

Forsvarets høgskole

våren 2012

Masteroppgave

Forsvarets lederutviklingspraksis og forankring i HR-strategi

Fullt og helt eller stykkevis og delt?

Major Cecilie Konradsen

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning på et toårig masterstudium ved Forsvarets høgskole. Oppgaveskrivingen har vært en læringsperiode ikke bare innen temaet lederutvikling men også prosessen det er å skrive en masteroppgave. Det har til tider vært kort mellom dyp frustrasjon og ovenpå, kjekk glede.

Oppgaven ville ikke blitt til med min innsats alene. Min veileder Ingunn fortjener en stor takk for sin iver og ”drive” til å lese meg og mine til dels utydelige og sprikende ønsker og interesser. Ikke minst har hun vært til inspirasjon med sin kunnskap og sine refleksjoner. Biblioteket på skolen fortjener en takk med god service og effektivitet på henvendelser. Jeg må også få rette en takk til informantene mine som tok seg tid til en rådvill masterstudent og kollega i en hektisk hverdag. Jeg er bedre kjent i egen organisasjon takket være dere.

Ære være til dere som har vært i samme båten disse to årene. Når det er bratt og vanskelig er det alltid fint å kunne le litt av våre enkle liv - og ikke minst få satt de viktige tingene i livet i perspektiv. Mang en trøstesløs stund endte med smil og latter, noe som ga motivasjon til å fortsette.

Den største utfordringen i livet mitt er å være mamma. Barnas glede og entusiasme gir allikevel den beste energien og det beste påfyllet man kan tenke seg. Takk til Matilde, Helene og Sophie for deres tålmodighet.

Oslo,
Cecilie Konradsen

Abstract

The purpose and aim of this master thesis has been to describe the characteristics of the different leadership development practices in the Norwegian Armed Forces, and how the practices are founded in the Armed Forces HR – strategy.

Findings of this thesis suggests that leadership development practices are not organized or directed from the top management, and that this means that the practices are developed bottom up in the different research communities at the war colleges with little interference. The different practices take a personal development view as a basis, with the military context as fundamental. There are several different types of practices, i e for women, for middle leaders and for top management.

I also argue that the HR – strategy is a weak foundation for these practices, as there is little or no overall organizing.

The findings of this thesis include a desire both from the bottom and the top of the Armed Forces to organize and direct leadership practices to improve effect and possible resources allocation.

Sammendrag

Problemstillingen i denne oppgaven er ”Hva kjennetegner lederutviklingspraksisen i Forsvaret, og hvordan er denne forankret i Forsvarets HR – strategi?” Mål og hensikten er videre å få en dypere innsikt og forståelse for hva lederutvikling er i Forsvaret. Jeg har utforsket dette med en åpen tilnærming basert på at det finnes mange ulike lederutviklingsprogrammer.

Jeg har valgt en kvalitativ fremgangsmåte med to faser. I den første fasen (informasjonssøk) utforsket jeg grunnlagsdokumenter innen lederutvikling i Forsvaret som dannet en basis for intervjuene i den andre fasen. Mine empiriske funn er basert på informantenes refleksjoner over praksis.

De empiriske funnene viser at lederutvikling ikke organiseres og styres helhetlig i Forsvaret. Videre funn viser at de fleste praksiser blir til som bottom up prosesser i fagmiljøene, og i liten grad som føringer fra ledelsen. Som en fellesnevner for de ulike programmene tar man utgangspunkt i personlig utvikling og individuelt fokus, men i den militære konteksten.

Jeg argumenterer også for at lederutviklingspraksisene ikke er forankret i Forsvarets HR – strategi fordi helhetlig lederutviklingskonsept ikke er gjennomført og man mangler en helhetstanke. I praksis lever de ulike programmene sine liv adskilt selv om enkeltpersoner med fagkompetanse innen lederutvikling bidrar til basert på personlige kontakter.

Kompetansestyringen av dette personellet er også mangelfull, og ikke forenlig med strategisk HR ledelse.

Resultatene av oppgaven viser at det er ønskelig med en mer helhetlig tilnærming til lederutvikling som praksis i Forsvaret. Dette kan gi organisasjonen bedre effekt, samt at det kan allokere ressurser (både personell med kompetanse og økonomiske ressurser) for bedre utnyttelse.

1.	INNLEDNING	8
1.1	AKTUALISERING.....	8
1.2	PROBLEMSTILLING	11
1.3	OPPGAVENS INNHOLD	12
2.	KONTEKST OG CASE	13
2.1	FORSVARETS HR-STRATEGI.....	13
2.2	FAGLIG ORGANISERING AV LEDERUTVIKLING	14
2.3	PORTEFØLJEN MED LEDERUTVIKLINGSPROGRAMMER.....	17
2.4	OPPSUMMERING.....	23
3.	TEORETISKE PERSPEKTIVER PÅ LEDERUTVIKLING OG STRATEGISK HR-LEDELSE	
	24	
3.1	STRATEGISK HR-LEDELSE OG STYRING AV LEDERUTVIKLING.....	24
3.2	FREMVEKST AV NY PRAKSIS INNEN LEDERUTVIKLING	29
3.3	ULIKE TILNÆRMINGER TIL LEDERUTVIKLING	33
3.4	OPPSUMMERING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	39
4.	METODE.....	43
4.1	MIN ROLLE OG RELASJON TIL TEMAET.....	44
4.2	DET TEORETISKE PERSPEKTIVET OG VITENSKAPELIG TILNÆRMING	45
4.3	DESIGNPRINSIPPER OG FORSKNINGSSTRATEGI	47
4.4	METODE FOR INNSAMLING OG ANALYSE AV EMPIRI	49
4.5	KVALITET OG TROVERDIGHET	55

4.6	OPPSUMMERING.....	58
5.	EMPIRISK ANALYSE	59
5.1	ORGANISERING OG STYRING AV LEDERUTVIKLING I FORSVARET	59
5.2	UTVIKLING FRA IDE TIL PRAKSIS.....	69
5.3	FELLESNEVNERE I LEDERUTVIKLINGSPROGRAMMENE.....	75
5.4	OPPSUMMERING	80
6.	DISKUSJON OG KONKLUSJON.....	82
6.1	KJENNETEGN PÅ LEDERUTVIKLINGSPRAKSISEN I FORSVARET.....	82
6.2	LEDERUTVIKLINGSPRAKSISENS FORANKRING I FORSVARETS HR-STRATEGI.....	91
6.3	KONKLUSJON	93
	PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	94
7.	KILDEHENVISNING	96
8.	FIGUR OG TABELLISTE	100
9.	VEDLEGG.....	101

1. Innledning

1.1 Aktualisering

Denne oppgaven er en beskrivelse av lederutvikling i Forsvaret, og en diskusjon av hvordan de ulike lederutviklingspraksisene er koblet til Forsvarets HR-strategi. Lederutvikling omfatter tiltak og programmer utover den generelle lederutdanningen ved befals- og krigsskoler. Med HR-strategi menes å bruke personellressursene effektivt for å nå Forsvarets overordnede målsetninger. Ledelse er en grunnleggende del av all militær profesjonsutdanning på befalsskoler og krigsskoler. Etter endt 3-årig krigsskole har ikke ledelse lenger vært et fag ved høyere utdanning i Forsvaret, da ledelsesfaget ble tatt ut av fagplanen ved Forsvaret Stabsskole fra 2006. Fokus i denne oppgaven er ulike lederutviklingsprogrammer som skal gjøre den enkelte leder bedre rustet til de oppgaver han står overfor som leder i Forsvaret. Jeg har også inkludert et karriereutviklingsprogram i beskrivelsen.

De ulike programmene er spredt i organisasjonen, både på ulike nivå og i de ulike forsvarsgrener og driftsenheter, som Forsvarets Logistikkorganisasjon (FLO) og Forsvarets Informasjonsinfrastruktur (INI). Jeg ønsker å utforske disse tiltakene og se nærmere på hva de kan fortelle om dagens lederutviklingspraksis og hvordan dette er koblet til Forsvarets HR-strategi. Mengden av lederutviklingstiltak som aktivitet i norsk offentlig og privat næringsliv har økt de siste tiårene. HR-Norge estimerer at det i 2008 ble brukt over en milliard kroner på ulike lederutviklingstiltak i Norge (Lysø, 2009). Bedrifter og organisasjoner bruker midlene på ulike lederutviklingsprogram og seminarer, personlighetstesting, rådgivning og coaching. Det kan se ut til at antall tilbydere av denne type program og trening er i vekst, og at bransjen stadig får mer oppmerksomhet (Røvik, 2007). Forsvaret følger denne generelle tendensen og har i dag en rekke programmer i sin portefølje.

Det er nærliggende å tro at lederutviklingstiltakene som tilbys i Forsvaret skal være relevante i forhold til de oppgavene en offiser står overfor, det være seg i hverdagen som forvalter av samfunnets ressurser eller som deltaker i en krigslignende internasjonal operasjon. Å være sjef i Forsvaret kan innebære et stort spenn i situasjoner som må beherskes. Gitt Forsvarets hierarkiske struktur er det sannsynlig å inneha stillinger hvor man er leder i løpet av en karriere. Som leder i en militær kontekst kan man i ytterste konsekvens havne i det totale kaos som en krigssituasjon kan være. For å gjøre lederne i stand til å takle spennet i situasjoner som skal håndteres, er det også nærliggende å tenke at Forsvarets lederutviklingsprogram skal bidra til denne læringen. Lederstillinger i Forsvaret skal bekles av offiserer med tilfredsstillende utdanning og erfaring. Utviklingen som leder skjer gjennom utdanning og arbeidserfaring i hele karriereløpet fra grunnleggende befalsutdanning til mastergrader og sjefskurs. I dag er ikke lederutviklingsprogram et krav i stillinger i Forsvaret, men et tilbud gjennom åpen søking og utlysning. Noen av programmene er rettet mot mellomledere, andre mot toppledere..

Ledelse i Forsvaret handler om å påvirke mennesker til å gå i samme retning og nå de målene som Forsvarssjefen setter. ”Lederskap handler om å sette strategisk retning, gi mål og stille resultatkrav” sier Kommandør Bjørge Aase i FST/OL i et tidsskrift (Aase, Bruåsdal, & Nygard, 2011). Dette handler om ledelse og hvordan man som leder opptrer for å nå målene. Det handler om styring og kontroll slik den forvaltningmessige driften av Forsvaret oppfattes av mange i år i dag, etter erfaringer som milliardsprekk og ugunstig økonomisk styring. Forsvaret har utviklet en HR strategi som beskriver Forsvarssjefens fokus, mål og prioriteter innenfor personellområdet.

Lederutviklingen i Forsvaret gjennomføres i de ulike forsvarsgrenene hvor det tilsynelatende er rom for ulike ledertyper og ulikt fokus på hva som gjør en god leder til en god leder. Det er derfor interessant og se nærmere på lederutviklingspraksisen. Forsvarets særegne kontekst – med krig og kaos som et ytterpunkt og forvaltningsoffiserer som et annet – stiller krav til ledere i Forsvaret. Den enkelte offiser bør kunne lede tilfredsstillende i begge disse rollene. En leder kan ikke være enten en kriger eller en forvaltningssjef – i de fleste tilfellene vil en leder møte på jobber i begge disse rollene i sin karriere.

Å gjøre seg kjent med Forsvarets ulike lederutviklingstiltak i Forsvaret er en utfordring, og man skal være både kreativ og godt kjent for å skaffe seg en oversikt. Det er også en motivasjon for å skrive denne oppgaven; å bidra til en bedre oversikt over lederutvikling i Forsvaret. Tidligere empirisk forskning har sett på ulike deler av lederutviklingen i Forsvaret, som for eksempel evaluering av opplevd effekt av å gjennomføre et program eller evalueringer av ulike program (Bergheim, Westli, & Eid, 2007; Myrvold, 2009). Denne forskningen viser at programmene har en opplevd effekt for den enkelte, og spesielt dersom deltakeren er motivert og det tilrettelegges av Forsvaret for at de ansatte skal få delta. Forskningen viser også at opplevd effekt ikke er umiddelbar i tid (Myrvold, 2009). En helhetsoversikt over de ulike programmene og hvordan disse er koblet til Forsvarets HR-strategi har vært vanskelig å finne.

Flere av programmene som kjøres i Forsvaret har vært kjørt i en årrekke, hvorav noen har vært gjenstand for omfattende evalueringer av ulik dybde. I tillegg har Forsvaret etablert relativt nye program. Jeg vil se nærmere på lederutviklingspraksisen gjennom å beskrive hvordan tiltakene styres og organiseres, hva slags rammer disse tiltakene har for å utvikle seg og om det er noen fellesnevner.

For å beskrive Forsvarets lederutviklingspraksis har jeg gjennomført en kvalitativ studie hvor jeg har gjort intervjuer med ansvarlige og sentrale personer i de ulike lederutviklingsprogrammene. Informantene har kunnet si noe om hvordan de opplever at Forsvaret styrer og organiserer de ulike programmene, hvordan de utvikler sin lederutviklingsportefølje, og hva som er intensjonen med de ulike programmene. Kartleggingsarbeidet med å finne ut hva lederutvikling er har vært vanskelig nettopp fordi det er spredt, men sekundærkilder som grunnlagsdokumenter, håndbøker, føringer og doktriner har bidratt til mer innsikt og kunnskap enn intervjuene alene.

1.2 Problemstilling

Denne oppgavens overordnede problemstilling er: Hva kjennetegner lederutviklingspraksisen i Forsvaret, og hvordan er denne forankret i Forsvarets HR-strategi?

For å utforske problemstillingen både teoretisk og empirisk stiller jeg tre forskningsspørsmål:

1. Hvordan organiseres og styres lederutvikling i Forsvaret?

Det første forskningsspørsmålet vil beskrive organiseringen og styringen av lederutvikling i Forsvaret på ulike nivå og innenfor forsvarsgrenene..

2. Hvordan blir lederutviklingstiltak en del av Forsvarets portefølje?

Det andre forskningsspørsmålet beskriver hvordan lederutviklingstiltak etableres, hvordan de utvikler seg og deretter blir en del av porteføljen.

3. Hvilke fellesnevnerne har lederutviklingsprogrammene i Forsvaret?

Det tredje forskningsspørsmålet skal beskrive om de ulike programmene for lederutvikling i Forsvaret har noen fellesnevnerne.

Gjennom de tre spørsmålene vil jeg beskrive hva som kjennetegner lederutviklingspraksisen i Forsvaret. Med utgangspunkt i dette vil jeg diskutere hvorvidt praksisen er forankret i Forsvarets HR-strategi. Jeg har vært gjennom flere faser i utformingen av oppgaven. Den første fasen var informasjonssøk, hvor jeg tok utgangspunkt i grunnlagsdokumenter i Forsvaret som omhandler HR-strategi og lederutvikling, samt at jeg fikk tilgang på ulike dokumenter som føringer,

oppdrag og evalueringer av lederutvikling. I den andre fasen gjennomførte jeg intervjuer hvor jeg fikk stilt konkrete spørsmål til personer som driver med lederutvikling på ulike nivå i Forsvaret, og fikk svar på spørsmål jeg hadde dannet meg på grunnlag av informasjonssøkingen. Til slutt analyserte jeg empirien og gjorde en diskusjon mot det teoretiske rammeverket.

1.3 Oppgavens innhold

Det andre kapitlet er en casebeskrivelse og gir et innblikk i kontekst, samt en beskrivelse av lederutviklingsprogrammene. Det tredje kapitlet omhandler teoretiske perspektiver på lederutvikling og strategisk HR ledelse som belyser problemstillingen gjennom tre ulike tilnærminger. I det fjerde kapitlet beskriver jeg metoden jeg har brukt i oppgaven og hva jeg har gjort for å utforske problemstillingen empirisk. Jeg har tatt utgangspunkt i Denzin og Lincolns (2000) fem faser for metodisk tilnærming i kvalitative undersøkelser.

I det femte kapitlet beskriver og analyserer jeg empirien fra informasjonssøk og intervjuer. Det sjette kapitlet er en diskusjon av empiriske funn og teori med påfølgende konklusjon og praktiske implikasjoner.

2. Kontekst og case

Jeg vil i denne oppgaven se på lederutvikling i Forsvaret som en case for å beskrive hva som kjennetegner praksis innenfor lederutvikling. Dette vil anvendes for å diskutere hvordan lederutvikling som HR-aktivitet er forankret i Forsvarets HR-strategi. Jeg vil først beskrive noen grunnleggende dokumenter som beskriver Forsvarets HR-strategi, før jeg kort beskriver de ulike programmene i Forsvarets portefølje. Dette danner et grunnlag for videre teoretisk og empirisk utforskning av problemstillingen.

2.1 Forsvarets HR-strategi

Forsvarets HR strategi er forsvarssjefens langsiktige plan for personell. Hovedmålsettingen er ”å legge grunnlaget for å rekruttere, beholde og videreutvikle sivile og militære medarbeidere” for å understøtte den overordnede målsettingen. Et overordnet mål for Forsvaret er å ”etablere og bruke operativt”. HR strategien skal ivareta en helhetlig tilnærming til dette gjennom fire ulike fokusområder. Disse er ledelse, kompetanse, motivasjon og organisasjonskultur. I denne oppgaven vil jeg fokusere på både ledelse og kompetanse. Utviklingen av HR strategien er i følge Forsvaret en prosess basert på politiske føringer, strategisk personellforum (samling med stabssjefene hos forsvarssjefens direkte underlagte sjef), resultater fra Forsvarets felles medarbeiderundersøkelse samt samfunnstrender for øvrig og ’best practice’ (Forsvaret, 2010).

Hovedmålet innenfor ledelse i HR strategien er at ”Forsvaret skal lede og styre helhetlig og enhetlig” med et underordnet mål om å ”styrke kompetansen til Forsvarets ledere”. Det refereres til at god ledelse er avgjørende for å løse Forsvarets oppdrag enten det er militære operasjoner eller fredsdrift.

Hovedmålet for 2012 innenfor kompetanse i HR strategien er ”Forsvaret skal ha en systematisk og målrettet utvikling og styring av personell og kompetanse”. Innenfor kompetanse hevdes også

at Forsvaret er en ”kompetanseintensiv” organisasjon, og at gjennom et ”profesjonelt utdanningsløp og gode disponeringsprosesser” skal Forsvaret utvikle personell med relevant kompetanse.

Det skal altså være en direkte kobling mellom Forsvarets overordnede målsettinger, måten Forsvaret leder på og systematisk og målrettet utvikling og styring og kompetanse. Dette er beskrevet i Forsvarets HR - strategi.

Direktiv for strategisk kompetansestyring (DISKO) gir føring til at ”hovedformålet med strategisk kompetansestyring er å sikre at Forsvaret og den enkelte medarbeider har den nødvendige kompetanse i forhold til dagens og fremtidens mål og oppgaver” (Forsvaret, 2009b). Den skal ivareta alle nivåer og gjelde for alle med tilknytning til Forsvaret. Strategisk kompetanseutvikling handler om å organisere bruken av ressurser tilknyttet å rekruttere, selektere og beholde dyktige medarbeidere sett opp mot virksomhetens strategiske mål (Kuvaas, 2008). Gjennom ulik lederutdanning i Forsvaret vil man se talenter og gode ledere, og gjennom eventuell satsing innen lederutvikling gjøre dem ytterligere i stand til å inneha lederstillinger i Forsvarets organisasjon. Å miste slik kompetanse til konkurrenter er både kostbart og belastende da kompetansen og erfaringene deres er verdifull og tidkrevende å opparbeide seg. Direktivet beskriver ansvar, og myndighet i kompetansestyringsprosessen for å ”muliggjøre strategisk styring på kompetanse”.

DISKO skal knytte HR ledelse ”sammen med Forsvarets overordnede strategi og styring”, og inneholder det totale arbeidet med å planlegge, rekruttere utvikle, beholde, anvende og avvikle menneskelig ressurser for å nå Forsvarets strategiske mål (Forsvaret, 2009b).

2.2 Faglig organisering av lederutvikling

Jeg vil beskrive noe av historien omkring hvordan lederutvikling har vært styrt og organisert. For å ikke gå til for langt tilbake i tid vil jeg belyse at Forsvarets Institutt for Ledelse (FIL) ble lagt

ned i 2006 etter å ha eksistert som en relativt stor avdeling fra 1990 – tallet. FIL samlet mye ressurser både til konkrete tiltak og utvikling innenfor ledelse, utdanning samt forskning på ledelse. Mye av kompetansen som Forsvaret etter hvert opparbeidet seg innenfor ledelse ble grunnlagt gjennom FIL i form av stipendiater og annen utdanning. Da FIL ble lagt ned, forsvant et sentralt ledd innenfor ledelse og mye av kompetansen forsvant ut av Forsvaret.

I 2007 kom en føring fra Forsvarssjefen om å ”utarbeide et helhetlig lederutviklingskonsept (HLUK) som skal ha som mål å sikre at Forsvaret har kompetente ledere på alle nivå”.

Implementeringen av dette skulle skje i perioden 2009 – 2011. En arbeidsgruppe ble satt sammen, og beskrev eksisterende situasjon. Videre kom prosjektgruppen med anbefalinger om tiltak for å skape en ”rød tråd” i all lederutvikling, inkludert integrasjon og inkorporering av eksisterende tiltak. HLUK ble imidlertid ikke gjennomført i praksis, og mer om dette vil beskrives i kapittel 4.

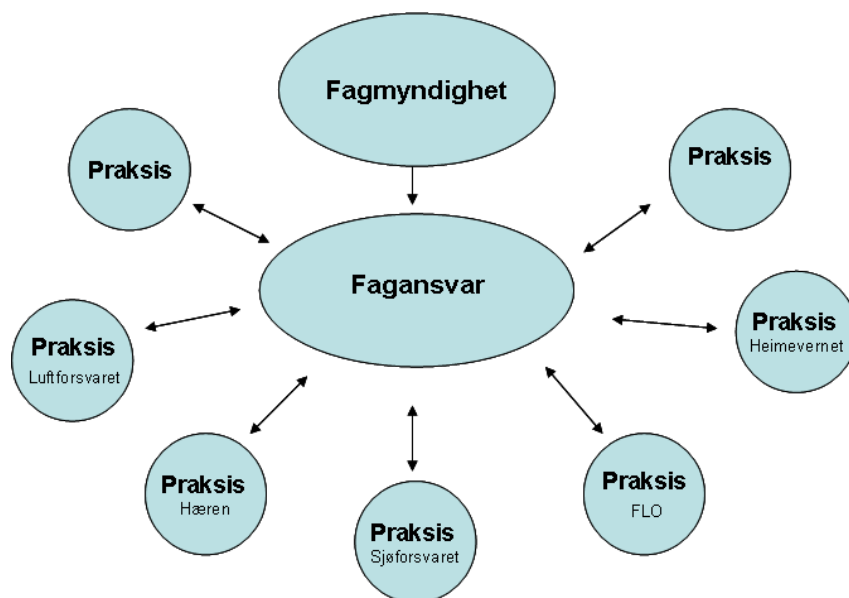
Fagmyndighet og fagansvar er begreper Forsvaret bruker innenfor alle bransjer. Fagmyndighet innebærer ”myndighet til å initiere, godkjenne, beslutte, utgi regelverk, sertifisere, autorisere og kontrollere faglige forhold innen et tildelt ansvarsområde. Fagmyndighetens virksomhet skal koordineres med andre berørte fagmyndigheter og sjefer”. Fagmyndigheten er den som gir oppdrag om å ivareta fagansvar innenfor et område som en hovedregel. Fagansvar innebærer ”på vegne av fagmyndigheten har en sjef med gitt fagansvar et ansvar for, og myndighet til å utarbeide og etablere systemer, stille krav og gi regelverk for utøvelse, fremme forslag til ansvars- og myndighetsavklaringer samt kontrollere og rapportere i forhold til om systemer fungerer tilfredsstillende og om regelverk etterleves” (Forsvaret, 2009a).

Fagmyndighet for lederutvikling er lagt til Forsvarsstaben/Personellavdelingen/Strategi- og kompetanseseksjonen/Avdeling for organisasjonsutvikling og ledelse (FST/OL).

Fagmyndighetens oppgave er å ivareta en overordnet rolle for lederutvikling. Dagens praksis er at FST/OL kan styre aktiviteter gjennom styringsdialog og iverksettelsesbrev fra forsvarssjefen (IVB). Denne avdelingen er liten (2 ansatte) og har en rekke andre oppgaver i sin portefølje.

