

# Utvikling av en kultur for Oppdragsbasert ledelse på KS

Gis kadetten tillit og rom for initiativ?

**Kadett Haakon Pedersen**



**KRIGSSKOLEN**

*Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt*

**Krigsskolen**

*Antall ord: 9210*

Høst 2013



## ***Innholdsfortegnelse***

Innholdsfortegnelse .....	2
Forord .....	2
1 Bakgrunn for valgt oppgave .....	3
1.2 Problemstilling .....	6
2 Teori .....	6
2.1 Innledning.....	6
2.2 Militært lederskap .....	6
2.2.1 Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (FGL) .....	8
2.3 Tillit.....	9
2.4 Initiativ .....	10
3 Metode.....	10
3.1 Forforståelse og rammer for oppgaven .....	10
3.1.2 Gjennomføring av datainnsamling .....	12
2.1.3 Metodekritikk .....	12
3 ANALYSE .....	14
3.1 Innledning.....	14
3.1 Tillit.....	15
3.2 Initiativ .....	24
3.3. KK og IK-tjeneste. ....	31
4.2 Oppsummering og konklusjon .....	33
5 Forslag til videre undersøkelser .....	35
6 KILDER .....	36

## **Forord**

Arbeidet med denne oppgaven har vært svært givende og interessant.

Tusen hjertelig takk til Rita på biblioteket, løsningsorientert og positiv i alt og ett. Takk til Min veileder Ørjan Rise, som har bidratt med gode innspill og nødvendige korreksjoner, takk til motiverte og reflekterte kadetter ved KS-operativ som tok seg tid til å svare, og ikke minst til min kone Julie som har bidratt med forståelse, et kritisk blikk og motivasjon i tunge stunder.

Oslo, 10.12.2013

Haakon Pedersen

# 1 Bakgrunn for valgt oppgave

Krigsskolen utdanner ledere på lavere nivå i hæren og skal etter egen visjon være

”..Hærens kompetansesenter innen lederutvikling og fysisk fostring..”

(KS på forsvaret.no) Vi undervises i ledelse, taktikk osv, med vekt på at vi skal kunne fungere som ledere i alle situasjoner og kunne løse komplekse og krevende oppdrag. Teori og praksis går hånd i hånd under utdanningen. Vi gis innsikt i erfaringer omkring lederskap i strid. I løpet av mine snart 2,5 år som kadett har jeg reflektert en hel del omkring profesjon, ledelse og faglige spørsmål. Det som etter hvert har manifestert seg som en undring hos meg er rammeverket for utdannelsen, i form av den kulturen som jeg opplever er til stede ved skolen. Legger skolen godt nok opp til utvikling av kadetten?

Mappestrukturer, fagrapporter og strategidokumenter er en del av hverdagen på Linderud. Det står ikke på gode målbeskrivelser, høye ambisjoner og strenge krav til oss som er kadetter. Samtidig som kadettene stilles strenge krav til deltakelse, målbar progresjon, arbeidskrav med mer (KS Studiehåndbok 2012-13), så gis vi svært detaljerte føringer i mange sammenhenger. Ansvar for egen læring, og oppmuntring til å vise initiativ står sterkt. Men hvordan opplever kadetten dette i praksis?

Forsvaret valgte blant annet i kjølvannet av Vassdal-ulykken en ny tilnærming til ledelse, den oppdragsbaserte ledelsesfilosofi(OBL) (FGL, 2012). Denne filosofien dreier det seg om at den leder som på sitt nivå har den beste situasjonsforståelsen (SA), er den som er best skikket til å ta beslutninger. Skal han/hun måtte vente på at noen høyere tar en beslutning når krigens friksjon virker fritt så vil vi tape tid i beslutningstakingen, og vi vil trolig miste initiativet. Mister vi initiativet blir vi reaktive og må svare på fiendens handlinger, hvis han har en bedre beslutningsmetodikk enn oss. Da er faren for å tape overhengende. Særlig i en krigssituasjon som er preget av *manøvertilnærming*, som nevnes i forsvarets fellesoperative doktrine av 2007(FFOD, 2007)

Et forsøk på å tydeliggjøre det som sto i FFOD kom i fjor, med dokumentet *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* (Forsvarssjefen, 2012). I dette heftet kommer det frem hvordan forsvaret ser for seg at filosofien kan bli implementert. Det beskrives bakgrunn for valget, hva som må ligge til grunn for at filosofien skal bli en realitet, og samtidig hvordan OBL ikke betyr at ”alle kan gjøre det de føler for”(Ibid).

Policydokumentet tar innover seg at OBL dreier seg like mye om den enkeltes forutsetninger for å utøve ledelse som den dreier seg om hvilken avdelingskultur som best understøtter dette. En avdeling som oppfordrer til kreativitet og som fremelsker initiativ har gode forutsetninger for å lykkes. Mens på den annen side:

”Utstrakt bruk av detaljstyring er tempodrepende, undergraver tillitsrelasjonene i organisasjonen og ødelegger viljen til å ta ansvar og å handle selvstendig på eget initiativ.” (FGL, 2012:7)

Å oppfordre til kreativitet og utnytte initiativ, fleksibilitet og hurtighet stiller store krav til kulturen i avdelingen. Som sjef vil man blant annet måtte godta at undergitte gjør ”feil” fra tid til annen, det vil si at et oppdrag løses på en måte som når målene, men kanskje ikke på den måten en selv ville gjort det.

I et strengt hierarkisk system som forsvaret var og er, og med de kanskje større kravene til lederskap som man kan finne i strid, er det ikke vanskelig å tenke seg at det å gi fra seg kontroll over utførelsen kan oppleves vanskelig for en sjef. Videre kan en tenke seg at omverdenens og medias krav til at en høyere sjef skal ha situasjonsforståelse og vite hva som skjer på bakken kan forsterke bruken av kontrollmekanismer, som blant annet tidligere forsvarssjef nevner i et intervju om dette som er brukt i en masteroppgave om politiseringen av forsvarsledelsen (Austad, 2010:98). Dette advarte AUSA, en sammenslutning for den amerikanske hæren hvor panelet besto av generaler, den amerikanske Sergeant major of the army og andre høyerestående om, i sitt årlige møte i 2012. De fastslo at det viktigste for den amerikanske hæren var lederutvikling, og at man i en overgang til en mer fredstidsinnrettet organisasjon måtte være svært bevisst på å ikke ødelegge for lederutvikling og disiplinert initiativ gjennom å drive med ”micro-management”, som kan oversettes til detaljstyring. (se *kildehenvisning* for hyperlink)

Vi har valgt en svært lik ledelsesfilosofi. I USA kalles den ”directional command” eller ”mission-based tactics”, i Norge ”oppdragsbasert ledelse” eller ”intensjonsbasert ledelse”(Skatvold LKSK 2005) Det er dermed nærliggende å tro at Norge kan møte noen av de samme utfordringene.

## 1.1 Lederutvikling

”Lederutviklingen skal være et bærende element i krigsskoleutdanningen og være et sammenhengende og prioritert område gjennom hele utdanningen.

Lederutviklingen skal søkes integrert i / bygge på alle emner og øvelser/seminarer ved Krigsskolen.”

Utdrag fra HUT, vedlegg B, GOU pkt 3.1

Krigsskolen bruker en rekke verktøy og virkemidler for å bidra til kadettens lederutvikling. Gjennom blant annet veilederkurs, mestringskurs, stridskurs, 360-evaluering og en rekke lederutviklingssamlinger(LU), gjøres kadetter kjent med sine sterke og svake sider, og får hjelp til å utforme sin lederplattform og ledelsesfilosofi med bakgrunn i dette(KS studiehåndbok, 2011-14). Spørsmålet jeg stiller meg er om det er sammenheng mellom ordene i planene og hvordan kadetter selv opplever dem. I lys av høyere sjefers kontrollbehov kan man tenke seg at det kan oppstå utfordringer i det å gi tillit nedover i organisasjonen. Det kanskje heller ikke bestandig så lett å fremelske initiativ, hvis man ikke vet nøyaktig hvordan undergitte forvalter det rommet for initiativ som du som sjef legger opp til.

Jeg har en rekke opplevelser som kadett som hentyder til at det kanskje ikke er så stort fokus på OBL på KS.

Opplever kadettene at det er både rom for og positivt fortegn ved det å ta initiativ?

Legger krigsskolen opp til at vi skal kunne praktisere oppdragsbasert ledelse i det vi kommer ut i avdeling?

## **1.2 Problemstilling**

Som motsats til en ordrebasert ledelsesfilosofi slo det meg at tillit og initiativ kunne være gode begreper, siden en ordrebasert tilnærming nettopp ikke støtter dette i særlig grad.

I lys av diskusjonen i bakgrunnen for oppgaven kom jeg frem til følgende problemstilling for oppgaven:

*I hvilken grad opplever kadetter ved KS operativ at KS legger til rette for utviklingen av en kultur for OBL gjennom å gi tillit og fremelske initiativ?*

Når jeg bruker begrepet "KS" her er det i relativt vid forstand; KS er mer enn kullene og instruktørene. Jeg bruker ordet bevisst, siden det er summen av alle aspekter ved KS som til sammen er med på å danne oppfatninger og erfaringer for kadetten. Jeg vil i undersøkelsen min konsentrere meg mest om det kadetten møter til vanlig, instruktører, medkadetter, føringsøvelser og KK/IK-tjeneste, og bruke den forståelsen i det videre.

## **2 Teori**

### **2.1 Innledning**

Teorigrunnlaget i oppgaven er hentet dels fra forsvaret selv og dels fra amerikanske og tyske kilder når det gjelder oppdragsbasert ledelse, mens psykologien kommer fra pensumlitteratur i ledelse. Det har ikke vært gjort mye forskning på hvordan utvikle det vi kan kalle en OBL-kultur, og særlig ikke utenfor forsvaret, så jeg har måttet støtte meg på blant andre luftkrigsskolekadettens hovedoppgaver og lignende. Jeg vil i teorikapittelet gjøre rede for militære publikasjoner om ledelse, og deretter for begrepene *tillit* og *initiativ*.

### **2.2 Militært lederskap**

Johansen og Lunde kom til at i tiden før, under og etter andre verdenskrig var de rådende tanker i forsvaret om ledelse og ledelsesfilosofier i tråd med samfunnet for øvrig, hva angår det som ble skrevet om temaet. Samfunnets verdier sammen med troen på hvordan krig artet seg tilsa en ledelsestilnærming som var relativt rigid, strengt hierarkisk og ordrebasert, dog

med en utvikling innenfor psykologi og situasjonsbasert ledelse fra 1965. (Johnsen og Lunde, 1/2011)

I dag er det som fremheves som ”god ledelse” både sivilt og militært sett ganske likt. (Ibid).

OBL er forsvarrets foretrukne ledelsesfilosofi, og har vært ansett som det gjennom tre doktriner (FFOD, 2000, FDLO, 2004 og FFOD 2007).

Bakgrunnen for OBL finner vi dels i utviklende lederskap, (se forsvarssjefens grunnsyn på ledelse) og dels i FFOD.

Bakgrunnen for denne ledelsesformen er bevisstheten om at detaljstyring ovenfra vil fungere dårlig i møte med krigens friksjon(FFOD, 2007). Raskt skiftende situasjoner fører til et behov for at ledere på lavere nivå må kunne utnytte rommet som oppstår, ellers vil man måtte forholde seg til hva motstanderen gjør, man blir *reaktiv*. (Diesen, 2000) Hvis man er reaktiv betyr det over tid at en vil tape, fordi motstanderen dikterer hva som skjer. Manøverkrigføring dreier seg nettopp om å ødelegge motstanderens vilje til fortsatt strid gjennom å utmanøvrere, ta raskere beslutninger, dukke opp der han ikke venter det osv, og slik vinne uten å fysisk ødelegge hans kampkraft.

Det kan virke som at en organisasjon som preges av gjensidig tillit og rom for initiativ vil ha bedre forutsetninger for OBL enn en som ikke har det (Skatvold, 2005).

For å fasilitere for en slik ledelsesform trengs i følge General Uhle-wetter ”en kulturell endring av organisasjonen”.(Uhle-wettler sitert i Skatvold, 2005).

En hovedoppgave fra luftkrigsskolen som ble skrevet i 2005, om et luftvern batteri på Ørlandet og ledelsens erfaringer med å innføre intensjonsbasert ledelsesform, fant at det dreide seg om en kulturell endring og en holdningsendring. Det må gies initiativ, oppmuntres til selvstendighet gjennom å gi frie nok føringer, over tid, så vil man få innført det.(Skatvold, 2005:46-47)

Krigsskolen utdanner offiserer til GOU. De offiserene som uteksamineres fra KS fungerer primært som troppssjefer og senere på høyere nivå i Hæren. Gjennom utdanningen på KS gjennomfører kadettene en rekke aktiviteter som er med på å danne offiseren (KS studiehandbok 2012-13), og med særlig fokus på offiserens lederutvikling. KS har en visjon om å: ” ..utvikle fremragende ledere i den militære profesjon”(KS på forsvaret.no).



