



# Utdanner Krigsskolen transformasjonsledere?

*En litteraturstudie av transformasjonsledelse på Krigsskolen*

**Joachim Sælid Sell**

Bachelor i militære studier, ledelse og landmakt

Emne fordypning

Krigsskolen

2018

Denne siden er blank med hensikt

## Forord

I løpet av tiden på Krigsskolen har vi blitt presentert mange ulike ledelsesteorier og egenskaper som sies å være viktig for en leder. Transformasjonsledelse er en teori vi har hatt enkelte forelesninger om på skolen, men jeg hadde lyst til å undersøke denne ledelsesteorien nærmere.

Ettersom transformasjonsledelse kan være en hensiktsmessig form for ledelse, ville jeg undersøke hvorvidt utdanning på Krigsskolen inneholder transformasjonsledelse. Dette har vært en spennende utfordring som har gjort meg bedre kjent med Krigsskolens utdanningskonsept og hvordan emnene er bygget opp og henger sammen. Ved å studere denne teorien og om den finnes på Krigsskolen, har jeg fått et bredere syn på hva denne teorien innebærer. Dette har ført til interessante perspektiver på hvordan integrere ledelse og utvikling av medarbeidere inn i utdanningen, som jeg kan ta med meg som kommende offiser og leder.

Arbeidet med oppgaven har vært meget lærerikt. Jeg har lært mye om transformasjonsledelse og lært mer og mer om denne ledelsesteoriens effekt basert på alle studiene jeg har kommet over i arbeidet med oppgaven.

Jeg ønsker å takke alle venner og medkadetter jeg har diskutert med underveis i arbeidet for gode innspill, samt min veileder Thomas Gulliksen for god veiledning.

Linderud, mars 2018

Joachim Sælid Sell

## Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon.....	1
1.1	Bakgrunn .....	1
1.2	Problemstilling og forskningsspørsmål .....	2
1.3	Avgrensning.....	2
2	Teoridel .....	3
2.1	Transformasjonsledelse .....	3
2.2	Krigsskolens Konsept for Offisersutvikling .....	7
2.3	Studiehåndbok 2015 – 2016 .....	9
2.4	Emneplaner 2014-2015 .....	9
3	Metode.....	10
3.1	Metodevalg .....	10
3.2	Anvendt metode – litteraturstudie.....	10
3.3	Kritikk av metode.....	11
3.4	Kildevalg og kildekritikk.....	12
4	Analyse og drøfting.....	14
4.1	Analyse av data .....	14
4.2	Presentasjon av analysen .....	19
4.3	Drøfting .....	21
5	Konklusjon .....	25
6	Forslag til fremtidig forskning.....	26
7	Litteraturliste .....	28

## Figurliste

Figur 1: <i>Bass og Avolios fullspektrumsmodell for ledelse</i> (Glasø & Thompson, 2013, s. 20)	7
Figur 2: <i>Likhetsmatrise, presentasjon av analyse</i> .....	20

# 1 Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn

Ledelsesfaget har vært gjennom en stor utvikling oppgjennom historien, og kanskje spesielt de siste 100 årene hvor ulike synspunkt har vært med på å prege hvordan mennesker har sett på fenomenet ledelse og hvordan ledelse har blitt utøvd. Et av de nyere ledelsesparadigmene kalles for transformasjonsledelse og er kanskje den ledelsesformen som har blitt omtalt mest de siste 30 årene (Glasø & Thompson, 2013, s. 5). Transformasjonsledelse handler om at lederen transformerer sine undergitte til å bli bedre, hvordan samspillet mellom leder og underordnet fungerer og hvordan lederen skaper en indre motivasjon hos sine undergitte gjennom å sette organisasjonens behov foran egne (Glasø & Thompson, 2013).

Krigsskolen er et av landets eldste utdanningsinstitusjoner og har som visjon å utdanne «offiserer for fremtiden» (Krigsskolen, Konsept for Offisersutvikling, 2015). Gjennom utdanning på skolen med gjennomgang av ulike teorier for ledelse kombinert med praktiske øvelser hvor man får testet ut det å lede, vil kadettene gjennom tre år på skole utvilsomt utvikle seg.

Siden transformasjonsledelse representerer et moderne syn på ledelse og Krigsskolen skal utdanne offiserer for fremtiden, vil det være interessant å se på sammenhengen mellom denne teorien og Krigsskolens utdanningsprogram. Min motivasjon for å undersøke dette er at jeg ønsker å finne ut av om det finnes elementer av transformasjonsledelse forankret i Krigsskolens dokumenter og fagplaner for lederutdanning gjennom å se hvordan de ulike lederstilene i teorien om transformasjonsledelse kommer til uttrykk. Tema for studie mitt er derfor transformasjonsledelse, mens det jeg skal undersøke er Krigsskolens utdanningsdokumenter og fagplaner for ledelsesutdanning. Å belyse i hvilken grad transformasjonsledelse kommer til syne i Krigsskolens referansedokumenter er relevant fordi det kan bidra til økt bevissthet rundt transformasjonsledelse i Forsvaret/Krigsskolens lederutdanning. Både kadetter, ansatte ved krigsskolen og eksterne kan ha interesse av mine funn.

Opgavens disposisjon består av et introduksjonskapittel, teorikapittel, metodekapittel, analyse- og drøftingskapittel og til slutt et kapittel med konklusjon og forslag til fremtidig forskning.

### 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Oppgavens problemstilling er:

*Finnes det elementer av transformasjonsledelse i referansedokumentene til Krigsskolens utdanning og hvordan kommer disse til uttrykk?*

Som hjelp til drøftingen og for å svare på problemstillingen, tar også oppgaven for seg to forskningsspørsmål. Det første er *hvilke lederegenskaper trekkes frem som de mest sentrale i referansedokumentene til Krigsskolen?* Det andre forskningsspørsmålet er *hvilket syn på ledelse springer ut av referansedokumentene?*

### 1.3 Avgrensning

Jeg har i oppgaven benyttet meg av et utvalg av referansedokumentene til Krigsskolen. Jeg har benyttet meg av Konsept for Offisersutvikling, Studiehåndbok 2015-2016 og Emneplaner 2014-2015. Jeg har ikke tatt for meg alle leksjonsmål, leksjonsplaner eller kvalitetsrapporter fordi analyse og arbeid med dette ville tatt mer tid enn jeg har hatt til disposisjon.

Jeg har benyttet meg av teorien om transformasjonsledelse. Denne teorien er satt inn i en fullspektrumsmodell for ledelse som er utviklet av Bass og Avolio (1994). Denne modellen tar for seg transformasjons- og transaksjonsledelse samt hvordan lederen til enhver tid skifter lederstiler innenfor disse. Jeg har ikke tatt for meg transaksjonsledelse i oppgaven, på grunn av tid til disposisjon og fordi transformasjonsledelse og dens lederstiler er sett på som en effektiv måte å lede på (Glasø & Thompson, 2013). Det er derfor mer interessant å se om denne ledelsesteorien er en del av utdanningen på Krigsskolen fremfor transaksjonsledelse. Jeg har allikevel nevnt fullspektrumsmodellen (Bass & Avolio, 1994) i oppgaven. Dette er for å gi leseren en forståelse for helheten rundt teorien om transformasjonsledelse.

Transformasjonsledelse har en rekke tilhørende begreper eller andre teorier som har påvirket transformasjonsledelse til der det står i dag. Blant annet har attribusjonsteorien, visjonær ledelsesteori og teorier om verdibasert ledelse dannet mye av grunnlaget for transformasjonsledelse (Glasø & Thompson, 2013, s. 11). Disse ledelsesteorien legger vekt på symbolske og emosjonelle sider ved lederen, for eksempel i hvilken grad lederen er rollemodell for undergitte, hvordan lederen bygger opp et image rundt egen organisasjon og

viljen lederen har til å ta personlig risiko (Glasø & Thompson, 2013, s. 11). Dette viser med andre ord at teorien om transformasjonsledelse ikke er alene om å forsøke å forklare hvordan lederen gjennom ulike evner kan utvikle eller transformere sine undergitte. Oppgavens omfang er begrenset til å kun ta for seg transformasjonsledelse, men enkelte ledelsesteorier vil være nødvendig å nevne for å få tilstrekkelig bredde på synene samt forsterke eller understreke viktige poenger. Oppgavens omfang og tid til disposisjon gjør også at jeg må være selektiv i bruk av kilder og hvilke teorier jeg velger å bruke for å svare på problemstillingen.

## 2 Teoridel

I dette kapitlet presenteres teori som er brukt i forbindelse med arbeidet. Jeg ønsker å gi leseren et innblikk i teorien som er brukt som bakgrunn for analyse- og drøftingsdelen i oppgaven. Først presenteres teorien om transformasjonsledelse med tilhørende lederstiler. Deretter redegjøres det kort for fullspektrumsmodellen (Bass & Avolio, 1994) for å skape en forståelse for helheten og hvordan lederen skifter lederstil. Avslutningsvis gis en oversikt over de referansedokumentene jeg har valgt å benytte meg av i oppgaven.

### 2.1 Transformasjonsledelse

James Burns fremla teorien om transformasjonsledelse i 1978, etter at House lagde teorien om karismatisk ledelse, som dannet mye av grunnlaget for transformasjonsledelse. Det kalles transformasjonsledelse når lederen engasjerer seg i medarbeidere på en slik måte at både motivasjon, moralsk adferd og bevissthet blir stimulert (Burns, 1978). Bernard Bass operasjonaliserte begrepet i 1985 for å gjøre det mer håndfast og lagde senere en fullspektrumsmodell (Bass & Avolio, 1994) hvor både transformasjons- og transaksjonsledelse inkluderes. Denne modellen vil bli kort redegjort for avslutningsvis i dette kapitlet.

