantene, som vektlegger dyktighet som en av de tre viktigste egenskapene til en militær leder.

Informantene forklarer det slik:

En leder må ha peiling, å være flink på det han gjør. (...) Sånn at han kan hjelpe andre, forklare [det til] andre.

Han må få meg til å føle meg trygg og han må få resten av troppen til å føle seg trygge og. Han må vise at han er rimelig dyktig innenfor det vi setter ut på, og at han vet mye om saken, [og] hva det dreier seg om.

For meg indikerer dette at det stilles krav til lederens faglige dyktighet, slik at han kan styrke organisasjonen og bidra til dens utvikling. Lignende argumentasjon finner vi også i teorien,

der UL klassifiserer dyktighet (sjefens fagkompetanse) som ønskverdig (se Figur 1, kapittel 3.4). Dette forteller meg at hvorvidt lederen tilfredsstillter vernepliktiges krav og forventninger eller ikke, avhenger i stor grad av sjefens karakteristika, og i mindre grad av valgt lederstil i en gitt situasjon. En leder har ansvar for å løse organisasjonens oppgaver, underforstått innehar han en solid faglig kompetanse for å ”løse oppdraget”. Dette kan indikere at en leder med lav faglig dyktighet vil bare kunne ta et begrenset ansvar for organisasjonens oppgaver, og dermed i mindre grad utøve en utviklende lederatferd.

I forlengelsen av informantens definisjon av rollemodell, trekker to av informantene frem at det er lederens ansvar å lære bort gode holdninger til soldatene.

[Lederen] har jo mye ansvar, (...) [han] trener oss opp, leder oss, lærer oss holdninger, for alle har jo ikke likt grunnlag for holdninger når de kommer inn. Det er jo noe de lærer oss opp til i løpet av førstegangstjenesten.

Slik jeg forstår sitatet vektlegger den ene av informantene at det er viktig at lederen påvirker soldatene til å dele et felles sett verdier og holdninger. Dette gjenspeiles i teorien for UL, der delfaktoren verdigrunnlag slår fast at en rollemodell stiller høye krav til egen og medarbeidernes etikk, moral og lojalitet, mens lederen gjennom å utvise sunne holdninger vil påvirke organisasjonen positivt (Larsson & Kallenberg, 2006, s 45). Dette indikerer at det til en viss grad er samsvar mellom soldatenes forventninger og krav til offiserers lederskap, og teorien som ligger til grunn for UL. Samtidig slår den helhetlige lederskapsmodellen (se Figur 1, kapittel 3.4) fast at lederens holdninger er en del av hans grunnleggende forutsetninger for valg av lederstil. Hvis lederen skal påvirke soldaten til å dele et felles sett verdier og holdninger, avhenger dette dermed av at lederen deler organisasjonens grunnleggende verdier. Dette forutsetter at det er en sammenheng mellom det lederen tenker, sier og gjør.

4.2 Personlig omtanke

Å utvise personlig omtanke går rett til hjertet av hva militært lederskap handler om: å ta vare på sine menn mens man løser oppdraget. Intervjuene søkte derfor å avdekke hvilke forventninger soldatene hadde til lederens personlig omtanke og ivaretagelse av deres velferd under løsning av militære oppdrag. I teorien legger UL vekt på lederens rolle som en støttende og konfronterende veileder som utviser genuin interesse for sine soldaters ve og

vel. Samtidig viser intervjuene at det hersker en variert forståelse blant soldatene for hva det innebærer å ta vare på sine menn.

Soldatene var i stor grad enige om at en god relasjon til troppssjefen var avgjørende for å oppnå tillit og respekt. Gjennomgående trakk de fram lederens empatiske evner som avgjørende:

Når jeg tenker på en god leder for meg så tenker jeg først og fremst på respekt. [Det] å være flink til å forstå, [og] prøve å sette seg i soldatens situasjon.

[Empati er] å kunne forstå hvis en har det vondt eller har noe annet han sliter med eller lignende. At du kan ha en forståelse for hvorfor han handler som han gjør hvis han gjør ett eller annet som ikke er riktig, eller som gjør at han ikke kan prestere like godt. Du trenger ikke å sette deg ned med hver enkelt og få et skikkelig godt forhold, det er ikke det jeg mener, men sånn litt under overflaten. Litt sånn innsikt, litt menneskekjenner.

