

Militært lederskap

- Hvordan E-læringskurset tilknyttet Heimevernets Grunnkurs Lederskap er med på å utdanne fremtidens ledere.

Kadett Roy-Erling Karlsen



KRIGSSKOLEN

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt

Krigsskolen

Høst 2012

Forord

Jeg vil med dette takke både veileder og medkadetter, Krigskolen, og HVSKS for den støtte og kompetanse som er utvist, og som har bidratt til at jeg har kunnet fullføre denne bacheloroppgaven med det utbyttet jeg har hatt. Det har vært en flott introduksjon til det håndverket en bacheloroppgave innebærer, og temaet har vært lærerikt på både faglig og sosialt vis.

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	6
1.1 BAKGRUNN	6
1.2 PROBLEMSTILLING	7
1.2.1 <i>Hypoteser</i>	7
1.3 AVGRENSNING	7
1.4 DISPOSISJON	9
2. METODE	10
2.1 VALG AV METODE	10
2.2 KILDER	10
2.2.1 <i>Kravene</i>	10
2.2.2 <i>Grunnkurs Lederskap</i>	11
2.2.3 <i>Annen relevant teori</i>	11
2.3 METODEBESKRIVELSE	11
2.4 METODEKRITIKK, KILDEKRITIKK OG VEKTLEGGING	13
3. TEORI	15
3.1 SITUASJONSBASERT LEDELSE	15
3.2 INTENSJONSBASERT LEDELSE	16
3.3 CORE LEADER COMPETENCIES	16
4. INNHOLD I E-LÆRINGSKURSET SETT OPP MOT CORE LEADER COMPETENCIES	18
4.1 LEADS – LEADS OTHERS	18
4.1.1 <i>FM 6-22/MSL 100</i>	18
4.1.2 <i>E-læringskurset</i>	19

4.1.3	<i>Delkonklusjon</i>	20
4.2	LEADS – EXTENDS INFLUENCE BEYOND THE CHAIN OF COMMAND	21
4.2.1	<i>FM 6-22/MSL 100</i>	21
4.2.2	<i>E-læringskurset</i>	22
4.2.3	<i>Delkonklusjon</i>	22
4.3	LEADS – LEADS BY EXAMPLE	22
4.3.1	<i>FM 6-22/MSL 100</i>	22
4.3.2	<i>E-læringskurset</i>	23
4.3.3	<i>Delkonklusjon</i>	23
4.4	LEADS – COMMUNICATES	24
4.4.1	<i>FM 6-22/MSL 100</i>	24
4.4.2	<i>E-læringskurset</i>	25
4.4.3	<i>Delkonklusjon</i>	25
4.5	DEVELOPS – CREATES A POSITIVE ENVIRONMENT	26
4.5.1	<i>FM 6-22/MSL 100</i>	26
4.5.2	<i>E-læringskurset</i>	27
4.5.3	<i>Delkonklusjon</i>	27
4.6	DEVELOPS – PREPARES SELF.....	28
4.6.1	<i>FM 6-22/MSL 100</i>	28
4.6.2	<i>E-læringskurset</i>	28
4.6.3	<i>Delkonklusjon</i>	28
4.7	DEVELOPS – DEVELOPS LEADERS	29
4.7.1	<i>FM 6-22/MSL 100</i>	29
4.7.2	<i>E-læringskurset</i>	30

4.7.3	<i>Delkonklusjon</i>	30
4.8	ACHIEVES – GETS RESULTS	31
4.8.1	<i>FM 6-22/MSL 100</i>	31
4.8.2	<i>E-læringskurset</i>	31
4.8.3	<i>Delkonklusjon</i>	32
5.	KONKLUSJON	34
5.1	SKJEMATISK OPPSUMMERING	34
5.2	STYRKING ELLER FALSIFISERING AV HYPOTESE	35
5.3	SVAR PÅ PROBLEMSTILLING	35
6.	VEIEN VIDERE	37
	KILDELISTE	38
	VEDLEGG	40

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

I Forsvarets Fellesoperative Doktrine (FFOD) går det fram at alle i uniform er en del av Forsvaret som helhet, og skal i den forbindelse innrette seg etter de holdninger og verdier som Forsvaret står for. (FFOD 2009, 162) I dette leser jeg at det ikke kun gjelder fast ansatte, men også blant andre det som måtte være av personell inne til førstegangstjeneste, grenaderer og befal på midlertidige kontrakter, samt hele spekteret av personell som er en del av Heimevernet som organisasjon. FFOD sier at der hviler et særskilt ansvar for ledere i Forsvaret å forvalte og promotere disse holdningene og verdiene gjennom sitt lederskap, og stiller derfor ytterligere krav til militære ledere. I forhold til militært lederskap stiller FFOD i hovedsak tre spesifikke krav til ledere innenfor den militære profesjon, og det handler om at ledere på alle nivå i Forsvaret skal kunne stå fram med et troverdig lederskap. Disse kravene går ut på å *være – vite – handle*. (FFOD 2009, 162)

I Kurskatalog for Heimevernet 2012 (Forsvaret 2012) går det fram at Grunnkurs Lederskap (GKL) er et kurs som er rettet mot personell som er tiltenkt stillinger som nestlagfører/lagfører, og er derfor et grunnlag for utøvelse av militært lederskap i Heimevernet. Siden flesteparten av de 45.000 soldatene Heimevernet består av (Forsvaret 2012) har sivile jobber på si, har Heimevernets Skole og Kompetanse Senter (HVSKS) utviklet et E-læringskurs som skal gjøre det lettere og mer attraktivt for den enkelte å ta kurset. Dette vil igjen være et tiltak for å sikre organisasjonen nødvendig lederskapskompetanse.

Min motivasjon for å jobbe med dette temaet er at jeg har selv jobbet som kursoffiser i HV-17, hvor jeg ved flere anledninger har arrangert kurset. Dette var før E-læringsprogrammet var utviklet, og jeg erfarte at det var i stor grad opp til meg selv som kursoffiser å definere innholdet i kurset, så lenge det var innenfor de rammer som var gitt fra HVSKS. E-læringskurset er en pakke som er lik for alle brukere uavhengig av hvilket distrikt som arrangerer GKL, og ved å studere innholdet i kurset ønsker jeg å identifisere forankringer mellom GKL og de kravene FFOD stiller til militære ledere.

1.2 Problemstilling

Hensikten med oppgaven er å gi svar på hvordan innholdet i E-læringskurset for Grunnkurs Lederskap gir kunnskaper til kursdeltakerne som er relevant for kravet *å vite* som FFOD stiller til utøvere av militært lederskap:

Hvordan gir innholdet i E-læringskurset for Grunnkurs Lederskap kunnskap relevant for kravet *å vite* som FFOD stiller til militære ledere?

Opgaven har ikke som formål å evaluere kursets oppbygning og den effekt den måtte ha på en eventuell deltaker.

1.2.1 Hypoteser

0: E-læringskurset er lagt opp til å gi kunnskap relevant for kravet *å vite* som FFOD stiller til militære ledere.

1: E-læringskurset er ikke lagt opp til å gi kunnskap relevant for kravet *å vite* som FFOD stiller til militære ledere.

1.3 Avgrensning

I denne oppgaven vil jeg ta for meg det innholdet i E-læringskurset for GKL som er relevant kunnskap knyttet direkte til Core Leader Competencies slik det er beskrevet i US Field Manual 6-22. (Headquarters 2006: 2-7)

Grunnen til at jeg velger GKL er fordi det er et kurs som er ment for personell som ikke har sitt primære virke i Forsvaret, men som det er redegjort for i kapittel 1.1 allikevel faller inn under kategorien militære ledere som nevnt i FFOD, med det ansvaret som dette innebærer. Den ytterligere avgrensningen ligger i å velge E-læringskurset som hører til GKL. E-læringskurset et kurs som er likt for alle kursdeltakere, uavhengig av hvilket HV-distrikt de

tilhører, noe som gir oppgaven en større relevans enn om jeg skulle tatt for meg hvordan ett HV-distrikt gjennomfører kurset i sin helhet. I tillegg anser jeg at omfanget av hele GKL slik det står i dag blir for stort å dekke i en bacheloroppgave, og er også en årsak til at jeg har valgt å avgrense det til E-læringskurset.