Fagansvar har vært lagt til Avdeling for Militærpsykologi og lederutvikling (MLU) ved Forsvarets høgskole (FHS). Fagansvaret innbærer blant annet å sette faglige kriterier for lederutvikling, og et ansvar for å skape sammenheng mellom de ulike utdanningsnivåene i Forsvaret, samt bidra til kobling mellom lederutviklingstiltak og karriereutvikling. En annen oppgave er å sette faglige kriterier for seleksjon, utdanning og utvikling av ledere (ref hjemmeside).

I oppgaven refererer jeg også til fagmiljøene, som foruten fagansvarlige ved MLU er fagmiljøene ved de ulike krigsskolene. I de delene av Forsvaret som ikke har egne fagmiljøer (eksempelvis Forsvarets Logistikkorganisasjon (FLO) og Heimevernet (HV)) har disse basert seg på samarbeid og koordinering mot MLU som et mer sentralt fagmiljø. Innad i egne forsvarsgrener er det også utpekt fagansvar for ledelse. Som eksempel er fagansvar for ledelse i Luftforsvaret plassert i Luftforsvarets Utdanningsinspektorat (LUI). I denne oppgaven vil jeg referere til fagansvar som det fagansvaret som ligger sentralt plassert hos MLU.



Figur 1 Forhold mellom fagmyndighet, fagansvar og praksis

I militær kontekst beskrives ledelse i Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) som ”prosessen som gjennomføres for å styre en virksomhet mot angitte målsettinger, omfatter planlegging, gjennomføring og oppfølging”. Dette er igjen delt inn i to ulike former. Den ene er den daglige driften av Forsvaret som også kalles virksomhetsstyring, og den andre formen som er ledelse av militære operasjoner og som kalles kommando og kontroll. Begge typer ledelse krever å få mennesker til å jobbe sammen for å nå mål. Dette er lederskap (Forsvarsstaben, 2007). Forsvarets ledelsesfilosofi tar utgangspunkt i oppdragbasert lederskap.

2.3 Porteføljen med lederutviklingsprogrammer

I det følgende vil jeg gi en oversikt over Forsvarets portefølje med lederutviklingsprogrammer. Hensikten er å gi et bakteppe for å beskrive hva som kjennetegner lederutviklingspraksisen i Forsvaret. På Forsvarets interne nett (Forsvaret, 2009c) blir Forsvarets lederutviklingsprogrammer presentert på følgende måte:

”Forsvarets lederutviklingsprogrammer skreddersys for målgrupper av ledere på ulike nivåer. Programmene skal ta utgangspunkt i det særegne ved militært lederskap (...). Programmene skal utfylle utdanningen og ta utgangspunkt i deltakernes egne leder – erfaringer. Programmene har som mål å skape motivasjon i lederrollen og bidra til kontinuerlig refleksjon omkring eget lederskap (...).”

Jeg vil i det følgende kort presentere de ulike programmene som Forsvaret tilbyr til sine offiserer. Ut fra den informasjonen som har blitt gjort tilgjengelig for meg i fase 1 av denne studien vil jeg beskrive programmenes 1) organisatoriske forankring, 2) målgruppe, 3) mål og hensikten, 4) arbeidsform og innhold.

Kvinntopp

Kvinntopp er forankret i St meld 36 (Norge, 2007) men har vært et lederutviklingsprogram i Forsvaret i lengre tid. Med dette programmet ønsker Regjeringen at kvinner som starter en militær karriere gjennom grunnleggende befalsutdanning skal få et tilbud om videre utvikling som leder for å motivere den enkelte til en videre karriere i Forsvaret og skape trygghet i et mannsdominert miljø.

Kvinntopp har som tilleggsmål til å være karriere fremmende et ønske om å være integritetsfremmende. Programmet fokuserer på at deltakerne skal bli mer klare på hvem de er, hva de står for og hvordan de kan jobbe med sitt lederskap for å bevisst utvikle seg både som ledere og mennesker. Kurset skal gi ”tidsriktig og målrettet kompetanse for utøvelse av lederskap i en militær kontekst”.

Programmet er organisatorisk forankret i MLU ved Forsvarets høyskole.

Kvinntopp går over ett år og har fem moduler. Antall deltakere er 15 militære, 3 sivilt ansatt og 3 eksterne. Programmet satser på deltakere som er over 30 år slik at man har en viss erfaring og kompetanse både å jobbe med og dele underveis i programmet.

Forsvarets lederutviklingsprogram (LUPRO)

LUPRO tilbys i hovedsak til sivile ledere ansatt i Forsvaret, men ble nylig åpnet opp for militært ansatte, og har som hovedhensikt å styrke den enkelte leders personlige grunnlag for å utøve et godt lederskap. Personutvikling gjøres gjennom at den enkelte deltaker får mulighet til å se nærmere på sitt eget handlingsrepertoar i sin lederstil, og gjennom identifisering av utviklingspotensial kunne se på nye og bedre måter å drive sitt lederskap.

Gjennom de tre funksjonsområdene tenking, følelse og handling skal lederen bevisstgjøres sin egen atferd og hvordan han har effekt på sitt miljø, identifisere måter og mønstre han handler på i sin ledelseskontekst.

Programmet er organisatorisk forankret i MLU ved Forsvarets høgskole.

Programmet tar utgangspunkt i Forsvarets pedagogiske grunnsyn, og bruker 360 graders evaluering i kurset. Videre bygger kurset på erfaringslæring i gruppen, grundig refleksjon og veiledning/coaching.

Deltakerne søker etter åpen programutlysning og innstilles i egen forsvarsgren. Forsvarets høyskoles kompetansekontor er prosesseier og foretar det endelige utvalget basert på innstillingene fra de ulike forsvarsgrenene.

Basecamp

Basecamp er et lederutviklingsprogram som tilbys til mellomledere med liten formell utdanning eller ansatte som har stillinger med personellansvar. Hensikten med programmet er å gi deltakerne kompetanse på å håndtere mellommenneskelige relasjoner, mestre nye utfordringer og skape motivasjon for en videre utvikling i rollen. Programmet har også fokus på skape bevissthet på egen rolle, preferanser og kvaliteter og påvirkning i omgivelsene.

Kurset går over et år og 4 moduler, som omhandler tema som mellomlederens rolle i hverdagen, bevisstgjøring av egen personlighet i et midtlivsseminar, gruppe og organisasjonsperspektiver samt det å mestre stress. Programmet er praktisk orientert for å skape direkte anvendbar kompetanse samt tematisk undervisning gjennom forelesninger. Videre gis deltakerne veiledning i gruppe og i plenum og utfordres på praktiske case. Deltakerne gis anledning til dypere refleksjon og praktisk trening i arbeidet mellom modulene. Dette programmet gir i tillegg 15 studiepoeng ved bestått eksamen.

Basecamp er organisatoriskforankret ved Luftkrigsskolen. Programmet lyses ut og deltakere innstilles i staben til egen forsvarsgren.

Luftforsvarets mentorprogram

Luftforsvarets mentorprogram er et program for ledere som aspirerer til topplederstillinger i Forsvaret. Programmet tilstreber å utvikle en felles forståelse av ledelse, om lederkulturen i Luftforsvaret og hvordan utviklingstrekkene ser ut i Forsvaret. Denne forståelsen gjøres gjennom å utvikle den enkeltes påvirkningskraft, skape indre trygghet og verdiforankring, samt at deltakeren ser på egne strategiske evner og egen bevissthet omkrig helhetlig ledelse.

LM har en praktisk tilnærming og lar deltakeren prøve ut læringen under programmet hvor deltakeren jobber med sin egen personlige utvikling også mellom modulene. Det teoretiske fundamentet er bygget på organisasjonslære, ledelse, etikk, filosofi, litteratur og historie. Det pedagogiske grunnlaget tar utgangspunkt i erfaringsbasert læring, kobling mellom teori og praksis, hermeneutisk tilnærming hvor deltakerne trenes til å se situasjoner fra flere perspektiv samt refleksjon.

Deltakerne blir tilknyttet en mentor som har erfaring fra det øverste nivået i Forsvaret og gjennom denne skal deltakeren lære av erfaringsoverføring, se på ulike utfordringer som utspilles på toppledernivå og bygging av nettverk. Foruten coaching, som tilbys under programmet, får deltakerne personlige tilbakemeldinger gjennom en 360 graders evaluering. Tema for de ulike modulene er helhetlig ledelse, personlig lederskap, topplederrollen, ledelse i stress samt visjon og vilje. Programmet er organisatorisk forankret ved Luftkrigsskolen.

Hærens mentorprogram

Hærens mentorprogram er et lederutviklingsprogram myntet på erfarne kapteiner og yngre majorer. Programmet er for tiden under revisjon. Programmet skal gi en bevisstgjøring for den enkelte om hvordan han eller hun står som individ og leder gjennom de ulike modulene kurset omhandler. Hærens mentorprogram skal gjøre deltakerne til bedre ledere gjennom fokus på personlig vekst fra egen og andres erfaring og tilbakemelding. Det blir gitt karriereveiledning med tanke på å institusjonalisere kompetansen innad i Hæren. Programmet er basert på utvikling gjennom opplevelse i gruppe, egen refleksjon og samtale med mentor. I tillegg gjennomføres det en Jungiansk Type Indikator (JTI) test til bruk gjennom kurset. Kurset går over 9 måneder med fem moduler. Modulene omhandler temaene Meg i gruppesammenheng (som leder og medlem), Meg som individ, Meg som leder av mangfold gjennom bevisst kommunikasjon, Min mestring av stress og Min lederplattform.

Programmet utlyses også eksternt og har plass til deltakere fra andre forsvarsgrener. Programmet er organisatorisk forankret ved Krigsskolen. Evaluering av programmet skjer fortløpende 1-2 ganger per gjennomføring.

Måltrettet mellomlederutvikling (MMU)

MMU er program som FLO, INI og HV tilbyr til sine mellomledere. Programmet legger vekt på erfaringslæring i sin tilnærming, undervisning og metode, og det legges vekt på praktisk trening. Programmet har en forankring hos FHS/MLU og tatt utgangspunkt i HLUK som et grunnlag for programmet. Programkonseptet presiserer viktigheten av at kurset også tilpasses organisasjonens behov.

Kurset går over et år og består av 4 moduler som omhandler egen lederplattform, holdning, etikk og ledelse (HEL), utviklende lederskap (UL), teamledelse og ledelsesfilosofi. MMU fokuserer på den individuelle lederen og dennes praktiske lederskap, og forsøker å bygge en bro mellom skole

og operasjoner for å minske forskjellen i den enkeltes lederskap i ”virksomhetsstyringshverdagen” og ”krigerhverdagen”.

Programmet tilbys til 21 deltakere i Forsvaret samt 3 eksterne deltakere etter programutlysning. Kurset går over et år med fire samlinger a fire dager, hvor deltakerne skal skrive en personlig utviklingskontrakt støttet av en 360 graders evaluering.

Karriereutviklingsprogrammet 10+10

10+10 (også referert til som talentprogram i tidlige dokumenter) kom i stand som en direkte føring fra forsvarssjefen 2006. Programmets målgruppe er offiserer på minimum major- og orlogskapteins nivå med høyt potensial for en vertikal karriere i Forsvaret. Programmet skal gjøre disse kandidatene i stand til å søke gruppe 1 stillinger, som er det høyeste nivået i Forsvarets hierarkiske stillingsstruktur. Det finnes ikke et teoretisk eller pedagogisk rammeverk for dette programmet, og programmet kan i følge FST/OL ikke sammenlignes med de andre lederutviklingsprogrammene Forsvaret har. Jeg har valgt å ha det med i denne oppgaven fordi det omfatter lederutvikling, selv om det ikke bygger på samme lest som de andre programmene.

Programmets deltakere er 3 av hvert kjønn fra hver forsvarsgren (4 for Hæren). Deltakerne er håndplukket og selektert i egen forsvarsgren. Programmet utfordrer den enkelte på egen karriere, hvor den enkelte står, hvor han vil, hvilke muligheter som finnes og om det finnes hindringer for at de skal nå dit. Jeg kan dessverre ikke beskrive tema, fokusområder, fagplaner og rammeverk for tidligere avholdte program da jeg ikke har fått tilgang på dette. Programmet bygger ikke etter mitt skjønn på noen spesiell grunnteori eller praksis. I følge en introduksjons - brief ble det konstatert at programmet hadde en åpenbar effekt, men heller ikke dette er dokumentert. Samlingene inneholder briefs med toppsjefer i Forsvaret, og et nærmere blikk på hva som er deres utfordringer og hva jobben som toppleder bringer av forventninger. Det skal legges opp et løp for den enkelte i forhold til videre karriere. Programmet er organisatorisk forankret i FST.

Eksterne lederutviklingstiltak

For deltakere til eksterne lederutviklingsprogram som Solstrandprogrammet, er det ikke en egen og allment kjent seleksjonsprosess. Mye tyder på at det ikke er en fast struktur på dette, annet enn at det er forbeholdt ledere for et høyere nivå. Det er heller ikke lett å finne informasjon om hvordan utbytte for Forsvaret er med å sende offiserer på eksterne lederutviklingsprogram. Jeg vil ikke utdype dette videre.

2.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg gitt et bilde av konteksten for studien gjennom å beskrive Forsvarets HR-strategi og direktiv for strategisk kompetansestyring, samt faglig organisering av lederutvikling på overordnet nivå. Jeg har deretter kort beskrevet Forsvarets portefølje av programmer for lederutvikling som vil anvendes som case i studien. Med dette som bakteppe vil jeg i det følgende foreta en gjennomgang av teori som belyser strategisk HR og lederutvikling, før jeg utforsker dette videre empirisk gjennom en kvalitativ studie.

3. Teoretiske perspektiver på lederutvikling og strategisk HR-ledelse

For å beskrive hva som kjennetegner lederutviklingspraksisen i Forsvaret, har teorikapittelet tre ulike fokusområder. Det første beskriver teorier for organisering og styring av aktiviteter i forbindelse med HR-ledelse, hvorav lederutvikling er et eksempel på en type HR-aktivitet. Det andre omhandler teori om hvordan ny lederutviklingspraksis oppstår, etableres og utvikles. Hensikten er å belyse hvordan lederutviklingsprogrammer blir en del av Forsvarets portefølje. Det siste fokusområdet i kapitlet omhandler ulike tilnærminger til lederutvikling for å finne fellesnevnerne for de ulike programmene. Til sammen vil dette gi et teoretisk grunnlag for å diskutere hvordan lederutviklingspraksisen i Forsvaret er forankret i Forsvarets HR-strategi.

3.1 Strategisk HR-ledelse og styring av lederutvikling

Den første tilnærmingen tar utgangspunkt i personalledelse, eller HR-ledelse, for å belyse organisering og styring av lederutvikling, og hvordan dette kan gi fordeler i en virksomhet. Det finnes ingen entydig definisjon av HR-ledelse, men det beskrives gjerne som det å tiltrekke, utvikle og bevare personell i en organisasjon. Begrepet HR ledelse angir også en tilnærming til ledelse av mennesker til å oppnå strategiske målsetninger gjennom spesielle HR praksiser (Wilton, 2011). Lederutvikling i en virksomhet kan sees som en del av personalforvaltningen eller forvaltning av menneskelige ressurser, og en aktivitet som skal gjøre ledere bedre i stand til å lede virksomheten på en tilfredsstillende måte.

Fremvekst av HR innenfor ledelse og styring har vært en trend de siste 30 årene. Fra 1980 – tallet vokser en større interesse for ledelse og lederskap frem som en følge av gradvis omstrukturering av offentlig sektor med New Public Management (NPM). I denne perioden vokser også lederopplæring som eget kompetansefelt frem (Røvik, 2007, s. 145). Enkelte trender i dag viser en dreining mot mer kontrollorientert HR og styring (Ladegård, 2009; Røvik, 2009) fremfor HR som innebærer motivasjon og holdningsskapende arbeid, belønning, og

tilrettelegging. Styring kjennetegnes ved økt bruk av regler og systemer for oppfølging. Eksempler på denne endringen i Forsvaret er innføring av helhetlige oppfølgingssystemer som SAP og rapporteringssystemer som Balanced Scorecard (BM). Mer fokus på styring kan synes å kreve mindre fokus på ledelse og lederutvikling.

Økonomiske styringshensyn er blitt stadig viktigere, og et virkemiddel kan være å begrense ledernes makt ved mer indirekte styring og re - hierarkisering (Røvik, 2007). Det viktigste er ikke lenger den personlige utviklingen hos lederen, men bruk av systemer til oppfølging og rapportering. Ladegård påpeker at Røviks konklusjoner er delvis feil. Hennes forskning viser at mange virksomheter lager egne programmer og fremdeles satser på lederutvikling for å ivareta den direkte ledelsen og ivareta ledelse av ”kunnskapsrike, selvstendige medarbeidere” (Ladegård, 2009). I staten legges det ”stor vekt på inkludering, medbestemmelse og relasjoner med medarbeidere”, så slik sett kan det se ut som trenden er både økt vekt på styring og på direkte ledelse. Videre påpeker hun at mellomlederrollen er delt mellom to ytterpunkter. Styring må til for å tilfredsstille toppledelsen og deres behov for kontroll, samtidig som man skal ivareta medarbeidere og spille på lag fremfor å drive med ordre og begrensninger. Hun konkluderer med at man nettopp kanskje trenger lederutvikling fordi man skal gjøre en god jobb i begge disse rollene. Mellomlederrollen i Forsvaret kan bære preg av forvaltning og ledelse i kaos, med et vidt spenn av arbeidsoppgaver mellom fredsdrift og krigslignende scenario. Viktigst derfor blir interne lederutviklingsmuligheter som ivaretar de lokale forholdene fremfor konsulentselskapene mer generelle programmer (Ladegård, 2009).

Mer fokus på styring innebærer også en sterkere kobling til strategi, også når det gjelder HR-ledelse. Strategi stammer fra de greske ordene *stratos* og *a'gein* som betyr ”å lede en hær”. Begrepet har en militær opprinnelse, men brukes i dag spesielt om overordnede mål og prosesser. Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) definerer strategi til å være ”det å bestemme hva som skal være målene, med hvilke virkemidler målene kan nås og hvordan virkemidlene skal tas i bruk for å nå målene” (Forsvarsstaben, 2007). En strategi er dynamisk og

må ivareta at det finnes andre aktører. Strategisk HR betyr å inkorporere personalledelse til organisasjonens strategiske mål.

En god strategi øker sannsynligheten for måloppnåelse. Strategi er ikke statisk, og ivaretar at endring skjer kontinuerlig. Med godt innarbeidede strategiprosesser er lederne i større grad i stand til å kunne utøve strategisk ledelse i viktige eksterne og interne forhold, og påvirke at virksomheten faktisk når de definerte målene. Definisjonen over presiserer at strategi er både helhetlig plan og handling som er forankret i overordnede målsettinger, og som ivaretar forhold både utenfor virksomheten og innenfor. Forsvaret forvalter betydelige ressurser på vegne av samfunnet, og at samfunnet må ha tillit til at Forsvaret bruker disse ressursene til fellesskapets beste, og at produksjon av forsvarsevne gjøres på en optimal måte. Kravene til forvaltning av Forsvarets ressurser følger generelle krav til offentlig styring og kontroll, og Forsvaret er avhengig tillit i samfunnet for øvrig.

Strategisk ledelse består i følge Johnson og Scholes (2002) av tre viktige deler. Disse er å forstå den strategiske posisjonen og gjøre om dette til strategiske valg for deretter å omsette strategien til handling. For å få til dette kreves gode strategiprosesser som flettes inn i hverandre. Det er i disse strategiprosessene man analyserer hvor man er, hvor man ønsker seg og hvilke tiltak som må til for å nå dit. Forsvarets viktigste ressurs er menneskene (Forsvarsdepartementet, 2008), og det er menneskene som skal gjøre jobben. Da er det avgjørende at menneskene som en strategisk ressurs forvaltes på en slik måte at de overordnede målene til Forsvaret, eksempelvis målet om å skape operativ evne, nås.

Mange virksomheter ser HR som en strategisk funksjon som er innlemmet i toppledelsen (Kuvaas, 2008). Fremveksten av HR-funksjonen har bidratt til en mer formalisert styring av medarbeiderne (Døving & Nordhaug, 2010). HR aktivitetene bør være tilpasset hverandre, utfylle hverandre, og også gjerne forsterke hverandre og gi synergi til andre områder.

Personalforvaltningen har endret karakter. Organisasjoner og virksomheter organiserer personalfeltet på ulike måter. Den ene enden av skalaen kan være en passiv tilnæringsmåte

hvor virksomheten tar hånd om personalfaget på en begrenset og minimal måte Den andre enden av skalaen er strategisk personalledelse som kjennetegnes ved at alt personalarbeid har en knytning til virksomhetens overordnede strategi, og hvor spørsmål om personalledelse og kompetanseutvikling er like viktige som spørsmål omkring produksjon og investering. En virksomhet som driver med strategisk personalledelse har gjerne en personalsjef eller personaldirektør knyttet til ledergruppen og jobber direkte med strategiutviklingen (Nordhaug & Gausdal, 2002). Forsvaret har en egen personaldirektør i forsvarsstaben..

HR ledelse kan deles inn i forpliktelsesorientert (myk) eller kontrollorientert (hard) (Kuvaas, 2008). Forpliktelsesbasert HR tar utgangspunkt i synet på at menneskelig ressurser er en organisatorisk ”formue eller verdi” fremfor en kostnad (Wilton, 2011). Forpliktelsesorientert HR ledelse er en positiv tilnærming til den enkelte ansatt for å skape tillit og forpliktelse. Organisasjonen viser at den er villig til å investere i den enkelte og prioritere hans utvikling som en viktig del av virksomhetens mål. Dette skal gi samarbeid og langsiktighet gjennom belønning i kollektive ordninger og organisasjonenes prestasjoner. Forpliktelsesorientert HR ledelse vil for eksempel dreie seg om rekruttering internt, interne karrieremuligheter, samt trening og opplæring for bedre muligheter på tvers i organisasjonen. Dette kan også skape en psykologisk binding til organisasjonen. En kontrollorientert tilnærming er mer negativ ladet og har fokus på kostnader, styring, kontroll, regler og rutiner som sørger for at den enkelte har en innrettet atferd. Incentivene er mer individuelt rettet (Wilton, 2011). Hvordan betoner dette seg i Forsvaret?

Studier viser at det er en sammenheng mellom forpliktelsesbasert HR og organisatoriske resultater, hvorav den største faktorene er den sosiale klimaet (59 %) (Kuvaas, 2008). En ytterligere studie av dette med hensikt å fange opp kjernen i forpliktelsesbasert HR, altså investering, utvikling og involvering i den enkelte ansatt, peker på at forpliktelsesorientert HR har betydning for turnover (Wilton, 2011). Dette kan indikere at ved å satse på de ansatte øker sjansen for å beholde vedkomnes kompetanse. .

Forpliktelsesbasert HR er derfor et langsiktig perspektiv for å skape gode relasjoner. For å øke humankapitalen vil en satsing på myk fremfor hard HR gi bedre resultater (Kuvaas, 2008). Resultater fra de 10 -15 års siste forskning viser at det er en sammenheng mellom HR innsats og ulike indikatorer for organisatorisk effektivitet. Studier viser til større produksjon i volum og kvalitet, samt mer lojale og engasjerte ansatte, mindre konflikter (Kuvaas, 2008). De fleste praktiserer en blanding av disse typene HR med innslag av myk HR som rettes mot utvikling av de ansattes ferdigheter og evner, mens man kanskje har tiltak for å minske uønsket atferd eller praksis har man tanker og ideer for hard HR (Kuvaas, 2008).

Å håndtere mennesker er utfordrende. Det er også utfordrende å få vist verdien av å satse på HR ledelse som en strategisk ledelsesaktivitet fordi det er andre økonomiske styringshensyn som produksjonsmetoder, logistikk-løsninger og analyse av hva som skal settes ut til andre som blir viktige, og mange forbinder med valg i forhold til strategi. HR ledelse som strategisk aktivitet kan ha positiv innvirkning både på individuell og organisatorisk yteevne (Wilton, 2011). En strategisk tilnærming til HRD (HR development) i form av for eksempel muligheter for lederutvikling kan gi fordel for den enkelte i form av personlig utvikling og karriereutvikling, og til organisasjonen kan det og økt produktivitetsutbytte, endringsvillighet og økt motivasjon (Wilton, 2011). Slik sett er det innlysende å koble strategisk HR ledelse til organisasjonens overordnede mål.