At KS-utdannede offiserer bør ha et forhold til hva OBL er, og selv være i stand til å drive med denne type ledelse tør dermed være viktig hvis OBL skal være en levende ledelsesfilosofi.

Jeg har tatt utgangspunkt i egen refleksjon og egne opplevelser av det å være kadett, og gjennom det funnet at jeg først vil undersøke om mine erfaringer kan deduseres til å være gjengse oppfatninger. I følge *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* (FGL, 2012) må fasilitering av OBL skje gjennom *tillit* oppover og nedover i organisasjonen, ansvarsglede og rom for (disiplinert) initiativ(Ibid). I dette ligger det tre viktige begrep; tillit, ansvarsglede og initiativ.

Oppdragsbasert ledelse kan på den ene siden forstås som et sett med virkemidler under paraplyen *utviklende lederskap*(UL, KS, 2011), og dermed være et personlig anliggende. Dine handlinger i lederrollen kan sies å være i større eller mindre grad påvirket av teorien om OBL. På den andre siden, eller kanskje viktigere, er forsvarets syn på hva OBL er for noe, og dermed hvordan forsvaret ønsker at ledelse skal utøves. Det har påvirkning på hvordan ledelse læres bort på f.eks. KS.

### **2.2.1 Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (FGL)**

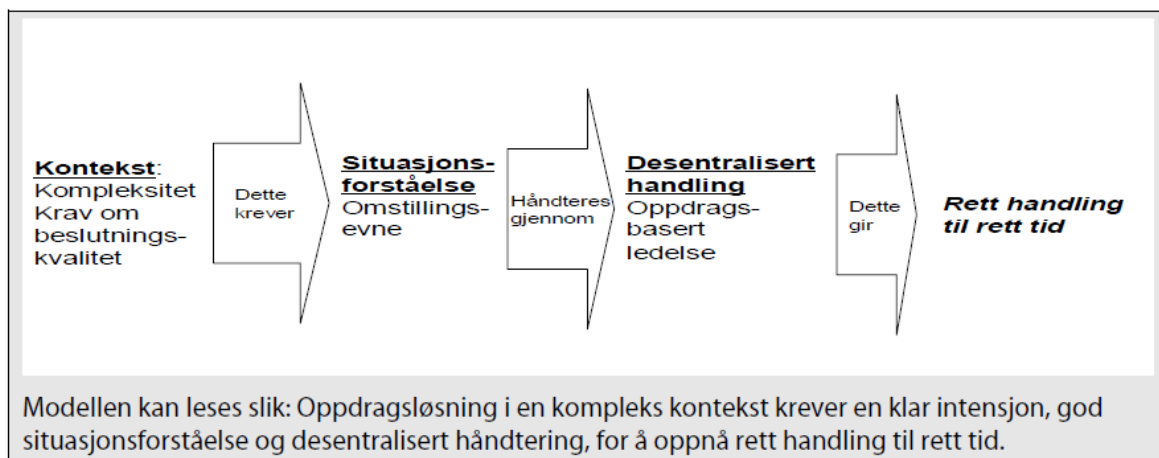
I 2012 utga forsvaret et såkalt policy-dokument som tok sikte på å forklare hva forsvaret la i ledelsesfilosofien slik den står beskrevet i forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) av 2007. I dokumentet beskrives oppdragsbasert ledelse som ledelsesformen som skal prege forsvaret. Denne går kort ut på å gi ansvar og tillit nedover gjennom å spesifisere mål og som leder stille de ressurser som er nødvendige for å nå målet til disposisjon, så kan de undergitte selv avgjøre hvordan de vil gå frem for å nå målet.(FGL, 2012).

"Fortell aldri hvordan medarbeiderne skal gjøre ting. Fortell dem hva de skal gjøre, og de vil overraske deg med sin oppfinnsomhet."

*General George S. Patton*

*Hentet fra FGL, forsvaret 2012*

Dokumentet peker på at det er viktig med verdier som understøtter dette. Avdelinger må legge til rette for at det kan utvikles en kultur i avdelingen, og at for eksempel unødig detaljstyring ødelegger evne og lyst til å ta initiativ i avdelingen(Ibid).



Figur 1 Grunnmodell for ledelse i Forsvaret

Fig 1. Grunnsyn på ledelse i forsvaret (FGL, 2012)

## 2.3 Tillit

OBL baserer seg på tillit til at alle lojalt følger opp omkring sjefens intensjon og har forstått denne, og dermed kan ta avgjørelser etter egen situasjonsforståelse uten å rådføre seg med sjefen, eller vente på nye ordre. (FGL, 2012)

Men hva betyr egentlig begrepet?

Begrepet tillit defineres i Kaufmann og Kaufmanns bok slik:

”...En positiv forventning om at en person ikke vil handle rent opportunistisk”  
(K&K, 2009:358)

Videre konkluderer de med at tillit til en annen person innebærer en sårbarhet, ved at en er villig til å akseptere risiko for at tilliten blir brutt. Som vi ser er tillit et begrep som innebærer noe mellommenneskelig. Dermed er begrepet til dels åpent for tolkning, særlig hvis man skal vurdere *graden* av tillit en viser eller en forventer å bli vist (Ibid:359).

I *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* (FGL) handler tillit om ”...å stole på noen, også når det koster noe å gjøre det...”. (FGL, 2012)

Jeg finner få skiller mellom psykologiens definisjon av ordet tillit og den forståelsen av ordet som forsvaret (gjennom FGL) legger til grunn.

Jeg vil i oppgaven oppfatte begrepet tillit slik det har blitt definert, som den positive forventningen om at en person (overordnet eller undergitt) ikke vil handle rent opportunistisk.

## **2.4 Initiativ**

Begrepet initiativ forstås som ”å innlede noe, å sette i gang”. I militær ledelse er initiativ et særlig viktig begrep, som også vies plass i FGL. Her snakkes det om det såkalte ”disiplinerte initiativ”, det vil si de handlinger som den enkelte soldat og leder iverksetter selv, som tjener sjefens intensjon, men innenfor de rammene som ordrer, politiske føringer og andre trekker opp(FGL, 2012).

I oppgaven har jeg tatt utgangspunkt i egen forforståelse av hva ordet initiativ betinger, jeg har rett og slett gått ut fra at den enkelte kadett har et begrep om hva det betyr. Heri ligger en mulig feilkilde i min mulige misforståtte tolkning om hva som ligger i ordet.

## **3 Metode**

Dette kapitlet vil ta for seg bakgrunnen for valgt metode, gjennomføring av datainnsamlingen samt en kritikk av metodiske svakheter og feilkilder som er til stede ved en slik datainnsamling.

### **3.1 Forforståelse og rammer for oppgaven**

Hensikten med min oppgave er å undersøke hvilken opplevelse den enkelte kadett har når det gjelder krigsskolens (instruktører, undervisningsopplegg, rammeverk, årsplaner, øvelser o.a) evne til å fasilitere for læring av en av elementene i oppdragsbasert ledelse. Krigsskolen bruker en gjennomtenkt og velprøvd metode for personlig lederutvikling (UL),(KS studiehåndbok, 2013-14)

Temaet oppdragsbasert ledelse bør i tillegg vises i ord og handling i det daglige fra skolen. Læring skjer jo som kjent ikke bare gjennom formidling av ord, tanker osv. Det skjer i like stor grad gjennom hvilke verdier og handlinger våre rollemodeller fremviser (Forsvaret, UD 3-3, 1973).

Når jeg med støtte i teorien lette opp hva slags elementer OBL består av, skilte mine funn seg i to deler. Det var et element som gikk på den enkelte leder, og et annet som gikk på organisasjonen en er en del av(FGL, 2012).

Hvis OBL skal bli en levende kultur og en filosofi som gjennomsyrrer forsvaret og hæren (Forsvarets grunnsyn ledelse, Forsvaret 2012), så er det nærliggende å tenke seg at den utviklingen må starte et sted. For eksempel på KS.

Jeg går ikke inn i oppgaven helt nøytral og åpen til problemstillingen. Min forforståelse er farget av mine erfaringer som kadett, og det vil være galt av meg å tro at jeg kan legge disse bort når jeg skal skrive en oppgave om dette temaet. Jeg mener at KS viser en tendens til å drive med mer detaljstyring enn det som er nødvendig. Videre opplever jeg at kadetter godt kunne vært vist mer tillit, og i enda større grad bli oppmuntret til å vise initiativ. Denne oppfatningen vil farge spørreundersøkelsen. Med bakgrunn i egen forforståelse og teori vil jeg forsøke å stille sammensatte spørsmål og utfordre mine medkadetter på deres opplevelse. Hensikten er å øke forståelsen min og andres om hvordan kadetter opplever tilværelsen som kadett.

For å kunne si noe om hva kadettene som gruppe mener vil jeg måtte innhente synspunkter fra mange respondenter for å ha et datagrunnlag. Da faller mitt valg av metode på den kvantitative. Hvis jeg skulle valgt en kvalitativ metode som for eksempel å intervju et utvalg, så ville dataene mine ikke uten videre kunne representere hele populasjonen. Jeg kunne fått ny innsikt og grundigere svar på *hvordan* det oppleves å være kadett eller instruktør, men det ville vært vanskelig å si noe om alle kadettene (Johannesen et al, 2010:31-32). Svakheten med min tilnærming er at jeg kan risikere å formulere spørsmålene feil, eller å tolke for mye ut av dem, blant annet siden jeg er en del av populasjonen, og vanskelig kan være nøytral.

Oppgaven er samfunnsvitenskapelig i natur da jeg vil undersøke menneskers *opplevelser*. (Ibid) Det er ikke slik at jeg vil få et fasitsvar om hvordan KS er, jeg kan i beste fall håpe på å si noen om hvordan opplevelsen av å være kadett var, i et lite glimt, på en gitt dag. Med andre ord en tverrsnittundersøkelse (Ibid:74)

Da jeg gjennom min oppgave søker å undersøke et fenomen, som bakteppe for videre forskning på problemstillinger som kan dukke opp, kan oppgaven sies å være eksploratorisk. (Johannesen mfl., 2010:58)

Jeg vil besvare problemstillingen gjennom å nytte en kvantitativ tilnærming, hvor spørsmålene er basert på teori, og hvor forklaringer av funn også forankres i teori.

Oppgaven dreier seg her om å undersøke et fenomen, eller fravær av det, i den hensikt å belyse det i den konteksten det finnes (Johannesen mfl., 2010).

Jeg vil søke å finne ut om opplevelsen av *tillit* og *initiativ* er lik for alle kull, eller om det er forskjeller. Hvis det er forskjeller så vil jeg forsøke å årsaksforklare disse, i tillegg til å

forsøke å forklare hva svarene kan bety i seg selv. Jeg vil også stille spørsmål ved noen av lederarenaene på skolen, og undersøke hvordan kadetter opplever at disse gir utvikling, eller er verdifulle.

### **3.1.2 Gjennomføring av datainnsamling**

Data ble samlet inn ved at kadetter fra alle tre årene på operativ linje fylte ut et spørreskjema med en rekke spørsmål som gikk på kadettens oppfatninger om begrepene initiativ og tillit. Spørreskjemaet samlet også inn data om kadettens tidligere ledererfaring, dette for å kunne analysere dataene med henblikk på om opplevelsen av KS kunne være annerledes med større erfaring.

For å la respondentene få mulighet til å svare der de følte det mest riktig valgte jeg å skalere alternativene i 5 deler som en likert-skala (Johannesen et al, 2010):. 1- i liten grad, 2- i noen grad, 3- verken eller, 4- i stor grad, 5 – nesten alltid. Hvis den enkelte ikke kunne svare fantes alternativ 6, ”kan ikke svare”.

Spørreskjemaet besto av i alt 35 spørsmål, hvor tre var å anse som bakgrunsspørsmål (kull, antall år i *lederrolle* før KS og antall år i forsvaret før KS). Hensikten var her å kunne skille mellom kadetter med og uten gjennomgående, og kanskje kunne se om det finnes forskjeller som er avhengig av hvor lenge man har vært i forsvaret. Å skille på kull hadde den hensikt at jeg ville kunne analysere svarene og se om for eksempel eldste kull opplevde større grad av tillit enn yngste kull, eller om det fantes forskjeller som kunne forklares med innføringen av ny studieordning.

Jeg valgte å ikke differensiere på kjønn i undersøkelsen, i den hensikt å øke graden av anonymisering for å motivere til mer ærlige svar.