Grunnen til at jeg velger Core Leader Competencies i FM 6-22 som den lupen jeg ønsker å studere E-læringskurset med, er fordi der er en sammenheng mellom FFOD og FM 6-22 som helhet. Kravene *være – vite – handle* slik vi finner dem i FFOD er beskrevet som *be – know – do* i FM 6-22. (Headquarters 2006: 1-1) Siden E-læringskurset til GKL er et rent teoretisk kurs er det naturlig å ta utgangspunkt i *vite/know*. I Studiehåndbok Krigsskolen 2012-2013 deler Krigsskolen kravet *vite* opp i to kompetanseområder, det sosiale domene og det faglige domene, hvor kunnskap og ferdigheter innenfor disse to domenene legger premisser for det lederskapet man utøver. (Krigsskolen 2012: 18) I FM 6-22 finner man også en slik todeling. På den ene siden snakker man om ferdigheter knyttet til fag som taktikk, strategi, doktriner, og våpensystemer. Mens man i det sosiale domenet snakker om at: "*Leadership requires knowing about [...] the tendencies and needs of people.*" (Headquarters 2006: 1-1) Det er her FM 6-22 har konkretisert åtte Core Leader Competencies som man må ha kunnskap om for å kunne utøve, og som kan knyttes til teoretiske fenomen hva gjelder ledelse av andre. (Headquarters 2006: 2-7)

Grunnen til at jeg velger kravet *å vite* er fordi omfanget av alle tre kravene *være – vite – handle* ville blitt for stort å dekke i denne oppgaven. I tillegg har jeg valgt kravet *å vite* på bakgrunn av at det er det kravet som er mest relevant i forhold til innholdet i E-læringskurset for GKL. Dette fordi det er et rent teoretisk kurs. Grunnen til at jeg fokuserer på kunnskap innenfor det sosiale domenet, og ikke både det faglige og sosiale domenet, er fordi omfanget av begge domenene ville blitt for stort for oppgaven. I E-læringskurset er det samtidig aspekter ved det faglige domenet som er relevant for det sosiale domene, noe som vil bli med som en del av oppgaven. Hver og en av de åtte Core Leader Competencies kunne vært omfattende nok å studere hver for seg i åtte forskjellige oppgaver, men for å svare på problemstillingen i denne oppgaven ville det ikke vært nok å bare fokusere på én av de. Jeg føler også at oppgaven får en større verdi sett opp mot innholdet i E-læringskurset ved å legge det på det nivået jeg har lagt det på nå.

1.4 Disposisjon

Jeg vil i denne oppgaven først redegjøre for den metoden jeg har valgt. Deretter vil jeg redegjøre for teori som er relevant for oppgaven. Dernest vil jeg sette opp en sammenligning mellom Core Leader Competencies og innholdet i E-læringskurset, hvor jeg også argumenterer for om innholdet i E-læringskurset er relevant for hver av de åtte punktene Core Leader Competencies består av. Til slutt vil jeg oppsummere med en konklusjon hvor jeg presenterer slutningene fra drøftingen skjematisk, samt svaret på problemstillingen.

2. Metode

2.1 Valg av metode

I denne oppgaven har jeg valgt en kvalitativ metode hvor jeg studerer innholdet i E-læringskurset til GKL. Kvalitativ metode handler om å gå i dybden på enkeltfenomener. Gjennom å karakterisere, analysere og tolke data knyttet til det man studerer, vil man gjennom en kvalitativ metode forstå fenomenet man studerer i seg selv, og ikke nødvendigvis som en del av en større helhet. (Kvarv 2010: 135) Grunnet kursets oppbygning har jeg valgt å behandle bacheloroppgaven som et dokumentstudie. Et dokumentstudie innebærer at man tar utgangspunkt i nedskrevet empiri og analyserer det på mer eller mindre samme måte som man ville gjort med annet kvalitativt data. (Kvarv 2010: 138-139) I dette tilfellet transkriberer (Johannesen m. fl. 2010: 33) jeg innholdet i E-læringskurset for GKL. Dette gjør jeg for å få bedre oversikt over innholdet i E-læringskurset, og lettere kunne kategoriinndelegge dataen. Av andre dokumenter bruker jeg ulike reglementer, teorier og føringsdokumenter relevant for problemstillingen.

2.2 Kilder

2.2.1 Kravene

Forsvarets Fellesoperative Doktrine er dokumentet hvor jeg har hentet kravene *være – vite – handle* i fra. For å utdype hva *være – vite – handle* innebærer har jeg tatt utgangspunkt i US Field Manual 1 (FM 1) og US Field Manual 6-22 (FM 6-22) hvor begrepene er omtalt som *be – know – do*, og hvor innholdet står beskrevet i en mer utfyllende grad enn det vi finner i vår nasjonale doktrine. Det er i fra FM 6-22 at jeg har hentet Core Leader Competencies som er kjernen i avgrensingen av oppgaven sett opp mot E-læringskurset til GKL. For å videre forstå innholdet i Core Leader Competencies har jeg tatt utgangspunkt i MSL 100 tekstboka, som er en pensumbok på temaet for kadetter/studentene ved UNC Charlotte Army ROTC

(Reserve Officers' Training Corps). MSL 100 er en tekstbok som jeg føler ligger på et nivå som er sammenlignbart med innholdet i GKL.

2.2.2 Grunnkurs Lederskap

Siden oppgaven tar for seg E-læringskurset til GKL har jeg fått ordnet meg tilgang til E-læringskurset slik det er tilgjengelig for enhver kursdeltaker. Dette betyr både det interaktive E-læringskurset, samt alle vedlegg. I tillegg har jeg brukt Kurskatalogen for Heimevernet samt Bestemmelser for Styrkeproduksjon og Operative Prosesser i Heimevernet (BSO HV) for å sette GKL i en utdanningsmessig kontekst. Av HVSKS har jeg fått hovedprogrammet for GKL, samt at jeg har brukt de som en kilde for håndtering av oppdukkende spørsmål som har krevd avklaringer dokumentene ikke tar høyde for.

2.2.3 Annen relevant teori

Til å forklare McGreggors Y-teori og Blanchards situasjonsbestemte lederskap har jeg brukt Morten Emil Bergs Berg bok "Ledelse – verktøy og virkemidler". Til å gjøre rede for hva intensjonsbasert ledelse er har jeg brukt både FFOD og Forsvarets Doktrine for Landoperasjoner som kilde.

2.3 Metodebeskrivelse

Jeg tar utgangspunkt i kravet *à vite* slik det står beskrevet i FFOD, og ser hvordan E-læringskurset omhandler kunnskaper relevant til dette. Med FFOD og FM 6-22 som teoretisk utgangspunkt bruker jeg empiri fra E-læringskurset til GKL for å svare på problemstillingen. En slik utledning fra det generelle til det konkrete betegnes som deduktivt. (Johannesen m. fl. 2010: 50-51) Veien fra FFOD til Core Leader Competencies i FM 6-22 på den ene siden, og fra GKL til E-læringskurset på den andre siden, har vært en del av en prosess kalt den

hermeneutiske sirkel. (Kvarv 2010: 71) Jo mer jeg har lært om innholdet på begge sider, jo mer spisset har min problemstilling blitt, og jo mer teori og empiri har jeg funnet til min drøfting. Man kan se det som to parallelle og gjensidige løp, som beskrevet i de to neste avsnittene.

Fra FFOD har jeg funnet kravene *være – vite – handle*. I og med at de står såpass vagt beskrevet i vår nasjonale doktrine, har jeg sett til både Krigsskolens operasjonalisering av kravene slik de framstår i Studiehåndbok Krigsskolen Operativ 2012-2013, samt US Field Manual 6-22 (FM 6-22) hvor begrepene *be – know – do* forekommer. Fra FM 6-22 har jeg hentet Core Leader Competencies som jeg har definert som ekvivalent til Krigsskolens tolking av kravet *å vite*, da spesifikt den delen som omfatter sosial kompetanse. For å videre utdype innholdet i Core Leader Competencies har jeg tatt utgangspunkt i tekstboka MSL 100 section 5. Core Leader Competencies har jeg derfor redegjort for i teoridelen av denne oppgaven. Det utdypende innholdet i Core Leader Competencies slik det forekommer i MSL 100 er redegjort for i kapittel 4, hvor det blir satt opp mot innholdet i E-læringskurset.

For å finne en nasjonal forankring til GKL gikk jeg til Bestemmelser for Styrkeproduksjon og Operative Prosesser i Heimevernet (BSO HV). Her fant jeg retningslinjer for gjennomføring av lokale kurs i regi av Heimevernet, og gjennom Kurskatalog Heimevernets Skole og Kompetansesenter (HVSKS) og Sjøheimevernet (SHV) fant jeg spesifikke bestemmelser for Grunnkurs Lederskap (GKL). I tillegg kontaktet jeg HVSKS hvor jeg fikk Heimevernets Utdanningsplan-4 (HVUP-4) del 4, kapittel L som beskriver Grunnkurs lederskap i sin helhet. Med tilgang til disse dokumentene samt E-læringskurset til GKL, kunne jeg fokusere analysen mot problemstillingen.