Fra disse sitatene forstår jeg at soldatene i stor grad forventer at lederen skal prioritere å bli kjent med den enkelte slik at han kan tilpasse lederskapet etter den enkeltes personlige utfordringer og behov. Underforstått medfører dette at soldatene dermed opplever en følelse av å bli sett og hørt, hvilket de uttaler er viktig for deres motivasjon for tjenesten. Dette understøttes av en tredje informants forståelse av hva det innebærer å ta vare på sine menn, hvor han forventer at det er lederens oppgave å ”(...) sjekke at alt står bra til med kropp og helse, og også hvis det er problemer innad i tropp, ta seg tiden til å høre med de som ikke har det bra og få motivert litt.” Det er dermed en bred oppfatning om at soldatene krever at lederen utviser empati og personlig omtanke, hvilket resulterer i økt motivasjon, tillit og gjensidig respekt. Lignende lederatferd inkluderes også i UL, der idealet er en leder som viser personlig interesse for den enkelte soldat. Dette innebærer at lederen støtter soldatene med veiledning og hjelp både praktisk og følelsesmessig. Sett i sammenheng med soldatenes forventninger og krav, samsvarer dette i stor grad med teorien for UL.

På tross av at soldatene forventer en empatisk leder, stiller flere av informantene krav til at lederen ikke blir for personlig med soldatene han skal lede. Fem av informantene forventer at lederen skal være en ”kompisleder,” hvilket medfører en hårfin linje mellom lederskap og vennskap. Den ene informanten beskriver linjen mellom soldat og befal slik:

Du skal jo ha den grensen der, du skal ikke bli for kompis heller, for når det skjer noe så skal det være mulig at du tar tak og strekke litt eller sier i fra, da. Og det er ganske viktig også, for at det ikke blir for *slækt* [slapt (red.)]. Da kan du fort miste litt respekten [for lederen] igjen.

Lignende forventninger understøttes to andre informanter, der lederens rolle beskrives som å være en ”streng kompis.” Soldatene fremhever at i tilfeller der forholdet mellom lederen og soldatene blir for vennskapelig, vil soldatene kunne miste respekt for lederen. Sett i sammenheng med UL-teori kan et ”kompislederskap” relateres til delfaktoren å konfrontere (se Figur 2, kapittel 3.4). Dette innebærer at lederen er tydelig og direkte i sin kommunikasjon, samtidig som han gir konstruktive tilbakemeldinger. Jeg oppfatter soldatenes forventning om en ”streng kompisleder” som et uttrykk for at de forventer en omsorgsfull leder som stiller krav. Slik jeg forstår informantene innebærer dette at forholdet til lederen preges av en høy grad av profesjonalitet, gjensidig respekt og stor takhøyde for tilbakemelding. Dette indikerer at en utviklende ”kompisleder” som utøver en støttende og konfronterende lederatferd vil unngå å miste soldatenes respekt, da han oppfattes som genuint interessert i deres velferd samtidig som han stiller krav.

Samtidig presiserer flere av informantene at å ta vare på sine menn også innebærer at soldatene får god trening og utdanning. En slik forventning må sees i sammenheng med lederens ansvar for løse oppdraget, som tidligere beskrevet. Dette ansvaret krever at sjefen er dyktig, og jeg opplever at soldatene også forventer at lederen skal overføre sin kunnskap til de. En informant uttaler at lederen skal ”sørge for at alle er på likt utdanningsnivå, (...) sørge for at alle kan oppgaven sin, instruere nøye hva folk skal gjøre, (...) og at alle kan det de skal [kunne].” Videre uttaler en annen informant at å ”(...) ta vare på sine menn [innebærer å] gi de god trening, høre på hva de har å si. Stole på de, vise de respekt, så vil de vise respekt tilbake.” Slik jeg ser det er det en stor sammenheng mellom lederens ansvar for organisasjonens utdanningsnivå, og soldatenes krav til personlig omtanke. Dette indikerer at personlig omtanke ikke bare handler om lederens følelsmessig støttende og konfronterende evner, men også hans praktiske støtte til utdanningen av soldatene. I forlengelsen av dette ser jeg en tendens til at informantene forventer et profesjonelt forhold til lederen, hvilket understøttes av deres forventning om en ”streng kompisleder”, og følgelig skal utdanningen også preges av dette.

4.3 Inspirasjon og motivasjon

Som teorikapittelet redegjorde for, ser UL-teorien faktorene rollemodell og inspirasjon og motivasjon i sammenheng, der UL fremhever at en leder inspirerer og motiverer gjennom sine handlinger. På tross av at både UL (Larsson m.fl., 2003; Larsson & Kallenberg, 2006)

og Bass (1985, 1998; Bass & Riggio, 2006) i sine teorier vektlegger lederens inspirerende og aktiviserende egenskaper, finner jeg begrensede belegg i intervjuene som indikerer at soldatene forventer eller krever slik atferd fra sine ledere. Jeg vil derfor ta for meg oppmuntre delaktighet og oppmuntre kreativitet separat, og diskutere de i lys av intervjufunnene.