Transformasjonsledelse er at lederen går forbi egne interesser. Det oppstår når lederen utvider de ansattes interesser, når lederen bevisstgjør og skaper aksept for gruppens konkrete og overordna mål, samt at lederen får de ansatte til å sette til side sine personlige interesser til fordel for gruppens beste (Martinsen, 2009, s. 75). Transformasjonsledelse er en prosess som bidrar til at organisasjoner og bedrifter transformeres (Glasø & Thompson, 2013, s. 16). Det som transformeres kan være holdninger, verdier, etikk, moral eller mål.

## UGRADERT

Transformasjonsledelse går ut på å løfte undergittes motivasjon, læringsbehov og utfordringer samtidig som undergitte blir behandlet med respekt og likesinnethet (Glasø & Thompson, 2013, s. 16). Transformasjonslederen skaper altså en indre motivasjon hos sine ansatte, som bidrar til økt effektivitet på arbeidsplassen. I en studie gjort av Podsakoff uttales følgende; essensen i transformasjonsledelse er at lederne «løfter vanlige mennesker opp til ekstraordinære høyder» (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, s. 109). Bass og Avolio er enig i uttalelsen fra Podsakoff, som i sin studie på militære enheters utvikling kom frem til at transformasjonsledelse er forventet å øke ytelsen hos undergitte, gjennom å stille høyere forventninger og krav samt øke viljen til å møte utfordringer (Bass B. , Avolio, Jung, & Berson, 2003).

Det er viktig for transformasjonslederen å skape en visjon i organisasjonen (Glasø & Thompson, 2013, s. 16). Visjonen må bestå av verdier som vil fremme organisasjonens utvikling på sikt og hvordan undergittes vekst kan inngå i visjonen. I arbeidet med å etablere en slik visjon, er det viktig at lederen opptrer som en positiv rollemodell for de undergitte ved å selv vise integritet ovenfor de verdiene som visjonen bygger på. Videre vil det være av stor betydning om lederen klarer å peke på nettopp hvordan visjonen bidrar til utvikling av organisasjonen på sikt og deretter vise mulighetene implementeringen av visjonen bidrar med for den enkeltes personlige utvikling (Glasø & Thompson, 2013). På grunn av at lederen viser integritet ovenfor egen visjon og evne og vilje til å gjennomføre, vil undergitte ofte beundre og identifisere seg med slike ledere og vise at de har tillitt til lederen ved å bidra til implementeringen og selve gjennomføringen av visjonen (Glasø & Thompson, 2013, s. 16). I 1985 la Bass frem påvirkningsstrategiene eller lederstilene i transformasjonsledelse. Disse er idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon og intellektuell stimulering. Bass og Avolio tilføyde individuell støtte i 1994. Jeg vil videre i oppgaven benytte meg av disse fire påvirkningsstrategiene og bruke de sammen.

### **Idealisert innflytelse**

Skal lederen lykkes med implementering av visjonen, er det viktig at det er et godt tillitsforhold mellom lederen og undergitte. Det skapes blant annet gjennom at lederen viser integritet ovenfor verdiene visjonen bygger på. Lederen må med andre ord gå foran som et godt eksempel. Dette er relevant for en offiser som utdannes ved Krigsskolen for å bli troppssjef fordi undergitte soldater ser opp til troppssjefen. Det å gå foran som et godt eksempel kan bidra til å fremme organisasjonen (Forsvarets) verdier samt at tillitsforholdet



styrkes når troppssjefen viser integritet. Videre hevder Glasø og Thompson (2013) at det er lederen som skaper kulturen i organisasjonen, gjennom å fokusere på verdiskapning og formidle hvilke verdier organisasjonen skal stå for. Man kan si at lederen er «kulturarkitekt i organisasjonen» (Glasø & Thompson, 2013, s. 26). Glasø og Thompson sier også at idealisert innflytelse preges av en risikovillighet ved at lederen kan tilsidesette egne interesser og ta høyere risiko i arbeidet som utføres, selv om det kan gå utover sikkerheten. Dette kan også være relevant for en offiser som er en del av den militære profesjonen. Denne profesjonen er alene om at dens medlemmer kan beordre og selv beordres til å risikere eller ta liv (Forsvarsstaben, Forsvarets fellesoperative doktrine, 2007, s. 161) noe som kan innebærer en høy risiko. Hvis lederen viser risikovillighet og integritet ovenfor organisasjonens verdier, vil undergitte også sette til side egne interesser av hensyn til organisasjonens beste (Glasø & Thompson, 2013, s. 26). Idealisert innflytelse handler altså om at lederen er en rollemodell for sine undergitte og at undergitte presterer bedre fordi de ser opp til lederen. Ifølge Glasø og Thompson (2013) er det en bra innflytelsesstrategi på grunn av den positive innstillingen til arbeidet og organisasjonen som skapes.

### **Inspirerende motivasjon**

Utgangspunktet for denne lederstilen er at en aktør innfører noe nytt som kan ha kreative eller teknologiske fordeler. Dette utfordrer organisasjoner til å gjøre endringer fordi det kan gi et konkurransefortrinn for den nye aktøren (Glasø & Thompson, 2013). Det er her lederen inspirerer og motiverer sine ansatte, ved å overbevise om at organisasjonens visjon kan nås. Dette skaper en positiv forventning hos undergitte, en følelse av å være med på noe viktig, som kan være med på å styrke samholdet mellom organisasjons medlemmer og øke motivasjonen. Følelsen av å være med i noe meningsfullt kan bidra til at organisasjonen overlever og fortsatt er konkurransedyktig i fremtiden (Glasø & Thompson, 2013, s. 25). Som kadett ved Krigsskolen er dette relevant å ha kjennskap til, fordi det kan bidra til å styrke den enkeltes evne til å motivere soldater når man er troppssjef i en avdeling i Forsvaret.

### **Intellektuell stimulering**

Intellektuell stimulering bidrar til å fremme nytenking, kreativitet og kritisk tenkning blant undergitte (Glasø & Thompson, 2013). Lederen utfordrer undergitte til å spørre seg selv om det gamle og trygge er bra, eller om det kan finnes nye og bedre måter å gjøre ting på. Dette kan bidra til å styrke kadettens evne til kritisk tenkning i skolehverdagen, samtidig som det er

## UGRADERT

relevant å ha med seg ut i jobben som troppssjef, hvor undergitte kan ha gode forslag til hvordan oppgaver kan løses. Gjennom intellektuell stimulering føler de ansatte i organisasjonen seg mer verdsatt gjennom at de får være med å mene og bestemme i ulike diskusjoner på arbeidsplassen. Det gir undergitte en opplevelse av å ha en meningsfylt rolle, at de er viktige for organisasjonen, en følelse av mestring og selvbestemmelsesrett (Glasø & Thompson, 2013, s. 27).