Etter å ha samlet inn empiri og data satt jeg på en større mengde enn det jeg trengte, og de var ikke i strukturerte former. Før jeg begynte analyse og tolkning av empiri og data, var det hensiktsmessig å fjerne det jeg hadde av empiri og data som ikke var direkte relevant for problemstillingen, og organiserte det jeg hadde av empiri og data på en hensiktsmessig måte. (Johannesen 2010: 163) Dette gjorde jeg ved å ta utgangspunkt i Core Leader Competencies slik de er listet i FM 6-22, og markerte i transkriberingen av E-læringskurset hva som hørte hjemme hvor. Analysen har blitt gjennomført som en sammenligning av teori (FFOD/FM 6-22) og empiri (E-læringskurset/(MSL 100)), med en drøfting og delkonklusjon. I drøftingsdelen anvender jeg også annen teori der det er relevant for å belyse samsvar mellom

teori og empiri. Som verktøy for nyansering av funnene sier jeg om E-læringskurset tar for seg kunnskap om hva en militær leder skal gjøre, hvordan en militær leder skal gjøre det, og hvorfor en militær leder skal gjøre det. Et eksempel er hvis E-læringskurset kun nevner at man som leder skal kunne bruke aktiv lytting, men ikke sier noe om hvordan man gjør det eller hvorfor man gjør det, så vil jeg argumentere for at E-læringskurset kun tar for seg *hva* en militær leder skal gjøre. Til sist i oppgaven framstiller jeg skjematisk de åtte Core Leader Competencies, og hvordan E-læringskurset for GKL gir kunnskap om de i form av hva – hvordan – hvorfor.

2.4 Metodekritikk, kildekritikk og vektlegging

I følge Krigsskolens Retningslinjer for Oppgaveskriving er der fire egenskaper ved en kilde som er relevant. Disse er kildens troverdighet, objektivitet, nøyaktighet og egnethet. (Krigsskolen: 13-15) Dette er prinsipper jeg har tatt høyde for i min utvelgelse av kilder, men da er det samtidig viktig at jeg er bevisst min egen forforståelse. Forforståelse handler om at alle mennesker har sin oppfatning av virkeligheten, og den baserer seg på ens tidligere erfaringer. Dette vil igjen kunne påvirke måten vi samler og tolker data på. (Kvarv 2010: 38 – 40) I mitt tilfelle har jeg både lærerutdanning fra en sivil høyskole, jeg er to og et halvt år inn i mine studier ved krigsskolen, samt at jeg har jobbet som kursoffiser i Heimevernet hvor jeg arrangerte flere GKL. Mine erfaringer fra alle tre arenaer vil være med å farge mitt syn på E-læringskurset, og er viktig for meg å være bevisst. Dette gjør seg gjeldende gjennom hele oppgaven hvor hvilke data og empiri jeg henter avhenger av det, hvordan jeg selekterer, analyserer og tolker disse avhenger av det, og hva jeg ender opp med avhenger av det. For å ikke bli et offer for min egen forforståelse vil jeg være mest mulig konkret i hvordan jeg framstiller innholdet i både MSL 100 og E-læringskurset, og ikke lese inn en mening som nødvendigvis ikke ligger der. I tillegg benytter jeg meg av veileder og medkadetter som kontrollesere av oppgaven, hvor deres tilbakemelding kan bekrefte eller avkrefte om jeg har latt min forforståelse farge oppgaven i for stor grad.

US FM 6-1 og 6-22 er skrevet på engelsk og i en amerikansk kontekst, og bør leses med den forståelsen det innebærer. Allikevel er der formuleringer som er relevant og passene for det norske Forsvaret. Faren er at man tolker begreper feil fordi man ikke har fullstendig helhetsforståelse for den konteksten teksten er skrevet i, og innholdet kan skifte betydning. Det samme gjelder for MSL 100 Section 5, som er en seksjon av en tekstbok som blir brukt av kadetter ved UNC Charlotte Army ROTC. Med de samme forbeholdene som for FM 6-22 vil 100 Section 5 vektlegges i forhold til å forstå innholdet i Core Leader Competencies. Ved å kryssjekke forklaringer i FM 6-22 og MSL 100 opp mot norske doktriner og reglementer vil jeg kunne se om forståelsen av begrepene er lik i Norge og Amerika.

HVSKS er eier av GKL inkludert E-læringskurset, og har vært min hovedkilde på innholdet i kurset. HVSKS er hovedforvalter av all utdanning i Heimevernet, og er en institusjon jeg anser som troverdig. Samtidig skal det poengteres at som skaper av en rekke kurs har de også et eierforhold til kursene, og kan være påvirket av egen agenda i utformingen av disse. I tillegg har jeg ikke forutsetninger til å si hvordan GKL har blitt til, noe jeg ikke har hatt anledning til å følge opp under arbeidet med denne oppgaven. Av HVSKS har jeg fått tilgang til E-læringskurset slik det framstår for enhver kursdeltaker, inkludert alle vedlegg.

Vedleggene til E-læringskurset er ment som støttelitteratur for ord og uttrykk som man ikke forstår. Vedleggene er ikke et arbeidskrav å ha lest, derfor har jeg ikke vektlagt innholdet i vedleggene. I og med at kurset er et opptak som avspilles med lyd og bilde vil der ikke forekomme noen forskjeller i innhold ut i fra når, hvor, og hvem som gjennomfører det. Samtidig risikerer kurset at mottakere tolker innholdet forskjellig, uten at der er muligheter for avklarende spørsmål.

Av annen relevant teori har jeg tatt utgangspunkt i anerkjente teoretikere som blant annet blir undervist i både ved sivile høyskoler, samt krigsskolen. Disse anser jeg for å være troverdige kilder som er relevant for min oppgave. Samtidig kan der være relevante teorier som jeg ikke har oversikt over, som i drøftingen kunne kastet et annet lys over mine funn. Dette er et forbehold som jeg er klar over, og som er etterprøvbart i min oppgave, samt grunnlag for ytterligere diskusjoner.

3. Teori

I dette kapitlet gjør jeg rede for situasjonsbasert ledelse, intensjonsbasert ledelse, og Core Leader Competencies. Situasjonsbasert ledelse gjør jeg rede for fordi der er likheter mellom hva både E-læringskurset og MSL100 legger i begrepet situasjonsbasert ledelse, som kan påvises ved å redegjøre for Blanchards teori om situasjonsbasert ledelse. Intensjonsbasert ledelse er et begrep som blir benyttet ved flere anledninger i oppgaven, og er derfor redegjort for i dette kapitlet. Core Leader Competencies er lupen jeg skal se oppgaven igjennom, og hele oppgaven baserer seg på disse.

3.1 Situasjonsbasert ledelse

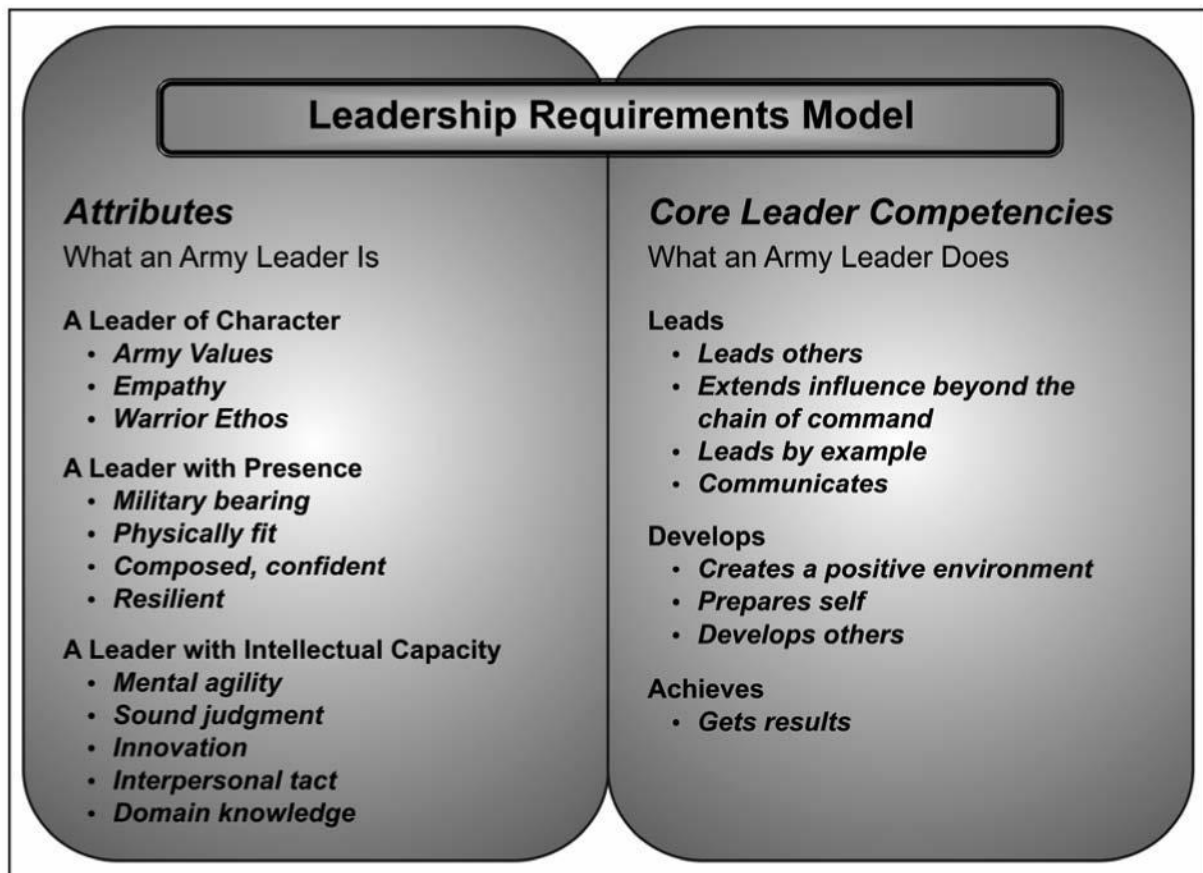
I 2007 reviderte Ken Blanchard den etablerte teorien om situasjonsbasert ledelse som han allerede hadde vært med på å utforme i lag med Paul Hersey. Teorien går ut på at lederskapet man velger må basere seg på hvem som leder, og hvem som skal ledes. Lederen velger hvor han skal ligge på skalaen fra høyt styrende til høyt støttende, basert på hvilket utviklingsnivå hans medarbeidere er på. Utviklingsnivå er i denne teorien delt opp i hvor gode forutsetninger medarbeideren har til å prestere (kompetanse), og hvor villig medarbeideren er til å arbeide (forpliktelse). På bakgrunn av denne filosofien delte han inn i fire lederstiler. Den første lederstilen er den styrende lederen. Her er lederen høyt styrende og lavt støttende, hvor hans medarbeidere sitter med en lav kompetanse og høy forpliktelse. Den andre lederstilen er den coachende lederen. Her er lederen høyt styrende og høyt støttende, hvor hans medarbeidere sitter med en lav kompetanse og en lav forpliktelse. Den tredje lederstilen er den støttende lederen. Her er lederen lavt styrende og høyt støttende, hvor hans medarbeidere sitter med en høy kompetanse og en lav forpliktelse. Den fjerde lederstilen er den delegerende lederen. Her er lederen lavt styrende og lavt støttende, hvor hans medarbeidere sitter med høy kompetanse og høy forpliktelse (Berg 2010: 67 – 75).