Med å oppmuntre delaktighet mener UL (Larsson m.fl., 2003; Larsson & Kallenberg, 2006) at lederen engasjerer sine medarbeidere og delegerer meningsfylte arbeidsoppgaver. En engasjerende leder forbindes typisk med taleførhet og inspirerende fremferd, hvilket også vektlegges som viktige egenskaper hos enkelte informanter. Dette tydeliggjøres i det følgende sitatet fra en av informantene: ”En god leder (...) [er] flink til å motivere og overbevise, [og] flink til å snakke.” En annen fremhever at lederen motiverer sine soldater gjennom å være ”på” og brenne for jobben. Fra disse og lignende utsagn ser jeg en tendens til at soldatene forbinder lederens evne til å engasjere med hans evne til å motivere.

Tross dette gir informantene lite uttrykk for at å bli tildelegert oppgaver oppleves som særlig inspirerende eller motiverende for deres innsats. Derimot opplever jeg informantenes svar dithen at de i liten grad forventer eller krever å få tildelt oppgaver av troppssjefen, men at dette tvert imot oppleves som trådstyring og slik sett i strid med Forsvarets grunnleggende ledelsesfilosofi. Oppdragsbasert ledelse beror nemlig på at avgjørelser tas på lavest mulig nivå, der den enkelte står best rustet til å ta avgjørelser basert på sin situasjonsforståelse (FFOD, 2007, s 163). Dette medfører at soldatenes nærmeste referansepunkt for beslutningstaking befinner seg på lagførernivå, hvilket understøttes av en av informantene: ”Respekt på lagførernivå føler jeg er veldig viktig. Vi har jo mest med de å gjøre (...)” På den ene siden kan dette indikere at mine informanter ikke har blitt gjenstand for stor grad av direkte lederskap fra troppssjefen. På den andre siden uttaler alle informantene at deres referansepunkt for intervjuet var troppssjefen, og det taler derfor for at soldatene opplever å ha mandat til å stille forventninger og krav til offiserers lederskap basert på egne erfaringer.

En annen grunn til at soldatene i liten grunn forventer delaktighet i offiserens beslutninger kan være at de ikke har erfaring med en slik utviklende lederatferd. På tross av at samtlige av informantene klassifiserer sin troppssjefs lederskap som utviklende⁹, kan deres meninger

⁹ Dette fremkommer fra intervjuet, der informantene blir bedt om å klassifisere sin egen troppssjef i henhold til lederstilsmodellen (se Figur 2, kapittel 3.4) (se Vedlegg B Intervjuguide: spørsmål 20).

være farget en tjenesteerfaring preget av manglende involvering og delaktighet i meningsfylte beslutninger. Dermed kan de også føle at dette er mindre nødvendig, fordi de ikke kjenner til andre typer lederskap enn deres egen troppssjefs.

Vedrørende lederens evne til å oppmuntre til kreativitet finner jeg også her lite belegg for at soldatene opplever dette som et krav til offiserers lederskap. Dette kan ha sin bakgrunn i Forsvarets ovennevnte lederskapsfilosofi. Flertallet av informantene hadde tjenestestillinger i rammen av geværlaget, hvor det kan argumenteres for at det er lite rom for kreativ utøvelse utenom grunnleggende stridstekniske avgjørelser for enkeltmannen. At soldatene stiller lite krav til offiserers lederskap i relasjon til delfaktoren oppmuntre kreativitet, kan derfor ha sin bakgrunn i soldatyrkets natur og deres begrensede tjenesteerfaring. Det er min oppfatning at mer erfarne soldater, deriblant vervet personell, vil stille andre krav til denne lederatferden. Det er etter mitt syn rimelig å anta at etter hvert som de undergittes erfaring øker, vil deres behov for deltakelse i beslutninger og kreativ utfoldelse også øke. Dette gjenspeiles ikke i min utvalgte testgruppe.

4.4 Konvensjonelt lederskap

Som kapittelets innledning fastslo er lederskapet aldri konstant, men må endres i takt med situasjonen. I forlengelsen av dette vil det heller ikke alltid være mest hensiktsmessig å forfekte transformasjonslederskapets idealer. Bernard M. Bass, som kan sies å være den moderne transformasjonsledelsens far, har uttalt at ”transformasjonsledelse er ikke et universalmiddel. I mange situasjoner er det uegnet, og transaksjonsprosesser egner seg bedre” (Bass, 2009, s 86-87). I lys av dette vil det være interessant for oppgaven å drøfte hvorvidt informantene støtter seg til Bass, og undersøke om soldatene forventer eller krever transaksjonell atferd fra sine militære ledere.

Fra intervjuene forstår jeg at informantene opplever det som svært viktig med belønninger for vel utført tjeneste. Dette gjenspeiles i følgende uttalelser fra tre av informantene:

Gjør du en god jobb så går det ikke upåaktet hen, da vet du at du har gjort noe bra. Da er det artig å drive på, faktisk. Og da gjør du det bra neste gang òg.