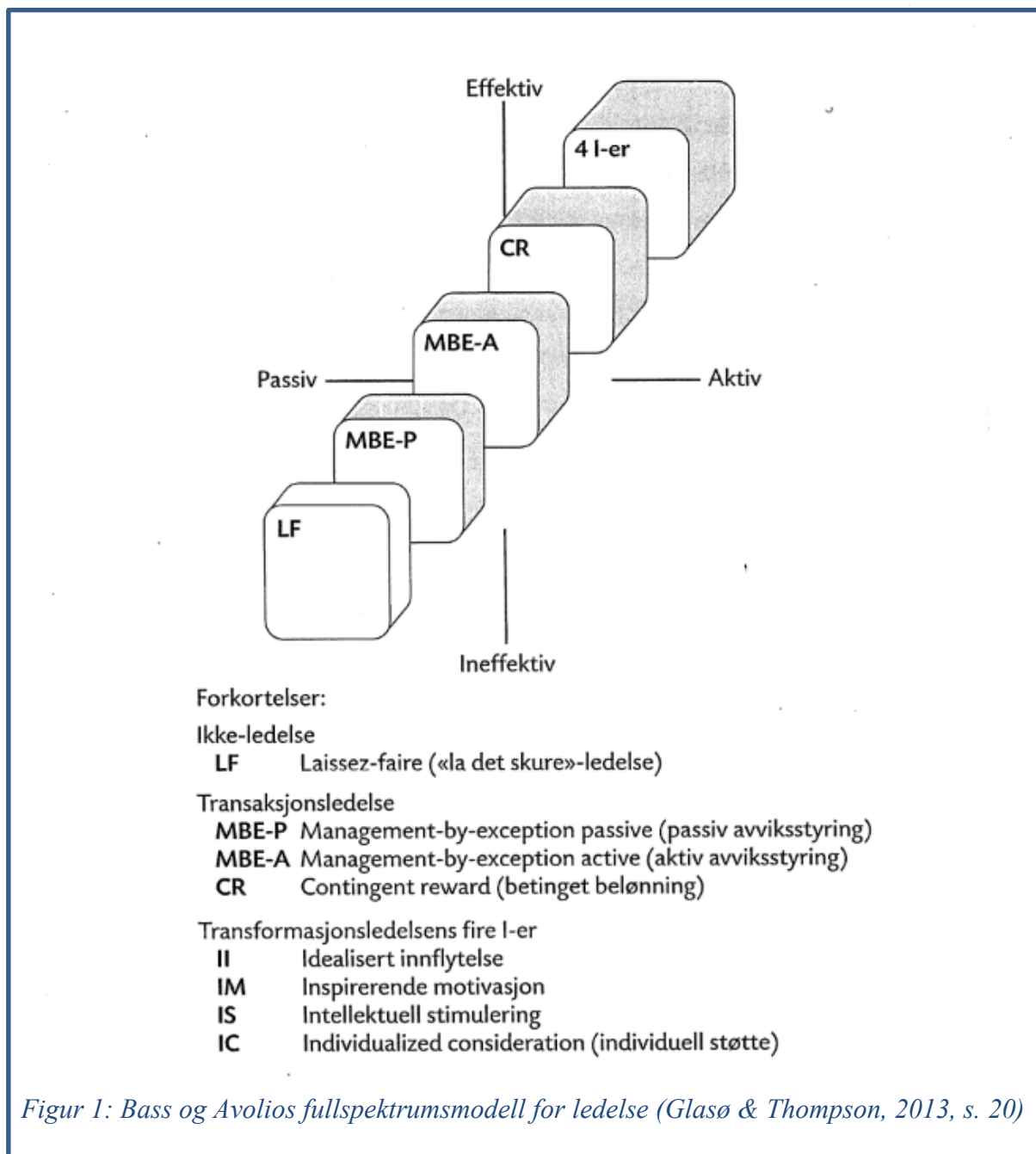
### **Individuell støtte**

Individuell støtte forutsetter at lederen kjenner til undergittes utviklingspotensial (Glasø & Thompson, 2013, s. 28). Denne lederstilen innebærer at lederen skal veilede og hjelpe undergitte til å nå sitt fulle utviklingspotensial gjennom å fokusere på å utvikle undergittes sterke sider, ta individuelle hensyn, kartlegge behov og tilrettelegge for trening og kompetanseheving (Glasø & Thompson, 2013, s. 28). Dette er relevant for kadettene, fordi på Krigsskolen er det mulighet for å lære hvordan man skal gi tilbakemelding og deretter ta med seg denne lærdommen som kommende leder i Forsvaret. Ledere som bruker denne lederstilen blir sett på som mer effektive, gjennom at de forbedrer undergittes kompetanse og gir de økt selvbilde (Glasø & Thompson, 2013, s. 28). Glasø og Thompson skriver også at det er viktig å fokusere på utviklingen av undergittes sterke sider fremfor svake sider. Ved å veilede og hjelpe undergitte til å utvikle sine svake sider, vil de kun komme opp på et middelmådig nivå. Å utvikle de sterke sidene, kan bidra til et fremragende nivå, og organisasjonen slipper å kaste bort store ressurser på å hjelpe og veilede medarbeiderne til å bli middelmådige (Glasø & Thompson, 2013, s. 28).

### **Fullspektrumsmodellen**

De fire lederstilene er en del av Bass og Avolios fullspektrumsmodell (1994). Denne ledelsesmodellen inneholder transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire-ledelse («la det skure»- ledelse). Modellen (figur 1) består av tre dimensjoner, ifølge Bass og Avolio. Den første dimensjonen er en passiv-aktiv dimensjon som representerer ulike lederstiler en leder kan bruke for å påvirke undergitte. Den andre dimensjonen er effektivitetsdimensjonen som representerer de ulike lederstilenes påvirkning på undergittes prestasjoner. Den tredje dimensjonen representerer hvor ofte lederen bruker en konkret lederstil, og i modellen illustreres dette gjennom dybden på skyggene. Skyggene vist i

modellen er det beste for en leder: der skyggene er størst, viser det hva som bør brukes. Der skyggen mangler, viser det hva lederen bør unngå.



## 2.2 Krigsskolens Konsept for Offisersutvikling

Krigsskolens Konsept for Offisersutvikling (KOU) har som hensikt å etablere en felles grunnpilar for offisersutvikling internt på Krigsskolen, slik at ansatte ved skolen kan

## UGRADERT

tilrettelegge for offisersutvikling og kadetter kan se sin egen lederutvikling i et lengre perspektiv. Konseptet er basert på militære doktriner slik som Forsvarets Fellesoperative Doktrine (2007, 2014) og Forsvarssjefens Grunnsyn på Ledelse (2012). I tillegg står det at KOU også er basert på «relevante teoretiske perspektiv innenfor ledelse og lederutvikling» (Krigsskolen, Konsept for Offisersutvikling, 2015, s. 6). De teoretiske perspektivene er hentet fra Arnulf (2012), Yukl (2013) og Van Velsor, McCauley og Ruderman (2010) (Krigsskolen, Konsept for Offisersutvikling, 2015, s. 6). I det følgende skal jeg redegjøre for KOU, for å skape et teoretisk rammeverk for diskusjonen senere. Først da kan jeg se om transformasjonsledelse sammenfaller med det teoretiske grunnlaget for KOU og i hvilken grad KOU tilrettelegger for fremveksten av transformasjonsledelse.

### **Transformasjonsledelse i Krigsskolens Konsept for Offisersutvikling**

Ledelse er et vidt begrep som mange har forsøkt å definere. Det hevdes at det er et av de mest observerte og minst forståtte fenomener i verden (Hennestad, Revang, & Strønen, 2006). Det foreligger enormt mange teorier og syn på ledelse og man kan forsyne seg med de definisjonene man selv ønsker å bruke for å forklare fenomenet.

KOU sitt perspektiv på ledelse er preget av Yukl (2013) sitt syn. Ledelse defineres her som «prosessen med å påvirke andre til å forstå og enes om hva som skal gjøres og hvordan det skal gjøres, samt å fasilitere for individuell og kollektiv innsats for å nå felles målsetninger» (Yukl, 2013, s. 23). Videre har KOU syv forskjellige synspunkt på hva ledelse handler om. Disse er; sosial organisering og strukturering, påvirkning og beslutningstaking, individuelle egenskaper og forutsetninger, påvirkningsprosess, skape felles meningsdannelse, ledelse er kontekstavhengig og til slutt skillet mellom lederskap og administrasjon. Ut ifra dette kommer Krigsskolens egen definisjon på ledelse frem: «en påvirkningsprosess som handler om å skape felles mening om hva som skal gjøres (retning), hvordan det skal gjøres (samhandling) og vilje til å gjennomføre dette (forpliktelse)» (Krigsskolen, Konsept for Offisersutvikling, 2015, s. 8). Med dette synet hevder Krigsskolen at ledelse går fra å fokusere på lederen, til å se på ledelse som en kollektiv prosess og at ledelse må tilpasses konteksten hvor den utøves (Krigsskolen, Konsept for Offisersutvikling, 2015, s. 8).

## 2.3 Studiehåndbok 2015 – 2016

Krigsskolens Studiehåndbok 2015-2016 gir et oversiktsbilde over utdanningen som skjer i løpet av tre år. Den inneholder en oversikt over hvilke emner og semestre man skal igjennom samt faglig og praktisk innhold i utdanningen.

Det utvikles nye studiehåndbøker hvert år, men jeg har valgt i denne oppgaven å ta for meg den som var gjeldende da jeg begynte studiet ved skolen i år 2015.

### **Transformasjonsledelse i Studiehåndbok 2015-2016**

I studiehåndboka står det at prinsippene for ledelse ved Krigsskolen er en «god blanding av godt utprøvde teorier og metoder, samt nyere kunnskap innhentet i det moderne storsamfunnet» (Krigsskolen, Studiehåndbok 15-16, 2015, s. 9). Videre er synet på ledelse i SHB 15-16 forankret i Krigsskolens syn på ledelse i KOU samt at emneplanene utdyper enkelte aspekter ved SHB som ikke står beskrevet i detalj.

## 2.4 Emneplaner 2014-2015

Dokumentet inneholder alle emneplanene til Krigsskolen Operativ. Dette dokumentet var gjeldende for skoleåret 2014-2015 og emneplanene samlet gir rasjonale for SHB. Emneplaner 2014-2015 kan ses på som en «utvidet studiehåndbok» (Krigsskolen, Emneplaner Krigsskolen, Bachelor i militære studier - ledelse og landmakt, 2014, s. 4).

Videre beskriver emneplanene alle emnene kadettene skal igjennom ved Krigsskolens treårige utdanning. Her fremlegges en rekke læringsmål, læringsutbytter, gjennomføring og emnenes intensjon og sammenheng med andre emner. Disse vil jeg mer konkret gå inn på i kapittel 4, hvor jeg skal analysere data.

### **Transformasjonsledelse i Emneplaner 2014-2015**

Ledelse er et tverrfaglig fag på Krigsskolen og blir godt integrert i de ulike emnene. Disse emnene er Lederutvikling, Ledelse av operasjoner, Utdanningsledelse og Virksomhetsledelse. Siden dokumentet Emneplaner er en utdypning av SHB, er synet på ledelse likt i disse dokumentene. I analysen vil jeg analysere de ulike emnene som inneholder faget ledelse, for å se om det finnes elementer av transformasjonsledelse i disse.

### 3 Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for metoden jeg har valgt for å besvare problemstillingen. Jeg vil først ta for meg valgt metode, deretter hvilke kilder jeg har valgt å benytte meg av. Jeg vil også kritisere valgt metode og kildene jeg har valgt å benytte meg av for å øke oppgavens validitet.

#### 3.1 Metodevalg

For å svare på problemstillingen om det *finnes elementer av transformasjonsledelse i referansedokumentene til Krigsskolens utdanning* er valg av metode avgjørende. Jeg ønsker å finne ut om det finnes elementer av transformasjonsledelse i referansedokumentene til Krigsskolens utdanning. Med bakgrunn i allerede eksisterende teori om transformasjonsledelse, må jeg fordype meg i valgte referansedokumenter for å finne ut hvilke elementer av transformasjonsledelse som finnes. Eventuelle funn må drøftes i lys av eksisterende teori for at jeg skal kunne besvare oppgavens problemstilling. Jeg ser altså etter spesielle kjennetegn eller uttrykk som vanskelig lar seg tallfeste eller måle og den kvalitative metoden er derfor mest hensiktsmessig (Dalland, 2012, s. 112).