Til slutt i spørreskjemaet lagde jeg et fritekstfelt, hvor den enkelte kunne skrive inn hvis man hadde synspunkter på temaet for oppgaven eller annet som de følte burde blitt med. (Ibid)

### **2.1.3 Metodekritikk**

Å be kadetter gradere sitt syn på komplekse problemstillinger som nødvendigvis kan ha flere svar gjør at jeg kunne valgt å gi flere alternativer, kanskje en inndeling til 7 eller 10, for å kunne bli mer presis. Johannesen et al nevner i sin bok at Haraldsen finner at en femdelte skala er å anbefale.(Johannesen, 2010:266) Graderingene er uansett bare å anse som punkter langs

et kontinuum, og med dette i bakhodet må jeg være forsiktig med å komme med bombastiske påstander, eller tolke for meget ut av analysen.

Å stille spørsmål med ord som har en følelsesmessig verdi (tillit, initiativ), vil i utgangspunktet være problematisk da validiteten til dataene kan bestrides. Det som er initiativ for meg er ikke nødvendigvis det samme for deg. I sin artikkel om temaet påpeker general Weber (1994:1) imidlertid at implementeringen av *auftragstaktik* eller *mission-based tactics* i en avdeling er avhengig av at det skjer en kulturendring. Det er, som generalen sier (min oversettelse) «ikke nok å endre punkt 3 i fempunktsordren til ”utførelse... ...for å få til dette må kulturen i avdelingen endres.” Det må fremelskes noen egenskaper, som for eksempel tillit mellom alle i organisasjonen og initiativ (FGL, Forsvaret, 2012).

Det er videre mange flere elementer ved OBL enn de jeg har valgt å undersøke, og undersøkelsen vil dermed ikke kunne si noe om OBL som sådan.

Dataene ble samlet inn ved å bruke et egenutviklet spørreskjema, som ble distribuert i de tre kullene på operativ linje på krigsskolen. Jeg valgte å holde KS-ingeniør og KS-gjennomgående utenfor oppgaven. KS-ingeniør har en annen studiemodell enn operativ, og første året er mer på Høgskolen i Oslo enn på Linderud.

Kull Linge, som yngste kull vil av naturlige årsaker ha en mindre erfaring enn eldre kull, og kan kanskje ikke svare på alle spørsmål. Jeg valgte likevel å inkludere dem i utvalget, for å styrke validiteten opp mot kriteriet kadetter på KS-operativ på Linderud.

Min egen forforståelse vil være preget av at jeg er ekstrovert av natur og dermed kan tolke datafunn i lys av dette.

## 3 ANALYSE

### 3.1 Innledning

I analysedelen av oppgaven vil jeg presentere noen av funnene fra datainnsamlingen som diagrammer. Etter hvert spørsmål/påstand kommer jeg til redegjøre for funnene og diskutere mulige årsakssammenhenger.

Analysen av funnene er gjort ved hjelp av Excel, og alle diagrammer er kopiert fra det.

Et viktig aspekt som berører metoden min må legges til. Jeg har undersøkt nesten hele populasjonen ”kadetter ved KS-operativ”. Utvalget mitt er således stort nok til at jeg kan gjøre analysen enklere enn det som er vanlig ved statistisk analyse. Jeg kommer ikke til å gjøre rede for normalfordeling og lignende, fordi utvalget er nesten hele populasjonen. Svarprosenten er 84% for populasjonen totalt, så de statistiske verktøy som brukes for å kunne generalisere til vanlig har jeg liten nytte av å bruke her.

Jeg kommer ikke til å redegjøre for resultatene for *alle* spørsmål. I arbeidet med oppgaven har jeg sett at ikke alle påstander passet like godt inn i problemstillingen. Enkelte påstander var formulert for dårlig, slik at svarene sprikte svært mye, og det gjør dem relativt uegnet som basis for diskusjon.

Fritekstfeltet i undersøkelsen ble benyttet av noen få kadetter. Totalt 11 kadetter skrev noe her. At så få brukte det feltet kan bero på at det var få som følte at de ville si mer, eller det kan bero på at tiden til disposisjon for å fylle ut undersøkelsen var for kort.

Totalt antall respondenter var 133. Av disse var 47 fra Linge, 44 fra Sønsteby og 42 fra Eriksen.

Det faktiske antallet kadetter på operativ linje er 159, som gir en svarprosent (n) på 84. Dette anses som en høy svarprosent på en spørreundersøkelse (Johannesen, 2010:245).

Tall over søyler i diagrammene representerer antall respondenter. Prosentvis fordeling avrundes til nærmeste hele tall.

Overskriften over hver graf er påstanden kadettene har måttet ta stilling til. Der hvor jeg presenterer flere resultater i en graf vil det fremgå av overskriften. Hensikten er å se på eventuell samvariasjon for å kunne gi et bedre bilde av hva svarene kan representere.

Sitater fra ”fritekstfeltet” i spørreskjemaet vil bli brukt til å belyse momenter i drøftingen av funnene.

### 3.1 Tillit

I det følgende vil funnene under overskriften ”tillit” bli behandlet. Noen spørsmål er slått sammen med andre for å kunne sammenligne resultatene. Der jeg har gjort det vil det fremgå av overskriften på diagrammet. Som nevnt i teorikapittelet er begrepet tillit ikke en ensartet størrelse, men både sivile og militære kilder peker på at tillit har å gjøre med en positiv forventning til andre å gjøre (FGL, 2012; Kaufmann & Kaufmann, 2010)

#### 3.1.1 ”Som leder gir jeg ofte tillit nedover i organisasjonen”

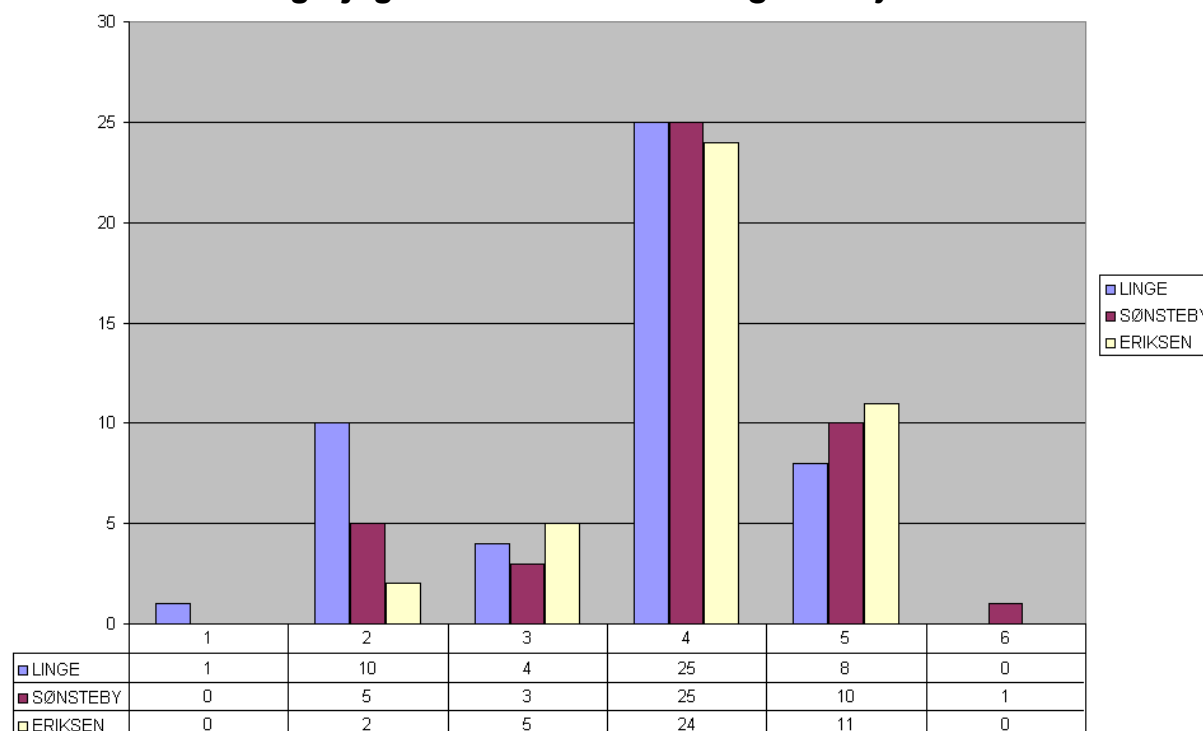


Fig 3. Svar på påstanden fordelt på kull, med datatabell som angir antall respondenter. (n=133)

Hensikten med spørsmålet var å undersøke kadettene sine innstillinger til begrepet eller verdien av tillit, og å motivere til refleksjon omkring det.

Her viser det seg at kull Linge viser en tendens til å svare benektende på påstanden. Med en svarandel på 21 % som er på ”i noen grad” så skiller de seg ut fra resten. Kull Sønsteby stiller i den kategorien med 11 %, og kull Eriksen med 5 %. Prosentvis fordelt er også det motsatte



tilfelle. For Linge svarer 17 % ”i stor grad” på samme spørsmål, mens i Sønsteby er den økt til 23 % og i Eriksen er den 26 %. Det fremstår som at opplevelsen av å gi tillit til underordnede er større jo lenger man har studert på KS, eller at opplevelsen av mistillit er lavere. Dette peker i så fall på at det kan ha skjedd en utvikling av kadettens opplevelse av det å gi tillit til undergitte. Denne utviklingen kan sies å være positiv.

Bakgrunnen for den så vidt høye andelen på kun ”i noen grad” som vi finner hos kull Linge kan ha mange forklaringer. For eksempel den enkelte kadetts personlige erfaringer, menneskesyn, eller utformingen av påstanden. Det kan også henge sammen med at deres siste opplevelser med ”undergitte” trolig var med soldater inne til førstegangstjeneste.

Gjennomsnittlig hadde kadetter som svarte alternativ 2 og var fra kull Linge 2,25 år med ledererfaring før KS. Det er da trolig at de har tjenestegjort i en utdanningsavdeling. Kanskje har disse kadettene dårlige erfaringer fra ”sist gang”, som de har tatt med seg inn på KS. De kadettene som svarte alt 2 på ”tillit nedover” svarte alle unntatt to alt 4 på ”tillit oppover”. Det svekker antakelsen om at det er påstanden som er dårlig formulert.

Oppsummert så viser grafen og analysen at kadetter for en stor del gir tillit nedover når de er i lederrollen. Den negative tendensen ser ut til å være mindre for eldre kull, her er det stadig mer preget av at man gir tillit nedover. Det kan virke som at kadetter med erfaring fra øvelser, føringer osv er mer tilbøyelig til å gi tillit nedover. Det ser altså ut til at KS har bidratt til å utvikle et positivt syn på det å gi tillit.

Her kan jeg ikke konkludere sterkere, fordi det er forskjell på kullene i sammensetning, utdanningsmodell osv, som gjør at jeg trolig ville måttet gjenta undersøkelsen om ett og to år, for å kunne si noe mer sannsynlig om utviklingen til kullene.

### 3.1.2 "Jeg opplever at mine instruktører gir meg tillit"

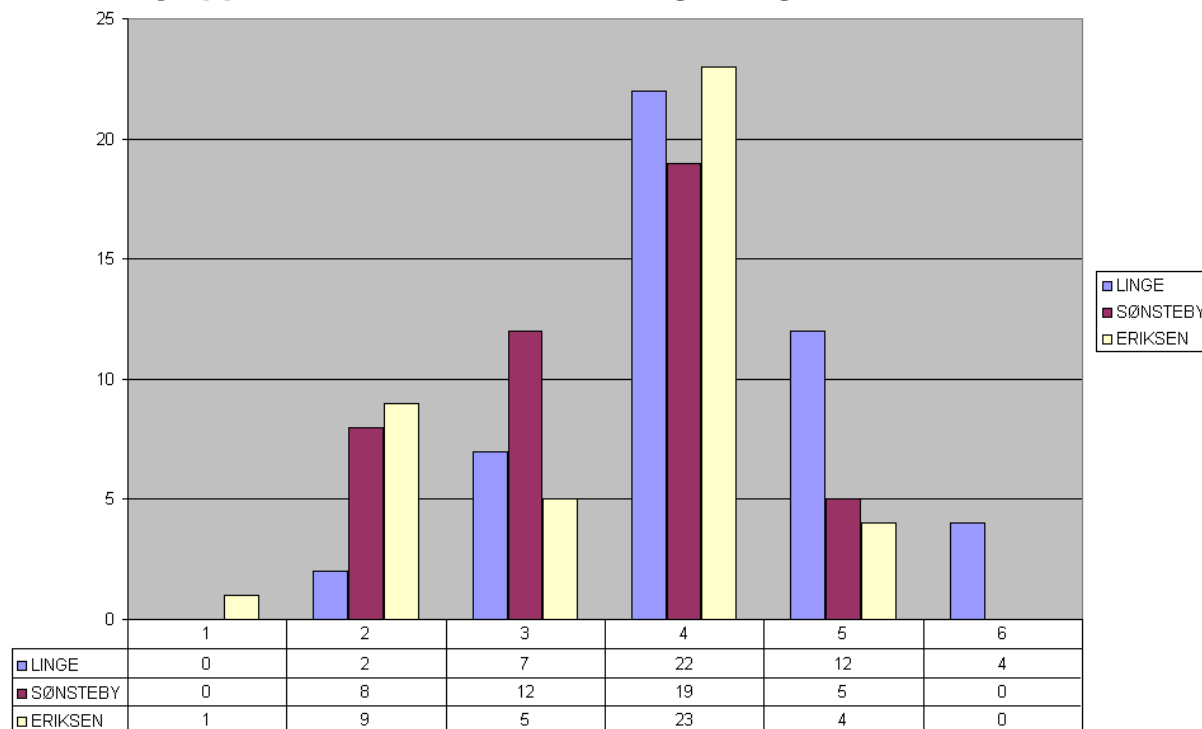


Fig 4. (n=133; hhv 1: 47, 2: 44, 3: 42)

Svarene totalt fordelte seg som under.