Jeg synes det er viktig at hvis det er noen som har utmerket seg, at de har gjort en god jobb, at de får en anerkjennelse for det. (...) Det trenger ikke være noe stort noe,

men noe lite som ”bra jobba” eller klapp på skuldra. Det hjelper ganske mye på å motivere også på å gjøre det bra neste gang.

Det å forbedre seg og prestere er jo belønning i seg selv på en måte, så å motivere til det er veldig viktig.

Fra uttalelsene er det åpenbart at informantene ser en klar sammenheng mellom belønninger og deres motivasjon for tjenesten. Lignende meninger støttes av resterende av informantene, hvilket indikerer at dette er en oppfatning soldater i denne avdelingen slutter seg til.

Informantenes uttalte sammenheng mellom belønning og motivasjon finnes det utbredt empiri for i teorier som omhandler menneskers behov. Disse teoriene har til hensikt å beskrive forhold eller elementer i omgivelser som gjør det mulig for mennesker å overleve og utvikle seg (Bolman m.fl., 2008, s 139). Abraham Maslow grupperte menneskers behov i fem grunnleggende kategorier, hvor soldatenes behov for belønning finner sin begrunnelse i menneskers behov for aktelse. Dette innebærer at alle ønsker å føle seg verdsatt og verdsette seg selv (Ibid, s 140). Ved at lederen tildeler belønning føler samtlige av informantene en økt motivasjon for tjenesten. Informantene trekker frem verbale belønning som eksempler på god motivasjon. Dette understøttes av studier som viser at eksempelvis ros øker den indre motivasjonen (Kuvaas, 2009, s 28). Videre peker Bass & Avolio på at i tilfeller hvor belønningen er psykologisk er dette kjennetegn på transformasjonell lederatferd (2006, s 8).

På den ene siden underbygger disse tendensene at ledere som bedriver belønning som tenderer til en utviklende lederstil, kan få svært gode resultater. På den andre siden opplever flere av informantene at også utøvelse av straff og belønning er legitimt i mange sammenhenger. Slik lederatferd blir av lederstilsmodellen (se Figur 2, kapittel 3.4) kategorisert som uønsket, men likevel indikerer undersøkelsen at soldatene forventer og krever straff og korreksjon ved dårlig utført tjeneste:

Man kan jo ikke gå rundt og gjøre som man vil, men må holde seg innenfor visse grenser. (...) Hvis du ikke greier å holde deg innenfor det som blir sagt og det vi har som regler, så blir du straffet for det.

Dette og lignende sitater viser en klar tendens til at informantene legitimerer bruk av straff ved avvik fra offiserens tydelige rammer, krav og forventninger. Videre peker en av informantene på sammenhengen mellom straff, disiplin og soldatenes holdninger:

(...) Folk skal stå til ansvar for de handlingene de gjør. Jeg synes det er riktig å ta tak i det også hvis folk gjør noe galt. [Straff] er jo også med på å disiplinere. Det med å lære inn holdninger som man deler i Forsvaret.

Informanten tydeliggjør her at straff er et av sjefens virkemidler for å påvirke organisasjonens holdninger og disiplin. Samtidig innenbærer innebærer faktoren rollemodell at sjefen tar ansvar for organisasjonens disiplinære status (Larsson & Kallenberg, 2006, s 46). Dette kan forklare hvorfor flesteparten av informantene karakteriserer sin egen sjef som en utviklende leder, samtidig som de forventer bruk av straff av disiplinære og holdningsmessige hensyn. For meg indikerer dette at informantene ikke ser en motsetning mellom en utviklende lederstil som inkluderer sine soldater i, og engasjerer dem for, organisasjonens krav og målsettinger, og en leder som straffer vedkommende som ikke imøtekommer kravene som er felles anerkjent.

I forlengelsen av informantenes forståelse av straff, peker flere av informantene på at dette er et virkemiddel som skaper en form for respekt for lederen. En av informantene uttaler følgende: ”I starten av året så synes jeg at det er greit at vi får litt fysiske straffer, at vi må gjøre ditt og datt hvis vi kommer for sent eller gjør gale ting. Få skilt en litt ut og får respekt [og] viser hvem som er sjef.” En annen uttaler at ”vi var jo mer redd dem en vi hadde respekt for dem. Men etter hvert, når vi ble kompis og litt mer normal så fikk man jo vennlig respekt.” Fra disse sitatene forstår jeg at soldatene forbinder straff med fastsetting av roller mellom soldat og befal, hvor befalet innledningsvis har mandat til å bruke straff for å oppnå respekt. Fra intervjuene viser dette seg å gjelde hovedsakelig når soldatene er ferske, og at informantene utover året forventer en gradvis overgang til ”vennlig respekt.” Dette kan indikere at disse informantene ikke nødvendigvis skiller mellom hva som er reell respekt, og frykten for befalets makt og virkemidler for opprettholdelse av disiplin.