Strategisk kompetanseutvikling tar utgangspunkt i at ”riktig” kompetanse er en grunnleggende forutsetning for at en virksomhet skal nå sine mål (Kuvaas, 2008) og defineres av Garavan som ”a coherent, vertically aligned and horizontally integrated set of learning and development activities” (Wilton, 2011). Med dette menes at det skal være en vertikal forbindelse mellom strategi og strategisk kompetanseutvikling. Strategisk kompetanseutvikling omfatter en rekke ulike praksiser og tiltak for å gjøre den enkelte arbeidstaker i stand til å gjøre de oppgavene han er pålagt (Wilton, 2011).

Strategisk kompetanseutvikling kan bidra til flere fordeler på organisasjonsnivå. Læring, trening og utvikling som hever kvaliteten på de ansatte kan resultere i lavere turnover fordi de ansatte er fornøyd og blir sett, dette forsterkes av organisasjonskulturen, og engasjement og forpliktelse kan gi generelt økt ferdighetsnivå som gjør de ansatte mer lojale til virksomheten. Strategisk kompetanseutvikling er en systematisk tilnærming til utvikling av de ansatte men hvor fokuset er på virksomhetens strategi (Wilton, 2011).

Enkelte taler for at relevant kompetanse er en nødvendig betingelse for gode strategiske utfall (Nordhaug & Gausdal, 2002, s. 42). Satsing på menneskelig kompetanse er krevende (Nordhaug & Gausdal, 2002). Kompetanse er altså en strategisk ressurs. I en organisasjon hvor det tar tid å skape helt spesiell kompetanse enten fordi det er komplisert eller det tar tid å få erfaring, er det større muligheter for at det kan knyttes ”nære og langvarige forbindelser” (Nordhaug & Gausdal, 2002). Kostnadene med strategisk kompetanseutvikling bør sees opp mot kostnadene for investeringene man har på ulike læringstiltakene. Et annet perspektiv er kostnaden ved å ikke gjennomføre treningstiltak (Wilton, 2011). Innen lederutvikling setter mange organisasjoner sammen programmer på lykke og fromme, og det finnes ikke noen ”mirakelkurer” (Kuvaas, 2008).

Teori om strategisk HR-ledelse og organiseringen og styringen av lederutvikling kan si noe om koblingen mellom strategisk HR-ledelse og de ansattes utvikling i Forsvaret. Dette vil kunne belyse hvordan lederutviklingspraksisen er koblet til Forsvarets HR-strategi.

3.2 Fremvekst av ny praksis innen lederutvikling

Organisasjoner er i kontinuerlig utvikling og virksomheter påvirkes av krefter ”i tiden”. Her beskrives ulike teorier for hva som kan skape fremvekst av ny praksis innen lederutvikling. Dette har til hensikt å belyse hvordan lederutviklingsprogrammer blir en del av Forsvarets portefølje.

Trender og brytninger kan legge grunnlaget for omstillinger og endringer, og virksomheten påvirkes av det som skjer i verden utenfor. Virksomhetene møter disse trendene og brytningene på mer eller mindre aktive måter. Det er ikke en passiv prosess at virksomheter omfavner eller avviser å endre, omstrukturere eller utvikle atferd eller mønstre. Etablering og utvikling av et nytt lederutviklingsprogram i Forsvaret skjer ikke av seg selv, det er resultat av mange faktorer. Dette har sammenheng med stadig utvikling av nye ideer og kunnskap innen ledelse. Etablering av ulike lederutviklingsprogram er sentralt for å spre nye ideer og kunnskap.

Når en virksomhet endrer atferd, skifter fokus eller utvikler allerede eksisterende ideer skjer det et aktivt skifte. Bevisstheten rundt dette skiftet er med på å bestemme i hvilken fart eller størrelse denne utviklingen går (Levin & Klev, 2002). Hamel og Prahalad taler for ”moderne tenking om ressursbasert strategisk utvikling har som grunnforutsetning at det er den lokale kunnskapsutviklingen som er drivkraften i utformingen av en vinnende strategi” (Levin & Klev, 2002, s. 16). Hamel og Prahalad mener med dette at personellet i virksomheten blir de som faktisk møter endringene, som dynamiske aktører, og imøtekommer trender og brytninger på bakgrunn av innsikt og ressurser. Konkret kan vi si at kunnskapsutviklingen innenfor lederutviklingsprogram skjer blant ansatte som får mulighet til å fokusere og jobbe med dette. De ansatte er derfor en ressurs som selv kan bli nøkkelen til å sikre endring i den retningen virksomheten ønsker. På en annen side kan man hevde at virksomheten kan legge til rette for endring og utvikling gjennom planlegging, satsingsarbeid og fokus, men når alt kommer til alt er det bare mennesker som skal gjøre jobben. Hva som blir resultatet kan man ikke sikkert vite på forhånd. Det vil si at den endringen som eventuelt finner sted er gitt de involverte å skape. Det er nærliggende å tenke at i disse prosessene skjer det utvikling som skal møte virksomhetens utfordringer og målsetninger.

De siste tiårene har markedet eksplodert med ideer for bedre ledelse og ulike tiltak for å bedre organisasjoner. Røvik peker på tre forklaringer på denne økningen. En grunn er fremveksten av ”masseproduksjon” av ledelsesteori fra kjente og velrenommerte utdanningsinstitusjoner og konsulentselskaper som presenterer nye ideer på en salgbar måte i ”lett tilgjengelige

publikasjoner”. Den andre forklaringen er omstruktureringen av offentlige forvaltningsvirksomheter til en markedsrettet organisering i mange vestlige land med blant annet NPM som referansekilde (Røvik, 2007). En tredje forklaring kan være en slags forestilling om at organisasjoner identifiserer seg med hverandre på et mer generelt grunnlag gjennom en felles identitet: vi er alle er en organisasjon når det kommer til stykket. Ergo finnes det løsninger som kan passe for ”alle”. ”Alle” leter etter den perfekte måten å lede en organisasjon på, og derfor kan det være grunnlag for å tro at denne utviklingen vil fortsette. Fordi virksomheter transformeres mentalt og blir en mer generell og abstrakt systemidé, vil mange kunne kjenne seg igjen i ideene og tilbudene til organisasjonsoppskrifter (Røvik, 2007). Slik kan det beskrives innenfor ledelse også. Ny teori blir tilgjengelig, og dette tas opp i organisasjonen og utvikles i en praksis. Et konkret eksempel kan være bruken av mentor og coach for deltakere på programmer i Forsvaret.

Teori som belyser sammenhengen mellom ide og praksis kan anvendes for å si noe om hvordan lederutviklingstiltak blir en del av Forsvarets portefølje. Ideene og oppskriftene for hvordan organisasjoner bør være finnes for alle deler av en virksomhet, det være seg praksiser, organisering, styring og ledelse (Røvik, 2007). Når man kommer til det punktet hvor disse ideene skal settes inn i en virksomhets kontekst er det mange ulike problemstillinger som oppstår. Røvik beskriver en translasjonsteoretisk tilnærming hvor overføring av kunnskap skjer i to ulike prosesser når en virksomhet skal overføre, motta, implementere og utnytte organisasjonsideer: å dekontekstualisere og kontekstualisere.

Dekontekstualisering handler om når praksis oversettes til ideer. Det handler om å hente ut kunnskap av en sammenheng der man har en praksis eller en organisasjons – ide. Uthenting kan skje enten gjennom løsrivelse eller pakking. Her vil jeg fokusere på løsrivelse, som går ut på å ta en konkret vellykket praksis, gi den en idemessig representasjon og deretter føre den over i en annen virksomhet (Røvik, 2007).

Kontekstualisering handler om når ideer oversettes til praksis, og hva som skjer når en allmenn ide blir tatt inn i en virksomhet. Her er det mange mulige utfall, blant annet hvorvidt ideene blir avvist, omformet, om det bare blir med praten, eller om de faktisk blir implementert og satt i system i organisasjonen. Kontekstualisering kan sees på som en oversettelse og det er her begrepet translasjon kommer inn. Noe hentes fra en kontekst og overføres og settes inn i en annen (Røvik, 2007).

Lederutviklingstiltak kan oppstå for å løse et problem i organisasjonen, og man vurderer og bestemmer seg for et tiltak som skal motvirke problemet som har oppstått. I noen tilfeller innfører man et system eller et tiltak uten at det er definert et problem. Eksempel fra det danske sivilforsvaret om innføring av medarbeidersamtaler der man ikke hadde definert problemet og ikke visste hva man skulle bruke det til eller hva problemet var (Røvik, 1998). Identitet handler om posisjonering gjennom å sammenligne seg med og bli sammenlignet med andre.

Dersom ny praksis utvikles med utgangspunkt i et faktisk problem i organisasjonen, er det viktig at virksomheten som et utgangspunkt kartlegger behovene for trenings – og utviklingstiltak. Dette for å sikre at tiltakene virkelig dekker de riktige og opplevde ”hullene” i organisasjonen både på mikro- og makronivå, samtidig som det vil være større mulighet for at man faktisk får effekt av tiltaket (Kuvaas, 2008). Det er flere grunner til at dette er viktig, men trenings – og utviklingstiltak er sjelden mirakelkurer for noe som helst, og bør dekke de konkrete behovene om er avdekket. I tillegg er det viktig fordi de ansatte skal se at de har en funksjon og ikke bare er ”sløseri” med deres tid. Et tredje argument er at investeringskostnaden for dette bør oppleves som at den gir noe tilbake. På det organisatoriske nivået bør man se på hva som er organisasjonens behov for tiltak som en helhet (Kuvaas, 2008). På det individuelle nivået bør man se på hva som er behovet for den enkelte ansatt. For å sikre et best mulig utbytte av et tiltak, bør den enkelte inkluderes i planleggingsarbeidet.

Organisasjoner er i kontinuerlig utvikling, og nye trender og brytninger påvirker hvordan denne utviklingen foregår. Organisasjonene møter dette på mer eller mindre aktive måter. Noe

utvikling styres fra toppen mens annen utvikling skjer fra bunnen. Ny praksis kan etableres på bakgrunn av behov, ønsker eller trend.

3.3 Ulike tilnærminger til lederutvikling

I den siste delen av dette kapitlet vil jeg gjøre rede for ulike tilnærminger til lederutvikling. Fokus vil være om det er et individuelt eller organisatorisk fenomen, og på effekter av lederutvikling. Med dette som utgangspunkt er hensikten å finne fellesnevnerne for de ulike lederutviklingsprogrammene som igjen kan være med på å belyse mitt tredje forskningsspørsmål: ”hvilke fellesnevnerne har lederutviklingsprogrammene i Forsvaret?”.

I følge en norsk undersøkelse fra 2005 deltok 59 % av ansatte i alderen 22 – 66 år i ulike utviklingstiltak i norsk privat og offentlig sektor (Kuvaas, 2008). Andre undersøkelser viser at anslåtte kostnader for personal utvikling er 17,7 mrd kroner i privat og offentlig sektor i Norge. Tallene for hvor mange ledere som har deltatt på lederutviklingsprogram eller hvor mye penger som årlig brukes på lederutviklingsprogrammer har ikke vært en del av denne oppgaven, og vites derfor ikke. Allikevel kan man hevde at ressursbruken er betydelig gitt så mange programmer, og at det derfor også er et betydelig antall ansatte som får mulighet til å gjennomføre et lederutviklingsprogram. Ingen har så vidt meg bekjent klart å måle effekten av hva dette gir Forsvaret. Generelt strides de lærde om effekt av lederutvikling på makronivå rett og slett fordi det er vanskelig å måle effekt på dette nivået. Det er også vanskelig å måle effekt av lederutvikling i andre private og offentlige virksomheter (Kuvaas, 2008).

Trendforskning viser at en stor del av gjennombruddsideer de siste tiårene innenfor organisasjonslære- og utvikling handler om ledelse (Røvik, 2007). Undersøkelser viser at omtrent 80 % av 60 undersøkte mestselgende bøker innenfor denne kategorien handlet om ledelse og organisasjon, og hvordan en leder bør og kan utøve sine roller som ledere for å lykkes bedre (Røvik, 2007). Dette kan hevdes å være bevis for at det forskes og publiseres informasjon om lederutvikling, og at dette i følge trenden er en viktig del av organisasjoner og virksomheter.

Ledelse er et bredt, velbrukt og veldefinert begrep. Definisjonen ”å skape resultater ved hjelp av andre”(Kuvaas, 2008, s. 201) passer i denne oppgaven. Ledelse handler om individet og dets evner til å skape resultater gjennom andre. Begrepet ledelse blir brukt om både ledelse som funksjon og prosess, og den mer administrative (”management”) delen av ledelse for å oppnå ytelse i en organisasjon. Forenklet sagt, kan man betrakte management som administrasjon og styring, og ledelse som en mer psykologisk påvirkning for å påvirke andre til å yte ekstra (Kotter, 1996). Ledelse kan også sies å være ”en relasjon mellom mennesker” (Levin & Klev, 2002) og handler om at mennesker i et samspill skal utføre pålagte oppgaver. Det er ledere og det er de som blir ledet, og å lede betyr altså å oppnå resultater gjennom andre. Å bli ledet er å bidra til oppgaveløsning satt av ledelsen (Levin & Klev, 2002). Forsvaret tar utgangspunkt i oppdragsbasert ledelse som en grunnleggende ledelsesfilosofi (Forsvarsstaben, 2007).

Lederutvikling handler om å utvikle ledere til å kunne håndtere rollen å skulle lede andre til å skape resultater. Lederutvikling kan være ulike aktiviteter. Mange synes så ha fokus på personlig utvikling, eller det kan det handle om andre former for kunnskapsutdanning om organisasjonen eller selve fagfeltet man jobber innenfor. Generisk lederutvikling er ”aktiviteter som tar sikte på utvikle personens personlige fungering med mål om å gjøre vedkomne bedre i lederrollen” (Kuvaas, 2008). Lederutvikling tar derfor ofte utgangspunkt i den enkelte, men er ikke dermed fritatt for en kopling til organisasjonen. Mange ser på lederutvikling som en investering fordi man ønsker å sikre at virksomheten når de best oppnåelige resultater (Kuvaas, 2008).

En undersøkelse gjort av Administrativt forskningsfond ved Norges handelshøyskole (AFF) for å kartlegge lederes utviklingsbehov viser at det ledere har størst behov for, er å bedre forståelsen for konflikter, samhandling og endring, og ikke fagkunnskap eller annen samfunnskunnskap (Colbjørnsen, 2004). Lederutvikling handler derfor om å håndtere lederrollen, ikke om fagkunnskap. Colbjørnsen peker videre på at ”behovet for økt forståelse for konflikthåndtering, egen væremåte og endringsprosesser gjør seg gjeldende i nesten alle former for lederskap”. En annen undersøkelse fra 2012 konkluderer med at en av tre ansatte i norsk arbeidsliv er misfornøyd med sjefen. Det som er mest mangelfullt er ”overordnet ledelse, evne til å skape

prestasjonskultur, klare mål og tydelige tilbakemeldinger” (Gimmestad, 2012). Undersøkelsen viser at norske ledere er i verdenstoppen på de ”myke” sidene av lederrollen; det å inkludere og involvere den ansatte. Behovet kan derfor synes å være å beherske både de mellommenneskelige egenskapene og de mer ”harde” sidene av lederrollen, nemlig mer konkurransepreg og krav til de ansatte (Gimmestad, 2012).

Enkelte hevder at klare lederegenskaper ikke finnes (Andersen, 1995). Det vil si at vi med vitenskapelig dokumentasjon ikke kan si hva som er de beste eller avgjørende lederegenskaper eller hvilke konkrete personlighetstrekk dette gjelder (Kuvaas, 2008). Noen tror på personlighet ut fra sunn fornuft og tanken om at mennesker har ulike personlige forutsetninger for å lykkes som leder som å kunne lykkes i andre sammenhenger (Andersen, 1995). I følge Gibb, viser forskning at personlige egenskaper hos lederen har betydning for en gruppes prestasjoner (Andersen, 1995). Flere undersøkelser viser at det ikke er spesielle personlige ferdigheter som er avgjørende for å bli en god leder, man kan alltid bli bedre og lære nytt (Kuvaas, 2008; Wilton, 2011). Det er derfor vanskelig å definere en fasit på hva som er gode lederegenskaper. Kompetanse og ferdigheter må sees i sammenheng med hvordan organisasjonens er og dens kontekst. Spørsmålet er derfor om det er mulig å trene opp en person til å være en svært god og effektiv leder, eller om det som gjør en god leder er instinktivt (Mintzberg, 2009).

Strategisk tenking om dette kan i praksis være å tilpasse og skreddersy lederutviklingen til den riktige konteksten og det riktige nivået i virksomheten.. I et forsøk på å definere og konseptualisere rollen til en leder, kan det være to spesielle egenskaper som gjør en leder god. Den ene er mellommenneskelige ferdigheter, hvor god en leder er til å få frem det beste i folk. Den andre egenskapen er det å kunne håndtere usikkerhet og raske omveltninger på en god måte, i følge Maybe og Thompson (Wilton, 2011)

Lederkompetanse er en av flere kategorier kompetanseformer (Lai, 2004). Kompetanse stammer fra det latinske ordet *competentia* som Lai oversetter til ”å være funksjonsdyktig eller å ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å føre oppgaver og oppnå

ønskede resultater". Kompetanse defineres ulikt, og enkelte hevder det ikke er en egenskap, men et "uttrykk for relasjonen mellom individ og hans/hennes oppgaver, der vedkommendes egenskaper og forutsetninger prøves mot de krav som organisasjonen stiller". Disse definisjonene er handlingsrettede og har som utgangspunkt at kompetanse er et potensial og en kritisk ressurs i virksomheten (Sætertrø & Snekvik, 2011). Innenfor kompetanse er det flere komponenter, og eksempler på disse kan være kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger. Hvorvidt en person er i stand til å utføre pålagte oppgaver handler altså om alt fra ferdigheter til holdninger.

Lederkompetanse kan beskrives som "relevant for oppgavemessig, personalmessig og strategisk ledelse, herunder gjennom beslutningstaking, organisering, måldefinering og tilrettelegging for måloppnåelse" (Sætertrø & Snekvik, 2011). De andre lederkompetanseformene defineres som faglig, personlig og sosial kompetanse. Selv om disse kompetansene kan betraktes isolert, er de ofte gjensidig avhengige. I noen typer oppgaver må alle kompetanser være tilstede, men dersom arbeidsoppgavene ikke inkluderer lederoppgaver, er ikke denne en fremtredende del. Om man betrakter ledelse som en selvstendig oppgave, kan man se at det for eksempel hentes inn en leder med lederkompetanse, men som ikke har faglig kompetanse for det feltet han eller hun skal lede. Mange virksomheter foretrekker allikevel ledere med faglig relevant kompetanse (Lai, 2004).

Den enkeltes motivasjon er viktig for hvorvidt det oppstår læring og på hvilket nivå læringen får komme til uttrykk i hans lederskap senere, og til uttrykk i organisasjonen på. Ulike virksomheter gjennomfører trenings- og utviklingstiltak på ulike måter. For eksempel kan lederutviklingsprogrammer være programmer som den enkelte selv søker på eller det kan være programmer der den enkelte blir "tildelt" en plass som ledd i et karriereløp. Motivasjon er viktig for utbyttet (Westli, Bergheim, & Eid, 2012). Dersom lederprogrammet har elementer av personlig utvikling er indre motivasjon et viktig aspekt fordi personlig utvikling er en krevende prosess for den enkelte og som den enkelte vanskelig kan få til dersom han ikke er motivert. "Egen motivasjon for endring, egne mestringsforventninger og ikke minst vilje til å utsette seg for nye erfaringer er viktig for utbytte av lederutvikling" (Wilton, 2011).

I dagens "kunnskapssamfunn" (Levin & Klev, 2002) må ledere håndtere medarbeidere som er kunnskapsrike, i følge Ravn. Mange er kanskje mer kunnskapsrike enn de selv. Mye av ledelsen skjer gjennom grupper eller prosjekter, så en leder må også forstå grupper og hvordan han kan påvirke andre for å nå målsettingene som er satt. Ledelsen kan ikke sitte i et isolert vakuum uten å gå i dialog med resten av organisasjonen og finne tilfredsstillende måter å oppnå målene på. En leders autoritet handler om hvilke resultater han leverer og hans personlige håndtering av sitt lederskap. Hvis man tenker at ledelsesutvikling skal være en strategi for organisasjonsutvikling, er det første skrittet å vurdere "hvilke sider ved organisasjonen en ønsker å forbedre eller videreutvikle" (Levin & Klev, 2002). Dermed vil ledelse også kunne spille sammen med andre aktører i organisasjonen.

Lederutvikling kan inndeles og defineres på ulike måter for å kunne si noe om hva som kjennetegner praksisen i Forsvaret. Intern og ekstern kan være to kategorier for lederutvikling. Dysvik hevder at en trend ser ut til å være at en virksomhet bruker sine "interne krefter" der man har kunnskaper tilgjengelig selv, og bruk av eksterne ressurser der man ikke har slikt selv (Kuvaas, 2008). Ekstern lederutvikling er å leie inn eller kjøpe tjenester fra virksomheter som konsultentselskaper og andre som tilbyr slike tjenester. Forsvarets praksis har vært å stå for utviklingen innenfor ledelse og lederskap gjennom egne avdelinger som FIL og fagmiljøene på krigsskolene. Allikevel leier man også inn fagkompetanse når Forsvarets ressurser ikke strekker til. En fordel med interne program er muligheten for å skreddersy løsninger for organisasjonens behov og utviklingsbehov (Lysø, 2009). Ulempen med interne program er at deltakerne ikke får lære hvordan andre organisasjoner håndterer ledelse.

Formell og uformell er en annen måte å kategorisere utviklingstiltak eller praksiser på (Kuvaas, 2008; Wilton, 2011). De formelle tiltakene er bevisste og systematiske. Formell trening kan være tiltak som langsiktig utdanning og utviklingsaktiviteter, "off the job short term training". I norske bedrifter er disse ofte internopplæring uten formelle evalueringer. Formelle tiltak er lederutviklingsprogrammer. Boxall og Purcell hevder at uformelle tiltak er jobbtrening, teamutviklingsprosesser eller bruk av coach eller mentor med lederutvikling for øye (Wilton,

2011). Bruk av coach gjøres i enkelte av programmene, og gir ingen formell kompetanse men muligheter for personlig utvikling. Uformelle tiltak kan være både bevisste og ubevisste former for læring gjennom sosialiseringprosesser på arbeidsplassen. Bruk av coach eller 360 graders evaluering/utvikling kan hevdes å være en bevisste former for et uformelt tiltak (Wilton, 2011).

Det kan argumenteres for at lederutvikling bør være en strategi for organisasjons- eller bedriftsutvikling (Levin & Klev, 2002). Det er derfor viktig at når man skal utvikle ledelsesferdigheter må man se på hva i organisasjonen man ønsker å forbedre eller utvikle. En slik tilnærming innebærer at for eksempel at praksiser ”oppstår i et samspill med andre aktører i organisasjonen” i følge Schön (Levin & Klev, 2002, s. 226). For å se nærmere på hva som skal til for utvikling av hensiktsmessige og effektive utviklingstiltak må man se inn i alle forhold som vedrører organisasjonen og medarbeiderne.

Det er uenighet om hvorvidt lederutviklingstiltak har effekt og på hvilken måte det har effekt. Det finnes flere studier som tyder på at tiltak kan ha effekt for den individuelle deltakeren (Bergheim et al., 2007; Lysø, 2009; Myrvold, 2009). Arnulf (Kuvaas, 2008) peker på at hemmeligheten er å kartlegging i forkant for å finne de riktige ferdighetene som skal komme organisasjonen til gode. Lederutviklingstiltak kan være bortkastet om man ikke knytter dette til strategi og grundige forhåndsanalyser (Kuvaas, 2008). Verdien av et tiltak øker også med vurdering av strategisk kontekst og behov, den enkelte leders kunnskapsnivå, tilgjengelig kunnskap om de enkelte tiltakene virksomhet, samt generell kunnskap om læring (Kuvaas, 2008). Studier viser at ansatte som opplever en støttende sjef og har forventninger til deltakeren i etterkant opplever mer nytte enn der hvor ledelsen ikke er involvert eller det ikke er noen forventninger til deltakeren i etterkant av tiltaket (Kuvaas, 2008; Lysø, 2009). Effekten av ledelse trenger noe tid for å bli tydelig, i følge Arnulf (Kuvaas, 2008). Det overordnede strategiske behovet og organisasjonens kontekst og tilfredsstillende kunnskap om tiltaket må sees i sammenheng i tillegg til den ansattes kunnskapsnivå og kunnskap om læring (Kuvaas, 2008). Det er derfor innlysende å tenke at lederutvikling og andre trenings – og utviklingstiltak

organiseres og styres på en måte som tjener hele organisasjonen i henhold til målene og oppgaver med de menneskene som skal utføre de pålagte oppgavene.