1=1%, 2= 14%, 3= 18%, 4=48%, 5= 16%, 6=3%

Det som desidert størst andel av alle kull svarer er "i stor grad". "i stor grad" og "nesten alltid" gir til sammen 64% av kadettene.

På den positive siden skiller kull Linge seg ut med at 26 % opplever at de "nesten alltid" får tillit, og at det i Linge er svært få (4 %) som bare i noen grad opplever dette.

Bildet blir litt annerledes når vi ser på kull Sønsteby og Eriksen. I Sønsteby opplever 11 % at de "nesten alltid" vises tillit, mens det er 18% som bare "i noen grad" opplever dette. I Eriksen er forskjellen størst. Her opplever 10% at de "nesten alltid" vises tillit, mens 24 % opplever at dette gjelder enten i liten eller bare noen grad.

"Paradokset ved KS er at det forventes initiativ under kompliserte oppgaver, mens enkle hverdagslige ting blir trådstyrt"

Fra Fritekstfeltet: SØNSTEBY, 2 år som leder

Summen av den enkeltes personlige erfaringer med instruktører har sannsynligvis mye å si for svarprosenten. Kull Eriksen har for eksempel hatt svært mange instruktører og byttet

kulledelse i løpet av tiden sin på KS. Kullet er videre en del av gammel studieordning, som har betraktelig mindre tid til egenarbeid og studietid, og med flere eksamener enn ny studiemodell. (KS Studiehåndbok 2013-14). Ny studiemodell har etter mitt syn bedre rammer for å gi tillit i seg gjennom et mye større fokus på det ansvaret den enkelte kadett selv har for å tilegne seg kunnskap og læring. Dette kan bidra til at kadetter fra yngste kull opplever økt grad av tillit fra sine instruktører. Den høyere graden av tillit som yngste kull oppgir at de opplever kan i lys av teori omkring ledelse (OBL) predikere at de vil prestere bedre enn de som svarer at de opplever mindre grad av tillit.

Ikke desto mindre undres jeg over at andelen fra Eriksen som svarer benektende på påstanden i undersøkelsen er så vidt høy som den er. Det er nærliggende å tro at kadetter i 3 avd (Eriksen) ville nyte større tillit hos instruktørstaben enn de som er helt nye, rett og slett fordi de har mer erfaring og de kan forventes å kjennes sine instruktører bedre og vice versa. Slik fremstår det bare til en viss grad, for andelen som opplever at de i ”stor grad” får tillit er tilnærmet lik mellom alle kull. Forklaringen kan finnes et annet sted også, det kan ligge i en opplevd følelse av avstand mellom den tilliten kadetter føler at de *burde* få kontra hva de opplever å få. Dette kan lett gi seg utslag i en opplevd følelse av mistillit. At funnene for Sønsteby stemmer såpass godt med funnene fra Eriksen viser at det ikke er noe som gjelder for Eriksen alene. Det kan virke som at en andel kadetter fra hvert av de to eldste kullene opplever å bare i noen grad få tillit.

«-Jeg opplever i stor grad at graden av tillit og tidspunktene tillit blir gitt varierer veldig. Det virker for meg som om tillit kun blir gitt der det passer instruktørene ved KS. Denne tilnærmingen til tillit gir etter min mening ikke et helhetlig og godt bilde av hvordan tillit bør nyttes i en jobbsituasjon. Et eksempel er når vi ikke får lov til å visitere hverandre for ammunisjon på skytebanen. - Får tidvis en følelse av at «dette kan ikke overlates til kadettene»

Fra fritekstfeltet, ERIKSEN, 4 års ledererfaring

Sitatet over kan understøtte avsnittet over om forventninger til hvor stor tillit en kan gis. Her opplever denne kadetten at han/hun for det første mener det å gi tillit er et verktøy som bør nyttes i en jobbsituasjon, og videre at KS ikke virker å være bevisste på dette. Vedkommendes syn på tillit som ikke gis og eksemplet på at kadetter ikke får visitere hverandre for ammunisjon kan peke på at det finnes rom for forbedringer innenfor dette feltet.

Oppsummert opplever en stor andel av kadetter at de får tillit, men at denne andelen er lavere for eldste og nest eldste kull.

### 3.1.2 ”Jeg unngår å ta ordet i plenum av frykt for sanksjoner hvis jeg svarer feil”

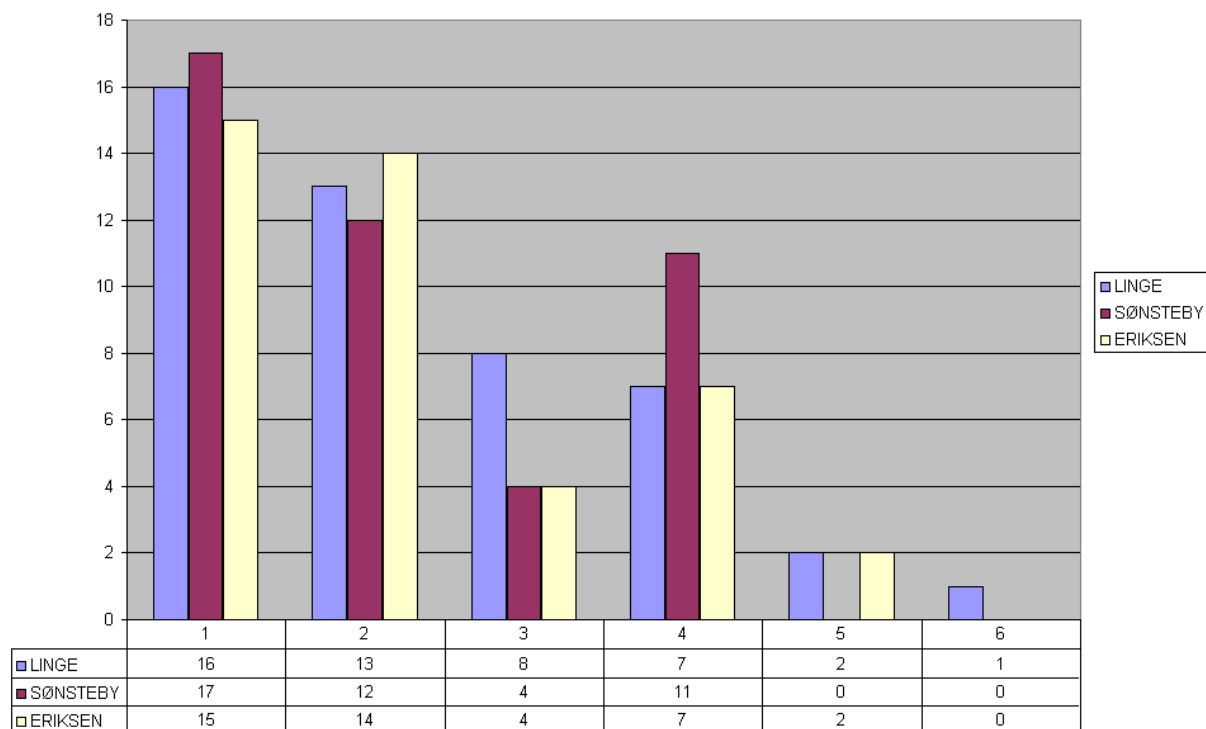


Fig 5: Fordelt på kull. (n=133) Tall i tabellen er antallet respondenter

Hensikten med denne påstanden var å undersøke om det forholdt seg slik, og kunne si noe om hva det kan belyse når det gjelder opplevelse av både tillit og initiativ. Å ta ordet i plenum fordrer initiativ, og en eventuell frykt for sanksjoner kan bunne i tillit, eller mangel på det.

I Linge er det 61 % av kadettene som har svart alt. 1 eller 2, mens 19 % har svart 4 eller 5. I Sønsteby er det 66 % på 1 og 2, og 25 % på 4. Eriksen stiller med 69 % på 1 eller 2, og 21 % på 4 og 5.

En stor andel av kadettene svarer benektende på en slik påstand, og det er kanskje ikke overraskende heller, all den tid en kadett forventes og både kunne snakke foran en gruppe og å bidra inn i undervisningen (KS Studiehåndbok 2013-14). Kadetten fremheves som viktig i det å skape læring gjennom meningsutveksling og diskusjoner, fremlegg, 60 seconds-grupper med mer (Ibid).

Det avviket som finnes her er at mellom 19 og 25 % av kadettene i stor grad eller nesten alltid unngår å ta ordet i timen. Og videre, at dette funnet er nokså jevnt fordelt på alle kull.

Det virker som andelen er relativt konstant uansett.

Forklaringene på hvorfor det er slik kan med andre ord ikke bare være studieordning, erfaring eller andre variabler. Jeg tror det har med hva som skjer i klasserommet å gjøre.

Frykten for sanksjoner er hensikten med handlingen jeg legger til grunn i påstanden over. Jeg sier ingenting i påstanden om *hvem* det er som sanksjonerer, men det er to (tre) kilder til en sanksjon i plenum: Enten instruktøren, resten av kullet, begge deler, eller deg selv.

Jeg kan ikke her si med sikkerhet hvor sanksjonene kommer fra, annet enn å vise til et tidligere funn som viste at kadetten generelt opplever å få tillit hos instruktøren, men konsekvensene av frykten for sanksjonene (en har forsøkt selv, eller man ser hva andre må gå gjennom) er at mellom 1/5 og 1/4 av kadetter er lite muntlig aktive. Hvis tillit skal fremelskes bør jo den enkelte kadett ha tillit til at han eller hun kan ta ordet i plenum uten å bli sanksjonert for det. Slik fremstår det ikke å være for alle kadetter i dag.

### 3.1.3 "Jeg er redd for å gjøre feil i lederrollen" Sammenholdt med "Jeg opplever tillit fra mine instruktører når jeg er i føring."

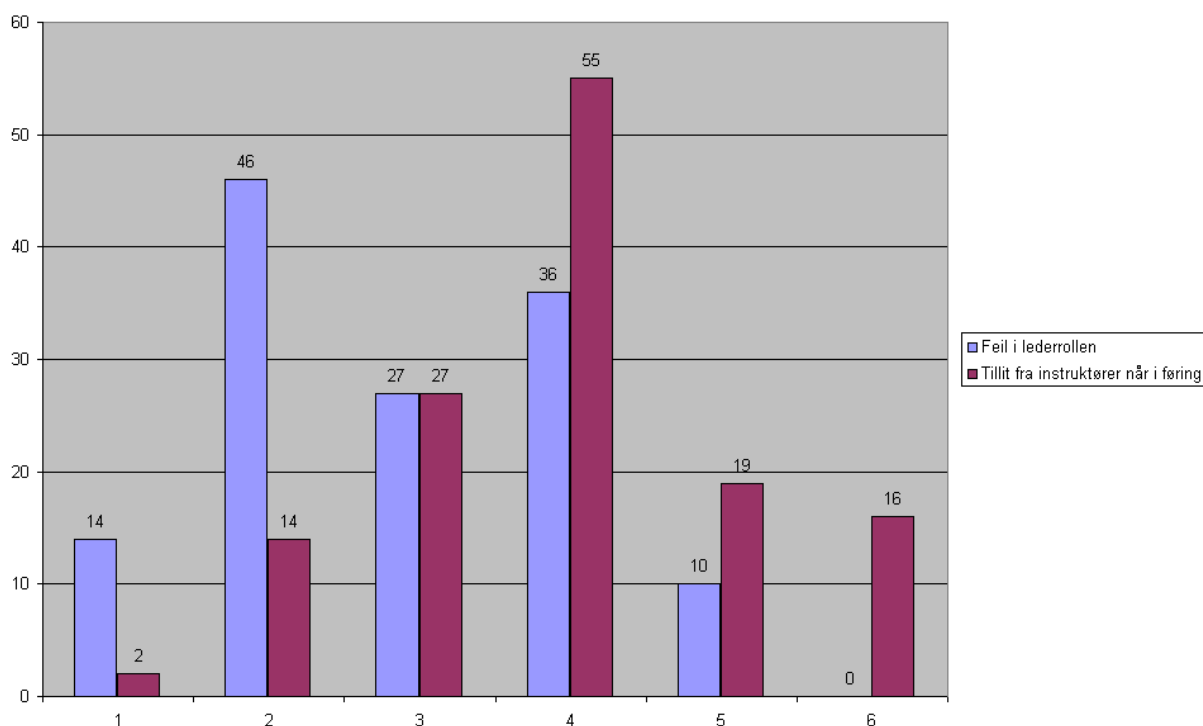


Fig 6. Redd for å gjøre feil i lederrollen og grad av opplevd tillit fra instruktørene. Antall respondenter over søylene (n=133)

Denne totalen viser at 34% av kadetter opplever at de i stor grad eller nesten alltid er redd for å gjøre feil i lederrollen. "verken eller" får 20%. Det er totalt 45% som oppgir at de i liten grad eller i noen grad er redde for å gjøre feil i lederrollen.