Sett i sammenheng med informantenes samlede oppfatning av at straff er legitimt, er det viktig å avklare at de uttrykker ulike syn på hva straff innebærer. Noen av informantene gjør forskjell på rekruttperioden og den videre tjenesten, mens andre har ulikt syn på hvilke metoder for straff som er legitime. Av eksempler på straff nevner informantene refs, armhevinger, sivil anmeldelse, rydding og pussing av våpen. Fordi soldatene har ulik forståelse av virkemiddelet straff og hvilke reaksjoner som er legitime, svekkes dermed disse funnene. Samtidig har oppgaven etter mitt syn avdekket svært interessante funn vedrørende straff som det er verdt å studere nærmere.

5. Konklusjon

5.1 Oppsummering og konklusjon

Denne oppgaven har tatt for seg i hvilken grad Utviklende Lederskap samsvarer med vernepliktige mannskapers forventninger og krav til offiserers lederskap. Oppgavens hensikt har vært todelt. For det første har oppgaven søkt å avdekke vernepliktige mannskapers forventninger og krav til offiserers lederskap. For det andre har den ønsket å avdekke indikasjoner på hvorvidt disse samsvarer med lederskapsteorien Krigsskolen forfekter.

Oppgaven ble drøftet ved at informantenes meninger ble sett i lys av relevant teori for UL. Teorikapittelet redegjorde for den helhetlige lederskapsmodellen og lederstilsmodellen for UL, og så disse i lys av transaksjons- og transformasjonslederskap. Deretter ble informantenes meninger drøftet i lys av konvensjonelt lederskap og de tre faktorene som kjennetegner lederstilen UL – lederen som rollemodell, personlig omtanke, og inspirasjon og motivasjon.

Innenfor faktoren rollemodell viser undersøkelsen at egenskapene denne kjennetegnes av i stor grad samsvarer med de forventninger og krav vernepliktige mannskapet stiller til sine offiserers lederskap. Informantene krever at det er samsvar mellom det offiseren sier og gjør, hvilket innebærer at han stiller like krav til soldatene som han stiller til seg selv. Dette samsvarer både med den norske doktrinen (FFOD) og UL. Videre tar informantene opp hvorvidt det eksisterer ulike krav til lederen som rollemodell i fred og strid. Mens de fleste informantene mener at kravene er like, mener en informant at det i strid vil være viktigere å løse oppdraget enn å ta vare på sine menn. Informanten vektlegger sjefens situasjonsforståelse som avgjørende, samtidig som informantens argumentasjon vitner om en dyp refleksjon rundt forholdet mellom offiser og soldat i pressede situasjoner. Avslutningsvis avdekker undersøkelsen indikasjoner på at det forventes at lederen skal påvirke soldatene til å dele et felles sett verdier og holdninger, noe som understøttes av UL.

Gjennom undersøkelsen tydeliggjør oppgaven at faktoren personlig omtanke går rett til hjertet av kjernen av militært lederskap: å ta vare på sine menn, mens man løser oppdraget. Det hersker en samlet forventning blant informantene om at lederen skal utvise empati og

søke å bli kjent med den enkelte. Dette resulterer i økt motivasjon, tillit og gjensidig respekt. Samtidig påpeker flertallet av informantene at lederen heller ikke bør være for tett på soldatene, men heller være en ”streng kompisleder.” Dette innebærer at lederen utviser omsorg samtidig som han stiller krav.

Innenfor faktoren inspirasjon og motivasjon finner undersøkelsen kun begrensede belegg som indikerer at soldatene forventer eller krever slik atferd fra sine offiserers lederskap. De fleste informantene gir lite uttrykk for at å bli tildelegert oppgaver oppleves som særlig inspirerende eller motiverende for deres innsats. Videre stiller informantene ikke krav til at lederen skal oppmuntre til kreativitet blant sine soldater. Disse funnene bør sees i sammenheng med Forsvarets grunnleggende ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse, som kjennetegnes ved at avgjørelser tas på lavest mulig nivå basert på den enkeltes situasjonsforståelse. Med bakgrunn i denne filosofien indikerer dette at soldatene ikke forventer verken å få utfolde seg kreativt eller bli ”trådstyrt” av troppssjefen, men ta egne grunnleggende vurderinger eller forholde seg til lagfører.

