

Ledelse og lederutvikling i Forsvaret.

Status og veivalg



Masteroppgave Lederutvikling i organisasjoner

Executive Master of Management

Veileder: Professor Lars Glasø

Dato / Tid Innlevering	31. mai 2013 klokken 1200
Sted	Bedriftsøkonomisk Institutt (BI), Nydalen, Oslo
Kursnavn	MAN 25091
Eksamenskode	MAN 25091

Sammendrag

Hensikten med studien er å danne et grunnlag for å videreutvikle lederutviklingspraksis i Forsvaret. En gjennomgang av tidligere dokumentasjon på dette feltet er mangelfull i Forsvaret.

Problemstillingen; på hvilken måte har lederutviklingspraksisen i Forsvaret utviklet seg, og hvordan kan den videreutvikles?, dekomponerer jeg videre for å komme frem til forskningsspørsmålene.

Før lederutviklingspraksis kan undersøkes nærmere, måtte først en grundigere utforsking av ledelsesbegrepet, og synet på det i Forsvaret til. Forskningsspørsmål nr. en ble derfor; hva er syn på ledelse innen Forsvaret? Når dette bildet er belyst, er det klart for å se nærmere på lederutviklingspraksisen i Forsvaret, og forskningsspørsmål nr. to; hva er praksis innen lederutvikling i Forsvaret?

Gjennom å fokusere på å belyse vesentlige utviklingstrekk, samt forskjeller og likheter mellom lederutviklingspraksis i Forsvaret, søker studien en bedre forståelse for hvordan lederutviklingspraksisen kan videreutvikles.

Den kvalitative studien ble gjennomført med en eksplorerende tilnærming, og empiri ble samlet gjennom dokumentstudier og intervjuer av to strategiske utvalg. Det ene av seniorledere i Forsvaret, og det andre av fageksperter innen lederutvikling og ledelse i Forsvaret.

De viktigste funnene resulterte i en del anbefalinger for Forsvaret. For det første bør evaluering og andre systematiske fremgangsmåter som fremmer læring tas inn i arbeidet med de eksisterende lederutviklingspraksisene. For det andre bør Forsvaret adressere organisatorisk læring gjennom lederutviklingstiltakene.

Ledelse, lederutvikling og organisasjonsutvikling bør inngå som del av pågående strategiske prosesser i Forsvaret, og en konseptuell retning innenfor disse fagfeltene bør utledes.

Nøkkelord: Lederutvikling, strategi, konsept, læring, ledelse, Forsvaret

Forord

Våren 2012 ble det klart at jeg skulle inn i stillingen som seksjonssjef for Lederutviklingsseksjonen ved Forsvarets Stabsskole / Forsvarets høyskole (FSTS/FHS) fra 1. august 2012. Stillingen innebærer ikke fagmyndighet og fagansvar for lederutvikling, dette ligger hos Forsvarsstaben, Personellstaben (FST/P).

Egen ledererfaring, samtaler med andre «lederutviklere» i Forsvaret og søk etter grunnlagsdokumentasjon omkring hvorfor gårsdagens og dagens lederutviklingstiltak i Forsvaret var og er slik de er – medførte at det raskt ble klart for meg at en samlet dokumentasjon av fagområdet lederutvikling i Forsvaret er begrenset. Jeg fant heller ikke at det er gjennomført systematisk forskning på lederutviklingspraksisen over tid. Hvordan det stod til på ledersiden var heller ikke lett å få full oversikt på, det være seg individuelt betraktet, og på det mer organisatoriske planet. Har Forsvaret levert ledelse de siste årene som har gitt gode organisatoriske effekter? Hvis ja, hva må til for at Forsvaret fortsatt kan gjøre dette?

For meg ble løsningen å søke kunnskap gjennom videre utdanning. Det har resultert i denne studien, som er en avsluttende del av studiene ved Handelshøyskolen BI innen Lederutvikling i organisasjoner.

Selv om hovedkilden for motivasjonen til å fordype meg i dette fagfeltet har ligget i organisatoriske og jobberelaterte forhold, så har det gradvis vokst frem en motivasjon med utspring i personlige utviklings- og læringsbehov. Studien dere har i hendene kan altså sies å være et resultat av min egen læringsprosess – og kanskje kan den bidra til andres læring og utvikling også. Først og fremst er den et forsøk på å møte de akademiske kravene til en studie på masternivå, og dens primære målgruppe er academia.

Det er på sin plass å takke alle bidragsyterne som har stilt opp på intervjuer, uten deres medvirkning ville jeg hatt mangelfull innsikt og forståelse i sakskomplekset. La meg videre takke veileder professor Lars Glasø spesielt for presis og givende veiledning underveis i prosessen, samt hans to kollegaer Jan Ketil Arnulf og Øyvind L. Martinsen for faglig inspirasjon og læring. Gode kollegaer i Forsvaret og innsiktsfulle venner ellers fortjener også en takk. En spesiell takk går til kollega og førsteamanuensis Ingunn Hybertsen Lysø ved Luftkrigsskolen for kritisk veiledning og oppmuntring underveis! Avslutningsvis er det på sin plass å rose Forsvaret, min arbeidsgiver, for at jeg fikk anledning til å studere fagfeltet som jeg faktisk jobber med i det daglige!

Oslo, 31. mai 2013,

Ove Jørn Luktvaslimo

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
Forord	3
Kapittel 1 Innledning.....	1
Problemstilling.....	2
Oppgavens innhold.....	3
Kapittel 2 Ledelse og lederutvikling i Forsvaret.....	4
Motorvei i rett linje (ca. 1970 – ca. 1990)	5
Videre utbygging av veinettet (ca. 1990 – ca. 2007)	8
Fast i rundkjøringen (ca. 2007 – 2013)	12
Kapittel 3 Teoretisk rammeverk	14
Perspektiver på ledelse.....	14
Lederutvikling i teori og praksis.....	18
Oppsummering og forskningsspørsmål.....	22
Kapittel 4. Metodisk tilnærming.....	24
Egen rolle og forforståelse.....	24
Forskningsdesign	25
Innsamling og analyse av empiri.....	26
Studiens troverdighet	27
Kapittel 5 Empirisk analyse av ledelse og lederutvikling	29
Hva er ledelse i Forsvaret?.....	29
Hva er praksiser innen lederutvikling i Forsvaret?	33
Kapittel 6 Diskusjon og konklusjon.....	38
Hvor er vi?.....	38
Hvor vil vi?	39
Veivalg?.....	40
Hvordan starter vi?	41
Oppsummering	42
Referanser / Litteraturliste	44
Vedlegg	49
Figur 1 Mintzbergs 10 lederroller	16
Figur 2 Oversikt over Yukls 12 kategorier lederatferder (Yukl, 2002)	17
Figur 3 Sammenligning Yukl - Mintzberg.....	17
Figur 4 Modifisert modell for kategorisering av lederutviklingstiltak fra CCL.....	19

Kapittel 1 Innledning

*The roots of education are bitter,
but the fruit is sweet.*

Aristoteles

For Forsvaret har ledelse eller lederutvikling aldri vært en «motegreie», som noe man bruker for å tiltrekke seg talenter etc. God ledelse har vært oppfattet som en nødvendighet og ofte en avgjørende faktor i strid, eller under operasjoner, som er Forsvarets kjernevirksomhet (FFOD 2007). Likevel har man sett bruk av ledelse og lederutvikling også som tiltak for å øke rekrutteringen til skoler og for å styrke omdømmet utad¹. Ledelse er en av grunnsteinene i Forsvaret, og i all militær virksomhet verden rundt. Den nå relativt gamle ordspråket om «å løse oppdraget og ta vare på dine menn», synes fortsatt å ha god klangbunn i Forsvaret.

De siste 10-årene har Forsvarets omdømme i samfunnet for øvrig vært jevnt høyt, og interne medarbeiderundersøkelser har vist gode resultater sammenlignet med nordiske indekser. Riktignok opplevde Forsvaret en midlertidig reduksjon i omdømmemålingene omtrent midt på 2000-tallet, men dette har steget igjen de siste to-tre årene. Årsakene til omdømmedippen er sammensatte, men den kontroversielle deltakelsen i Irak konflikten tidlig på 2000-tallet, samt engasjementet rundt tidlige norske Afghanistan bidrag, bidro trolig til dette. Forsvaret har imidlertid bidratt substansielt internasjonalt i disse årene, etter å ha vært utsatt for kritikk om sendrektighet og manglende reaksjonsevne ved tidligere anledninger, bl. a. i Bosnia sent på 1990-tallet. En kan heller ikke utelukke at rapportene etter hendelsene 22. juli 2011 i Norge, hvor Forsvaret slapp unna med langt færre kritiske merknader en f. eks. politietaten, kan ha influert positivt i det siste.

Forsvarets utvikling av ledere synes slik å ha båret frukter, og det må kunne sies at lederne i Forsvaret, betraktet som en blokk, har vist god ledelse. Det vi kan si med sikkerhet, er at morgendagens utfordringer innen ledelse vil endre seg og (fortsatt) inneha enda flere elementer av usikkerhet. Og ikke videreutvikle seg innenfor ledelse, men også innen lederutviklingspraksis vil derfor potensielt føre til at vi sakter akterut i f.t. andre. Under operasjoner, som i krig, er dette intet lystbetont scenario. Det er som kjent ingen premie for andre plasser i krig. Likevel, det meste av ledelse i Forsvaret foregår i fredstid her hjemme, og det er satt økt fokus på ledelse fra politisk hold (igjen).

Melding til Stortinget nummer 14 (2012-2013): *Kompetanse for en ny tid*, er da også klar i sin tale:

Bedre systematikk innen leder- og medarbeiderutvikling skal bidra til at Forsvarssektoren får en bedre utnyttelse av kompetansen den enkelte besitter. (s. 10)

Denne forsvarspolitiske føringen inneholder både en forventning om, og en oppfatning av status innen lederutvikling og utøvelsen av ledelse. Den oppfattes både individuelt og samtidig organisatorisk i omtalen av utvikling. Setningen vektlegger betydningen av systematikk² for å komme frem til bedre utnyttelse av kompetansen den enkelte besitter. Bedre ledelse oppfattes som et samspill mellom ledere og medarbeidere, som forventes å gi organisatorisk effekt. Og bedre

¹ Bl. a. i form av helsides annonser, med fokus på ledelse og det menneskelige aspektet, i nasjonale medier vinteren og våren 2013.

² (læren om) oppstilling av systemer; systematisk framstilling. Bokmålsordboken, benyttet 22. mai 2013. <http://www.nob-ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=systematikk&bokmaal=+&ordbok=nynorsk>

ledelse blir det ved å utnytte den enkeltes kompetanse etter at den er utviklet gjennom bedre systematikk. I en relativt hierarkisk organisasjon som Forsvaret er mellomlederne viktig (Røseth, 2012).

Denne studien ønsker derfor å undersøke Forsvarets lederutviklingspraksis nærmere, for slik kunne dra læring av erfaringer Forsvaret har gjort med tanke på morgendagens utfordringer.

Problemstilling

Hensikten med studien er å danne et grunnlag for å videreutvikle lederutviklingspraksis i Forsvaret. Følgende problemstilling er formulert for denne studien:

På hvilken måte har lederutviklingspraksisen i Forsvaret utviklet seg, og hvordan kan den videreutvikles?

For å si noe om hvordan ledelse og lederutviklingspraksisen har utviklet seg, er det sentralt å beskrive hva som kjennetegner lederutviklingspraksisen. Hva som er god ledelse er et utgangspunkt for dette, og det kan være vanskelig å skille ledelse og lederutviklingspraksiser fra hverandre i en redegjørelse. Hvorfor oppsto lederutvikling i Forsvaret, hvordan gjennomføres lederutvikling, og hva består denne av? Hvilket «problem» i Forsvaret er det lederutviklingstiltak skal løse? Hvordan har dette «problemet» endret seg – og vil endre seg – for å møte morgendagens behov for ledelse?

Målene med studien er å utforske hva god ledelse er, herunder hvilke forskjeller og likheter som finnes internt i Forsvaret i dag mellom erfarne ledere og en gruppe lederutviklere, og hvordan synet på god ledelse i Forsvaret har utviklet seg til det situasjonsbildet vi har i dag. Videre søker studien å undersøke hvilke lederutvikling (LU) praksiser Forsvaret har i dag på mellomledernivå, og hvorfor de har blitt slik. Ut fra dette søker studien å finne styrker og svakheter ved Forsvarets arbeid med utvikling av lederutviklingspraksis.

Klarer vi å finne ut hvor vi er (med tanke på ledelse og lederutviklingspraksis), og vet hvor vi skal, ja så har vi en god mulighet for å finne veiene frem. Uttrykket veiene er bevisst valgt, for det er flere veier til målet, og det er flere og kanskje «mellomliggende» mål» avhengig av konteksten ledelsen utøves i. Ikke minst er det mange forskjellige mennesker som skal bevege seg mer eller mindre samlet langs veiene. Dette kompliserer selvsagt bildet, men forhindrer oss ikke i å undersøke nærmere hvilke veier som er farbare, trygge, raske, nøyaktige osv. Veiene kan i studien forstås som de lederutviklingstiltakene man velger å realisere, og «elevenes» parallelle læringsutvikling underveis.

Studien vektlegger å skape et grunnlag for prosesser, strukturer og kompetanse som kan bidra til en videreutvikling av ledelse og lederutvikling i Forsvaret.

Studien utforsker syn på ledelse og lederutvikling i Forsvaret ved kortere historiske tilbakeblikk, og i form av en gjennomgang av en rekke skrevne kilder som består av rapporter, studier og evalueringer. I tillegg vil det gjennomføres en empirisk studie basert på intervjuer med et utvalg ledere og lederutviklere. Informantenes egne erfaringer fungerer som supplement til de skrevne kildene. Dette for å gi noe dybdeinformasjon om situasjonen i Forsvaret, og konkrete spor som kan følges i jakten på prosesser, strukturer og kompetanse, som kan bringe Forsvaret videre innenfor lederutviklingsfeltet for å møte morgendagens krav til ledelse.

Studien vil ikke gå i dybden på å finne de eksakte lederkravene til hver aktuell mellomlederrolle i Forsvaret, men dersom det i forbindelse med analysen er noen klare felleskrav til alle mellomledere, vil disse bli poengtert.

*Ledelsesutvikling*³, isolert sett, behandles heller ikke spesielt av oppgaven. Jeg legger til en grunn en forståelse av lederutvikling som i stor grad dekker det vi tradisjonelt har kalt ledelsesutvikling i Norge. Altså både et personlig lærings- og utviklingsfokus, parallelt med vekt på organisatoriske positive effekter. Dette adresseres nærmere i kapittel 3.

Oppgavens innhold

I dette kapitlet har jeg brettet ut studiens hensikt, problemformulering og målsettinger. Rammene for studien er forsøkt tegnet opp, herunder at studien baserer seg på både dokumentstudier og intervjuer for å få en best mulig empirisk forståelse.

Kapittel 2 er en kort presentasjon av ledelse og lederutvikling i Forsvaret, med vekt på mellomledere, fra ca. 1970 – nå. Studien adresserer ikke grunnleggende befals- og offisersutdanning (befals- og krigsskole), altså lavere nivå innen lederutdannelsen i Forsvaret.

Kapittel 3 er en gjennomgang av teorier og empiriske studier av hva god ledelse er, hva lederutvikling er og hvilken systematisk tilnærming som kan anvendes for å utvikle lederutviklingspraksis. Kapittel 4 er en beskrivelse av den metodiske tilnærmingen. Kapittel 5 er en gjennomgang av empiriske funn hvor det først fokuseres på ledelse og så på lederutvikling i teori og praksis.

Dette leder til en diskusjon og teoretisk analyse av studiens funn i kapittel 6, og kapitlet avsluttes med en oppsummering av funn i forhold til studiens problemstilling. Dette leder til praktiske implikasjoner og forslag til videre forskning.

³ Studiens forståelse av Lederutvikling og Ledelsesutvikling: En noe avgrenset tilnærming til lederutvikling tilsier rent personlig fokus, dvs. selvinnsikt, selvforståelse og selvrefleksjon i fokus (for å nevne noe). Van Velsor og medarbeidere (2010) sier at Lederutvikling (Leader Development) kan defineres som utvidelse av en persons kapasitet til å være effektiv i lederroller og prosesser. I dag er trenden at lederutvikling uten organisatorisk effekt, organisatoriske hensyn og et kollektivt perspektiv ikke er spesielt relevant. Dette ligner mer på det som ofte benevnes Ledelsesutvikling på norsk. Van Velsor og medarbeidere (2010) kaller dette «Leadership development», og er et bredere konsept.

Studien her legger til en grunn en forståelse av lederutvikling som inneholder begge begrepene, både ledelsesutvikling og lederutvikling, og det er hensikten, utforming og effekten mv. av lederutviklingstiltakene som bestemmer om det primært er individuelt rettet eller har et større organisatorisk og kollektivt fokus.

Kapittel 2 Ledelse og lederutvikling i Forsvaret

Trust is the lubrication that makes it possible for organizations to work.

Warren G. Bennis

For å utforske hvordan synet på ledelse og lederutviklingspraksiser i Forsvaret har utviklet seg, vil jeg i dette kapittelet beskrive lederutviklingspraksis i Forsvaret, for mellomledernivået, fra perioden ca. 1970 – nå. Tilhørende omtale av Forsvarets utvikling av synet på ledelse dekkes. Deretter presenteres dagens situasjonsbilde, med vekt på å belyse status i Forsvaret i dag innenfor ledelse og lederutvikling.

Dette danner et utgangspunkt for å diskutere hvilken tilnærming som kan anvendes i systematisk videreutvikling av praksisen for å møte morgendagens behov for ledelse.

Jeg vil understreke at det er fullstendig umulig å dekke alle detaljene innenfor disse fagområdene – over så lang tid, og utvalget av kilder som danner grunnlaget for presentasjonen er basert på et utvalg av dokumenter og rapporter, samt noen relevante funn fra eksisterende forskning. Jeg kan ikke utelukke at jeg selv, med min erfaring fra Forsvaret i disse årene er med og farger fremstillingen. For å øke troverdigheten forsøker jeg å anvende en rekke relevante kilder som er tilgjengelige, og slik mener jeg å kunne balansere noe for egen forforståelse.

Presentasjonen her har til hensikt å tilrettelegge for senere gjennomgang av teori og analyse av empiri, og ikke minst for å berede grunnen for en god diskusjon om prosesser som kan bidra til å videreutvikle lederutviklingspraksiser i Forsvaret. På mange måter kan kapitlet betraktes som en gjennomgang av eksisterende empiri i form av dokumenter fra og relevante for Forsvarets utvikling.

Det ville vært naturlig å se nærmere på dagens utdanningssystem her, men studien innebærer ingen grundig og strukturelt betonet gjennomgang av dette. Relevansen for studien ligger i hvilke prosesser, strukturer og kompetanse etc. utdanningssystemet kan bidra med innen lederutviklingstiltak på mellomledernivå.

Men lederutvikling skjer ikke bare i formelle utdanningssituasjoner gjennom skolesystemene i Forsvaret. Læring og utvikling foregår, eller har mulighet til å foregå, vel så mye ute ved operative avdelinger og i staber, kort sagt som del av tjenesten i organisasjonen Forsvaret. Perioden etter befalsskole (1 år) og krigsskolen (3 år, inkludert en akkreditert bachelorgrad), til neste formelle utdanningsnivå er ca. 10-15 år. I denne relativt lange perioden selv i et potensielt livsløp for læring og utvikling, finnes det varierende, noe utilfredsstillende og i stort usystematiske praksiser for lederutvikling i Hærens avdelinger (Bjørnæs, 2012; Vindenes, 2010). Inntrykket er at dette bildet ikke avviker vesentlig i andre deler av Forsvarets avdelinger, kanskje med noen få unntak, hvor situasjonen er noe bedre enn de andre. Men her mangler Forsvaret data, og forskningen denne studien kjenner til i så måte er svært begrenset.

For de ca. 10-15 % av offiserene som blir selektert videre til Forsvarets Stabsskole / Forsvarets Høgskole (FSTS/FHS), som tilbyr ettårig Stabsstudiet og to-årig master i militære studier (begge akkreditert), byr FSTS/FHS på muligheten for videre formelt utdanningsløp inkludert potensial for lederutvikling.

Resterende 85-90 % av yrkesoffiserene (potensielle mellomledere i organisasjonen), samt den stadig økende andelen avdelingsbefal (vervet befal, ledere på lavere nivå, som tjenestegjør inntil 35 – 38 års alder), og den økte flyt av sivilt personell inn i Forsvaret (inkl. i lederstillinger), peker mot noen utfordringer innenfor lederutviklingen av disse kategoriene personell, som i stort havner utenfor de formelle skolesystemene i Forsvaret.

Studien velger å definere mellomledernivået som sivilt eller militært personell som har- eller er potensielle for-, lederstillinger i Forsvaret. Erfarings- og kompetansemessig har disse minimum en bachelorutdanning/tilsvarende bak seg, og minst 3-5 års erfaring fra arbeidslivet. De aller fleste har vært førstelinjeledere tidligere. Oppad begrenses mellomledernivået i denne studien til oberstnivå/tilsvarende nivå for sivile stillinger i Forsvaret. Jeg velger å bruke Eva Grindes definisjon (gjengitt i Røseth 2012, s. 12) av en mellomleder:

- Har minst ett nivå over seg og leder en gruppe personer eller fagansatte. Er dermed nærmere menneskene og faget enn topledelsen.
- Har ansvar for en avgrenset del av virksomheten og utfører jobben i henhold til strategier denne har begrenset innflytelse over, samtidig som en representant for ledelsen og det forventes 100% lojalitet.

På grunn av tilnærmet lukkede karrieresystemer i Forsvaret (offiserer bekler stillingene, du må gå gradene for å avansere), er det er verdt å merke seg at flere mellomledere er aktuelle kandidater som topledere i Forsvaret om relativt få år. Mellomledernes betydning i Forsvaret understrekes også av nyere forskning (Røseth, 2012), både av organisatoriske og funksjonelle (lederrolle) årsaker.