Organisatorisk effekt, er vanskelig å måle, og man må være nøktern og kritisk i forhold til ”enkle og raske” konklusjoner om lederutviklingsprogram og positiv effekt i organisasjonen (Kuvaas, 2008). Ofte vil effekten ikke vise seg umiddelbart, men ”vokse” med de ansatte over tid før læringen som har oppstått manifesterer seg i hans lederskap (Myrvold, 2009).

Problemet lederutvikling skal løse er å sette lederen i stand til å handle riktig i vanskelige og krevende situasjoner, gitt egne ferdigheter, kunnskap om seg selv, andre og oppdraget som skal løses. Konteksten i Forsvaret kan være alt fra krig til daglige forvaltningsspørsmål, og er viktig for å nå målene.

3.4 Oppsummering og forskningsspørsmål

I dette kapitlet startet jeg med å presentere ulike teorier innen HR ledelse om organisering og styring av lederutvikling. En strategi som er gjennomarbeidet og god vil øke muligheten og sannsynligheten for måloppnåelse. Mer fokus på styring innebærer en sterkere kobling til strategi innenfor HR ledelse. Utviklingen innenfor lederutvikling har sammenheng med trender og tendenser, hvor det i dag kan se ut som en blanding av kontrollorientert og forpliktelsesorientert HR er et utgangspunkt for hvordan man styrer lederutvikling som en del av forvaltningen av menneskelige ressurser (Nordhaug & Gausdal, 2002; Røvik, 2007). Strategisk personalledelse ivaretar en vertikal forbindelse mellom virksomhetens strategi og de ansattes kompetanseutvikling (Nordhaug & Gausdal, 2002). Myk HR er en langsiktig satsing som underbygger disse fordelene (Kuvaas, 2008). Organisering og styring av lederutvikling kan derfor som en del av en strategisk vurdering kunne skape bedre effekt både til den enkelte og til organisasjonen (Kuvaas, 2008). I Forsvaret betegnes menneskene som den viktigste ressursen (Forsvarsdepartementet, 2008), og det er derfor avgjørende at menneske som en strategisk ressurs forvaltes på en slik måte at de overordnede målene nås. Strategisk kompetanseutvikling

tar utgangspunkt i ulike aktiviteter for å gjøre den ansatte i stand til å bidra til måloppnåelse (Kuvaas, 2008; Wilton, 2011). Det kan derfor argumenteres for at relevant kompetanse er en nødvendig betingelse for gode strategiske utfall (Nordhaug & Gausdal, 2002).

Fremvekst av lederutviklingspraksis i Forsvaret er preget av trender og tendenser i samfunnslivet, eller det kan oppstå som følge av et behov i virksomheten. En mengde ledelsesteori har vokst frem og gjort organisasjoner mer sammenlignbare med tanken om at "alle er en organisasjon", og har det samme utgangspunktet (Røvik, 2007). Organisasjonene møter disse trendene på mer eller mindre aktive måter. Ideene og oppskriftene til hva som er gode praksiser kan derfor lettere settes inn eller tas ut gjennom dekontekstualisering og kontekstualisering, for å løse ulike typer problemer og utfordringer. Sammenhengen mellom teori og praksis kan belyse hvordan lederutviklingstiltak blir en del av Forsvarets portefølje.

Jeg har presentert ledelse (Kuvaas, Ravn) og beskrevet hvordan lederutvikling kan handle om det å utvikle ledere til å kunne håndtere det å skulle lede andre, og dette dreier seg ofte om personlig utvikling (Forsvarsstaben, 2007; Kuvaas, 2008; Levin & Klev, 2002). Enkelte hevder at det ikke finnes lederegenskaper (Andersen, 1995), og spørsmålet er om det er mulig å trene opp alle til å bli gode ledere (Mintzberg, 2009). Lederkompetanse handler om "å være funksjonsdyktig eller å ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og oppnå ønskede resultater" (Lai, 2004). Empiriske studier viser at det ledere har størst behov for er å bedre forståelsen for mellommenneskelige konflikter (Colbjørnsen, 2004), og dette støttes av teori om at enkelte mener det spesielt er to egenskaper en leder ville ha fordel av å kunne håndtere, nemlig mellommenneskelige ferdigheter og håndtering av usikkerhet og endringer (Wilton, 2011). En annen klar faktor er at lederutviklingen kan ha en bedre effekt dersom den er støttet av sjefen og forankret strategisk (Kuvaas, 2008; Lysø, 2009). Praksiser kan være eksterne eller interne, formelle eller uformelle, og alle, hvis brukt på den rette måten, kan bidra til utvikling for den enkelte og organisasjonen. Man er uenig i effekt av lederutviklingstiltak, men enig i at det kan ta tid før resultatene viser seg i følge Arnulf (Kuvaas, 2008)

På bakgrunn av litteraturen har jeg formulert tre forskningsspørsmål for å beskrive hva som kjennetegner lederutviklingspraksisen i Forsvaret, og hvordan er dette er forankret i Forsvarets HR-strategi.

Disse vil bli utforsket empirisk i analysekapitlet, og analysert teoretisk i det avsluttende diskusjonskapitlet.

Det første forskningsspørsmålet er knytte til hvordan lederutvikling styres og organiseres i Forsvaret. Dette kan sees i sammenheng med strategisk HR ledelse og tar utgangspunkt i Wilton og Kuvaas, og hvorfor lederutvikling er en aktivitet som bør styres og organiseres dersom det skal ha best mulig effekt. Forskningsspørsmålet blir dermed:

1. Hvordan styres og organiseres lederutvikling i Forsvaret?

Det andre forskningsspørsmålet er utledet på bakgrunn av at lederutviklingspraksis finnes spredt i organisasjonen, ikke er en ensartet praksis. Jeg ønsker dermed å utforske hvordan lederutviklingspraksiser blir til og etableres, hvordan de utvikles i sine miljø og blir en del av porteføljen. Forskningsspørsmålet blir derfor:

2. Hvordan blir lederutviklingstiltak en del av Forsvarets portefølje?

Det tredje og siste forskningsspørsmålet tar utgangspunkt i at svaret på hva lederutvikling er og hvilket problem det skal løse kan være forskjellige avhengig av hvem man spør. Jeg vil utforske hva programmene inneholder og hvilken tilnærming programmene har for å finne fellesnevner. Siden praksiser er spredt er det også lett å tenke at det beskrives og oppleves på ulike måter i på ulike nivå og i ulike kulturer. Forskningsspørsmålet blir da:

3. Hvilke fellesnevner har lederutviklingsprogrammene i Forsvaret?

Disse tre spørsmålene er utgangspunktet for den empiriske analysen av hva som kjennetegner lederutviklingspraksisen i Forsvaret. Jeg vil derfra diskutere hvordan dette er forankret i Forsvarets HR-strategi. Min metodologi for den empiriske undersøkelsen presenteres i neste kapittel.

4. Metode

I dette kapitlet vil jeg presentere og begrunne de ulike metodologivalgene metodevalgene jeg har gjort i forskningsprosessen. Jeg har gjennom en empirisk undersøkelse basert på kvalitative intervjuer utforsket hva som kjennetegner lederutviklingspraksisen i Forsvaret. Problemstillingen min avgrenser hva jeg ønsker å fokusere på og den snevrer inn valg av metode (Creswell, 2009; Jacobsen, 2005).

Min overordnede problemstilling ”Hva kjennetegner lederutviklingspraksisen i Forsvaret, og hvordan er dette forankret i Forsvarets HR-strategi? Denne problemstillingen kan betegnes som både eksplorerende eller utforskende, og deskriptiv eller beskrivende. Jeg vil på den ene siden utforske et tema jeg er nysgjerrig på, og jeg har forsøkt å være åpen i min tilnærming for å bedre forstå hva som kjennetegner lederutvikling i Forsvaret. På den annen side ønsker jeg å ta utgangspunkt i beskrivelsen av hva lederutvikling oppleves å være for å kunne diskutere om lederutvikling er forankret i ForsvaretsHR-strategi.

Jeg vil beskrive fremgangsmåten jeg har brukt og gjøre rede for konsekvenser og vurderinger jeg har gjort rundt de ulike valgene. Som en struktur for metodekapitlet har jeg tatt utgangspunkt i Denzin og Lincolns (2000) fem faser i forskning, men de ulike fasene vil også suppleres med andre teoretikere. Først vil jeg introdusere min egen relasjon og rolle til temaet jeg utforsker. Deretter vil jeg sette søkelys på den vitenskapelige tilnærmingen og det teoretiske perspektivet. Jeg vil så beskrive hvilke designprinsipper og forskningsstrategi jeg har valgt, før jeg diskuterer hvordan jeg har analysert empirien. Avslutningsvis vil jeg drøfte oppgavens kvalitet gjennom å diskutere troverdighet, (Denzin & Lincoln, 2000).

4.1 Min rolle og relasjon til temaet

Jeg har ingen bakgrunn med å jobbe innenfor lederutvikling og har i så måte bare erfaring fra temaet i forbindelse med tradisjonell utdanning i Forsvaret. Jeg har selv ikke deltatt på noen lederutviklingsprogram. Allikevel synes jeg temaet er interessant fordi lederutdanning vektlegges i betydelig grad i Forsvarets utdanningssystem, og lederutviklingsprogrammer finnes det etter hvert mange av selv om jeg som ansatt ikke opplever lederutviklingsprogrammene som spesielt synlige og omtalt i min hverdag. Det er også en motivasjon å kunne bidra til at dette blir mer oversiktlig for andre ansatte i Forsvaret. Min forutinntatthet springer ut fra andres uttalte erfaringer om deltakelse i et lederutviklingsprogram eller som diskusjon med kollegaer om temaet. Jeg har ingen faglig kompetanse i form av utdanning utover å ha gått på Luftkrigsskolen. Det er på en måte en sosialt konstruert sannhet at Forsvaret er gode på ledelse og lederutvikling, noe som ikke er et tema for denne oppgaven, men som ville vært spennende å utforske videre.

Fordi jeg ikke hadde nærhet og kjennskap til miljøet for lederutvikling eller nære kontakter inn i de ulike fagmiljøene, har mange av valgene mine vært preget av tilfeldigheter, av andres velvilje og litt flaks for å få intervjuer dem jeg etter hvert ønsket å intervjuer. I den første fasen, informasjonssøk, startet jeg på "scratch" og tok utgangspunkt i grunnlagsdokumenter og annen informasjon jeg fikk fra personer som jobber innen lederutvikling. På bakgrunn av den litteraturen jeg fant, endret utgangspunktet mitt for problemstilling seg. Jeg hadde i utgangspunktet tenkt å foreta en kvantitativ oppfølgingsstudie til en tidligere gjennomført studie av opplevd effekt blant deltakere på ulike lederutviklingsprogrammer. Men det var ikke mulig å spore det samme utvalget, så problemstillingen min endret seg. Etter samtale med andre ville jeg heller fokusere på hva som er lederutviklingspraksis og utforske forhold rundt dette gitt at praksis ikke fortøner seg ensartet. Jeg ble deretter kjent med dokumenter som HR strategi og DISKO, samt HLUK og de foreslåtte tiltakene som jeg mente jeg måtte ta hensyn til i mitt videre arbeid. Etter den andre fasen kom det klarere frem at jeg ønsket å se lederutviklingspraksis mot HR strategien.

Jeg har vært avhengig av andres innsyn og kunnskap for å danne meg et bilde av hvordan dette henger sammen. Jeg føler allikevel at jeg har fått innpass i de fleste miljøene og dette kan ha sammenheng med at jeg er yrkesoffiser og ansatt i denne organisasjonen, og således ikke kommer utenfra uten relasjoner til dynamikken i organisasjonen Forsvaret. Hadde jeg vært en utenforstående (distanse) hadde det muligens vært mer komplisert å få en del av den informasjonen som jeg fikk fordi jeg også er en kollega og en på ”innsiden” i Forsvaret. På et par av mine henvendelser fikk jeg ikke innsyn på det jeg spurte om, og dette har kanskje bidratt til å snevre inn noe av beskrivelsen som helhet.

Det å reflektere over egne rolle og relasjon til det jeg skal utforske kan bidra til en bevisstgjøring rundt det at forskningen til en viss grad er eller blir en del av meg og den jeg er. Alvesson beskriver at refleksjon betyr å se på forskeren som person, hvilket forskersamfunn jeg er en del av, kulturen og språket, og hvilken betydning det har i forskningssammenheng. Tolkningen er en av grunnsteinene i selve forskningsarbeidet (Alvesson & Sköldbberg, 1994). Det belyser de muligheter jeg har til å utforske lederutvikling i Forsvaret. Jeg, forskeren, er en person, en ansatt. Jeg mottar lønn og jeg har drivkrefter for å gjøre dette i form av akademisk berikelse eller andre økonomiske, institusjonelle og politiske relasjoner jeg er preget av. Alle disse faktorene de valgene jeg som forsker tar og de resultater jeg vil få (Denzin & Lincoln, 2000). Jeg har gjennom denne oppgaven hatt en læringsprosess i det å skrive en masteroppgave og metodiske tilnærminger for å kunne utforske en problemstilling. Jeg kjente ikke fagfeltet lederutvikling på forhånd, og jeg har derfor også fått kunnskap om lederutvikling, organisasjonen Forsvaret og overordnede styringslinjer gjennom min prosess.

4.2 Det teoretiske perspektivet og vitenskapelig tilnærming

Å velge teori henger sammen med hvilket syn og tilnærming jeg har til vitenskap. Refleksivitet handler om at mine tanker og ideer har en tendens til være å forutinntatte og misvisende. Mine verdier og tanker vil være representert i det arbeidet jeg gjør (Invetsopedia, 2012). Det er viktig å

være kritisk til eget syn på virkeligheten.. I denne oppgaven forsøkte jeg å ha et åpent sinn på hvordan verden er og ikke la min forutinntatthet få bestemme retning og valg.

Jeg har studert et tema som havner inn under samfunnsvitenskapen hvor søken etter forståelse for ulike fenomener gjerne er hensikten med forskningen. Hermeneutikk i en moderne forståelse søker å fortolke meningsfulle fenomener (Gilje, 1993). Meningsfulle fenomener må fortolkes for å forstås. Hermeneutikk tar utgangspunkt i at mennesket konstruerer sin egen virkelighet og fordi det handler om mennesker er det ikke mulig å finne lovmessigheter som gjelder for alle.

Gjennom å søke forståelse ulike deler av fenomenet lederutvikling fra ulike kilder kan man bedre forstå helheten. Den hermeneutiske spiralen beskriver at forståelse ikke er en sirkulær aktivitet, men utviklende og noe som kan skape ny og bedre forståelse.

Ontologi er læren om hvordan verden ser ut og ”slik ting faktisk er” (Jacobsen, 2005). Det er vanskelig og kanskje umulig å skape en omforent forståelse av hvordan verden er. Det ontologiske utgangspunktet man har vil ha betydning for hva man ser etter og prøver å finne. Jakobsen (2005) mener det ligger ontologiske forutsetninger til grunn når man skal velge forskningsmetode. Slik var det også i mitt tilfelle. Jeg tok utgangspunkt i en problemstilling som Forsvarets høgskole foreslo som et tema for en masteroppgave. Slik sett var det allerede her bearbeidet av andre enn meg. Det hører med til historien at denne problemstillingen er endret flere ganger i løpet av prosessen til en forståelse av hvordan virkeligheten faktisk fremsto for meg gjennom møter med informanter. Dette er en indikasjon på at utgangspunktet kunne sett annerledes ut dersom en annen person gikk i gang med samme problemstilling.

Epistemologi har basis i ontologien og er ”læren om kunnskap” (Jacobsen, 2005). Epistemologi er antakelser om hvilke kunnskap man kan innhente om virkeligheten. Det finnes en objektiv verden utenfor oss selv som kan studeres på en objektiv måte. Denne kunnskapen bygger på allerede eksisterende kunnskap. Epistemologi vurderer også mulighetene man har for å komme frem til en objektiv beskrivelse av virkeligheten.

Ontologi og epistemologi henger tett sammen, og det er naturlig å velge et sosialkonstruktivistisk syn på epistemologien i denne oppgaven. Jeg ønsker å utforske og beskrive de ulike aktørenes syn på lederutvikling, og hva de legger i dette. Dette kan muligens gi meg nok forståelse til å gi et svar på hva som kjennetegner lederutviklingspraksisen i Forsvaret, og hvordan dette er forankret i Forsvarets HR-strategi. For å få frem dette blir informantenes subjektive meninger og beskrivelse av virkeligheten helt avgjørende. Jeg tror allikevel at disse tolkes i en viss kontekst og med en viss forforståelse, og dette preger den empirien jeg vil sitte igjen med etter intervjuene.

Min oppgave har et sosialkonstruktivistisk utgangspunkt, og jeg ønsker å forstå og høre de ulike deltakernes meninger og ytringer som er skapt i en sosial og en historisk konstruksjon. Jeg vil søke å forstå fenomenet gjennom ulike personers personlige erfaringer. Jeg vil prøve å skape mening av deres oppfatning av verden. Dette krever en åpen, induktiv tilnærming med håp om å utvikle en teori eller et "pattern of meaning" (Creswell, 2009). Jeg ønsker å bidra med praktiske implikasjoner som resultat av mine funn.

Hvordan jeg rammer inn forskningen med teoretisk perspektiver danner grunnlag for hvordan jeg analyserer empirien, vinkler diskusjonen og konkluderer. I henhold til Denzin og Lincoln (2000) er Innrammingen viktig og formes av institusjonelle hensyn, retninger, geografi og biografi. Jeg har forsøkt å starte denne forskningen "på nytt", noe som Denzin og Lincoln (REF) mener er et mål for enhver forskningsprosess (Denzin and Lincoln (2000)).

4.3 Designprinsipper og forskningsstrategi

Jeg skal her beskrive og begrunne mine designprinsipper og valg av forskningsstrategi. Denne oppgaven er en kvalitativ studie med induktiv tilnærming, og valg av design er utforskende. Forskningsstrategien kan omtales som en case studie som tar for seg lederutvikling i sitt naturlige miljø. Jeg vil se på lederutviklingspraksisen i Forsvaret som en instrumentell case (Yin, 1994 tror jeg), og se hvordan denne er koblet til Forsvarets HR strategi.

Kvalitativ metode er en tilnærming til å studere sosiale fenomener med ord i motsetning til kvantitativ metode som baserer seg på tall. I denne oppgaven handler det om mennesker og en kvalitativ tilnærming vil derfor kunne forstå de ulike aktørenes perspektiv og ståsted i deres egen kontekst. Med utgangspunkt i en utforskende problemstilling baseres min forskning på et utvalg av enkeltpersoners refleksjoner med en sekundær basis i grunnlagsdokumenter i Forsvaret. Gjennom en kvalitativ tilnærming tror jeg det vil være enklere å beskrive virkeligheten med ord fremfor tall og fastere rammer slik det ville være i en kvantitativ tilnærming. Jeg ønsker å beskrive en tolket versjon av hvordan virkeligheten ser ut og sette denne sammen til en mer nyansert og variert beskrivelse ved bruk av annen dokumentasjon. Opplevs det som en "sann" beskrivelse betyr det at flere oppfatter, gjenkjenner og forstår dette på samme måte, noe som i metodologi omtales som intersubjektivitet (Jacobsen, 2005). Allikevel er det ikke til å unngå at det blir nye fortolkninger av hendelser, utsagn eller andre empiriske data gjennom de relasjoner som skapes under et intervju, og fortolkning av dokumenter generelt (Jacobsen, 2005).

Induktiv tilnærming beskriver hvordan jeg som forsker beveger meg fra empiri til teori for å samle inn så mye data som mulig om et fenomen innen gitte rammer – altså åpent og fritt uten restriksjoner. Jeg brukte tid på samle empiri før jeg ga meg i kast med teorien slik at jeg ville klare å stille så åpent og nøytralt som mulig. Dette kan være en fordel for å kunne beskrive virkeligheten i sin kontekst (Jacobsen, 2005). Forarbeidet til intervjufasen var informasjonssøk i Forsvarets grunnlagsdokumenter innenfor ledelse og lederutvikling. Dette ga meg innsyn og forståelse av hva lederutvikling kan og skal handle om. Men det gjorde meg også nysgjerrig på om "søndagsteorien" er lik "hverdagsteori" og virkeligheten slik det oppleves i praksis. Videre gjorde jeg informasjonssøk innenfor teorier som omhandler lederutvikling, og dette bidro til å vekke nysgjerrighet og ønske om hvordan praksis innenfor lederutvikling er.

Utforskende tilnærming handler om å finne ut mer om det jeg vet lite om (Jacobsen, 2005). Som et utgangspunkt vil jeg henvende meg til informantene med et ønske om å lære fra dem. Ved å tilnærme meg dette på en utforskende måte håper jeg å få innsikt i hva som kjennetegner

lederutviklingspraksisen i Forsvaret fra fagmiljøer, ansvarlige avdelinger og utøvende avdelinger som driver med lederutvikling.

Svakheten ved den induktive metoden er at jeg ikke er i stand til å samle inn all informasjon jeg trenger. Jeg har begrenset kunnskap som et utgangspunkt, ei heller er jeg helt nøytral og objektiv. Eksempler på andre svakheter kan være manglende eller begrenset åpenhet rundt utvelgelsen av empirien jeg skal samle inn, hvilke lederutviklingstiltak jeg velger å se på og hvorvidt disse representerer virkeligheten i et større perspektiv. Andre svakheter kan være vurderingen av informanter, og hvorvidt disse med sin bakgrunn og erfaring kan gi meg svar som igjen tilfredsstiller mine forskningsspørsmål.

4.4 Metode for innsamling og analyse av empiri

I denne delen av kapitlet beskriver jeg hvordan jeg samlet inn det empiriske materialet, og kalles av Denzin og Lincoln (2000) som et metodologisk anker. Dette danner grunnlaget for ”operasjonaliseringen” for forskningsspørsmål, analysemetoder og videre utvikling i oppgaven (Denzin & Lincoln, 2000). Jeg beskriver valg av informanter, gjennomføring av intervjuer og valg av metode for å analysere empiri.

Analyseenheten er hva som kjennetegner lederutviklingspraksisen i Forsvaret. Primærkilder har vært informantene som stilte opp til intervju. Sekundærkilder har vært grunnlagsdokumentasjon i Forsvaret, inkludert håndbøker og direktiver som sier noe om ledelse, hva lederutvikling bør og skal være. Jeg har også brukt andre sekundærkilder som dokumenter og arbeidsnotater. Mine henvendelser om informasjon ble imøtekommet i stor grad uten skepsis eller motstand. I et par tilfeller fikk jeg ikke det jeg etterspurte. I det ene tilfellet var programmet under revisjon, og man mente at tidligere praksis ikke nødvendigvis kom til å speile fremtidig praksis. Dog var det for tidlig å si noe om dette på tidspunktet henvendelsen kom. I det andre tilfellet ble jeg forklart at informasjon om innhold i programmet ikke var fastlagt, og at programmet ble laget ut fra

deltakergruppen behov og ståsted. Jeg fikk heller tilgang til grunnlaget for tidligere avholdte program, men jeg fikk tilgang på en generell introduksjonsbrief.

Den første fasen resulterte i spørsmål som jeg utforsket videre i den andre fasen.

Informanter

Valg av informanter påvirker hva slags svar man får, som igjen påvirker analysen som igjen påvirker hva slags konklusjoner man kan trekke og hvor sikre disse er. Metode for valg av informanter falt på strategisk utvalg (Creswell, 2009). Jeg foretok en strategisk utvelgelse av informanter for å forsøke å inkludere ulike type data. Jeg baserte meg på vurderinger fra personer som sitter med ansvar for ulike deler av lederutviklingen i Forsvaret og tok hensyn til hvordan noen historiske momenter skulle ivaretas, samt utfall av omstillinger og dagens praksis. Jeg ønsket å intervju ulike typer aktører fra ulike nivå og fagmiljø, samt fra fagmyndighet og fagansvarlige for å få frem bredde og kompleksitet i faget, og for å avdekke både historiske og nåværende data. Jeg laget først en liste med alle jeg kunne tenke meg og intervju. Deretter jobbet jeg meg ned til det antallet som jeg mente ivaretok mine kriterier på en best mulig måte.

