

Høgskolen Kristiania
Institutt for markedsføring

Bacheloroppgave BCR3102

Ledelse – kan det læres gjennom teori?



Vår 2018

Denne oppgaven er utført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Antall ord: 12 351

Forord

Denne oppgaven er utarbeidet som siste del av utdanningen ved markeds høyskolen. Det har vært en lærerik prosess med både oppturer og nedturer. Det har vært morsomt å ta et dypdykk i et tema jeg har vært interessert i siden jeg jobbet i Forsvaret. Jeg ønsker å takke alle som har vært delaktig i utarbeidelsen av denne oppgaven.

Jeg vil takke Alexander for bidraget med innhenting av respondenter og for god tilretteleggelse. Herunder hjelp med å komme inn i ulike militære garnisoner og booking av ulike fasiliteter som har gjort det mulig å gjennomføre intervjuene.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder Karl-Fredrik Tangen, som har vært tilgjengelig underveis i hele prosessen. Takk for gode og ærlige tilbakemeldinger, det har bidratt til en oppgave jeg er meget fornøyd med.

God lesning!

Oslo, 6. juni 2018

Sammendrag

Temaet i dette studiet er hvilken innvirkning teoretisk ledelsesutdanning har på utøvelse av ledelse. Forskningen er gjort basert på datainnsamling fra ulike ledere og ansatte i Forsvaret. Målet med oppgaven har vært å avdekke ulike variabler som påvirker hvordan en leder tenker og handler. Oppgaven vil også analysere funn som er direkte knyttet til den teoretiske utdanningen.

Metodikken i oppgaven er basert på et kvalitativt forskningsdesign. Datamaterialet er basert på dybdeintervjuer som er gjennomført med totalt fem mellomledere, to soldater og to ledere på høyere nivå. Forskningen av mellomlederne har blitt brukt som utgangspunkt. Soldater og overordnet befal har blitt intervjuet for å gi innblikk i hvordan de oppfattet ulike situasjoner og utøvelsen av ledelse.

Hovedlitteraturen som er benyttet i oppgaven er trekkteori, atferdsteori, oppdragsbasert ledelse, situasjonsbestemt ledelse og ny ledelse. Ved å se på sammenhenger mellom teoriene og den kvalitative forskningen støttes antagelsene om at teoretisk utdanning har innvirkning på hvordan man utfører ledelse i Forsvaret. Samtidig kommer det også frem av undersøkelsen at teorien praktiseres i en kombinasjon av individuelle personligheter. Et interessant funn i oppgaven er også at personligheten, herunder holdninger og atferd, blir påvirket av miljøet og utdannelsen til lederen.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
1.0 – INNLEDNING	5
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	5
1.2 TEMA	5
1.3 FORMÅLET MED OPPGAVEN	5
1.4 PROBLEMSTILLING	6
1.5 BEGREPSFORKLARING OG AVGRENSNING	7
1.6 PRESENTASJON AV UTDANNING	7
2.0 – TEORI	9
2.1 HVA ER LEDELSE?	9
2.2 TREKK OG PERSONLIGHETSTEORI.....	9
2.3 ATFERDSTEORI	11
2.4 OPPDRAGSBASERT LEDELSE.....	13
2.5 SITUASJONSBESTEMT LEDELSE	14
2.6 NY LEDELSE.....	16
2.7 FORSKNINGSSPØRSMÅL	18
3.0 METODE	19
3.1 FORSKNINGSDESIGN	19
3.2 UTVALG	20
3.3 DATAINNSAMLING	20
3.4 FORDELER OG ULEMPER MED VALG AV DATAINNSAMLINGSMETODE	21
3.5 VALIDITET OG RELIABILITET	22
3.6 GENERALISERING	22
3.7 ETISKE AVVEININGER	23
3.8 ANALYSESTRATEGI	23
3.8 KRITIKK TIL OPPGAVEN	24
4.0 – ANALYSE	25
4.1 UTDANNING	25
4.2 LEDERTEORI	26
4.3 TREKK- OG PERSONLIGHETSTEORI	26
4.3.1 - F 1: På hvilket grunnlag tar befal avgjørelser?	27
4.4 ATFERDSTEORI	29
4.4.1 - F 2: Er utdanning innen militære ledelsesteorier viktig for befal?	32
4.5 OPPDRAGSBASERT LEDELSE.....	33
4.5.1 - F 3: Bruker ledere teorien mindre aktivt når erfaringen øker?.....	34
4.6 SITUASJONSBESTEMT LEDELSE	35
4.6.1 - F4: Anvendes teorien under planlegging og situasjonsbestemt ledelse?.....	37
4.7 NY LEDELSE.....	38
5.0 AVSLUTNING	40
5.1 AVSLUTTENDE BEMERKNINGER.....	40
5.2 KONKLUSJON	41
5.3 VIDERE FORSKNING	41
6.0 LITTERATURLISTE:	42
LITTERATUR:.....	42
NETTSIDER:	43

1.0 – Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Min studieretning i kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling og mine år i Forsvaret er bakgrunnen for utviklingen av denne oppgaven. Jeg hadde også fordypning i "personalledelse og rekruttering" og "kommunikasjon og coaching" under studiet. Kombinasjonen av studieretning, valgfag og tidligere arbeidserfaring har derfor ført til at jeg har valgt å skrive om ledelse med utgangspunkt i Forsvaret.

1.2 Tema

Denne oppgaven vil omhandle ledelse og på hvilket grunnlag et befall i Forsvaret tar beslutninger. Selv om forskningen er begrenset til ledere i Forsvaret vil forskningen også være overførbar til andre arbeidsplasser eller utdanningsinstitusjoner med fokus på ledelse.

Det finnes utallige skoler hvor man kan gjennomføre lederutdanning. Hvordan man blir ledet eller leder andre i en jobbsammenheng er også blitt et svært vanlig tema i arbeidslivet.

Grunnen til det kan være endringer i hvordan de fleste ledere opptrer i dag i motsetning til tidligere. Det er i dag mer vanlig med en inkluderende leder som baserer avgjørelser på innspill fra ansatte.

1.3 Formålet med oppgaven

Denne oppgaven vil ta for seg forholdet mellom teori og praktiske lederutfordringer. Hva er det som får et befall til å takle situasjoner på den måten de gjør? Oppgaven søker å finne ut om befall handler på grunnlag av retningslinjer gitt av Forsvaret, eller på bakgrunn av egne interesser og verdier. Videre vil oppgaven analysere ulike situasjoner hvor et befall har praktisert ledelse for å få et helhetsinntrykk av hvordan de ulike partene opplevde situasjonshåndteringen. Oppgaven baseres på kvalitative undersøkelser av befalet, overordnede befall og soldater. Intervjuene er basert på læreplaner, retningslinjer, forventet militær praksis og hvordan befalet faktisk handlet.

1.4 Problemstilling

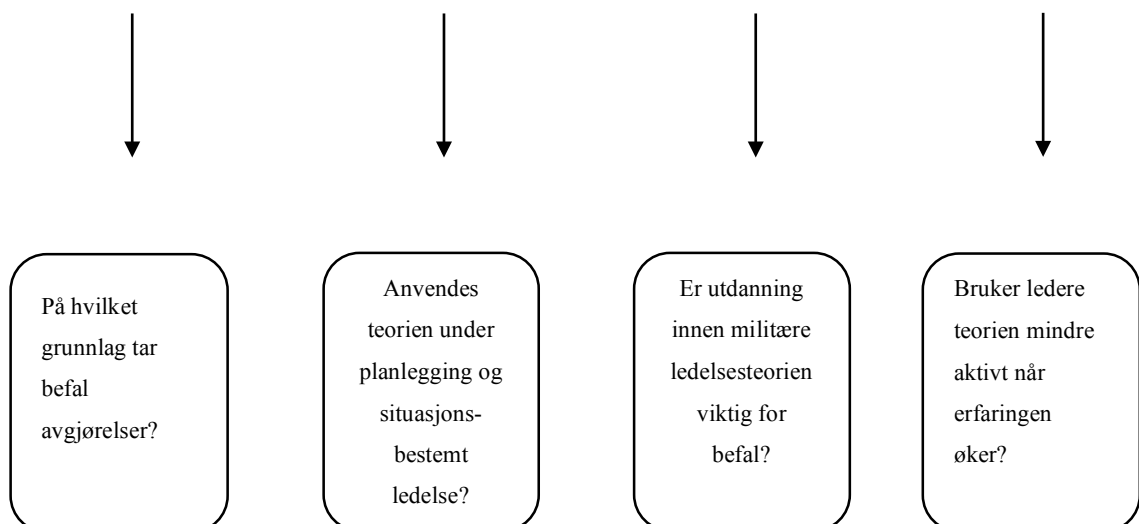
Basert på formålet med oppgaven har jeg kommet frem til problemstillingen:

På hvilken måte og i hvilken grad blir den teoretiske ledelsesutdannelsen praktisert av befal i Forsvaret?

For å besvare problemstillingen har jeg kommet frem til fire forskningsspørsmål.

Spørsmålene vil gjøre det lettere for leseren å sette seg inn i oppgavens formål og tematikk ved å bryte det opp i forskjellige undertemaer. Det har i oppgaven blitt brukt respondenter fra ulike avdelinger i Forsvaret. Respondentene har samme utdanning, og det er ønskelig å skape en forståelse av hvordan de bruker tilegnet teori i jobbsammenheng. Målet med oppgaven vil ikke være å sammenligne respondentene, men å få en bredere forståelse av ulik tilnærming til ledelse i Forsvaret.

På hvilken måte og i hvilken grad blir den teoretiske ledelsesutdannelsen praktisert av befal i Forsvaret?



(Figur 1, forskningsspørsmål)

1.5 Begrepsforklaring og avgrensning

Oppgavens bredde gjør det nødvendig med avgrensninger. Jeg har valgt å avgrense oppgaven til Forsvaret fordi etaten selv utdanner og legger retningslinjer for hvordan ledelsen skal praktiseres. Kombinasjonen mellom utdannelsen og senere ledelsespraktisering i samme etat er unik, i den forstand at det lettere vil kunne undersøkes om den teoretiske ledelsesutdannelsen faktisk praktiseres. Søket vil imidlertid ikke omfatte det juridiske eller etiske aspektet i relasjon til problemstillingen.

Forskningen er også begrenset til mellomledere og nyutdannet befal. I denne gruppen finner vi de lederne som praktiserer ledelse på lag- og troppsnivå. Stillingen til respondentene krever derfor at de praktiserer ledelse på daglig basis, noe som er relevant for problemstillingen. Befal er en fellesbetegnelse for alt personell i Forsvaret som har grad fra og med sersjant/kvartermester og til og med general/admiral. Befal deles henholdsvis inn etter følgende kategorier:

- a) offiserer, som er generalistbefal med militærfaglig og akademisk utdanning med påbygg av lederskapsutdanning; og
- b) spesialistbefal, som er fagutdannet eller har lang praktisk erfaring i tillegg til ledelsesutdanning på taktisk og stridsteknisk nivå (Store norske leksikon 2014).

For å bli befal i Forsvaret er man pliktig til å gjennomføre en befalsutdanning. Under utdanningsløpet får man undervisning i militær ledelse, Forsvarets verdigrunnlag og Forsvarets kjerneverdier. Kjerneverdiene er respekt, ansvar og mot. Kjerneverdiene er utformet med bakgrunn i holdninger og etikk, da dette anses som en vital del av Forsvarets praksis (Forsvaret 2014). Målet med utdannelsen er å gi det kommende befalet bedre innsikt og en grunnleggende forståelse for ledelsesfaget.