Kort fortalt, la oss se nærmere hvor vi står i dag, og hvordan vi kom frem dit. Hvilke veier ble bygget, og hvor gikk de?

Motorvei i rett linje (ca. 1970 – ca. 1990)

Lenge før Berlin murens fall i 1989, og den kalde krigens avslutning med Sovjetunionens oppløsning i 1991, innså Forsvaret at den noe forenkla konseptuelle «jeg vil, du skal» tilnærmingen til ledelse ikke kunne forsvares lenger, og viktigere, ikke førte noe godt med seg lenger. (Sunde, 2013). Vietnamkrigens slutfase og student- og ungdomsopprøret påvirket det internasjonale og det norske samfunnet, inkl. Forsvaret, sterkt fra sent 60-tallet og utover 70-tallet. Konsekvensen for Forsvaret var at samfunnsutviklingen hadde akselerert forbi et forsvar som noe stivbent og kulturkonservativt hadde tviholdt på en noe forvridt fortolkning av «krigens krav (2. verdenskrig)» i utdannelsen og ledelsespraksisen (Ibid).

Erkjennelsen i Forsvaret kom ikke av seg selv, og for at det brede lag av befalskorpset skulle innse at krisen var et faktum, måtte man gjennom disiplinær uro, flere rettsaker, kritisk offentlig debatt og ikke minst opplevde man en kraftig nedgang i antall og kvalitet på søkerne på befalsskolene. Denne situasjonsforståelsen av en krise måtte til, ikke ulikt det moderne ledelses- og organisasjonsutviklingslitteratur peker på som sentralt for å motivere for-, og gjennomføre endringer (Kotter, 2012).

Flere toneangivende høyere militære offiserer, og det lille, men faglige relevante militærpsykologi og pedagog miljøet i Forsvaret hadde imidlertid fått med seg hva som skjedde i samfunnet, ute i organisasjonslivet osv. Noen hadde også, gjennom internasjonal utveksling og utdanning fått nye impulser og ideer til hva som kunne gjøres. Man ville komme politikernes diktat i forkjøpet, og dette resulterte i et moderne overordnet utdanningsdirektiv (UD) for Forsvaret, UD 3-1, 1974, *Veiledning i*

militært lederskap, ført i pennen av offiserer selv⁴. (Hansen, 2006; Sunde 2013). Direktivet ble fulgt opp av seminarer fra grunnleggende og kunnskapsbasert nivå A – via et mer individuelt og personlighetssensitivt nivå B til nivå C, som var et seminarnivå for utdanning av veiledere for å drive seminar A og B. Etter hvert ble det gjennomført lokale seminarer ute ved avdelingene, av avdelingens eget befal, basert på en egen håndbokserie (Hansen, 2006).

Disse aktivitetene er utvilsomt Forsvarets første store satsning på lederutvikling – og da klart i forståelsen av at man siktet mot (og fikk) både personlige utviklingseffekter og organisatoriske resultater som bedret trivsel og effektivitet (Myhrer med flere, 1979; Hansen, 1975). Ledelsesutvikling, som er et uttrykk som er mye brukt i Norge, måtte allerede da forstås som en del av forståelsen av begrepet lederutvikling i Forsvaret.

UD 3-1 inneholdt moderne tanker om ledelse med klare likhetstrekk til samtidens konsept situasjonsorienterte eller -bestemte ledelse, og de ideer som blant annet ledelsesforskerne Hershey & Blanchard⁵ og Blake & Mouton⁶ kom opp med omtrent samtidig. Essensen lå i at lederatferden måtte tilpasses situasjonen, herunder også soldatens kunnskaps-, erfarings- og modenhetsnivå. At soldatene kunne involveres i beslutningsprosesser, og at dette i flere situasjoner var mest gunstig, medførte en radikal omlegging av lederpraksis i Forsvaret, ja en må kunne hevde at dette innebar en større kulturell endring i hele Forsvaret som organisasjon. Uttrykket: «Løs oppdraget, men ta vare på dine menn⁷» ble kjent og mye brukt, og viser UD 3-1 speiling av klassisk ledelsesteori tilbake fra studiene ved Ohio universitetet i USA (påbegynt sent 1940-tall). Ohio studien, sammen med tilsvarende og parallelle studier ved University of Michigan, fant at ledelsesatferd i stort kunne kategoriseres i to faktorer. Disse var: 1) å vise omtanke (consideration), og 2) å skape struktur (initiation of structure) (Martinsen, 2009). 1) kan sammenlignes med «ta vare på dine menn» - og 2) kan sammenlignes med «løs oppdraget».

Ikke uventet, og samtidig som nytt konsept for ledelse (UD 3-1) og den omfattende lederutviklingsaktiviteten i form av A-B-C seminarer skred frem, fikk Forsvaret kontakt med-, og tilbud om å delta på det som den gang var nærmest enerådende i det norske markedet innen lederutviklingsprogrammer, nemlig Administrativt Forskningsfond (AFF) med sine «Solstrand»-kurser⁸ (Lind, 2007). Ut fra dette samarbeidet, den nasjonale satsning på lederutvikling⁹, og erfaringene med den omfattende og vellykkede praksis innen Forsvarets lederutvikling, ønsket Forsvarsdepartementet (FD) i 1975 at Forsvarssjefen (FSJ) utredet om det burde opprettes et institutt som kunne være et utøvende, koordinerende og rådgivende organ for all leder- og organisasjonsutvikling i Forsvaret. I mai 1976 kom innstillingen fra Forsvarets overkommando (FO), som anbefalte et sentralt organ i Forsvaret med ansvar og oppgaver innen lederskap, organisasjonsutvikling og samarbeide (FILOS). Dette ble senere, i juli 1976 tiltrådt av FD, med Forsvarets Pedagogiske Senter (FPS) som det valgte ledd, men FPS fikk kun en koordinerende funksjon på fagområdene, fikk ikke benevnelsen institutt, og dermed begrenset ansvar. Fortsatt var mye kompetanse og erfaring innen feltene ledelse og lederutvikling spredt i Forsvaret. De representerte små miljøer av fagfolk som offiserer med skolering innen feltene, psykologer, til en

⁴ Flere offiserer bidro, men det ville være mer enn en forglemmelse og ikke ta med to av de mest sentrale, Tønne Huitfeldt og Arne Solli.

⁵ Situational Leadership Theory mv.

⁶ Managerial Grid mv.

⁷ «Løs oppdraget, men ta vare på dine menn», ble endret til: «Løs oppdraget, og ta vare på dine menn» på 1980-tallet. Ikke uten betydelig diskusjon.

⁸ Forløperne til dagens utvalg av «Solstrand – programmer», fortsatt i regi av AFF.

⁹ DIFI: 2000: Rapport om tidligere Lederskapsutvikling i departementene 1970-1981: Betenkning om lederopplæring i Norge (1970), Innstilling fra 1971 om behovet for lederopplæringstiltak i statsforvaltningen, NOU 1972:7 Forvaltningsutdanning, NOU 1973:20 Lederopplæring, NOU 1981:22 Ledelse, samarbeid og administrasjon; samfunnsutvikling og opplæringsbehov.

viss grad psykiatere, og pedagoger. Strukturmessig fantes miljøene i Forsvarets overkommando, noe i Forsvarets sanitet, i sentral stab i Forsvarets overkommando og i grenstabene, og ute ved skolemiljøene. Ute ved avdelingene og i fellesinstitusjonene var det i beste fall enkeltpersoner som tidligere hadde tjenestegjort ved et eller flere av disse små miljøene.

Oppsummert viser dette det som skjedde innenfor fagområdene ledelse og lederutvikling i Forsvaret på det konseptuelle, kulturelle og organisatoriske nivå i løpet av 1970-tallet. Bildet endret seg ikke nevneverdig gjennom 1980-tallet, prosessene som pågikk innenfor lederutvikling fortsatte, og de primære målgrupper fantes innenfor befalsskole, krigsskole og stabsskole. I tillegg kom målgruppene som skulle få ekstra kompetanse, altså de som var aktuelle for C-seminar, og senere skulle fungere som veiledere for veilederne («trene trenerne»). Dette var forløperen for senere veilederutdannelser i Forsvaret, og satte også fokus på den fremvoksende lederrolleforståelsen som veileder og rådgiver for dine undergitte ledere. Det er også verdt å merke seg den økte oppmerksomheten ledelse og organisasjonsutvikling fikk i resten av samfunnet på denne tiden (70-80-tallet), herunder ble det i Norge foretatt flere omfattende, fremtidsrettede og offentlige utredninger mv¹⁰.

Av andre aktiviteter og hendelser som har relevans for ledelse og lederutvikling i Forsvaret perioden, kan følgende nevnes:

- Utgivelse av Forsvarsjefens personellpolitiske retningslinjer midt på 80-tallet, hvor en større systematikk i gjennomføring av minimum årlige planleggings- og utviklingssamtaler (PLUS) med undergitt personell kom. Dette må regnes som forløperen til dagens medarbeidersamtaler (MAS).
- Luftforsvaret etablerte veilederutdanning trinn I, II og III, og kjøpte plasser på Skandinavian Leadership for sine potensielle toppledere (1987). Dette var et skandinavisk samarbeid hvor Luftforsvaret var en av interessentene og også sterkt inne i utviklingen av programmet. Under dette arbeidet ble grunnlaget for mentortenkningen lagt¹¹.
- Forsvarets utdanningssystem videreutviklet sine konsepter for ledelse, pedagogikk og lederutvikling i tråd med Forsvarssjefens (FSJ) reviderte (87, etter Vassdalen ulykken) grunnsyn på ledelse. Det ble etter hvert vanlig med gruppe (lag) orientert utdanning med skolerte veiledere i gruppene på krigsskolene og på stabsskolen.
- Den offentlige debatten etter Vassdalen ulykken i 1986, bl. a. de spørsmål som ble stilt om lydighetsplikt, skal en ordre alltid følges? I tilfellet nei, når kan man avvike fra en ordre? Hva betyr dette for ledelsesformene i Forsvaret? (NOU 1986; 1991).

Det konstateres en rivende utvikling innenfor feltene ledelse og lederutvikling i Forsvaret i perioden ca. 1970 – ca. 1990, stort sett i takt med den ytre kontekstens utvikling innenfor ledelsesfaget, men også betydelig påvirket av indre kontekstuelle forhold i Forsvaret. Det er nok å nevne «68-generasjonens» innvirkning på Forsvaret tidlig på 70-tallet, samt den skjellsettende debatten i kjølvannet av Vassdalen ulykken i 1986. Utviklingen ble forberedt, gjennomført og evaluert systematisk av dyktige fagfolk, og utviklingen ble ledet fra toppnivået i organisasjonen.

¹⁰ (http://www.difi.no/statskonsult/publik/notater/2000/n2000-09_tema_01.htm Benyttet 23. mai 2013)

¹¹ Kilden til denne informasjonen er Førsteamanuensis Christian Moldjord ved Luftkrigsskolen i Trondheim, som har erfaring fra-, og stått sentralt i ledelses- og lederutviklingsfaget i Forsvaret gjennom flere ti-år.

Entreprenører i Forsvaret skjønnte at en ny generasjon krevde nye løsninger, og det måtte anlegges ny og moderne vei raskt. God kontakt med topplederne førte til raske og gode beslutningsprosesser og motorveien ble bygd i en rett linje i høyt og stabilt tempo.

Videre utbygging av veinettet (ca. 1990 – ca. 2007)

Slutten på den kalde krigen medførte at Forsvaret, og samfunnet, måtte forholde seg til noe nytt, som vi ikke helt forstod omfanget av – eller kunne forutsi konsekvensen av. Påvirket av at det klassiske fiendebildet i øst ble oppfattet som svært marginalisert, kunne uttrykk som at *fredsdividenden skulle innkasseres* oppstå, ikke bare i Norge, men i stort sett hele NATO. For Norge hadde mye av Forsvarets legitimitet vært forbundet med trusselen fra øst, og nå når den var marginalisert, trengte Forsvaret i stadig større grad utover 1990-tallet å forklare hvorfor det var nødvendig med et forsvar, og ikke minst forklare nødvendigheten av det vi gjorde, hva det kostet osv. Det er klart at dette hadde stor betydning for ledelse og lederutvikling, og ikke minst organisasjonsutvikling og organisasjonsreduksjoner. I 1992 ble dette reduksjonsmålet anslått til ca. 25 % av Forsvarets totale personellstyrke, og påfølgende langtidsmelding i 1993 hadde som mål å redusere antall ansatte med 6400 i løpet av en tiårsperiode (Gjeseth, 2008).

Proessen med å komme i gang internt i Forsvaret tok imidlertid tid, og det må nevnes at Forsvarskommissjonen av 1990, som også var grunnlaget for den langtidsmelding som ble presentert av regjeringen Brundtland i januar 1993, påpekte at situasjonen i Russland, og i tidligere stater under sovjetisk kontroll var svært urolig, og da spesielt på Balkan. Både den militære og politiske ledelse mente at man ikke skulle forhaste omstillingsprosessen fra et invasjonforsvar til et innsatsforsvar, og de begrunnet dette primært med den ustabile situasjonen i Russland. Dette førte til at selve omstillingsprosessen stilnet noe av på midten av 1990-tallet (Børresen, Gjeseth og Tamnes 2004). Det kan heller ikke utelukkes at pågående operasjoner i tidligere Jugoslavia, Libanon og Somalia medførte krevende politiske og forsvarsmessige prosesser som hindret full fokus på omstilling. Dette samtidig som det ble jobbet intensivt med planer for fornying av strukturen og operasjonskonseptene, spesielt i Hæren (prosjekt Divisjon 2000) og Sjøforsvaret (utfasing av kystfortene, etablering av kystjegerkonseptet, nye fregatter og MTB-er). Omstillingsarbeidet (nedbemanningen) skjøt imidlertid fart mot slutten av 1990-tallet etter politisk påtrykk, trolig påvirket både av økonomiske, NATO¹² og andre årsaker. Det startet med St.prp. nr. 56 (1996-97), Om visse organisasjonsendringer mv i Forsvaret (kystfortnedleggingene) – og har pågått til i dag (2013).

Forløperen til de doktrinene vi kjenner i Forsvaret i dag, ble også utformet i dette tidsrommet, og det var naturlig siden behovet seg for å ha en mer overordnet strategi for hvordan Forsvarets kapasiteter skulle innrettes og utvikles. Doktrinene ble i så måte introdusert i en periode hvor den klassiske forsvarsplanleggingen vi hadde under den kalde krigen "lå i dvale". Det oppsto dermed kanskje et "vakuum" som førte til behov for en annen form for dokumentasjon. Det første steget mot en nasjonal doktrine fikk vi i 1995 med Forsvarssjefens grunnsyn for utvikling og bruk av norske militære styrker i fred, krise og krig.

Proessen med å utvikle en dedikert og fellesoperativ doktrine tok utgangspunkt i dette grunnsynet, og i år 2000 ble den første fellesoperative doktrine for Forsvaret utgitt (Forsvarets overkommando, 2000). Med utgangspunkt i den fellesoperative doktrinen ble det så utgitt forsvarsgrenvise doktriner for land- sjø og luftoperasjoner. Deler av det idémessige grunnlaget som FFOD 2000 var tuftet på

¹² NATO nye strategiske konsept, «Out of Area» - 1999, og ikke minst NATO ledet (under FN mandat) operasjoner i det tidligere Jugoslavia.

var imidlertid tilpasset en annen forsvarsstruktur og en annen tid, noe som førte til at den raskt kom på kollisjonskurs med den pågående transformasjonen av Forsvaret fra et invasjonforsvar mot et innsatsforsvar. Resultatet av dette ble at både den fellesoperative doktrinen, og de tre underliggende doktrinene, på mange måter var utdaterte kort tid etter de ble utgitt (Bjerga, 2011, s. 191).

Ledelseskonseptuelt inneholdt imidlertid denne første norske fellesoperative doktrinen (FFOD del A, 2000) mye interessant. Interessant fordi mye av dette tankegodset IKKE var utdatert med en gang, snarere tvert i mot, det er blitt forfulgt i senere doktriner (2007) så vel som i praksis og grunnsyn på ledelse mv. i årene etterpå. Dette stikk i strid med Bjerga (ibid) konklusjoner. Kanskje har han viet den ledelsesmessige delen av doktrinene mindre oppmerksomhet enn andre deler, og/eller at han mente dette med ledelse ikke var så viktig i doktrinen og følgelig ikke var vesentlig for hans konklusjon.

Senere konsepter som nettverksbasert forsvar (NbF, Forsvarsstaben, 2002) innebar også en del interessant konseptuell tenkning av betydning for organisasjonsutviklingen. At det tar tid og krever betydelig innsats fra mange, å implementere nye konsepter i store organisasjoner, gjelder selvsagt i Forsvaret også. Dette til tross for at man kanskje skulle tro at den militære kulturen var påvirket av å kunne skifte raskt mellom fredstidsstabilitet, og krigføringens skiftende forhold og kontinuerlige instabilitet.

Med utgangspunkt i manøverkrigføring, og den opprinnelige tyske (Prøyssiske) forståelse av begrepet «Auftragstaktik», og stormakterfaringer fra tidligere krigføring, ble ledelse i de norske doktrinene tidlig på 2000-tallet formidlet som følge av sterk påvirkning fra andre enn oss selv. Oppdragsbasert ledelse (OBL) presenteres i doktrinene bl. a. som noe som skal øke vårt operasjonstempo ved å desentralisere ledelse, og slik kunne gi den presumptivt best situasjonsorienterte sjefen mulighet til å utmanøvrere fienden, og ramme ham der hvor han er svakest på et for oss fordelaktig tidspunkt. Den enkelte offiser har stor frihet til selv å vurdere situasjonen og gjøre det som er nødvendig. Det forutsetter offiserer med handlekraft som kan vise initiativ og selvstendighet. Forutsetningen for å få dette til er en grunnleggende lojalitet hos den enkelte til foresattes intensjon, og en sterk tillit i systemet som gir trygghet for at egne handlinger vil bli fulgt opp av de ved siden av – og visa versa.

Det nye ledelseskonseptet ble fulgt opp og utvidet noe senere i et revidert grunnsyn på ledelse og formuleringen: Et situasjonstilpasset og utviklende lederskap som praktiseres gjennom oppdragsbasert ledelse i et effektivt kommando og kontrollsystem (Forsvarsstaben, FFOD 2007), viser også at elementer fra moderne ekstern ledelsestenkning som transformasjonsledelse (TFL) (Bass 1990) inkorporeres i Forsvarets syn på hvordan ledelse skal utøves. I dette ligger en forståelse av «utviklende ledelse» som noe som ligger nærme TFL. Et eksempel er en studie av forholdet mellom transformasjonsledelse og oppdragsbasert ledelse (Venemyr, 2005). Han finner at det er store likhetstrekk mellom TFL og OBL, og dette illustrerer Forsvarets evne til å ta inn over seg forskning og utvikling innenfor ledelsesfeltet. Selv om det i de fleste tilfeller tar litt tid før Forsvaret implementerer disse (Johnsen & Lunde, 2011).

Forsvarets den gang voksende forståelse av at (krigs)operasjoner preges av fleksibilitet og dynamikk, samt komplekse og ikke-lineære sammenhenger, fikk etter hvert utslag i doktrinetenkningen, og NbF konseptet (2002), senere revidert i form av mer konkrete spesialiserte dokumenter innenfor konseptet, innebar en sterkere fokus på bl. a. selvsynkronisering og selvorganisering. Ikke ulikt

moderne organisasjonstenkning på samme tidspunkt (Johnsen & Lunde, 2011). NBF konseptet stiller store krav til kompetanse, og Forsvarets effektivitet påvirkes av vår evne til å formidle kunnskaper, ferdigheter og holdninger. I sin ytterlighet anviser NBF-konseptet en fremtid der vår evne til kontinuerlig læring både som individer og som organisasjon, vil avgjøre hvor effektive vi er i anvendelsen av militærmakt (Halaas, 2004).

Valget av ledelseskonsept (manøverkrigføring, oppdragsbasert ledelse) Forsvaret gjorde på slutten av 1990-tallet, fikk etter hvert utbredelse i Forsvarets avdelinger. Anslagene 9. september 2001, med påfølgende operasjoner i Afghanistan og Irak, og fokuset på asymmetrisk krigføring gjorde nok sitt til av utbredelsen skjøt ytterligere fart.

I denne perioden, gitt kompleksiteten og omfanget av hva som påvirket Forsvaret fra den ytre kontekst, og følgelig konkurrerte om oppmerksomheten, fikk ledelse og lederutvikling etablert seg som områder som var viktigere enn noen gang før. Hvilke utslag gav den endrede ytre kontekst seg for den indre kontekst i form av mer prosessuelle og strukturelle forhold relatert til ledelse og lederutvikling (med virkning på mellomledernivået)?

For det første ble det forsket mer på ledelse og lederutvikling, og utgitt flere styrende dokumenter i perioden som påvirket (eller hadde til hensikt å påvirke) mer eller mindre direkte på ledelsesutøvelsen i Forsvaret. Eksempler på dette er:

- Forsvarets personellhåndbok, del A 1999_(FPH) som gav tydelige føringer for satsninger innefor lederutvelgelse, krav til ledere, lederopplæring og lederutdanning, samt lederutvikling.
- Forsvarets verdigrunnlag (første versjon 1998-1999). Forløperen til satsningen Forsvaret senere gjorde på Holdninger, Etikk og Ledelse (HEL) i 2007 med oppdatering i 2009, samt Forsvarssektorens verdigrunnlag slik vi kjenner det i dag (2013).
- Forsvarets pedagogiske Grunnsyn (2006).
- Luftforsvarets Håndbok i Ledelse (HFL, 1995).
- Innføring av medarbeidersamtalen (MAS). Revisjon av FPH, deler av denne.
- Flere forskningsprosjekter innen feltet ledelse¹³.

For det andre skjedde en vesentlig tilpasning av lovverket for Forsvarets personell:

- Lov om personell i Forsvaret. 2004. (Ot. Prp. Nr. 60 (2003-2004)). Innebar bl. a. bortfall av automatisk rett til yrkestilsetning etter uteksaminering fra krigsskole, beordringsplikt til internasjonale operasjoner og bestemmelser for vervede. Senere ble også stillingsvernet for offiserer svekket (Innst. O. nr. 94 (2003-2004), s. 8-9).