Avslutningsvis drøfter oppgaven hvorvidt soldatenes forventninger og krav samsvarer med faktorene for konvensjonelt lederskap. Samtlige av informantene vektlegger at lederen bør belønne ved gode prestasjoner, hvilket appellerer til deres motivasjon. På den ene siden underbygger dette at ledere som tildeler belønning driver lederskap som ligner en utviklende lederstil. På den andre siden viser undersøkelsen at flere av informantene også legitimerer bruk av straff ved avvik fra lederens tydelige rammer, krav og forventninger. Disse informantene ser dermed ikke en motsetning mellom straff som virkemiddel, og de egenskaper som kjennetegnes en utviklende leder som stiller krav. Samtidig viser undersøkelsen at informantene ikke er enige vedrørende bruk av straff for å oppnå disiplin respekt, og hvorvidt respekten beror på frykt eller reell respekt.

Det synes at UL i stor grad samsvarer med de forventninger og krav vernepliktige mannskaper stiller til sine offiserers lederskap. For det første viser undersøkelsen at soldatenes forventninger til ”eksempelets makt” samsvarer i svært stor grad med lederskapsteorien Krigsskolen forfekter. For det andre uttrykker soldatene et ønske om en ”streng kompisleder,” hvilket innebærer at lederen er empatisk, men stiller krav. Det samme samsvaret synes ikke å eksistere når det kommer til lederens inspirerende og motiverende evner. Her tenderer soldatene til å ikke forvente å bli ”trådstyrt” av troppssjef, men heller ta selvstendige beslutninger. Avslutningsvis avdekker undersøkelsen flere interessante

momenter vedrørende soldatenes forventning til, og legitimering av bruk av straff, som det kan være verdt å forske nærmere på.

5.2 Veien videre

Som det fremkommer av oppgaven, er det ikke alltid transformasjonslederskap eller UL egner seg best, ei heller blir dette forventet i alle sammenhenger. Først og fremst gjelder dette indikasjoner som tilsier at vernepliktige mannskaper forventer og krever at offiseren straffer dårlig utført tjeneste. I denne sammenheng vil det være interessant å undersøke hva soldatene legger i begrepet straff, og hvilke former for straff som er legitimt.

Som en følge av oppgavens begrensede tid og omfang ble den avgrenset til vernepliktige mannskaper. I en Hær som i økende grad profesjonaliseres, vil det være interessant å gjennomføre en undersøkelse som også omfatter vervet personell. Dette vil kunne kartlegge likheter og forskjeller mellom forventninger og krav, samtidig som dette vil kunne føre til et endret fokus i lederskapsundervisningen på Krigsskolen. Dette vil kunne gjøre krigsskoleutdannede offiserer bedre rustet til å møte lederskapsutfordringene innsatsforsvaret byr på.

Referanseliste

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership. Second edition*. Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, Bernard M. (2009). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I Øyvind Lund Martinsen, *Perspektiver på ledelse* (3. utgave, s 73-87). Oslo: Gyldendal.
- Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2008). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler. 3. utgave*. Oslo: Gyldendal.
- Burns, James MacGregor. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Dvir, Taly, Dov Eden, Bruce J. Avolio & Boas Shamir. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Forsvarets Overkommando/Hærstaben. (1974) *UD 3-1 Veiledning i militært lederskap*. Oslo: Forsvaret.
- FFOD. (2007). *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Holth, Torill & Boe, Ole. (2010). *KS Fagrapport nr. 4/2010 - Finnes det noen sammenhenger mellom utøvelsen av lederstilen utviklende lederskap og personlighetstrekk hos kadetter på KS?* Oslo: Krigsskolen.

- Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte & Line Kristoffersen. (2010). *Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag
- Kaufmann, Geir & Astrid Kaufmann. (2011). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Krigsskolen. (2008). *Fra godt sagt til godt gjort - lederutvikling og lederutdanning i praksis*. Oslo: Krigsskolen.
- Krigsskolen. (2009). *Lederutvikling i Hæren*. Oslo: Krigsskolen.
- Kuvaas, Bård (red.). (2009). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsson, Gerry & Kjell Kallenberg. (2006). *Direkt ledarskap*. Högkvarteret: Försvarmakten.
- Larsson, Gerry, Carlstedt, L., Anderson, J., Andersson, L., Danielsson, E., Johansson, A., Johansson, E. & Robertsson, I. (2003) A comprehensive system for leader evaluation and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 24/1, 16-25.
- Larsson, Gerry. (2006). Operativ ledning. I Jarle Eid & Bjørn Helge Johnsen (red.), *Operativ psykologi* (2. utgave, pp. 282-297). Bergen: Fagbokforlaget.
- Universitetet i Oslo (2011). *Nynorsk- og bokmålsordboka*. Hentet 12. desember 2012 på <http://www.nob-ordbok.uio.no/>
- Venemyr, Geir Ove. (2005). *Transformasjonslederen – Forsvarets lederideal? En studie av transformasjonsledelse som underliggende ledelsesmodell for grunnleggende befalsutdanning i det moderne norske Forsvar*. Masteroppgaveutredning, Norges Handelshøyskole.
- Vindenes, Nils Frode. (2009-2010). *Lederutvikling i Hæren*. Masteroppgave Handelshøyskolen BI, Oslo.