1.6 Presentasjon av utdanning

Hærens befalsskole er en teoretisk-praktisk lederutdanning som går over to år. I Forsvaret kalles det første året i utdannelsen det teoretiske året og det andre året det praktiske året eller pliktåret. Selv om det første året er basert på mye teoretisk utdanning er det også et stort fokus på praktisk trening. Målet med dette er å gi elevene den teoretiske og praktiske tyngden som er avgjørende for å lede, instruere, trene og øve soldater på lags- og troppsnivå. I praksisåret blir elevene tildelt egne lag som de er ansvarlige for.

Hærens befalsskole sin definisjon av utdanningen er som følger:

“Hærens befalsskole er en praktisk lederutdanning. Selv om utdanningen er praktisk rettet, er noe teori avgjørende for å kunne forstå sin rolle som leder. Lederutviklingen av elever er en kontinuerlig prosess som følges opp av dedikerte instruktører. Eleven er selv ansvarlig for å bli best mulig på den korte utdanningstiden. Lederutviklingen skjer i rammen av laget, med fokus på praktisk trening etterfulgt av tilbakemeldinger fra eget lag eller instruktører, samt refleksjon rundt egen lederatferd.

Tilbakemeldinger gis kontinuerlig, og etter enkelte perioder gjennomføres en organisert og strukturert tilbakemeldingsseanse internt i laget. Egen refleksjon manifesteres med en handlingsplan som eleven skriver, med veiledning fra instruktør. Handlingsplanen er et levende dokument som eleven skal bruke daglig for å bli best mulig.” (Hærens befalsskole 2017)

Sammenhengen mellom teori og praksis er presentert som en viktig del av utdanningskravene. Forskningen vil ta utgangspunkt i utdanningskravene ved drøfting og konklusjon. Etter å ha presentert oppgavens formål og avgrensinger vil jeg nå legge frem teoriene jeg skal bruke i kombinasjon med mine funn for å besvare problemstillingen.

2.0 – Teori

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere relevant lederteori knyttet opp til problemstillingen. Jeg vil belyse temaene skole og ledelsesteori, samt spesifisere begrepene trekkteori, atferdsteori, oppdragsbasert ledelse, situasjonsbestemt ledelse og ny ledelse. Teoriene vil bli brukt for å forstå hvordan og hvorfor befal tar beslutninger på den måten de gjør. Målet med teorien er å forstå hvorvidt ledere anvender teori når de tar beslutninger.

2.1 Hva er ledelse?

Selv om ledelse kan anses som en praktisk oppgave, finnes det mange definisjoner av hva ledelse er. Dette gjør det desto viktigere å presisere hva ledelse er. Det er for denne oppgavens del særlig to definisjoner som passer til problemstillingen og forskningsspørsmålene;

Gary Yukl: *”Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objective.”* (Yukl 2013, 23)

Forsvarets fellesoperative doktrine (2007): *”Lederskap er å påvirke enkeltindivider og grupper til å arbeide mot felles mål. Dette gjøres gjennom å gi dem hensikt, ressurser, nødvendig styring og motivasjon, samtidig som en utvikler organisasjonen.”*

2.2 Trekk og personlighetsteori

Personlighetsteori belyser viktigheten av personlighet for lederens suksess. Daniel Goleman skrev i artikkelen ”What makes a leader” (1998) at emosjonell intelligens og selvinnsikt er avgjørende faktorer for å lykkes som en leder. Med andre ord at lederen evner å skille mellom egne og andres følelser og emosjoner. Gjennom emosjonell intelligens kan lederen individualisere de som ledes og skille mellom de forskjellige menneskene ved å bruke informasjonen om personellet aktivt ved både handlinger og avgjørelser. I vanskelige situasjoner er det viktig at en leder har evnen til å skille mellom sak og person. I denne teorien argumenteres det for at ledelsessegenskaper er medfødt og at det derfor ikke er mulig å lære gjennom teori eller praktisk trening.

Goleman mener at forskjellene mellom sosialt intelligente og sosialt uintelligente ledere kommer til syne når det oppstår uventede og stressende situasjoner. Hans hovedfokus ligger

på viktigheten av empati hos ledere og i hvilken grad man forstår hva andre mennesker motiveres av (Goleman 1998, 101-102; Karp 2010, 133). Yukl, på sin side, fokuserer på den intra-individuelle teorien hvor det fokuseres på korrelasjonen mellom personlighet, verdier og atferd. Personlighetstrekk og individuelle ferdigheter affiseres også av Yukl til å forklare en leders motivasjon til å ta kontroll og posisjonere seg (Yukl 2013, 30).

Dan McAdams er en av mange forskere som har videreutviklet fagfeltet og spesialisert seg på personlighets- og utviklingspsykologi (Karp 2013, 223). Som professor og psykolog har han utviklet teorier som ser på sammenhengen mellom personligheten i lys av relasjonelle forhold, situasjonsvariabler, og andre parametere som former oss, da særlig verdier, erfaring og motivasjon. McAdams hevder at alle mennesker har et felles basisdesign med individuell personlighet og behov som styrer atferden vår. Videre fremstiller han dette poenget gjennom å påpeke at personlighet bygges i flere lag. Han viser også til at personlighet påvirkes av miljø og atferd som formes over tid (Karp 2013, 224).

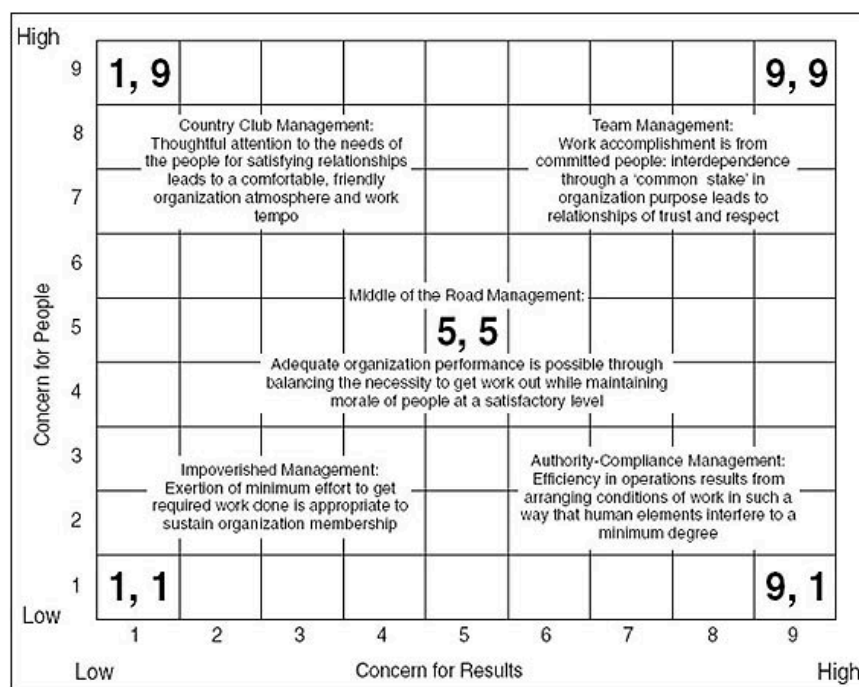
“The Big Five” kan hevdes å være det mest kjente rammeverket som forklarer hvilke egenskaper som fører til at noen egner seg bedre til å være ledere enn andre (Karp 2010, 241). Mot slutten av 1950-tallet startet Raymond Cattell arbeidet mot rammeverket som i dag er kjent som ”femkraftmodellen”. Modellen bygger på empiri og en psykologisk teori som viser til fem overordnede dimensjoner som kan bidra til å forstå og beskrive individets personlighet sett opp mot en normalfordelingskurve. De fem dimensjonene er: Åpenhet til erfaring, ansvarsbevissthet, ekstrovertsjon, enighet og nevrotisisme (Skorstad 2008, 123). Ulempen med modellen er at forskningen baserer seg på masseinnsamling av data uten et nødvendig teoretisk fundament. Kritikere til modellen mener også at forskeren til en viss grad vil påvirke målingen av variablene (Karp 2010, 233-239). En påvirkning som igjen vil kunne bidra til å svekke validiteten og reliabiliteten til teorien.

Felles for de overnevnte teoriene er at lederens personlighet anses som den viktigste faktoren til hvordan man handler og fremstår som en leder (Karp 2010, 75). Personlighet beregnes ut ifra personlighetstrekk, hvordan man føler, tenker og handler. De overnevnte trekkene legger grunnlaget for en persons konsistente atferdsmønster (Yukl 2013, 146). Faktorene forutsetter at man har en delvis medfødt personlighet, i tillegg til tilegnede personlighetstrekk fra sosialisering. Herunder evnen til å mestre stress, integritet, prestasjonsorientering, evnen til å kommunisere, selvtillit, selvinnsikt, selvkontroll og integritet (Yukl 2013, 146).

2.3 Atferdsteori

Atferdsteori kan ses på som en form for motpol i relasjon til trekk og personlighetsteori. Flere forskere mente at det ikke var tilstrekkelig vitenskapelig bevist at det var personligheten og karaktertrekk ved lederne som la grunnlaget for god ledelse (Brochs-Haukedal 2010, Blake Moutons 1964, Arnulf 2012). I atferdsteorien ser man på atferd som den viktigste kilden til påvirkning av ledelse. Denne atferden kan korrigeres og læres. Teorien hevder at ”hvem som helst” kan fungere som en leder, siden atferd ikke er medfødt. Målet med teorien har vært å isolere ulike atferdsdimensjoner hos lederen og sette fokus på lederstil. I denne sammenhengen har forskere sett på lederens innvirkning på effektivitet og trivsel i en gruppe. Hvor god innsatsen og samholdet i en gruppe er avhenger av hvor god lederen er til å formidle verdier, visjoner og mål. Hovedtanken bak teorien er at effektiv ledelse er mulig å lære gjennom teori og praksis ettersom det ikke er avhengig av personlige egenskaper. Det er særlig her man kan se et tydelig skille mellom trekk og personlighetsteorien og atferdsteorien.

Delegerende, problemløsende, samarbeidsskapende, planleggende, inspirerende og koordinerende er typiske trekk man kan finne hos ledere (Yukl 2013, 66). Gjennom statistisk analyse og kvalitativ informasjonsinnhenting har atferd blitt brutt ned i to typer av ledere; ledere som er mest opptatt av menneskene de leder (relasjonsorientert) eller ledere som er mest opptatt av oppgaven som skal løses og resultatet (oppgaveorientert) (Brochs-Haukedal 2010, 470). Ut i fra denne forskningen presenterte Blake og Moutons sitt ledelsesgitter i 1964.



Figur 2: Blake og Moutons (1964) ledelsesgitter.

Blake og Moutons mente at man måtte skape en balanse mellom relasjonsorientert og oppgaveorientert atferd hos en leder. Uten en balanse ville man skape mistriivsel eller miste fokus på oppgaven som skal gjennomføres. Ved bruk av skalaen blir ledere altså målt på hvor stor uttelling de får på de to variablene, hvor jo høyere den samlede poengsummen er desto bedre. Den perfekte leder er derfor en 9,9-leder, med andre ord en leder som løser oppgaven med motivert personell (Arnulf 2012, 58- 59). Selv om en slik modell kanskje er selvsagt, hjelper den å belyse hva man som leder burde ha fokus på.

I Hæren oppsummeres modellen med et kjent uttrykk som heter ”Løs oppdrag, ta vare på dine underordnede” (Hærens befalsskole 2017). Det er altså mulig å finne en balansegang mellom relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelsesatferd, selv om dette i mange tilfeller vil kunne være vanskelig. I en militær sammenheng er ofte oppdraget det viktigste fokuset, men samspillet mellom lederen og de undergitte vil alltid være kjernen til god ledelse.