For det tredje ble det arbeidet med økt samarbeid internt og eksternt, og et strukturforslag (1999-2000), som innebar å etablere ett felles kompetansesenter for Ledelse, Lederutvikling, Organisasjonsutvikling (OU) og omstilling ble lagt frem. Flere alternative løsninger ble tidlig identifisert (Hansen, 2006). Forsvarets institutt for Ledelse (FIL) ble formelt opprettet som et kompetansesenter under Forsvarets skolesenter Akershus Festning (FSAF) 1. januar 2002 med ca. 20+ stillingshjemler.

¹³ bl. a: Sjøkrigsskolen (SKSK), under ledelse av psykolog Jarle Eid – inkluderte oppfølgingsstudie av KFOR personell. Psykolog Joar Skjevdals hovedoppgave i psykologi / evaluering av UFO, Ole A Solbergs hovedoppgave i psykologi om FN observatøren og stressorer mv, og L E Fossum og Chr. Moldjords hovedoppgave i psykologi som omhandlet stress og mestring i NORAIR/Bosnia 93-96. Disse eksemplene illustrer den blomstringen innen forskning på ledelses- og lederutviklingsfeltet som foregikk i perioden og fortsatte frem mot 2007 når Forsvarets institutt for ledelse (FIL) ble nedlagt.

Nedleggelsen av FIL skjedde imidlertid allerede i 2007, og Forsvaret har siden da forsøkt å ivareta fagmyndighet og sentralt fagansvar for ledelse og lederutvikling i regi av Forsvarsstaben/Personellstaben (FST/P), delvis støttet i enkeltsaker av rester av kompetansemiljøene i forsvarsgrenene og ved Forsvarets Stabsskole. Årsakene til nedleggelsen av FIL har ikke vært mulig for studien å finne mye dokumentasjon på, utenom at det måtte spares inn på årsverk (økonomiske årsaker), og at den nye innretningen på FSTS/FHS inkorporerte ledelsesfaget i de andre fagene på Stabs- og masterstudiet ved FSTS. Det kan nevnes at ledelsesfaget opprinnelig var en del av NOKUT¹⁴ akkreditering av Stabs- og masterstudiet ved FHS/FSTS i 2004-2005, men dette fikk altså etter hvert en mindre tydelig plass ved at det ble inkorporert inn i eksisterende fag (emner). Dette sammenfalt med bortfallet av studieledere for gruppene på Stabsstudiet, og dermed ble mulighetsrommet og kvaliteten på for eksempelvis feedbackintensiv lederutvikling marginalisert – samtidig som kunnskapskomponenten av ledelsesfaget ble fragmentert. Følgelig fremstår det som om man vurderte behovet for et institutt med 20+ stillinger som mindre formålstjenlig og/eller mindre relevant i f.t. andre satsningsområder. Studien går ikke nærmere inn på mulige årsaksforhold til at FIL ble nedlagt her.

Av andre samarbeidsinitiativ innenfor lederutviklingsområdet på tvers av kompetansesenter og forsvarsgren, kan nevnes samarbeid mellom Sjøkrigsskolen (SKSK), Luftkrigsskolen (LKSK) og Sjefpsykologen i Forsvaret (SJPSYF). Luftforsvaret kan sies å være spesielt aktive i perioden, og de samarbeidet med Lederopplæringsopprådet Norge (Administr.dep/Statskonsult). Dette var koordinert gjennom Luftforsvaret Organisasjon og Personell-stab i FO.

For det fjerde ble det utarbeidet og iverksatt en rekke programmerte lederutviklingsaktiviteter.

- UFO fra 1993, Et program for Utdanning for omstilling. Veiledere og rådgivere for omstilling i Forsvaret. Veilederkompetanse til bruk i utdanningsinstitusjonene og ute ved avdelinger. Opplegget evaluert i form av hovedoppgaven til kursleder og psykolog Joar Skjevdal (Skjevdal, 2002). Nedlagt på grunn av ressursmangel i 2007, sammen med nedleggelsen av FIL. Forsvarets egen «tyngre» veilederutdanning opphørte med dette.
- Luftforsvarets Mentorprogram, Hærens mentorprogram.
- Luftforsvarets egen Stipendiatorordning med utvikling av veiledere/internkonsulenter i leder og organisasjons-utvikling. Oppfølger av 80-tallets Veilederutvikling Trinn I (6 uker) + praksis Trinn II, Trinn III. (ref. tidligere omtale).
- Forsvarets lederutviklingsprogram, LUPRO, som i utgangspunktet var øremerket sivile ledere i Forsvaret, ble startet opp (pågår enda).
- Spesielle lederutviklingsprogram som Kvinntopp (for fremtidige kvinnelige toppledere) og Målrettet mellomlederutvikling (MMU) primært ment for Heimevernet og Forsvarets logistikkorganisasjon mv. ble utviklet.
- Q-kollegagrupper for kvinnelig befall.
- Luftforsvarets Base Camp, tilbud spesielt tiltenkt personell uten krigsskoleutdanning, men som har behov for lederutdanning og utvikling (pågår).

¹⁴ NOKUT: Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen, er et faglig uavhengig organ under Kunnskapsdepartementet. NOKUTs formål er å sikre og fremme kvalitet i høyere utdanning og fagskoleutdanning.

For det femte skjedde en kulturell dreining i Forsvaret (Gjeseth 2008, Johnsen & Lunde 2011).

- Økt fokus på profesjonsidentitet, tendenser til fremvekst av klassiske (og kontinentale) offisers- og soldat dyder. Krigerkultur i kjølvannet av økt profesjonalisering og flere og mer kombatante internasjonale oppdrag.
- Innføring av Offiserskodeks i Hæren (2004), i tråd med kjerneverdiene i Forsvaret Respekt, Ansvar og Mot (som Forsvaret inkorporerte senere).

Oppsummert skjedde det svært mye i perioden ca. 1990 – ca. 2007 innenfor ledelses- og lederutviklingsområdet. Riktignok avrundes perioden med at FIL nedlegges, men hva skjedde etter dette, og hva er status i dag, i 2013? Og hvorfor er det slik?

Perioden preges av utstrakt utbygging av veinettet, og trafikkøkning. I noen grad ble det iverksatt prosjekter med god støtte fra toppen, men uten en avgrenset målsetting. Veiene ble derfor bygget litt i alle retninger, og noen risikerte en bråstopp i finansieringen – og kunne ende opp som blindveier. Andre igjen ble ført tilbake mot hovedåren, den etter hvert noe vedlikeholdskrevende motorveien.

Fast i rundkjøringen (ca. 2007 – 2013)

Militært lederskap handler om å kunne leve med kaos og mestre dette bedre enn motstanderne (HLUK 2009¹⁵). Nyere norsk militær forskning har imidlertid vist at de militære ledelsesformene er forholdsvis like ledelsesformene i sivil sektor (Pettersen 2007; Aambakk 2007) i Norge.

Som redegjort for, har Forsvaret relativt lang tradisjon med, og tilsynelatende betydelig suksess med å fokusere på god ledelse og lederutvikling. Hovedsakelig har dette foregått gjennom et meget godt utbygd og forankret utdannings- og utviklingssystem, hvor man har alternert mellom formell utdanning og praksis over tid. Som en del av utdanningsinstitusjonene i Forsvaret, og spesielt på krigsskolene, blomstret egne kompetansemiljøer for ledelse og lederutvikling, og dette skjedde også i den perioden FIL var operativt (2002 – 2007). I ettertid må man si at det var meget klokt. Etter 2007, frem til nå i 2013, har disse miljøene stort sett klart å støtte de aktiviteter som har vært etterspurt, men er i dag i ferd med å møte utfordringer som kan sette deres faglige og ressursmessige kapasitet på prøve. Dette vil studien komme tilbake til under analysen av de empiriske dataene fra intervjupersonene, hvorav noe er fra de nevnte kompetansemiljøene.

Flere personer med mye kompetanse i det etter hvert noe reduserte miljøet innenfor ledelse og lederutvikling, særlig de med lengst fartstid og tyngst utdanning, har i perioden sluttet og gått over i andre stillinger sivilt som militært. Dette uten at det har vært rekruttert tilsvarende mange nye personer til fagfeltet, og de som har kommet til har ikke hatt like mye erfaring og utdanning innenfor feltene. Dette gjelder særlig på FSTS/FHS, og i noen grad på KS (Hæren) og LKSK (Luft). Det jobbes imidlertid med kompetansemessig påfyll, men dette tar tid. Forsvarets militærpsykologer har i tillegg fått flere oppgaver, primært innenfor seleksjon, som gjør at deres kapasitet til å støtte opp om utvikling av lederutviklingspraksiser, og ikke minst konkret deltakelse i lederutviklingstiltak, er meget begrenset. Dette i noe kontrast til tidligere perioder, eks. tilbake i perioden ca. 1970 – ca. 1990, hvor det gitt mye støtte til A-B-C seminarer, i tillegg til at disse ble evaluert på en troverdig og etterprøvbart måte.

¹⁵ HLUK, Helhetlig ledelseskonsept, var et samarbeidsprosjekt mellom forsvarsgrenene og fellesinstitusjonene, ledet av restene av FIL ved FSTS/FHS. Oppdraget kom fra FSJ. Kun deler av den anbefaling som ble gitt i 2009-2010 ble tatt til følge av FSJ.

Forsvarets egen utdanning av veiledere er nedlagt (UFO), men elementer av denne veilederutdannelsen videreføres av krigsskolene. Situasjonen er ikke helsvart, og det arbeides med å utvikle et veilederkurs på basisnivå fra høsten 2013. Ressursene til å gjøre dette er imidlertid strukket maksimalt, og man er svært sårbare personellmessig (man oppgir at man er sårbar innenfor de få gjenstående miljøene på utdanningsinstitusjonene).

Enkeltoppdrag innen lederutvikling arbeides det med, eksempler er en multikilde, 360 MIL undersøkelse ferdig validert av FSTS/FHS, etter oppdrag fra FST/P. Det er imidlertid ikke utarbeidet et konsept for hvordan Forsvaret skal ta dette mulige lederutviklingsverktøyet i bruk. FSTS/FHS har gjort forsøk med verktøyet på LUPRO i 2013, og de reaksjonsbaserte evalueringene som ble mottatt var udelt positive. I tilknytning til 360 MIL oppdraget arbeider FSTS/FHS med en utdanningspakke for veiledere for 360 MIL, og den planlegges startet opp til høsten 2013 dersom alle avklaringer med oppdragsgiver FST/P faller på plass. En nærmere kategorisert status av konkrete lederutviklingstiltak på mellomledernivå i Forsvaret i dag, gis som del av kapittel 5. Empirisk analyse.

Oppsummert har fagfeltene ledelse og lederutvikling stagnert noe i Forsvaret de siste 5-6 årene. Det er her vist til en del mulige årsaksforklaringer, men dette vil utforskes videre i den empiriske studien. Da primært for å se på erfaringer som kan bidra til at Forsvaret kan peke ut kursen for fremtidens lederutvikling basert på et empirisk solid fundament.

Inntil videre fortsetter ferden inne i rundkjøringen, rundt og rundt. Slitasjen på enkelte deler av systemet er stor, det fryktes senvirkninger for hele systemet, og det hersker tvil om hvilke avkjøringer som skal velges for den videre ferden.

Kapittel 3 Teoretisk rammeverk

*When the best leader's work is done the people say,
'We did it ourselves.'*

Lao Tzu

Teori som kan belyse hvordan synet på ledelse og lederutvikling har utviklet seg er omfattende, og det samme gjelder teori om hvordan man kan videreutvikle lederutviklingspraksisen. Sistnevnte aktualiserer hvordan man kan lære seg å utvikle seg videre, altså hvordan læring kan gis gode betingelser i en organisasjon.

Utover å ta hensyn til de kriterier som allerede er nevnt i avsnittet over, er det et poeng for studien at teorivalgene skal bidra til strukturering av empirien, og nyttes videre i analyse og diskusjonsdelen. Det er vesentlig at teoriene jeg velger har relevans for den virksomheten Forsvaret representerer, altså en større og kompleks organisasjon med høyt kunnskapsnivå og et bredt spekter av oppgaver. Forsvaret driver med utdanningsvirksomhet, investeringer, forvaltning og har en omfattende internasjonal involvering i operasjoner som har stor risiko. Konseptene Forsvaret opererer etter, innebærer stor fleksibilitet. Fra et ytterpunkt med streng orden, disiplin og rapportering til sentrale instanser – til utstrakt delegasjon av fullmakter og selvorganisering i ikke-lineære situasjoner. Det er betimelig å spørre om ett ledelseskonsept faktisk kan dekke hele dette spekteret, men denne problemstillingen tas ikke videre i studien.

I dette kapitlet vil jeg derfor ta for meg utvalgt teori om god ledelse som kan utvikles i en organisasjon, nyere teori om lederutvikling og dens muligheter og begrensninger sammenlignet med læring, samt avslutningsvis se på teorier som beskriver prosesser som kan bidra til læring i organisasjoner. La meg understreke at denne oppgaven ikke har som siktemål å komme med en konkret anbefaling til Forsvaret om verken hva som generelt er god og effektiv ledelse i Forsvaret, og ei heller hvilke lederutviklingstiltak som er de mest effektive.

Perspektiver på ledelse

Ledelse er en relasjonell virksomhet, hvor pågående, uforutsigbar og meningsdannende sosial interaksjon mellom mennesker står sentralt (Yukl 2013, Martinsen 2009, Arnulf 2012), og det er utfordrende presist å definere hva god ledelse på generelt grunnlag er. Dette gjenspeiles i Plattform for ledelse i staten (2008) som sier at: *Lederskap er et sosialt fenomen og utfoldes og utvikles i samspill med andre*. Legger man til at ledelse aldri eksisterer uten kontekst (Avolio med flere 2009, Arnulf 2012), ledelse er praksis (Mintzberg 2009), og at ledelsesutfordringer handler om å skape mening (Weick 2001), synes det opplagt at det på generelt grunnlag er vanskelig å definere hva som er god ledelse. Det er imidlertid ingen unnskyldning for ikke å forsøke å tilnærme seg utfordringen: Hva er god ledelse? Og hva er god ledelse i Forsvaret? Hvilken systematikk kan vi nytte for å finne ut av dette?

Selv om det er utfordringer med å tilnærme seg hva som er god ledelse i Forsvaret, og hvordan vi kan utvikle gode ledere og medarbeidere innen ledelse, er det likevel viktig å komme frem til en

forståelse for, så konkret som mulig, hva som er god ledelse i en gitt kontekst¹⁶. Det er vanskelig å forestille seg operasjoner med militær maktbruk, inkludert krig, uten god og effektiv ledelse. Konsekvensene er åpenbare. Hvordan vi kommer frem til en slik forståelse er vesentlig, og det betyr at vi bør være meget bevisste hvilke prosesser som kan påvirke positivt til utvikling av synet vårt på god ledelse og god lederutvikling.

Troen på *the great man* eller *the natural born leader* – er forhåpentligvis i stor grad forlatt av Forsvaret i takt med resten av samfunnets avviking av slike litt uopplyste, patriarkalske og ansvarsfraskrivende oppfatninger av heroiske lederskikkelser. Ikke dermed sagt at personlighetstrekk ikke har betydning for atferd, eller at studier av tidligere vellykkede (militære) ledere er bortkastede. Snarere kan studier av militære ledere tjene som nyttige historier hvor det er mulig å trekke ut erfaringer fra-, og reflektere over i læringsprosesser hvor rammene og metodene utgjøres av anerkjent forskning omkring ledelse og lederutvikling.

Hovedkonklusjonen er imidlertid at medfødte egenskaper¹⁷ på langt nær forklarer alt, og for å kunne utøve god ledelse, kan det være meget nyttig med livslang læring og lederutviklingstiltak (Burke & Day 1986; Collins & Holton 2004). Ikke bare individuelt, men også som del av et organisatorisk siktemål innen læring og utvikling (Day 2001; Mabey 2002; Mintzberg 2009).

Personlighetstrekk, gener og intelligens forklarer en betydelig del (inntil ca. 30 % av samvariasjonen) av om du blir, og fungerer som en god leder (Martinsen, 2009). Uten å gå i detalj på disse viktige tingene, kan det være belegg for å si at virksomheter med fordel kan legge ned en betydelig innsats for å selektere de beste talentene (Ibid.). Dette pågår da også i utstrakt form i dagens samfunn. Talentjakten er tidvis voldsom, og mange studenter på høyere utdanningsinstitusjoner opplever å ha tilbud om jobb lenge før utdannelsen er over. Forsvaret konkurrerer i det samme markedet, men har selvfølgelig en fordel ved at vi kartlegger alle norske ungdommer, kvinner som menn, på sesjon i ca. 18 års alderen. Det faller imidlertid utenfor oppgaven å se nærmere på seleksjonskriterier, men for Forsvaret, som alle andre, er det vesentlig å finne de best *trenbare talentene*. For denne studien forutsetter jeg at de ledere som skal utvikles er nettopp det, altså trenbare og læringspåvirkelig.

Verdier og verdisyn er viktig i Forsvaret, og det vises til omtalen i kap. 2 om Forsvarets verdigrunnlag. Det er også et spørsmål om verdier er noe som kan trenes og utvikles, og forskning tyder på at det er mulig. Men selv om verdier er trenbare, så er de mindre påvirkningsbare enn lederes atferd (Lennick and Kiel, 2005).

Det vesentligste aspektet å påvirke for å lære er atferden. Personlighet og intelligens er det begrensede muligheter for å endre etter at man har blitt voksen (Martinsen, 2009). Atferdsforskning og –teori er derfor vesentlig å vektlegge for å finne nærmere ut av dette med hvordan god ledelse kan påvirkes og utvikles. Studien vektlegger teori fra de anerkjente ledelses- og organisasjonsforskerne Gary Yukl og Henry Mintzberg. Disse er valgt fordi de bl. a. ser nøye på betydningsfulle lederroller og lederatferd for god ledelse. Gjennom dette kan vi utforske hva ledelse er.

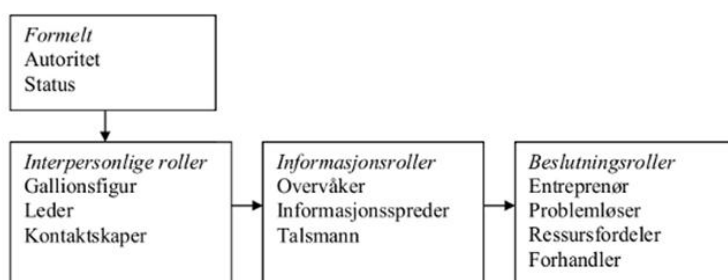
¹⁶ For en bedre forståelse av kontekst, herunder ytre og indre kontekst, har studien brukt Solberg, O.A., Karlsen, B. og Skjevdal, J. *Ledelse i kontekst*. Kapittel 4. I: Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., Berge Matthiesen, S. (red) (2013). *Livet som leder*. AFF Lederundersøkelsen 3.0. Bergen: Fagbokforlaget

¹⁷ Martinsen (2009) fremfører argumenter for hvilke personlighetstrekk som synes gunstige for å være et trenbart ledertalent, hvilket han mener er en viktig forutsetning for å lykkes med lederutviklingstiltak.

Ledelse som roller

Mintzberg mener at en leders arbeidsoppgaver enklest kan beskrives ved bruk av en rolle-forståelse (Mintzberg, 1975). Disse rollene ble dannet ut av Mintzbergs egen forskning på hvilke oppgaver ledere brukte sin tid på. Ledelsesteorien kjennetegnes ved observasjoner av ledere og hva de faktisk gjør i lederjobben. Den sentrale delen av Mintzbergs teori er at det i en lederstilling er ti typiske lederroller, hvor en rolle er en samling aktiviteter som har et felles trekk eller karakteristika.

Ledereffektivitet uttrykkes som at organisasjonen er direkte underlagt lederens status og formelle autoritet (formal authority and status). Ledere som står i spissen for sin organisasjon, spiller alle de nevnte ti roller. Mintzbergs rolleinndeling forsøker å forklare all form for atferdsmønstre en leder benytter seg av på tvers av ulike kontekster. De ti typiske lederroller deles illustreres av figur 1 under her.



Mintzberg (1975, s. 209)

Figur 1 Mintzbergs 10 lederroller

Mintzberg (1975) nevner eksplisitt lederens tid som kanskje den viktigste ressursen en leder har. Lederen må tilpasse tiden slik at de ansatte har muligheten til å komme i kontakt med selve "nervesenteret" i organisasjonen. God ledelse defineres derfor ut ifra hvordan lederen fordeler tiden sin utover de forskjellige rollene. Alle disse rollene utgjør ifølge Mintzberg (1975) en integrert helhet. Man kan altså ikke forkaste en av rollene og forvente at lederjobben forblir intakt.

Mintzbergs lederroller er basert på en omfattende empirisk studie av ledere og lederatferd gjennom intensiv observasjon av fem ulike ledere. Han har i ettertid blitt kritisert fordi antallet ledere som var med i studiet ikke var flere enn fem. I en oppfølgingsstudie fra 2009 studerer han 29 ledere en dag hver. En rekke studier av større omfang har likevel langt på vei bekreftet Mintzbergs lederrolleinndeling (Fischer & Sortland, 2003).

Ledelse som atferd

De første systematiske forsøk på å lage en taksonomi for lederatferd kom gjennom studier ved universitetet i staten Ohio, USA, og dette er tidligere omtalt i kapittel 2. For å supplere og eventuelt se sammenhenger med Mintzbergs modell, har jeg valgt å bruke en annen fremtredende ledelses- og organisasjonsforsker, som har forsket mye på lederatferd, og sammen med Gordon & Taber oppsummerte han flere ti-års forskning på lederatferd ved å presentere en atferdstaksonomi over lederatferd. (Yukl med flere, 2002).