På forhånd er det vanskelig å si hvor mange intervju som vil være tilstrekkelig. Til sammen gjennomførte jeg 7 intervjuer med totalt 8 personer. Jeg skulle også ha intervjuet en sentral person som dessverre var sykemeldt i denne perioden, og som gjenspeiler at i arbeidet med en mastergradsoppgave er man begrenset i tid og rom.

Tabell 1 Informanter

	Styring og ledelse	Sentralt fagmiljø	Lokalt fagmiljø
Antall	3	2 (3)	3 (1)
Navn	FST	FHS	Forsvarsgren

Tallet i parentes viser til informanter som har jobbet flere steder

De vurderingene fra andre på hvilke personer jeg burde intervjuer til denne oppgaven kan kritiseres for mulige tilfeldigheter eller ikke å være nøye nok gjennomtenkt. Jeg mener på den annen side at siden jeg ikke er del av dette fagmiljøet verken som deltaker eller mottaker var avhengig av andres innspill og kvalitetssikring av hvilke personer som ville være riktige. Jeg vurderte også at jeg ville få med ulike spenn som ivaretok de ulike perspektivene og gjorde dette klart for dem jeg fikk hjelp til utvalget av. På dette tidspunktet er det uklart hvordan lederutvikling styres og ledes i Forsvaret. Det sentrale fagmiljøet er MLU ved FHS som har fagansvaret for lederutvikling i Forsvaret. De lokale fagmiljøene er fagmiljøene ved krigsskolene. Utvalget mitt begrunnes med tilknytning til og ansvar for ulike typer lederutviklingstiltak. Det finnes flere personer som kunne vært intervjuet som jeg ikke valgte grunnet kapasitet eller som følge av manglende innsyn.

Fagmiljøene innenfor lederutvikling er fragmentert etter store omstillinger de siste 10 årene. Mange som omtales av kollegaer som gode på dette og er kjent for sin faglige dyktighet, kompetanse og erfaring, jobber ikke lenger i Forsvaret og har derfor ikke vært like tilgjengelige som dem som jobber i Forsvaret. Dog har jeg gjennomført intervjuer med personer som har vært sentrale for min forskning som ikke lenger jobber i Forsvaret.

Intervjuer

I denne oppgaven mener jeg at det beste måten å få åpne og ærlige svar på er å gjennomføre individuelle intervjuer. En av grunnene er at jeg ønsker å finne ut hva lederutvikling som fenomen i Forsvaret er. Dette kan best synliggjøres gjennom mennesker som jobber med dette og deres beskrivelse av hva det faktisk er og oppleves som. Intervju egner seg spesielt godt hvis det er få enheter som skal undersøkes, når man gjerne vil beskrive hva den enkelte sier eller når vi er interessert i hva den enkelte mener eller hvordan vedkomne tolker et fenomen (Jacobsen, 2005).

Hans Skjervheim beskriver i boken "Deltakar og tilskodar" at man i samtale med andre kan ha to mulige innstillinger (Skjervheim, 2001). Den ene er deltakelse og engasjement i det den andre sier. Den andre innstillingen er å konstantere det den andre sier som faktum. I mine intervjuer var det ønskelig for meg å engasjere meg så mye som mulig i uttalelsene for å bedre forstå, da dette ikke er mitt fagfelt, og jeg er således avhengig av andres kompetanse. Det er alltid en fare for misforståelser. Det er lett å la den andre konstatere noe som fakta og ikke videre forstå. Å ta den andre alvorlig er det samme som å ville ta hans meninger opp til diskusjon (Skjervheim, 2001). Jeg har forsøkt å engasjere meg i informantene og deres konstruksjon av mening.

Jeg laget en intervjuguide med både faste og åpne spørsmål (delvis strukturelt). Jeg inkluderte også spørsmål som åpnet opp for en videre beskrivelse slik at informantene kunne prate fritt (Jacobsen, 2005). Jeg laget spørsmål som bygget på de opprinnelige forskningsspørsmålene mine, men endret på rekkefølgen dersom det var nødvendig under intervjuet. Jeg gjennomførte et prøveintervju for å finne ut om det var nye ting jeg måtte tenke på. Prøveintervjuet var lærerikt og påvirket hvordan de neste intervjuene ble gjennomført. Intervjuguiden er vedlagt oppgaven.

Da intervjuguiden var ferdig og jeg hadde en ide over hvem jeg ønsket å ta kontakt med, sendte jeg først en henvendelse på e - post med informasjonsskriv og samtykkeskjema. Deretter tok jeg kontakt på telefon for å avtale tid. Intervjuene foregikk på informantens arbeidssted (utenom et tilfelle), og ble gjennomført ansikt til ansikt for på den måten å unngå misforståelser eller andre

upresise tolkninger av det som ble sagt. Selv om det er krevende å reise rundt for å gjennomføre intervjuer, er det vanskelig og oppnå personlig kontakt på annen måte.

Intervjuene ble gjennomført med diktafon, og alle ble opplyst om at jeg ville transkribere ord for ord og deretter sende ut til gjennomlesing for å hindre at deres informasjon ikke kom galt ut i etterkant. Jeg påpekte at jeg var opptatt av deres erfaringer med lederutvikling og at jeg ønsket å lære fra dem. I de fleste tilfeller dukket det også opp temaer utenfor spørsmålene. Jeg opplevde at det som ble sagt under intervjuet fritt kunne benyttes etter at det transkriberte dokumentet var gjennomlest. Få av informantene gjorde endringer ved gjennomlesing, men noen kom med avklaringer eller forklaringer som de ikke hadde vært tydelige nok på under intervjuet. Jeg forsøkte å stille åpent for å unngå for mye påvirkning.

Analysemetode

Da jeg reflekterte over intervjuene i etterkant, var min opplevelse av at alle var både like og ulike på samme tid. Informantene fikk jo de samme spørsmålene samtidig som de alle hadde ulike synsvinkler og innfallsvinkler til temaene. I denne delen skal jeg beskrive hvordan jeg har analysert den innsamlede empirien.

Alle intervjuene ble transkribert i sin helhet for å ikke miste viktige detaljer og nyanser som ble sagt. Dette ble gjort ganske umiddelbart etter intervjuet, og i de fleste tilfeller den samme eller påfølgende dag. Det ble deretter sendt til gjennomlesing med noen dagers frist til å melde feil og mangler. De fleste meldte ingenting tilbake, men et par av informantene gjorde noen korreksjoner. Jeg opplevde ingen sterke restriksjoner på hva som kunne brukes, og der informantene ikke vill siteres ble dette sagt og notert.

Etter transkriberingen var det nødvendig å kode og kategorisere empirien. Dette innebar å skrelle lag for lag av empirien for å forstå, og deretter tolke for å sette det hele sammen i en større kontekst (Creswell, 2009). En case studie involverer en detaljert beskrivelse av kontekst og

setting for individene. Jeg forsøkte å sammenfatte den innsamlede informasjonen i kategorier for deretter å sammenligne dataene innenfor samme kategori. En innvending til dette kan være at jeg ikke har klart å tolke dataene på riktig måte eller ikke klart å få essensen i hva formidleren vil at jeg skulle forstå og lære, og derfor kan empirien ha blitt brukt feil og således føre til følgefeil. En annen innvending kan være at jeg kan ha vært farget av min forutinntatthet og ikke vært objektiv nok i min tilnærming. Jeg skal i det følgende beskrive hvordan jeg ut fra koding av empirien utviklet tre kategorier.

I forsøk på å systematisere materialet og gruppere dette la jeg noen kriterier til grunn. Jeg foretok kodingen i tre runder. Først utviklet jeg koder hvor jeg forsøkte å se på materialet overordnet og løftet perspektivene. Jeg så på overordnede, store linjer som historie, organisasjon, prosesser og strategi. Deretter utviklet jeg ulike kategorier for å forsøke å favne om så store deler av empirien som mulig. Jeg utviklet kategoriene ut fra de overordnede kodene. Disse ble til kategorier som for eksempel historiske implikasjoner, strategisk styring, hierarki, personlig utvikling, etableringsprosesser og organisasjonsfokus. Jeg prøvde å sammenligne kodene og kategoriene og sortere dem for likheter og ulikheter. De tentative kategoriene ble sammenlignet med informasjonen fra intervjuene og deretter forsøkt sett i helhet. Da jeg hadde arbeidet med dette, utviklet det seg tre kategorier som stod frem som naturlige sett i forhold til empirien.

Den første kategorien er ”organisasjon og styring”. Her har jeg samlet empiri som beskriver hvorvidt lederutvikling og lederutviklingstiltak oppleves å være organisert og styrt helhetlig fra topp til bunn. Den andre kategorien er ”fra ide til praksis skjer bottom up”. Denne kategorien beskriver hvordan det oppleves at lederutviklingspraksis oppstår, etableres og utvikles. Den tredje kategorien er ”fellesnevnerne for lederutvikling”. Denne kategorien beskriver fellesnevnerne for hva lederutviklingspraksis er og handler om.

Selv om jeg i denne fasen av forskningen gikk frem stegvis, var arbeidet preget av gjentakende flytting og omorganisering av dataene for å definere i hvilken kategori de tilhørte. Det var både

forvirrende og vanskelig å bestemme om et sitat var den ene eller andre koden eller kategorien, og dette krevde en nøyere gjennomgang eller vurdering i forhold til kontekst og sammenheng.

4.5 Kvalitet og troverdighet

Forskning må vise til kvalitet for å være troverdig og interessant. I kvalitative studier med en sosialkonstruktivistisk tilnærming anvendes begrepet troverdighet for å beskrive forskningens kvalitet (Lincoln & Guba, 1985) som et alternativ til validitet og reliabilitet. I en naturalistisk tilnærming mener de videre at forskningens kvalitet kan kvalitetssikres gjennom overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet. Jeg vil prøve å se dette mot empirien og oppgavens kontekst.

Guba og Lincoln (1985) mener man kan bruke ulike teknikker for å skape troverdighet. Jeg har brukt ulike kilder til informasjon, som dokumentstudier og prosessbeskrivelser. Jeg har intervjuet personer fra ulike nivå i hierarkiet og fagmiljø, i tillegg til at jeg har diskutert med kolleger som har kjennskap til lederutvikling.

Jeg har forsøkt å velge ut informanter med en tanke på at jeg skal få belyst ulike sider ved lederutviklingspraksisen i Forsvaret. Jeg har hatt et ønske om både kjennskap til historie og dagens situasjon. Alle jeg har intervjuet har jobbet med lederutvikling over tid og jeg anser at de derfor har god og tilstrekkelig kompetanse. Miljøet for lederutvikling er lite og derfor transparent i betydningen at "alle kjenner alle" og dermed kan peke ut hvem som har kompetanse og erfaring til å svare på hva. Alle intervjuer ble snarlig transkribert og deretter sendt til informantene for gjennomlesing, noe som kalles for en "medlemssjekk" (Guba & Lincoln, 1985). Medlemssjekk gjøres for å luke ut mulige feil, men kan også ha negative sider. Det kan luke ut spontan informasjon og noe informanten egentlig mener, men som ved nærmere ettersyn trekkes tilbake av ulike grunner. I min tilnærming ønsket jeg medlemssjekk fordi jeg ikke hadde mulighet til å love full anonymitet til informantene. Det vil si at de muligens kan gjenkjennes i sin rolle og funksjon. Ved at de fikk en gjennomlesingsmulighet håpet jeg at jeg allikevel ville trygge dem til

å snakke åpent. Dersom informantene verken hadde full anonymitet eller fikk lese gjennom sin informasjon, ville de kanskje holde igjen informasjon og være mindre åpne.

For å åpne ytterligere opp har jeg diskutert oppgaven med både veileder og andre som har bidratt med kritisk og direkte tilbakemeldinger til meg. Dette kalles likemannsdebriefing (Lincoln & Guba, 1985). Dette har vært en drivkraft for prosessen med oppgaven. På den annen side kan man si at det er lett å bli påvirket av andre, og dette kan være en ulempe med ordningen med veileder. I mitt tilfelle var veileder til støtte og hjelp og hadde god fagkompetanse som gjorde min læring enda bedre og åpnet for videre refleksjon. Bruk av båndopptaker sikrer også økt troverdighet og dette ble brukt i alle intervjuer, i likehet med informantenes mulighet for gjennomlesing.

Overførbarhet

Overførbarhet, eller ekstern gyldighet, sier noe om funnene er generaliserbare (Jacobsen, 2005). Oppgaven har ikke hatt som mål å fastslå verken omfang av eller en spesifikk hyppighet innenfor lederutvikling i Forsvaret. Derimot har jeg hatt et ønske om å forstå og utdype fenomenet for å beskrive hva som kjennetegner lederutviklingspraksisen. Oppgaven har sine begrensninger i både tid og rom. Empirien er hentet fra nåtidsbildet i en organisasjon som stadig er i endring og som kan se annerledes ut i morgen, og det er vanskelig å kunne påstå at utvalget her er representativt for en større populasjon av enheter. Funnene i denne oppgaven er nært knyttet til den spesifikke konteksten som Forsvaret er i. Målet for kvalitative undersøkelser er analytisk generaliserbarhet. Analytisk generaliserbarhet involverer i følge Kvale ”en begrunnet vurdering av i hvilken grad funnene fra en studie kan brukes som rettleiding for hva som kan komme til å skje i en annen situasjon” (Ivarson, 2009). Allikevel har jeg gjennom teoridelen forsøkt å argumentere for at deler av funn og atferd også finner sted i andre organisasjoner og kontekster.

Pålitelighet

Undersøkelser skal alltid forsøke å minimere problemer knyttet til pålitelighet og gyldighet uansett valg av metodologi (Jacobsen, 2005). Kravene til validitet og reliabilitet må være grunnleggende. Jeg vil argumentere for at oppgaven er pålitelig. For å øke pålitelighet og troverdighet har jeg gjennom triangulering av datainnsamlingsmetoder i fase 1 og 2, samt utvelgelse av informanter fra de ulike fagmiljøene og nivå, forsøkt å bidra til dette. Jeg har også hatt en veileder. Eller forskningsrevisor, som har kvalitetssikret det arbeidet jeg har gjort for å bidra til økt pålitelighet (Lincoln & Guba, 1985).

Allikevel kan det være at de jeg har intervjuet har blitt påvirket av meg eller jeg av dem, og dette er det kanskje vanskelig å komme fra. Samtalene har formet seg i det rommet vi har sittet og svarene baserer seg jo på kjemi og tone i møtet mellom informant og forsker. Allikevel vil jeg anta at dersom en annen person utarbeidet samme opplegget og hadde samme utgangspunkt som meg gjorde denne undersøkelsen ville man komme frem til omtrent det samme svaret (Jacobsen, 2005). Hadde jeg vært en utenforstående, altså ikke ansatt i Forsvaret, kunne resultatet vært annerledes. Et siste argument for å se på pålitelighet er selvfølgelig slurv med nedtegning av data eller unøyaktige analyser. Jeg har gjort mitt beste for å være pålitelig også med dette.

Bekreftbarhet

En måte å oppnå bekreftbarhet på er gjennom veiledning. Veilederens rolle er sannsynligvis ulik fra tilfelle til tilfelle, men min veileder har pekt på faglige svakheter og mangler, og gjort meg oppmerksom på hva som må til for at oppgaven skal oppnå en viss kvalitet, samt generell tilbakemelding på prosessen. Dette er ifølge Guba og Lincoln (1985) en metode for bekreftbarhet. Jeg anvender også direkte sitater fra informantene slik at leseren kan tolke disse selv. På grunn av oppgavens varighet var det ikke mulig å få til ytterligere bekreftelse gjennom

for eksempel at informantene fikk lese gjennom analyse av empiri og diskusjon og eventuelt bekrefte, avkrefte eller gi tilbakemelding på mine konklusjoner.

Den akademiske forskningen er grunnlagt i etikk, og denne oppgaven er en del av ”den offentlige tekst” som Denzin og Lincoln (2000) kaller kunnskapsbidrag til ulike emner eller fagfelt som publiseres i det offentlige rom. Produksjon av slik tekst kan være både kreativ og politisk eller ha skjulte agendaer, og krever derfor at bidragsyterne lærer de riktige retningspraksiser (Denzin & Lincoln, 2000). Dette argumenterer jeg for at ble grunnlagt gjennom studiet, hvor forskningsetikk var spesielt vektlagt i metodestudiet som ledet opp til starten på denne masteroppgaven ved Forsvaret høyskole.

4.6 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet beskrevet og diskutert metodologien i oppgaven. Jeg har gjennomført en kvalitativ case studie med en utforskende tilnærming til lederutvikling i Forsvarets kontekst for kunne beskrive hva som kjennetegner lederutviklingspraksisen. Til slutt har jeg reflektert over oppgavens kvalitet og troverdighet. For å kunne diskutere hvordan lederutviklingspraksisen er forankret i Forsvarets HR-strategi, vil jeg i neste kapittel presentere den empiriske analysen.

5. Empirisk analyse

Jeg vil i dette kapitlet beskrive hva som kjennetegner lederutviklingspraksisen i Forsvaret. Dette er basert på informasjonssøk og intervjuer. Den empiriske analysen er strukturert ut fra de tre forskningsspørsmålene. Det første spørsmålet beskriver hvordan lederutvikling i Forsvaret styres og organiseres, eller mangler på dette. Det andre spørsmålet beskriver hvordan ulike tiltak oppstår og hva lags prosesser som ligger til grunn for at det blir en del av Forsvarets portefølje. Det tredje spørsmålet søker å beskrive om de ulike lederprogrammene har noen fellesnevner. Den empiriske analysen leder til en diskusjon av hvordan lederutviklingspraksisen er forankret i Forsvarets HR-strategi i det avsluttende kapitlet.

5.1 Organisering og styring av lederutvikling i Forsvaret

For å beskrive hvordan Forsvaret organiserer og styrer lederutvikling vil jeg belyse empirien gjennom fem ulike tilnærminger. Disse er 1) overordnet helhet og styring, 2) kompetansestyring, 3) dialog og kontakt på tvers av forsvarsgrener, 4) i egen forsvarsgren og til slutt 5) maktkamp.

Overordnet styring og helhet

Studien viser at Forsvaret ikke har et ”eget” eller overordnet organ som driver med lederutvikling for hele organisasjonen. Flere av informantene beskriver manglende helhetstenking, strategi og toppforankring av lederutvikling. En informant beskrev de siste fem – seks årene slik:

”det har ikke vært en gjennomgående rød tråd fra forsvarsledelsen ned til de utøvende leddene på lederutvikling”

Dette er en refleksjon som har gått igjen i de fleste intervjuene jeg har gjort. Lederutviklingen er spredt ut til forsvarsgrenene og deres fagmiljøer, med noe samlet kompetanse i enkelte

fellesinstitusjoner. De ulike fagmiljøene har vært opptatt av litt ulike vinklinger på hva ledelse er og hva som gir gode ledere. Det er imidlertid en gjengs oppfatning blant informantene at det i dag er et ganske omforent syn på hvordan man utvikler gode ledere og gir dem den robustheten de trenger for å møte potensielt vanskelige utfordringer.

En av informantene uttalte at

”det er vel ingen som har den klare og tydelige meningen om innholdet i programmene er slik de burde være i forhold til ledelsesdimensjonen”.

Med dette mente informanten at det ikke var noen klare føringer til ”programeier” på form og innhold i programmene.. Det kan vise at fagmyndighet og fagansvarlige i liten grad er involvert i hva programmene er basert på og hva de inneholder. På den annen side kan dette gi ”programeiere” frihet til å sette sammen et program som møter behovene i egen organisasjon. Flere av informantene hevder også at de har en ”*ganske omforent syn på hva ledelse er i de ulike forsvarsgrenene*”. Dette kan også vitne om at ledelse er veldefinert, og at dette gjenspeiles i praksis. På spørsmål om innholdet i de ulike programmene gjenspeiler grunnlagsdokumenter i Forsvaret (inkludert FFOD og andre), svarer de fleste ja.

Fagmyndighet for lederutvikling er plassert i Forsvarsstaben/Personell/Strategi – og kompetanseseksjon/Avdeling for organisasjonsutvikling og ledelse (FST/OL). I denne seksjonen er det to ansatte. Porteføljen er stor, og et av deres konkrete oppdrag er å ”videreutvikle system for lederutvikling”. Under intervjuet i denne avdelingen ble det presisert at de ikke innehar detaljert fagkunnskap eller fagekspertise på lederutvikling selv, men at denne kompetansen finnes ute i fagmiljøene. På spørsmål om hva det betyr å skulle være fagmyndighet, var et av svarene: *”noen vet best”*.

I intervjuene kom det frem at dette med fagmyndighet og fagansvar er litt uklart. FST/OL mener helt klart at det er MLU som har fagansvaret for lederutvikling, mens i MLU er det mer uklart, og under intervjuet henvises det til en utredning som pågår. MLU har ansvar for å sette faglige

kriterier for blant annet lederutvikling, og har et ansvar for å skape en sammenheng mellom de ulike utdanningsnivåene i Forsvaret, samt bidra til en bedre kobling mellom utviklingsprogrammer og karriereutvikling, heter det på deres hjemmesider (Forsvaret, 2011). Videre skal de sette kriterier for seleksjon, utdanning og utvikling av ledere. MLU mener at det er uklart om de har det, at det pågår en utredning og ny avklaring og omforent definisjon av fagansvar for lederutvikling og en nøyere beskrivelse av hva dette innebærer er under arbeid og ventes klart juni 2012.

På spørsmål om i hvilken grad informanten mener at helheten henger sammen fra topp til bunn i organisasjonen, var svaret

”jeg forstår at det er tenkt sånn, men det er et paradoks at styringssignaler fra FD kommer uvasket direkte inn i Virksomhetsplanen til egen generalinspektør uten først å ha blitt gitt som oppdrag via forsvarsstaben”

Dette er et eksempel på manglende helhetstenking. I praksis betyr det at en forsvarsgren for eksempel blir bedt om å rapportere på lederutviklingstiltak som man i utgangspunktet ikke har fått et oppdrag om å iverksette.

FST/OL beskriver selv en overordnet rolle hvor de skal påse at tiltak som kommer gjennom IVB iverksettes. Eksempel på dette er Kvinntopp. Fagmyndighet kan altså påvirke fellesprogram gjennom styringsdialog og IVB, og beskriver det slik:

”vi skal ha en overordnet styring med fellesprogram, men vi har ikke gjort mye med det”

En av informantene beskrev dagens organisering slik:

”nå har vi et bedre potensial for å ivareta den overordnede styringen og retning for lederutvikling i Forsvaret med bruk av Forsvarets høgskole, men det gjenstår å få realisert dette”

Dette kan tyde på at man ønsker helhet, men at det ikke gjennomføres i praksis. For faglig tyngde støtter fagmyndighet støtter seg på MLU hvor fagansvaret ligger. Fagmyndighet har ikke vært delaktig i evalueringer av program i fagmiljøene, og heller ikke bidratt direkte i dette arbeidet. Dette beskrives gjennom eksempler om at fagmyndighet ikke vet hovedårsaken til at mentorprogrammene i Hæren og Luftforsvaret ble satt på vent i en periode. Dette kan ha ulike forklaringer som at man mangler ressurser eller skal evaluere konseptet, men fagmyndighet vet ikke med sikkerhet hvorfor. Fagmyndighet gir også uttrykk for ønske om å bidra mer i evalueringer, men dette gjøres ikke i praksis i dag. En informant uttalte:

”jeg savner at vi hadde mer kapasitet og mulighet til å legge noen føringer, initiere mer”

Det kommer også klart frem i intervjuene med fagmyndighet at det er dialog oppover med FD. En informant hevder

”FD er oppatt av lederutvikling”. Det oppleves allikevel at ”utfordringen med FD er at de ikke helt hva de vil” og ”av og til tror jeg de har for lite å gjøre, så de bare gjør noe”

Påleggene fra FD oppleves ikke alltid som klare og tydelige. Et eksempel var et oppdrag om å lage et mentorprogram for kvinner, men føringen kom uten videre rammer som hensikt, målgruppe eller krav til innhold.