På påstanden om i hvilken grad man opplever å få tillit fra instruktøren når man er i lederrollen svarer 12% i liten eller noen grad. Verken eller får 20%, mens i stor grad eller nesten alltid får 55%

De som har oppgitt "kan ikke svare" (21%) er alle fra kull Linge, som ikke hadde hatt føringer enda da undersøkelsen ble gjennomført.

Det er riktignok flere fra det kullet som har svart med et annet valg enn 6, det vil si at de har en oppfatning om spørsmålet fra gammel avdeling.

Hensikten med spørsmålet og sammenholdingen av spørsmål var å se om det fantes en samvariasjon mellom frykten for å gjøre feil og hvilken grad av tillit man opplever fra instruktørene. Eller sagt på en annen måte; hvis man er redd for å gjøre feil i lederrollen, skyldes det opplevelsen av tillit fra instruktørene?

Slik virker det ikke å være. Opplevelsen av å få tillit fra instruktørene er generelt høy (55%), samtidig som frykten for å gjøre feil i lederrollen også er relativt høy, hvor 34% sier at de i stor grad eller nesten alltid er det. Det ser ut til at frykten for å gjøre feil ikke er så avhengig av instruktøren som den er av andre faktorer. De andre faktorene kan være svært varierte og dessuten avhengig av den enkeltes kadetts forutsetninger, erfaringer osv. Men hvis jeg skal foreslå faktorer som kan påvirke kadettens frykt for å gjøre feil så må det enten være indre faktorer; troen på seg selv, lyst til å lykkes, graden av nevrotisme osv, eller så må det være ytre faktorer. Instruktører, medkadetter, skolerresultater eller undergitte. Instruktører ser det ut til å være i liten grad. Da står jeg igjen med medkadetter og undergitte. På mange øvelser er medkadetter også de undergitte. Det får meg til å helle mot at opplevelsen av frykten for å gjøre feil også kan være i opplevelsen av tillit fra medkadettene. Kanskje unner vi ikke våre kamerater å gjøre det bra, eller så har vi etablert kulturer hvor det ikke er så lov til å feile på øvelser som det burde. Å gjøre feil på en øvelse fører sjeldent til alvorlige konsekvenser, men kanskje til læring, slik at det helt klart bør være lov til å feile i lederrollen på øvelse.

Oppsummert så virker det som at kadetter generelt er lite redde for å gjøre feil i lederrollen, men at en andel er det, og det ser ikke ut til å være instruktørene som bidrar til frykten. Det kan virke som at medkadetter er en stor bidragsyter til det at en relativt høy andel kadetter er redde for å gjøre feil i lederrollen.



### 3.2 Initiativ

Initiativ, eller det som FGL kaller ”disiplinert initiativ” innenfor sjefens intensjon, politiske føringer osv, er en svært viktig egenskap å fremelske i forsvaret (FGL, 2012) hvis OBL skal bli en realitet. Forskjellen mellom *initiativ* i militær forstand og *disiplinert initiativ* er etter mitt syn kun at det har blitt gjort eksplisitt, det at initiativ er viktig og riktig, men at det må være basert på en god forståelse av hva som er sjefens intensjon, politiske føringer og andre begrensninger i hvilket handlingsrom den enkelte leder har(FGL, 2012).

#### 3.2.1 ”Jeg setter initiativ høyt som en lederverdi”

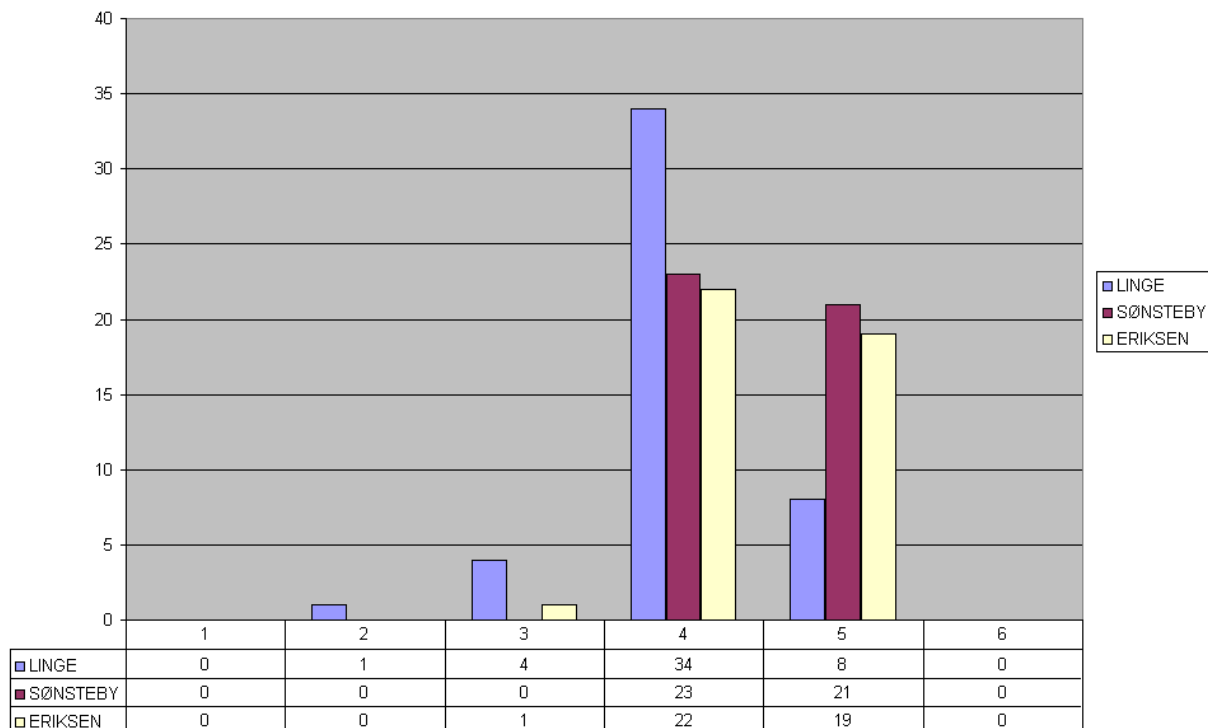


Fig 7. (n=133)Antall respondenter fordelt på kull står i tabellen.

Diagrammet viser at initiativ er en viktig lederverdi for kadettene. Et relativt overveldende flertall for ”i stor grad” eller ”nesten alltid” får totalt 95% av svarene. Resten fordeler seg med ca 4% på ”verken eller”, og én prosent for ”i noen grad”. Ingen ”kunne ikke svare”.

Funnet viser at kadettene verdsetter initiativ høyt som en lederverdi. Dette er helt i tråd med OBL. Analyse av spredningen på kull viser at det er en svært jevn fordeling.

Hensikten med å ta med grafen var å se hvilken verdi kadetter gir initiativ som en lederverdi.

### 3.2.2 "På øvelser er det viktigere at den overordnede planen følges enn at initiativ på lavere nivå kan endre den"

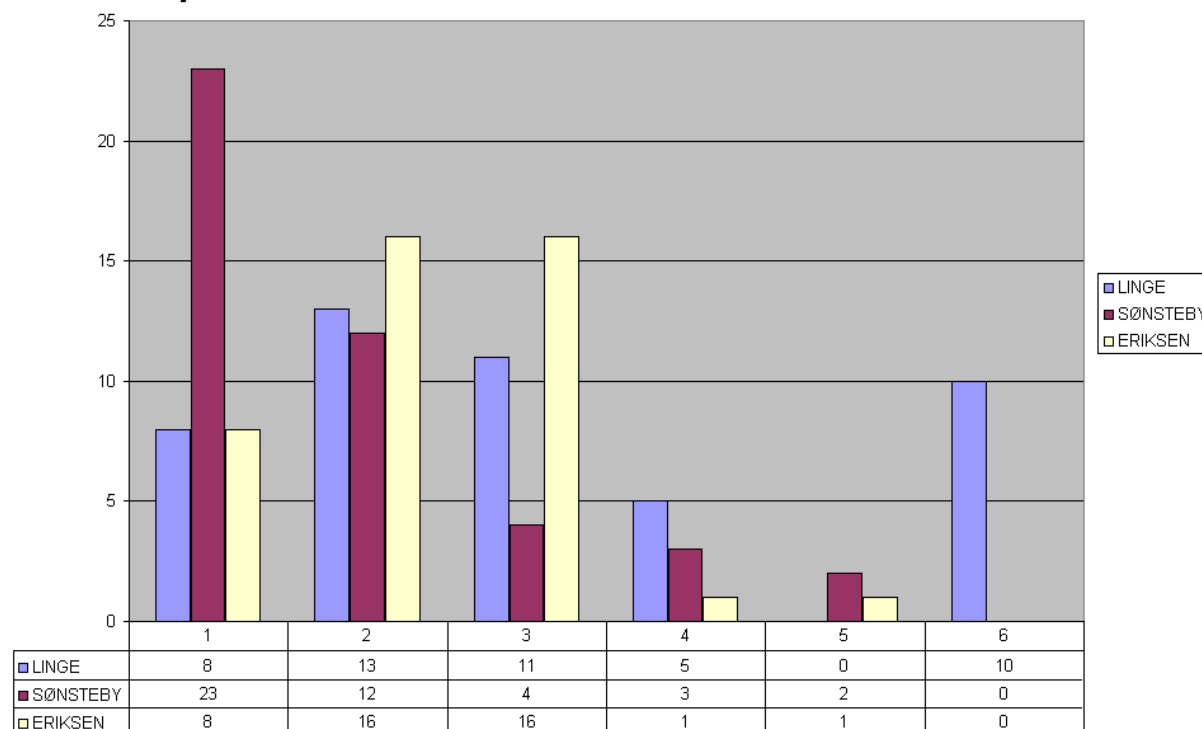


Fig 8. Kullfordelt. Antall respondenter i datatabell. (n=133)

Denne noe komplekse påstanden kan tolkes på forskjellige måter. Det kan eksempelvis være at respondentene legger forskjellig tolkning til grunn i hva som er den "overordnede planen". Det kan være øvingsledelsens plan, eller den medkadetten som er kompanisjefs plan. Likevel vil begge de overnevnte eksemplene på tolkningsalternativer inneholde en opplevelse av hvordan man stiller seg til det å utvise initiativ på lavere nivå. Totalt sett er kadettene nøytrale eller negative til en slik påstand, som kan sies å være en påstand *mot* initiativ på lavere nivå. Kull Sønsteby skiller seg her ut fra resten, med en overveldende prosentandel som er "i liten grad" enig. Det er flere i den kategorien enn i de andre til sammen. For kull Eriksen er fordelingen litt mer mot et nøytralt standpunkt. For Linge minner svarfordelingen om de andre kullene, med det unntaket at nesten 20% ikke kan svare på påstanden.

Bakgrunnen for de forskjellige syn kan være flere. Mange kadetter setter det initiativet som kommer nedenfra som viktig, og det er helt i tråd med synene i OBL. Likevel er det jo slik at enhver øvelse har en hensikt eller flere, slik at man bør kunne gå ut fra at det som skjer er villet og ønsket.