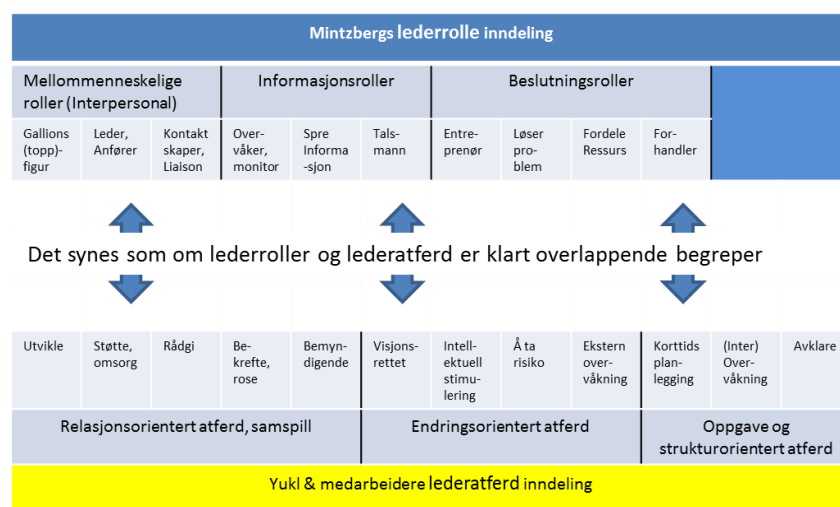
Videre utdyping og oppstilling av eksempler på lederatferd er kommet til senere (Yukl, 2013)¹⁸. 12 lederatferder er listet opp under hver sin meta-kategori; Oppgaveorientert (Task), Relasjonsorientert (Relation) og Endringsorientert (Change). Dette er gjengitt i Figur 2.

Table 1. Hierarchical Taxonomy of Leader Behavior.

Task Behavior
<ul style="list-style-type: none"> Plan short-term activities Clarify task objectives and role expectations Monitor operations and performance
Relations Behavior
<ul style="list-style-type: none"> Provide support and encouragement Provide recognition for achievements and contributions Develop member skill and confidence Consult with members when making decisions Empower members to take initiative in problem solving
Change Behavior
<ul style="list-style-type: none"> Monitor the external environment Propose an innovative strategy or new vision Encourage innovative thinking Take risks to promote necessary changes

Figur 2 Oversikt over Yukls 12 kategorier lederatferder (Yukl, 2002)

Dersom en sammenligner Yukl og Mintzberg modeller, og undersøker hva som ligger bak de ulike rolle- og atferdsbeskrivelsene, så finner en klare overlappende beskrivelser. Figuren under her forsøker å illustrere dette. Dette er illustrert gjennom Figur 3.



Figur 3 Sammenligning Yukl - Mintzberg

Figuren illustrerer overlappingen mellom de 10 lederroller som Mintzberg mener ledere går inn og ut av (fordeler tiden mellom), og Yukl og medarbeiders 12 lederatferder. Spørsmålet man kan stille seg er selvfølgelig når passer det å være i den ene eller den andre rollen, når er man mest effektiv, og hvilken atferd bruker man da? Det som kan sies, er at det er mye overlapping her, roller og atferd er begreper som lett kan gli over og inn i hverandre.

Vi kan komme nærmere hva som kjennetegner god ledelse i en gitt kontekst ved å arbeide med å forstå hvordan f. eks. personlighetstrekk og intelligens henger sammen med atferd og lederroller, selv om ikke dette er hovedfokuset her. Det er imidlertid gjort noe forskning på dette, og det er

¹⁸ Yukls atferdstaksonomi har vært sentral i Forsvarets utvikling av sitt eget 360 MIL multikilde lederutviklingsverktøy, og Yukls forskning har hatt betydelig innflytelse på Grunnsyn på Ledelse i Forsvaret, GLF 2012.

funnet indikasjoner på at ved bruk av 360 multikilde vurderinger, eller tilsvarende, er personlighet relativt sterkt knyttet til lederens atferd (Oh & Berry, 2009).

Videre har en nyere metaanalyse påvist sammenhenger mellom personlighetstrekk, lederatferd og ledereffektivitet (Derue, Nahrgang, Wellmann og Humphrey, 2011). Yukls atferdstaksonomi, som omtalt her, ble brukt, og sammenlignet med et verktøy som målte personlighetstrekkene etter den anerkjente «Big-five» inndelingen. Man fant sterke sammenhenger, særlig mellom personlighetstrekket samvittighetsfullhet og oppgaveorientert atferd, samt at høye verdier på omgjengelighet og ekstrovertsjon forklarte relasjonsorientert atferd. For endringsorientert atferd fant man at det var et mer sammensatt bilde (Ibid.) Dette er tatt med her for å vise at ledelse er et sammensatt fenomen, og det virker gjennom, og påvirkes av en rekke ulike variabler.

Kort fortalt er vår språklige evne til å uttrykke oss noe begrenset som et absolutt og entydig kommunikasjonsredskap. Sammen med vår fysiske atferd utgjør språket vår kommunikasjon med omverdenen. Læring er normalt knyttet til endring i atferd, og klarer vi å tilpasse atferden på en hensiktsmessig måte ut fra de rollene og kontekstene vi opererer i, da er vi kommet et godt stykke på vei. Hvilke muligheter og begrensninger, samt hvilken predikativ effekt, våre personlighetstrekk og intelligensnivå har for hvor trenbare vi er – og hvilket handlingsrepertoar vi er disponert for, vurderes som meget nyttig å vite mer om i en lærings- og utviklingskontekst.

Så langt har den presenterte teorien gitt en mulig tilnæringsmåte for å forstå bedre hva ledelse er, gjennom å se på ledere faktisk gjør. Herunder er hensiktsmessig inndeling av atferd og roller som ledere benytter seg av redegjort for. Det teoretiske rammeverket vil anvendes for å belyse hva empiriske studien sier om god ledelse i morgendagens forsvar.

Lederutvikling i teori og praksis

Jeg vil nå gå inn på hva teori og praksis sier oss om hvilket grunnlag det kan være fornuftig å stå på når man skal påvirke videreutviklingen av lederutviklingstiltak.

I et forsøk på å komme nærmere dette, har jeg vurdert det som nødvendig å se på empiriske studier og teorier om lederutviklingspraksis. Derfra kan det være mulig å legge fundamentet for videre jakt på nye muligheter i form av aktuelle prosesser og strukturer mv.

For å systematisere innsamlede data, vil jeg nytte et anerkjent rammeverk innenfor lederutvikling, og valget falt på *Handbook of Leadership Development*, utgitt i tredje utgave i 2010 av The Center for Creative Leadership (CCL) (Van Velsor med flere, 2010). CCL tilbyr anerkjent, ny og internasjonal erfaring og forskning presentert i en oversiktlig form, med modeller som gjør det oversiktlig å kategorisere Forsvarets lederutviklingspraksis. Videre byr CCL på en rekke praktiske tilnæringer til hvordan man kan drive forbedringsarbeid innen feltet, og har i tillegg en moderne definisjon av ledelse basert på en postheroisk forståelse av begrepet (Arnulf 2012). CCL syn er at ledelse må betraktes som et kollektivt fenomen, og definerer ledelse slik:

Kollektive prosesser for å definere mål og veien til å nå disse, samforståelse, koordinering og vilje og evne til å slutte opp om de kollektive behov foran og utover de individuelle behov¹⁹.

¹⁹ CCL, side 21., oversatt av forfatteren av denne studie. Tendensen til at ledelse er å forstå som et mer kollektivt, organisatorisk fenomen er fremtredende i GLF 2012, og i NbF Strategien 2010 (mv). Disse dokumentene har bidratt til å videreutvikle vår forståelse for ledelse utover definisjonen i FFOD 2007.

CCL sier at Lederutvikling (Leader Development) kan defineres som utvidelse av en persons kapasitet til å være effektiv i lederroller og prosesser. I dag er trenden at lederutvikling uten organisatorisk effekt, organisatoriske hensyn og et kollektivt perspektiv ikke er spesielt relevant. Dette ligner mer på det som ofte benevnes Ledelsesutvikling på norsk. CCL kaller dette «Leadership development», og er et bredere konsept, som vi i Forsvaret implisitt mener når vi bruker ordet lederutvikling (jfr. tidligere omtale av dette i studien). CCL presenterer det vi kan kalle lederutvikling slik:

Utviklingen av et kollektivs kapasitet til å definere mål og veien til å nå disse, samforståelse, koordinering og vilje og evne til å slutte opp om de kollektive behov foran og utover de individuelle behov. Med et kollektiv menes enhver gruppe på jobb, team, arbeidsgruppe, organisasjon, nettverk, partnerskap, samfunn og nasjoner²⁰.

Det viktigste er at studien fortsetter jakten på mulige prosesser og strukturer etc., som kan bidra at vi kommer nærmere et grunnlag for å videreutvikle lederutviklingspraksisene, med denne beskrivelsen av ledelse og lederutvikling fra CCL som en retningsgivende. Nå vil jeg først presentere modeller fra CCL, som er valgt som rammeverk for å strukturere data innen lederutvikling, for deretter å gjennomgå utvalg fra relevant forskning innen lederutvikling. Figur 4 under her er en modell som er basert på CCL (2010 s.).

Hensikt med LU-tiltaket	Målgruppe/ Ledersegment	Utviklingsmåter	Org. Klima for LU
<ul style="list-style-type: none"> • Prestasjonsforbedring • Talentutvikling • Organisasjonsendring 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasjonsnivå • Potensielle toppledere • Funksjons-/bransje-/geografi 	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennom relasjoner (mentor, coach, sjef kollega mv) • Beordringer/disponere • Tilbakemelding/Feedback • Formelle programmer • Selvutvikling 	<ul style="list-style-type: none"> • Prioritering hos toppledelsen • Anerkjenner resultat, fremgang og bidrag til å utvikle andre • Kommunikasjon om • Evaluerer og følger opp • Ressurser • Læringsmiljø og kompetanse

Figur 4 Modifisert modell for kategorisering av lederutviklingstiltak fra CCL

I det følgende vil hver av de fire kategoriene beskrives. Rammeverket benyttes for å systematisere og analysere empiriske data for lederutviklingstiltak.

Hensikten med tiltaket

Overskriften taler for seg selv, her kartlegges hvilken primærhensikt virksomheten har for å drive med Lederutviklingstiltak (LU). Hensiktene kan være overlappende. Dette er viktig i en forberedende fase, hvor «best practice» tilsier at man involverer interessenter fra den virksomheten deltakeren i LU-tiltaket tilhører. Gjennom en felles prosess kan man finne ut hvorfor man ønsker et LU-tiltak. Hvilke mål skal LU-tiltaket skal ha, og hvilke forventninger har man?

²⁰ CCL, side 20., oversatt av forfatteren av denne studie.

Et eksempel innenfor «Hensikt» er *Organisasjonsendring*. Her kan en videre analyse være at LU-tiltaket skal støtte strategiske initiativ gjennom å utvikle deltakerens evne til å forstå, støtte opp om og kommunisere virksomhetens strategi. I tillegg er en del av hensikten å lære deltakeren hvordan lede innovasjonsteam (tilsv.). Hensikten vil påvirke hvem som skal delta på LU-tiltaket, uansett om det er prestasjonsforbedring, organisasjonsendring eller talentutvikling som er i fokus. Hvordan det er mulig å selektere deltakerne drøftes ikke videre her.

Målgruppe / Ledersegment

Når hensikt, målsettinger og forventninger er avklart, bestemmes målgruppe eller målgruppene dersom dette ikke har vært på plass tidligere. Valgene har potensial for å påvirke innholdet og gjennomføringen av LU-tiltaket betydelig. Målgruppene må ikke være stereotype, dvs. at de kan være sammensatte fra flere ledersegmenter. Vi har tidligere i studien forutsatt at vi har med trenbare talenter å gjøre, men de vil uansett være ulikt disponert for læring, herunder vil hvilken personlig læringsstil de har ha betydning (Kolb, 1984). Dette viser at det kan være mange ulike faktorer å ta hensyn til ved valg av målgruppe eller ledersegment i LU-tiltaket.

Et eksempel innenfor «Målgruppe / Ledersegment» er *Organisasjonsnivå*, la oss si mellomledere, men har en tverrfunksjonell sammensetning på tvers av bransjer. LU-tiltaket kan slik vanskelig skreddersys inn mot en bestemt målgruppe, og begrenser hva som er hensiktsmessig å gjennomføre. Samtidig åpner det for en kulturell utveksling av ideer og praksiser, samt at den kan bidra til at det er lettere for deltakerne å komme med personlige, gjerne sensitive erfaringer i en gruppe. Da sammenlignet med en homogen gruppe hvor alle kommer fra samme arbeidsplass, og kan ha faste roller og plasser i mv i hverdagen. En heterogent sammensatt mellomledergruppe kan slik både være optimalisert for individuell fokus (personlig utvikling), samtidig som den kan fungere når typiske «utside – inn» problemstillinger av konkret, ytre kontekst karakter tas inn som del av LU-tiltaket. Eller det kan være hensiktsmessig å samle mellomledere fra flere funksjoner, bransjer mv i virksomheten – og kanskje tilsvarende fra utsiden, for å nettopp kunne ha fokus på «ny som mellomleder».

Utviklingsmåter

Mange vil hevde at det er måten LU-tiltaket gjennomføres på, som er viktigst for lærings- og utviklingsprosessene hos deltakerne. Dette gjenspeiler seg ofte i navnet på LU-tiltaket, fra Forsvaret har vi eks. mentorprogram, medarbeidersamtale, beordringssystem, erfaringslæringsprosesser og årlig tjenesteuttalelse med tilbakemelding.

CCL hevder at måtene vi gjennomfører LU-tiltakene på kan påvirke muligheten for overføring av kunnskap tilbake til organisasjonen. Noen måter å gjøre det på, som refleksjon og muligheten for å eksperimentere og trene i et trygt miljø er ikke alltid så lett tilgjengelige i en hektisk hverdag. Det finnes en del undersøkelser over hva som kan gi god nytteeffekt av måter å gjennomføre LU-tiltakene på. Disse resultatene er imidlertid beheftet ved en del metodisk usikkerhet (Lysø, 2010).

Jeg velger likevel å gjengi en ofte sitert kilde (Fulmer og Goldsmith, 2001), som har funnet noen kjennetegn over hva som karakteriserer effektive LU-tiltak. Her er det ikke utelukkende «måter» LU-tiltaket gjennomføres på, men det har likevel relevans å nevne det fordi det grenser inn mot «måter».::

- Langsiktig perspektiv – 10-års perspektiv.
- Erkjennelsen av at læremetode og læreinnhold er like viktig.
- Fokus på å komme fram til et felles syn på organisasjonens problemer og muligheter.

- Nytt dialog, utveksle og bearbeide erfaringer felles,
- Egenrefleksjon.
- Aksjonslæring / Aksjonsprosjekter (inkluderer både prosessfasilitator, og leder fra egen virksomhet).
- Gi toppledere roller som lærere.
- Krev at deltakerne forplikter seg på en synlig måte til programmet.
- Det som er lært på kurset, må bli forsterket i bedriftskulturen slik at det kommer til uttrykk gjennom de daglige handlinger.
- Programmet må fokusere det å drive effektiv ledelse av organisasjonen.
- Ledere må bli opplært i endring.

Jeg velger å la disse stå som supplement til CCL modeller. Noen av de er tilnærmet identiske med noen av CCL funn, mens andre bringer inn noe ikke CCL har vektlagt i systemoversikten over LU-tiltak.

Et eksempel på «Utviklingsmåter» er *Tilbakemelding / Feedback*. CCL erfaring er at det man kanskje skulle tro var vanlig, nemlig ærlig tilbakemelding på atferd, kompetanser og innvirkning på andre, ikke er hyppig forekommende i mange organisasjoner. Et konsept for, eller et system for lederutvikling, kan ha flere og varierte former for tilbakemeldingssystemer. Alt fra større, skriftlige 360 multikilde (unike, validerte, andre standardiserte osv.) undersøkelser, til mindre evalueringsrapporter etter faser i prosjektgruppas arbeid, eller månedlige samtaler og tilbakemeldinger med sjefen etc.

Organisasjonsklima for LU-tiltak.

Et organisasjonsklima som anerkjenner og verdsetter LU-tiltak er nærmest en forutsetning for å få positive organisatoriske effekter i etterkant. Fasettene som gjengis fra CCL i matrisen, er langt fra uttømmende, men gir en pekepinn om at organisatorisk klima er vesentlig. Da i form av støtte og tilrettelegging i forkant av, under- og etterpå LU-tiltaket, og ikke bare rettet mot de utvalgte som deltar, men for størst mulig del av organisasjonen.

Et eksempel på «Organisasjonsklima» er *Læringsmiljø og kompetanse*. Dersom ikke organisasjonen har tilrettelagt for dette, kan LU-tiltaket ha mindre sannsynlighet for å bringe noe positivt med seg. Verken for deltakere eller resterende del av organisasjonen. Jeg vil dra inn utvalgt norsk forskning på læring, kompetanse og spesielt på lærende organisasjoner. Dette både for å illustrere hva som kan legges i læringsmiljø, men også for å se paralleller til utenlandsk forskning fra CCL og andre som gjengitt her.

Moxnes (2000) sier at det er to hovedmåter for læring i bedrifter: innholdslæring og prosesslæring. Disse to læringsformene representerer to høyst ulike læringskulturer, og ivaretar ulike opplæringsmål. Han sier at innholdslæring er rettet mot sak og informasjon, mens prosesslæring er orientert mot erfaringer og opplevelser. Mens innholdslæring formidler fakta stoff, ofte med utgangspunkt i at kunnskapsakkumulering har verdi i seg selv, så er prosesslæringen sin målsetting å gjøre den som lærer bedre rustet til å håndtere sitt framtidige liv (ibid.). Moxnes (2000) nytter også begrepene kunnskapsbasert læring og erfaringslæring for omtrent det samme. Han sier at mens kunnskapsbasert læring er opptatt av å formidle eksisterende fakta og kunnskaper, dvs. den er orientert mot fortida, er erfaringslæring orientert mot framtida ved å søke å gi mening til det som skjer og det som vil skje.

Jakobsen (2003) snakker om nivå av læring og sier at det tradisjonelt sett har vært fokusert på tre nivå i organisasjoner: individuelt nivå, gruppenivå og organisatorisk nivå. Organisatorisk læring baserer seg på at individet i en organisasjon lærer, samtidig som læring på organisasjonsnivå er en mer kompleks prosess enn læring på individnivå; individene kan lære uten at organisasjonen lærer, men organisasjonen kan ikke lære uten at individene lærer (Mikkelsen 1996). Forutsetningen for at læring skal kunne skje på alle tre nivå, er at organisasjonen kan sees på som en lærende organisasjon.

Jamfør Dalin (1991) er det markert at læring skjer på individnivå gjennom at den enkelte utvikler kunnskap, ferdigheter og holdninger. Bakgrunnen for mye av den læring som skjer i en organisasjon, er basert på individuelle erfaringer. Dette gjennom å se konsekvensene av disse, eller gjennom å observere andre sine handlinger (sosial læringsteori). All observasjon skjer gjennom tolkningsprosesser (kognitiv læringsteori). Gjennom et samspill kan så egen læring og erfaring utveksles mellom organisasjonsmedlemmene gjennom at den enkelte får tilgang på andre sine observasjoner og tolkinger av informasjon. Denne prosessen kan være med å skape felles mentale modeller, basert på de erfaringene som organisasjonsmedlemmene fanger opp fra omgivelsene (Busch og Vanebo, 2003).

For å få effekt fra lederutviklingspraksiser, særlig på organisatorisk nivå, i Forsvaret og ellers i samfunnet, er læring, og bl. a. praktisering av det man har lært i relevante jobbsituasjoner, fremført som en vesentlig del av tiltakene (Burke & Day 1986, Holton & Collins 2004, Arnulf (i Kuvaas (red.) 2008). Videre knytter det seg en del muligheter og begrensninger til hvordan man kan gjøre læringsoverføringen mer systematisk og positivt forsterkende for lederutviklingstiltakenes effekt. Myrvold (2009) studie av effekten i Luftforsvarets mentorprogram viser bl. a. til dette. Men det er fremført kritikk av muligheten for å overføre læring fra et lederutviklingstiltak tilbake til organisasjonen, og deretter få organisatoriske effekter og læring som resultat. Lysø (2010) mener imidlertid at en del av studienes teoretiske og metodiske tilnærming ikke er egnet til å studere lederutvikling da det er prosessene som må gjenskapes for å skape effekter i organisasjonen. Dette forutsetter støtte fra nærmeste leder, strategisk forankring og kobling til lokale utviklingsprosesser.

Oppsummering og forskningsspørsmål

Gjennomgangen viser at ledelse og lederutvikling er tett koblet sammen. Hvis vi ikke har en mening om fenomenet ledelse blir det vanskelig å si noe kvalifisert om lederutvikling. Sagt på en annen måte; hvis du ikke vet hvor du skal, så blir det vanskelig å finne frem dit. Dersom du i tillegg ikke vet hvor du er, er du potensielt på feil vei! Synet på ledelse skal derfor prege praksisen innen lederutvikling.

For å utforske problemstillingen på hvilken måte har lederutviklingspraksisen i Forsvaret utviklet seg, og hvordan kan den videreutvikles har jeg formulert to forskningsspørsmål.

Før man kan få en forståelse for hvordan lederutviklingspraksisen i Forsvaret har utviklet seg, trengs en grundigere utforskning av ledelsesbegrepet. Dette fordi ethvert lederutviklingstiltak har som utgangspunkt et ønsket målbilde innenfor ledelse.

1. Hva er syn på ledelse innen Forsvaret?

Spørsmålet skal bidra til å forstå og konkretisere hva Forsvaret legger i god ledelse, og hvordan Forsvaret har kommet frem til hva som er god ledelse gjennom de siste 10-årene. Dette er grunnlaget for å se nærmere på lederutviklingspraksisen i Forsvaret.

2. Hva er praksis innen lederutvikling i Forsvaret?

Gjennom å belyse vesentlige utviklingstrekk, samt forskjeller og likheter mellom lederutviklingspraksis i Forsvaret, søkes også en bedre forståelse for hvordan lederutviklingspraksisen kan videreutvikles.