En del av de tiltakene som finnes har vært tilbudt i en årrekke. Eksempler på det er LUPRO og Kvinntopp. Disse programmene har vært gjenstand for evaluering, endring og forbedring ut fra behov over tid. Seneste endring for Kvinntopp ble gjort etter UiB sin evaluering i 2007 (Bergheim et al., 2007). Praksisene lever sine egne ”liv” i den avdelingen som har ansvaret for dem og synes ikke å være gjenstand for koordinering eller evaluering sentralt i MLU eller FST. Som et eksempel organiseres karriereutviklingsprogrammet 10+10 i FST uten koordinering eller samarbeid med MLU som har fagansvar og fagkompetanse innenfor lederutvikling, ei heller koordineres eller samarbeider med fagmiljøene som også har sine topplerprogram.

Seleksjon til de fleste lederutviklingsprogrammene skjer etter åpne utlysninger og søknadsrunder. I noen programmer skjer seleksjon som håndplukking av kandidater. Det har vært vanskelig å finne ut av om Forsvaret selekterer og får de riktige kandidatene til de ulike programmene, for eksempel om det er like høy søknadsfrekvens blant offiserer fra spesialmiljøene eller operative miljøer som fra stabsmiljøer i fellesstaber eller forsvarsgrenenes staber. Den enkelte søker om plass på de fleste programmene, men det kan synes å være en trend på mer seleksjon. Seleksjon i form av at man blir plukket ut er praksis for noen av topplederprogrammene. På spørsmål om Forsvaret får de riktige kandidatene til å gå lederutviklingsprogrammer, svarer de fleste at de at det kan synes å være tilfeldig. En av informantene presiserte at det var derfor man ønsket håndplukking av kandidater; for å unngå at det skal være tilfeldigheter som styrer hvem som deltar.

Ressursene i dag innenfor lederutvikling ligger i stort på krigsskolene, der fagkompetansen har mulighet til å fordype seg i problemstillinger rundt temaet, og hvor de ulike programmene blir styrt.

Kompetansestyring

Når det gjelder kompetansestyringen av personell som utdannes til å drive med lederutvikling, svarte alle informantene at dette oppleves som mangelfullt. På et tidspunkt, mens FIL fremdeles "levde" ble det utdannet personell gjennom stipendiater, og sånn sett ble tilførselen av personell med kompetanse holdt ved like. I dag utdannes det noen stipendiater ved skolene, og tilførselen av personell er derfor mindre enn tidligere. Det kan synes som om personell med kompetanse innen lederutvikling gjennom sine personlige bekjenskaper (og ikke sin organisatoriske tilknytning/tilhørighet) bidrar både som veiledere i kurs og programmer i andre avdelinger, og bidrar også i evaluering og utvikling av de ulike programmene. De fleste av programmene som tilbys nå er bygget på samme "lest", noe som underbygger inntrykket av at personell med lederutviklingskompetanse brukes og bidrar der de kan.

De fleste uttrykker frustrasjon over at

”det er paradoksalt at de har satset så masse på meg også er det ikke blitt tatt vare på”,

eller at

”tja, i dag får du vel mest av Forsvarets kompetanse hvis du leier inn AFF”.

Kompetanse og det å ha tilgjengelige veiledere og kursholdere som har den rette konteksten innebygd, er en utfordring. På spørsmål om hvordan man løser dette, svarte en informant at det er

”mannfolk nok, ikke kvinner nok, det er en utfordring å få en balanse og der må vi leie inn kvinner som har samme bakgrunn men og som jobber ved andre enheter i Forsvaret”

Mangelen på kompetansestyring av personell med lederutviklingserfaring og utdanning oppleves ikke å være ivaretatt. Fagmiljøene sørger selv for å ha kompetansen tilgjengelig. Dersom de ikke har tilgjengelig kompetanse til kurs og program må dette leies inn eksternt. Det finnes ingen koordinerende ledd eller instanser, og heller ingen overordnet retningslinjer for dette. Generelt er det med stor sorg man konstaterer at man har mistet utrolig mye bra fagkompetanse fordi så mange har sluttet og gått til jobber i det sivile næringslivet. Dette oppleves at skyldes manglende kompetansestyring og begrensede muligheter for folk som driver med lederutvikling. En informant svarte på spørsmål om hvordan man løser påfylling av kompetanse innenfor lederutvikling slik:

”Skal du utvikle topp kvalifiserte veiledere til å drive lederutvikling for toppledere tar det like lang tid som å utvikle en bataljonssjef – intern kompetansestyring og gradvis større utfordring vil gi rette person det han/hun trenger for og fungere som veileder og til slutt lede et program fra front. Det tar tid å bygge opp slik veileder - kompetanse”.

Personellet med kompetansen føler seg ikke kompetansesett. Karrieremulighetene er begrenset i forhold til muligheter for en vertikal karriere, og en informant beskriver dette ved å påpeke:

*”se på h*n, som er en bauta og en av de med mest kompetanse innenfor lederutvikling, h*n er fremdeles major”*

Allikevel har man klart å til en viss grad kvalitetssikre både personell og program ved at de som har kompetanse har sirkulert mellom de ulike programmene. Det er en indikasjon om at oppleggene er transparente og åpne, og det i seg selv er kanskje en form for kvalitetssikring. Formell organisering av dette er derimot mangelfull.

I mangel på overordnet styring forsøker man i egen forsvarsgren å se på hvordan lederutviklingen kan skje i den enkeltes karriereløp. På et høyere nivå glipper den oppfølgingen, både ved at de som jobber i fellesstaber faller mellom to stoler og at det ikke finnes så mange muligheter for den enkelte etter en viss alder og rang. Det var stor tro på HLUK som konsept, og forsvarsgrenene mente dette var ønskelig og et behov for en slik overordnet koordinering og helhetstenking.

Dialog på tvers av fagmiljøer

Det oppleves at forsvarsgrenene jobber autonomt og med sine ting. Det presiseres her at det at de jobber autonomt ikke betyr at de gjør en dårlig jobb – tvert imot oppleves det at fagmiljøene har et faglig godt nettverk og kommunikasjon seg i mellom, slik en informant uttalte:

”mange av programmene spiller på det samme tankegodset”.

Med fagmiljøene menes avdelingene som driver med lederutvikling på krigsskolene i de tre forsvarsgrenene, og fagmiljøet på Forsvarets høgskole i MLU. Denne avdelingen har fem ansatte. Eksempelvis har man i FLO, som ikke har et eget fagmiljø, forholdt seg til MLU som et faglig ankerpunkt i forbindelse med utarbeidelsen av lederutviklingsprogrammet MMU.

Det kan synes å være lite samordning eller samkjøring av lederutviklingstiltakene de ulike avdelingene har ansvaret for. FST gir i liten grad føringer til praksisene ute i forsvarsgrenene.

Foruten de få eksemplene med føringer fra FD eller FST tidligere beskrevet (Kvinnetopp og 10+10) skjer "alt" i de ulike fagmiljøene. Et eventuelt samarbeid eller utveksling av erfaring og læring skjer på personlig initiativ:

"du kjente litt folk også ble det litt til sånn etter hvert"

I egen forsvarsgren

Å jobbe med lederutvikling i eget hus (altså i egen forsvarsgren eller annen del av virksomheten, som for eksempel FLO) gir noen muligheter som kanskje ikke er mulig i fellesavdelinger med hensyn til hvordan lederutvikling styres og organiseres i dag. De som jobber med lederutvikling på toppen i eget hus opplever at det er mulig å påvirke og få retning og helhet innenfor egen forsvarsgren. De opplever at: *"veien og konfliktene verdimessig sett er små"*, selv om det på ingen måte oppleves som at det ukomplisert eller uten konflikter. Men man ser i større grad nytten av det arbeidet man gjør fordi man jobber meningsfylt på alle nivå og man sitter nært til sjefen som også har et engasjement og bidrar til helhet og retning, og *"jeg opplever at det faktisk er mulig å gjøre noe"*.

Fagansvarlige og fagmyndighet har ingen direkte styring med forsvarsgrenene, men det oppleves at eventuell samhandling og koordinering går på faglige bekjenskaper og personlige forhold. Innenfor forsvarsgrenen gir det mening å arbeide med lederutvikling og få en helhetstanke både for utdanningsinstitusjonene og for de øvrige program og tiltak som skal stimulere lederutvikling. Det som utvikles ute i forsvarsgrenen har synergi til det som skjer i fellesavdelingene gjennom bruk veiledere og personell med kompetanse som brukes hos andre.

Fagmyndighet og fagansvarlige utøver i lite grad påvirkningsmakt direkte ned i de ulike forsvarsgrenene i praksis, men fagmiljøene driver allikevel med sine ting. I noen grad styres det faktisk direkte fra FD til for eksempel GIL gjennom virksomhetsplan – styringssignalerne kommer direkte fra FD og ikke via forsvarssjefen, noe som oppleves som en fallitterklæring til

hele styringsløyfen. Et annet eksempel på mangel på helhet er at Luftforsvarets mentorprogram er et topplederprogram, men dette koordineres ikke med Forsvarsstabens sitt karriereutviklingsprogram som også skal ivareta toppledersegmentet.

I egen forsvarsgren er det opplevelsen av toppforankring som gjør helhetstenkingen enklere. Dette står i motsetning til fellesmiljøene hvor ulike bransjer, kulturer og enkeltpersoner med ulik bakgrunn vil ha et ord med i laget. Når det er kort vei inn til sjefen kan han si noe om hvordan han vil lede og hvordan han vil at hans ledere skal lede, og således få en toppforankring for den lederutvikling forsvarsgrenen skal satse på. På spørsmål om forankring i toppledelsen ved oppstart av et nytt program i egen søyle, svarte en informant at

”forankringen fra toppledelsen fungerte, de var til stede og brydde seg innenfor det de hadde tid til, satte litt krav og forventninger, mer positivt overrasket over det enn jeg hadde forventet”.

Maktkamp

Det er en enighet blant informantene om at lederutvikling er viktig del av det å få ”de rette” og relevante offiserene som trengs for å løse Forsvarets oppdrag. Det er allikevel mange tegn på at man innad er uenig i hvor viktig det er. Da FIL ble nedlagt i 2006 forsvant ressurser, spesielt personell og forskningsressurser. Den overordnede styringen og organisering med fagfeltet ble også redusert. Beslutningen om nedleggelsen kom fra Forsvarssjefen og ble opplevd som et sterkt signal om viktigheten av faget. FIL hadde da vært et kompetansesenter for ledelse og lederutvikling siden 90-tallet, og hadde kompetanse til å både utdanne, drive og forske på lederutvikling. Avdelingen hadde et overordnet ansvar for lederutvikling i Forsvaret, og mye av ressursene var samlet her. Nedleggelsen av FIL førte til at lederutviklingskompetansen som hadde samlet seg i FIL forsvant ut av Forsvaret i stor skala (det var ikke stillinger igjen!) og tilbake satt det en liten gruppe personell med kompetanse innen fagfeltet. De som ble igjen, jobbet spredt i Forsvaret.

Videre peker også flere av informantene, spesielt de som i dag jobber ved eller har jobbet ved skoleavdelinger, at det er en tilbakevendende diskusjon om hvor viktig lederutvikling oppleves å være når man eksempelvis skal sette opp en fagplan og en timeplan for studentene. Da blir det ofte en diskusjon om hva som er viktig: skal det være mer lederutvikling må andre fag som vike veien. En informant sa:

”der var kampen veldig tydelig mellom hvilke fag som er viktige for skolen, hvor mye refleksjon og veiledning versus felleoperasjoner. Det ble også tydelig i forbindelse med akademiseringen av skolen, en mer akademisk stil enn den praktiske”

Noen informanter kalte dette en maktkamp, og at det var vanskelig

”å måtte stå for noe som noen så ned på, hvordan forsvare det teoretiske fundamentet, hva er effekten og så videre”.

Allikevel var informantene som snakket om dette svært klare på at de mente at det fantes nok belegg for å hevde at det å håndtere ”følelser” er viktig, og det å være i kontakt med seg selv kan være avgjørende i kompliserte situasjoner. Alle informantene mente ledelse er en viktig del av det å skulle løse Forsvarets oppgaver, og lederutvikling er en del av det å kunne bli en god leder.

Det kan synes som det er en manglende helhetstenking omkring lederutviklingsprogrammer, gitt at programmene er spredt uten samordning eller koordinering, og at det i liten grad gis føringer fra toppen. Det kan vitne om et behov for forankring i toppledelsen for dem som jobber med lederutvikling. Mangelen på styring kan oppleves som meningsløs, spesielt gjelder dette kompetansestyringen av personell som har lederutviklingskompetanse. Allikevel opplever de som jobber med lederutvikling innenfor en forsvarsgren at dette er meningsfullt, og at det er mulig å skape en rød tråd og helhetstenking.

Gjennom å beskrive overordnet styring og helhet, kompetansestyring, dialog og kontakt på tvers av forsvarsgrener, hvordan det oppleves i egen forsvarsgren og maktkamp, har jeg beskrevet hvordan Forsvaret organiserer og styrer lederutvikling. Dette henger også sammen med hvordan

lederutviklingsprogrammer blir en del av Forsvarets portefølje som vil beskrives i neste del av kapitlet.

5.2 Utvikling fra ide til praksis

For å beskrive hvordan lederutviklingsprogrammer blir en del av Forsvarets portefølje vil jeg belyse empirien gjennom følgende tema; 1) bottom up og 2) forsøk på top down.

Bottom up

Med noen få unntak oppstår ny praksis på lederutvikling i Forsvaret gjennom bottom up prosesser. Ideene til et lederutviklingsprogram starter som et behov og en ide, ofte i fagmiljøene der man driver med lederutvikling. Et av de mest omfattende lederutviklingsprogrammene i Forsvaret, Utdanning for Omstilling (vil ikke omtales her da det ikke gjennomføres lengre) ble til som følge av et behov for omstillingskompetanse i en periode hvor Forsvaret var under en stor omorganisering. Fagmiljøet responderte på behovet som ble identifisert, og utviklet programmet med det målet å gi ledere i Forsvaret den kompetansen man trengte i omstillingsperioden for å ivareta personell og arbeidsoppgaver. Erfaringen fra dette programmet har imidlertid vært en grobunn for mange av de andre programmene som ble til i årene etter. En av de ansvarlige for lederutvikling sentralt i FST uttalte på spørsmål om hvordan et tiltak oppstår:

”noen har en god ide, en bottom up prosess skjer stadig. 10+10 er et eksempel på det.

Videre uttalte informanten at

”jeg tror på bottom up, men vi må sørge for at vi har en god, overordnet paraply som gjør at kreativiteten innenfor retningen får gro, ikke at det får for mange styrende rammer”

Dette kan tyde på at rammene heller ikke må bli for trange, men gode nok til at man kan få til en positiv utvikling. For trange rammer kan hindre kreativitet og utvikling. Flere av informantene påpeker at det er rom for å fremelske ulike typer ledere og typer innenfor forsvarsgrenene, og at dette sees i lys av man har ulike kulturer og ulike typer ledere passer inn. En informant beskrev dette:

”i ulike typer kontekster, jobber, oppdrag, sånn at vi må være åpne for å utvikle ledere ikke bare innenfor en bås, men å utvikle dem”.

Utviklingen av de ulike programmene har skjedd i en periode hvor det har vært tilstrekkelige ressurser til å både drive forskning og praktisk arbeid med lederutvikling. Vekstmiljøet for utvikling har dermed vært godt. Flere av dem som har jobbet i fagmiljøene poengterer at man hadde stor grad av frihet til å finne form og innhold på programmer for de ulike behovene de selv mente organisasjonen hadde. Et godt eksempel er at man så at mange mellomledere falt mellom to stoler i Luftforsvaret. De manglet krigsskoleutdannelse, mange var ingeniører fra sivile høyskoler, og var dermed utelukket fra stabsskole. De trengte ”påfyll” i form av lederutvikling for å bedre kunne håndtere mellomlederrollen.. Fagmiljøet gikk til verks for å utvikle en pilot og sette et slikt program i system. Fagmiljøene har hatt mye kompetanse på fagfeltet, hatt god rekruttering av folk og vært motivert av synlige eller opplevde effekter (om enn ikke målt) og positiv tilbakemelding fra deltakere. Man har dermed kunnet drive med videreutvikling, evaluering og tilpasning av programmet. Allikevel har de mange signaler som for eksempel nedleggingene av FIL begrenset utviklingsmulighetene i form av mindre ressurser og mindre helhet.

Selv om det i all hovedsak er bottom up prosesser uten overordnet styring, er det grad av samarbeid og utveksling av erfaringer mellom de ulike fagmiljøene. Programmene bygger ofte på samme lest, samme pedagogiske grunnlag om enn med litt ulikt fokus på noen områder, og man ser til ”best practice” i andre miljøer når det skal grunnlegges nye programmer. Det vil si at man kanskje bruker samme utgangspunkt med noen tilpasninger og eventuelt tar bort deler av

andre program som ikke har fungert eller trenger ny tilpasning. I noen tilfeller har programmene forankring i toppledelsen innen forsvarsgren, andre ganger har denne forankringen blitt sterkere etter hvert. Men uansett har utviklingen av tiltaket vært en bottom up prosess. I et intervju ble det sagt at:

”det har kommet som et initiativ fra enkeltpersoner, så lager man et opplegg, kjører en pilot og opplever at dette fungerer, og så blir det institusjonalisert over tid... Kulturen tillater sånn innovativ tenking og utforskning, man tør å slippe til folk, la oss prøve å se om dette går”.

Forsøk på top down

I de tilfellene der det har kommet overordnede føringer på å iverksette et tiltak (for eksempel Kvinntopp med føring fra FD) har allikevel prosessen vært bottom up. Det har ikke kommet spesifikke krav til form og innhold, men overordnede målsettinger som å forsøke å beholde en større andel av kvinner. Programmet 10+10, der føringene kom gjennom et IVB, tok FST/OL oppdraget med å tilrettelegge for et program som skulle gjøre kandidatene i stand til å søke gruppe 1 stillinger, altså stillinger på det høyeste nivået i Forsvaret. Utarbeidelsen av programmet har utelukkende vært styrt i FST, hvor avdelingen selv hevder å ikke ha ”faglig tyngde” eller fagkompetanse på lederutvikling, ei heller har det vært koordinert med MLU hvor fagansvaret for lederutvikling er plassert, eller med fagmiljøene i forsvarsgrenene. Noe som klart tyder på at samarbeid og styring ikke har en enhetlig praksis. Under intervjuet i MLU, som sitter med fagansvaret, kom det frem at man ikke var kjent med programmet i det hele tatt da jeg stilte spørsmål om det finnes et topplederprogram og hvorvidt Forsvaret får til dette.

HLUK var i utgangspunktet en top down prosess. Det ble allikevel av flere opplevd som en bottom up prosess til tross for et mandat fra forsvarssjefen. Men selv med forsvarssjefens mandat, ga prosjektet ingen løsning på problemet, nemlig at den overordnede styringen og

helhetstanken manglet, og hvordan lederutvikling best i varetas, styres og utvikles i hele organisasjonen. Flere av informantene opplevde at HLUK var: *"noe midt i mellom"*.

HLUK ble startet som et prosjekt i 2007. I prosessen var både FST, MLU og fagmiljøene delaktige. En av dem som ledet prosjektet etter hvert, uttalte i intervjuet at HLUK var etterlenget og ønsket av de aller fleste, både ovenfra og nedenfra. Dette var et prosjekt med et mandat fra forsvarssjefen og derfor forankret. Informanten forklarte at det ble mottatt med: *"litt sånn halleluja"*

Dette var indikasjoner på at det var behov for en helhetstenking, et ønske fra de ulike partene og en forankring i toppledelsen. Behovet for mer enhetlig styring og "rød tråd" kom som følge av et vakuum etter nedleggingen av FIL. En av informantene beskrev HLUK på følgende måte:

"en felles overordnet intensjonsbeskrivelse som skulle gi en rød tråd nedover i systemet. En beskrivelse av lederskap og lederutvikling, ikke management – delen, men lederskap og utvikling av dette. Ut fra dette å få til tilpassede tiltak innenfor forsvarsgrenene hvor det også skulle være en logikk knytte til hvordan man startet og vokste deg stor og større og fikk mer krevende lederutfordringer, å håndtere det konkret ned i organisasjonen og abstraksjonsmessig på toppen, det å sette det sammen i en pakke uten for mye detaljstyring, det var grunntanken".

Mandatet var å "utarbeide et helhetlig lederutviklingskonsept som skal ha som mål å sikre at Forsvaret har kompetente ledere på alle nivå". Implementeringen av dette konseptet skulle skje i perioden 2009 - 2011 i henhold til Forsvarssjefens gjennomføringsdirektiv.

I konseptet ville forsvarssjefen ha en "rød tråd" i all lederutvikling, inkludert integrasjon og inkorporering av eksisterende lederutviklingsprogram. HLUK skulle omfatte alt personell gjennom hele karrieren, samt understøtte målsettingen om økt kvinneandel og bidra til utvikling mot Nettverksbasert forsvar. Videre skulle konseptet sikre utdannings- og

veiledningskompetanse innenfor temaet lederutvikling og integrere disse tankene i all utdanning, trening og utvikling i Forsvaret.

HLUK arbeidsgruppe har vært sammensatt av nøkkelpersonell fra fagmiljøene, og har hatt et sterkt mandat i ryggen. Prosjektgruppens leder fra 2008 -2009 jobbet tett med både FST og FD og gjorde et grundig arbeid for ”levere den anbefalingen som vi ble bedt om” i henhold til mandatet. I prosjektet foretok de en analyse av dagens situasjon og fant svakheter på helheten innenfor lederutvikling. Blant annet at fagmiljøene er små og at ideer utvikles autonomt (*Helhetlig lederutviklingskonsept tiltak og implementeringsplan, 2009*), at de ulike utdanningsnivåene strakk seg mot å skulle dekke alle relevante temaer uavhengig av nivå og når i karrieren man møter utfordringene. De fant videre at forankring mangler både i form av oppdrag gitt ut til den enkelte avdeling eller forsvarsgren samt mangelfull forankring i Forsvarets personellstrategi. I tillegg mente arbeidsgruppen at man ikke hadde noe system for å ivareta fagkompetansen innenfor fagfeltet i Forsvaret som helhet. De ulike miljøene hadde også tilfeldig bruk av testing og verktøy til bruk innenfor både lederutvikling og organisasjonsutvikling. Tilbudene til sivile og unge ledere er henholdsvis lite markedsført og lite satset på. Ressursmessig fant man en unødvendig bruk av eksterne konsulenter og et ulikt syn på seleksjonskriterier benyttet i ulike avdelinger.

Gruppen definerte et syn på lederutvikling og kom videre med anbefalinger. Synet dreier seg om i hovedsak å kunne utvikle offiserer som skal takle både den forvaltningsmessige rollen og den stridsklare rollen, og at innenfor alle utfordringene som finnes skal lederutvikling ”rettes mot økt mestring av de oppgavene og utfordringer de ulike ledernivåene byr på, uten at man mister perspektiv på det grunnleggende rasjonal for militært lederskap” (*Helhetlig lederutviklingskonsept tiltak og implementeringsplan, 2009*) Anbefalingene HLUK kom med var å etablere en tydelig faglig overbygging for utvikling av godt militært lederskap, sikre bedre sammenheng mellom seleksjon og lederutvikling, sørge for bedre sammenheng mellom lederutviklingstiltak og personellstrategiske målsettinger og sikre sammenheng mellom lederutvikling ved skolene og lederutvikling i avdeling. Noen konkrete tiltak var å etablere en

faglig hjemmeside som presenterer konsept og informerer om faglig utvikling innenfor lederskapsfeltet. Et annet tiltak var å gi ut og implementere et grunnsyn på militær ledelse. Videre ville HLUK også utvikle og innføre et 360 graders lederutviklingsverktøy for teamutvikling tilpasset ulike ledernivå. I tillegg ville HLUK også sørge for felles utdanning og sertifisering av militære lederutviklere og personell som har kompetanse på seleksjon. Andre oppgaver HLUK la frem forslag om var juniorsatsing, forankring av lederutviklingsprogram i personellstrategien og etablering av fagmyndighet ved FHS.