3.2 Intensjonsbasert ledelse

I Forsvarets doktrine for landoperasjoner heter det at intensjonsbasert ledelse er en ledelsesform som skal virke fremmende for det å ta initiativ, hvor myndigheten til å ta avgjørelser er desentralisert. Dette gjøres ved at man som oppdragsgiver forklarer hensikten med oppdraget, hvordan man ser for seg å løse oppdraget, og hva sluttresultatet/målet er med oppdraget. Filosofien er at den som er nærmest hendelsen er den som har best forutsetning for å vurdere situasjonen, og med en forståelse av overordnet intensjon er han også den som har best forutsetninger for å ta den beste avgjørelsen. Denne måten å lede på må sees i sammenheng med prinsipper for situasjonsbasert ledelse, hvor det er sjefens privilegium å lede direkte på ordre dersom situasjonen krever dette (Forsvarsstaben 2004: 83 – 87). I FFOD snakker man om oppdragsbasert ledelse som Forsvarets ledelsesfilosofi. Denne filosofien er lik den man finner i Forsvarets doktrine for landoperasjoner ved at den baserer seg på en desentralisert myndighet, initiativ og ansvarfølelse hos de undergitte, samt sjefens privilegium til å lede på situasjon (Forsvarsstaben 2007: 163)

3.3 Core Leader Competencies

Core Leader Competencies er åtte områder som US Army har identifisert som essensielle for en leder å ha kunnskaper og ferdigheter i, for å kunne utøve et godt militært lederskap. Disse inngår i det de kaller The Army Leadership Requirements Model (se bilde under) som består av Attributes (hva en leder er), og Core Leader Competencies (hva en leder gjør).



Core Leader Competencies er delt inn i tre kategorier som illustrert ovenfor, hvor innholdet i fasettene for hver av kategoriene vil bli forklart ytterligere under drøftingsdelen senere i oppgaven. Ettersom man avanserer innenfor det militære systemet vil man kunne bevege seg fra direkte lederskap, til mer organisatoriske og strategiske nivåer. På disse nivåene vil disse åtte kompetanseområdene forbli essensielle, men vil kreve tilpassning i forhold til det miljøet det skal praktiseres i. (Headquarters 2006: 2-1 – 2-8)

4. Innhold i E-læringskurset sett opp mot Core Leader Competencies

Dette kapittelet er delt opp i Leads, Develops og Achieves, som hver igjen er delt opp i sine underpunkter. For hvert av underpunktene redegjøres det for hva de innebærer. Videre presenteres funnene av kunnskapsinnholdet i E-læringskurset som er relevant for hvert av underpunktene. Deretter trekkes en delkonklusjon som sier om innholdet i E-læringskurset gir kunnskaper som er relevant for gjeldende punkt.

4.1 LEADS – Leads others

4.1.1 FM 6-22/MSL 100

Leads others betyr at man som militær leder øver innflytelse på andre. Den innflytelsen man har som leder er med på å sette premisser for i hvor stor grad man som en gruppe når sine mål. Man snakker i dette tilfellet om en variert bruk av ledelse basert på hva som er hensiktsmessig for å få det beste ut av sine underordnede. Lederskapet strekker seg fra å forlange absolutt lydighet på den ene siden, til å basere seg på en forpliktende samhørighet, hvor de undergitte som en del av en gruppe går ut over minimumskravene for prestasjon, og setter organisasjonens mål foran egen vinning. Med forpliktende menes her at individet selv velger å dedikere seg selv til gruppa og dens oppgaver, nettopp fordi mennesket har et iboende ønske om å jobbe og å ta ansvar, som en form for selvstimuli. I forlengelsen av denne har MSL 100 utarbeider 10 påvirkningsteknikker som spenner seg fra at lederen sier hva som skal gjøres uten at noen stiller spørsmål ved det, til at lederen presenterer rammene hvor de undergitte står fritt til å finne løsning på oppgaven de er pålagt (Department of the Army 2009: 57). Samtidig som man skal løse oppdrag har man som leder et særskilt ansvar i det å ta vare på de menneskelige ressursene man har til å gjøre dette. Dette innebærer å skape mening i det man gjør, gi de man leder en retning og vilje til å gjennomføre de oppgaver man er satt til å gjøre, vise omsorg, samt stille krav og følge opp tjenesten slik at den er i tråd med de holdinger og verdier Forsvaret står for. (Headquarters 2006: 2-7)

4.1.2 E-læringskurset

E-læringskurset til GKL sier i klartekst at det er viktig å tilpasse lederstilen til situasjonen. I den forbindelse nevnes der fire forskjellige lederstiler. Den første lederstilen er den autoritære lederstilen. Den baserer seg i hovedsak på enveiskommunikasjon hvor lederen formidler hva, hvordan og når han ønsker noe gjort. Den andre lederstilen er den overtalende lederstilen. Den er både autoritær og ordrestyrt, men lederen prøver i større grad å selge oppgaven eller løsningen han sitter på, blant annet gjennom begrunnelser. Den tredje lederstilen er den demokratiske lederstilen. Her er gruppa som helhet mer deltakende i både avgjørelser og gjennomføring av en gitt oppgave. Den beror seg på mer samarbeid innad, hvor lederen har en mer rådgivende og støttende funksjon. Den fjerde lederstilen er den delegerende lederstilen. Her gir lederen sine underordnede full tillit, hvor de i stor grad styrer selv innenfor de rammer som er gitt fra oven. Situasjonsbestemt ledelse spenner seg fra styrende til støttende atferd, og faktorer som spiller inn på valget av ledelsesform er deg selv som leder, de du er satt til å lede, og miljøet du skal lede i. Uansett valg av ledelsesform så er det viktig som leder at man tar avgjørelser, og det er bedre med en 70% løsning tidsnok, enn en 100% løsning for seint. Her er det også en lederfunksjon å kontrollere at retning, tempo og krav blir ivarettatt. (Heimevernet 2012)

Samtidig som man skal løse oppdrag skal man også ta vare på dem man har under seg. Her kan det være individuelle behov som må tas hensyn til, hvor emosjonell oppfølging på enmannshånd er nødvendig. Dette bør gjøres så hensynsfullt som mulig, da vedkommende kan føle ubehag ved å bli konfrontert med sine problemer i plenum. Aktiv bruk av debriefer etter hendelser er et nyttig verktøy for emosjonell bearbeiding. Gjennom åpenhet og ærlighet kan man skape en trygg arena, hvor man som individ eller gruppe kan få utløp for hva enn som måtte tære på følelsene. (Heimevernet 2012)