I oppgaven har jeg benyttet meg av ulike dokumenter som sier noe om hvordan Krigsskolen skal drive utdanning og hvordan synet på ledelse er. Disse dokumentene må vurderes, analyseres og presenteres før jeg kan drøfte eventuelle funn. En litteraturstudie baserer seg på allerede eksisterende dokumenter (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 105) og vil således egne seg for å svare på oppgaven, siden jeg bruker eksisterende referansedokumenter for utdanning og teori om transformasjonsledelse. I oppgaven har jeg også presentert funnene fra analysen i en modell for å identifisere fellestrekk og sammenhengen mellom transformasjonsledelse og referansedokumentene (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 109) og på bakgrunn av dette er elementer fra litteraturstudie hensiktsmessig for å besvare oppgaven.

#### 3.2 Anvendt metode – litteraturstudie

I følge Dalland (Dalland, 2012, ss. 228-229) og Johannessen et.al (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 106) anvendes det ingen bestemt metode i en litterær oppgave og derfor må fremgangsmåten redegjøres for. Siden litteraturstudie har blitt brukt, ser jeg det som

relevant å fortelle leseren hvilken fremgangsmåte jeg har brukt. I tillegg vil jeg innlede hvert kapittel med en kort forklaring på hvorfor jeg går frem som jeg gjør. Dette for at leseren skal vite hvordan jeg har tenkt i arbeidet med oppgaven og tydeliggjøre sammenhengen mellom kapitlene.

For å tilegne meg kunnskap om transformasjonsledelse, har jeg primært gjort søk på Krigsskolens bibliotek og funnet relevante og anerkjente teoretikere innenfor teorien om transformasjonsledelse. Teoretikerne jeg har brukt er ledende innenfor teorien om transformasjonsledelse og er referert til i enkelte pensumartikler ved Krigsskolen. Jeg har allikevel ikke funnet relevant teori i eksisterende pensumlister og har derfor valgt å finne dette på egenhånd med hjelp fra fagpersoner på Krigsskolen. I teoridelen var det naturlig for meg å bruke Glasø og Thompson. De skriver på norsk, og bruker eksisterende forskning fra blant annet Bernard Bass. Bass har gjennomført mye forskning på ledelse og spesielt innenfor teorien om transformasjonsledelse, sammen med blant annet Bruce Avolio. Oppgaven inneholder også enkelte syn og perspektiver hentet fra internett. Jeg har brukt databaser som Oria og Google Scholar. Ord jeg har søkt på er blant annet transformasjonsledelse, utdanning, lederutdanning, ledelse i Forsvaret og litteraturstudie. I tillegg har jeg hentet inspirasjon fra tidligere masteroppgaver, forskningsartikler og enkelte tidsskrift. Masteroppgaven til Geir Ove Venemyr (2005) berører ulike aspekter ved transformasjonsledelse i Forsvaret og har således vært relevant for oppgaven.

### **3.3 Kritikk av metode**

Forforståelse er noe alle mennesker møter verden med (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 34). Denne forforståelsen kan påvirke hva jeg observerer og hvordan jeg tolker det. Derfor kan «bagasjen» jeg har med meg fra tidligere erfaringer påvirke hvordan jeg tolker enkelte aspekter underveis i arbeidet med oppgaven (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 35). Dette kan komme til uttrykk i oppgaven gjennom analysen av referansedokumentene. Utgangspunktet for analysen var at jeg gjennom det teoretiske grunnlaget for transformasjonsledelse kom frem til ulike elementer/lederegenskaper. Disse er basert på teori, men vil også ha en ubevisst tolkning. Deretter analyserte jeg et utvalg referansedokumenter og vil ubevisst ha sett etter sammenheng basert på egen forståelse av transformasjonsledelse. Denne forforståelsen eller «bagasjen», kan være gjenstand for kritikk

## UGRADERT

fordi den kan ha påvirket hvilke elementer jeg har ansett som essensielle og således konklusjonen til oppgaven.

Likhetsmatrisen er basert på egen analyse og er laget av undertegnede. Resultatet kommer fra egen kvalitativ forskning basert på teorien om transformasjonsledelse og referansedokumentene til Krigsskolens utdanning. Undertegnede er ingen forsker og har i utgangspunktet begrensede kunnskaper innenfor ledelsesfaget som helhet på bakgrunn av fagets størrelse og egen fartstid som leder. Egen tolkning av begreper kan påvirke funnene som kommer fra analysen. Denne analysen vil derfor være en svakhet ved oppgaven og det er viktig at leseren er bevisst dette.

### **3.4 Kildevalg og kildekritikk**

Litteraturstudie tar utgangspunkt i allerede eksisterende teori. Det er derfor viktig å legge til grunn en vurdering av anvendte kilder for å øke oppgavens troverdighet. Jeg har gjort dette ved hjelp av prinsippene for kildekritikk, som er relevans, gyldighet og holdbarhet (Dalland, 2012, ss. 72-77). Relevans handler om hvilken verdi kilden har for oppgavens problemstilling, gyldighet handler om hvor troverdig kilden er og holdbarhet handler om hvor ny og ekte kilden er (Dalland, 2012, s. 74). Videre beskriver Dalland en del spørsmål som ligger til grunn for arbeidet med kritikk av kilder. Dette er spørsmål som når kilden er skrevet, hvordan den er viktig for oppgavens problemstilling, hvorfor kilden er skrevet og for hvem den er skrevet for. Dette er spørsmål som jeg har brukt underveis i arbeidet med oppgaven og som utgangspunkt for kildekritikken i dette underkapittelet.

Selv om James Burns introduserte transformasjonsledelse som begrep i 1978 og kan ses på som primærkilde, har jeg hovedsakelig forholdt meg til Bernard Bass og hans operasjonalisering og utvikling av teorien. Bass har gjennomført en rekke studier og blant annet studert hvordan man kan måle transformasjonsledelse hos ledere. Dette er av større relevans for min oppgaves problemstilling og mye av grunnen til at Bass er benyttet. Ledelse er også et vidt begrep med mange ulike definisjoner og tilhørende teorier som forsøker å forklare fenomenet, og jeg vil i større grad sikre oppgavens holdbarhet og relevans ved å bruke et mer modernisert perspektiv på transformasjonsledelse gjennom Bass.



For å relatere begrepet til en norsk kontekst, valgte jeg å benytte meg av Lars Glasø og Geir Thompson. De skrev boken *Transformasjonsledelse* i 2013, mye på grunn av at det til da ikke fantes noen bok om denne teorien på norsk. Siden denne boken er norsk og gjengir eksisterende kunnskap om transformasjonsledelse, vil den i så måte bidra til økt holdbarhet og relevans for min oppgave. Kritikk til denne kilden kan være at ved å oversette transformasjonsledelsesteorien fra engelsk til norsk, kan egen tolkning av enkelte ord forekomme. Boken er også den første som er skrevet om denne ledelsesteorien på norsk, og det er derfor mulig at andre fornyer og utbedrer teorien på norsk. Dette kan i noen grad bidra til å svekke oppgavens gyldighet.

Av tidligere forskning på valgt tema har jeg brukt masteroppgaven til Geir Ove Venemyr fra 2005 som kilde i arbeidet. Denne oppgaven handler om hvorvidt transformasjonsledelse kan brukes som en underliggende ledelsesmodell for utdanning i Forsvaret (Venemyr, 2005). Denne kilden kan bidra til å øke egen oppgaves holdbarhet, relevans og gyldighet, fordi den relaterer transformasjonsledelse til en militær kontekst.

Referansedokumentene jeg har valgt å benytte meg av i denne oppgaven er Studiehåndbok 2015-2016, Emneplaner 2014-2015 og Konsept for Offisersutvikling. Disse er brukt fordi de beskriver hvilke læringsmål den enkelte kadett skal oppnå i løpet av de ulike semestre. I Konsept for Offisersutvikling beskrives også Krigsskolens syn på lederskap og vil kunne være med på å besvare problemstillingen. Det ville vært en styrke for oppgaven, om jeg også hadde benyttet meg av leksjonerplaner og hva som faktisk har blitt undervist i på Krigsskolen. På denne måten kunne jeg i større grad hentet ut data rundt utdanning ved Krigsskolen og styrket oppgavens holdbarhet. Jeg valgte å bruke Emneplaner 2014-2015, og det kan svekke oppgavens gyldighet på bakgrunn av at den gjaldt året før studiehåndboken jeg valgte å benytte meg. Jeg har opplevd prosessen rundt det å finne en revidert versjon av emneplanene som vanskelig, og har av den grunn valgt å benytte meg av den som er tilgjengelig.

Jeg har også benyttet meg av en artikkel skrevet i Forposten skrevet av en instruktør ved Krigsskolen. Denne artikkelen er ikke et offentlig publisert verk og Forposten ikke et offentlig anerkjent forskningstidsskrift, og kan i noen grad svekke oppgavens troverdighet. Samtidig kan det øke oppgavens relevans, fordi Forposten og artikkelen er skrevet for å fremme meninger og skrevet av fagpersonell ved skolen. Dette kan bidra til å relatere oppgaven min til den daglige tjenesten på skolen.

### 4 Analyse og drøfting

#### 4.1 Analyse av data

I det følgende skal jeg analysere data fra referansedokumentene jeg har valgt å benytte meg av i oppgaven for å forsøke å finne elementer av transformasjonsledelse. Etter analysen vil jeg presentere funn før jeg går over på drøftingsdelen.

For å finne ut hvilke elementer av transformasjonsledelse som finnes i referansedokumentene til Krigsskolen, har jeg valgt å bruke de to forskningsspørsmålene som ble presentert i kapittel én. Det første er *hvilke lederegenskaper trekkes frem som de mest sentrale i referansedokumentene til Krigsskolen?* Det andre er *hvilket syn på ledelse springer ut av referansedokumentene?*

Med disse spørsmålene som utgangspunkt, vil det være lettere å finne karakteristika som er typisk for referansedokumentene til utdanningen ved Krigsskolen. Når disse er identifisert, kan jeg drøfte i hvilken grad transformasjonsledelse kommer til uttrykk i referansedokumentene.