### 3.2.3 "Mine veiledere har som hovedfokus om jeg har handlet i tråd med intensjonen ved oppdraget, heller enn detaljer omkring hvordan oppdraget ble løst"

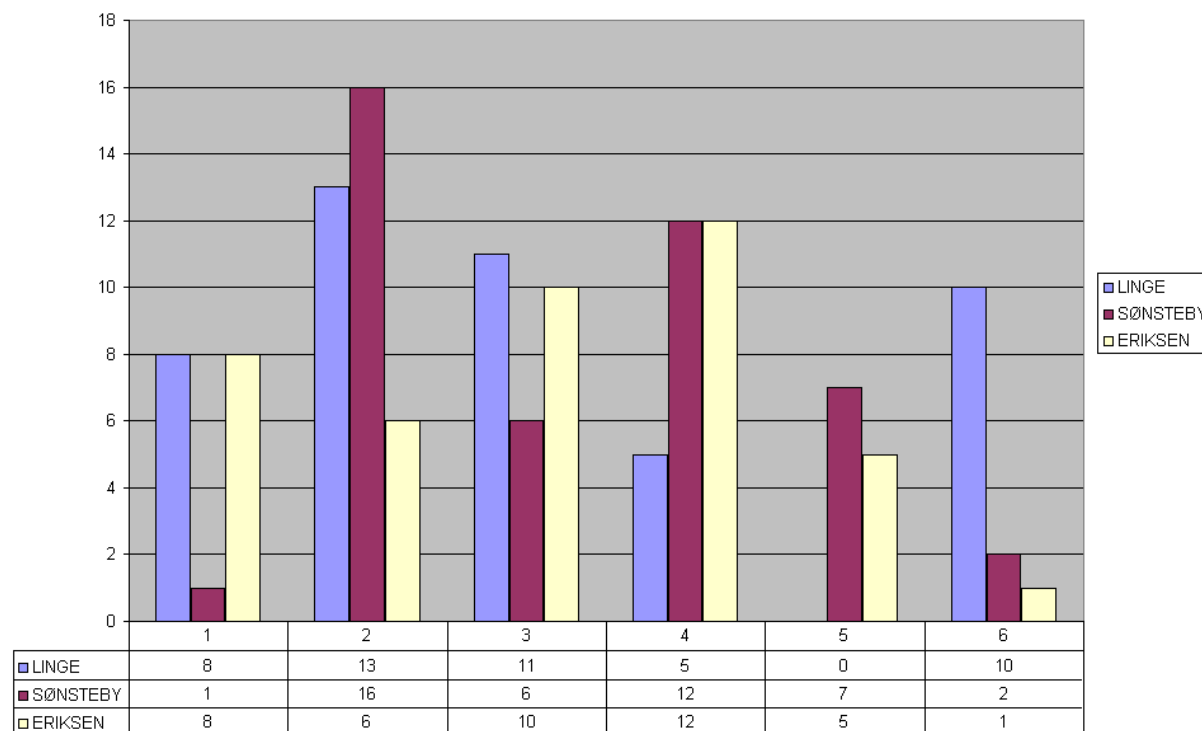


Fig 9. Antall respondenter i datatabell (n=133)

Denne ledende påstanden ble formulert i den hensikt å anspore respondentene til å tenke gjennom innholdet av de tilbakemeldinger de generelt får når de har vært i føring.

Siden noen kadetter ikke har vært i føring i det hele tatt og andre har hatt mange føringer kan det være vanskelig å skulle generalisere over påstanden min. Hva "vektlegging" er for den enkelte vil være vanskelig å si noe om. Jeg tar med svarene likevel, fordi det kan være interessant å se hvordan svarene fordeler seg, og om det eventuelt er mange kadetter som opplever at veiledere vektlegger detaljer i oppdragsløsningen mer enn om intensjonen ble fulgt. Hvis det er slik så kan det stride mot intensjonen i FGL.

Fordelingen viser at en relativt stor andel av kadetter opplever at instruktørene i sin tilbakemelding fokuserer på utførelsen heller enn å gi tilbakemeldinger på måloppnåelse. Dette kan fremstå som en uviktig nyansering fordi tilbakemeldinger er helt vanlig og ganske sentralt i utviklingen. Imidlertid er en av forutsetningene for innføring av OBL som ble nevnt som viktige var nettopp det at en sjef må tillate sine undergitte å "gjøre feil", det vil si *utføre*

det på en annen måte enn sjefen så for seg. Når hovedfokuset i en tilbakemelding er på utførelsen heller enn på måloppnåelsen, så kan det sies å være i strid med ledelsesfilosofien.

Imidlertid kan jeg muligens ikke ta alle resultatene som står over for som sannhet, rett og slett fordi det i mange situasjoner er slik at kadetten *skal* få tilbakemeldinger på innholdet i et undervisningsopplegg, sin lederstil, sin kommunikasjon osv. Selv om kadetten skal det så bør jo veilederen ha fokus på om målet ble nådd. Her berører jeg et tema som etter mitt syn går utenom problemstillingen, nemlig hvilken didaktisk tilnærming KS har, og det bør kanskje heller fokuseres på i en senere oppgave. Jeg går ikke nærmere inn på den diskusjonen.

At tendensen finnes, med fratrekk for at kadetter kan ha misforstått spørsmålet er i seg selv kanskje nok til å betinge økt oppmerksomhet omkring måten instruktører gir tilbakemelding, og derigjennom (bevisst eller ubevisst) legger opp til implementeringen av OBL.

### 3.2.4 "KS har lært meg hvordan jeg skal opptre for å fremelske initiativ i avdelingen min"

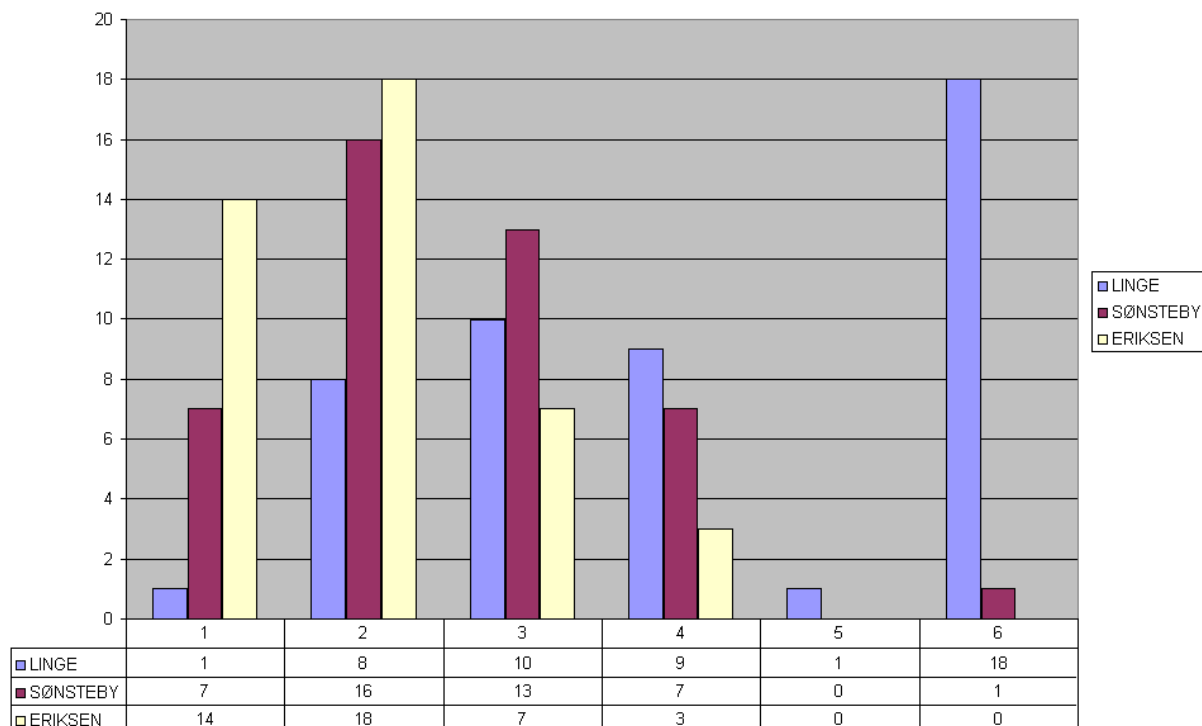


Fig 10. Tall over søylene er antall respondenter. (n=133)

Tabell 2: Prosentvis fordeling:

Svaralt.	LINGE (n=47)	SØNSTEBY (n=44)	ERIKSEN (n=42)
I liten grad	2	16	33
I noen grad	17	34	43
Verken eller	21	30	16
I stor grad	19	16	7
Nesten alltid	2	0	0
Kan ikke svare	38	2	0

Kull Linge er de minst negative til påstanden, med 19 % til sammen for alt 1 og 2. Kull Sønsteby er stort sett negative til påstanden, med 50% til sammen for alt 1 og 2. Eriksen er de helt klart mest uenige til påstanden, med 76% til sammen for alt 1 og 2.

Her ser vi altså at de kadetter som har vært lengst på KS og mottatt mest undervisning og kommet lengst i utvikling er de som i minst grad kan si seg enig i påstanden. Da undersøkelsen min er en tverrsnittsundersøkelse kan jeg ikke si noe om hvordan det vil se ut for Sønsteby til neste år, eller for Linge om to år. Det hadde vært interessant å se om de deler opplevelsen til kull Eriksen i like stor grad da. At nesten 40% av kull Linge ikke føler at de

kan svare på påstanden anser jeg som helt naturlig. De var nokså nye, og det er mye som skal læres, så det er ikke rimelig å anta at de følte seg i stand til å si noe om læringsutbyttet på KS totalt etter så kort tid i utdanningen.

Utdanningsplanlegging er en del av 6. semester for kull Eriksen, og det er kanskje slik at de vil lære mye om initiativ når de gjennomgår den delen av utdanningen. Skårene er dermed ikke representative for hvordan en hærkadett som har gjennomgått utdannelsen opplever det. Skårene til kull Eriksen er kun etter halvveis i 5. semester.

### 3.2.5 "På KS er det stor takhøyde for å prøve og feile"

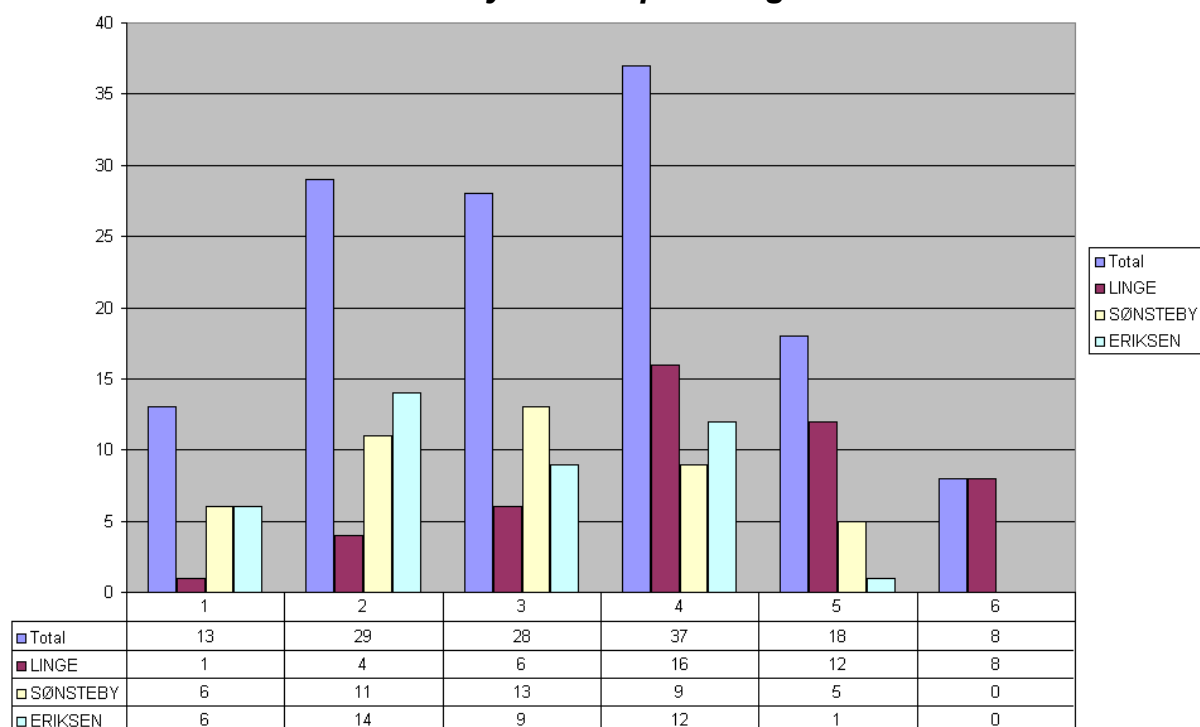


Fig 11. Totalen sammenlignet med de forskjellige kull.

Svarprosenten gjengis her for kullene.

Svaralternativer	LINGE(n=47)	SØNSTEBY (n=44)	ERIKSEN(n=42)
I liten grad	2%	14%	14%
I noen grad	8%	25%	33%
Verken eller	13%	30%	21%
I stor grad	34%	20%	28%
Nesten alltid	25%	11%	1%
Kan ikke svare	17%	0%	0%

Tabell 1. Prosentvis fordeling av svarene i fig 11. (n=133)

Hensikten med spørsmålet var å belyse kadettene syn på det noe ulne begrepet ”takhøyde”. I det begrepet kan det finnes rom for feiltolkninger og misforståelser. Det er sannsynligvis svært individuelt hva den enkelte legger i det. I tillegg kan det være vanskelig å svare på hva som er ”stor” takhøyde. Ikke desto mindre er den innbyrdes forskjellen kullene i mellom relativt stor. Mens kull Linge totalt har 10% av kadettene som er uenig i påstanden, så har Sønsteby 39% og Eriksen 47%.