HLUK så for seg at implementeringsarbeidet skal utføres av enkeltpersoner i fagmiljøene rundt i organisasjonen. Man ser for seg et innsparingspotensial på flere millioner kroner (*Helhetlig lederutviklingskonsept tiltak og implementeringsplan, 2009*). Man ønsker bedre utnyttelse av ressursene og innsparinger på konsulentleie etc. for å få dette til i praksis anbefaler man et gjennomføringsdirektiv fra FST og for fremtiden en formalisering av alle oppdrag i Forsvarssjefens Virksomhetsplan i h t årlig/hensiktsmessig vurdering. Under et intervju uttalte en informant:

”HLUK ikke var veldig sentralt”

Selv om det var et mandat fra forsvarssjefen, opplevdes ikke som veldig viktig. En annen informant forklarte at HLUK

” lå høyt i organisasjon, og de som ble ansvarlige for å utvikle konseptet la en helt annen seriøsitet i hva dette kunne bli hvis man virkelig ville ha et konsept for lederutvikling som henger sammen, både med tanke på ressurser for å drive det, vi kjører den type interaksjon i organisasjonen og vi forsker på det så det skal være seriøst fundamentert, så tror jeg nok at det var større enn det det var tenkt i dette iverksettingsbrevet. Men det må man jo kunne forvente da, når man setter folk til en sånn jobb, når det er ingen som kan fortelle hvor er start og hvor er mål så jobber jo folk og gjør en god jobb”

Flere av de spurte forklarte i intervjuene at det ble lagt ned mye arbeid i HLUK prosjektet for så å oppleve at det smuldret bort til nær sagt ingenting. Det som er igjen av de tiltakene som ble lagt frem er noen fragmenterte arbeidsoppgaver om å lage en bok om ledelse, et grunnsyn på militært lederskap og en 360 graders evalueringsmetode. Disse arbeidsoppgavene ligger nå hos MLU.

På spørsmål om hva HLUK er i dag, svarer en av informantene:

”jeg opplever at det er ingenting”

Flere opplever at det var et begrep, men det at det nå ikke er noe. Helhetstanken lever ikke videre i HLUK, og en annen informant beskrev

”når HLUK faller sammen mister det også den styringsmessige retningen som er bygd på ideen og relasjoner, så sitter folk igjen i tomrommet og lurere på hva var det som skjedde nå?”

I denne delen av oppgaven har jeg først belyst at lederutviklingspraksis i Forsvaret som oftest etableres og utvikles som bottom up prosesser. Deretter har jeg sett på enkelte forsøk på top down prosesser. Eksemplet HLUK oppleves av flere til å være noe midt i mellom, selv om dette aldri ble etablert.

5.3 Fellesnevnerne i lederutviklingsprogrammene

For å beskrive hvilke fellesnevnerne lederutviklingsprogrammene har vil jeg belyse dette gjennom tre ulike tilnærminger. Først vil jeg se på 1) personlig utvikling, deretter 2) den militære konteksten og til slutt 3) hva Forsvaret sier at det er. Dette er både basert på grunnlagsdokumenter og på informantenes refleksjoner.

Personlig utvikling

Lederutvikling handler om ledelse og læring. Lederutvikling i Forsvaret handler om å gjøre den enkelte offiser til en trygg og god leder for mennesker han er satt til å lede og innefor de oppgavene han har som leder. Den militære konteksten byr på noen utfordringer som man ikke finner så mange andre steder i samfunnet. Den ytterste konsekvens kan være krig og kaos, et hårfint skille mellom liv og død, farlige og konfliktfylte situasjoner. Ledelse i den daglige forvaltningen er annerledes og krever kanskje annen type ledelse enn skarpe operasjoner og oppdrag. En av informantene beskrev hva lederutvikling handler om slik

”gi deltakeren en mulighet til å identifisere, forsterke og videreutvikle sin lederrolle og få et større register å spille på”

Lederutvikling handler om å bli klar over hvem man er og sine egne verdier. Det er ikke avgjørende hva slags grad eller stilling man har når det er krig og man skal følge en leder. Det blir beskrevet av en informant slik

”det handler om at jeg ikke bare skal fremstå som en offiser, jeg må også være noe mer. Du må ha troverdighet til meg som person, og best troverdighet får jeg om jeg klarer å bridge disse to, at jeg både er en god person og at jeg klarer å gå inn i offisersrollen. Du mister trua når jeg ikke klarer dette, og det problemet skal lederutvikling løse”

Det har med følelser og relasjoner og gjøre. Det å stå i situasjoner som gjør at du kan miste fotfestet, det å ha nok selvinnsikt til å vite hvordan du skal handle – og da ikke bare handling i form av å gjøre de riktige valgene med operasjonsmessige kvaliteter – men det å handle riktig i forhold til mennesker og relasjoner.

Ha selvinnsikt, ha evne til å se seg selv, reflektere over egen atferd, romslighet både for deg og for andre, være autentisk i det du gjør og ikke ta på deg en rolle som ikke er en integrert del av deg, det vil gjennomskues og føre til at du ikke blir trodd. Det handler om ekthet. Det handler om trygghet i en setting der du kan gjøre alt i det åpne, dette gir en bedre læring for den enkelte. Det

handler også om å være gode rollemodeller. En informant beskrev at konteksten var viktig i lederutvikling slik

”det å være sterk både i hodet og kropp, det å henge sammen i situasjoner som ikke henger sammen”

En annen beskrev prosessen som tidkrevende slik

”effekten av lederutvikling kan ikke måles rett etter et program, det er en bevisstgjøringsprosess som tar lang tid”

En rapport fra 2007 oppsummerer med at deltakere på Forsvarets lederutviklingsprogram opplever det personlige fokuset som utviklende, og at det er behov for å utvikle ledere med personlige egenskaper som evne til å mestre, håp, optimisme, og motstandsstyrke. Effektivt operativt lederskap handler om selvinnsikt, men den enkelte opplever at det ikke legges til rette for gjennomføring og tid til læring og refleksjon fra et program når alt kommer til alt. Denne undersøkelsen viser at Forsvaret har et utnyttet potensial her, og med bedre tilrettelegging for den enkelte ville læringen kunne bli bedre (Bergheim et al., 2007).

Den militære konteksten

Alle som til daglig driver med lederutvikling i Forsvaret mener det er en sammenheng mellom å kunne reflektere over egen atferd og det å bygge robusthet til de verst tenkelige scenarioene. En av informantene som har vært ansvarlig for og delaktig i mange av programmene, beskriver det at man må være god på selvinnsikt og følelser i vanskelige scenarioer. Dette kan lett underbygges fra et teoretisk standpunkt og forskning både i militære og sivil sammenheng. Informanten beskrev et slik:

”en psykologisk kobling mellom det å være god på følelser og være en god leder i krig”

Lederutvikling handler altså om en helhetlig personlig utvikling i en militær kontekst. Å lære om seg selv, få selvinnsikt og vite hvordan man selv reagerer i ulike situasjoner, om hvordan man håndterer ulike typer stress og situasjoner. Det handler også om hvordan man virker på andre, hvordan man kan fremstå som ekte og troverdig i en setting som oppleves som vanskelig og konfliktfylt og hvordan man kan påvirke sine medarbeidere til å dra lasset i samme (og riktig) retning. Den beste måten å lære dette på er å oppdage det selv, men også direkte tilbakemelding og 360 evalueringer kan bidra til mer selvinnsikt. En annen informant som har vært ansvarlig for oppstart av et program, sa

”Det handler helt fundamentalt om hvem er jeg, hva er mine verdier, hva er min visjon, hva står jeg for, hva er min kompetanse, hva er min lederstil og hvor vil jeg”

Like fullt handler det om å sette dette i Forsvarets kontekst og seg selv i et større perspektiv. Det handler om en positiv utvikling for den enkelte som også har en effekt i den operative enden. Allikevel blir det påpekt av en informant at lederutvikling bare er en del av det å skape gode ledere

”lederutvikling er bare en av mange bidragsyttere til å utøve godt lederskap i Forsvaret”.

I dagens Forsvar har kanskje noe av de ledelsesorienterte prosessene blitt erstattet av styring og kontroll i den forvaltningsmessige delen av det å være leder. Det beskrives av informant som at

”man snakker om ledelse og styring (management) og så sauser man dette sammen”

Flere opplever at kontrollen er negativt ladet. Kulturen har endret seg over tid og nye styringsparametre har kommet som følge av ulike styringsmessige trender i samfunnet. Det oppleves som en begrensning i nok frihet i utøvelsen av et oppdragsbasert lederskap, fordi man måles på fakturakontroll, rapportering og mindre grad av selvbestemmelse.

Allikevel er den militære konteksten i stort tuftet på at Forsvaret er statens maktmiddel, og vi trenger ledere som er robuste og trygge når oppdrag skal løses.

Etter intervjuene kom det tydelig frem at det er ønskelig og mulig å ta vare på særegenheter i egen kultur med fremelsking av ulike typer ledere i de ulike forsvarsgrener. Selv om mye av lederutvikling handler om det samme og mange av programmene er bygget på samme lest, er det helt klart ønskelig med å kunne fremelske sine egne ”typer” innenfor den enkelte kultur.

Alle programmene har en militær kontekst som en grunnleggende ramme.

Den militære konteksten er viktig i alle programmene, og de ansvarlige for programmene er fokusert på å ha veiledere med militær bakgrunn da det oppleves som vanskelig å ha veiledere uten militært kjennskap. Med litt humor snakkes det også om at mange av veilederne med militær bakgrunn har sluttet, men at det fremdeles er mulig å leie dem inn fra sivile virksomheter.

Hva Forsvaret sier at det er

Fagmiljøene har hatt ulike oppfatninger for hvordan man blir en best mulig leder under de forhold som man i ytterste konsekvens kan oppleve som leder i Forsvaret. Trendene utenfor Forsvaret har også preget lederutvikling. I dag er mye av lederutviklingen dedikert til personlig utvikling. Man snakker om ”*autentisk lederskap*” – det å være troverdig som sjef når kulene suser og kaoset herjer.

FFOD sier at man Forsvaret skal ha oppdragsbasert ledelse. Noe som har vært savnet er et grunnsyn på militært lederskap. Tidligere forsvarssjef Disen uttaler i grunnsynet at ”*Forsvaret ønsker seg soldater som er dyktige, veltrente, motiverte, som tar ansvar når det gjelder, utholder risiko og oppnår resultater.*” Grunnsynet, som i dag foreligger som et utkast og skal godkjennes, ligger til grunn for all lederutdanning i Forsvaret. Grunnsynet bygger på FFOD, Forsvarets verdigrunnlag, holdninger, etikk og ledelse (HEL) og Forsvarets pedagogiske grunnsyn. Oppdragsbasert ledelse bygger både på individuelle og organisatoriske forutsetninger og sees i grunnsynet opp mot Forsvarets virkelighet og Forsvarets rolle i samfunnet. I et intervju med

Dagsavisen sier ansvarlig for utviklingen av grunnsynet at Forsvaret har offiserer med selvstendighet og kreativitet, fremvokst som følge av Afghanistan og erfaringer gjort der. FFOD er selve bibelen for lederskap, som legger til en grunn en sentralisert og delegerende lederstil gjennom oppdragsbasert ledelse. Detaljstyring er tillitsundergravende og det øker muligheten for å fraskrive seg ansvar for de handlinger man gjør. Alle aspekter fra fredsdrift- og forvaltningsstyring til krigsscenario må ivaretas. Grunnsynet er i tråd med profesjonaliseringen av Forsvaret (Lerø, 2010).

5.4 Oppsummering

Jeg har laget en tabell som oppsummerer de mest sentrale funnene hos de ulike aktørene jeg har intervjuet innenfor lederutvikling. Ut fra denne tabellen vil jeg diskutere teorien jeg har tatt utgangspunkt i for å beskrive kjennetegn på lederutviklingspraksis i Forsvaret i det neste kapitlet.

Tabell 2 Funn, oppsummert

	FST/OL	FHS	Forsvarsgren/ Fagmiljø
Organisering og styring	<ul style="list-style-type: none"> • fagmyndighet (FM) • dialog med FD • dialog med FHS i styringsdialog • liten grad av påvirkning • bidragsyter og ønske om HLUK • liten grad av oversikt over lederutviklingstiltak i org • Liten avdeling uten fagkompetanse (2 stk) • Manglende kompetansestyring 	<ul style="list-style-type: none"> • fagansvarlig (FA) • styres delvis av FST gjennom styringsdialog • ingen direkte påvirkning til andre • et lite fagmiljø (5 stk) • ansvar for HLUK • Manglende kompetansestyring 	<ul style="list-style-type: none"> • liten grad av direkte styring fra FA/FM • utvikler og godkjenner egne tiltak • egne fagmiljø med ressurser • bidragsyter og ønske om HLUK • Delvis kompetansestyring
Utvikling fra idé til praksis	<ul style="list-style-type: none"> • bottom up • enkelte tiltak kommer som en føring eller pålegg • ”noen har en god ide” 	<ul style="list-style-type: none"> - bottom up - enkelte føringer gjennom styringsdialog - behov eller god ide 	<ul style="list-style-type: none"> - bottom up: behov eller god ide - ressurser til utvikling - ingen føringer
Fellesnevner for lederutvikling	<ul style="list-style-type: none"> - personlig utvikling - ledelse og management - karriere 	<ul style="list-style-type: none"> - personlig utvikling - bredt tilbud - diskusjon om hva det er 	<ul style="list-style-type: none"> - personlig utvikling - kunnskap om lederutvikling - tilpasning til egen kultur

6. Diskusjon og konklusjon

I det siste kapitlet skal jeg først oppsummere hva som kjennetegner lederutviklingspraksisen i Forsvaret og foreta en teoretisk analyse av de empiriske funnene. Deretter skal jeg diskutere hvordan lederutviklingspraksisen er forankret i Forsvarets HR-strategi. Med utgangspunkt i oppsummering og diskusjon skal jeg utlede noen praktiske implikasjoner. Til slutt vil jeg bidra med noen refleksjoner om videre forskning innenfor tema HR-strategi og lederutvikling i Forsvaret.

6.1 Kjennetegn på lederutviklingspraksisen i Forsvaret

Med utgangspunkt i tabellen fra forrige kapittel skal jeg diskutere hva som kjennetegner lederutviklingspraksis. Diskusjonen er strukturert etter de tre forskningsspørsmålene:

1. Hvordan organiseres og styres lederutvikling i Forsvaret?
2. Hvordan blir lederutviklingstiltak en del av porteføljen?
3. Hvilke fellesnevnerer har lederutviklingspraksisene?

Mangel på organisering og styring

I denne modellen kan vi se mangler på hvordan lederutvikling oppleves å være organisert og styrt på de ulike nivå.

Forsvaret er en hierarkisk strukturert organisasjon, og man kan se intensjonen bak organiseringen med fagmyndighet, fagansvar og fagmiljøene slik det også organiseres innefor andre bransjer i (Forsvaret, 2009a). Det er allikevel en gjennomgående respons at helhetstenkingen fra toppen og

ned er fraværende, og at den har vært fraværende en tid. Flere av informantene peker på at det siden nedleggelsen av FIL i 2006 har manglet et overordnet ledd. Fagmyndighet utøver i liten grad påvirkning til fagansvarlige og til fagmiljøene. Allikevel har fagmyndighet mulighet til å styre og påvirke fagansvarlig gjennom styringsdialogen og fordelingen av oppdrag fra forsvarssjefen. Helhetstenkingen støttes av ideen om at lederutviklingstiltak kan være bortkastede aktiviteter om man ikke forhåndsanalyserer hva organisasjonen trenger og settes i sammenheng med virksomhetens strategiske kontekst (Kuvaas, 2008). Å sette sammen programmer på lykke og fromme legger ikke grunnlaget for noen mirakelkur. Effekten av tiltakene trenger tid for å bli synlige i organisasjonen (Kuvaas, 2008).

Det har vært et klart ønske både fra toppen og bunnen at Forsvaret ønsker og trenger en helhetstenking innenfor lederutvikling av ulike grunner. En grunn er å bruke lederutvikling som et verktøy for å nå overordnede målsetninger, altså å henge ulike lederutviklingstiltak opp i strategiske mål og sørge for helhetstenking. Enkelte mener at det kan være gunstig å bruke lederutvikling som en strategi for organisasjons- og bedriftsutvikling (Levin & Klev, 2002). I en slik sammenheng må det kartlegges hva som er ønskede ledelsesferdigheter og hva i organisasjonen man ønsker å forbedre eller utvikle.

Strategisk ledelse handler om tre essensielle deler i følge Scholes og Johnson (Johnson & Scholes, 2002). Forsvaret må først forstå dets strategiske posisjonen i samfunnet, og ansvaret som statens maktmiddel til å produsere forsvarsevne og oppnå de overordnede målsetningene. Dette må gjøres om i strategiske valg som deretter må omsettes i handling. Organisering og styring av ledelsesutvikling kan være en av mange aktiviteter for å oppnå de strategiske målsetningene. Strategiprosessene omfatter mennesker som en ressurs. Kompetanseutvikling er like viktig som generell styrkeproduksjon og spørsmål om hva slags våpen Forsvaret skal ha for å nå målene (Nordhaug & Gausdal, 2002).

Flere av informantene hevder at det teoretisk er tenkt helhet med lederutvikling, og hvordan fagmyndighet og fagansvarlige gjennom organisering skal bidra til dette. Dette blir ikke gjennomført i praksis.

Mer fokus på styring innebærer også en sterkere kobling til strategi. Lederutvikling kan være et av mange HR tiltak for å oppnå overordnede målsetninger i virksomheten. Flere og flere ser HR som en strategisk funksjon som er innlemmet i toppledelsen (Kuvaas, 2008), og dette har vært en økende trend de siste 30 årene.

Lederutviklingsprogram ansees som et gode og en mulighet til utvikling for den enkelte (Bergheim et al., 2007). Forpliktelsesorientert HR er motiverende og holdningsskapende aktiviteter, som fokuserer på belønning og tilrettelegging (Kuvaas, 2008).

Lederutvikling i en virksomhet som en del av forpliktelsesbasert HR ledelse er i praksis en investering i de ansatte, ønske om utvikling og involvering (Kuvaas, 2008). Studier viser at det er sammenheng mellom forpliktelsesbasert HR og organisatoriske resultater. Investering i personellet kan resultere i lavere turnover, altså bedre muligheter for å beholde personellet man investerer i. I følge Kuvaas (2008) er forpliktelsesorientert HR et langsiktig satsingsområde. Dette faller sammen med for eksempel investering i lederutviklingsprogrammer for ansatte i ulike lederroller som over tid gir effekt. Det er gjort funn i Forsvaret om at effekt av å delta på et program ikke nødvendigvis skjer direkte etter programmet, men over tid ettersom deltakeren får tid og mulighet til å justere og bruke sine nye erfaringer og lærdom i praksis (Myrvold, 2009).

En annen grunn for ønske om helhetstenking er samling av ressurser til både program og andre lederutviklingstiltak det er behov for, eksempelvis i utvikling av programmer samt ressurser til utvikling og forskning. Dette støttes av ønsket om kompetansestyring i større grad for å ta vare på personell som får utdanning og kompetanse innenfor lederutvikling. Liten grad av kompetansestyring av dette personellet har resultert i avgang. Det pekes også på at det små karrieremuligheter for den enkelte.

Nordhaug påpeker at relevant kompetanse kan være en nødvendig betingelse for gode strategiske utfall (2002). Kompetanse ansees som en strategisk ressurs, og er derfor ikke bare et topplederansvar. Dette støttes av Forsvarets HR strategi som omfatter det å rekruttere, beholde og videreutvikle de ansattes kompetanse for å understøtte Forsvarets overordnede målsetting.

Forsvarets spesielle kontekst kan tale for at det kan ta tid å opparbeide seg kompetanse, for eksempel det å skulle lede i krig. Ved en satsing på dette personellet som en strategisk ressurs kan man ifølge Nordhaug (2002) binde sterkere bånd og tettere knytninger mellom virksomheten og den enkelte, og dermed kanskje beholde kompetansen. Å miste kompetanse er belastende og sårbart, og tidkrevende å opparbeide seg. Å gi ansatte utdanning for deretter å ikke la den enkelte bli kompetansesett føles meningsløst og ikke minst som sløseri med ressurser. Det føles ekstra meningsløs dersom man må leie inn den ansatte til skyhøye priser fra et sivilt firma fordi vedkomne sluttet og man mistet dyrebar kompetanse. Ute i forsvarsgrenene sitter det kompetanse som deltar på de ulike programmene med sin fagkompetanse og på den måten bidrar til kvalitetssikring av tiltak og utvikling av lederutviklingen i Forsvaret. Strategisk kompetanseutvikling kan gi flere fordeler til virksomheten. Foruten at de ansatte får mer kunnskap, innsikt og økte ferdigheter, kan organisasjonskulturen forsterkes, og engasjement, lojalitet og forpliktelse øke. En strategisk tilnærming hevder Wilton gjenspeiler et gjensidig forhold mellom de ansattes utvikling og virksomhetens strategi (Wilton, 2011). DISKO, direktivet for strategisk kompetanseutvikling, skal ivareta dette aspektet. Funn i denne studien tyder på at for personell med lederutviklingskompetanse skjer dette i liten grad.

En tredje grunn er en sammenheng fra toppen og nedover i organisasjonen gir lederutviklingen mer troverdighet og ytterligere effekt i organisasjonen. Dette fordi det er tilrettelagt, og man har sammenheng fra man starter sin karriere til man ender den. En støttende sjef som tiltrettelegger for og stiller krav til medarbeideren samtidig som det gir

muligheter for den enkelte gir bedre total effekt, selv om organisasjonens effekt er vanskelig å måle (Kuvaas, 2008).

En fjerde grunn til å skape en mer helhetlig tilnærming er muligheten den enkelte har for faglig ”påfyll” i sin rolle som leder. Forpliktelsesorientert HR ledelse som gir den enkelte trening og opplæring innenfor sine karrieremuligheter gir skaper tillitt og forpliktelse, som igjen kan gi samarbeid og langsiktighet (Wilton, 2011). Dette er også i tråd med Forsvarets HR strategi og intern konsistent HR og Forsvarets strategi som aktiviteter som skal støtte organisasjonens mål (Forsvaret, 2009b).

Fra ide til praksis skjer bottom up.

På spørsmål om hvordan lederutviklingstiltak oppstår i Forsvaret er svaret ganske entydig oppsummert i to punkter: at noen får en god ide, og at prosessen skjer bottom up.

Levin (2002) henviser til Hamel og Prahlad om at det er den lokale kunnskapsutviklingen som er drivkraften i utformingen av en vinnende strategi. Jeg mener dette kan kobles til at i bottom up prosesser i lederutviklingsprogram legger grunnlag for å gjøre ansatte i stand til å håndterer de arbeidsoppgaver som må gjøres for å oppnå de overordnede målsetningen i Forsvaret. Hensikt, mål og innhold i lederutviklingsprogrammene kan derfor danne grunnlaget for endring, utvikling og måloppnåelse.

Det at ”noen sin gode ide” får grobunn er et resultat av flere ting. En grunn er selvfølgelig at virksomheter er i kontinuerlig utvikling, og påvirkes av trender i samfunnet for øvrig. Lederutvikling har vært en trend de siste 30 årene (Kuvaas, 2008; Røvik, 2007). Forsvaret har erfaringer med å adoptere tiltak fra den ytre verden som for eksempel 360 graders evaluering og medarbeidersamtaler. Allikevel har ikke dette utviklet seg på en passiv måte i Forsvaret. Flere av informantene påpekte at det har vært ressurser tilgjengelig for utvikling og testing av ulike tilnærminger og hva slags opplevd effekt man har ønsket seg. Det har vært

tiltro til at fagmiljøene får prøve og feile. Levin (2002) peker på at bevisstheten rundt det at en virksomhet endrer atferd, aktiviteter eller skifter fokus også bestemmer i hvilken fart eller grad nye ideer og metoder får etablere seg. Dette kan relateres til Forsvaret. Fagmiljøene har hatt vekstvilkår for å møte nye trender og ideer, og eventuelt forske og utvikle dem til praksis i Forsvaret. Flere av informantene påpekte at de hadde tillit fra ledelsen, og at det i perioder har vært godt med ressurser til utvikling. Ideene kan være basert på organisasjonens behov eller et problem man har sett, og man har gått i gang med utvikling av en pilot og deretter eventuelt gjort nødvendige endringer for videre utvikling. Etter hvert er det en etablert praksis.

Forsvaret har ikke vært forskånet for inntrykk fra den ytre verden. Ledelsesteori og andre teorier for hvordan virksomheter kan bli bedre har eksplodert og masseproduseres i ”lett tilgjengelige publikasjoner”, i følge Røvik (2007). I tillegg har også Forsvaret vært en del av omstruktureringen av offentlige virksomheter til mer markedsrettet styring. Dette sammen med ideen om at alle virksomheter er en organisasjon og dermed springer ut fra de samme overordnede prinsipper, kan være medforklarende til at Forsvaret også har blitt påvirket av det som skjer i samfunnet for øvrig. Denne mentale transformeringen i en abstrakt systemidé gjør at ”alle” kan ta utgangspunkt i de sammen ”formlene” (Røvik, 2007). Man kan også hevde at Forsvaret er identitetssøkende og vil etter beste evne forsøke å tilpasse seg den enorme mengde ledelsesteori som har kommet de siste tiårene, og ellers forsøke å tilpasse den offentlige omstruktureringen, og identifisere seg på et mer generelt grunnlag med andre organisasjoner (Røvik, 2007). .