Vedleggsliste

Vedlegg A Begrepsavklaringer

Vedlegg B Intervjuguide

Vedlegg C Intervjukart

Vedlegg A Begrepsavklaringer

Den helhetlige lederskapsmodellen: ”Modellen består av tre huvudområden:

ledarkarakteristika, omgivningskarakteristika och ledarstilar. En ledares faktiska beteende beror på en samverkan mellan ett antal ledar- och omgivningskarakteristika. (...) Modellen skall förstås så att en gynnsam kombination av dessa två dealar är en nödvändig förutsättning för ett framgångsrikt ledarskap” (Larsson & Kallenberg, 2006, s 39).

Forsvarets ledelsesfilosofi: ”Forsvarets grunnleggende ledelsesfilosofi oppdragsbasert ledelse. Den innebærer at sjefer på de ulike nivåer styrer gjennom å angi hva som skal oppnås, og hvorfor det skal oppnås. Innenfor disse rammene gis så den underordnede i utgangspunktet frihet til å løse oppdraget. Denne filosofien er valgt fordi den erfaringsmessig gir rom for at *initiativ* kan tas på alle nivåer. Ved at den virker inkluderende og skaper delaktighet på alle nivåer i organisasjonen, gir den også størst *robusthet* i møte med stridens friksjoner. (...) Filosofien handler om å ha en kultur av profesjonalitet og gjensidig tillitt (...)” (FFOD, 2007, s 163).

Forventning: Vedrørende kognitiv forventningsteori blir forventning definert som følger: ”Forventningen er her en bevisst forestilling om hvilke konsekvenser jobben og arbeidet vil få for ønsker om belønning, og om hvor mye belønningen betyr for den enkelte” (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s 97).

Indre motivasjon: ”(...) refererer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører” (Kuvaas (red.), 2009, s 18).

Krav: ”[D]et å kreve noe, fordring, forlangende” (Universitetet i Oslo, 2011).

Lederatferd: ”Lederens fremferd, som har betydning for lederens effektivitet” (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s 18).

Lederen: Substantiv, hankjønn. Ikke ment for å peke til den respektive leders kjønn, men heller lederens stilling. Beskrives derfor som lederen og ”hans menn”, begge i hankjønn.

Lederstil: En relasjon mellom forskjellige typer lederatferd, hvor frekvensen av atferd er bestemmende for oppfattet lederstil (Larsson & Kallenberg, 2006, s 51)

Lederutvikling (LU): ”Utgangspunktet for Krigsskolens lederutvikling er krav og forventninger som Forsvaret og Hæren stiller til sine ledere” (Krigsskolen, 2008, s 9).

”Krigsskolens struktur for lederutvikling baserer seg på kombinasjonen av teori og praksis. Den praktiske arena inneholder et antall feltøvelser i taktisk ramme, mestringsøvelser (stridskurs og fjellmarsj), fallskjermhoppkurs, fjellkurs sommer og vinter m.m. Gjennom årene ved skolen eksponeres kadettene for en kombinasjon av forelesninger, gruppearbeid, individuelle oppgaver, mestringsøvelser, øvelser i en taktisk ramme og sosiale arrangementer i den hensikt å berike den enkelte med relevant teoretisk kunnskap og praktiske erfaringer” (Krigsskolen, 2009, s 18).

Militært lederskap: Militært lederskap handler om å løse oppdraget og ta vare på sine menn (Krigsskolen, 2008; FFOD, 2007; Forsvarets Overkommando/Hærstaben, 1974).

Transaksjonelt lederskap: ”Ledelse basert på bytte av verdier ut fra egeninteresser” (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s 350).

Transformasjonsledelse: ”Fremragende ledereffektivitet – transformasjonsledelse – oppstår når ledere utvider og stimulerer sine ansattes interesser, når de skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, og når de får ansatte til å se ut over sine egne interesser til beste for gruppen” (Bass, 2009, s 75).

Utviklende lederskap: ”Det utvekkende ledarskapet har tre kenne-tecken: (1) det utmärks av föredömligt handlande (2) det karaktäriseras av personlig omtanke (3) det är inspirerande” (Larsson & Kallenberg, 2006, s 45)

Ytre motivasjon: Referer til ”atferd hvor drivkraften for atferden kommer fra ytre belønninger. (...) Kilden til motivasjonen ligger altså *utenfor* det å utføre jobbaktiviteten, og er i stedet knyttet til resultatet som følger av den” (Kuvaas (red.), 2009, s 17).

Vedlegg B Intervjuguide

”Samvarer Utvilkende Lederskap med de forventninger og krav vernepliktige mannskaper stiller til sine offiserers lederskap?”