”The only definition of a leader is someone who has followers” – Peter Drucker

Peter Drucker er en av klassikerne innen markedsføring og forretningsledelse. Han er også en av teoretikerne som har forsket på atferden til ledere. I artikkelen ”What makes an Effective Executive” skriver Drucker at alle ledere er forskjellige og at de kan ha vidt forskjellig personlighet (2004). Det som gjør ledere effektive er at de følger de samme handlingene:

- De spør: “Hva trenger å bli gjort?”
- De spør: “Hva er riktig å gjøre?”
- De utvikler handlingsplaner
- De tar ansvar for beslutninger
- De tar ansvar for kommunikasjon
- De er fokuserer på muligheter, ikke problemet
- De kjører produktive møter
- De tenker og sier “vi”, ikke “jeg”

(Harvard Business Review 2004)

2.4 Oppdragsbasert ledelse

I Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (2012) beskrives oppdragsbasert ledelse som Forsvarets valgte ledelsesfilosofi. Oppdragsbasert ledelse kan også bli forklart gjennom begrepene desentralisert og intensjonsbasert ledelse. Teorien handler om at lederen forteller hva de underordnede skal oppnå og hvorfor (hensikt), framfor å fortelle de hvordan de skal gjøre det. Målet med oppdragsbasert ledelse er å skape en fleksibel organisasjon, hvor den med best situasjonsforståelse kan handle selvstendig (Hærens befalsskole 2017). Sammenlignet med trekk og personlighetsteori og atferdsteori som har fokus på personlighet og hvordan atferd kan læres, vektlegger oppdragsbasert ledelse hvordan og på hvilken måte en leder kan og burde handle selvstendig.

En stor del av grunnen til den valgte ledelsesfilosofien i Forsvaret er skredulykken i Vassdalen, der 16 norske soldater omkom. Man mener at ulykken skjedde fordi ledelsen ikke var desentralisert og de som var på stedet ikke hadde autoritet til å ta avgjørelser. Forsvarets begrunnelse av ulykken og begrunnelse for den valgte ledelsesfilosofien er som følger:

I kjølvannet av skredulykken i Vassdalen i Nordland 5. mars 1986 fulgte en lang debatt. Den umiddelbare reaksjonen etter ulykken, der 16 norske soldater omkom, var etablering av nye regler, innskjerping av eksisterende regler, samt tilføring av ekspertise og kunnskap om snøskred og rasfare (NOU 1986:20). Etter dette fulgte en debatt der ett av hovedspørsmålene var problemet med sentral kontroll og lokal tilpasning. Var det formålstjenlig for Forsvaret med en organisasjonsform og et ordresystem som var så rigid at en lokal sjef må søke tilbake for å få omgjort et oppdrag han eller hun selv vurderte som livsfarlig? Burde ikke den som var på stedet, og som hadde best kjennskap til situasjonen, selv kunne beordre mannskapene ut av området? Skulle det ikke være større rom for lokalt initiativ og tilpasning? Som følge av denne debatten fulgte det som kalles reformen i norsk militær ledelse, hvor Forsvarets organisasjonsform, organisasjonskultur, prosedyrer og lederskapsidealer ble satt på dagsorden. Løsningen på ovennevnte utfordringer fant man i ledelsesfilosofien *oppdragsbasert ledelse*.

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse, 2012

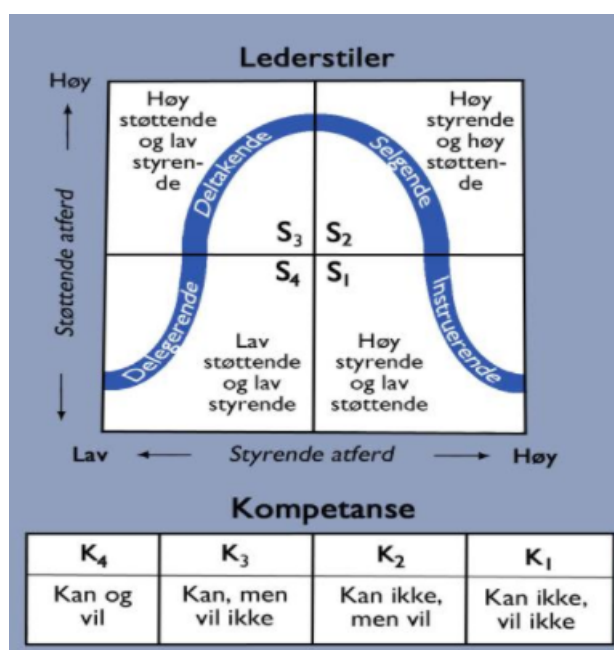
Ved å gi de underordnede muligheten til å påvirke hvordan oppgaven eller oppdraget skal løses vil motivasjonen hos de aller fleste øke. Gjennom å fortelle hva de underordnede skal oppnå og hvorfor (hensikt) heller enn å fortelle gruppen hvordan de skal handle kan man oppnå økt motivasjon hos samtlige, samtidig som de underordnede utvikler evnen til å tenke selvstendig, være problemløsende og ta ansvar. Oppdragets viktighet eller risiko vil bestemme hvor vide eller detaljerte rammene for oppdraget vil være. I noen situasjoner er det i sjefens interesse å legge klare retningslinjer for å opprettholde kontroll, da omstendighetene krever det. Et eksempel på dette kan være andre avdelinger sin tilstedeværelse for å unngå farlige

situasjoner. Hovedpoenget med oppdragsbasert ledelse er å gi den enkelte mulighet til å vurdere situasjonen, omgivelsene og handle selvstendig om situasjonen endrer seg.

2.5 Situasjonsbestemt ledelse

Personlighet og atferd er, som nevnt over, faktorer som kan ha innvirkning på lederens interaksjon med personell. Hvilken situasjon lederen befinner seg i vil også kunne ha innvirkning på hvordan de ulike faktorene kommer til syne. Det blir derfor vanskelig å forklare ledelsesatferd med utgangspunkt i karaktertrekk da det også vil kunne avhenge av andre forhold.

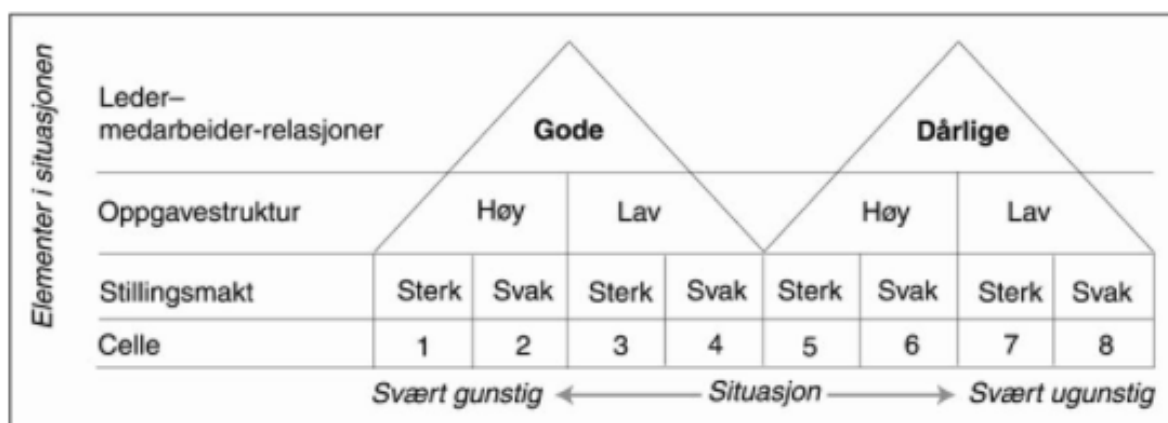
Hersey og Blanchard står bak teorien som de kalte situasjonsbestemt ledelsesteori (Yukl 2013, 171). Teorien tar utgangspunkt i at en leder burde velge lederstil på bakgrunn av at alle mennesker og situasjoner er forskjellige. I modellen presenteres det fire variabler av atferd som lederen kan ta utgangspunkt i ved valg av lederstil. Som i atferdsteorien påpekes det også i denne modellen forholdet mellom personorientert og oppgaveorientert atferd. Med andre ord fokuset på det å løse oppgaven og i hvilken grad lederen må opptre støttende eller styrende (Karlsen 2013, 106-109). Teorien om situasjonsbestemt ledelse har ikke blitt etablert som en teoretisk forklaring på ledelse slik som trekk og personlighets teori og atferdsteori. Teorien brukes som et lederutviklingsverktøy da det i praksis vil være vanskelig å avdekke alle variabler (Arnulf 2012, 60).



Figur 3: Hersey og Blanchard's (1993) situasjonsbestemt ledelse.

Modellen tar utgangspunkt i at ledelse i hektiske og ustrukturerte miljøer må være strukturerte og oppgaveorienterte for at personellet som blir ledet skal forholde seg rolig og motiverte. Hvis situasjonen er under kontroll minsker behovet for konkret oppfølging av de ansatte og fokuset på relasjonsbygging må være større (Fischer og Sortland 2001, 178-179).

Fiedlers kontingensteori (Yukl 2012, 172) utviklet senere LPC- modellen (Least Preferred Coworker) for å måle lederens effektivitet basert på situasjon og personlighet (Figur 4). Modellen vurderer også om situasjonen er favoriserende eller ikke-favoriserende i forhold til personlige preferanser. Relasjonsbygging er en av grunnsteinene i Fiedlers teori. Det påstås at man ikke kan se på oppgavens mål før man har bygget relasjoner med de man skal lede. Fiedler var også den første til å måle effekten og virkningen av ulike lederstiler som situasjonsbestemt. Funnene i Fiedlers forskning har gitt oss mulighet til å vurdere når personorientert og oppgaveorientert ledelse vil gi best effekt (Brochs-Haukedal 2010, 478).



Figur 4: Fiedlers kontingensteori

En annen teori som også tar utgangspunkt i situasjonsbestemt ledelse er LMX-teorien (Leader-member-exchange). Denne teorien beskriver også relasjoner mellom lederen og de som ledes. Som viktigste del av teorien fokuserer man på de individuelle forskjellene i forholdet en leder har til hver enkelt medarbeider, da det kan være misvisende om man sammenligner en leder med ett helt team eller en avdeling og ikke enkeltpersoner (Yukl 2013).

Det er vanlig å skille mellom situasjonsbestemt og situasjonsspesifikke hendelser. Ved situasjonsbestemt teori er det en forutsetning at lederen kan forstå eller i beste fall forutse enkelte variabler. Basert på forståelsen av situasjonen kan lederen planlegge initiering eller handling. Situasjonsspesifikke handlinger baserer seg på at det i mange tilfeller er vanskelig for en leder å forutsi enkelte variabler, de er derfor avhengig av å takle situasjonen basert på det som skjer (Høst 2009).

2.6 Ny ledelse

Ny ledelsesteori er et begrep som omhandler verdibasert ledelse. Verdibasert ledelse handler om at lederen baserer atferden på egne verdier og ikke kopierer andre ledere. For å kunne framstå som en autentisk leder, spiller erfaring og verdier en viktig rolle. Det kan oppsummeres som en kombinasjon av egne opplevelser og erfaring, gi de ansatte sin fulle oppmerksomhet og å være åpen som leder (Arnulf 2012; George mfl. 2007). Relasjonen lederen har til de ansatte vil også være avgjørende for at den autentiske lederstilen skal fungere.

Gjennom verdibasert ledelse får de ansatte gjerne følelsen av at det organisasjonen gjør er viktig og at de er en del av det. Det er særlig fordi ved bruk av autentiske følelser vil man kunne føle seg mer nærstående lederen og inkludert i gruppen. For lederens del handler verdibasert ledelse ikke bare om å skape denne følelsen hos de ansatte. Det forteller oss også hvor prinsippfast en leder er og hvor sterke meninger en leder har. Ledelse som er knyttet til denne kategorien er ofte autentisk, det vil si at man leder gjennom ”eksempelets makt” eller bruker egen erfaring til å lede andre (Hærens befalsskole 2017).