E-læringskurset promoterer det å anvende intensjonsbasert ledelse. Med intensjonsbasert ledelse menes det at man tydelig kommuniserer hensikt, metode og slutttilstand for det virket man utøver. Dette vil fremme initiativ hos hvert enkelt gruppemedlem, fordi at de med bakgrunn i sjefens intensjon har forutsetninger for å ta selvstendige og riktige avgjørelser. Intensjonsbasert ledelse bygger på gode mellommenneskelige relasjoner, gjensidig tillit og samhold, samt høy kompetanse i gruppa. (Heimevernet 2012)

4.1.3 Delkonklusjon

Innholdet i E-læringskurset gir kunnskap som er relevant for Leads others. Dette gjør E-læringskurset med å fokusere på situasjonsbasert ledelse i form av de fire lederstiler nevnt i forrige avsnitt. De fire lederstilene kan relateres direkte til Blanchards teori om situasjonsbasert ledelse, slik den er redegjort for i teorikapittelet. Dette står i samsvar med det MSL 100 sier om å tilpasse lederskapet til situasjonen. Distinksjonen mellom disse to er at MSL 100 fokuserer på et lederskap som spenner seg fra lydighet til forpliktelse, mens E-læringskurset fokuserer på et lederskap som spenner seg fra styrende til støttende. I dette tilfellet mener jeg det handler mer om hva man har kapasitet til å fokusere på, enn på om hvilken ledelsesteori som er riktig og gal, hvor begge kan argumenteres for å si noenlunde det samme. Verken MSL 100 eller E-læringskurset ekskluderer den andres måte å tenke om lederskap på. Om ledelse sier E-læringskurset hva en leders oppgave er, nettopp det å lede andre gjennom bruken av et hensiktsmessig lederskap. Om hvordan lederskapet skal utøves skisseres bruken av et autoritært, overtalende, demokratisk eller delegerende lederskap. Om hvorfor man skal velge et slikt lederskap begrunnes det med at forskjellige situasjoner krever forskjellig lederskap, noe som eksemplifiseres ytterligere i forskjellige caser i E-læringskurset.

Et annet kunnskapsområde som bygger opp under påstanden om at E-læringskurset gir kunnskap som er relevant for Leads others, er fokuset på bruken av intensjonsbasert ledelse. MSL 100 baserer lederskapet på at mennesket har et iboende ønske om å jobbe og ta ansvar, noe E-læringskurset følger opp ved å si at de vil gjøre dersom man anvender intensjonsbasert ledelse. Både MSL 100 og E-læringskurset er i samsvar med McGreggors Y-teori, som sier at mennesket har et iboende ønske om å arbeide, utvikle seg selv, og under veis i prosessen få anerkjennelse for sine bragder (Berg 2010: 96). Bruken av intensjonsbasert ledelse blir derfor et verktøy for hvordan utøve et hensiktsmessig lederskap. Hvorfor anvende intensjonsbasert ledelse blir forklart ved at det vil gi både mening, motivasjon og inspirasjon til de undergitte, slik at de kan handle på egenhånd og i større grad virke som en ressurs.

Når det kommer til kunnskap om å følge opp tjenesten slik at den er i samsvar med de føringer som er gitt, samt de holdinger og verdier som Forsvaret står for, så er E-

læringskurset noe vagt. Det som nevnes er at det er en lederfunksjon å stille krav, og at disse må følges opp. At det er leders ansvar å påse at disiplin, holdinger og verdier blir opprettholdt til den standard som forventes, er ikke et tema på E-læringskurset.

At det er viktig å balansere det å løse oppdrag og ta vare på sine menn er kunnskap som både FM 6-22, MSL 100 og E-læringskurset gir uttrykk for. FM 6-22 har dette i klartekst som et underpunkt til Leads others. (Headquarters 2006: 2-7) E-læringskurset har en mer indirekte tilnærming til dette punktet, hvor det fokuserer på lederens evne til å lede og ta avgjørelser på den ene siden, og evnen til å vise omsorg for sine undergitte på den andre. Hvordan vise omsorg blir eksemplifisert gjennom bruk av debrief. Hvorfor det er nødvendig med omsorg blir begrunnet både i E-læringskurset og MSL 100 med at det vil kunne forekomme individuelle behov hos den enkelte som kan være avgjørende for vedkommendes evne til å fungere optimalt.

4.2 LEADS – Extends influence beyond the chain of command

4.2.1 FM 6-22/MSL 100

Extends influence beyond the chain of command handler om at man i enkelte settinger er nødt til å utøve innflytelse uten at man sitter med en formell autoritet. Dette kan være i multinasjonale operasjoner hvor både sivile og militære aktører blir satt til å samarbeide, og hvor man som troppsjef skal gjennomføre et prosjekt på samme arena som for eksempel Røde Kors. For å oppnå innflytelse uten å ha en formell autoritet er man avhengig av tre ting. Det første er å bygge tillit i mellom partene som inngår i et slikt samarbeid. Det er når partene lærer hverandre å kjenne, og kan stole på hverandre, at grunnlaget for et fruktbart samarbeid er lagt. Det andre er å forstå det miljøet man prøver å lede i. Når man handler med parter man ikke har direkte myndighet over, og som man ikke kjenner godt, blir det viktig å skaffe seg en oversikt over hvem som har innflytelse over hvem. Når det er gjort kan man spille på disse, og i forlengelsen utøve et mer indirekte lederskap gjennom vektlegging av blant annet felles interesser. Det tredje er nettopp det å dyrke samarbeidet ved å finne arenaer

for gjensidig vinning, fremheving av felles interesser, konflikthåndtering, og forhandle fram kompromisser der det trengs. (Department of the Army 2009: 59 – 60)

4.2.2 E-læringskurset

E-læringskurset tar ikke på noen som helst måte for seg det å lede andre utenfor egne rekker. Det eneste som nevnes, og som samtidig kan vagt knyttes opp mot denne problemstillingen, er at ledelse er universelt og uavhengig av om du jobber i det sivile eller militære system. (Heimevernet 2012)

4.2.3 Delkonklusjon

Innholdet i E-læringskurset gir ikke kunnskap som er relevant for Extends influence beyond the chain of command. Som det kommer fram av redegjørelsen i avsnittet over har E-læringskurset valgt å ikke fokusere på problemstillinger knyttet til det å utøve ledelse overfor noen man ikke har formell autoritet over. Et eksempel på en slik arena vil i følge Heimevernsloven paragraf 13 kunne være når heimevernsstyrker bli satt inn for å bistå i til støtte for sivile arrangementer, eller for å hjelpe til å avverge eller begrense naturkatastrofer, samt alvorlige ulykker (Lovdata 2012). Hvorvidt man som lagfører vil komme i en posisjon hvor man vil trenge disse kunnskapene vil trolig være veldig situasjonsbestemt og personavhengig. Det er i hvert fall ikke kunnskap som erverves gjennom E-læringskurset.

4.3 LEADS – Leads by example

4.3.1 FM 6-22/MSL 100

Leads by example kan oppsummeres i fire punkter. Det første punktet er å vise karakter. Dette innebærer at man som leder ikke bare promoterer gode verdier og holdninger så lenge

man er på jobb, men at man lever disse gjennom hele sitt vesen til alle døgnets tider. Det andre punktet handler om å vise mestringstro, selv når omstendighetene er preget av usikkerhet og fare. Tvil rundt egne ferdigheter og lederskap kan smitte til de undergitte, hvor de man er satt til å lede vil i større grad følge en leder som utstråler selvtilitt. Dette forutsetter at mestringstroen er forankret i en selvinnsikt, og at man ikke lar negative kroppslige reaksjoner overstyre ens kognitive kapasiteter. Det tredje punktet handler om evnen til å ta vanskelige avgjørelser, der man samtidig ikke er villig til å gå på kompromiss med etiske og moralske verdier. Evnen til å se sine handlinger i en større sammenheng, og i ytterste konsekvens være villig til å ofre liv, eget og andres, for det man kjemper for. Det fjerde punktet handler om ens egen kompetanse. Dersom man ikke holder seg tilstrekkelig oppdatert på faget sitt vil man som leder fort falle igjennom hos sine soldater. Faglig kompetanse er essensielt i forhold til eget virke, og det er ens eget ansvar som leder å opprettholde den standarden som forventes. Dette handler også om å lede fra front for det er her man virkelig kan vise ovenfor de andre hva man innehar av kompetanse, det er fra fronten man har best oversikt og forutsetning for å lede, og det er her tillit hos sine soldater blir skapt. (Department of the Army 2009: 61)

4.3.2 E-læringskurset

Når det kommer til hvordan man fremstår som leder, så blir dette dekt i E-læringskursets instruksjonslæredel. Her er det listet opp ti krav til lederen/instruktøren som skal bidra til å framstå på en troverdig måte. Disse er: Vær skikkelig antrukket, vær deg selv, vær forberedt, være presis (tid), vær engasjert, hold orden, bruk et enkelt språk, ikke bløff, vær vennelig og i godt humør, og unngå rare fakter og manerer. (Heimevernet 2012)

4.3.3 Delkonklusjon

Innholdet i E-læringskurset gikk ikke kunnskap som er relevant for Leads by example. Med unntak av et lite segment i E-læringskurset hvor man som lagfører under en sanitets case blir utfordret på at det er opp til en leder å ta kontroll over en uoversiktlig situasjon, samt de ti

instruktørvettreglene, så kan det argumenteres for at E-læringskurset har et lite fokus på lederen selv. I FFOD heter det at en leder som gjennom sitt lederskap klarer å uttrykke sitt verdigrunnlag, vil samtidig oppfattes som troverdig hos dem han leder. (Forsvarsstaben 2007: 162) Verken holdinger eller verdier er et tema som knyttes til lederskap i E-læringskurset.