#### **Analyse av Konsept for Offisersutvikling**

KOU peker på en rekke egenskaper som er viktige for lederen. Jeg kommer til å bruke Krigsskolens Kompetansemodell for å belyse ulike egenskaper. Krigsskolens Kompetansemodell består av selvkompetanse, sosial kompetanse og fagkompetanse. Disse elementene utgjør totalen, offiserskompetanse, som setter selvkompetanse, sosial kompetanse og fagkompetanse inn i en militær kontekst (Krigsskolen, Konsept for Offisersutvikling, 2015).

Selvkompetanse handler om lederens relasjon til seg selv (Krigsskolen, Konsept for Offisersutvikling, 2015). Det handler om at lederen må være bevisst sine personlige ferdigheter og egenskaper. Noen lederegenskaper som nevnes her er selvledelse, selvinnsett og selvregulering (Krigsskolen, Konsept for Offisersutvikling, 2015, s. 15). Dette ser jeg på som relevant for min oppgave fordi transformasjonslederen bør være bevisst sine egne styrker og svakheter som leder for å være i stand til å vite i hvilken situasjon en type lederstil passer. Dette vil muligens bidra til at kadettene i større grad kan forstå hvordan de kan veksle mellom ulike lederstiler.

Sosial kompetanse handler om lederens evne til å lede andre. Det handler om bevissthet rundt hvordan individer fungerer sammen og forståelsen for ulike sosiale situasjoner (Krigsskolen, Konsept for Offisersutvikling, 2015). Noen lederegenskaper som nevnes her er konflikthåndtering, evnen til å etablere tillitt og kommunikasjon. I transformasjonsledelsens fire lederstiler er dette egenskaper som kan bidra til at lederen lettere når frem til undergitte. Gjennom idealisert innflytelse for eksempel, står lederen frem som en god rollemodell og da er evnen til å etablere tillit viktig (Glasø & Thompson, 2013). I tillegg bør lederen kommunisere godt for å tilpasse seg ulike personligheter og sosiale settinger, noe som kan være av betydning for intellektuell stimulering. Dette ser jeg på som relevant for drøftingen i oppgaven.

Fagkompetanse handler om den spesifikke fagkunnskapen lederen besitter. Denne kunnskapen kan være med på å danne et godt utgangspunkt for oppdragsløsning. God fagkompetanse, gjør også lederen i stand til å lede arbeidet eller å løse oppdrag på en bedre måte (Krigsskolen, Konsept for Offisersutvikling, 2015). Som kadett ved Krigsskolen kan fagkompetanse om ledelse og transformasjonsledelse bidra til et bredere syn på hva ledelse er, og i så måte være med på å danne et bedre utgangspunkt for oppdragsløsning.

Offiserskompetanse utgjør helheten av de tre andre elementene i Krigsskolens Kompetansemodell. Offiserskompetanse omfatter den totale kapasiteten den militære lederen har til å løse oppdrag (Krigsskolen, Konsept for Offisersutvikling, 2015, s. 11). Her nevnes det lederegenskaper som evnen til å etablere felles situasjonsbevissthet, helhetsoversikt, kreativ og kritisk tenking, god dømmekraft, evnen til å håndtere usikkerhet, robusthet og troverdighet. Kreativ og kritisk tenkning er også egenskaper som nevnes i lederstilen intellektuell stimulering (Glasø & Thompson, 2013). Dette ser jeg som relevant for min oppgave, fordi kadettene muligens kan lære om denne lederstilen gjennom å tilegne seg offiserskompetanse.

### **Analyse av Studiehåndbok 2015-2016**

Her vil jeg analysere studiehåndboka ved å se på det faglige innholdet til emnene som har med ledelsesfaget å gjøre og se hvilke mål som skal være oppnådd etter fullført emne. Dette vil være med på å identifisere hvilke faglige mål som kan inneholde elementer av transformasjonsledelse.

## UGRADERT

Lederutvikling er et emne som går gjennom hele studiet. Det er et tverrfaglig emne som forsøker å tilrettelegge for lederutvikling på tvers av emnene. Emnet vil gjennom alle tre årene ha fokus på forskjellige punkter. I løpet av alle seks semestre, skal kadettene ha utviklet evnen til å ta ansvar for egen og andres lederutvikling. Dette krever lederegenskaper som selvbevissthet og evnen til refleksjon, fordi man må være bevisst egne styrker og svakheter som leder og man må være i stand til å reflektere over disse. Kadetten må også være i stand til å reflektere over andres lederadferd og kommunisere egne refleksjoner og synspunkt til andre, noe som også er viktig i lederstilen individuell støtte. Et av læringsutbyttene til emnet lederutvikling er «å utøve et troverdig og effektiv lederskap i tråd med FSJ grunnsyn på ledelse» (Krigsskolen, Studiehåndbok 15-16, 2015, s. 24). Dette kan fremstå som noe vagt, fordi det ikke er spesifisert nøyaktig hvilke lederegenskaper man skal utvikle. Jeg vil utdype læringsutbyttet knyttet til dette emnet i analysen av emneplanene, fordi målene er mer spesifikke der.

Emnet Ledelse av operasjoner søker å gi kadettene de kunnskaper og ferdigheter som skal til for å bli troppssjef. Emnet går gjennom semester 2, 3 og 4. Målet med emnet er å utvikle kadettens vurderingsevne. Evnen til å vurdere og forstå hvordan man skal tenke i ulike kontekster, ser jeg på i dette emnet som en viktig lederegenskap. «Kadettene skal forstå *hvordan* det skal tenkes, ikke *hva* som skal tenkes» (Krigsskolen, Studiehåndbok 15-16, 2015). Emnets teoretiske grunnlag er Forsvarets styrende dokumenter, herunder FFOD, FDLO og Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse. Emnet inneholder også en del praksisarenaer. Disse vil jeg analysere nærmere under analysen av emneplaner, fordi målene og læringsutbyttene til de ulike praksisarenaene er tydeligere definert her.

Emnet Virksomhetsledelse handler om at kadettene skal lære å drifte en avdeling og forvalte ressurser på en forsvarlig måte. Emnet går gjennom semester 5 og 6. Emnet er delt opp i ulike temaer som har fokus på de ulike arbeidsoppgavene en forvaltningsleder kan møte. Egenskaper som trekkes frem er evnen til å forvalte ressurser, evnen til å styre innenfor gitte regelverk og følge opp at fastsatte mål og resultatkrav oppnås. Disse egenskapene er viktig for forsvarlig forvaltning og må, ifølge SHB 15-16 og emnet Virksomhetsledelse, være en integrert del av utdanningen på Krigsskolen for å sikre at fremtidige sjefer i Forsvaret klarer å forvalte ressurser på en forsvarlig og effektiv måte. SHB 15-16 presiserer at emnet må ses i sammenheng med de andre emnene som omhandler ledelsesfaget.

Emnet Utdanningsledelse skal forberede kadettene på rollen som utdanningsplanlegger etter Krigsskolen. Emnet er bygget opp på Forsvarets pedagogiske grunnsyn, som er styrende for Forsvarets pedagogiske virksomhet. Kadettene har med seg kunnskaper og ferdigheter fra de andre emnene og vil få mulighet til egenutvikling gjennom planlegging av utdanning. Noen av lederegenskapene som dukker opp i forbindelse med dette emnet er selvstendighet, evnen til å motivere andre og evnen til å være en god rollemodell for de som utdannes (Krigsskolen, Studiehåndbok 15-16, 2015, ss. 40-41). Ordet rollemodell nevnes også i dette emnet og kan ses på som en viktig egenskap i idealisert innflytelse. Dette ser jeg derfor på som viktig for oppgaven og drøftingen som kommer.

### **Analyse av Emneplaner 2014-2015**

Her analyseres Emneplaner 2014-2015, og jeg vil utdype noen av de samme emnene som ble analysert i SHB 15-16.

Lederutvikling har gjennomgående fokus på utvikling av lederskap hos den enkelte kadett. Gjennom semester 1 og 2 skal kadettene få en bred plattform av kunnskap innenfor personlighet og kommunikasjon (Krigsskolen, Emneplaner Krigsskolen, Bachelor i militære studier - ledelse og landmakt, 2014, s. 11). Fokuset ligger på at man skal identifisere de krav den militære profesjonen stiller til lederen, og hva kadettene må gjøre for å utvikle seg selv og lederskapet slik at man er i stand til å møte disse. Dette kan muligens relateres til transformasjonsledelse, fordi gjennom å øke kadettens bevissthet rundt hva som kreves av en militær leder, kan den enkelte kadett muligens utvikle sin egen visjon i tråd med organisasjonens mål og eget lederskap. På denne måten kan kadettene få økt kunnskap om hva det vil si å utvikle en visjon, noe som kjennetegner transformasjonslederen og lederstilen idealisert innflytelse (Glasø & Thompson, 2013). Gjennom disse semestrene skal også kadettene få kunnskap om og kunne anvende «relevant ledelsesteori» (Krigsskolen, Emneplaner Krigsskolen, Bachelor i militære studier - ledelse og landmakt, 2014, s. 14). Hva relevant ledelsesteori er står ikke beskrevet, men KOU skriver at konseptet er basert på «relevante teoretiske perspektiv innenfor ledelse» (Krigsskolen, Konsept for Offisersutvikling, 2015). Det kan antas at transformasjonsledelse er et relevant teoretisk perspektiv innenfor ledelse i dette dokumentet fordi det er et moderne syn på ledelse. Det vil være naturlig at Emneplaner 2014-2015 også bruker disse beskrivelsene av ledelse. I semester 3 skal også kadettene være i stand til å påvirke andres lederutvikling. Dette stiller noen nye krav til kadettens lederegenskaper. Det fremheves lederegenskaper som formidlingsevne og problemløsning

## UGRADERT

som også er fremtredende i transformasjonsledelse. Formidlingsevne kan være viktig for transformasjonslederen for at organisasjonens visjon skal formidles på en god måte og problemløsning kan være en betydningsfull egenskap hvis det dukker opp utfordringer underveis mens visjonen forsøkes nådd.