Kontekstualisering handler om når en idé skal oversettes til praksis, og hva som skjer når en idé skal etableres i en virksomhet. Konkret vil jeg bruke karriereutviklingsprogrammet 10+10 som et eksempel på kontekstualisering. Dette programmet startet som en føring fra forsvarssjefen om et talentutviklingsprogram. Idéen var å skape en basis for de man anså for talenter og som var plukket ut i egen forsvarsgren som potensielle kandidater til stillinger på det øverste nivået i Forsvarets hierarkiske struktur. Det er mange mulige utfall av

kontekstualisering. De mulige utfallene kan være at idéen blir avvist, at den ikke er troverdig eller gir det den har sagt at den skal gi. Idéen kan bli omformet og dermed gi andre resultat enn det man forventet. Idéen kan bli med praten. Eller idéen kan faktisk bli implementert og satt i system i organisasjonen. Karriereutviklingsprogrammet har vært kjørt som en pilot og deretter evaluert en gang. Det er nå i gang med en ny runde av programmet, og det skal bli spennende å se hvordan programmet kan skape effekt for Forsvaret, og om programmet har en effekt på deltakerens karriere og utvikling som leder.

I stor grad utvikles lederutviklingsprogrammene som tilbys internt i Forsvaret, og det er praksis at Forsvarets kontekst er viktig i programmene. Dette er i tråd med teori om at organisasjoner bruker sine interne krefter der dette finnes, og tar inn eksterne ressurser der dette ikke finnes (Kuvaas, 2008). Eksempler på dette er kjøp av plasser på topplederprogram i det sivile næringsliv som Solstrandprogrammet.

Utvikling av tiltak skjer i fagmiljøene, uten spesiell påvirkning fra fagmyndighet eller fagansvarlige. Fra et top down perspektiv starter identifisering av et treningsbehov ved å se på hvordan tiltaket kan påvirke strategiske mål. Dette er ingen fremtredende praksis i Forsvaret, og det fremkommer at det kan være behov for mer innsikt i prosessene som skjer bottom up for å ivareta helhet. Flere har påpekt at ”den ene hånda vet ikke hva den andre gjør”, med klare eksempler på at tiltak iverksettes uten å bruke eksisterende ressurser.

Det finnes noen få unntak til bottom up prosesser innenfor lederutvikling. Konkrete eksempler er Kvinntopp og 10+10, hvor det kommer politisk føring eller et direkte oppdrag fra toppledelsen om å iverksette et program. At dette egentlig er en top down prosess, er informantene ikke helt enig i. Disse tiltakene oppleves i praksis til også å bli bottom up prosesser. Føringene kommer med få krav som hensikt, målformuleringer eller krav til innhold, og slik sett oppleves til å bli bottom up prosesser. I henhold til Kuvaas (2008) er det viktig med kartleggingsarbeid i forkant av å etablere en ny praksis. Det er selvfølgelig viktig at de tiltakene som blir iverksatt i Forsvaret dekker de behovene eller problemer som man

ønsker å få dekket. Dette vil også med stor sannsynlighet gi en større effekt i organisasjonen. Forsvaret er best tjent med å vurdere nye praksiser på alle nivå- både for Forsvaret som helhet og for den ansatte. Kuvaas hevder videre at slike tiltak sjelden er mirakelkurer, men må være koblet til konkrete behov (Kuvaas, 2008).

HLUK var et prosjekt med et sterkt mandat og en tiltaksplan klar. HLUK har allikevel ikke blitt gjennomført, selv om behov og ønske for mer helhetstenking er svært tydelig både nedover og oppover i organisasjonen.

Fellesnevnerne for lederutvikling i Forsvaret

I Forsvaret handler lederutvikling om helhetlig personlig utvikling i en militær kontekst. Det å få lære om hvem man er, sine verdier, egne visjoner, hva man står for, hva slags kompetanse man har og trenger, hva som er ens lederstil og hva og hvor man vil. Det handler om positiv utvikling for den enkelte, og at man ved hjelp av sitt lederskap skal bidra til å løse Forsvarets pålagte oppgaver. I tråd med teorien kan ikke dette frikobles helt fra organisasjonen, og en slik investering i den enkelte kan bidra til at virksomheten oppnår bedre resultater (Kuvaas).

Videre viser undersøkelser at lederes utviklingsbehov går på å kunne bedre forståelsen for ”konflikter, samhandling og endring” (Colbjørnsen, 2004) som altså handler om mellommenneskelige relasjoner, det å få frem det beste i andre og hvordan man håndterer usikkerhet og endringer på en god måte (Wilton, 2011).

Det oppleves som at kunnskapen om lederutvikling sitter i fagmiljøene ved skolene, da det ikke lenger er noe sentralt organ som ivaretar helhet, slik FIL gjorde frem til 2006. Ute i forsvarsgrenen oppleves det som at man har større grad av mulighet til å skape lederutvikling tilpasset egen kultur. De ulike forsvarsgrener har ulike kulturer som krever ulike typer ledere, og det er rom for dette. Enkelte teoretikere hevder at det ikke kan dokumenteres hva som er

helt klare og sikre lederegenskaper, og det er vanskelig å gi en fasit på hva gode lederegenskaper er (Andersen, 1995; Kuvaas, 2008; Wilton, 2011). Man kan alltid utvikle seg og bli bedre. Programmene vektlegger litt ulike pedagogiske syn, men tar utgangspunkt i personlig utvikling.

Forsvaret spesielle kontekst med krig og kaos som ytterste konsekvens, blir ifølge informantene ivaretatt på en god måte. Dette skjer gjennom programmenes rammer og tilpasning til den militære konteksten i både teori og praksis. Dette er også i tråd med teori om hvordan organisasjonen kan nyte godt av lederutviklingstiltak. Det overordnede strategiske behov og organisasjonens kontekst må sees i sammenheng med den enkeltes kunnskapsnivå og kunnskap om læring (Kuvaas, 2008). Det viktigste spørsmålet for både organisasjon og den enkelte å spørre seg er: hva har akkurat jeg bruk for? Det kan se ut som i alle fall den enkelte har anledning til å stille seg nettopp det spørsmålet i mange av Forsvarets lederutviklingsprogrammer, mens Forsvaret i liten grad stiller seg dette spørsmålet.

Av de rapportene og evalueringer som har vært tilgjengelig for denne oppgaven, ser man at den enkelte deltaker opplever det personlige fokuset som utviklende, og at selvinnsikt danner grunnlag for mye av det operative lederskapet (Bergheim et al., 2007). Det mange savner er tilrettelegging for den enkelte for å kunne delta på slike program, noe som viser at Forsvaret har et uutnyttet potensial. Dette er i tråd med annen teori om at støtte fra ledelsen kan gi bedre effekt (Kuvaas, 2008).

Informantene har gitt uttrykk for at det har vært tilstrekkelig med ressurser til utvikling og etablering av nye praksiser. Forsvaret har med andre ord vært villig til å bruke ressurser på ledelse og lederutvikling. Dette kan underbygges av trendforskningen, som viser at ledelse og organisasjon, samt å håndtere lederrollene tema i mestselgende bøker innenfor organisasjonslære- og utvikling. Slik sett er Forsvaret påvirket av trenden (Røvik, 2007).

Lederkompetanse handler om flere ting, også i Forsvaret. Under intervjuene hevdet flere av informantene at personlig utvikling var det det handlet om i de fleste av programmene. Topplederprogrammene har innslag av noen andre vinklinger. Karriereutviklingsprogrammet er ikke basert på personlig utvikling, men mer fokus på det å være toppleder i Forsvaret. Mentorprogrammene har fokus på personlig utvikling, med noe fokus på topplerollen. Dette gjøres ved bruk av mentor, som er en leder i toppsjiktet og som på den måten skal koble innsikt i topplerollen til den enkelte. Kompetanse defineres på mange måter, og er en kritisk ressurs for Forsvaret. Sætertrø og Snekvik (2011) definerer lederkompetanse til å være ”relevant for oppgavemessig, personalmessig og strategisk ledelse, herunder gjennom beslutningstaking, organisering måldefinering og tilrettelegging for måloppnåelse”, en definisjon som er lik Forsvarets definisjon av kompetanse i DISKO. I Forsvaret er kompetanse definert til å være kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger til å utføre pålagte oppgaver (Forsvaret, 2009b).

Motivasjon er viktig for bedre effekt av deltakelse viktig på et lederutviklingsprogram. Det er følelsesmessig tøft å skulle gå inn i deg selv, by på deg selv til andre og jobbe med endring eller utvikling. Motivasjon er viktig for at læring skal oppnås, ifølge Kuvaas (2008). Uansett motivasjon viser også studier i Forsvaret at motivasjon er en viktig faktor ved deltakelse på lederutviklingsprogram (Westli et al., 2012). Motivasjon er individuelt betinget.

Jeg har i denne delen av oppgaven beskrevet hva som er lederutviklingspraksis i Forsvaret i dag gjennom mine empiriske funn, og deretter koblet dette til teori som underbygger funnene.

6.2 Lederutviklingspraksisens forankring i Forsvarets HR-strategi

I denne delen av oppgaven vil jeg beskrive hvordan lederutviklingspraksisen i Forsvaret er forankret i Forsvarets HR strategi.

Forsvarets HR strategi er forsvarssjefens langsiktige plan for personellet. Et av Forsvarets overordnede mål er å ”etablere og bruke operativ ende” (Forsvaret, 2010). For å kunne oppnå dette, må Forsvarets ansatte ha kompetanse til å løse de oppdragene de er satt til å gjøre. Hovedmålet innenfor ledelse i HR strategien er at ”Forsvaret skal lede og styre helhetlig og enhetlig”. Innenfor lederutvikling er dette ikke et tilfelle i dag. Mye tyder på at organisasjonen er tilrettelagt for en viss grad av enhetlig styring, med fagmyndighet, fagansvar og fagmiljøer, men i følge informantene gjøres ikke dette i praksis. Enkelte funn peker dog på at organiseringen ligger bedre til rette for helhetlig styring fra FST nå enn for en tid tilbake.

Strategisk HR ledelse handler om det å tiltrekke, utvikle og bevare personell i en organisasjon, og begrepet HR ledelse angir også en tilnærming til ledelse av mennesker en ressurs til å oppnå strategiske målsetninger gjennom spesielle HR praksiser (Wilton, 2011).

Det har vært gjort forsøk med et helhetlig lederutviklingskonsept som skulle ivareta helhetsbildet. HLUK prosjektet strakk seg over noen år, og ga klare forslag til tiltak på hvordan man kunne organisere seg, samtidig som man var opptatt av å bevare de ulike kulturene og gi rom for fremelsking av ulike ledertyper innenfor de ulike forsvarsgrenene. HLUK hadde et sterkt mandat i ryggen, ble gradvis anerkjent og var ønsket fra både fagmiljøene og fra forsvarsledelsen. Allikevel smuldret dette prosjektet gradvis bort til man i dag gjenstår med noen fragmenterte arbeidsoppgaver av prosjektets foreslåtte tiltak for helhetlig styring av lederutvikling. Som et paradoks fører ingen av disse gjenlevende arbeidsoppgavene til helhetstenking. Kanskje utenom Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse som danner noen grunntanker omkring ledelse i Forsvaret. At helhetstanken, som er ønsket både fra topp og bunn, strander et sted på midten har vært vanskelig å utforske og forstå. Fagmiljøene fortsetter i sine egne spor. I henhold til HR strategiens mål for ledelse skulle HLUK vært implementert i 2010.

Når det gjelder kompetansestyringen i Forsvaret skal dette ivaretas av DISKO. Personell med lederutviklingskompetanse føler seg i liten grad kompetansesett, og det oppleves at

karrieremulighetene er få. Mange har sluttet og jobber nå i det sivile næringslivet med lederutvikling, etter gode utdanninger og erfaringer sponset av Forsvaret.

I denne delen av oppgaven har jeg beskrevet at fraværet av helhetstenking vitner om svak forankring av lederutviklingspraksis i Forsvarets HR strategi.

6.3 Konklusjon

I denne delen av oppgaven vil jeg oppsummere og endelig gi et svar på problemstillingen. Jeg ønsker å understreke at dette er min tolkning og ikke nødvendigvis en tolkning som gjør seg gjeldende i andre kontekster. Videre vil jeg bidra med noen praktiske implikasjoner og forslag til videre forskning.

Forsvarets lederutviklingspraksis kan beskrives som et uensartet fenomen. De ulike programmene organiseres og styres i liten grad fra topp til bunn, men skjer som bottom up prosesser i fagmiljøene som har ressurser til å drive utvikling, etablering og forskning på dette. Ressurser og forskning er mindre i omfang enn da FIL var en egen avdeling med ansvar for ledelse og lederutvikling. Det er lagt noen premisser til rette for styring og helhetstenking, men dette gjøres ikke i praksis. Allikevel oppleves det at det er god kommunikasjon på tvers av fagmiljøer. Kompetansen som er igjen i Forsvaret brukes på kryss og tvers gjennom deltakelse som veiledere og kompetanse til de ulike programmene. Det oppleves at det er manglende kompetansestyring av det personellet som driver med lederutvikling, og mange med lederutviklingskompetanse har sluttet i Forsvaret.

Forsøket på HLUK står tilbake uten effekt. Dette har ikke blitt implementert, og de er ingen nye løsninger på hvordan lederutvikling i Forsvaret kan styres mer helhetlig.

Programmene bygger i hovedsak på personlig utvikling, men med den militære konteksten som en viktig ramme. I topplederprogrammene ivaretas mer eller mindre grad av topplederfokus.

Praktiske implikasjoner

Det er både et ønske og et behov for mer helhetlig styring av lederutviklingen i Forsvaret. En mer synlig helhetstanke og rød tråd i programmer, form og seleksjon kan bidra til bedre utnyttelse av fagkompetanse og gi et bedre tilbud innenfor lederutvikling. Dette kan resultere i positiv opplevd effekt for den enkelte deltaker og for Forsvaret som organisasjon. I følge teorien bør derfor etablering av praksis skje på bakgrunn av analyser og vurdering av hva Forsvaret og den enkelte har behov for. Dette kan gi både økt effekt, men også bedre forvaltning av ressursene som brukes på lederutvikling. Helhetlig styring kan skape mer effekt for de samme ressursene.

Forsvaret har allerede en HR strategi og et Direktiv for kompetansestyring. Det å bruke lederutvikling som en strategisk vurdering, vil kunne bidra til bedre styring av de mange tilbudene Forsvaret har innenfor lederutvikling og en bedre effekt for den enkelte og organisasjonen. Dette kan være en del av den enkeltes karriereløp fra start til slutt.

En annen praktisk implikasjon kan synes å være kompetansestyring av personell som jobber med lederutvikling. Ikke bare vil personellet tilfredsstilles gjennom å bli kompetansesett, men det kan føre til at flere ønsker å fortsette å jobbe i Forsvaret. Det tar tid å opparbeide seg kompetanse, og til alle lederutviklingsprogrammene er den militære konteksten viktig. Kompetanse i den militære konteksten kan ikke kjøpes som en tjeneste ute på markedet, annet enn fra eks-militære med kompetanse innen lederutvikling..

Videre forskning

Som et forslag til videre forskning er selvfølgelig effekt spennende å utforske. Dette kan gi motivasjon til å fortsette eller legge om praksis. Videre vil jeg også hevde at forskning på ressursene som brukes til lederutvikling kunne gjøre antakelser om ressursene er godt nok utnyttet. Ikke minst er det i tråd med god forvaltningsskikk og økonomiske styringsprinsipper som Forsvaret for øvrig styrer etter.

Et annet forslag til videre forskning kan være å se på lederutvikling som en sosialt konstruert sannhet. Hvorfor har man gjort ting på den måten man har gjort det. Handler det om organisasjonsidentitet eller er det andre faktorer som avgjør hvordan ting utvikler seg?

Et siste forslag kan være å utforske hvorfor HLUK ikke fikk grobunn, og hvilke krefter som hindrer at dette ikke ble gjennomført etter mandatets form og intensjoner.

7. Kildehenvisning

- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersen, J. A. (1995). *Ledelse og ledelsesteorier: om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*. Oslo: Bedriftsøkonomens forl.
- Bergheim, K., Westli, H. K., & Eid, J. (2007). *Lederutvikling i Forsvaret: en evaluering av Forsvarets lederutviklingsprogrammer: Kvinnetopp, Q-grupper, LUPRO og UFO*. Bergen: Det psykologiske fakultet, Universitetet i Bergen.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforl.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles: Sage Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Døving, E., & Nordhaug, O. (2010). Fra HRM til strategisk HR-styring. I *Ledelse og styring* (s. S. 253-270). Bergen: Fagbokforl.
- Forsvaret. (2009a). *Direktiv for delegering av myndighet*. Oslo:
- Forsvaret. (2009b). *Direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret (DISKO)*. Oslo: Forsvaret
- Forsvaret. (2009c). *Forsvarets lederutviklingsprogrammer*. 27.04.2009. Hentet fra <http://intranett.mil.no/start/innhold/soek/article.jhtml?articleID=846092>
- Forsvaret. (2010). *Forsvarets HR-strategi*. Oslo: Forsvaret
- Forsvaret. (2011). *Avdeling for Militærpsykologi og lederutvikling (MLU)*. Hentet fra <http://hogskolene.forsvaret.no/forsvarets-hogskole/avdelinger/stabsskolen/Sider/MLU.aspx>

- Forsvarsdepartementet. (2008). *Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier* (Vol. nr 48(2007-2008)). [Oslo]: [Regjeringen].
- Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine: 2007*. [Oslo]: Forsvarsstaben.
- Gilje, N. o. G., Harald. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger - innføring i samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Gimmetad, J. (2012). 100 000 får stryk. *Aftenposten*, 153(133), 2-3.
- . *Helhetlig lederutviklingskonsept tiltak og implementeringsplan*. (2009). Oslo: Forsvaret
- Investopedia. (2012). *Reflexivity*. Hentet fra www.investopedia.com/terms/reflexivity.asp
- Ivarson, E. B. (2009). *Læringsrom i moderne industriell arbeidsorganisasjon; kott eller katedral*. Hentet fra <http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/1985/thesis.pdf?sequence=2>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser - innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand Høyskoleforlaget AS.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ladegård, G. (2009). Styring eller ledelse. *Magma*, 2009(1).
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforl.
- Lerø, M. (2010). Ny lederstil i Forsvaret. Hentet fra http://www.ukeavisenledelse.no/meninger/redaktorens_mening/ny-lederstil-i-forsvaret/
- Levin, M., & Klev, R. (2002). *Forandring som praksis: læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Lysø, I. H. (2009). *Managerial learning as co-reflective practice: management development programs : don't use it if you don't mean it*. 2010:9, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Trondheim.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Fransisco, CA: Berrett-Koehler.

- Myrvold, T. (2009). *Luftforsvarets mentorprogram: lederutvikling nytter eller nytte av lederutvikling?* , Forsvarets stabsskole, [Oslo].
- Nordhaug, O., & Gausdal, B. (2002). *Strategisk personalledelse: utvalgte emner*. Oslo: Universitetsforl.
- Norge, F. (2007). *St.meld. nr. 36 (2006-2007): økt rekruttering av kvinner til Forsvaret*. Oslo: Departementet.
- Røvik, K. A. (1998). Identitetsutvikling i moderne organisasjoner. *Magma*, 1998(1).
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Røvik, K. A. (2009, 27.11.2009). Kjell Arne Røvik om arbeidsliv. *Morgenbladet*. Hentet fra http://morgenbladet.no/samfunn/2009/kjell_arne_rovik_om_arbeidsliv
- Skjervheim, H. (2001). Deltakar og tilskodar. I J.-E. E. Hansen (Red.), *Norsk tro og tanke 1940-2000* (s. 473-481). Oslo: Universitetsforlaget.
- Sætertrø, A., & Snekvik, N. A. (2011). *Hva er Human Resource Management (HRM) i Helse Midt-Norge?* , A. Sætertrø, Trondheim.
- Westli, H. K., Bergheim, K., & Eid, J. (2012). Lederutvikling i Forsvaret. Hentet fra <http://www.magma.no/lederutvikling-i-forsvaret>
- Wilton, N. (2011). *An introduction to human resource management*. Los Angeles, Calif.: Sage.
- Aase, B., Bruåsdal, G., & Nygard, H. O. (2011). Styring og/eller kontroll som det bærende prinsipp i styringen av Forsvaret? *Norsk tidsskrift for sjøvesen*(2).

8. Figur og tabelliste

Figur 1: Forhold mellom fagmyndighet, fagansvar og praksis **16**

Tabell 1: Informanter **51**

Tabell 2: Funn, oppsummert **81**

9. Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Vedlegg 1

Informasjon til intervjupersoner i forbindelse med masteroppgave vår 2012.

Mitt navn er Cecilie Konradsen og jeg er mastergradstudent ved Forsvarets høyskole. I forbindelse med min avsluttende masteroppgave med foreløpig tittel Lederutvikling i Forsvaret ønsker jeg og intervjuer nøkkelpersoner og ansvarlige for lederutvikling og ulike lederutviklingsprogrammer i Forsvaret. Jeg er interessert i dine erfaringer med dette, samt din rolle og syn på temaet.

Min veileder er Ingunn Lysø ved Luftkrigsskolen. Ingunn kan nås på telefon 920 60 272 eller på e-post ingunn.lyso@lksk.mil.no.

Intervju

Empirien i oppgaven vil i hovedsak basere seg på intervjuer med nøkkelpersoner og ansvarlige for lederutvikling i Forsvaret. Intervjuene vil ta cirka en time og gjennomføres med hjelp av lydopptaker og notater underveis. Jeg håper å få gjennomført intervjuene før uke 12 2012.

I intervjuet er jeg interessert i å finne ut mer om lederutvikling og lederutviklingsprogrammene som tilbys, om hvordan de utvikles og hvordan de styres gitt at de er spredt på ulike nivå og i ulike forsvarsgrener. Jeg ønsker å få frem både formell informasjon og dine oppfatninger.

Behandling av intervjudata

Deltakelse er frivillig og du kan trekke ditt samtykke underveis.

Du intervjues som følge av ditt ansvar eller relasjon til temaet lederutvikling. Du kan være indirekte verifiserbar som følge av dette. Alle opplysninger som gis gjennom intervjuet behandles konfidensielt og vil på ingen måte videreføres til andre. Du vil få anledning til å lese gjennom dine svar og godkjenne disse før publisering. Alle data vil bli slettet etter sensur medio juni 2012. Jeg vil forsøke å anonymisere så godt jeg kan og ingen navn vil selvfølgelig fremkomme i oppgaven.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning og godkjent.

Dersom du lurer på noe kan du kontakte meg på telefon 926 41 214 eller på e-post cecilie75@gmail.com.

Forsvarets høyskole er behandlingsansvarlig institusjon, og daglig ansvarlig er Kommandørkaptein Johan Berg på telefon 23 09 58 52 eller e-post jbergh@mil.no

Vedlegg 2**Erklæring om samtykke til intervju**

Jeg erklærer meg villig til å bli intervjuet i sammenheng med masteroppgaven Lederutvikling i Forsvaret, og er gjort kjent med oppgavens hensikt og teoretiske grunnlag. Videre er jeg kjent med at:

- deltakelse er frivillig og du kan trekke ditt samtykke underveis
- enkeltpersoner kan være indirekte verifiserbare gjennom sin stilling, men navn vil ikke bli gjengitt
- du intervjues som nøkkelperson eller ansvarlig innenfor temaet lederutvikling, det du sier vil benyttes i oppgaven i relasjon til fagmiljø/ organisasjonsledd og ikke deg som enkeltperson og bli behandlet deretter
- intervjuet blir tatt opp på bånd og transkribert
- du vil få anledning til å lese gjennom og godkjenne dine svar før publisering
- gradert informasjon vil ikke bli tatt med videre dersom det fremkommer i intervjuet
- alle dataene vil bli slettet etter oppgavens sensur medio juni 2012-02-01
- daglig ansvarlig for prosjektet er Johan Bergh ved Forsvarets høgskole, telefon 23095852 eller e-post jbergh@mil.no