En leder som bruker ”eksempelets makt” som et virkemiddel i sin måte å lede på vil ofte være delaktig og lede vei for de underordnede. Dette kan være både inspirerende, ufarliggjøre og motiverende for de som blir ledet. Felles ved verdibasert ledelse og ”eksempelets makt” er en klar sammenheng mellom verdier og atferd. Med andre ord at lederen er genuin og ekte i lederrollen, og det blir derfor i ny ledelsesteori lagt stor vekt på at lederen er autentisk. Selvinnsikt og personlighetstrekk som selvfølelse og sosial intelligens er derfor essensielt. Sammenlignet med trekk og personlighetsteori som i utgangspunktet kun fokuserer på personlige egenskaper, ligger hovedfokuset til ny ledelse på personlighet i sammenheng med

bruk av erfaring og autentiske følelser. Her vil man altså se at i både trekk og personlighetsteori og ny ledelse vil personlighet være et sentralt utgangspunkt.

For at ansatte skal få dekket sine grunnleggende behov, herunder trygghet og annerkjennelse, er det viktig at lederen hører og ser sine ansatte. Tanken er at ved å dekke grunnleggende behov vil de ansatte prestere bedre og ha en høyere motivasjon til å gjennomføre arbeidet. Det er flere teorier som fokuserer på viktigheten av dette, hvor eksempel på dette er LMX-modellen og LPC-modellen. Ny ledelse handler altså om forholdet mellom en leder og medarbeidere i lys av personlighet, erfaring og autentiske følelser.

2.7 Forskningsspørsmål

Som nevnt over har jeg utviklet fire forskningsspørsmål. Disse er brukt som utgangspunkt i intervjuguiden og for å synliggjøre oppgavens formål og tematikk. Målet med forskningsspørsmålene er å finne ut om den teoretiske lederutdannelsen blir praktisert av befal i Forsvaret, og se etter sammenhenger til teoriene som er presentert ovenfor. De fire forskningsspørsmålene er derfor:

F 1: På hvilket grunnlag tar befal avgjørelser?

F 2: Er utdanning innen militære ledelsesteorien viktig for befal?

F 3: Bruker ledere teorien mindre aktivt når erfaringen øker?

F4: Anvendes teorien under planlegging og situasjonsbestemt ledelse?

3.0 Metode

Metode kan forklares som den planmessige fremgangsmåten som benyttes for innsamling av informasjon (Askheim og Grenness 2008, 12-13). Informasjonen som fremhentes i innsamlingen skal belyse problemstillingen og hvilken framgangsmåte som vil være best avhengig av hvilket mål og ressurser en har å forholde seg til (Gripsrud m.fl. 2010, 12).

Basert på problemstillingen har oppgaven en kvalitativ tilnærming. Problemstillingen i oppgaven er også formulert på en måte som krever en metode som får fram dyp og nyansert data. Gjennom en grundig analyse ønsker jeg med oppgaven å skape troverdig data som kan bidra til å besvare problemstillingen på en god måte. Dette vil gjøres gjennom å erverve primærdata fra et strategisk utvalg.

3.1 Forskningsdesign

Jeg har brukt et eksplorativt design. Dette innebærer at jeg utforsker noe jeg ønsker økt innsikt og forståelse for. Typiske teknikker som forbindes med denne fremgangsmåten er fokusgrupper og dybdeintervju (Gripsrud m.fl. 2010, 42-43). I denne oppgaven har jeg valgt å benytte meg av dybdeintervjuer på grunnlag av en mindre gruppe med respondenter. Jeg har brukt intervjuguide som føring for intervjuene, men uten klargjorte svaralternativer som i en kvantitativ undersøkelse. Intervjuguiden har fungert som en huskeliste slik at jeg har hatt mulighet til å komme med oppfølgende spørsmål underveis. Bakgrunnen for denne type intervju er å få intervjuobjektet til å åpne seg mest mulig for å få utfyllende svar (Askheim og Grenness 2008). Hensikten bak dybdeintervjuene er å identifisere hva som ligger bak hvordan befalet håndterer en viss ledelsessituasjon og oppfattelsen til de andre berørte i kommandoforholdet. Jeg har gjennomført dybdeintervjuer med personell fra Forsvaret som har vært involvert i situasjoner som har krevd ledelse.

Kjennetegnet ved dybdeintervju er at forskeren og respondenten har en åpen dialog. Med forskningen er jeg interessert i individuelle holdninger, oppfatninger og forklarende eksempler. Med data jeg har hentet inn ønsker jeg også en dypere forståelse og fokus på informasjon som er relevant for besvarelse av problemstillingen. Ved å innhente mye informasjon om få respondenter ønsker jeg å analysere, drøfte og se sammenhenger i datamaterialet. Svarene jeg har fått fra hver respondent vil også gi en bedre forståelse av fenomenet, da de er utfyllende og kan kontrolleres med oppfølgingsspørsmål (Jacobsen 2015, 27-31). Jeg har valgt å bruke kvalitativ metode da problemstilling er snever, samtidig som det

er et tema jeg ønsker dypere innsikt i (Jacobsen 2013). Som tidligere nevnt i oppgaven finnes det mye kvantitativ forskning på området, men jeg har ikke funnet sekundærdata som passer min problemstilling. Det har derfor vært viktig for besvarelsen av oppgaven å samle inn primærdata.

3.2 Utvalg

Utvalget i forskningsprosjektet er planlagt og består av totalt ni ansatte fra ulike avdelinger i Forsvaret. Grunnet anonymitet vil det ikke framstå i oppgaven hvilken avdeling vedkommende jobber, eller deres navn. Lederne som har tatt del i oppgaven er mellomledere (befal). Dette innebærer at de har et tett forhold med soldater og den daglige driften i avdelingen. Stillingen krever at man tar mange avgjørelser og leder personell daglig. I tillegg til respondentene på mellomledernivå har jeg intervjuet to soldater og to ledere på høyere nivå. Det har vært viktig med et relevant utvalg da problemstillingen er snever og spesifikk for en gruppe mennesker. Utvalget er derfor utelukkende bestående av mellomledere i forsvaret og personell som har direkte tilknytning til lederen.

3.3 Datainnsamling

Til denne oppgaven har jeg valgt å bruke dybdeintervjuer for å få en tettere relasjon til utvalget i forskningen. Ved bruk av semistrukturerte intervjuer har jeg gitt respondenten mulighet til å svare åpent på spørsmål som styres av intervjuguiden eller eventuelle oppfølgingsspørsmål. Dette har vært avgjørende for å få utfyllende svar og for å oppklare eventuelle misforståelser.

Under gjennomføringen av intervjuene prøvde jeg å ha en løs og ledig samtale med respondentene. Forskningen min er personlig og det var viktig for meg å belyse at det ikke er en fasit på hvordan man leder. Med dette ønsket jeg å motivere respondentene til å svare så ærlig som mulig på spørsmålene. Med en kort prat med respondentene før vi startet intervjuet følte jeg også at vi fikk en god flyt i samtalen før vi startet. Siden intervjuene var semistrukturerte fungerte dette som en taktikk for å skape en stemning som forplantet seg ut i et intervju.

Under gjennomføringen prøvde jeg å stille spørsmål som fikk kandidaten til å tenke. Det var også viktig for meg å la respondenten prate til de hadde snakket ferdig uten å bli avbrutt. Jeg

følte at det ga god effekt å lytte. Jeg stilte også oppfølgingsspørsmål eller omformulerte spørsmålene om det var nødvendig.

Jeg har valgt å bruke lydopptak under intervjuet for å kunne transkribere i detalj i ettertid. Alle respondentene ga meg samtykke til å gjøre opptak.

Under er en oversikt over intervjuguiden, og de viktigste temaene jeg ville få svar på under intervjuet. Disse spørsmålene ble brukt som en mal for datainnsamlingen;

- Hvorfor er utdanning i militær ledelse viktig for befall?
- Hva er ditt forhold til teoretisk læring?
- På hvilken måte anvender du teori under planlegging og situasjonsbestemt ledelse?
- På hvilken måte bruker du teori i praktisk ledelse?
- På hvilket grunnlag tar du avgjørelser?
- Hvordan vil du beskrive ditt eget lederskap?
- Vil din anvendelse av teori bli mindre aktiv når erfaringen øker?
- Kan du fortelle om en gang du ledet laget, troppen din?

3.4 Fordeler og ulemper med valg av datainnsamlingsmetode

Fordelen med å velge dybdeintervju som forskningsdesign er at respondenten er i fokus og det gir en dypere forståelse. Det er også en åpen samtale som gir respondenten mulighet til å tenke og formulere utfyllende svar som er verdifullt ovenfor problemstillingen. I et dybdeintervju blir ikke respondenten påvirket av omgivelsene da det bare er intervjuer og respondent som er tilstede. Ved gjennomføring av fokusgrupper er påvirkning av andre respondenter noe en må ta høyde for i vurderingen av hvor valid dataen er. Dette unngår vi ved dybdeintervjuer.

Ulempen med dybdeintervju er påvirkningen intervjuer kan ha på respondenten. I mitt tilfelle var respondentene klar over at jeg hadde bakgrunn fra Forsvaret, noe som potensielt kan ha påvirket svarene. Tidsbruk er noe man må ta høyde for ved dybdeintervjuer og det er viktig å ikke overstige avtalt tid (Askheim og Grenness 2008, 90).

3.5 Validitet og reliabilitet

Gyldighet står meget sentralt i alle forskningsmetoder. Forskningsopplegget må derfor tilfredsstillende kravene om validitet og reliabilitet (Jacobsen, 2015). At forskningen er reliabel vil si at det ikke er trekk ved undersøkelsen som påvirker resultatet. Forskeren skal derfor ikke påvirke datainnsamlingen, analysen eller respondentene i undersøkelsen til å finne eller manipulere svar (Jacobsen, 2015). Jeg har underveis i undersøkelsen hatt fokus på å ikke påvirke forskningen. Det har også vært viktig å ikke hente inn data som passer en idealisert oppfatning av temaet. Jeg har vært påpasselig med å bruke data som er uventet eller spennende for problemstillingen, da dette kan tilgi dataen ytteligere verdi. Jeg har etter beste evne prøvd å behandle all data som likestilt (Jacobsen, 2015).

Validitet forteller oss om forskeren har forstått dataen og at den blir gjengitt presist. Intern gyldighet forteller oss om beskrivelser eller sammenhenger faktiske er reelle og stemmer med virkeligheten (Jacobsen, 2015). Innen kvalitativ forskning er det lett å stole blindt på det respondentene sier og bruke dette som en normal for virkeligheten. Jeg har i denne oppgaven forsøkt å unngå denne fallgruven. Dette har jeg gjort ved grundig innhenting av data, utvalg av respondenter og et kritisk syn på den innhentede dataen.

Etter analysen av data var ferdig renskrev jeg intervjuene. Hver enkelt respondent ble analysert og gitt en profil gjennom forskningsspørsmålene. Dette gjorde jeg for å gjøre det lettere for leseren å skape seg et inntrykk av hver enkelt respondent. Profilene på hver enkelt respondent ble ikke utformet for å sammenligne men for å skape sammenheng mellom hvordan respondentene stiller seg til ulike påstander.

Ekstern validitet forteller oss om hvorvidt resultatene kan overføres til andre sammenhenger. Med andre ord om mine funn er representative for et større utvalg. Jeg mener mine funn kan være pekepinner på hvordan beslutninger tas av befal og kan til en viss grad overføres til andre sammenhenger. To eksempler på dette er utdanningsinstitusjoner som bedriver ledelsesutdanning men også for utformingen av befalsutdanningen.