Samtidig tar E-læringskurset høyde for at lederen må ha en viss form for faglig kompetanse. Der er både en sanitetsmodul i kurset hvor rekkefølgen for hva man skal gjøre når man ankommer et skadested blir nevnt, samt en mer omfattende Trening i Maktanvendelse (TIM) modul som kan virke kompetansehevende på kursdeltakeren. Forutsatt at kursdeltakeren ikke allerede har inngående kjennskap til militær politimyndighet, tvangsmidler og begrepet nødverge.

4.4 LEADS – Communicates

4.4.1 FM 6-22/MSL 100

Communicates handler både om hvordan man kommuniserer, og formålet med kommunikasjonen. Hvordan man kommuniserer kan være gjennom forskjellige kommunikasjonsteknikker som aktiv lytting, det kan være forskjellige medier som tale, video og skrift, samt andre fasetter som passer inn under denne kategorien. (Department of the Army 2009: 61) Men så kommer det også an på hva man ønsker å oppnå med kommunikasjonen. I dette tilfellet er det fokus på å skape en felles forståelse av den situasjonen man leder i, for å skape forutsetninger for gode avgjørelser på alle nivå. I tillegg handler det om å kommunisere disse gode avgjørelsene på en slik måte at de oppfattes mest mulig likt av alle, uten større rom for misforståelser, slik at alle jobber med det samme utgangspunktet og i samme retning. (Headquarters 2006: 2-7)

4.4.2 E-læringskurset

E-læringskurset tar for seg persepsjon, god kommunikasjon, kommunikasjonstrappa, samt det å uttrykke seg igjennom bruk av intensjon. Persepsjon beskrives som måten vi mottar, tolker, velger ut og organiserer sanseuttrykkene våre. Denne måten avhenger av både tidligere erfaringer, og det fokuset man har i den situasjonen man persiperer. God kommunikasjon handler igjen om fire aspekter. Den første er aktiv lytting og tilstedeværelse i samtalen. Den andre er å gi støtte og tydelige tilbakemeldinger. Den tredje er å være konfronterende, både når du ikke forstår vedkommende, eller når du rett og slett er uenig. Og den fjerde er bruken av jeg-utsagn, for å være tydelig på at du ytrer din subjektive mening. Som et verktøy for å forstå kommunikasjon har man kommunikasjonstrappa. Den beskriver hvordan man på bakgrunn av tillitsforholdet kan gå fra et upersonlig ordskifte, til å utgi direkte informasjon til en annen om ens oppfatning av vedkommende. (Heimevernet 2012)

Ved flere anledninger i kurset blir det poengtert viktigheten av å gi ut informasjon. Effekten av å informere er både medeierskap og ansvarfølelse hos de undergitte, samt en felles situasjonsforståelse. Et verktøy for hensiktsmessig kommunikasjon som skal virke initiativskapende er å kommunisere en intensjon. Når de undergitte vet hva hensikten, metoden og sluttstanden skal være, blir det lettere for dem å ta riktige avgjørelser ettersom oppdraget utspiller seg. (Heimevernet 2012)

4.4.3 Delkonklusjon

Innholdet i E-læringskurset gir kunnskap som er relevant for Communicates. Under kommunikasjonsteknikker nevnes både det å lytte aktivt, gi støtte og tilbakemeldinger, konfrontere, og bruken av jeg-utsagn. Dette er i tråd med det MSL 100 sier om å bruke ulike kommunikasjonsteknikker, og det er i tråd med det spesifikke punktet FM 6-22 nevner som Listen actively. Det som ikke nevnes er hvordan dette fungerer i praksis, eller hvilke effekter man kan forvente av å anvende disse.

Der både MSL 100 og FM 6-22 fokuserer på å kommunisere tydelige retninger og mål, møter E-læringskurset dette punktet ved å gi kunnskap om ledelsesverktøyet som ligger i å

lede på intensjon. Her sier E-læringskurset både hva det vil si, hvordan man gjør det, og hvorfor man skal lede på intensjon. Punktet hensikt gir meningen for handlingen, punktet metode sier hvordan man skal gå fram for å nå målet, og sluttsituasjon sier noe om hva målet er.

E-læringskurset sier at felles situasjonsforståelse er et av resultatene av å informere, og det å skape felles situasjonsforståelse er et av punktene både MSL 100 og FM 6-22 vektlegger som en relevant lederoppgave knyttet til Communicates. I tillegg gir E-læringskurset inngående kunnskap om både kommunikasjonstrappa, og begrepet persepsjon. Dette er kunnskap som er med på å styrke forståelsen av både hva kommunikasjon innebærer, hvordan kommunikasjon kan anvendes, og hvorfor kommunikasjon er en lederoppgave.

4.5 DEVELOPS – Creates a positive environment

4.5.1 FM 6-22/MSL 100

Creates a positive environment handler om å skape et positivt miljø både for menneskene i organisasjonen, og for organisasjonen som helhet. Her deler man miljø inn i klima og kultur. Med klima menes det hvordan mennesker oppfatter den daglige tjenesten i den avdelingen de tjenestegjør. Denne oppfattelsen har et relativt korttidsperspektiv, og vil stadig endres ettersom personell kommer og går. Med kultur snakker man om et langtidsperspektiv, hvor tradisjoner, verdier, mål, m.m. sees i en større sammenheng, utover individet i organisasjonen. Sammenhengen mellom klima og kultur er at klimaet kan endres fort og må tilpasses kulturen, hvor kulturen vil la seg utvikles over et lengre tidsrom. (Department of the Army 2009: 62) For å oppnå et positivt miljø handler det om å styrke de menneskelige relasjonene som eksisterer i avdelingen, vise omsorg for de man har ansvar for, samt implementere initiativfremmende tiltak. (Headquarters 2006: 2-7)

4.5.2 E-læringskurset

Når det kommer til det å skape et positivt arbeidsmiljø legger E-læringskurset vekt på bruken av intensjonsbasert ledelse, fordi dette er med på å skape et arbeidsmiljø som blant annet oppfordrer til initiativ, slik det er redegjort for tidligere i oppgaven. I tillegg har E-læringskurset gitt kunnskap om viktigheten av- og hvordan vise omsorg, som også er redegjort for tidligere i oppgaven. (Heimevernet 2012)

4.5.3 Delkonklusjon

Innholdet i E-læringskurset gir ikke kunnskap som er relevant for Creates a positive environment. Når det kommer til begrepet miljø, som MSL 100 har delt inn i klima og kultur, uttrykker E-læringskurset ingen kunnskap som er relevant for lederen å vite noe om. Hvordan man konkret utvikler et klima og/eller en kultur i positiv retning kan derfor heller ikke ansees som et tema som blir adressert. Det kan også virke som om alle casene i E-læringskurset forutsetter at laget man er satt til å lede er en relativt velfungerende gruppe, uten store behov for en gruppeetablering. Det kan være årsaken til at gruppeetablering og styrking av samhørighet heller ikke er et tema som blir adressert i E-læringskurset.

Det som skal sies å være kunnskap relevant for Creates a positive environment er effektene av å nytte intensjonsbasert ledelse, samt å vise omsorg for sine menn. Dette har jeg redegjort for tidligere i oppgaven, og er i tråd med underpunkt Encourage initiative og Demonstrate care for people slik det står i FM 6-22. Selv om dette er relevant for Creates a positive environment, så er dette en mer indirekte tilnærming til temaet, og veier derfor ikke så tungt i vurderingen om E-læringskurset gir kunnskap som er relevant i denne sammenhengen.