I emnet Ledelse av operasjoner er ledelse og lederutvikling inkludert. Det fokuseres gjennom hele dette emnet på å utvikle kadettene vurderingsevne som militær leder og å skape gode forutsetninger for den enkelte til å fylle rollen som troppssjef etter Krigsskolen. Emnet er delt opp i 4 hovedbolker. Disse er grunnlagsperiode, caseperiode høyintensitet, krisehåndtering og caseperiode lavintensitet (Krigsskolen, Emneplaner Krigsskolen, Bachelor i militære studier - ledelse og landmakt, 2014, ss. 38-39). Videre er det øvelser og caser innunder disse hovedbolkene. Jeg vil nå trekke frem det jeg ser som det essensielle fra disse hovedbolkene, som kan hjelpe meg å svare på problemstillingen min.

I grunnlagsperioden skal kadettene kunne peke på sentrale forskjeller i ulike ledelsesteorier i tillegg til at de skal kunne finne og gjengi moderne teorier om ledelse.

Transformasjonsledelse er en moderne teori om ledelse, men det fremstår ikke tydelig hvilke teorier kadettene skal kunne og derfor ikke om transformasjonsledelse er en del av disse teoriene.

I caseperiode høyintensitet er målene å kunne sammenligne ordrebasert og oppdragsbasert ledelse. Persepsjon er et begrep som dukker opp i denne perioden og det studeres for å forstå sammenhengen mellom situasjonsbevissthet og beslutningstaking (Krigsskolen, Emneplaner Krigsskolen, Bachelor i militære studier - ledelse og landmakt, 2014, s. 48). I Case Narvik, som ligger innunder denne caseperioden, fokuserer lederskapsutdanningen på å belyse hvordan enheters robusthet og samhold påvirket deres evne til å løse oppdrag (Krigsskolen, Emneplaner Krigsskolen, Bachelor i militære studier - ledelse og landmakt, 2014, s. 50). Her skapes det en forståelse for hvordan enheten eller organisasjonen sammen kan arbeide for å øke egen evne til å løse oppdrag, og hvordan lederen kan bidra til dette.

Case 1917/Korea fokuserer på å forklare tillit. Forståelse for hvorfor tillit er viktig står sentralt, samt hva lederen kan gjøre for å bygge tillit til underordnede og hvordan fremstå som en god rollemodell (Krigsskolen, Emneplaner Krigsskolen, Bachelor i militære studier - ledelse og landmakt, 2014, s. 52).

I Case Bagdad 2003 ligger fokuset i ledelsesutdanningen på situasjonstilpasset ledelse. Man skal forstå hvordan ledelse kan tilpasses ulike situasjoner, og at det stiller krav til lederens situasjonstilpasningsevne. Dette kan relateres til lederstilen inspirerende motivasjon i

transformasjonsledelse. Hvis en aktør har innført noe nytt som skaper et overtak på organisasjonen, utfordrer dette lederen, ansatte og organisasjonen til å gjøre endringer for å tilpasse seg det nye (Glasø & Thompson, 2013). Her kan evnen til å tilpasse lederstil være viktig for å klare å motivere, inspirere og overbevise ansatte om at organisasjonens visjon kan nås.

Under caseperiode lavintensitet skal kadettene kunne forklare begrepet mot og hvordan det kan utvikles, samt beskrive faktorer som kan utløse stress hos lederen. Begrepet mot kan relateres til lederstilen idealisert innflytelse fordi lederen kan tilsidesette egne interesser og ta større personlige risiko for at organisasjons visjon skal nås.

I Case Kongo retter ledelsesutdanningen seg inn mot ledelse på tvers av kulturer og hvordan lederen kan påvirke og kommunisere effektivt når maktforholdene er uklare (Krigsskolen, Emneplaner Krigsskolen, Bachelor i militære studier - ledelse og landmakt, 2014).

I Case Helmand skal kadettene kunne forklare hvordan en ledelseskultur bygges opp i egen organisasjon. Det å bygge en god ledelseskultur er krevende, og derfor er det et viktig poeng at kadettene gjøres oppmerksomme på hvordan dette kan gjøres. Hittil i ledelsesfaget, har kadettene gjort seg opp en forholdsvis klar mening om hvor de står som ledere og hvilke egenskaper de selv innehar. Gjennom økt bevissthet rundt ulike ledelsesteorier og deretter hvordan man skal bygge ønsket kultur i egen organisasjon, vil man kunne påvirke og ha innflytelse på hvordan en hensiktsmessig ledelseskultur bygges. Med andre ord vil økt forståelse for hvordan man skal bygge en ledelseskultur gi kadettene bedre forutsetninger for å bygge den kulturen de mener er best egnet i egen organisasjon, og således være med på å gi forståelse for transformasjonsledelse og innføring av en visjon i egen organisasjon. Kadetten skal også kunne vurdere hvordan denne ledelseskulturen kombinert med samhold kan påvirke soldatens motivasjon. Kadettene skal gjennom dette bli bevisst hva som påvirker soldaters motivasjon til å gjøre jobben (Krigsskolen, Emneplaner Krigsskolen, Bachelor i militære studier - ledelse og landmakt, 2014, s. 70). Dette kan også kobles til transformasjonsledelse og lederstilen inspirerende motivasjon. Når kadettene blir bevisst hva som motiverer soldater til å gjøre jobben, vil de få kunnskap om hvordan de skal inspirere, motivere og overbevise undergitte i lederstilen inspirerende motivasjon.

## 4.2 Presentasjon av analysen

Presentasjonen av analysen vil bli presentert gjennom en likhetsmatrise jeg selv har utviklet på bakgrunn av foreliggende analyse. Resultatene som presenteres er basert på i hvilken grad

## UGRADERT

de ulike lederstilene i transformasjonsledelse finnes i de ulike referansedokumentene. Dette er med på å danne et utgangspunkt for drøftingen som kommer.

### Likhetsmatrise

Modellen viser i hvilken grad de ulike lederstilene i transformasjonsledelse finnes i referansedokumentene:

*X – i liten grad*

*XX – i middels grad*

*XXX – i stor grad*

Referansedokumenter	Transformasjonsledelse				Totalsum
	Idealisert innflytelse Tillitsforhold, integritet, eksemplets makt, formidle verdier, organisasjonens verdier foran egne, rollemodell	Inspirerende motivasjon Evne til å motivere, inspirere, kommunisere en visjon, gå foran som et godt eksempel	Intellektuell stimulering Fremme kreativitet, kritisk tenking, utfordrer, skaper tilhørighet, skaper mestring	Individuell støtte Kjenner undergittas utviklingspotensial, støtte/veilede, utvikler andre selvbilde	
<b>KOU:</b> Selvledelse, tillitt, evnen til å kommunisere, situasjonsbevissthet, kreativ og kritisk tenking, usikkerhetshåndtering, troverdighet	XX	XX	XXX	XX	9/12
<b>SHB 15-16</b> Selvbevissthet, evne til refleksjon, evne til å formidle budskap, vurderingsevne, beslutningsevne, effektiv kommunikasjon, ressursforvaltning, styring, oppfølging av mål og krav, selvstendighet, evne til å motivere, lederen som rollemodell	XX	XX	XX	XX	8/12
<b>Emneplaner 2014-2015</b> Utvikle andre, kunnskap om ledelse, problemløsning, påvirke motivasjon, hvordan lederen kan bidra til effektiv oppdragsløsning, robusthet, evnen til å skape tillit, autentisk ledelse, mot, ledelse i fremmede kulturer, hvordan bygge ledelseskultur	XXX	XXX	XX	XXX	11/12
<b>Totalsum</b>	7/9	7/9	7/9	7/9	

Figur 2: Likhetsmatrise. Modellen er laget av undertegnede og representerer mine funn fra analysen av referansedokumentene.

Modellen viser referansedokumentene i en vertikal rekke på venstre siden, mens transformasjonsledelse med lederstiler er presentert på en horisontalt linje øverst.

Lederegenskaper og kjennetegn ved de ulike referansedokumentene og lederstilene er hentet fra den teoretiske bakgrunnen i kapittel 3 og analysen i kapittel 4.

Totalt sett ser vi at de ulike lederstilene i transformasjonsledelse representeres likt (7/9) i alle de forskjellige referansedokumentene. Variasjonen, ifølge mine funn i likhetsmatrisen, ligger i hvorvidt transformasjonsledelse som en helhetlig teori er representert i de ulike



referansedokumentene. Her ser vi at SHB 15-16 har lavest poengsum, med 8/12. Så følger KOU med 9/12 og deretter Emneplaner 2014-2015 med 11/12.

### 4.3 Drøfting

#### Konsept for Offisersutvikling og transformasjonsledelse

KOU påpeker at oppdragsbasert ledelse er Forsvarets ledelsesfilosofi, og at Krigsskolens definisjon på militært lederskap er forankret i denne filosofien (Krigsskolen, Konsept for Offisersutvikling, 2015, ss. 10-11). Venemyr skriver i konklusjonen i sin masteroppgave at «kjernen i oppdragstaktikkens underliggende ledelsesfilosofi ligger svært nær kjernen i transformasjonsledelse» (Venemyr, 2005, s. 91). Med utgangspunkt i dette, kan man argumentere for at elementer av transformasjonsledelse til en viss grad finnes på Krigsskolen gjennom forankringen lederskap på skolen har i ledelsesfilosofien til Forsvaret. Det er her viktig å påpeke at det Venemyr legger i ordet «kjernen», er at på samme måte som transformasjonslederen kan variere lederstiler, kan offiseren veksle mellom ordrebasert ledelse og oppdragsbasert ledelse. Med andre ord kan det hende at forståelsen for lederens evne til å variere lederstil kommer frem i utdanningen på Krigsskolen, i større grad enn kunnskap og ferdigheter innenfor transformasjonsledelse. Her kan det muligens kommuniseres tydeligere fra Krigsskolen sin side at transformasjonslederen også har mulighet til å endre lederstil slik at denne teorien i større grad kan øves på i praksis.