Kapittel 4. Metodisk tilnærming

By three methods we may learn wisdom: First, -by reflection, which is noblest; Second, -by imitation, which is easiest; and third -by experience, which is the bitterest.

Confucius

I dette kapitlet beskrives de metodiske valg jeg har foretatt for å utforske problemstillingen: *på hvilken måte har lederutviklingspraksisen i Forsvaret utviklet seg, og hvordan kan den videreutvikles.* Studien inneholder en empirisk undersøkelse av syn på ledelse og lederutviklingspraksis i Forsvaret. Det empiriske materialet består av kvalitative individuelle intervjuer (4 informanter) og ett gruppeintervju (6 informanter), som utgjør to forskjellige strategiske utvalg. I tillegg har jeg utført analyser av sentrale dokumenter knyttet til ledelse- og lederutvikling i Forsvaret. Som et bakteppe har jeg foretatt en gjennomgang av dokumenterte erfaringer knyttet til ledelses- og lederutviklingspraksis i Forsvaret fra ca. 1970 – nå. Sistnevnte bidrar også til å kontekstualisere Forsvaret som organisasjon inn i en mer global problemstilling om utvikling av lederutviklingspraksiser. Dette er den empirien jeg har anvendt for å angripe problemstillingen på en eksplorativ måte (Grønhaug, 1985).

Problemformuleringens deskriptive første del, og dens normative andre del, illustrerer at jeg må balansere den eksplorerende tilnærmingen jeg har valgt med min egen erfaring innen fagfeltene ledelse og lederutvikling. Risikoen for å forskuttere konklusjonene under drøftingen av empiri og teori i avsluttende delen er absolutt tilstede.

Under påminnelse av at metoden er redskapet vårt i møte med noe vi vil undersøke – eller «det som hjelper oss å samle inn den informasjonen vi trenger til undersøkelsen vår» (Dalland 1993), har jeg valgt følgende strukturering av den metodiske tilnærmingen.

Først vil jeg betrakte meg selv, og min rolle og forforståelse for å kunne ta nødvendige hensyn til studiens troverdighet i den videre metodiske konstruksjonen. Videre gjør jeg rede for forskningsdesignet. Deretter vil jeg beskrive hvordan jeg har samlet inn og analysert innsamlet empiri. Dernest avslutter jeg den metodiske tilnærmingen med et kritisk blikk på hvordan den metodiske tilnærmingen er intendert å påvirke studiens troverdighet. Denne avsluttende delen i kapitlet, troverdighet, belyser også hvordan den metodiske tilnærmingen er tenkt å bidra til å svare på problemstillingen og oppfylle hensikten med oppgaven.

Egen rolle og forforståelse

Som antydte tidligere i studien, har studien medført flere utfordringer for meg, som jeg igjen har forsøkt å formulere som kritiske spørsmål til meg selv. Jeg er ingen dreven forsker, jeg er en operativ militær offiser med relativt lang og bred ledererfaring bak meg. Hvordan vil det påvirke min egen oppfatning og refleksjon? Vil egne fordommer eller forforståelse påvirke studiens troverdighet negativt, eller kan det være en fordel å ha robust egenerfaring så lenge man tar hensyn til det underveis? Hva kan jeg eventuelt gjøre for å kompensere for dette?

I denne studien gjør jeg imidlertid et forsøk på å tilnærme meg en relativt kompleks problemstilling ved hjelp av vitenskapelige metoder. Dette er utfordrende for meg, men jeg går til oppgaven med friskt mot og mange meninger omkring temaet i studien. Et sentralt spørsmål er hvordan jeg kan

utnytte min egen kompetanse i studien, samtidig som jeg greier å distansere meg og utforske tema med nye perspektiver?

Min egen forforståelse før studien var basert på de siste årenes erfaring innen feltet, med bl.a. 6 års tjeneste som distriktssjef i Heimevernet (05-11). I tillegg hadde jeg fått anledning til å gjennomgå Luftforsvarets Mentorprogram (06-07), samt vært elev på ½-årlig kurs sammen med internasjonale offiserskollegaer i USA (99). Dette, og andre erfaringer med lederutvikling, har satt nyttige spor i meg som bl. a. opplevd økt refleksjonsevne, subjektiv mestringstro og bedre stressmestringsevne. Videre, jeg bekler i dag stillingstittelen «seksjonssjef Lederutviklingsseksjonen (ved FSTS/FHS)» i dag. På hvilken måte bidrar dette til å påvirke studien min?

En meta-refleksjon her og nå blir da hvorvidt mitt positive inntrykk av LU-tiltak tidligere, og min nåværende stilling, kan påvirke meg negativt i forskningsprosessen. Har «glorie²¹» effekten innvirkning på mine vurderinger? Nå, når selvkritikken er løftet opp og frem i metodekapitlet her, er det håp om at jeg kan klare å håndtere tendenser til at mine eventuelle fordommer og forståelser i den eksplorerende tilnærmingen ikke får for stor plass. Denne advarselen til meg selv velger jeg å ta med inn i forskningsdesignet. Herunder forsøker jeg å skape en distanse til studien ved å gjennomføre en refleksiv praksis (Alvesson, 2008; Schön, 1983).

Forskningsdesign

Forskningsdesignet er av eksplorativ karakter. Eksplorative, også kalt oppdagende design, er hensiktsmessige når problemet er vanskelig avgrensbar, og når vi har uklare oppfatninger av hva som er sentrale dimensjoner og eventuelle relasjoner mellom disse (Grønhaug, 1985). De fordelaktige sidene ved eksplorative design er at de er fleksible nettopp på grunn av at man skal kunne tilpasse seg, og ta hensyn til uventede forhold etter hvert som disse blir avdekket.

Å søke forståelse av begrepet og fenomenet ledelse og lederutvikling, og ikke minst hvilke prosesser som er involvert for å realisere disse fenomenene nødvendiggjør en åpen, fleksibel og tilpasningsdyktig tilnærming. Studien har gjennom hele forskningsprosessen åpnet opp for nye forståelser, bruksområder og verktøy som kan ha betydning for hensikten med oppgaven, som er å bidra til å danne grunnlag for videreutvikling av lederutviklingspraksis i Forsvaret.

For å kunne forstå fenomener i virkeligheten innen Forsvarets lederutviklingspraksis, velger jeg et kvalitativt forskningsdesign basert på en utviklingsorientert evaluering (Patton 2011). For meg ble det forskningsmessige valget enkelt etter hvert, jeg måtte innhente data i form av deltakeres refleksjoner for å kunne få svar på de spørsmålene jeg stilte. Det var ikke tilstrekkelig med dokumentstudier. Den kvalitative tilnærmingen består av et strategisk utvalg av informanter bestående av presumptivt særlig innsiktsfulle personer innen ledelse og lederutvikling i Forsvaret.

Det er viktig å forstå at det teoretiske rammeverket ikke benyttes normativt for å sammenligne praksis i Forsvaret, basert på empiriske data. Rammeverket er ment som et redskap, sammen med den valgte kapittelstrukturen, for å kunne kategorisere og systematisere data i oppgaven. Teori vil selvsagt også trekkes inn i avsluttende kapittel diskusjon og konklusjon.

²¹ I det psykologiske fag kalles denne type projisering «halo-effekten» (glorieeffekten), et begrep som ble lansert av læringspsykologen Edward Thorndike i 1920. Han fant at de generelle oppfatninger offiserer i hæren hadde av sine soldater ofte var et resultat av en overfladisk assosiasjon: Hvis en soldat var sterk og pen, fikk han en fin omtale. Hvis han var liten og ikke særlig pratsom, ble han rangert lavt. (Sistnevnte benevnes ofte som «horn-effekten» (En lite fordelaktig figur kan tenkes å gå med / vokse horn på hodet).

Innsamling og analyse av empiri

Inspirert av de analytiske verktøy og metoder som Strauss og Corbin (1990) presenterte for analyse og kodifisering av empiri, har jeg valgt å strukturere min innsamling og empiriske behandling etter denne fremgangsmåten:

- Utvalg av informanter
- Intervju og intervjuguide
- Kildestruktur, kategorisering og analysemetodikk

Dette danner grunnlaget for videre utvikling i oppgaven (Denzin & Lincoln, 2000). Analyseenheten er på hvilken måte lederutviklingspraksisen har utviklet seg i Forsvaret, og her har jeg delt denne opp i to mindre elementer, nemlig ledelse og lederutvikling. Jeg har tidligere forklart hvorfor ledelse må betraktes nærmest sammen med lederutvikling, og legger dette til grunn når empiri skal behandles. Denne to-delte strukturen følges også i form av de to valgte forskningsspørsmålene.

Utvalg av informanter

For å få frem flere empiriske data, utover det begrensede skriftlige materialet, ønsket jeg informasjon fra seniorledere og erfarne praktikere innen lederutvikling i Forsvaret. Informantene består av to strategiske utvalg (Creswell, 2009), hvor hensikten er å få med utdypende svar og refleksjoner fra noen som har vært, og i noen grad fortsatt er mellomledere på senior nivå. Dessuten ville jeg ha inn svar fra kompetansemiljøene innenfor ledelse og lederutvikling i Forsvaret. Dette resulterte i to grupper informanter, seniorlederne (4 personer) og ekspertene (6 personer). Et invitasjonsbrev, som er godkjent av NDS²², ble sendt de potensielle informantene som vedlegg i epost ca. 4-5 uker før intervjuene. Alle informantene fikk anledning til å lese gjennom og eventuelt legge til noe de hadde glemt dersom de behøvde det innen 31. mai 2013. For alle intervjuene brukte jeg harddisk lydopptaker.

Av praktiske grunner, og av hensyn til seniorledernes begrensede tilgjengelighet, gjennomførte jeg intervjuene over ca. 1 time individuelt med hver enkelt av disse, totalt 4 personer, over en periode på ca. 1 uke. Begge kjønn var representert, uten at jeg har studert eventuelle forskjeller i funnene med dette som variabel. Alle seniorlederne er erfarne ledere, men med noe variert bakgrunn fra toppledelse i næringslivet til operativ leder for norske styrker i utlandet, til nå å ivareta lederroller i toppsjiktet innen forsvarsgrenene og fellesinstitusjoner / tilsvarende. Utdanningsnivået er meget høyt – og variert, alle har mastergrad eller høyere, og flere har utdanning på dette nivået fra utenlandske velrenommerte utdanningsinstitusjoner. Et fellestrekk ved alle disse seniorlederne er at de er å betrakte som talenter Forsvaret, på en eller annen måte, har satset spesielt på innenfor lederutvikling. Intervjuene ble gjennomført på deres kontor eller på avtalt møtested som passet for seniorlederne.

Den metoden jeg valgte for studien, en kvalitativ studie med utviklingsorientert evaluering og aksjonsforskning som verktøy, innebar at informasjonen jeg kunne håpe på fra de erfarne lederutviklingspraktikerne i Forsvaret var viktig å få frem. Som i en lederutviklingssammenheng, valgte jeg derfor å foreta et gruppeintervju hvor informantene kunne dele erfaringer og reflektere fritt i et forhåpentligvis trygt fellesskap. Herunder føle seg frie til å uttrykke uenighet og komme med kritikk, ideer og forslag mv.

²² Se vedlegg 1 Invitasjonsbrev, og vedlegg 2 Godkjenning NDS

Gruppeintervjuet, med ekspertene, som ble gjennomført ca. to uker etter at de individuelle seniorintervjuene var gjennomført, tok ca. 1 time og 40 min. Gruppeintervjuet ble gjennomført i romslige og uforstyrrede omgivelser på FSTS. Ingen av informantene i gruppen fikk vite noe om svarene fra seniorinformantene på forhånd..

Utvalget tok hensyn til tilhørighet i Forsvaret, og favnet personell med utgangspunkt i alle forsvarsgrener og den største fellesinstitusjonen, Forsvarets logistikkorganisasjon. Begge kjønn var representert, og det var både sivilt og militært personell i gruppen. Utdanningsnivået var meget høyt, og erfaringsnivået innen ledelse og lederutvikling var bredt, inkludert erfaring med sivil sektor, og spente fra ca. 5 år til 20+ år. To av informantene hadde deltatt i internasjonal militær tjeneste som operativt personell.

Intervjuguide

Den kvalitative tilnærmingen består av en intervjuguide med spørsmål til informantene som tok utgangspunkt i deres virkelighetsoppfatning av sentrale spørsmål i studien. Basert på forskningsspørsmålene, og den overordnede problemstillingen, forsøkte jeg å lage spørsmål som kunne lede til gode og utfyllende svar på det jeg var ute etter – uten at jeg gikk for direkte etter et absolutt og normativt svar.

Intervjuspmåler ble utformet som en indirekte tilnærming til kjernen i studien, og for å skape større dybdeforståelse og fortolkningsrom innen det eksplorerende designet. Jeg ville dessuten ikke fremstå for farget av mitt syn på disse tingene på forhånd, det kunne ødelegge for gode meningsformidlinger. Seniorledere besvarte 5 av 6 spørsmål, mens ekspertgruppen besvarte alle 6. Årsaken til at seniorenene ikke ble spurt om det ene spørsmålet var en vurdering av deres forutsetninger for å håndtere et slikt ekspertisespørsmål.

Alle intervjuene ble transkribert 100 %, og samtykkeerklæring ble oversendt pr. epost.

Studiens troverdighet

Utfordringen med troverdighet i denne studien oppfattes nært knyttet til meg som refleksiv praktiker og forsker. Jeg har redegjort for bruk av ulike kilder til informasjon, og dette er ment å skulle skape distanse for meg og en tilstrekkelig bredde. Videre har jeg brukt ulike teknikker for å skape troverdighet (Lincoln og Guba, 1985). Jeg vil påstå at en slik gjennomgang av kildemateriale og dokumentanalyser av tilnærmet alt tilgjengelig dokumentasjon som er produsert med Forsvaret som kontekst – og samtidig relevant for kjernen i studien, ikke er blitt gjort før.

Dernest er det foretatt kvantitative grovkategoriseringer av informantinformasjon, strukturert etter anerkjent teoretisk fundament, som deretter er analysert videre kvalitativt. Utvalg av informanter har vært en del av det å øke troverdigheten, i tillegg til den 100 % transkribering med mulighet for å korrekturlese, hvilket muliggjorde en medlemssjekk (ibid). Videre er undersøkelsen godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS. Totalt mener jeg at dette er tilstrekkelig til at jeg klarer å svare på problemstillingen og oppfylle hensikten med oppgaven på en troverdig måte.

Kildestruktur, kategorisering og analysemetodikk

Studiens primære kilder er informantenes refleksjoner. Uten deres bidrag, ville forståelse for problemstillingen bli mindre, og svakere troverdighet i forhold til konklusjonene, og min egen forforståelse hadde fått uforholdsmessig stor plass. Kategorisering av primærkildene skjer i form av det rammeverket som er gjennomgått i det teoretiske rammeverket. Data analyseres sammenlignet med rammeverket.

Sekundærkilder er nyere styrende dokumenter fra Forsvaret, som også kan kaste noe lys over hva som har var meningen skulle skje rent formelt – som er organisasjonens ønskede praksis. Disse er presentert samlet, eller i størst mulig grad samlet (noen dokumenter omhandler både ledelse og lederutvikling).

Data fra informantene er kategorisert etter de teoretiske rammer som redegjort for i kap. 3.

Jeg starter med utgangspunkt i det første forskningsspørsmålet, *hva er synet på ledelse i Forsvaret?*, og data ble så kategorisert inn i Mintzbergs og Yukls modeller på en kvantitativ måte først²³. De to gruppene informanter er holdt adskilt, slik at det er mulig å identifisere eventuelle forskjeller og nyanser mellom dem. Deretter ble svarene nærmere undersøkt og det ble gjort en kvalitativ analyse assistert av data fra relevante styrende dokumenter i Forsvaret.

Deretter tar jeg for meg forskningsspørsmål nr. 2, *Hva er praksis innen lederutvikling i Forsvaret?* Her kategoriseres dagens lederutviklingspraksis i Forsvaret etter CCL modell for systematisk kartlegging av lederutviklingstiltak. Funn isoleres, og analyseres videre sammen med informasjon fra informantene og styrende dokumenter fra Forsvaret i den grad de finnes.

²³ Vedlegg 4. Informantenes svar på ledelse, kategorisert etter Mintzberg & Yukls modeller

Kapittel 5 Empirisk analyse av ledelse og lederutvikling

I dette kapitlet søker jeg å få trekke så presis informasjon som mulig ut av det empiriske materialet. Fokus er på å få frem de funn som er relatert til kjernene i problemstillingen; *På hvilken måte har lederutviklingspraksisen i Forsvaret utviklet seg, og hvordan kan den videreutvikles?*

Kapitlet er bygd opp ved bruk av de to forskningsspørsmålene, og avrundes mot slutten slik at funnene klargjøres for videre diskusjon og oppfølging i kap. 6. Diskusjon og oppsummering.

Hva er ledelse i Forsvaret?

Synet på ledelse i Forsvaret synes å ha endret seg betydelig siden 1970 og frem til i dag, selv om det ble gjort fremtidsrettede og gode valg allerede da UD 3-1, *Veiledning i militært lederskap* kom ut i 1974. En del av det tankegodset er videreført i våre doktriner den dag i dag.

Jeg vil nå først kort trekke frem noen ekstrakter fra styrende dokumenter i Forsvaret, som går på ledelse, og som supplerer det bildet som allerede er gitt i kap. 2.

Forsvarets Fellesoperative Doktrine (FFOD (2007))

Handlekraft innebærer å se muligheter og å ta ansvar og initiativ. Handlekraft utvises også gjennom å inspirere omgivelsene, ha omsorg for underordnet personell, og gjennom evne til samarbeid for å finne frem til gode løsninger. Forsvaret stiller store krav til sitt personell. Dette medfører at Forsvaret også har et stort ansvar for å ta hånd om sitt personell, noe som er et sjefsansvar på alle nivåer.

Forsvarssjefens (FSJ) perspektiver på Forsvarets fremtidige utvikling (FRU 2011)

Arbeidet med effektiv og god ledelse må følgelig stå i sentrum for Forsvarets ledere på alle nivåer". I tillegg kan vi lese at det skal utvikles en profesjon med de rette kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger på alle nivåer. **(Dette er mest relevant for lederutvikling, men tas med her).**

God ledelse er avgjørende for god måloppnåelse. Ledelse i Forsvaret skal derfor være resultatorientert, samtidig som den skal bygge på et solid etisk grunnlag. Ikke minst gjelder dette ivaretagelse av personellet.

Forsvarets verdigrunnlag (2011)

Dokumentet sier at ledere på alle nivåer har et ansvar for å gå foran som gode rollemodeller. I tillegg stilles det krav om at de skal være viktige kulturbærere. I dette ligger bl. a. å vise respekt, ta ansvar og utvise mot.

Forsvarets NbF-strategi (2010)

Forsvarets NbF-strategi sier at ledere må ha høy sosial kompetanse og evne til sosial nettverksbygging. I tillegg sies det at ledere skal være trygge i sin rolle. Tillit og etablerte relasjoner på tvers av nivåer og organisatoriske fremstår som viktig. Forsvarets grunnleggende ledelsesfilosofi er oppdragsbasert ledelse, og forutsetter kompetanse som gjør det mulig å ta beslutninger på alle nivå, også i miljø som er preget av usikkerhet og friksjon.

Generell kompetanseheving, utdanning av sjefer og utvikling av K2-konsepter, dvs. ledelsesformer, prosesser og prosedyrer, er viktig for å sikre en forsterket effekt av bedret felles situasjonsforståelse og oppdragsbasert ledelse. **(Dette er mest relevant for lederutvikling, men tas med her).**

NbF er en tilrettelegger for oppdragsbasert ledelse og vice versa. Høy NbF-modenhet innebærer evne og fleksibilitet til å velge situasjonstilpasset ledelsesform. Videre NbF-utvikling og utnyttelse av høy NbF modenhet er betydelige ledelsesutfordringer og vil kreve personell med relevant kompetanse og erfaring. Dette må styres gjennom personell- og kompetanseplaner som baseres på forutgående analyser av gradssammensetning, organisasjons-struktur, årsverkssammensetning og overordnede føringer.

Grunnleggende kompetanse om organisasjonsutvikling og -kultur skal tilføres gjennom utdanningsinstitusjonene. **(Dette er mest relevant for lederutvikling, men tas med her).**

Grunnsyn på ledelse i Forsvaret (GLF) (2012).

GLF er koordinert med andre dokumenter som omtaler ledelse i Forsvaret, og kan ses på som en konkretisering av Forsvarets fellesoperative doktriner (FFOD 2007) hva angår militært lederskap. GLF går også videre enn det. Det starter med å beskrive særegenhetene ved omgivelsene der det militære lederskapet utøves.

Videre beskrives Forsvarets ledelsesfilosofi - Oppdragsbasert ledelse (OBL) - som ligger til grunn for å utøve godt militært lederskap basert på en desentralisert ledelsesfilosofi.

Ledelse handler om lederens egenskaper og atferd, om samspillet mellom leder og underordnede og om systemvariabler (organisasjonsstruktur, situasjon, kontekst, tilfeldigheter). Effektiv ledelse innebærer at ledere i samarbeid med underordnede, målrettet strukturerer, organiserer, påvirker og legitimerer virksomheten. Effektivt lederskap er også avhengig av lederens refleksjon over, og forståelse av sin egen rolle som leder. Tillit mellom personer og nivåer hvor ledelse utøves står sentralt.

Oppdragsbasert ledelse handler også om å skape en organisasjonskultur som kan håndtere kompleksitet. Ledelsesfilosofien forutsetter en kultur som tar i bruk hele organisasjonens menneskelige ressurser. Det handler om organisasjonens evne til å lære, og om å omsette læring til handling. Hvilke handlinger som organisasjonen Forsvaret utfører, spenner over et så stort spekter at det verken er mulig eller hensiktsmessig å være mer konkret i språkbruken om hva god og effektiv ledelse rent konkret i den aktuelle konteksten er.