4.6 DEVELOPS – Prepares self

4.6.1 FM 6-22/MSL 100

Prepares self handler om å opprettholde og utvikle seg både fysisk og psykisk. Gjennom regelmessig fysisk trening er man med på å holde kroppen i form, som på sikt vil gi et større overskudd til å håndtere potensielt krevende situasjoner. Økt fysisk kapasitet gir også en gevinst i form av økt kognitiv kapasitet. Samtidig som man trener kroppen fysisk, handler det også om å trene psyken. Kompleksiteten i de miljøene man som leder er satt til å gjennomføre operasjoner kan være stor, og en solid kunnskapsplattform kan være avgjørende for om oppdraget blir vellykket eller ikke. Derfor er det viktig for lederen å holde seg oppdatert på gjeldende doktriner, taktikk, nye våpensystemer, kulturelle forskjeller, politikk, og så videre. Det hele er en kontinuerlig prosess hvor man gjennom selvinnsikt holder seg kjent med sine styrker og svakheter, og iverksetter tiltak for egen utvikling, slik at man har best mulig forutsetning for å lede. (Department of the Army 2009: 62 – 63)

4.6.2 E-læringskurset

E-læringskurset fremhever at det å være leder i Forsvaret er spesielt i den forstand at man er en del av et maktmiddel som forvaltes av staten. Handlinger foretatt i tjenesten kan i ytterste konsekvens føre til tap av liv. I denne konteksten nevnes det at en leder bør være klar over sine dårlige sider. (Heimevernet 2012)

4.6.3 Delkonklusjon

Innholdet i E-læringskurset gir kunnskap som er relevant for Prepares self. Hele kurset er ment å forberede lederen på de utfordringer som lederskap innebærer, noe som blir uttrykt i særdeleshet når det kommer til sanitets casene og Trening i Maktanvendelse casene. I begge casene blir man gitt noen verktøy for hvordan håndtere de spesifikke situasjonene man blir satt til å løse. De verktøyene man blir gitt har nok ikke overføringsverdi til alle uforventede

utfordringer en leder kan komme bort i, og mer generelle teknikker for mental forberedelse nevnes ikke.

E-læringskurset er del av Grunnkurs lederskap, som igjen er ett av kursene i kursrekkene til Heimevernet. Gjennom kurset blir man utfordret på om man har de kunnskaper og ferdigheter som skal til for å være en leder, og dermed poengterer E-læringskurset viktigheten med å holde seg oppdatert. Kursrekkene i Heimevernet kan derfor oppfattes som hvordan tilegne seg kunnskaper og ferdigheter, men dette nevnes ikke i klartekst. Det som heller ikke nevnes er noen andre metoder for hvordan tilegne seg kunnskaper, annet enn gjennom bearbeidelse av de erfaringene man gjør seg i rollen som leder på øvelser. Hvorfor tilegne seg kunnskaper og ferdigheter blir da forklart med at faget som geværlagfører, og hva kompleksiteten av det å lede andre mennesker innebærer, gjør det til en nødvendighet.

Når det kommer til selvinnsikt blir det poengtert at en leder må være bevisst sine dårlige sider. Dette kan virke noe snevert når det kommer til å ha et bevisst forhold til seg selv, hvor kun fokus på sine dårlige sider også kan ha en negativ effekt på sitt eget selvilde. Bruk av tilbakemelding blir ved flere anledninger brukt gjennom E-læringskurset, men da kun som et verktøy fra lederen til de undergitte. Bruk av tilbakemelding som et verktøy for å styrke selvinnsikten til lederen blir ikke nevnt.

4.7 DEVELOPS – Develops leaders

4.7.1 FM 6-22/MSL 100

Develops leaders handler om å utvikle de man har under seg på både profesjonelt og personlig plan. Som en del av Forsvaret er det et lederansvar å utdanne og utvikle nye ledere slik at lederbehovet for framtiden alltid blir møtt. Og selv om en soldat ikke er tiltenkt en formell lederrolle, så vil alle være tjent med å utvikle seg selv. Her må man som leder stole på at de man har under seg har et genuint ønske om å bli en bedre og mer fullstendig soldat, og gi de støtte og tillit til å oppnå dette. Det hele starter ved at man identifiserer styrker og svakheter hos den enkelte, og utarbeide en individuell utviklingsplan. Gjennom å dyrke et

positivt læringsmiljø kan man skape omgivelser hvor den enkelte ønsker å utvikle seg selv, da helst igjennom å gjøre seg erfaringer gjennom praktisk arbeid, hvor man i rollen som leder opptrer som både instruktør og veileder. (Department of the Army 2009: 63 – 64)

4.7.2 E-læringskurset

E-læringskurset starter med en instruksjonslæremodul som sier at andragogikk er utgangspunktet for hvordan man skal drive utdanning i Heimevernet. Andragogikk blir forklart som voksenpedagogikk, der man tar utgangspunkt i at elevmassen er voksne mennesker som kan bygge på tidligere ervervet kunnskap, med ny kunnskap. Gjennom å spille på elevmassens forkunnskaper, både fra det sivile og militære system, kan man gjennom veiledning oppnå de utdanningsmål man setter seg. Her presiseres det at læring må belage seg på mest mulig praksis, hvor man husker 90% av det man sier og gjør. Mål, middel og metode for undervisningen må sees i sammenheng med den didaktiske relasjonsmodellen, som kort forklart sier at man må ta høyde for alle forhold som kan spille inn på undervisningen. I forhold til hva som skal undervises i refereres det til reglementer relevant for den avdelingen man tilhører. (Heimevernet 2012)

4.7.3 Delkonklusjon

Innholdet i E-læringskurset gir ikke kunnskap som er relevant for Develops leaders. Selv om MSL påpeker at det ikke kun handler om å utvikle ledere, så har E-læringskurset et veldig fokus på utvikling av soldatens faglige kompetanse. Personlig utvikling, da spesielt i retning av lederutvikling, er ikke et tema i E-læringskurset. Dette blir snevert i forhold til det helheten Develops Leaders innebærer.

Det som er relevant kunnskap er det E-læringskurset sier om instruksjonslære. Å finne standpunkt, gjennom å kontrollere det før en aktivitet, for å unngå feillæring og potensielt skadelige episoder, er nyttig kunnskap som er i tråd med det FM 6-22 sier om å Assess development needs. I tillegg nevner kurset at det er lederen/instruktørens rolle å hjelpe sine undergitte å oppnå kunnskap og ferdigheter, hvor dette burde oppnås gjennom en praktisk

arena, fordi dette gir det beste resultatet. Dette svarer til det FM 6-22 nevner som Help people learn. FM 6-22 bruker counsel, coach og mentor i måten en leder opptrer på i en utdanningssituasjon. Dette er begreper som må leses i en amerikansk kontekst dersom det skal knyttes en dypere mening til disse. I både E-læringskurset og Forsvarets Pedagogiske Grunnsyn (FPG) nevner bruken av veiledningsrollen i en utdanningssituasjon. E-læringskurset utdyper ikke hva veiledning innebærer, eller hvordan det best skal anvendes.

4.8 ACHIEVES – Gets results

4.8.1 FM 6-22/MSL 100

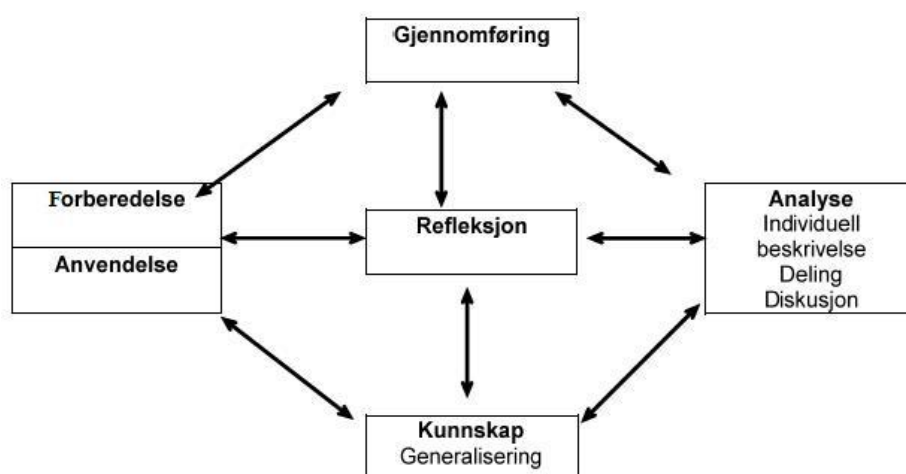
Gets results handler om hva en leder gjør for å løse oppdrag på en best mulig måte. Som leder er det viktig at man er tydelig på hva man ønsker å oppnå, og får kommunisert dette på en hensiktsmessig måte som når så mange som mulig. Her er det snakk om å ha både et kortsiktig og langsiktig perspektiv. Dette kan kontrolleres ved at man ber mottakerne om å gjenta med sine egne ord hva som er blitt sagt. Gode resultater kommer av god planlegging, og en leder som følger opp når planen iverksettes. Her må lederen være i en posisjon hvor han kan ha oversikt over hva som skjer, slik at han kan iverksette nye tiltak dersom dette skulle trenge, og holde enheten oppdatert på situasjonen. Det er også opp til lederen å dra ut nyttig læring fra de erfaringene man gjør seg, og på den måten utvikle sin enhet til det bedre. Alt i alt handler det om å applisere alle åtte Core Leader Competencies på en hensiktsmessig måte for å oppnå et helhetlig og gjennomført lederskap. (Department of the Army 2009: 65 – 67)