3.6 Generalisering

“Generalisering innebærer at vi gjør noe som i utgangspunktet er spesifikt til noe allmenngyldig” (Jacobsen 2015, 89). Målet med denne oppgaven er ikke å generalisere

funnene, men å heller finne pekepinner på hvordan befal tar beslutninger. I boken til Jacobsen blir det presentert to generaliseringsformer; statistisk og teoretisk. Med statistisk generalisering påstår vi at funnene i oppgaven gjelder alle som har deltatt i forskningen samt andre som ikke har blitt studert. I denne oppgaven er det ni respondenter, som vil si at man ikke kan generalisere populasjonen fra utvalget. For å kunne gjøre dette måtte utvalget vært større for å skape spredning og variasjon i datainnsamlingen. Ved teoretisk generalisering danner man en generell teori om hvordan virkeligheten ser ut. I denne sammenhengen bruker man færre respondenter og finner sammenhenger knyttet til det man har observert og lest (Jacobsen 2015). Teoretisk generalisering er derfor den generaliseringsformen som passer best til denne oppgaven.

3.7 Etske avveininger

Ved vitenskapelig forskning er de etiske aspektene viktig. Min forskning er helt anonym, så det ikke er mulig å spore svar tilbake til respondenten. Forskingen har på tross av dette valgt å følge minimumskravet til NSD (Norsk senter for forskningsdata) som setter et minstekrav til hvilken informasjon respondenten skal få i forkant av deltakelsen (NSD, 2017).

Informasjonen er listet opp under:

- Innledning med forespørsel om deltakelse;
- Hvilke metoder som skal benyttes for å innhente opplysninger, og hva disse innebærer for deltageren;
- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig;
- Daglig ansvarliges (forskere, eventuelt student og veileders) kontaktopplysninger;
- Prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til;
- At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn;
- Når prosjektet skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring.

3.8 Analysestrategi

Etter gjennomføring av intervjuene startet jeg dokumentasjon av intervjuene. I denne fasen ønsket jeg å transkribere lydopptakene, sortere notater og renskrive informasjonen jeg hadde hentet inn. I neste fase startet jeg å utforske data. Med dette mener jeg at interessante sitater og relevante innspill til problemstillingen ble uthevet i teksten. Det var for meg viktig i denne

fasen av datainnsamlingen å forstå hva teksten betydde og lese mellom linjene. Videre systematiserte og kategoriserte jeg dataene etter dets ulike betydning for problemstillingen. Da jeg senere ønsket å lage en profil på hver enkelt respondent i analysen valgte å gjøre dette ved å liste opp utsagn og svar fra respondenten under hvert enkelt forskningsspørsmål. Etter at jeg hadde systematisert og kategorisert dataen startet jeg sammenbinding og tolking. Jeg prøvde å finne sammenhenger knyttet til temaet, altså om befalet brukte teori, og hvordan type teori, når de praktiserte ledelse. Som del av tolkningen så jeg også etter umiddelbare inntrykk og avvik fra det jeg hadde forventet.

3.8 Kritikk til oppgaven

For besvarelse av denne oppgaven ville det vært optimalt å gjøre observasjoner i tillegg til dybdeintervjuer. Da jeg har gjennomført intervjuer med informanter fra ulike avdelinger i Forvaret ble det vanskelig å gjennomføre observasjoner. Ved å ha observasjoner i tillegg til intervjuer ville oppgaven vært mer generaliserbar. Flere informanter ville også styrket oppgaven. I denne undersøkelsen har jeg hatt ni informanter. På grunn av tid og tilgjengelighet har jeg ikke hatt muligheten til å hente inn flere respondenter.

Da jeg har militær bakgrunn kan dette potensielt ha påvirket studien. Som nevnt tidligere i oppgaven har jeg hatt fokus på å ikke bruke data som passer en idealisert oppfatning av teamet. Samtidig tror jeg at min oppfattelse av fenomenet kan ha påvirket deler av resultatet. Respondentene sin oppfattelse av meg kan også ha gitt utslag i måten de svarte på undersøkelsen.

4.0 – Analyse

Formålet med analysen er å undersøke og analysere forholdet mellom den teoretiske lederutdannelsen i Forsvaret og hvordan befalet håndterer ledelsesoppgavene i praksis. Så langt i oppgaven har jeg presenter teori og metodikk. I denne delen av oppgaven kommer jeg til å se på innhentet data fra flere perspektiver og årsakssammenhenger. Jeg vil også se på fordeler og ulemper med hvordan teori anvendes og eventuelle sammenhenger som kan belyse når teori brukes og i hvilken grad det benyttes for å oppnå ønsket sluttresultat. Jeg kommer også til å se på hvilke andre eventuelle grunnlag befal tar avgjørelser. Analysen vil danne et bedre grunnlag for å belyse i hvilken grad det foreligger samsvar mellom den teoretiske og den praktiske utførelsen.

I denne delen av oppgaven analyserer jeg data samlet inn fra intervjuer, som har blitt gjennomført på ni respondenter. Jeg analyserer innhentet data sett opp mot teoriene jeg har presentert i del II av oppgaven. Teorien har lagt grunnlaget for forskningsspørsmålene, det er derfor naturlig å ta utgangspunkt i teorien ved analysen til de svarene jeg har samlet inn. Formålet med analysen er å undersøke og analysere forholdet mellom den teoretiske lederutdannelsen i Forsvaret og hvordan befalet håndterer ledelsesoppgavene i praksis. Analysen vil danne et bedre grunnlag for å belyse i hvilken grad det foreligger samsvar mellom den teoretiske og den praktiske utførelsen.

4.1 Utdanning

Det fremkommer av utdanningsprogrammet og samtaler med respondenter at utdanning på befalsskolen er basert på en kombinasjon mellom teori og praktisk trening med oppfølging av instruktører. Det kan hevdes at kombinasjonen av teori og praksis forsterker at elevene får maksimalt utbytte av læringen gjennom etterprøvelse. Respondentene i undersøkelsen har fremhevet at den praktiske treningen på teori har vært avgjørende for resultatet de sitter igjen med etter endt utdanning.

Utdanningen på befalsskolen baserer seg på teoriene som er gjennomgått i del II av oppgaven. Dette innebærer blant annet trekk- og personlighetsteori, atferdsteori, oppdragsbasert ledelse, situasjonsbestemt ledelse og ny ledelse. I tillegg til de overnevnte teoriene har de et stort fokus på planleggingsverktøy, modeller og huskeord. Det kommer fram av intervjuene at planleggingsverktøyene er noe av det befalelevne føler de får mest utbytte av.

4.2 Lederteori

I første del av analysen ønsker jeg å trekke inn ulike eksempler fra hver enkelt leder for å forklare hver enkelt teori i kontekst av ledelse i Forsvaret. Jeg har under intervjuene spurt mellomledere om spørsmål som er knyttet til hver enkelt teori. Jeg har også fått gode eksempler som skal gjøre det lettere å analysere og se sammenhenger mellom hva de har lært og hvordan de praktiserer ledelse.

4.3 Trekk- og personlighetsteori

Trekk- og personlighetsteori handler om at personlighet er den viktigste faktoren for hvordan man tar beslutninger som leder. Det er med andre ord personligheten, hvordan man føler, tenker og handler som legger feringen for hvor suksessfull man er som leder. For å teste ut teorien ble respondentene spurt om på hvilket grunnlag de tar avgjørelser.

Jeg vil helt klart si at jeg er en leder som tar avgjørelser basert på hvordan jeg er som person. I de fleste situasjonene hvor jeg må ta avgjørelser, har jeg ikke mulighet til å gå tilbake på teorien jeg lærte på befalsskolen eller hva som er riktig i forhold til regelverket. Jeg må derfor basere avgjørelsen på hva jeg tror er riktig å gjøre i situasjonen. Jeg kan forklare dette med en hendelse vi havnet i når jeg var i Afghanistan. Vi skulle terminere en militær leir nord i landet. Som del av denne prosessen måtte vi kvitte oss med ammunisjon, klær, containere, kjøretøy og masse mer. Jeg fikk beskjed om at alle klær skulle brennes, men satte spørsmålstegn ved dette da det begynte å bli vinter. Dette var jo bekledning som kunne bli brukt av befolkningen i området. Jeg valgte på tross av ordrene jeg fikk å sende all bekledning uten militært utrykk ut av leiren. Denne avgjørelsen baserte jeg på hva jeg som person syntes var riktig å gjøre og ikke hva en annen overordnet sjef antok at var riktig praksis. Det viste seg i senere tid at min avgjørelse om å sende klærne ut av leiren var innenfor regelverket. (Respondent R3)

Sitatet over er sammenfallende med personlighetsteorien. Respondenten sier at han tar avgjørelser basert på hvordan han er som person. Framgangsmåte er ikke noe vedkommende har lært på befalsskolen, men en avgjørelse som blitt tatt på bakgrunn av hvordan man er som person. Respondenten framstår som en person som har de personlige egenskapene som skal til for å lede basert på trekk- og personlighetsteoriene herunder evnen til å mestre stress,

prestasjonsorientering, evnen til å kommunisere, selvtillit, selvvinnsikt og selvkontroll.

Det kan diskuteres om teorien har blitt en del av hans personlighet. Selv om lagføreren selv sier at han tar avgjørelser basert på hvordan han er som person, er det grunn til å tro at han også baserer valgene sine på hva han har lært på befalsskolen. McAdams påpeker at personligheten påvirkes også av miljø og atferd som formes over tid (1990). Det er grunn til å tro at lagføreren har en personlighet som er påvirket av miljøet han befinner seg i og har derfor en atferd som er påvirket av miljø og utdanning. Han har trosset en ordre og handlet på bakgrunn av hva han mener er riktig å gjøre i denne spesifikke situasjonen. Utdanning i oppdragsbasert ledelse kan være en av grunnene til denne atferden. Lederen er i dette tilfellet den som har best situasjonsforståelse og vet at han kan handle og ta selvstendig avgjørelser.

Det fremkommer av teorien til Goleman (1998) at forskjellen mellom sosialt intelligente og sosialt uintelligente personer kommer til syne når det oppstår uventede og stressende situasjoner. I eksemplet respondent 3 forklarer kan man argumentere for at lederen fremstår som sosialt intelligent da han viser empati gjennom avgjørelsen som blir tatt.

4.3.1 - F 1: På hvilket grunnlag tar befal avgjørelser?

I det følgende avsnittet vil profilene til de fem mellomlederne bli presentert:

R 1: Bruker teori når han skal ta avgjørelser i en kombinasjon av personlighet. Han baserer avgjørelsene sine på det han mener er rett å gjøre i en situasjon og hvem han leder.

Respondenten sier også at han kan ta avgjørelser basert på hva som har fungert tidligere, med andre ord erfaring. Han påpeker også at han bruker mange planleggingsverktøy han har fått innføring i på befalsskolen men at det til tider kan være vanskelig å gå tilbake på ledelsesteori i situasjoner hvor han ikke er forberedt.

R 2: Mener at det er situasjonsbestemt. Det er mange faktorer som spiller inn, han har derfor basert noe av lederskapet sitt på teori han har tilegnet seg på befalsskolen. Store deler av lederskapet hans er som regel basert på personlighet og hva han ser på som riktig å gjøre i en situasjon.

R 3: Mener at det ikke er noe som heter akademisk riktig i militær ledelse, selv om man har en ramme å holde seg innenfor. Respondenten baserer lederskapet på personlige preferanser, erfaring og situasjon.

R 4: Mener at lederskapet uten tvil er basert på personlighet, men sier samtidig at han leder på bakgrunn av hvordan han har lært å være militær. Han sier også at han tar avgjørelser basert på hvem han leder og hvordan situasjon han er i.