GLF skal bidra til å legge grunnlaget for de enkelte avdelingens nærmere forståelse for-, og uttrykk for hva som er god og effektiv ledelse i en gitt kontekst. GLF er et multirolle-verktøy, men det er brukeren som må folde ut verktøyet og tilpasse det sine oppdrag, sin virkelighet. Hvordan man kan gjøre dette er ikke GLF fokus eller for den sakens skyld, oppgave. Det handler om læring i organisasjonen, og det kan skje på mange måter, i formelle kompetansehevingssituasjoner, men kanskje vel så mye i uformelle, potensielle erfaringslæringsituasjoner (det fordrer bearbeiding, refleksjon mv) i hverdagen.

Effektiv lederatferd kan kategoriseres etter dens tre primære målområder: Oppdragsfokus; effektivitet og prestasjonsevne, Samspill; aktivering av menneskelige ressurser og Utvikling; nytenkning og tilpasningsevne.

Meld. St. 14 (2012-2013) Kompetanse for en ny tid

For å øke den operative evnen, må forsvarssektoren preges av mangfold og fleksibilitet. Fremtidens medarbeidere vil ha andre forventninger og stille høyere krav til en arbeidsgiver.

Forsvarssektoren må ha medarbeidere med betydelig teknisk innsikt som kan operere og vedlikeholde det nye avanserte materiellet. Videre har sektoren behov for høy kompetanse på å formidle og håndtere informasjon. Økende behov for medarbeidere med kompetanse innen en rekke områder som systemkunnskap, helhetsforståelse og simultankapasitet. Tilpasningsevnen er kritisk for Forsvarets operative evne. Det samme gjelder kompetanse og forståelse for kultur og mangfold. Bruk og vedlikehold av teknologi, kombinert med krav til formidling, tolkning og håndtering av informasjon, er sentrale komponenter i et moderne forsvar. Dette stiller høye krav til kompetanse og omstillingsevne blant forsvarssektorens ansatte. Den militære ekspertisen utvikles gjennom utdanning, trening og øving og fordrer fagkunnskap utover selve maktutøvelsen, eksempelvis sikkerhetspolitikk, beredskap, kulturforståelse, språk, teknologi, logistikk og ressursstyring. Evnen til god ledelse er avgjørende i krise og militære operasjoner. Den nye militære virkeligheten krever at militær etikk blir en viktigere del av militær utdanning og trening.

22. juli-kommisjonens rapport: «Kommisjonens viktigste anbefaling er at ledere på alle nivåer i forvaltningen systematisk arbeider med å styrke sine egne og organisasjonenes grunnleggende holdninger og kultur knyttet til:

- risikoerkjennelse,
- gjennomføringsevne,
- samhandling,
- IKT-utnyttelse, og
- resultatorientert lederskap.»

Kjerneverdiene åpenhet, vidsyn, respekt, ansvar og mot skal ligge til grunn for aktiviteten i forsvarssektoren. Ledere skal selekteres og måles på evnen til å bidra til at sektoren når sine overordnede mål og at virksomhetens samlede kompetanse videreutvikles.

Svar fra informantene

Begge informantgruppene peker på relativt få lederroller når de spørres mer fritt om sitt syn på krav til mellomledere i morgendagens forsvar. Av Mintzbergs 10 lederroller peker informantene totalt på 6 roller, altså 60%. Videre er det en distinksjon mellom svarene fra seniorgruppen og ekspertgruppen når det gjelder *Beslutter* roller, her er det kun seniorgruppen som svarer disse som viktige roller. På *Informasjons*roller er det ingen svar fra noen av gruppene. Rollemodell, som synet på morgendagens leder, står sterkt hos begge grupper. Den sterke skåren på *Rollemodeller* utdypes hovedsakelig som verdibasert, og dette samsvarer i stort med svarene til begge grupper på verdier.

En av seniorlederne sier følgende om viktigheten av det å være en rollemodell:

Mellomlederne må være gode rollemodeller, de må stå for noe, ha gode holdninger og vise ærlighet og åpenhet. De må mene noe, slik at de som er under dem har lyst til å følge dem som ledere. Lojaliteten må også nedover, det er de under deg som gjør deg god som mellomleder, og da må lojaliteten gå mer nedover enn oppover.

Forsvarets kjerneverdier er respekt, ansvar og mot. Begge gruppene skårer jevnt på alle disse verdiene. Andre verdier det skåres på, som åpenhet, toleranse og forskjellighet, er nevnt i

forsvarssektorens verdigrunnlagsdokumenter som vidsyn og åpenhet. Ekspertgruppen svarer tydeligere på åpenhet enn seniorgruppen. En av informantene i ekspertgruppen formulerer seg slik:

En leder må være åpen for utvikling og læringsvillig, lederen må være fleksibel.

For å illustrere at åpenhet kan være et mangefasettert verdi har jeg tatt med ytterligere en formulering fra ekspertgruppen:

Lederen må kunne lære fra omgivelsene sine, lære hvordan en selv fungerer i omgivelsene rundt seg. Både for å kunne utvikle god praksis, og for å lære å stille spørsmål, være interessert i dem rundt seg. Også kunne stille kritiske spørsmål og gjennomføre kritisk refleksjon.

Noen av svarene var ikke enkelt å kategorisere noe sted utfra den systematikk studien legger opp til. Det er ikke overraskende at noen svar faller utenfor en gitt kategoriseringsramme ved bruk av en relativ åpen spørsmålsstilling om et svært fenomen som ledelse. Desto mer spennende er det da at både en seniorleder og flere eksperter svarte at trygghet, stabilitet og ærlighet var viktig. Den ene seniorlederen utdypet det på følgende måte:

Man må tørre å vise hvem man er og vise trygghet for hva man står for. Noen av de som går oppover karrieremessig skifter fullstendig atferd. Det er dessverre slik at presset mot din egen integritet øker jo lenger opp mot toppen du kommer.

Trygghet i rollen er for meg viktigst hvis jeg må velge. Slik at de rundt deg som leder kan være trygg på seg. (Ekspert)

Når vi kommer til lederatferd (Yukls taksonomi, jfr. Kap 3.) kommer vi til de største forskjellene i mellom seniorgruppen og ekspertgruppen. Hos senioren finner vi en tydelig tendens til å vektlegge oppgaveorientert atferd, over et bredt spekter av atferdsuttrykk. Hos ekspertene vektlegges nesten ikke oppgaveorientert atferd i det hele tatt når man spør etter de viktigste krav man har til morgendagens ledere i Forsvaret. Det nyttes tydelige beskrivelser i seniorennes karakteristikk her:

De gode ledertalentene kan man se ganske tidlig, de har noe ved seg, egenskaper som å tenke analytisk, strukturere utfordringer og det å gjennomføre og løse oppdrag på en god og ryddig måte.

Lederen må være i stand til å identifisere, i et større bilde, i det systemet du skal operere i, hvilke mål som er sentrale. Selv om du får målsettinger og oppdrag etter hvert, så må du i forkant kunne verdi-øke, sammen med dine, den prosessen slik at du får en «commitment», en forståelse for-, og en klarhet i hva som er oppdraget eller målet. Den prosessen må du beherske.

Når det gjelder relasjonsorientert atferd fordeler begge gruppenes seg relativt jevnt utover på de forskjellige uttrykkene for atferd innenfor kategorien relasjonsorientert atferd. Begge grupper er tydelige på at å støtte og gi oppmuntring, og at det å bygge relasjoner er viktig for en leder i fremtiden.

Det er indikasjoner på at senioren involverer andre for å sette fokus på teamet. Da i forståelsen av at senioren ønsker å konsultere, delegere, bemyndige og mentorere teamet. Tar vi med oss funnene fra oppgaveorientert atferd, og seniorennes betoning av den type atferd der, fremstår skårene her som om at teamorienteringen har til hensikt å bidra til å løse oppgaver og nå mål etc. Senioren sier bl. a. dette:

Det å lede et team er en av de viktigste kravene for en mellomleder. Med dette mener jeg både klassisk personalledelse, og også stimulere folkene for at man skal få mest mulig ut av dem, sammen med andre, til felles måloppnåelse, er essensielt.

Del to er å fase energi inn i organisasjonen, hvis du ikke klarer å løsrive energien hos enkeltindividene – og summen av disse – gjennom motivasjon, inspirasjon og deltakelse, og også ansvarliggjøring, så evner du altså i beskjeden grad å realisere det målbildet som du klokt og forstandig sammen med dine har fått fram.

På den annen side har vi ekspertene, som i stedet vektlegger det å utvikle andre og veilede andre. Et sitat er:

Så vil jeg si at det er viktig for en leder å være glad i folk, vise omsorg, legge forholdene til rette for å utvikle andre, se muligheter og potensiale i folk.

Dette kan indikere forskjellige hensikter mellom de to gruppernes hensikt bak relasjonsorienteringen.

Det hersker stor enighet i begge gruppene om at kontekstforståelse er svært viktig for en leder i fremtidens forsvar. Her fremkommer utsagn som forteller oss at innholdet i, eller hva man legger i innholdet av kontekstforståelse kan variere:

Med det mener jeg at beslutninger vi tar ofte er preget av situasjonsforståelsen vår. Forstår vi hvor vi er nå? Hvilken rolle vi spiller? Hvilke rammer har vi for det vi driver med? Er det fredsforvaltning i Norge eller er det krigen der ute, hvor det er andre regler som gjelder. Du må som leder skjønne det som er rundt deg, ha en klar forståelse av konteksten for å kunne være en god leder. Det bringer meg inn på de tingene som allerede er nevnt om profesjonsforståelse, om faglig dyktighet og sånn, men faglig dyktig i den forstand at da har du forstått konteksten, og det gjør at du blir en mye bedre leder. Kontekstforståelsen vil jeg derfor sette øverst. (Ekspert).

Forstå relasjoner og psykologiske kontrakter, maktspill, språkspill (language games) rundt maktspillene spesielt over, men også under- og på siden. I dette ligger det å forstå profesjonsidentitet, praksisfelleskap og hvordan vi fungerer – inkludert de psykologiske båndene som er i gruppa. Her, under sosiale praksiser, hører også kontekstforståelse inn, det å sette seg inn i nye situasjoner, forstå nye kulturer, mennesker, relasjoner, det å håndtere nye ting. Det kan handle om det å håndtere usikkerhet. (Ekspert).

Disse eksemplene viser at synet på ledelse i Forsvaret er mangfoldig, og selv det lille utvalget som svarte på spørsmålene i denne begrensede undersøkelsen, resulterte i en god spredning innenfor det svære fenomenet ledelse.

Hva er praksiser innen lederutvikling i Forsvaret?

Først presenteres det som er funnet av nyere dokumentasjon med relevans for lederutviklingspraksis i Forsvaret, som supplerer det bildet som allerede er gitt i kap. 2. Dernest kommer funn fra kategoriseringen av dagens lederutviklingstiltak i Forsvaret. Senere fremheves de funn informantene har vektlagt.

Forsvarets HR-strategi (2010)

Ledere i Forsvaret må kunne styre og påvirke disse endringsprosessene og samtidig kunne ivareta sitt arbeidsgiveransvar og forvaltningsansvar. Forsvarets ledere må også ha evne til å legge til rette for-, og å stimulere personellet til å vedlikeholde og utvikle sin kompetanse. En observasjon er at i handlingsplanen tilhørende HR-strategien nevnes det at det skal implementeres et system for

lederutvelgelse i Forsvaret. Så langt foreligger det ikke noe konkret innhold i et slikt system, uansett er det ikke kjent for studien.

Forsvarets pedagogiske Grunnsyn (2006).

Moderne tenkning om utdanning og livslang læring i Forsvaret, herunder presentasjon av didaktiske modeller og metoder, og vektlegging av erfaringslæring og profesjonsnærhet.

Meld. St. 14 (2012-2013) Kompetanse for en ny tid

De som er unge i dag vil forvente utviklingsmuligheter og kontinuerlige utfordringer. Bedre systematikk innen leder- og medarbeiderutvikling skal bidra til at sektoren får en bedre utnyttelse av kompetansen de ansatte besitter. Vi vet at de meste attraktive arbeidsgivere vil være de som satser på kompetanse og utvikling av hver enkelt medarbeider. Økende konkurranse om arbeidskraft og kompetanse har ført til økt fokus på leder- og medarbeiderutvikling og resultatoppfølging på individuelt og organisatorisk nivå. Mange virksomheter legger i dag større vekt på egenskaper enn ferdigheter i rekruttering, ut ifra en tanke om at ferdigheter kan tilegnes mens egenskaper er gitt. Blant sentrale forhold i denne sammenheng er økt kamp om knappe ressurser, et større fokus på legitimitet, effektivitet og utvisking av tradisjonelle grenser mellom samfunnssektorer.

Samlet betyr dette at det er nødvendig å tenke nytt om kompetanse, medarbeiderskap og ledelse i hele offentlig sektor. Alle virksomheter skal i fremtiden gjennomføre kompetanseanalyser og systematisk medarbeiderutvikling. Erfaringslæring og -deling på så vel virksomhets- som sektornivå skal organiseres mer systematisk. Dette vil, i tillegg til understøttelse av teknologiske systemer, kreve endrede holdninger i organisasjonen, både blant ledere og medarbeidere.

Medarbeiderutvikling handler ikke først og fremst om å gi kurs og utdanning. Det handler i større grad om å gi veiledning, sparring og tilbakemelding i daglige oppgaver og aktiviteter. Både ledere og medarbeidere har et ansvar for å delta og bidra med kvalitet i det daglige for å videreutvikle kunnskap. I møter mellom ulike perspektiver vokser ny kunnskap frem. Ledere har et særlig ansvar for å bidra til en praksis som kan forbedre den lokale erfaringslæringen.

Etisk råd har som mål å utvikle den etiske forvaltningen av menneskelige og materielle verdier og bidra til at sektoren skal være en lærende organisasjon. Etisk råd skal vurdere etiske problemstillinger knyttet til forvaltning, støttefunksjoner og operativ tjeneste. Virksomhetene i forsvarssektoren skal fortsette å fokusere på etisk bevissthet og refleksjon på arbeidsplassen, i operasjonene og i utdanningsløpet. Dette skal prege ledelses- og organisasjonskulturen.

Kunnskapsdeling og erfaringslæring er ett av de viktigste områdene å lykkes med for en kompetanseorganisasjon. Dersom en organisasjon kan trekke på andres erfaringer, kan organisasjonen og individene lære uten å måtte gjøre alle feilene selv. Få virksomheter er mer avhengig av å ha struktur og effektivitet i sin kunnskapsdeling enn militære organisasjoner. En forutsetning for samarbeid med andre er at forsvarssektoren selv har velutviklede og velfungerende prosesser og metoder for å innhente, bearbeide og dele kunnskap til internt bruk. I enkelte deler av sektoren er dette allerede etablert, men det er betydelig mer å hente.

I en moderne kompetanseorganisasjon foregår primært kompetanseutviklingen gjennom anvendelse i praksis, ved etablerte systemer og rutiner for løpende tilbakemeldinger, evalueringer og læring for individer og team. For en kompetanseorganisasjon er prinsippet om livslang læring grunnleggende. Dette innebærer blant annet at kompetanseutvikling ikke bare er formell

utdanning, men i større grad en systemisert medarbeiderutviklingsprosess i en konkret stilling og funksjon.

Alle virksomheter i sektoren skal evaluere og videreutvikle dagens systemer for og praksis med leder- og medarbeiderutvikling. Dette skal sikre en klarere sammenheng mellom organisasjonens mål og individets prestasjoner og karriereutvikling. Kompetansereformen i forsvarssektoren skal styrke sektoren som en lærende organisasjon, som videreutvikler sin viktigste kapital – de menneskelige ressursene – systematisk og i et langsiktig perspektiv.

Oppsummert sier overordnede dokumenter at noe om 'hva ledelse er', men de sier i mindre grad noe om 'hva praksis på lederutvikling er', men at LU som prosess må henge sammen med mål om kompetanse. Meld. St. 14 vektlegger tydelig dette med livslang læring, systematisk tilnærming og tilpasset leder- og medarbeiderutvikling. Lederens ansvar for å følge opp sine medarbeidere og arbeide aktivt for å gjøre Forsvaret til en lærende organisasjon fremheves tydelig.

Lederutviklingspraksis kategorisert

Det vises til vedlegg 5., Oversikt over Forsvarets lederutviklingspraksis i dag, kategorisert etter CCL modellen, og analyser av overordnede dokumenter.

Det mest åpenbare her er mangelen på, eller mangelen på opplysninger om tilrettelegging organisatorisk klima ved hjemmeavdeling når det gjelder læringsmiljø, anerkjennelse og troverdige evalueringsrutiner. Dette gjelder nær samtlige av lederutviklingstiltakene (LU-tiltak), kanskje med et noe bedre bilde når det gjelder Luftforsvarets LU-tiltak og FSTS/FHS LUPRO. Topplederen i egen virksomhet synes imidlertid å støtte LU-tiltakene, men LU-tiltaket er i varierende grad kommunisert i organisasjonen.

Det finnes ingen troverdige data som kan dokumentere organisatorisk effekt av LU-tiltak. Det finnes meget begrenset tilgang på studier som sier noe om individuell læring etter gjennomført LU-tiltak, men den forskningen som har vært gjort har indikert positivt for læring og utvikling på individuelt nivå.

Generelt er det begrenset informasjon tilgjengelig om LU-tiltakene, og særlig om tiltak som har vært gjennomført. Dokumentasjon er mangelfull, men også her synes Luftforsvarets LU-tiltak og FSTS/FHS LUPRO å skille seg noe ut i positiv retning.

FSTS/FHS har ingen lederutviklingsstrategi utover det kunnskapsmessige aspektet som følger av emnene som er godkjente på studiet. Ledelse og lederutvikling er ikke egne emner.

Ca. 85 % av yrkesbefal går ikke på FSTS/FHS, og svært få sivile gjør det. Dagens LU tiltak i Forsvaret innebærer en kapasitet på ca. 100 – 120 personer som har tilbud om programmerte tilbud i en eller annen form utenfor de formelle skolens faste, NOKUT godkjente studietilbud. Innenfor tallet på 100-120 ligger også tilnærmet proprietære, eller sterkt segmenterte LU-tiltak kun for interne deltakere i virksomhetene. Eksempler her er Forsvarets sanitet (FSAN) og E-tjenestens kurs.

Svar fra informanter

Flere informantene gir signaler om å utnytte eksisterende utdanningssystem, med vekt på dagens utdanningsinstitusjon FSTS/FHS, for lederutvikling av mellomledere som er tiltenkt en mulig vertikal karriereveg. Det pekes også på at det må være andre tilbud enn FSTS/FHS for de som ikke er aktuelle for den type utdanning. To seniorer uttrykker det slik:

Læringsaktiviteter som teoretiske presentasjoner, samtaler i gruppen, diskusjoner og egenrefleksjoner skal hjelpe studenten til f.eks å lage sin egen ledelsesfilosofi. Da bør ledelsesfaget vinkles på en positiv måte, og studentene ser nytte av det de gjør også i et lengre perspektiv. Det er veldig få sivile som går her da, og det er en utfordring hvordan man kan fange opp disse dersom bare stabsstudiet nyttes som masseproduksjonsplattform.

Når KS systemet er slik det er blitt, hvor det kan gå 10 år før neste gang du blir eksponert for muligheten til å utdanne deg igjen,....så er det helt essensielt at stabsstudiet har et tilbud om eller et lederutviklingsprogram i seg. Ja, det er arenaen for å gjøre det. Den er felles for alle som skal bli eller er ML, eller skal på et høyere nivå. Da er Stabsstudiet helt sentralt, og det vil være kosteffektivt for Forsvaret, som organisasjon, enn at hver enkelt arbeidsplass eller forsvarsgren skal på en måte ha et krav på seg til å kjøre programmer de hverken har kompetanse eller kapasitet til. Det trengs bl. a. metodekompetanse for å gjøre vellykkede program.

Informantene er i stort enige om at selvinnsikt, (selv)refleksjon og personlig utvikling, individuell evne til å mestre stress mv., er viktige elementer i LU praksisen i Forsvaret. Dette er i overensstemmelse med de positive effektene som er funnet tidligere i de få evalueringstudiene som faktisk er gjort av utvalgte lederutviklingspraksiser i Forsvaret (Bergheim, Westli og Eid 2007; Skjevdal 2002). Eksempler på svar er:

Personlig er jeg veldig for refleksjon, jeg tror veldig på det, og jeg svarer da at refleksjon om personlig atferd og rolle, sammen med andre er viktig innhold i et lederutviklingsprogram.(Ekspert)

Forskningen tyder jo på at de fleste av deltakerne opplever et utbytte på individnivå og så er det overføringsproblematikken eller gjenskapningen av noe man har lært når man kommer tilbake til arbeidsplassen som er 1000.- kr spm. (Ekspert)

Jeg ser også at egenbevissthet, kjenne seg selv er viktig, og gjør deg til en bedre leder. Dette er også et fag, det er ikke noe naturlig egenskap man har det å kunne reflektere over seg selv, og lære seg selv bedre å kjenne. Det er i høyeste grad et fag man kontinuerlig må være bevisst på. (Senior)

Informantene ønsker større faglig synergi mellom lederutviklingsmiljøene i Forsvaret, og understreker behovet for dokumentasjon av praksis. Ekspertene sier det slik:

*Det er å dokumentere praksis på lederutvikling, mye mer enn det som gjøres i dag. Med dette mener jeg både programmert LU praksis, men også det andre som skjer av læring og utvikling av ledere i hverdagen også. Gjerne gjennom forskning. Jeg tror også at mindre fokus på HR verktøy og systemer og konsepter uten innhold som jeg kaller det, og mer fokus på prosesser og aktiviteter i hverdagen er bra for læring og lederutvikling. **Bringing the people back in.***

Da jeg jobbet for SKSK opplevde jeg på Skanforum, et skandinavisk samarbeidsforum innen ledelse og lederutvikling, at vi kjente bedre til den danske sjøkrigsskolen enn Hæren eller LKSK hjemme.

Ingen informanter gir uttrykk for at noen av fagmiljøene bør slås sammen med andre, og det er ingen som gir uttrykk for, eller som ønsker en sentral enhet som skal styre de andre fagmiljøene.