4.8.2 E-læringskurset

E-læringskurset har én modell som er spesifikk for gjennomføring av leksjoner, og én modell som er generell for gjennomføring av operasjoner. Ved gjennomføring av leksjoner er man som leder ansvarlig for planlegging, organisering og gjennomføring. Gangen i

undervisningen er at man først starter med en presentasjon av leksjonen. Deretter gjennomfører man en kontroll av standpunkt, og/eller repetisjon av tidligere gjennomført undervisning. Dernest kan man fokusere på hovedinnholdet. Før man runder av undervisningen gjennomfører man en kontroll av læring, vurdering på om måloppnåelse er nådd, samt en oppsummering av leksjonen. Når leksjonen er avsluttet kan instruktøren foreta etterarbeid i form av rydding, revidering og rapportering. (Heimevernet 2012)

For gjennomføring av operasjoner generelt har man et verktøy i de seks lederfunksjonene, også kalt PIKSIB. Dette består av å planlegge aktiviteten, iverksette aktiviteten, kontrollere at aktiviteten går som den skal, støtte de som er med på å gjennomføre aktiviteten, informere kontinuerlig om alt av relevans, og bedømme hvorvidt aktiviteten og prosessen rundt har vært tilfredsstillende. (Heimevernet 2012)



Figur: Erfaringslæringsmodellen

Som et verktøy for bedømming har man erfaringslæringsmodellen, som beskriver hvordan man kan dra kunnskap ut av de erfaringene man har gjort seg. (Heimevernet 2012)

4.8.3 Delkonklusjon

Innholdet i E-læringskurset gir kunnskap som er relevant for Gets results. Dette punktet kan ansees som en akkumulering av de foregående punktene, hvor man gjennom en

hensiktsmessig anvendelse av Core Leader Competencies vil kunne oppnå resultater. Et verktøy E-læringskurset gir som kan være samlenende for alle punktene i Core Leader Competencies er PIKSIB, som i sin oppbygning forklarer hva man som leder må fylle av funksjoner, og hva disse funksjonene innebærer. Hvordan E-læringskurset gir kunnskap som er relevant for Gets results, Core Leader Competencies, og i forlengelsen av det kunnskap relevant for kravet *å vite* som FFOD stiller til militære ledere, vil bli adressert i neste kapittel.

5. Konklusjon

I dette kapitlet vil først resultatene fra delkonklusjonene framstilles skjematisk. Deretter vil en hovedkonklusjon foreligge, hvor det kommer fram hvorvidt null-hypotesen bekreftes, og svaret på problemstillingen vil bli framstilt.

5.1 Skjematisk oppsummering

På bakgrunn av vedlegg A, som beskriver i detalj de funn som er gjort knyttet til Core Leader Competencies og E-læringskurset, er resultatene presentert i skjemaet under. Merk at den skjematiske framstillingen er en forenkling av den komplekse helheten.

FM 6-22		E-læringskurset
Leads	Leads Others	Hva, hvordan, hvorfor
	Extends influence beyond the chain of command	---
	Leads by example	---
	Communicates	Hva, hvordan, hvorfor
Develops	Creates a positive environment	---
	Prepares self	Hva, hvordan
	Develops Leaders	---
Achieves	Gets results	Hva, hvordan

Som det kommer fram av skjemaet har E-læringskurset (inngående) kunnskap som er relevant for punktene Leads others, Communicates, Prepares self, og Gets results. E-læringskurset har lite eller ingen kunnskap relevant for punktene Extends influence beyond

the chain of command, Leads by example, Creates a positive environment og Develops leaders. Skjematisk sier dette at E-læringskurset har kunnskap som er relevant for halvparten av punktene i Core Leader Competencies.

5.2 Styrking eller falsifisering av hypotese

Tatt i betraktning E-læringskursets omfang, innholdet i de punktene som blir dekt, samt dekningsgraden av de punktene som blir adressert kan man slå fast at null-hypotesen er styrket.

5.3 Svar på problemstilling

E-læringskurset baserer seg på situasjonsbasert ledelse i tråd med Blanchards teori om situasjonsbasert ledelse. Som ledelsesfilosofi promoterer E-læringskurset intensjonsbasert ledelse, som lik oppdragsbasert ledelse er hva FFOD legger til grunn for det norske Forsvaret. Gjennom E-læringskurset lærer man om persepsjon, hvordan kommunisere og lytte, hvordan kontekst spiller inn på valg av kommunikasjonsmåte, samt hensiktsmessig anvendelse og viktigheten av å kommunisere. E-læringskurset legger også opp til å sette lederrollen i en kontekst, hvor mye av fokuset er på egen læring. Ansvar som ligger hos lederen blir poengtert og eksemplifisert gjennom hele kurset, og en positiv holdning til læring blir promotert. Til sist gir også E-læringskurset en rekke verktøy som kan være nyttig å ha med seg ut i praksisperioden. Verktøy slik som PIKSIB, kommunikasjonstrappa, de ti instruktørvettreglene, og mal for gjennomføring av leksjoner.

I problemstillingen står det:

Hvordan gir innholdet i E-læringskurset for Grunnkurs Lederskap kunnskap relevant for kravet *å vite* som FFOD stiller til militære ledere?

Svaret blir: E-læringskurset gir kunnskap relevant for kravet *å vite* som FFOD stiller til militære ledere ved å gi inngående forståelse i hva det innebærer å lede andre, ved å redegjøre for hva kommunikasjon betyr for lederskapet og hvordan anvende det på en hensiktsmessig måte, ved å legge vekt på egenutvikling hos lederen, samt gi nødvendige forutsetninger for at lederen skal kunne løse pålagte oppgaver gjennom et helhetlig og troverdig lederskap.

6. Veien videre

Denne oppgaven har kun tatt for seg innholdet i E-læringskurset, og sier ingenting om hvilke formidlingsegenskaper dette formatet har. Jeg har snakket med HVSKS om hvordan kurset blir opplevd av kurstakere og kursholdere, og det har blitt etterspurt blant annet en funksjon som kontrollerer læring. Kurset slik det er lagt opp nå har ingen avsluttende eksamen før kurselevne møter opp på distriktet for den praktiske delen. Der er flere instruktører ved distriktene som har rapportert dette som et problem. Derfor kan det være en idé å studere hva en kursdeltaker sitter igjen med etter å ha fullført E-læringskurset, og hvordan opplevelsen av GKL i sin helhet har vært.

Kildeliste

Berg, Morten Emil (2010). *Ledelse – verktøy og virkemidler*. Oslo: Universitetsforlaget

Department of the Army (2009) *MSL 100 - Introduction to leadership*, Pearson Custom Publishing

Forsvarsstaben (2007) *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. Oslo: Forsvarets stabsskole.

Forsvarsstaben (2004) *Forsvarets doktrine for landoperasjoner* Oslo: Kampen Grafisk A.S.

Headquarters (2006) *FM 6-22 Army Leadership*, Washington, DC: Department of the Army

Heimevernsstaben (2010). *Bestemmelser for styrkeproduksjon og operative prosesser i Heimevernet: (BSO HV)*. Oslo: Heimevernsstaben

Johannesen, Asbjørn, Tufte, Per Arne, Christoffersen, Line. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave). Oslo: Abstrakt forlag

Kvarv, Sture. (2010). *Vitenskapsteori. Tradisjoner, posisjoner og diskusjoner*. Oslo: Novus forlag

Krigsskolen (2012) *Studiehåndbok Krigsskolen 2012-2013, Bachelor i militære studier – Ledelse og landmakt*, Oslo: LMS Linderud

Seksjon for lederskap (2009) *Lederutvikling i Hæren*. Oslo: Krigsskolen

Torgersen, Glenn-Egil. (2006) *Forsvarets Pedagogiske Grunnsyn*. Oslo: Forsvarets skolesenter

Internett:

Lovdata (2012), lokalisert 01. desember 2012 på <http://www.lovdata.no/for/sf/fo/xo-19990430-0431.html#map014>

Forsvaret (2012), lokalisert 10. november 2012 på <http://forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/heimevernet/aktuell-info-for-heimevernets-personell/Sider/Kurs-og-seminarer.aspx>

GKL E-læringskurs:

Heimevernet (2012), lokalisert 10. november 2012 på <http://wcl.adl.mil.no/hv/>

Vedlegg

Vedlegg A Skjematisk oppsummering av delkonklusjoner