Jeg gjennomfører dette intervjuet som en del av en bacheloroppgave i ledelse ved Krigsskolen. Ved Krigsskolen utdannes man til å bli militære ledere. I følge utdanningsplanen er Krigsskolens lederutvikling basert på de **forventninger** og **krav** som Forsvaret og Hæren stiller til sine ledere. I denne oppgaven ønsker jeg å se om det finnes et samsvar mellom den lederutviklingsmodellen Krigsskolen benytter seg av og de krav og forventninger vernepliktige stiller til sine offiserers lederskap.

Mange av spørsmålene vil knyttes direkte til militært lederskap, og det blir derfor naturlig og nødvendig å definere dette før vi går videre. Jeg vil i dette intervjuet ta utgangspunkt i en definisjon som sier at militært lederskap handler om å løse militære oppdrag og ta vare på sine menn og kvinner under forhold og situasjoner som i sin ytterste konsekvens kan handle om liv og død.

Respondenten godkjenner herved at sitat fra dette intervjuet kan nyttes anonymt til bruk i denne oppgaven.

Dato:

Underskrift:

	Spørsmål	Observasjon	Tema
1	Var du motivert for å gjennomføre førstegangstjenesten din?		Innledning, Motivasjon
2	Har du selv noen ledererfaring?		Innledning, standpunkt
3	Hva mener du er de viktigste oppgavene til en militær leder?		Lederskap, atferd, UL, konvensjonelt lederskap

4	Hva vil du legge i uttrykket å være en rollemodell?		Rollemodell, verdier, forbilde, ansvar
5	Motivasjon: Hvordan kan en leder motivere sine undergitte?		Inspirasjon, motivasjon, delaktighet, kreativitet
6	Respekt: Hvordan oppnår en militær leder respekt av sine soldater?		Krav, ansvar, respekt, konfrontere, personlig omtanke
7	Hva er en god leder for deg?		Lederskap, verdier, UL, rollemodell
8	Har du eksempler på godt lederskap du har opplevd? Hva var det i denne situasjonen som utmerket seg? Alternativ: Beskriv en situasjon der lederen utøver godt lederskap? Hva er det som gjør at dette er godt lederskap for deg?		Eksempelets makt, verdier, forbilde, ansvar, personlig omtanke
9	Hvilke krav stilles det til en troppssjef i strid?		Krav, rollemodell, personlig omtanke, omgivelser, stress
10	Hvilke krav stilles det til en troppssjef i den daglige tjenesten?		Krav, rollemodell, personlig omtanke, omgivelser
11	Viss du ser tilbake på din tid som vernepliktig; hvordan har ditt syn på militært lederskap endret seg siden innrykk? Stiller du andre krav og forventinger til troppssjefen i dag enn den gang? Hvilke?		Undergittes kompetanse, krav, holdninger
12	I Hæren har vi tre kjerneverdier; respekt, ansvar og mot. Hva legger du i disse kjerneverdiene? Er det noen som er mindre viktige for en militær leder?		Verdier, RAM, holdninger

13	Føler du at det er nødvendig med belønning eller straff ved god eller dårlig oppførsel eller tjeneste?		Straff, krav, belønning, etterstreve overnstemmelse
14	Er lederskap et viktig tema blant soldatene i troppen? Hvorfor blir dette eventuelt viktig?		Atferd, rollemodell, personlig omtanke, inspirasjon og motivasjon
15	Med utgangspunkt i at militært lederskap omfatter å løse oppdraget og ta vare på sine menn; Hva legger du i ”å ta vare på sine menn”?		Lederskap, personlig omtanke
16	Vi har nå diskutert mye rundt temaet militært lederskap og dine krav og forventninger til offiseren. Hva er etter ditt syn de tre viktigste egenskapene til en militær leder?		Lederskap, krav, egenskaper, atferd, forventninger, krav

Tilleggsspørsmål som et resultat av prøveintervju.

17	Karisma: Flere ledelsesteorier omtaler temaet karisma, hvor en leder bør være karismatisk. Hva legger du i det? I hvilken grad er dette eventuelt viktig for en militær leder?		Lederskap, karisma, inspirasjon, refleksjon
18	La-det-skure: Hvilke konsekvenser kan et lederskap som ikke leder har for en tropp?		Lederskap, La-det-skure
19	Hvilken av dine ledere var det du tenkte på når jeg stilte deg spørsmål om lederskap?		Kartlegging
20	Vise og forklare UL-modellen: 1. Hvor vil du plassere din troppssjef? 2. Den ultimate leder: Med bakgrunn i denne modellen, er det egenskaper som mangler eller som er av større eller mindre betydning enn fremstilt i denne modellen?		Kartlegging, UL, krav, forventning