R 5: Føler at han er seg selv som leder og tror derfor han tar avgjørelser basert på personlighet. Respondent 5 sier også at han er veldig annerledes i en sivil setting kontra en militær setting. At han ikke er en typisk leder som tar mye plass blant eksempelvis venner. Han sier at det helt klart har skjedd noe med han på befalsskolen som har gjort han tryggere som leder.

Som beskrevet i teorien kan personlighet være en avgjørende faktor for å lykkes som leder, herunder at man har emosjonell intelligens og selvinnsikt. Det kommer fram av intervjuene at lederne selv føler at de tar mange avgjørelser basert på sin personlighet. Det viktige spørsmålet her er om teorier har blitt innprentet som en del av personligheten deres. At respondentene har funnet en måte å praktisere teorien på og at den derfor vil være en del av dem og måten de leder på. Vi kan ta respondent R 4 som eksempel; han sier at han leder basert på personlighet, men han sier samtidig at han leder på bakgrunn av hvordan han har lært å være militær. Det kan antas at de militære holdningene og ledelsesteoriene har blitt en del av respondentens personlighet og at han derfor ikke klarer å skille på teori og personlighet.

Respondent R 5 mener at han tar avgjørelser basert på personlighet. Men samtidig kommer det også fram av intervjuet at han er veldig annerledes i en militær kontra en sivil setting. Han påpeker at befalsskolen har hatt stor påvirkning på hvordan han framstår som leder i dag. Det vil da si at den teoretiske utdanning på befalsskolen har direkte innvirkning på hvordan han leder.

De øvrige respondentene mener også at de tar avgjørelser i en kombinasjon av personlighet og teori. Respondent R 1 påpeker at han bruker planleggingsverktøy og at det i uventede situasjoner kan være vanskelig å basere avgjørelsen på et teoretisk grunnlag. Beskrivelsen

hans kan sammenlignes med situasjonen respondent R 3 beskrev. Han var usikker på hva han skulle gjøre med bekledningen som skulle bli kastet, men at han handlet ut ifra hva han mente var riktig å gjøre.

4.4 Atferdsteori

Atferdsteorien mener man at atferden kan korrigeres og læres og at ”hvem som helst” kan fungere som ledere, da atferd ikke er medfødt. I teorien har atferd blitt brutt ned i to typer ledere: ledere som er mest opptatt av menneskene de leder (relasjonsorientert) eller oppgaven som skal løses og resultatet (oppgaveorientert). Får å få en bedre forståelse av hvordan respondentene leder, spurte jeg hvilken innvirkning ledelsesteori har på lederpraksisen deres:

Vi var på øvelse og jeg hadde fått i oppdrag å frakte noen laster med en kolonne fra Bardufoss til Skjold. Jeg hadde tatt meg god tid til planlegging av oppdraget og personellet jeg hadde med meg hadde hatt mye kolonnetrening på forhånd. Vi starter transporten og det tar ikke lang tid før jeg får melding om at det bakerste kjøretøyet av totalt åtte lastebiler hadde truffet en motgående lastebil med speilet så det ble slått inn i bilen. Jeg ble usikker på hva jeg skulle gjøre. Om jeg skulle avbryte oppdraget og ta hånd om personellet i bilen eller om jeg skulle fortsette transporten til Skjold. Jeg hadde ikke behov for denne bilen da det var et reservekjøretøy og valgte å la lastebilen med personell bli igjen på ulykkesstedet. Vi kom deretter fram til Skjold og fikk avlevert laster samt hentet opp nye laster som skulle transporteres tilbake til Bardufoss. På returtransporten møter kolonnen en stor lastebil som får ”sleng” og bil tre kjører av veien for å unngå sammenstøt. Jeg ble utrolig redd og prøvde å få forbindelse med soldatene i lastebilen. Det tok ikke kort tid før de svarte at de var uskadd men lasten var skadet. Jeg handler derfor etter hva jeg har lært og beordrer bil nummer to til å passere ulykkesstedet og sette sperring i veien, det samme får bakerste bil melding om. Når jeg får kontroll på situasjonen rapporterer jeg også tilbake til min sjef om situasjonen på stedet. (Respondent R5)

Vi kan med denne hendelsen si at Respondent R5 har hatt en oppgaveorientert tilnærming til oppdragsløsningen. Den bakerste lastebilen havner i en farlig situasjon tidlig i oppdrag, men respondent R5 velger å se bort ifra oppfølging av personellet og forholder fokus på oppdraget. Man kan også si at dette strider med forsvarets kjente uttrykk: ”Løs oppdrag, ta vare på dine

underordnede". På en annen side mente Blake og Moutons at man måtte skape en balanse mellom relasjonsorientert og oppgaveorientert atferd hos en leder.

Det kan settes spørsmålstegn ved om lagførerens avgjørelse var i tråd med Forsvarets prinsipper. Hendelsen oppstår på en øvelse under trygge omstendigheter. Oppdraget blir løst, men personellet blir etterlatt. Forsvarets teori sier også at samspillet mellom lederen og de undergitte alltid skal være kjernen til god ledelse. I denne situasjonen har lederen etterlatt personell som har vært utsatt for en ulykke og balansegangen mellom relasjonsorientert og oppgaveorientert atferd kan sies å være begrenset ettersom sistnevnte blir prioritert.

I den neste ulykken kolonnen havner i blir det tatt en annen beslutning. Det er en større ulykke og et kjøretøy som har kjørt av veien. Men det kan likevel hevdes at de to ulykkene egentlig er ganske like. Det er skader på begge kjøretøy, men personellet er i god behold. Det er to vidt forskjellige måter å løse en og samme situasjon av samme lagfører. Under den første ulykken sier respondenten at han ble usikker på hva han skulle gjøre. I den andre ulykken ble han redd, men sier samtidig at han handlet ut ifra hva han har lært. Han setter derfor opp veisperringer og tar hånd om personellet med en relasjonsorientert tilnærming. Målet med atferdsteorien har vært å isolere ulike atferdsdimensjoner hos lederen og sette fokus på lederstil. Forskeren har sett på lederen sin innvirkning på effektivitet og trivsel i en gruppe. Hvor god innsatsen og samholdet i en gruppe er avhenger av hvor god lederen er til å formidle verdier, visjoner og mål. Teorien legger til grunn at effektiv ledelse er mulig å lære da det ikke avhenger av personlige egenskaper. I eksempelet over er det grunn til å tro at teorien har gjort at lederen fatter en god beslutning som er effektiv.

I den første ulykken handlet respondenten på bakgrunn av hva han personlig mente var riktig å gjøre i situasjonen. Siden han var usikker på hva han skulle gjøre fokuserte han på oppdraget og etterlater personellet. Det kan argumenteres for at oppdraget er det som kommer først i en militær situasjon. På en annen side er det rolige omgivelser som taler for at respondenten burde hatt en relasjonsorientert tilnærming.

I ulykke to er det liten tvil om at respondenten baserer beslutningen sin på et teoretisk grunnlag. Han havner i en situasjon han har øvd og trent på tidligere og har en relasjonsorientert tilnærming til måten oppdraget blir løst. Med dette som eksempel er det grunn til å tro at ledelse er noe som kan læres.

Jeg gjennomførte et dybdeintervju med de som var påvirket av situasjonen for å få en bedre forståelse av hva soldatene følte og hva den overordnede sjefen mente ble gjort riktig eller feil:

Soldat:

Dette var en av mine første kolonneoppdrag så jeg er litt usikker på hva som egentlig er riktig å gjøre i en slik situasjon. Men når den første bilen i kolonnen knuste speilet følte jeg at vi ikke fikk noen klare føringer for hva vi skulle gjøre. Lagføreren min sa at vi bare skulle fortsette og at han kom tilbake til oss med mer informasjon senere. Egentlig så stusset jeg litt på det, men valgte å ikke si noe da jeg fikk vite at vennene mine i lastebilen ikke hadde skadet seg.

I den andre ulykken så hadde vi jo en utforkjøring som var ganske skummel. Men det er for så vidt noe vi har trent på. Vi kaller det "handling ved ulykke". Når vi fikk vite over sambandet at en bil hadde kjørt av veien så lagføreren at vi skulle sperre veien foran og bak. Jeg følte egentlig at det gikk veldig bra og at det var lite usikkerhet.

Overordnet befall:

Jeg har hatt en samtale med den gjeldende lagføreren om dette oppdraget, så jeg kan fortelle deg kort oppsummert hvilke tilbakemeldinger som ble gitt. Jeg er personlig opptatt av at personellet blir prioritert så godt det lar seg gjøre. Når vi har en lastebil som får knust speilet sitt er det viktig å vise omsorg og få oversikt over situasjonen. Dette har lagføreren fått tilbakemelding om at manglet i denne sammenhengen. På en annen side syntes jeg at lagføreren gjorde en god figur når lastebilen kjørte av veien. Han stoppet og sikret kolonnen og tok hånd om personellet som var i kjøretøyet. Dette har jeg også gitt han skryt for.

Dybdeintervjuene som er gjennomført med en soldat og det overordnede befalet viser at de spesielt reagerer på avgjørelsen lagføreren tok etter den første ulykken. Blake og Moutons teori sier at en leder må ha balanse mellom relasjonsorientert og oppgaveorientert atferd. Soldaten sier: *Egentlig så stusset jeg litt på det men valgte å ikke si noe, da jeg fikk vite at vennene mine i lastebilen ikke hadde skadet seg.* Soldaten er helt klart påvirket av situasjonen og reagerer på at lagføreren ikke tar hånd om soldatene. Den overordnede sjefen sier følgende: *Når vi har en lastebil som får knust speilet sitt er det viktig å vise omsorg og få*

oversikt over situasjonen. Uten en balanse mellom relasjonsorientert og oppgaveorientert atferd vil man skape mistriivsel og miste fokus på oppgaven. Teorien kan vise seg gjeldede med utgangspunkt i hva respondentene sier.

4.4.1 - F 2: Er utdanning innen militære ledelsesteorier viktig for befall?

I det følgende avsnittet vil profilene til de fem mellomlederne bli presentert:

R 1: Mener at det hadde vært vanskelig å lede uten å få den teoretiske innsikten på befalsskolen. Respondenten mener også at han har endret seg mye som person og at det er enklere å ta avgjørelser og lede etter endt utdanning. Han sier også at kombinasjonen mellom teori og praktisk trening har vært avgjørende for læringsutbytte.

R 2: Syntes den militære ledelsesteorien har vært et godt utgangspunkt å bygge videre på. Respondenten sier at de mange retningslinjene man har fått for å utøve lederskap har vært fine å bygge videre på og gjøre til sin egen lederstil. *“Jeg bruker teori som et supplement til mitt lederskap.”*

R 3: Tror teorien har gitt et godt grunnlag for å lede og ta beslutninger. Han poengterer at det er den praktiske trening av teorien som har gitt han mest utbytte. Teorien hjelper R 3 til å huske hva som må gjøres og i noen tilfeller hvordan det skal gjøres. Dette gjør han ved hjelp av huskeord og planleggingsverktøy.

R 4: Syntes kombinasjon mellom teoretisk læring og praktisk trening er en god måte å lære på. Han påpeker også at den praktiske treningen på ”driller” (slaviske fremgangsmåter) har gjort han mer sikker i jobben.

R 5: Er usikker på om den militære ledelsesteorien er nødvendig for å kunne bli en god leder. Han påpeker at han syntes mye av teorien på befalsskolen var unødvendig. Men på den andre siden sier han at han benytter seg at mange verktøy i jobben han har i dag. Han tror teorien på befalsskolen kunne blitt fjernet uten store konsekvenser så lenge man fikk tilbakemeldinger på den praktiske treningen.