I KOU er det også spesifisert at konseptet «ikke har som ambisjon å strekke seg utover perioden som kadett ved Krigsskolen» (Krigsskolen, Konsept for Offisersutvikling, 2015, s. 6). Dette kan gjøre at fokuset på ledelse ved Krigsskolen blir sett på som noe internt, og ikke nødvendigvis at det har grobunn i Forsvarets ledelsesfilosofi. For å sette det litt på spissen: er det ikke litt uhensiktsmessig å ha et konsept som ikke har til hensikt å bygge ledere i Hæren etter endt utdanning? Ved å vri konseptets fokus mot at det skal ha større betydning for ferdigutdannede offiserer i avdeling, vil det kanskje øke den enkelte kadetts tilhørighet til konseptet og bidra til at ledelse og lærdom fra Krigsskolen i større grad brukes etter endt utdanning. I så måte vil elementene fra transformasjonsledelse i større grad integreres i offiseren. Eventuelle konsekvenser av at dette i større grad integreres i offiseren, kan være forståelsen for lederens evne til å variere lederstil. Ved å variere lederstil, kan den militære lederen få et bedre utgangspunkt for å løse oppdrag hvis situasjonen krever ulikt lederskap.

## UGRADERT

Derfor kan det argumenteres for at KOU også bør ha som ambisjon å gjelde for offiserer som er ferdig utdannet.

### **Studiehåndbok 2015-2016 og transformasjonsledelse**

Gjennom funnene fra analysen og likhetsmatrisen, ser vi at SHB 15-16 kommer svakest ut når det gjelder elementer fra transformasjonsledelse. Her representeres alle de ulike elementene (lederstiler) i transformasjonsledelse på en middels måte. Det kan være flere grunner til dette. På en side går SHB i liten grad i dybden på det enkelte emne og utelukker beskrivelser av konkrete teorier. Det er fordi emneplanen skal ta for seg dette mer grundig. Hvis enkelte av teoriene eller ledelsesperspektivene på Krigsskolen hadde blitt mer nøyaktig definert i SHB 15-16, ville det vært tydeligere å se hvilke elementer fra transformasjonsledelse som kommer til uttrykk. På en annen side har SHB 15-16 som hensikt å gi et oversiktlig bilde av studieløpet gjennom tre år. Hvis SHB 15-16 skal ta for seg mer enn den gjør, ville den kanskje gått utover sin hensikt som håndbok for studieløpet. Allikevel kan det argumenteres for at det med fordel kunne vært klarere definert hva kadettene skal lære av ledelsesteorier i SHB 15-16, nettopp for at den enkelte kadett skal ha mulighet til å øke egen for forståelse. I tillegg vil det muligens være enklere å forholde seg til denne håndboken enn emneplanene, som av personlige erfaringer kan være vanskelig å oppdrive i disse tider, da Krigsskolen (og Forsvaret for øvrig) er i en omveltningssprosess med tanke på utdanning og hvordan den skal foregå i fremtiden.

### **Emneplaner 2014-2015 og transformasjonsledelse**

I emneplanen representeres det flere ulike elementer av transformasjonsledelse. For det første er det gjennom analysen identifisert elementer av transformasjonsledelse og idealisert innflytelse i emne Ledelse av operasjoner. I Case Narvik er det fokus på å skape en forståelse for hvordan enheten eller organisasjonen sammen kan arbeide for å øke egen evne til å løse oppdrag, samt hvordan lederen kan bidra til dette. Noe som kjennetegner idealisert innflytelse som lederstil, er at lederen setter organisasjonen verdier foran egne verdier. På denne måten vil lederen gå frem som et godt eksempel og vise integritet ovenfor organisasjonens verdier. Undergitte påvirkes gjennom dette av lederen, og setter til side egne interesser av hensyn til organisasjonens beste (Glasø & Thompson, 2013).

Case 1917/Korea fokuserer på å forklare tillit og autentisk ledelse. Autentisk ledelse handler om å vise troverdighet (Kvålshaugen, 2007). Det er vanskelig å si hva som kommer først av tillit og troverdighet. På den ene siden må man ha tillit for å få troverdighet, mens på den

andre siden må man ha troverdighet for å få tillit (Norsk kommunikasjonsforening, 2009).

Gjennom idealisert innflytelse bygger lederen tillit og troverdighet i egen avdeling. På denne måten bidrar Case 1917/Korea til at man forstår hvordan lederens tillitsforhold til undergitte kan påvirke om organisasjonen klarer å jobbe sammen og effektivt mot eget mål/visjon.

Dermed representeres idealisert innflytelse også i denne casen.

For det andre lærer kadettene om inspirerende motivasjon gjennom emnet Ledelse av operasjoner og Case Helmand. Et av målene for denne casen er at kadettene skal få en forståelse for og kunne vurdere hvordan ledelseskulturen i egen avdeling kombinert med samhold kan påvirke soldatens motivasjon. Her fremkommer deler av lederstilen inspirerende motivasjon, og Case Helmand er i så måte en bidragsyter for at elementer av transformasjonsledelse læres på Krigsskolen. Det er allikevel ikke helt tydelig hvordan inspirerende motivasjon kommer frem. Inspirerende motivasjon handler om mer enn bare forståelsen og vurderingen rundt hva som må motiveres. Det handler om, ifølge Glasø og Thompson (2013), at lederen skaper en følelse av at alle ansatte er med på noe viktig og tar del i å sikre organisasjonens overlevelse. Derfor bør kanskje Case Helmand i større grad fokusere på den praktiske tilnærmingen til denne lederstilen, og ikke bare skape forståelse og vurderingsevne til å se når inspirerende motivasjon trengs, men også tilrettelegge for en øvingsarena som gjør at kadettene kan motivere og inspirere hverandre til å yte bedre.

For det tredje blir intellektuell stimulering i middels grad representert i Emneplaner 2014-2015. For å fremme intellektuell stimulering som lederstil, må først og fremst kadettene lære og studere denne lederstilen gjennom undervisning i transformasjonsledelse. Gjennom et mer spesifikt utvalg rundt hvilke teorier som skal læres i emneplanene, kan kadettene i større grad forberede seg på egenhånd og kadettene vil kunne se hvilke teorier som ligger i fokus.

En utfordring jeg ser med intellektuell stimulering som lederstil på Krigsskolen, finnes i emnet Ledelse av operasjoner. Taktikkundervisningen i dette faget henger tett sammen med ledelsesundervisningen, fordi kadettene først utvikler operasjonsplaner for deretter å lede selve operasjonen. Utfordringen ligger i hvordan kadettene undervises i taktikk. En instruktør ved Krigsskolen har argumentert for at taktikkundervisningen ved Krigsskolen i stor grad dreier seg om den metodiske tilnærmingen til hvordan planlegge operasjoner (Matlary, 2016). Gjennom plan og beslutningsprosessen skal kadettene lære seg hvordan man planlegger operasjoner og kunne lede operasjoner basert på dette. Problemet er at gjennom denne analytiske tilnærmingen til taktikk vil ikke kadettene bli godt nok forberedt på virkeligheten (Matlary, 2016). Matlary påpeker videre at tidligere Dekan Tor-Erik Hanssen skrev i 1999 at hensikten med taktikkfaget burde være å utvikle den enkelte kadetts taktiske egenskaper.

## UGRADERT

Derfor bør fokuset rettes mot hvem som skal undervise i taktikk, skriver Matlary. Det kan muligens bidra til å fremme nytenking, kreativitet og kritisk tenking i taktikkfaget og i større grad fokusere på det taktiske rundt taktikkfaget, kontra det metodiske. På denne måten kan intellektuell stimulering fra Krigsskolens instruktører bidra til at kadettene utvikler bedre taktiske egenskaper. Samtidig vil kadettene selv utvikles innenfor intellektuell stimulering. Gjennom å lage utfordrende planer må man kommunisere og selge dette til undergitte som leder. Da vil man utfordre undergitte ved å stille spørsmål til allerede etablerte sannheter rundt taktiske løsninger og åpne opp for innspill og nye løsninger. På denne måten kan kadetten som leder utvikle bedre evner til å spille på de ressursene man har rundt seg. Dette kan være relevant for transformasjonsledelse også, hvor selve gjennomføringen av organisasjonens mål kan kreve at transformasjonslederen må kunne spille på sine ansatte og de egenskapene de besitter. I et kull på Krigsskolen er det mye forskjellig og unik kunnskap, og intellektuell stimulering kan muligens også bidra til at man som leder lærer og erfarer hvordan man kan spille på de man har rundt seg for å komme frem til best mulig løsning i en vanskelig situasjon.

For det fjerde bidrar undervisningen i emnet Lederutvikling til at kadettene lærer om individuell støtte som lederstil. Kadettene vil gjennom ulike kurs og veiledningsarenaer få mulighet til å bli kjent med hverandres utviklingspotensial. Dette er en forutsetning for individuell støtte som lederstil (Glasø & Thompson, 2013, s. 28). Å lære seg til å ta individuelle hensyn og å fokusere på utvikling av andre, vil muligens bidra til at kadettene blir mer effektive som ledere. Glasø og Thompson hevder at man blir mer effektiv fordi man forbedrer undergittes kompetanse og gir de økt selvbilde (Glasø & Thompson, 2013).