Informantene fordeler svarene spredt på åpne spørsmål om innhold i LU-tiltakene. Det er delte meninger om innhold, og det oppfattes å være en oppfatning av at hensikten og målet med LU-tiltaket, samt målgruppen skal påvirke hvordan det faktisk gjennomføres.

Oppsummering funn syn på ledelse og lederutvikling

Ledelse

Ledelse beskrives som et stort fenomen som ikke enkelt kan defineres, og innholdet om ledelse i de presenterte overordnede dokumentene overlapper delvis, eller så utfyller de hverandre. Ingen større divergens er registrert.

Informantene, ekspertgruppen og seniorgruppen, selv om de utgjør små og strategiske utvalg, bretter ut en bred og dyp forståelse av ledelsesbegrepet, som sett under ett viser samsvar med de overordnede dokumentene.

Rollen informanten har synes å innvirke på synet på ledelse.

Selv mindre kvalitative undersøkelser, som denne, kan gi nyttig informasjon om detaljer for synet på god ledelse i en gitt stilling eller i et segment av ledere.

Lederutvikling

Organisatorisk klima ved hjemmeavdeling synes ikke tilrettelagt når det gjelder læringsmiljø, anerkjennelse og troverdige evalueringsrutiner. Topplederen i egen virksomhet synes imidlertid å støtte LU-tiltakene, men LU-tiltaket er i varierende grad kommunisert ut.

Det finnes ingen troverdige data som kan dokumentere organisatorisk effekt av LU-tiltak i Forsvaret.

Eksisterende utdanningssystem, med vekt på dagens utdanningsinstitusjon FSTS/FHS, må utnyttes for lederutvikling av mellomledere som er tiltenkt en mulig vertikal karriereveg. Det pekes også på at det må være andre tilbud enn FSTS/FHS for de som ikke er aktuelle for den type utdanning.

Det ytres et ønske om langt større faglig synergi mellom lederutviklingsmiljøene i Forsvaret.

Behovet for dokumentasjon av praksis er langt større enn det som gjøres i dag. Både programmert LU praksis, men også det andre som skjer av læring og utvikling av ledere i hverdagen også, hvor dokumentasjon mangler i dag. Gjerne gjennom forskning.

I hverdagen er mer fokus på prosesser og aktiviteter bra for læring og lederutvikling. Dette stemmer med de politiske føringene om å utvikle Forsvaret i retning av en lærende organisasjon. «Bringing the people back in».

Kapittel 6 Diskusjon og konklusjon

Jeg vil nå ta utgangspunkt i de viktigste funnene fra forrige kapittel og den gjennomgangen som er gjort av Forsvaret i ca. 40 år innenfor feltene ledelse og lederutvikling i kap. 2. Dette vil jeg drøfte, bl. a. med basis i strukturen i teorien presentert i kap. 3. Deretter vil jeg oppsummere, se på mulige praktiske implikasjoner for Forsvaret og reflektere over mulige områder for videre forskning. Avslutningsvis reflekterer jeg over situasjonen, og prøver å se på muligheter i fremtiden for videreutvikling av lederutviklingspraksis i en friere form.

Mangelen på en såkalt «rød tråd», eller helhetlig og longitudinell tilnærming til lederutviklingen i Forsvaret, eller livslang læring i Forsvaret om man vil, er dokumentert her, og av flere tidligere studier. Dette er altså en erkjennelse som det finnes sterk empirisk støtte for (Bergheim, Westli, Eid 2007; Vindenes 2010; Bjørnæs 2012; Konradsen 2012). Dette til tross for at nettopp dette med livslang læring og lederutvikling er, og har vært vektlagt i Forsvarets styrende dokumenter. Flere av kompetansemiljøene i Forsvaret synes likevel å ha klart seg bra, og er kanskje på vei ut av rundkjøringen? Selv om en eller to miljøer kanskje har funnet en avkjøring, og har fått lagt de første meterne asfalt på den nye veistubben, kan det være mye som gjenstår før man kommer dit man skal (hvis man vet det).

Denne studiens hensikt har vært å danne et grunnlag for videreutvikling av lederutviklingspraksis i Forsvaret, slik at Forsvaret, som helhet er bedre i stand til å ta de nødvendige grepene for å komme ut av rundkjøringen – for godt. Evig runddans er ingen tjent med, og siden Forsvaret er offentlig virksomhet med viktige nasjonale oppgaver, er det i vår alles interesse at det fungerer best mulig osv. Så også på ledelsesiden. De første politiske retningssignalene er kommet i form av Meld. St. nr. 14 (2012-2013), og kan Forsvaret klare, som på tidlig 70-tall, å stake ut sin egen kurs uten å bli diktert hvor veien skal gå?

Her fremføres argumenter for at det er et stykke igjen før Forsvaret kan gjøre dette for egen maskin.

Hvor er vi?

For det første må det fastslå hvor Forsvaret står innen ledelse, og hva dette er. Funn i studien gjør oss bedre i stand til dette ved at det er presentert en status av situasjonen i dag, samt at det er vist til annen relevant forskning og ikke minst utvikling av ledelse og lederutviklingspraksis gjennom ca. 40 år i Forsvaret. Da kan vi finne ut hvor vi er, og selv om vi er i rundkjøringen, kan vi legge en plan for å komme ut ved riktig avkjøring, eventuelt så får vi bygge en eller flere nye avkjøringer og veier videre for å komme dit vi ønsker innen ledelse og lederutvikling.

Forsvaret består av en organisasjon av meget høyt utdannede mennesker, selv om det økende innslaget av vervede i noen grad trekker noe ned (midlertidig?). Mangfoldet i Forsvarets virksomhet er voldsomt, på mange måter finner man et slags «minisamfunn» i samfunnet, representert ved delvis eget helsevesen, flyselskap, veikonstruktører, skolevesen osv. Så skiller vi oss ut på en spesiell måte, vi har adgang til, og det forventes av oss i en gitt situasjon, at vi kan sette militær makt bak politiske beslutninger. Ute som hjemme. Det er derfor ikke vanskelig å forstå at innholdet i fenomenet ledelse er romslig i Forsvaret. Fleksibilitet er i seg selv en av hovedkravene til den enkelte leder i Forsvaret.

I en dynamisk tilstand, preget av ikke-lineære omgivelser, kan det å være rolig og stabil være en stor fordel, eller som en av informantene uttrykker det:

Det å implementere en endring kan handle om det å skape en form for stabilitet. Stabilisator i et forsvar i endring, tilstand, kan det være viktig for en leder?

Dersom roen bevares, og læring får gode betingelser i organisasjonen, kan vi finne ut hvor vi er. Det spenn av roller (Mintzberg, 1973) ledere i Forsvaret bør beherske – og de skifter kanskje flere ganger i løpet av en dag, og med det atferdsrepertoaret som forventes, er det forståelig dersom en ønsker å gi opp. Nei, det er umulig å definere konkrete krav til ledelse i denne jobben, kan noen si. Lederutviklingstiltakene kan kun fokusere på det individuelle, for å øke selvinnsikten, redusere stress osv. Den organisatoriske effekt er uopnåelig, eller uansett så vanskelig å bevise at det ikke er verdt å prøve en gang.

På den annen side har denne studien vist at det ved relativt enkle grep og teknikker kan skisseres mulige veier til en konkret forståelse av hvor man står «her og nå». Intervjuer kan skje i form av samtaler med ens nærmeste, kollegaer og kanskje også noen i familien. En multikilde innhenting prosess kan være en god start. Funn her viser at roller trolig har tett sammenheng med atferd, som vi vet fra forskningen har korrelasjoner til personlighetstrekk (Martinsen, 2009; Rønning m fl (red) 2013).

Studien har ved hjelp av innblikk i ledelsesteori, empirisk materiale og en reflekterende og eksplorerende tilnærming til den historiske utviklingen identifisert gode muligheter for å sett på mulige innfallsvinkler for å finne ut av hvor vi er. Slike læringsløyper kan være en av inngangsportaler til den veien som fører til at hele vår organisasjon utvikler seg mot å bli «lærende».

Hvor vil vi?

For det andre viser studien noe av Forsvarets syn på morgendagens ledelse, ved at elementer av krav til ledere i morgendagens forsvar presenteres gjennom intervjuer og analyser av styrende dokumenter av ledelse. Målbildet fremkommer altså, riktignok malt med ganske bred pensel, men det er fremstilt på en slik måte at det er videre operasjonaliserbart for de ulike delene av Forsvaret. Vi vet altså mer om hvor vi vil, destinasjonen er kjent, uansett i et kortere tids- og veiperspektiv.

Dette har sammenheng med det som nettopp er omtalt, nemlig hvordan det er mulig å finne ut hvor en er. Ikke slik at Forsvaret skal bli stående bom fast, men fordi teknikker og prosesser som kan bistå i å finne ut hvor en er, kan assistere i å finne ut hvor man vil.

Det kan argumenteres for at dette er noe vanskeligere, fordi det blir flere ukjente variabler som vil endre seg underveis. En mulig vinkling da er å være litt forsiktig med å peke ut destinasjonen for presist – eller for langt frem i tid og rom. Kanskje det er smart å planlegge mer trinnvis, men samtidig være klar for neste trinn så sømløst som mulig? Hva krever så en slik tilnærming? Trolig vil det behov for noen, om ikke mange til å følge opp det estimerte fremtidsbilde mer eller mindre kontinuerlig. En lærende organisasjon vil kunne ha evnen til fortløpende strategiske prosesser som potensielt holder vurderinger varme underveis, samtidig som personellet aktivt påvirker utviklingen «her og nå». Hvordan kan vi komme dithen at vi nærmest finner ut hvor vi skal i en kollektiv samstemt meningsforståelse? Og lever bedre med det enn i dag?

Kanskje er det selve prosessene som er hemmeligheten. Det å holde samtalen varm, utveksle ideer og synspunkter, erfare noe alene og/eller sammen med andre, reflektere med andre, prøve ut noe nytt, eksperimentere og finne ny mening og retning. Utover ens eget behov, ja større enn det. Går det av seg selv da? Vel, vanskelig og si, men forskning viser oppløftende resultater av en slik

tilnærming. Forsvaret har tradisjon for å være relativt raskt på banen når det gjelder mer globale utviklingstrender innen ledelse og lederutviklingstilnæringer. Forsinkelsen har vært minimal.

Godt lederskap handler i følge GLF om å balansere atferden sammenlignet med den indre og ytre kontekst du står oppe i, og samtidig fremstå som en rollemodell på en naturlig og troverdig måte. (kort fortalt). GLF sier imidlertid ikke noe konkret om hvordan man skal utvikle denne balansekunsten, men antyder en rekke forhold og faktorer det kan arbeides med i en lederutviklingsammenheng. I mangelen på dette kan det kanskje sies at vi mangler en lederskapsstrategi. Eller er det snarere mangelen på en organisatorisk og kollektiv evne til å utvikle lederskapsstrategier vi snakker om. Slik kan vi si at det trengs ledelse (i CCL mer kollektive forståelse) for å definere målbildet for ledelse – og selv om de kollektive prosessene kan ligne hverandre i organisasjonen, så vil utfallet her, det konkrete målbildet innenfor ledelse variere innen de forskjellige virksomhetsdelene. Spørsmålet er da hvordan vi få til disse prosessene lokalt, hvem skal være med? Når? Kunnskap om læring, ledelse og lederutvikling er i så måte ingen dårlig start.

Den nye Meld. St. nr. 14 (2012-2013) fremstår som fremtidsrettet i det den forteller leseren at det er en rekke krav til lederen i tiden som kommer. Disse trendene er nok riktige her og nå, men skal vi fortsette å utvikle oss mer fortløpende, bør vi ha en egen, kollektiv kapasitet til det. Kanskje det er det som bør adresseres på de førstkommende LU-tiltakene for mellomledere? Å lære og lære? Ikke bare individuelt, men kollektivt? Som et fellestrekk for alle, i tillegg til de mer spesifikke aksjonslæringsprosjektene som bringer inn den ytre konteksten sammen med den indre? Og sikkert mye mer.

Veivalg?

For det tredje, og det er viktig: Det males et bilde, av erfarne informanter og analyser av den praksis som har funnet sted, som gir uttrykk for at ledelse er et sammensatt, kollektivt fenomen som mer eller mindre er i kontinuerlig bevegelse. Av dette følger implisitt at lederutviklingspraksiser, for å nå målbildene, mer kontinuerlig bør evalueres og fornyes. Dette er noe mangelfullt i dag. Dette krever kompetanse, og strukturer og prosesser som kan muliggjøre det i praksis. Funn i studien tyder på at her er det noe uutnyttet potensial i dagens utdanningssystem. I den varslede gjennomgangen av utdanningssystemene (Meld. St. nr. 14 (12-13) bør følgelig behovene belyses. Nærmere kartlegging og detaljplanlegging av destinasjonen, selv om den kan fortone seg uendelig, tyder på at en trinnvis prosess er å foretrekke. Mao, vi er i første omgang sikre på at veiene kan bygges frem til «dit».

Forsvaret har over de siste ca. 40 år utviklet seg noe innenfor lederutviklingspraksisen. Tror vi. Den mangelfulle dokumentasjonen, sammen med høy turnover rate de siste 5-6 årene av høykompetente fagfolk innenfor lederutvikling, gjør at refleksjon og empirisk forskning er utfordrende. Legger jeg til at ledelses- og lederutviklingsstrukturer innen Hæren (KS) og FSTS/FHS har vært under endring (reduksjon) i samme tidsperiode, er det ikke vanskelig å forestille seg at det hele er et utfordrende prosjekt. Teori og forskning utenfor Forsvaret kan, inntil det foreligger mer egen dokumentasjon, satses mer på. Samarbeid med faglige miljøer utenfor Forsvaret burde også være mulig i enda større grad enn vi gjør i dag, f. eks. som ved SKSK og deres samarbeid med UiB.

Det kreves en helt annen systematikk nå, og her har Forsvaret mye å hente. Studien bringer inn relevant forskning fra CCL og andre kilder som opplagt er verdt å se nærmere på når man nesten ikke har noe system innenfor evaluering eller andre ting. Særlig opplagt er det at den organisatoriske effekten av LU-tiltak må dokumenteres for å ha mulighet for gjennomslag i tøffe kamper om prioriteringer.

Hvordan starter vi?

For det fjerde, og dette baserer seg på hovedfunnet i studien:

Årsakene til at Forsvaret nå ser ut til å stå fast i rundkjøringen, er at det de siste 5-6 årene ikke har vært mulig å få frem nytteverdien av lederutvikling i et organisatorisk perspektiv på en troverdig, vitenskapelig etterprøvbar måte. Forsvaret har, som nevnt, i begrenset grad klart å utnytte tidligere erfaringer, reflektere over tidligere praksis for å kunne si noe kvalifisert om fremtiden, og aller mest åpenbart, Forsvaret har ikke klart å ta beslutninger som kan føre organisasjonen ut av en sirkulær og gjentakende bevegelse når det gjelder lederutvikling («fast i rundkjøringen»). Denne fundamentale erkjennelsen argumenter for at Forsvaret fortsatt har et grunnlagsarbeid å gjøre for å videreutvikle lederutviklingspraksis. Dersom en beveger seg på «autopilot» i rundkjøringen akkurat nå, reflekter gjerne om de funn og mulige implikasjoner studien kommer med! Har du handsfree, ring gjerne en kollega og diskuter med hun/han hvilke meninger man har om temaene!

Hva kan vi gjøre nå? Komme frem til et omforent syn på hva vi vil – i stort, slik at et eventuelt arbeid kan startes opp for å skissere avkjøring og hvor den nye veien skal gå, hvor langt vi bygger den i første omgang osv. Ja, det kan være fornuftig. Hensikt og målbilde innenfor ledelses- og lederutviklingsfeltet.

Det empiriske materialet her taler for en satsning innenfor eksisterende systemer og strukturer, særlig dersom en har det travelt. Det argumenteres for at eksisterende utdanningssystem, med vekt på dagens utdanningsinstitusjon FSTS/FHS, må utnyttes for lederutvikling av mellomledere som er tiltenkt en mulig vertikal karriereveg. Det pekes også på at det må være andre tilbud enn FSTS/FHS for de som ikke er aktuelle for den type utdanning.

Det ytres et ønske om langt større faglig synergi mellom lederutviklingsmiljøene i Forsvaret. Dette er ikke nytt, og noe som synes positivt. Tettere og hyppigere dialog i fagmiljøer er mulige byggesteiner for et godt fundament. Beslutningsdilemmaer er nevnt som en utfordring for videreutvikling av lederutviklingspraksisen i Forsvaret. Det kan synes som om det ikke er noen annen vei utenom god, gjerne vitenskapelig dokumentasjon for at det skal tas tak (igjen). Men, det er gjort før, og kan gjøres igjen!

Praktiske implikasjoner for Forsvaret, som danner grunnlag for videreutvikling av lederutviklingspraksis

Dagens kompetanse, prosesser og strukturer i Forsvaret innenfor fagområdene ledelse og lederutvikling må gjennomgås på nytt. Dette er en strategisk prosess, hvor det trolig kreves tett koordinering med andre prosesser av beslektet karakter. Herunder er de initiativ som er startet i kjølvannet av Kompetansereformen.

En systematisk gjennomgang av pågående LU-tiltak med basis i en tettere dialog mellom fagmiljøene og en vilje til å ta i bruk relevant, nyere forskning på lederutviklingsområdet synes nødvendig. Dokumenterbare effekter, og særlig organisatoriske, bør snarest fremlegges beslutningstakerne.

Involvering av større deler av organisasjonen, i forkant av LU-tiltak som er på beddingen nå, på en mer lærende måte, som Meld. St. nr. 14 skisserer er også tiltak verdt å satse på. Forestående LU-tiltak i Forsvaret anbefales å adressere det å lære og lære, hvordan kan organisasjonen Forsvaret bli en lærende organisasjon?

Det synes som om Forsvaret, med bakgrunn i denne studien, kan adressere følgende

forskningstema:

- Forskjeller / likheter på lederskapspraksis innenfor ulike type virksomhet i Forsvaret, på ulike nivå mv. Bruke 360 MIL data som et utgangspunkt. Skape oversikt over status og danne grunnlag for å reflektere og sette nye målbilder mer konkret i organisasjonens ulike ledd.
- Evaluering av lederutviklingstiltak, virker de? Inkludere organsatoriske effektmål og involvere organisasjonen i forkant av-, under- og etter lederutviklingstiltaket. Aller først bør en troverdig evalueringsmodell etableres utover dagens mer individuelle, selvopplevelses og reaksjonsorienterte evalueringsmodeller.
- Hvordan kan Forsvaret bli en lærende organsasjon?
- Seleksjonssystemer i Forsvaret på høyere nivå.
- Lederevaluering.
- Organisasjonsutvikling og lederutvikling.
- Leder- og medarbeiderutvikling, forskjeller og ulikheter.

Oppsummering

Denne studien har svart på problemstillingen, *På hvilken måte har lederutviklingspraksisen i Forsvaret utviklet seg, og hvordan kan den videreutvikles?*, for å kunne møte hensiktsformuleringen om å danne et grunnlag for videreutvikling av lederutviklingspraksis i Forsvaret? De to forskningsspørsmålene er besvart.

Jeg vil argumentere for at hensikten er nådd ved å vise til studiens funn og anbefalinger, herunder praktiske implikasjoner. Studien bidrar også med en gjennomgang, understøttet av forskning og empiri, av de siste ca. 40 års lederutviklingspraksis, og den tilbyr leseren mange referanser som er relevante for Forsvaret dersom man ønsker å gå dypere inn i utviklingen av praksis for å se fremover.

Utover dette håper jeg den presenterte teori, inkludert ekstrakter av nyttig metodikk mv, kan bidra til refleksjoner om hvilken praksis man selv utøver på feltet, som et kompetansemiljø, men også som leder og medarbeider i det daglige.

Avsluttende refleksjoner – Prolog

Det må være lov å spørre seg: Har man vært redd for å dokumentere og forske på praksisen? Har man ikke funnet noen god måte å dokumentere og måle? Er man ikke opptatt av refleksiv praksis? Har ikke livslang læring vært et siktemål lenge i Forsvaret? Hvorfor har man ikke lyktes (fullt ut)?

Mot slutten av denne studien er det bare å innrømme følgende: Bare å prøve å foreslå endringer med potensielt dyptgripende konsekvenser i en så stor organisasjon som Forsvaret, gjennom å utvikle lederutviklingstiltakene synes pretensiøst for en halvskolert røver som meg.

Fenomenet utvikling i en organisasjon, eller endring, det å bevege seg fra en tilstand til en annen, ja kanskje mer kontinuerlig bevege seg fremover, det krever fokus på grunnleggende, menneskelige og indre prosesser. Ikke bare individuelle prosesser, men primært prosesser i dialog og samarbeid med andre i organisasjonen.

Kulturell endring i en organisasjon. Det er også vanskelig å finne en vitenskapelig metode som passer for det. Undersøkelser viser imidlertid at ledelse og ledere er viktig for tidlig kunne gi retning, fart og oppslutning til de aktuelle prosessene.

Jeg har gjennom den eksplorerende forskningsprosessen gradvis fått økt forståelse for at flere forskningsretninger bør sees enda mer i sammenheng. Jeg tenker da spesielt på pedagogikk (læring), organisasjonsutvikling, ledelse og lederutvikling (inkl. ledelsesutvikling). Funn fra forskningen på disse feltene «treffer» hverandre hele tiden. Peker det på et behov for sterkere samling av ressurser? Eller «bare» økt samarbeid? Hvilke prosesser kan fasilitere økt tverrfaglig diskusjon og samarbeid om forskning mv. ? Hvem vil sponse det?

Hvordan gjør vi det enkelt for oss selv? Hvordan overkommer vi hindre for å realisere? Rent intuitivt synes strukturer som kan bygges opp og få være robuste over tid innenfor klassiske, nærmest tidløse fagfelter for Forsvaret, å være fornuftig. Da ikke noe som går av moten fordi operasjonsformene, stridsfeltet, teknologien og for den sakens skyld virksomhetsstyringen endrer seg og varierer i praksis. Alt dette er vevd sammen og det er da lett å se at strukturer innen ledelse, læring og lederutvikling ikke har fått stabilt gode rammebetingelser i Forsvaret i perioden fra 1970 – 2013.