De resterende respondentene mener at det hadde vært vanskelig å lede uten teoretisk innsikt som de har tilegnet seg på befalsskolen. Det blir spesielt lagt vekt på kombinasjonen mellom

praktisk trening og teori. Respondent R 2 sier at han bruker teori som et supplement til sitt lederskap og mener at det er et godt grunnlag å bygge videre på. Han sier også at han har formet teorien til sin egen lederstil. Respondent R 3 og 4 påpeker at de bruker mange huskeord og planleggingsverktøy når de skal lede. Hvis vi ser dette i sammenheng med Peter Drucker sin teori om at effektive ledere følger de samme handlingene kan man se sammenhenger (2004). Teorien påstår at effektive ledere spør: Hva trenger å bli gjort? Og hva er riktig å gjøre? Gjennom huskeord og planleggingsverktøy husker lederen det som må gjøres og hva som er foretrukket å gjøre i den gjeldende situasjonen.

4.5 Oppdragsbasert ledelse

Teorien handler om at lederen forteller hva de underordnede skal oppnå og hvorfor, nærmere hva som er hensikten framfor å fortelle hvordan de skal gjøre det. Målet med oppdragsbasert ledelse er å skape en fleksibel organisasjon, hvor den med best situasjonsforståelse kan handle selvstendig (Praktisk lederutvikling HBS). Respondentene ble spurt om de føler at de kan ta avgjørelser når de har best situasjonsforståelse:

Vi var på beretløp med kompaniet forrige høst, hvor vi skulle trene på ulike aspekter når det kommer til overlevelse og krigsdyktighet. Før og under slike øvelser er det alltid et ekstra fokus på sikkerhet, selv om målet er å slite ut soldatene så de gjør seg fortjent til bereten. Jeg var lagfører for mitt lag og delaktig i alle postene vi skulle innom. På natt nummer to var det ekstremt kaldt og det sludde. Etter å ha presset laget i mange timer klarte jeg ikke mer. En av soldatene hadde mistet følelsen i beina og pratet usammenhengende. Jeg bestemte meg for å sette opp telt, eller det vi kaller for nød-bivuakk. Når dette var gjort kalte jeg opp kompanisjefen på samband. Jeg meldte ifra om hvordan situasjonen var og fikk til svar at avgjørelsen min virket fornuftig med tanke på omstendighetene (Respondent 4).

Eksempelet ovenfor viser at det er sammenheng mellom hvordan lagføreren handler og ledelsesteorien. Lagføreren fatter en beslutning på bakgrunn av hva teorien sier om situasjonsforståelse. Han vet at den som har best situasjonsforståelse har mulighet til å ta beslutningen og det er nettopp det han gjør. Dette viser god forståelse for ønsket praksis. Teorien påstår også at man ved bruk av oppdragsbasert ledelse skaper ledere som tar ansvar, er selvstendig og problemløsende. Dette kan vi se klare tegn til fra eksempelet over.

Soldat

For å være helt ærlig med deg så var jeg ganske sliten når medsoldaten min fikk hypotermi. Jeg tror ikke jeg heller har vært så kald i hele mitt liv. Men i forhold til lagføreren min så har jeg tiltro til at han kan ta de avgjørelsene som er nødvendig for laget. Under beretløpet så følte jeg at vi ble presset veldig hardt og til tider litt for mye. Men samtidig så føler jeg at lagføreren lytter til oss i laget og at han tar avgjørelser som er gode.

Overordnet befall

Det er ingen tvil om at avgjørelsen til lagføreren i dette tilfellet var korrekt. Jeg var selv ute i felten og ga hver enkelt lagfører muligheten til å fatte de beslutningene de mente var best for laget sitt. I et slikt tilfelle er det ikke mulig for meg å være tilgjengelig for alle lag og lagførere. Jeg som kompanisjef er derfor avhengig av lagfører som kan ta fornuftige avgjørelser basert på den informasjonen de besitter. Jeg er mer enn gjerne tilgjengelig for å komme med innspill på de avgjørelsene som blir tatt. Men som sagt er situasjonen i hvert enkelt lag forskjellig da de er på forskjellige steder i felten og det er forskjellig nivå på alle lag.

Intervjuet med soldaten og det overordnede befalet belyser effekten av oppdragsbasert ledelse. Soldaten sier at han har tiltro til lagføreren sin. Det er grunn til å tro at han har dette fordi lagføreren er i stand til å fatte beslutninger uten påvirkning fra andre ledere. Samtidig sier også soldaten at lagføreren gir soldatene mulighet til å påvirke hvordan oppgaven eller oppdraget skal løses. Dette er et viktig moment i teorien. Det overordnede befalet er også klar på at det er lagføreren som har best grunnlag for å fatte en avgjørelse.

4.5.1 - F 3: Bruker ledere teorien mindre aktivt når erfaringen øker?

I det følgende avsnittet vil profilene til de fem mellomlederne bli presentert:

R 1: Tror ikke at han vil bruke teorien mindre teori når erfaringen øker. *“Teorien er godt innøvd og det er noe jeg kommer til å bygge videre på”*.

R 2: Som R 1 mener R 2 at teorien alltid vil ligge i bakhodet, men at man vil få flere erfaringsbaserte eksempler å basere avgjørelsene sine på.

R 3: Er en leder som vil basere avgjørelsene sine på erfaring. Han synes fortsatt at det er viktig at han har lært teorien så det han blitt en del av måten han leder på.

R 4: Tror at teorien viske ut i takt med at man får mer erfaring. R 4 mener at man med erfaring lærer seg å kjenne mennesker og forså hvilken situasjon man er i.

Man må ha teorien i bunn ellers leder man uten å vite hvordan man skal lede. Med tiden vil man utføre ledelse uten å tenke på at du faktisk lærte det en gang i tiden.

R 5: Mener at man må bli mindre beivist på hvordan man bruker teorien når man får mer erfaring. Han tror at han har funnet en måte han praktiserer teorien på og at den derfor vil være en del av han som leder selv om han får mer erfaring.

Respondentene mener at de kommer til å bruke ledelsesteori selv om de får mer erfaring. De begynner dette med at teorien er blitt en del av hvordan de er som ledere. Respondent R 2 påpeker at han sannsynligvis vil ta flere avgjørelser basert på erfaring men at teorien vil bli benyttet i en kombinasjon med erfaringen. Respondent R 4 mener at teorien vil bli visket ut i takt med at man får mer erfaring, men at man må ha teorien i bunn. Ellers vil man lede uten å vite hvordan man skal lede. Ny ledelsesteori støtter respondent R 2 og R 4. Teorien sier at erfaring spiller en viktig rolle for autentiske ledere.

Selv om de generelle ledelsesteoriene vil bli del av personligheten er det viktig at befal kan ta beslutninger hvor de har best situasjonsforståelse. Da utdanning innen oppdragsbasert ledelse har blitt en av de viktigste teoriene etter Vassdalen-ulykken. Ved å gi de underordnede befal muligheten til å påvirke hvordan oppgaven eller oppdraget skal løses vil motivasjonen hos de aller fleste øke, samtidig som man unngår farlige situasjoner.

4.6 Situasjonsbestemt ledelse

Teorien tar utgangspunkt i at en leder burde velge lederstil på bakgrunn av at alle mennesker og situasjoner er forskjellige. I modellen presenteres det fire variabler av atferd som lederen kan ta utgangspunkt i ved valg av lederstil. Som i atferdsteorien påpekes det også i denne modellen forholdet mellom personorientert og oppgaveorientert atferd. Med andre ord fokuset på det å løse oppgaven og i hvilken grad lederen må opptre støttende eller styrende.

Jeg vil si at det er stor forskjell på hvilket lederskap jeg velger under en planleggingsfase kontra hvordan jeg er som leder når jeg må handle på impuls. Vi kan ta eksempelet med kolonnen jeg var sjef for under transporten fra Bardufoss til Skjold. I planleggingsfasen benyttet jeg meg av teori jeg har lært på befalsskolen. Jeg forberedte en "brief" basert på planverktøy og brukte kommunikasjonsprinsipper jeg har lært i ledelsesfaget. Jeg brukte også annen teori for å sørge for at soldatene fikk med seg oppdraget og viktigheten av det.

Når vi fikk den første ulykken i kolonne var jeg usikker på hva jeg skulle gjøre. På en side visste jeg at det riktige ville vært å ta vare på personellet som satt i lastebilen med knust speil. På den andre siden ville jeg løse oppdraget. Jeg ble derfor veldig stresset og ga klare føringer til kolonnen om at vi skulle fortsette. I dette tilfellet gikk jeg fra den selgende lederstilen jeg brukte i briefen til dirigerende lederstil. Dette gjorde jeg fordi jeg var usikker og hadde ingen begreper om hva jeg skulle gjøre (Respondent R5)

Det er vanskelig å si hva som er ønsket praksis i eksempelet over. Respondent R5 har tatt avgjørelsen å forlate kjøretøyet som har blitt påkjørt. Teorien sier ikke hva som er mest foretrukket av relasjon og oppgaveorientering. Det er kanskje en tøff avgjørelse å etterlate personell som har vært utsatt for en ulykke. Men på den andre siden sier forsvarsteorien at oppdraget alltid kommer først.

Et interessant funn er at respondenten tar avgjørelser basert på teori i planlegging. Han sier at han bruker planverktøy som han lærte på befalsskolen for å kontrollere at soldatene får med seg det han sier. Men når han havner i en uventet situasjon baserer han lederskapet sitt på hva han personlig mener at er riktig. Hersey og Blanchard sin modell for situasjonsbestemt ledelse tar utgangspunkt i at ledelse i hektiske og ustrukturerte miljø må være strukturerte og oppgaveorientert for at personellet som blir ledet forholder seg rolig og motiverte (1993). Når kolonnen hadde sin andre ulykke kjente han igjen situasjonen fra teorien "handling ved ulykke" og brukte teorien som grunnlag for hvordan han ledet soldatene. Man kan derfor se at teori utspiller seg i stressede situasjon så lenge teorien er innøvd på forhånd. Praktisk trening på teori er noe respondentene har påpekt som en viktig del av utdanningen.

4.6.1 - F4: Anvendes teorien under planlegging og situasjonsbestemt ledelse?

R 1: Anvender teori under planlegging men syntes til tider det er vanskelig å anvende teori når han havner i uventede situasjoner. Benytter seg at mange ledelsesteorier og planverktøy som han har lært på befalsskolen. Han leser også ledelsesteori for å friske opp eller finne mulige løsninger på problemer han har som lagfører. Han trekker fram situasjonsbestemt ledelse og atferdsledelse som de viktigste teoriene.

R 2: Mener at ledelsesteorien er veldig snever og "A4", da alle situasjoner er forskjellig. Han har derfor basert noe av lederskapet sitt på teori han har tilegnet seg på befalsskolen, men at lederskapet hans som regel er basert på personlighet. Han tror samtidig at han bruker teorien i både planlegging og situasjonsbestemt ledelse uten at han tenker over det. Han påpeker også at lederskapet hans varierer hvis han planlegger noe kontra hvordan han leder situasjonsbestemt.

R 3: Bruker teori under både planlegging og situasjonsbestemt ledelse. I den daglige tjenesten bruker respondent R 3 mye tid på planlegging, og han bruker også lederskapsteori for å kunne bli en bedre leder.

R 4: Anvender teorien i nesten alle situasjoner. Men mener at han ville hatt et høyere stressnivå hvis han ikke hadde fått den teoretiske utdanningen på befalsskolen, dette fordi han ikke hadde skjont hvorfor ting hadde gått feil. Han mener at det faglige påfyllet fra befalsskolen gjør at man blir mer forståelsesfull og skjønner at ikke alle har like forutsetninger. Respondent 4 mener også at han har blitt mye flinkere til å planlegge etter at han gjennomførte befalsskolen. Han påpeker også at planleggingsverktøy kanskje er det viktigste han lærte å bruke på befalsskolen.