### **Oppsummering**

I dette kapittelet har jeg analysert og diskutert hvordan transformasjonsledelse kommer til uttrykk i KOU, SHB og Emneplaner 2014-2015. I KOU representeres transformasjonsledelse gjennom selvkompetanse, sosialkompetanse, fagkompetanse og offiserskompetanse. Kapittelet diskuterte også i hvilken grad ambisjonen til KOU er hensiktsmessig for ferdigutdannede offiserer. I SHB gis det kun et oversiktsbilde over hva kadettene skal igjennom på Krigsskolen og det er blitt diskutert hvorvidt dette bidrar til tilstrekkelig for forståelse i de ulike emnene og hvordan transformasjonsledelse kan inkluderes. I Emneplaner 2014-2015 diskuterte jeg hvordan de ulike lederstilene i transformasjonsledelse kommer til uttrykk.

## 5 Konklusjon

Opgaven har hatt som hensikt å besvare følgende problemstilling:

*Finnes det elementer av transformasjonsledelse i referansedokumentene til Krigsskolens utdanning og hvordan kommer disse til uttrykk?*

Det finnes i stor grad elementer fra transformasjonsledelse i referansedokumentene til Krigsskolens utdanning. Det kommer primært til uttrykk gjennom Emneplaner 2014-2015, fordi disse er en utdypning og begrunnelse for SHB 15-16. Emneplanene inneholder flere læringsmål, tydeligere gjennomføringsplan og til en viss grad hvilke teorier og aspekter innenfor ledelse kadettene skal lære seg i løpet av studiet.

I KOU nevnes ikke transformasjonsledelse som ord, men analysen og drøftingen i oppgaven har vist at det finnes elementer av transformasjonsledelse her. I tillegg er det av interesse at hvis man baserer seg på Venemyrs uttalelse om at «kjernen i oppdragstaktikken ligger svært nær kjernen i transformasjonsledelse» (Venemyr, 2005, s. 91), læres det i stor grad på Krigsskolen nettopp fordi Krigsskolens syn på ledelse er forankret i Forsvarets syn på ledelse. Oppgaven har også vist at ambisjonen til KOU med fordel kan gjøres gjeldende for ferdigutdannede offiserer. Da kan den militære lederen få et bedre utgangspunkt for å løse ulike oppdrag, fordi integrering av ledelsesteorier, og da spesielt transformasjonsledelse tidlig på Krigsskolen, muligens kan bli en større del av offiserens kompetanse- og erfaringsbank etter Krigsskolen. Gjennom analysen og drøftingen har også oppgaven vist at det muligens kan nevnes mer spesifikt i SHB 15-16 og i emneplanene hvilke teorier man skal lære som kadett. Da vil også teorien om transformasjonsledelse i større grad forankres i de undersøkte referansedokumentene og videre bidra til at kadettens forståelse for denne teorien øker. Elementene av transformasjonsledelse i Krigsskolens referansedokumenter for utdanning kunne også kommet tydeligere frem gjennom integreringen av transformasjonsledelse i målene for ledelsesutdanningen.

Det første forskningsspørsmålet til oppgaven er *hvilke lederegenskaper trekkes frem som de mest sentrale i referansedokumentene til Krigsskolen?* Det andre forskningsspørsmålet er *hvilket syn på ledelse springer ut av referansedokumentene?*

Forskningsspørsmålene ble brukt som hjelp til analysen og selve utarbeidelsen av likhetsmatrisen. Deretter har de dannet mye av utgangspunktet for drøftingen.

I KOU nevnes selvkompentanse, sosialkompetanse, fagkompetanse og offiserskompetanse. I disse nevnes det lederegenskaper som selvledelse, evnen til å etablere tillit,

## UGRADERT

kommunikasjonsevne, kreativ og kritisk tenkning og usikkerhetshåndtering. I SHB finnes refleksjonsevne, formidlingsevne, vurderingsevne, beslutningsevne, selvstendighet, motivasjonsevne og evnen til å være en god rollemodell. I Emneplaner 2014-2015 nevnes lederegenskaper som evnen til å ta til seg kunnskap, evnen til å utvikle andre, samarbeidsevne, tilpasningsdyktighet og hvordan bygge ledelseskultur.

Disse er hentet fra figur 2 (likhetsmatrise) og representerer ulike lederegenskaper som er sentrale i referansedokumentene og er således svar på det første forskningsspørsmålet. Hvilket syn på ledelse som springer ut fra de ulike referansedokumentene er vanskelig å svare direkte på. Gjennom analysen og drøftingen har jeg undersøkt hvilket syn de ulike dokumentene representerer gjennom blant annet å se hvilke lederegenskaper som er sentrale og om synet på ledelse i de ulike dokumentene henger sammen. Oppgaven har i ganske stor grad belyst at Krigsskolens syn på ledelse er godt forankret i Forsvarets ledelsesfilosofi og dets syn på ledelse og militært lederskap. Oppgaven viser derfor at Krigsskolens egen definisjon på ledelse representerer en ledelsesfilosofi som er i tråd med Forsvarets.

Oppgavens tittel er *utdanner Krigsskolen transformasjonsledere?* Tittelen understreker selve essensen i oppgaven og det problemstillingen og forskningsspørsmålene søker å bidra til å finne ut. Gjennom oppgaven har jeg gjort to interessante funn i forbindelse med dette. På den ene siden har oppgaven vist at Krigsskolen i ganske stor grad utdanner transformasjonsledere, fordi det finnes mange ulike elementer av transformasjonsledelse i de ulike referansedokumentene. På den andre siden har ikke oppgaven identifisert at transformasjonsledelse står nevnt i referansedokumentene. Derfor har også oppgaven belyst at teorien ikke står nevnt, men at elementer fra den er tatt med i dokumentene. Jeg kommer ikke til å diskutere i detalj hvorfor det kan være slik, men en mulig faktor kan være at siden transformasjonsledelse er universelt (Bass & Avolio, 1994), kan enkelte elementer fra teorien lett kjennes igjen og sammenlignes med elementer fra andre ledelsesteorier.

## 6 Forslag til fremtidig forskning

I løpet av arbeidet med oppgaven har det dukket opp to områder som kunne vært av interesse å undersøke nærmere.

Det første tar utgangspunkt i masteroppgaven til Venemyr (2005). Han skriver her at etter andre verdenskrig var det hovedsakelig to veier å gå for Forsvaret når det gjaldt synet på ledelse. Det ene stammer fra stabsoffiserene som ble utdannet i England og kom tilbake til

Norge med et tradisjonelt syn på militært lederskap, der underoffiserene skulle drive soldatutdanning mens offiserene holdt sin distanse. Her var synet på ledelse på drill og et blindt lydighetsideal som var forankret i frykten for straff (Venemyr, 2005, s. 8). Den andre har sitt utspring i hjemmefronten og de som kjempet i Norge. Her var det kort avstand mellom leder og undergitte og et helt annet syn på hierarki. Lederen sto i direkte kontakt med soldatene og ledelse ble utøvet av offiseren (Venemyr, 2005, s. 8).

Et sentralt spørsmål Venemyr påpeker i denne forbindelse, er graden av nærhet til underordnede. Det hadde vært interessant å sett på følgende problemstilling: i hvilken grad innføringen av OR-korpset påvirker nærheten offiseren har til soldatene og om dette samsvarer med Forsvarets ledelsesfilosofi.

Det andre som har dukket opp i forbindelse med arbeidet er en alternativ måte å undersøke denne oppgavens problemstilling. En mulig alternativ måte å undersøke om transformasjonsledelse finnes på Krigsskolen, kunne vært og fulgt et kull gjennom tre år på skolen. Ved å gjennomføre undersøkelser og tester før skolen begynner hvor man ser etter spesifikke data knyttet til transformasjonsledelse og sammenlignet dette med undersøkelser og tester gjennomført etter tre år ville gitt et mer fyldig svar enn denne studien. Dette vil midlertidig kreve en del ressurser og tid, men kan muligens være en fremtidig fremgangsmåte for å undersøke transformasjonsledelse ved Krigsskolen.

## 7 Litteraturliste

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, no 2. I *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership* (ss. 207-218). *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, no 2.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Dalland, O. (2012). *Metode og Oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo.
- Forsvarsstaben. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo.
- FSS. (2006). *Forsvarets Pedagogiske Grunnsyn*. Oslo: Forsvarets Skolesenter.
- Glasø, L., & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Hennestad, B. W., Revang, Ø., & Strønen, F. (2006). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Krigsskolen. (2014). *Emneplaner Krigsskolen, Bachelor i militære studier - ledelse og landmakt*. Oslo.
- Krigsskolen. (2015). *Konsept for Offisersutvikling*. Oslo: Krigsskolen.
- Krigsskolen. (2015). *Studiehåndbok 15-16*. Oslo.
- Kvålshaugen, R. (2007, 05). *Magma.no*. Hentet fra Magma - ECONAS tidsskrift for økonomi og ledelse: <https://www.magma.no/autentisk-ledelse-en-effektiv-lederstil>
- Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal.
- Matlary, P. (2016, 12). Hvordan ta en vinnende beslutning - Utfordringen med å undervise manøverkrigføring. *Forposten*, ss. 40-42.
- Norsk kommunikasjonsforening. (2009, 04 07). *Kommunikasjon.no*. Hentet fra Kommunikasjonsforeningen: <https://www.kommunikasjon.no/fagstoff/verkt%C3%B8y-og-tips/r%C3%A5d+og+redskaper/kommunikasjonsbetingelser>



- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (u.d.). Transformational Leader Behaviors And Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*.
- Venemyr, G. O. (2005). *Transformasjonslederen - Forsvarets lederideal?* Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations, Eight Edition*. Essex: Pearson Education Limited .