Andelen som er enige i påstanden er for Linge 59%, Sønsteby 31% og Eriksen 29%.

Det viser seg at andelen som dermed ikke opplever at det er ”stor takhøyde” er lavere for det kullet som ikke har hatt særlig mange ”prøve og feile-arenaer”. Blant de to kullene som har mer erfaring så er det slik at de for det første ser ut til å ha gjort seg opp en mening om spørsmålet, og for det andre at en relativt stor andel av dem er uenige i påstanden. Det er med andre ord slik at i de to eldste kullene opplever mange kadetter at rommet for å prøve og feile ikke er stort. Det kan ha flere forklaringer. Hvis vi setter likhetstegn mellom det å ”prøve” som ”initiativ” og det å ”feile” som ”tillit”, så opplever mange at det er det ikke stort rom for å gjøre det. Sett i lys av tidligere diagram som pekte på hvilken grad av tillit den enkelte opplevde fra sine instruktører så kan det også her virke som at det ikke først og fremst er instruktøren som ”krymper” takhøyden. Forklaringen kan være i kullets interne kultur, hvordan kullet sanksjonerer hverandre innad, eller hvilke feil som er ”lov” og ikke. Oppsummert fremstår det som at mange kadetter ikke opplever at rommet for å prøve og feile er stort.

### 3.3. KK og IK-tjeneste.

I reglementet for tjenesten som IK/KK, som ble revidert av i 2013, slås det fast at IK/KK tjenesten blant annet tjener følgende hensikt: ”...Å være en viktig arena for den enkelte kadetts lederutvikling” (FiSBasis/KS STYRINGSDOKUMENTER/Kadetter i lederrollen) KK/IK-tjeneste er den eneste lederarenaen som er noenlunde lik fra gang til gang, og som kadetten kan være mer eller mindre sikker på å få prøvd seg i mens en er på KS.

”KS kan i større grad gi kadetten flere føringsroller så kadetten kan prøve og feile med sitt lederskap. Det er pr nå konkurranse om å få føringer”

Fra kull SØNSTEBY, bakgrunn: GJG

Som den arenaen denne type erfaring er så er det interessant for meg å se om det på denne arenaen legges opp til at kadetten får utviklet seg innenfor problemstillingens rammer.

#### 3.3.1 ”Jeg opplever at IK/KK-tjeneste er en god arena for å utvikle meg som leder”

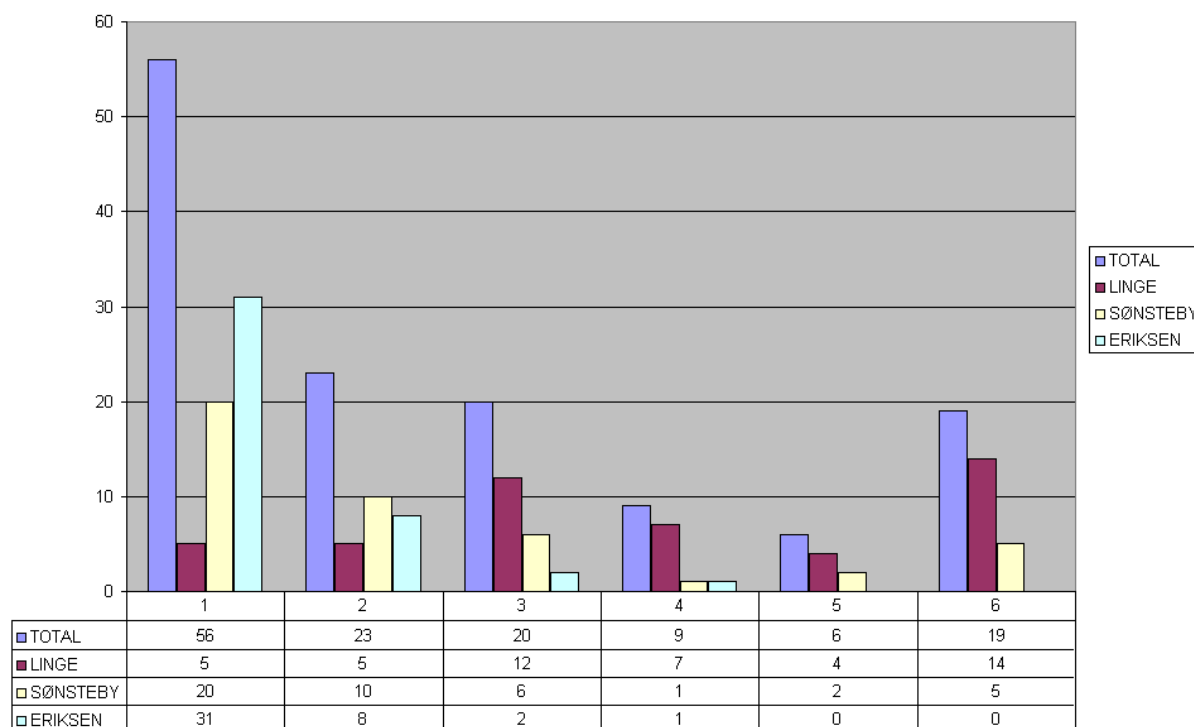


Fig 13 Fordelt på total og kull. (n=133)



Tabell 2 Svarprosenten angis nedenfor

Svaralternativ	LINGE (n=47)	SØNSTEBY (n=44)	ERIKSEN (n=42)
I liten grad	10%	45%	74%
I noen grad	10%	23%	19%
Verken eller	25%	14%	4%
I stor grad	15%	2%	2%
Nesten alltid	8%	4%	0%
Kan ikke svare	40%	11%	0%

Tab 2. Fordeling av svarene i fig 13 angitt som prosent

Hensikten med spørsmålet var å belyse i hvilken grad kadetter opplevde at KK/IK-tjeneste var en viktig arena for lederutvikling. Funnene viser at kadettene er uenige i en slik påstand. For kull Linge, som med 3 måneder som kull sannsynligvis har hatt 3 IKer og kanskje 9 Kker (Det byttes IK 1 gang pr mnd, og KK samtidig. Med 3 klasser pr kull blir antallet som over) så fremstår det her som at de har en snau erfaringsbase for å danne seg opp en mening. Det vises også i andelen "kan ikke svare". For de kullene med mer erfaring i det å være IK/KK fordeler det seg annerledes. I kull Sønsteby er 67% negative til påstanden i en eller annen grad, mens i kull Eriksen er hele 93% av kullet negative til påstanden i en eller annen grad.

Som IK/KK må du forholde deg til en instruks som er detaljert i sin beskrivelse av hvordan tjenesten skal utføres. Du har blant annet ansvaret for personellkontroll, klargjøring av klasserom, avmelding og å introdusere eksterne foredragsholdere.(Ibid)

Mulighetsrommet for å ta eget initiativ er relativt begrenset. Du kan koordinere med instruktøren, gi føringer for hva som skal gjøres, innvilge en dags permisjon, beordre lettelse i antrekk og sende kadetter ut av timen hvis de ikke oppfører seg slik det forventes av en kadett(Ibid). I de fleste andre henseende er du ordrestyrt.

Jeg har ikke undersøkt alle fasetter ved den enkelte kadetts lederverdier, men kadetter setter initiativ høyt. Hvis tjenesten som IK/KK ikke gir stort nok rom for dette initiativet så kan det være med på å forklare hvorfor kadettene ikke opplever at KK/IK-tjeneste er en viktig lederarena. En annen mulig forklaring kan selvsagt være at denne tjenesten ikke er ledelse av operasjoner. Det er tvilsomt om det er samme grad av utfordringer forbundet med å være KK/IK som det er med å være kompanisjef på vinterøvelse i en angrepsoperasjon. Dermed

kan trolig den verdimeslige graderingen av viktigheten av KK/IK tjeneste bli lav sammenlignet med andre ledelsesarenaer på krigsskolen.

## **4.2 Oppsummering og konklusjon**

### **4.2.1 Innledning**

Her vil jeg oppsummere funnene og delkonklusjonene jeg har kommet frem til i analysen av svarene, og avslutte det hele med en konklusjon.

I analysen av dataene kom jeg til at svarene fra kull Linge har en stor andel med ”berettiget” ”kan ikke svare” (f.eks på spørsmål om taktikk og ledelse, som ikke ennå har vært behandlet som fag for dem), men også en del ”uberettigede” svar, f.eks på spørsmål om *føringer*, som de ikke har hatt enda og dermed ikke kan svare på ut fra egen erfaring på KS. At kull Linge både har forutsetninger og har rukket å danne seg noen oppfatninger om hvordan det er ”å være kadett”, det anser jeg som trolig.

### **4.2.2 Oppsummering**

Funnene i analysen peker på at opplevelsen av både tillit og initiativ er forskjellig i alle tre kull. Kull Linge har naturlig nok høyest andel ”kan ikke svare”, men er også de som skiller seg ut på andre måter. De er nesten uten unntak mer ”positive” til påstandene enn de andre to kullene. Kull Linge virker å være mer positivt innstilt til både tillit, rom for initiativ og forventninger til hva IK/KK tjeneste kan være for noe enn de andre to kullene. Hvorfor det er slik kan jeg ikke vite, men det kan ha noe med erfaringsnivå å gjøre.

Kadetter generelt opplever å få tillit fra sine instruktører, og særlig i lederrollen. Kadettene er i stor grad ”redde” for å gjøre feil i lederrollen, som er naturlig, det tyder på at man har tatt alvorret i det å være en militær leder inn over seg. Men denne redselen kan også være en hemsko. På krigsskolen bør det jo nettopp være lov til å feile, lov til å prøve seg frem, finne sin lederstil og forsøke seg, uten redsel. Og funnene mine antyder at kilden til frykten er medkadetter i større grad enn instruktører.

I klasserommet er opplevelsene ikke så annerledes. Mens mange tar ordet og ikke er negative til det, så er det en andel som ikke bidrar muntlig, av frykt for sanksjoner.

Hvis kadettene ikke tar ordet av frykt for å dumme seg ut så er det kanskje tegn på at læringsmiljøet ikke er optimalt. Eller sagt på en annen måte, at kadettene ikke opplever å ha tilstrekkelig grad av tillit til sine medkadetter eller instruktører, slik at de vegrer seg for å si ”noe dumt”.

Kadetter opplever at det er stor forskjell på instruktørene når det gjelder i hvilken grad initiativ blir vektlagt i taktikkundervisningen.

«Når det gjelder instruktører som vektlegger initiativ (spm 27-30) så er det særdeles stor forskjell på hvem disse er. Noen legger stor vekt på det, andre ikke. Da vi har hatt hyppig bytte i instruktører har dette normalisert seg»

ERIKSEN, 7 år ledererfaring før KS

At det har ”normalisert” seg betyr da at denne kadetten opplever at det har jevnet seg ut, og dermed at det er forskjell på hvilke instruktører som vektlegger hva. Alle instruktører er forskjellige, men de skal undervise i det samme. Jeg har ikke spurt om instruktører vektlegger mange andre ting i undersøkelsen, så det er vanskelig å konkludere med at fravær av fokus på taktikk betyr at det ”veies opp” med sterkt fokus på andre områder. Men spørsmålet tvinger seg etter mitt syn frem: Er det kommunisert godt nok hva som skal vektlegges av instruktøren i det enkelte fag, hvis kadettene har så forskjellig oppfatning av hva som blir vektlagt i undervisningen?

«Jeg mener det å utvise skjønn opp mot bruken av initiativ er noe av det viktigste innenfor temaet. Jeg mener også at dette er avhengig av situasjonsforståelse og oppdragsforståelse. Dette opplever jeg ikke som et fokusområde på KS.»

ERIKSEN, 4 år i forsvaret før GJG

Når jeg velger å ta med dette sitatet er det fordi jeg opplever at det tar opp noen sentrale begreper som kan være relevant for problemstillingen. Jeg kan ikke generalisere ut fra sitatet alene, men sammen med funnet omkring vektleggingen av initiativ, rommet for å prøve og feile og opplevd tillit så peker det mot at krigsskolen kan fasilitere bedre for implementeringen av OBL gjennom hvilket rom man gir for initiativ og tillit.

«Opplever at OBL blir «informert om», men det er vanskelig å kommunisere dette videre. -Initiativ, få arenaer på KS hvor jeg kan «fremdyrke»/oppmuntre soldater til dette! Kadetter innehar allerede mye initiativ. -Får ingen personlig «eierforhold» til initiativ på KS. Drives av egne erfaringer og lagets kultur (som er bra pga egne interne ønsker og avtaler) -Opplever at kadetter i fullplenum driver ansvarsunnvikelse fremfor å ta initiativ (ta på seg oppgaver etc.)»