Hvem tar ansvar i tiden som kommer? Hvem har hånda på rattet, og hvem blinker ut, og trækker på gassen i rett øyeblikk?

Referanser / Litteraturliste

- Alvesson, M., Hardy, C. & Harley, B. (2008). Reflecting on Reflexivity: Reflexive Textual Practices in Organization and Management Theory. *Journal of Management Studies*, Volume 45, Issue 3, pages 480–501.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Arnulf, J. K. (2008). Lederutvikling. I B. Kuvaas (red.), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Arnulf, J.K. (2012). *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Avolio, B., Walumbwa, F.O. & Weber, T.J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, Vol. 60:421-49.
- Bass, Bernard M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. Elsevir Science Publishing Company, Inc.1990
- Bjerga, K. I. (2011). Militær tenkning mellom teori og praksis. I K. I. H. Bjerga, T. (Red.), *Nytt landskap - nytt forsvar*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Bjørnnes, S. S. (2012). *How Can the Norwegian Leadership Development Program Improve to Better Develop Junior Leaders?* (Masteroppgave, U.S. Army Command and General Staff College). Fort Leavenworth, Kansas, USA.
- Burke, M. J., & Day, R. R. (1986). A Cumulative Study of the Effectiveness of Managerial Training. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 232-245.
- Busch, T. & Vanebo, J.O. (2003): *Organisasjon og ledelse – et integrert perspektiv*, 5. utgave. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Børresen, J. Gjeseth. G. & Tamnes. R. (2004). *Norsk forsvarshistorie 1970-2000. Allianseforsvar i endring*. Bergen: Eide Forlag.
- Collins, D.B. & Holton, E.F.III (2004). The effectiveness of managerial leadership development programs: A Meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly* vol. 15: nr 2, Summer 2004
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles: Sage Publications.
- Dalin, Åke (1993). *Kompetanseutvikling i arbeidslivet – veier til den lærende organisasjon*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag AS.
- Dalland, Olav (1993). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Day, D.V. (2001). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11 (4), 581-613
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, California.: Sage.
- Derue, D.S., Nahrgang, J.D., Wellmann, N. & Humphrey, S.E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7-52.
- Fischer, Grete & Sortland, Nils (2003). *Innføring i organisasjonspsykologi*, 3. utgave, Oslo: Universitetsforlaget.
- Fornyings- og administrasjonsdepartementet. (2008). *Plattform for ledelse i staten*. Oslo: Fornyings- og administrasjonsdepartementet.
- Forsvarets overkommando. (2000) *Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) Del A – Grunnlag*. Oslo. Forsvarets overkommando
- Forsvarets overkommando. (2000). *Forsvarets Personell Håndbok (FPH), Del A*. Oslo: Forsvarets overkommando.
- Forsvarets overkommando. (2002). *NBF-konseptet*. Oslo. Forsvarets overkommando.
- Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD)*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2010). *Forsvarets HR Strategi*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2011). *Forsvarets Verdigrunnlag*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2012). *Forsvarets Personell Håndbok (FPH), Del B*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2012). *Grunnsyn på Ledelse i Forsvaret (GLF)*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Fulmer, R. M.& Goldsmith, M. (2001). *The Leadership Investment: How the World's Best Organizations Gain Strategic Advantage Through Leadership Development*. New York: AMACOM
- Bergheim, Kjersti, Westli, Heidi Kristina & Eid, Jarle. 2007. *Lederutvikling i Forsvaret. En evaluering av Forsvarets lederutviklingsprogrammer: Kvinn Topp, Q-grupper, LUPRO og UFO*. Det psykologiske fakultet, Universitetet i Bergen.
- Gjeseth, G. (2008). *Hæren i omveltning 1990 – 2005*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Grønhaug, K. (1985). Problemer i empirisk forskning. I: *Metoder og perspektiver i økonomiskadministrativ forskning*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Halaas, L. (2004). Hvordan påvirkes FFOD av NBF-konseptet? *Artikkel i Norsk Militært Tidsskrift nr 3 / 2004*. Oslo.
- Hansen, I. (2006). *Bidrag til psykologitjenestens historie i Forsvaret fra 1946 – 2006*. Oslo: Forsvarets institutt for ledelse, Forsvarets Skolesenter.

- Hansen, I. (1975). *Lederskapsseminarene i Hæren. Evaluering basert på grunnlag fra spørreskjema*. Oslo: Forsvarets Psykologi Tjeneste (FPT).
- HLUK (Helhetlig lederutviklingskonsept i Forsvaret) (2009). Grunnsyn på militært lederskap. Utkast juni 2009.
- Jacobsen, J.O. (2005). *Den militære organisasjons møte med den nye individualismen*. Artikkel i PACEM 8:2, 2005. Oslo: FHS.
- Jakobsen, Cathrine Filstad (2003). *Nyansatte i organisasjoner – perspektiver på læring og organisasjonssosialisering*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Johnsen, Å. & Lunde, S. (2011). *Ledelsesidealer i Forsvaret*. Artikkel i *Magma* 1/2011. Oslo: Econa.
- Kolb, D.A. (1984): *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall
- Konradsen, Cecilie. (2012). *Forsvarets lederutviklingspraksis og forankring i HR-strategi; Fullt og helt eller stykkevis og delt?* (Masteroppgave FSTS/FHS). Oslo: Forsvarets Stabsskole, Forsvarets Høgskole.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change* (ny utgave med forfatterens forord). Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Review Press
- Kuvaas, B. (red). (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lennick, D., Kiel, F. (2005). *Moral Intelligence: Enhancing Business Performance and Leadership Success*. Wharton Business Press.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Lind, H. R. (2007). *Lederutvikling gjennom 50 år. En empirisk studie av Solstrandprogrammets formidling av kunnskap om organisasjon og ledelse i perioden 1953 – 1998*. Tromsø: Institutt for statsvitenskap, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Tromsø
- Lysø, I. H. (2010). *Managerial learning as co-reflective practice: Management development programs, don't use it if you don't mean it*. Trondheim: Norges teknisk – naturvitenskapelige universitet.
- Mabey, C. (2002). Mapping management development. *Journal of Management Studies*, 39(8) 1139-1160.
- Martinsen, Øyvind L (red). (2009). *Perspektiver på ledelse* (3. utgave 2011). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Melding til Stortinget nr. 14 (2012-2013). *Kompetanse for en ny tid*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Mikkelsen, Aslaug (1996): *Medarbeidersamtaler og læring i organisasjoner*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag AS.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row publishers.
- Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review* July-August 1975.

- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Moxnes, Paul (2000). *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet. Pedagogisk arbeidslivspsykologi i forskning og praksis*, ny utgave. Oslo: Forlaget Paul Moxnes.
- Myhrer, T., Hansen, I., Eriksen, L. & Johansen, K. (1979). *Evaluering av Seminar i samarbeid og problembehandling*. Oslo: Forsvarets Psykologitjeneste.
- Myrvold, Tom. (2009). *Luftforsvarets mentorprogram; Lederutvikling nytter eller nytte av lederutvikling?* (Masteroppgave FSTS/FHS). Oslo: Forsvarets Stabsskole, Forsvarets Høgskole.
- NOU 1986:20 Skredulykken i Vassdalen 5. mars 1986. Justis- og politidepartementet.
- NOU 1991:19 Om lederskap og organisasjonsformer i Forsvaret. Forsvarsdepartementet.
- Oh, I.S., Berry, C.M. (2009). The five-factor model of personality and managerial performance: Validity gains through the use of 360-degree performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1498-1513.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (2. utgave). Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Patton, M. Q. (2011). *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. New York, NY: The Guilford Press.
- Pettersen, G. (2007). *Den tydelige militære offiseren – en myte? En sammenligning av militær ledelse og ledelse i annen offentlig og privat virksomhet*. (Masteroppgave FSTS/FHS). Oslo: Forsvarets Stabsskole, Forsvarets Høgskole.
- Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L. & Berge Matthiesen, S. (red.) (2013). *Livet som leder*. AFF Lederundersøkelsen 3.0. Bergen: Fagbokforlaget
- Røseth, Tom (2012). *Mellomlederens endelikt? Den endrede rollen for mellomlederen*. (Masteroppgave FSTS/FHS). Oslo: Forsvarets Stabsskole, Forsvarets Høgskole.
- Sunde, Hjalmar I. (2013). *Disiplinær uro og lederskap i Forsvaret, et personlig tilbakeblikk*. Artikkel, Norsk Militært Tidsskrift 183, s. 30-34. Oslo.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner. How professionals think in action*. BasisBooks, A division of Harper Collins Publishers.
- Skjevdal, J. (2002). *Selvutvikling hos ledere og ressurspersoner; en modnings- og desillusjoneringsprosess*. (Hovedoppgave Psykologisk institutt). Oslo: Universitetet i Oslo (UiO).
- Yukl, Gary (2013). *Leadership in organizations* (8. Utgave). Essex: Pearson Education.
- Yukl, G, Gordon, A., Taber, Tom., (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2002; 9; 15.
- Van Velsor, E., McCauley, C. D. & Ruderman, M.N. (red.) (2010) *Handbook of Leadership Development* (3rd Ed). Center for Creative Leadership (CCL). San Francisco: Jossey-Bass

Venemyr, G. (2005). *Transformasjonslederen- Forsvarets lederideal?* (Masteroppgave). Bergen: Norges Handelshøyskole.

Vindenes, N. F. (2010). *Lederutvikling I Hæren*. (Masteroppgave Handelshøyskolen BI). Oslo: Handelshøyskolen BI

Weick, K. E. (2001). Leadership as the legitimation of doubt. I: W. Bennis, G. Spreitzer og T. Cummings (red.): *The future of leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Aambakk, J.I.H. (2007). *Idealistiske generaler og griske direktører? En sammenligning av hva som motiverer militære ledere og ledere i annen offentlig og privat virksomhet*. (Masteroppgave FSTS/FHS). Oslo: Forsvarets Stabsskole, Forsvarets Høgskole.

Vedlegg

Vedlegg 1:

Invitasjon til deltakelse i vitenskapelig undersøkelse

Vedlegg 2:

Godkjenning Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS

Vedlegg 3:

Intervjuguide

Vedlegg 4:

Informantenes svar på ledelse, kategorisert etter Mintzberg & Yukls modeller

Vedlegg 5:

Oversikt over Forsvarets lederutviklingspraksis i dag, kategorisert etter CCL modellen.

BI

Lederutvikling i organisasjoner

Invitasjon til deltakelse i vitenskapelig undersøkelse

FORESPØRSEL OM Å DELTA I EN VITENSKAPELIG UNDERSØKELSE.

Denne undersøkelsen handler om lederutvikling i Forsvaret. Studiet gjennomføres av masterstudent Ove Jørn Luktvaslimo ved Handelshøyskolen BI, institutt for ledelse og organisasjon, under veiledning av professor Lars Glasø.

OM STUDIEN

I denne studien undersøker jeg hvorfor og hvordan Forsvaret praktiserer, og bør praktisere lederutvikling på mellomledernivå. Det søkes dybdeinformasjon om dette gjennom å sammenligne praksis og erfaringer med anerkjent teori på området. Som del av studien utforsker jeg også hvilke metodiske grep som kan være hensiktsmessige for eventuelt å skreddersy lederutviklingstiltak for deler av organisasjonen.

OM INTERVJUENE

For å gå i dybden på problemstillingene og samtidig ivareta seniorlederens hektiske hverdag, har jeg valgt å nytte to intervjuformer.

Utvalg 1

Halvparten av informantene er- eller har vært senior ledere i Forsvaret, og jeg håper du vil ha anledning til å delta på et intervju som tar ca. 1 time. Jeg kommer gjerne til din virksomhet når det passer deg, eventuelt så avtaler vi nærmere et sted som passer for begge i perioden **15. april – 25. april**.

Intervjuet vil bli tatt opp på bånd og skrevet ut i etterkant. Du vil få utskriften til godkjenning. Jeg vil dessuten legge vekt på å anonymisere de utsagnene som måtte brukes direkte i rapporten fra studien.

Utvalg 2

Jeg ønsker videre å gjennomføre et gruppeintervju (Fokus), hvor flere informanter møtes for å diskutere problemstillingene.

Her har jeg foretatt et representativt utvalg av informanter blant ekspertisen på lederutvikling i Forsvaret, og du er en av de utvalgte!

Jeg håper du vil ha anledning til å delta i et gruppeintervju som varer i ca 1.5 timer. Av praktiske hensyn legges intervjuet til **Forsvarets høyskole, tirsdag 30. april klokken 1230 - 1400**. Det vil bli tatt opp på bånd og skrevet ut i etterkant. Du vil få utskriften til godkjenning. Også her vil jeg anonymisere de utsagnene som måtte brukes direkte i rapporten fra studien.

FRIVILLIG DELTAKELSE OG PERSONVERN

Det er frivillig å delta i denne studien og du kan på et hvilket som helst tidspunkt trekke deg fra undersøkelsen. Alle data behandles konfidensielt og følger de etiske retningslinjene som gjelder for slike undersøkelser. Ingen personer fra utvalgene vil kunne gjenkjennes i noen form i presentasjon av resultatene.

Jeg håper at du svarer ja til å være med i undersøkelsen og ber om at **svaret formidles til meg på epost innen 10. april 2013.**

Prosjektet avsluttes innen 31. mai 2013.

INTERVJUGUIDE

Intervjuguiden vil kun bli distribuert til de som faktisk sier ja til å delta på undersøkelsen. Denne ettersendes derfor så snart jeg mottar positivt svar.

SPØRSMÅL

Har du spørsmål om undersøkelsen kan du ta kontakt med

Ove Jørn Luktvaslimo, mail: ojo2008@live.no Mobil 957 31 390

Med vennlig hilsen,

Lars Glasø

Professor

Ove Jørn Luktvaslimo

Masterstudent

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 25
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Lars Glasø
Institutt for ledelse og organisasjon
Handelshøyskolen BI
Nydalsveien 42
0442 OSLO

Vår dato: 15.04.2013

Vår ref:34024 / 3 / MSS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 26.03.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

34024	<i>Lederutvikling i Forsvaret: Skreddersøm eller masseproduksjon?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Handelshøyskolen BI, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Lars Glasø</i>
<i>Student</i>	<i>Ove Jørn Luktvaslimo</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

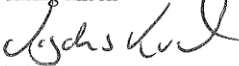
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i melde skjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.05.2013, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Vigdis Namtvedt Kvalheim


Marie Strand Schildmann

Marie Strand Schildmann tlf: 55 58 31 52
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Ove Jørn Luktvaslimo, Brønnerødveien 2 C, 1615 FREDRIKSTAD

Intervjuguide Masteroppgave

Bakgrunnsvariabler

Alder: Ligger i Forsvarets systemer

Kjønn: Ligger i Forsvarets systemer

Utdanningsbakgrunn: Ligger i Forsvarets systemer

Erfaringsbakgrunn fra Forsvaret: (operativ / teknisk / forvaltning / annen):

Ligger i Forsvarets systemer

Om intervjuene

Det legges opp til to runder med intervjuer. I den første tidsperioden, over ca. to uker, gjennomføres individuelle intervjuer med seniorledere i Forsvaret. Deretter, en-to uker etter at de individuelle intervjuene er avsluttet, gjennomføres ett fokus(gruppe)intervju med ekspertise innenfor lederutvikling i Forsvaret.

Det vises generelt til informasjonsskrivet, invitasjonen til å delta i undersøkelsen. Vi foretar en kort oppsummering like etter intervjuet, slik at du får anledning til å komme med umiddelbare reaksjoner og eventuelle rettelser og tillegg. Du vil videre få anledning til å lese gjennom intervjuet (transkriberingen) og komme med de siste R&T da innen 31. mai 2013.

Spørsmål i intervjuene:

1. Hvilke krav vil du, men din bakgrunn nominere som de tre – fire viktigste for en mellomleder i morgendagens forsvar?

Mulige oppfølgingsspørsmål (ved behov):

- (Hva er viktigst for god ledelse i Forsvaret på mellomledernivå? Dersom det er behov for å utdype, komme i gang mv)
- Grunnleggende personlighetstrekk, hvilke evt
- Atferdsdimensjoner, hvilke evt
- «Lederstil» - hvilken, innhold – beskriv gjerne

Forsøk å oppsummere de tre-fire viktigste...

2. Hvilket innhold vil du prioritere i lederutviklingsprogrammer for mellomledere?

Mulige oppfølgingsspørsmål (ved behov):

- Hva er de beste lederutviklingstiltakene slik du ser det? Hva virker best?
- Hva legges det for mye vekt på, og hva legges for lite vekt på – etter din mening?
- Hva vil IKKE fungere slik du oppfatter det?

- Opplever du/dere at erfaringsmessige og vitenskapelige hensyn er tatt i utviklingen av de lederutviklingstiltakene som foregår på mellomledernivå i Forsvaret i dag? Hvordan?

3. I hvilken grad er Forsvarets disponert for å utvikle slike mellomledere vi trenger i fremtiden?

Mulige oppfølgingsspørsmål (ved behov):

- Kan dagens skoler og kurs (utdanningssystem) i Forsvaret nyttes i større grad for å utvikle lederne? Hvordan i tilfellet?
- Ér det behov for spesielle lederutviklingstiltak i Forsvaret, for mellomledernivået, utover nivådannende utdanning (GOU – VOU), kurs for tiltredende avdelingssjefer (tilsvarende)? Hvis ja, hvorfor?
- Har vi i Forsvaret de nødvendige styrende dokumenter, konsepter, programmer med videre?

4. Er skreddersøm eller masseproduksjon innenfor lederutvikling på mellomledernivå i Forsvaret veien å gå?

Mulige oppfølgingsspørsmål (ved behov):

- Hva legger du i skreddersøm, hvordan kan dette oppnås?
- Hva legger du i masseproduksjon i denne sammenhengen?

5. Hva vil være mulige konsekvenser av å IKKE iverksette lederutviklingstiltak for mellomledernivået i Forsvaret i tiden som kommer? (–Ikke gjøre noen ting utover dagens situasjon i beste fall)

6. Dere har nå diskutert krav til fremtidens mellomledere i Forsvaret, samt innhold i utviklingstiltak dere vil prioritere for å møte kravene. (Kun ekspertgruppe)

- Hva skal til i praksis for å realisere dette?

Avslutning

Kort oppsummering av intervjuet. Vil informantene legge til eller trekke fra noe nå?

Takk for ditt bidrag til å belyse viktige spørsmål i min forskning!

Jeg håper også å kunne nytte eventuelle funn i det daglige i arbeidet med å utvikle og gjennomføre hensiktsmessige lederutviklingstiltak for mellomlederne i Forsvaret fremover.

Syn på ledelse, fordeling av svar fra informantene, detaljer

Informantenes syn på morgendagens leder

Kategorisering av svar etter Mintzberg lederrolle inndeling:

ORD	Interpersonal Rolle	Senior	Ekspert-gruppe	Merknad
Rollemodell		2	3	Pri 1. hos en ekspert, verdier, etikk og moral nyttes som forklaringer primært. Også gå foran (eksemplets makt).
Relasjonsbygger			2	
	Informasjons Rolle			
Ingen verdier				
	Beslutter Rolle			
Visjonær		1		
Rammer		1		
Diplomat		2		
Pragmatiker		1		Inkl. ordet kynisme, som er brukt av 1 senior.

Verdier

VERDIER	Senior	Ekspert-gruppe	Merknad
Respekt	1	2	1 inkluderer respekt for forskjellighet spesielt
Ansvar	3	3	
Mot	1	2	
Lojalitet	1		1 fremhever å vektlegge lojalitet nedover..
Åpenhet	1	5	
Toleranse	1		
Forskjellighet		2	

Uspesifisert, lett blanding

ANNET, Beskrivende ord	Senior	Ekspert-gruppe	Merknad
Trygghet, stabilitet, ærlighet	1	4	Autentisk lederskap, integritet og lav score på nevrotisisme ble brukt for å eksemplifisere.
Selvinnsikt, kjenne seg selv		1	
Evne til kunnskapsbasert refleksjon		2	Inkluderer også støtte til andres refleksjon i en organisatorisk sammenheng.
Tydlig	1	1	
Profesjonskompetanse		1	
Evne til å mentalisere*	1	1	*se seg selv fra utsiden og andre fra innsiden!
Kompetanse om lederskap		2	Rolleforståelse fremhevet

Kategorisering av svar etter Yukl Lederatferd inndeling

Beskrivende ORD for Atferd	OPPGAVE ORIENTERT	Senior	Ekspert-gruppe	Merknad
Organisere		1		
Planlegge (korttids)		2		Analytisk (å planlegge)
Klargjøre		2		
Forklare		2		
Sette mål		(1)		Som under
Målfokusert		2		
Oppgaveorientert		2		
klare rammer		1		
Strukturere		2		
Styring				
Initiativ		2	1	Forbindes med å GJØRE, handlingsorientering, gjennomføringsevne
Resultatfokus		2		

Beskrivende ORD for Atferd	RELASJONS ORIENTERT	Senior	Ekspert-gruppe	Merknad
Oppmuntre		1	1	
Gi støtte		2	1	
Empati			2	
Relasjonsbygging		1	2	
Anerkjenne bidrag og resultater			1	
Veilede		1	2	Veilede og utvikle andre
Mentorere		2		Gi feedback, foresattes ansvar
Konsultere		1		
Bemyndige		1		
Delegere		1		
Informere				
Konstruktiv kritisk problemløsning			1	
Teamfokus		1		
Involvere andre		2		
Utvikle andre			2	
Samarbeid		2		

Beskrivende ORD for Atferd	ENDRINGS-ORIENTERT	Senior	Ekspert-gruppe	Merknad
Kontekstforståelse		2	3	
Mulighetsorientert		2		
Se ting fra flere sider		1		
Strategisk		1		Tenke og agere strategisk
Fasilitere kollektiv læring			1	
Læring i team			1	
Læring i organisasjon			2	
Fleksibel		1	1	
Endringsvilje		1		