"Tid til planlegging er nøkkelen til suksess" – Respondent R 4

R 4: Synes ledelsesteori høres veldig flott ut, men at det tar lang tid til å omgjøre dette til praksis. Han mener at man må ha faglig tyngde for å fungere optimalt som en leder. Men på den annen side gir teorien deg forutsetninger for å lede. Respondent 4 benytter seg også av teorier til daglig. I hovedsak benytter han seg av huskeord han har lært på befalsskolen. Dette er kontrollverktøy som skal gjøre det enklere å planlegge, følge opp og evaluere.

R 5: Bruker få ledelsesteorier når han utøver ledelse, men flere planleggingsverktøy. Han oppsummerer en rekke ulike verktøy kan benytter seg av for å huske og systematisere arbeidsoppgaver. Som respondent 4 bruker han planverktøyene også til å planlegge, følge opp og evaluere.

Hvilken situasjon lederen befinner seg i vil ha innvirkning på hvordan de ulike faktorene kommer til syne. Det blir derfor vanskelig å forklare ledelsesatferd med utgangspunkt i karaktertrekk da det også avhenger av andre forhold. Teorien tar utgangspunkt i at en leder burde velge lederstil på bakgrunn av at alle mennesker og situasjoner er forskjellige. Det kommer klart fram av forskningen at respondentene er bevisst på hvilken lederstil de benytter seg av med tanke på situasjon, person og tid til rådighet.

Respondent R 1 anvender teori under planlegging, men han påpeker også at han til tider syntes det er vanskelig å anvende teori i situasjoner som er uventet. Respondent R 2 mener at teorien er veldig "A4" og at det er vanskelig å bruke teori da alle situasjoner er forskjellige. Respondenten sier samtidig at lederskapet hans varierer veldig fra hvordan situasjonen er. Han påpeker at lederskapet hans varierer hvis han planlegger noe kontra hvordan han leder i uforutsette situasjoner. Som i atferdsteorien påpekes det også i situasjonsbestemt ledelse forholdet mellom personorientert og oppgaveorientert atferd. Med andre ord fokuset på det å løse oppgaven og i hvilken grad lederen må opptre støttende eller styrende. Dette kan være noe av grunnen til at respondentene har en varierende lederstil.

Det er noe variert bruk av teori bland respondentene, selv om de aller fleste kombinerer bruken av teori og hva de personlig mener er riktig å gjøre. Fiedlers kontingensteori vurderer om situasjonen er favoriserende eller ikke-favoriserende i forhold til personlighet (1967). Det er grunn til å tro at respondentene benytter seg at teori i situasjoner som er ikke-favoriserende og hva de personlig tror er riktig å gjøre i favoriserende situasjoner.

4.7 Ny ledelse

For lederens del handler verdibasert ledelse ikke bare om å skape en følelse hos de ansatte om at det de gjør er viktig og at de er en del av det. Verdibasert ledelse forteller oss også hvor prinsippfast en leder er og hvor sterke meninger lederen har. Ledelse som er knyttet til denne kategorien er ofte autentisk, det vil si at man leder gjennom "eksempelets makt" eller bruker

egen erfaring til å lede andre. En leder som bruker ”eksempelets makt” som et virkemiddel i sin måte å lede, vil ofte være delaktig og lede an vei. Jeg spurte informantene om hva de legger i uttrykket «eksempelets makt», ettersom dette er et uttrykk og en lederstil de er kjent med gjennom utdanningsprogrammet sitt. Jeg ba dem også om å gi eksempler på situasjoner de har erfart selv.

En lagfører i forsvaret leder ofte gjennom ” eksempelets makt”, eller jeg gjør i hvert fall det. Vi er mye med lagene våre og bidrar til lages beste på lik linje med de soldatene vi har i laget. Jeg kan fortelle om en hendelse hvor jeg følte at jeg ”ledet fra front” som vi sier i forsvaret. Det betyr egentlig det samme som eksempelets makt. Jeg hadde en soldat i laget på skimarsj som hadde røket en stropp på sekken sin. Vi hadde fortsatt et par kilometer igjen til der vi skulle sette opp camp. Han hadde veldig vondt i ryggen og sinket laget. Jeg bestemte meg for å bytte sekk med han slik at jeg fikk avlastet han. Jeg tenkte samtidig at dette kunne bidra til å sette et eksempel i laget og vise soldatene i laget at jeg var robust. I dette tilfellet følte jeg at stemningen i laget endret seg, da jeg gikk med en sekk med bare en stropp og ikke klaget (Respondent 2)

Eksempelet som Respondent 2 trekker fram er meget beskrivende for hva det innebærer å lede med eksempelets makt. Han har avlastet en av sine soldater og beviste for laget sitt at det er mulig å fortsette en marsj med utstyr som ikke er tilfredsstillende. Lagføreren er også delaktig i laget sine utfordringer og bruker seg selv som et eksempel til etterlevelse.

For å kunne framstå som en autentisk leder spiller erfaring og verdier en viktig rolle. Det kan oppsummeres som en kombinasjon av egne opplevelser, erfaring, gi de ansatte sin fulle oppmerksomhet og å være åpen som leder. Respondentene i denne forskningen har til en viss grad vist at de benytter seg av verdibasert ledelse, og mangel på erfaring er noe av grunnen til at de ikke benytter seg av denne ledelsesmetoden i større grad. Med økt erfaring er det grunn til å tro at respondentene vil bruke verdibasert ledelse.

Selv om det kommer fram av analysen at respondentene baserer de færreste avgjørelser på erfaring, benytter de verdier og ”eksempelets makt”. Dette er to virkemidler som står sterkt i verdibasert ledelse.

5.0 Avslutning

I analysedelen ble funnene fra forskningen presentert og drøftet basert på forskningsspørsmålene og teori. Målet med oppgaven har vært å avdekke på hvilken måte eller i hvilken grad befal tar avgjørelser med bakgrunn i den teoretiske utdannelsen. Problemstillingen har blitt forsøkt besvart gjennom forskningsspørsmålene.

5.1 Avsluttende bemerkninger

Jeg har med denne oppgaven prøvd å besvare problemstillingen:

“På hvilken måte og i hvilken grad blir den teoretiske ledelsesutdannelsen praktisert av befal i Forsvaret?”

Etter analysen fremkommer det at personlighet kan være en god base for utøvelse av ledelse. Samtidig viser undersøkelsen klare tegn mot at respondentene i undersøkelsen har endret måten de tenker og handler på etter endt utdanning. Det er verdt å merke seg at respondentene i forskjellig grad er bevisst på virkningen av ledelsesutdanningen i Forsvaret.

De fleste respondentene mener imidlertid at det hadde vært vanskelig å lede uten lederutdannelsen de fikk i utdanningsåret. I denne sammenhengen påpekes viktigheten av at teorien må læres i en kombinasjon av praktisk trening.

Det kommer frem av forskningsspørsmålene at respondentene tror at de kommer til å bruke teorien selv om de får mer erfaring. Respondentene sier også at de i større grad vil ta avgjørelser basert på opparbeidet erfaring, men at teorien vil fungere som en grunnbase i de fleste avgjørelser. Analysen viser at respondentene bruker teori i ulike sammenhenger. Særlig brukes verktøy lært gjennom teori under planlegging. Ved uventede situasjoner brukes teori så lenge de kan relatere situasjonen til teori de har trent på i praksis. I situasjoner med lite oversikt baserer de avgjørelser på hva de mener er riktig å gjøre dersom de ikke kan relatere situasjonen til teori de har lært. Nødvendigvis vil ikke enhver mulig situasjon kunne læres i teorien, men gjennom teori kan man lære grunnleggende hensyn og verdier som kan anvendes i usikre situasjoner.

5.2 Konklusjon

Etter en nøye gjennomgang av funnene i analysen trekker konklusjonen i retning av at et befall vil bruke teori aktivt i utførelsen av ledelse, da særlig i planlegging. De fleste befallene forsøker i den grad det er mulig å anvende teorien da det legger grunnlaget for hvordan en skal opptre som leder i militæret. I uforutsette og uventede situasjoner hvor teorien ikke er direkte anvendbar vil de forsøke å finne svar i lignende situasjoner de har gjennomgått i teorien. Viktigheten av personligheten blir imidlertid vektlagt av flere, da særlig at man må ha en egnet personlighet for å kunne fungere optimalt som leder. Teorien brukes dermed i den grad det er overførbart til de eventuelle hendelser et befall står overfor, men hvordan en situasjon løses må nyanseres noe ut fra personlighetstrekk. Funnene trekker imidlertid i retning av at ledelsesutdanningen gjennom teori legger et klart grunnlag gjennom holdninger, verdier og hensyn som er så innprentet at de naturligvis vil påvirke hvordan et befall opptrer i enhver situasjon. Det kan således hevdes at teorien har en relativt stor innvirkning på ethvert befall uavhengig av hvordan de stiller seg til bruk av teorien.

5.3 Videre forskning

Selv om denne oppgaven har gitt interessante resultater og vist at teori har stor innvirkning på ledelse i Forsvaret, er det alltid nødvendig med videre forskning. Jeg vil derfor oppfordre til observasjoner av ledere og samspillet mellom soldater og overordnet befall for å kunne få et mer nyansert bilde av hvordan teori påvirker ledelse. I videre forskning av dette temaet ville det også vært interessant å se på forskjeller og likheter mellom befallsskolen og andre lederutdannelser. Dette kan gi oss en større forståelse av verdien praksis og trening på teori har for utførelse av ledelse.

6.0 Litteraturliste:

Litteratur:

- Aas Askheim, Ola Gaute og Tor Grenness. 2008 *Kvalitative metoder*. Oslo. Universitetsforl.
- Arnulf, Jan Ketil. 2012. Hva er ledelse? Oslo: Universitetsforlaget
- Brochs-Haukedal, William. 2010. Arbeids- og Lederpsykologi. 8.utg. Oslo: Cappelen Damm
- Blake, R, & Mouton, J. (1964). The managerial grid: The key to leadership excellence.
- Fischer, Grete og Nils Sortland. 2001. Innføring i organisasjonspsykologi. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget
- George, Bill, Peter Sims, Andrew N. McLean og Diana Mayer. 2007. "Discovering your authentic leadership." Harvard Business Review, 85. 2.utg.
- Grenness, Tor. 2001. Innføring i vitenskapsteori og metode. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olssen og Ragnhild Silkoset. 2011. *Metode og dataanalyse – beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Kristiansand. Høyskoleforl.
- Høst, Tor og Jacobsen, Dag Ingvar 2009. Ledelse - en helhetlig modell 2015. Oslo: Universitetsforlaget AS. Utgave 3. Kristiansand: Cappelen Damm Akademisk
- Hærens befalsskole 2017: Utdanningsplan. Forsvarets Database (uvisst aksjonsnummer)
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. Hvordan organisasjoner fungerer. 4.Utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 3. utgave. Kristiansand: Cappelen Damm Akademisk
- Karlsen, Jan Terje. 2013. Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering. 3. Utgave. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Karp, Tom. 2010. Ledelse i sannhetens øyeblikk: om det å ta lederskap. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Skorstad, Espen. 2008. Rett person på rett plass. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Yukl, Gary. 2013. Leadership in organizations. London: Pearson Education Limited

Nettsider:

Forsvaret 2014 "Forsvarets kjerneverdier" Leserdato 12. februar

<https://forsvaret.no/faktabokser/faktaboks-ram>

Norsk senter for forskningsdata 2017 "Hva må jeg informere om?" Leserdato 23. Mai

http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html

Store norske leksikon 2015 "Kvalitativ" Leserdato 13. februar

<https://snl.no/kvalitativ>

Harvard Business Review 2004 "What Makes an effektiv executive" Leserdato 15. Mai

<https://hbr.org/2004/06/what-makes-an-effective-executive>