ERIKSEN, 2 år leder:

Det som fremkommer av dette sitatet er at kadetten har mange meninger om temaet. Han eller hun opplever at det ikke legges godt opp til initiativ, kadetten opplever ikke at KS har arenaer nok for at en kan få prøvd seg. Videre viser sitatet at kadetten opplever en positiv lagskultur som hjelper vedkommende til å få utviklet seg. Den kulturen fremstår som positiv.

KK/IK-tjeneste virker ikke å være ansett som en god lederarena, som etter mitt syn hjemler en gjennomgang av ordningen med sikte på å evt endre den. Det fremstår som at medkadetter er en kilde til opplevd frykt i lederrollen, og at det dermed kan være et behov for å se på hvilke kulturer som finnes blant kadetter og hva som evt bør endres.

På den positive siden opplever kadetter at de vises tillit fra instruktører, mange tar lett ordet i plenum og nesten samtlige syns at initiativ er en viktig lederverdi. Mange av kadettene opplever også at veiledere *har* fokus på måloppnåelse heller enn utførelse, og mange er helt enige i at initiativ på lavt nivå bør kunne hjemle en endring av en plan.

### **4.2.3 Konklusjon**

Problemstillingen til oppgaven var som følger:

*I hvilken grad opplever kadetter ved KS operativ at KS legger til rette for utviklingen av en kultur for OBL gjennom å gi tillit og fremelske initiativ?*

Gjennom funn og drøftingen av funnene i analysen kommer jeg til at kadetter ved KS operativ bare i noen grad opplever at det gjøres. Det legges derfor ikke godt nok til rette for en kultur for OBL ved krigsskolen i dag.

## **5 Forslag til videre undersøkelser**

I det videre bør det etter mitt syn fra ledelsens side fokuseres mer på hvordan en vil legge til rette for at kadetter kan oppleve økt grad av tillit, gis rom for initiativ og derigjennom lære seg OBL på en bedre måte enn i dag. Det er instruktører og kadetters ansvar å få til didaktisk gode relasjoner, men det er ledelsen som setter premissene for hvilken kultur en vil fremelske. En studie i hvilken kultur for læring og aksept for å gjøre feil kan kanskje belyse ting som det bør jobbes med.

## 6 KILDER

(<http://www.magma.no/ledelsesidealer-i-forsvaret>, artikkel basert på Stig Lundes Master i ledelse v HiO, 2010)

Artikkel fra møtet i den amerikanske organisasjonen AUSA  
<http://www.ausa.org/meetings/2013/AnnualMeeting/Pages/story32.aspx>

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (FGL), Forsvaret, 2012

Kaufmann og Kaufmann, Psykologi i organisasjon og ledelse, Fagbokforlaget, 4 utgave 2009

Johannesen, Tufte og Christoffersen, Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode, Abstrakt forlag, 4. utgave 2010

Masteroppgave i historie fra UiB, 2010  
<https://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/4136/69631731.pdf?sequence=1>

Hovedoppgave, Luftkrigsskole II, 2005. Skatvold  
<http://www.luftkrigsskolen.no/Biblioteket/Portals/0/Dokumenter/Hovedoppgaver/2005/Skatvold.pdf>

Diesen, Sverre. *Militær Strategi*. Cappelen Akademiske forlag, 2000.

Lederroller i kadettkull, skoletjeneste/Instruks for lederroller i kadettkull. À jour pr 12.06.2013.

\\LINF0002\Data\FIS\HÆREN KS\10 FELLE SINFORMASJON\20 STÅENDE ORDRE\Intranett, struktur\05 Kadetter\Kadetter i lederrollen

### **Vedlegg 1 - Spørreundersøkelse**

#### **Vedlegg 2- råteksten fra «fritekstfeltet»**

# OPPDRAGSBASERT LEDELSE PÅ KS

Av Kadett Pedersen, Haakon

**Innledning:** OBL er forsvarrets ledelsesfilosofi (Grunnsyn på ledelse, Forsvaret, 2012). KS har valgt utviklende lederskap (UL) som sin metode for å operasjonalisere dette hos den enkelte.

Min Ba-oppgave vil forsøke å svare på hvordan den enkelte kadett opplever at krigsskolen «lærer bort» eller legger til rette for at vi skal kunne operasjonalisere OBL utover det å gi oss verktøy for selvutvikling.

Siden temaet er stort har jeg valgt å fokusere på områdene *tillit* og *initiativ*. De to er faktorer som er viktige å vektlegge i lederskapet hvis OBL skal bli en realitet og en gjennomgående kultur i Forsvaret.

Når du svarer så ønsker jeg at du ser på spørsmålene som det fremstår for deg i dag, som kadett ved KS.

Kull:	
Antall år i forsvarret før KS:	
Antall år i lederfunksjoner (alle lederfunksjoner) før KS:	

For hvert spørsmål nedenfor setter du en sirkel rundt tallet til høyre som samsvarer best med din formening om viktigheten av spørsmålet. Spørsmålene er formulert som påstander som jeg ønsker at du tar stilling til.

Svarene er anonyme og kan ikke spores tilbake til deg  
Jeg vil understreke at deltakelse er frivillig og du kan når som helst trekke deg fra å svare

Spørsmål/påstander om Tillit	Opplevelse					Kan ikke svare
	I liten grad	I noen grad	Verken eller	I stor grad	Nesten alltid	
1) Som leder gir jeg ofte tillit nedover i organisasjonen	1	2	3	4	5	6
2) Som leder gir jeg ofte tillit oppover i organisasjonen	1	2	3	4	5	6
3) Jeg liker ikke å få detaljerte føringer	1	2	3	4	5	6
4) Jeg synes det blir lyttet til alle i gruppen, uavhengig av erfaringsnivå	1	2	3	4	5	6
5) Jeg trives best med detaljerte instruksjoner	1	2	3	4	5	6
6) Tillit er bra, kontroll er bedre	1	2	3	4	5	6
7) Jeg opplever at mine instruktører gir meg tillit	1	2	3	4	5	6
8) Jeg er redd for å si eller gjøre noe feil når jeg er i lederrollen	1	2	3	4	5	6
9) I min gamle avdeling (hvis aktuelt) opplevde jeg å få mindre tillit enn jeg gjør på KS	1	2	3	4	5	6

10) I praksis blir vi kontrollert for mye av våre overordnede	1	2	3	4	5	6
11) Når jeg er i føring opplever jeg å få tillit fra mine instruktører	1	2	3	4	5	6
12) Jeg unngår å ta ordet i plenum av frykt for sanksjoner hvis jeg svarer feil	1	2	3	4	5	6
<b>Spørsmål/påstander om Initiativ</b>	<b>Opplevelse</b>					<b>Kan ikke svare</b>
	<b>I liten grad</b>	<b>I noen grad</b>	<b>Verken eller</b>	<b>I stor grad</b>	<b>Nesten alltid</b>	
13) Jeg setter initiativ høyt som en lederverdi	1	2	3	4	5	6
14) Jeg tar ofte initiativet i gruppen	1	2	3	4	5	6
15) På øvelser er det viktigere at den overordnede planen følges enn at initiativ på lavere nivå kan endre den	1	2	3	4	5	6
16) Mine veiledere har som hovedfokus om jeg har handlet i tråd med <i>intensjonen</i> i oppdraget, heller enn detaljer ved <i>hvordan</i> oppdraget ble løst	1	2	3	4	5	6
17) Å unnlate å følge en ordre er greit, så lenge du ikke bryter med <i>intensjonen</i> i oppdraget	1	2	3	4	5	6
18) På føringer opplever jeg at min situasjonsforståelse har gjennomslagskraft oppover. (anbefalinger tas til følge osv)	1	2	3	4	5	6
19) Jeg oppmuntrer mine medkadetter og undergitte til å ta initiativ	1	2	3	4	5	6
20) KS har lært meg hvordan jeg skal opptre for å fremelske initiativ i avdelingen min	1	2	3	4	5	6
21) På KS er det stor takhøyde for å prøve og feile	1	2	3	4	5	6
22) Jeg føler at jeg forstår oppdragsbasert ledelse	1	2	3	4	5	6
23) Begrepet «disiplinert initiativ» gir mening for meg	1	2	3	4	5	6
24) Jeg opplever at KK/IK-tjeneste er en god arena for å utvikle meg som leder	1	2	3	4	5	6
25) Når jeg er IK/KK opplever jeg å få tillit fra mine sjefer	1	2	3	4	5	6

	I liten grad	I noen grad	Verken eller	I stor grad	Nesten alltid	Kan ikke svare
26) Jeg opplever at det er stort rom for å vise initiativ i rollen som IK/KK	1	2	3	4	5	6
27) Mine instruktører i taktikk vektlegger initiativ	1	2	3	4	5	6
28) Mine instruktører i taktikk er gode forbilder for det å ta initiativ	1	2	3	4	5	6
29) Mine instruktører i ledelse vektlegger initiativ	1	2	3	4	5	6
30) Mine instruktører i ledelse er gode forbilder for det å ta initiativ	1	2	3	4	5	6
31) Jeg opplever at initiativ i seg selv belønnes (uavhengig av utfallet)	1	2	3	4	5	6
32) Jeg har operasjonalisert oppdragsbasert ledelse	1	2	3	4	5	6

**Fritekstfelt:** Er det noen ting som går på initiativ og tillit som spørsmålene ikke fanger opp så kan du skrive det her:

Tusen takk for ditt bidrag!



## FRITEKSTFELTET:

Linge, 5 år som leder: ”Initiativ krever etter min mening erfaring på eget fagfelt, hvis man ikke har erfaring blir initiativ ofte hodeløst”

Linge, 2 år som leder: ” Vanskelig å svare, har opplevelser som går i begge ender av skalaen”

SØNSTEBY, 2 år som leder: ”Paradokset ved KS er at det forventes initiativ under kompliserte oppgaver, mens enkle hverdagslige ting blir trådstyrt”

SØNSTEBY GJG: ”KS kan i større grad gi kadetten flere føringsroller så kadetten kan prøve og feile med sitt lederskap. Det er pr nå konkurranse om å få føringer”

ERIKSEN, 7 år leder: «Når det gjelder instruktører som vektlegger initiativ (spm 27-30) så er det særdeles stor forskjell på hvem disse er. Noen legger stor vekt på det, andre ikke. Da vi har hatt hyppig bytte i instruktører har dette normalisert seg»

ERIKSEN, 2 år leder: «Opplever at OBL blir «informert om», men det er vanskelig å kommunisere dette videre. -Initiativ, få arenaer på KS hvor jeg kan «fremdyrke»/oppmuntre soldater til dette! Kadetter innehar allerede mye initiativ. -Får ingen personlig «eierforhold» til initiativ på KS. Drives av egne erfaringer og lagets kultur (som er bra pga egne interne ønsker og avtaler) -Opplever at kadetter i fullplenum driver ansvarsunnvikelse fremfor å ta initiativ (ta på seg oppgaver etc.)»

ERIKSEN, 4år leder: «-Jeg opplever i stor grad at graden av tillit og tidspunktene tillit blir gitt varierer veldig. Det virker for meg som om tillit kun blir gitt der det passer instruktørene ved KS. Denne tilnærmingen til tillit gir etter min mening ikke et helhetlig og godt bilde av hvordan tillit bør nyttes i en jobbsituasjon. Et eksempel er når vi ikke får lov til å visitere hverandre for ammunisjon på skytebanen. -Får tidvis en følelse av at «dette kan ikke overlates til kadettene»

ERIKSEN, 2 år leder: «Initiativ skapes ofte av motivasjon. Uten motivasjon vil ikke enkeltindividet ønske å ta initiativ for avdelingens beste. Det avhenger av om personen selv er på et stadiet av utdannelsen som tilsier om han/hun har motivasjon.

Eriksen, leder 2 år: «Ref instruktørene, er noen på KS særdeles gode forbilder for det å ta initiativ, mens andre overhode ikke er det. Vanskelig å svare når vi har skiftet så mange instruktører underveis. Vil komme med en liten påstand: FYFO seksjonen og det at KS har et meget bra treningsmiljø fører til overskudd, bedre robusthet som igjen vil ha innvirkning på tillitsbiten. Det å være fysisk robust vil trolig forbedre/styrke evnen til å oppnå tillit og evnen til å ta initiativ.»

ERIKSEN, GJG: «Initiativ fører til merarbeid blir sett ned på. «Det er deilig initiativ blir tatt så lenge det ikke påvirker meg» Initiativ blir kun belønnet om det har et positivt utfall.

ERIKSEN, GJG 4 år i forsvaret før GJG: «Jeg mener det å utvise skjønn opp mot bruken av initiativ er noe av det viktigste innenfor temaet. Jeg mener også at dette er avhengig av situasjonsforståelse og oppdragsforståelse. Dette opplever jeg ikke som et fokusområde på KS.»