



FORSVARET
Forsvarets høgskole

Cyberforsvarets lederprogram

Læring og atferdsendring hos mellomledere i CYFOR

Ole Christian Brobakken

Masteroppgave
Forsvarets høgskole
vår 2020

Forord

Gjennom en ett-års periode i siste stilling før oppstart på stabsstudiet ved Forsvars høgskole var jeg en av flere deltagere på sjef Cyberforsvarets (CYFOR) lederprogram. Jeg deltok på 3-4 gruppebaserte samlinger gjennom året, og det var da relativt lenge siden jeg hadde vært involvert i organisert lederutvikling. Siste runde var på Luftkrigsskolen 16 år tidligere med påfyll av kunnskap, lederskapsseminarer og feltøvelser. Dette ble igjen etterfulgt av prøving og feiling i arbeidslivet gjennom tjeneste i ulike militære operative avdelinger og skoleavdelinger. Da jeg gjennomførte stabsstudiet, fikk jeg tilgang til ny kunnskap om ledelse og styring. Dette ga en real oppfriskning, og videre motivasjon innenfor fagfeltet. Sjef CYFOR, generalmajor Inge Kampenes besøkte stabsstudiet i 2018, og fortalte blant annet her om lederprogrammet som var pågående i Cyberforsvaret.

I lys av nyervervet kunnskap, oppfrisket fokus, og egen erfaring fra deltagelse i programmet funderte jeg på hva som egentlig kommer ut av organiserte lederprogrammer. Programmer som omfatter voksne arbeidstakere med ulik bakgrunn og erfaring. Jeg gjorde meg noen tanker ut fra egen deltagelse, men kom ganske hurtig frem til at dette var min isolerte oppfatning – uten relasjon til hverken konkrete faktorer eller med gyldighet ut over meg selv. Dette ga ytterligere interessert for lederprogrammet fordi det omfattet et stort spenn av personellkategorier hva angår utdanning, erfaring og nåværende jobbsituasjon. Hva får egentlig deltagerne ut av deltagelsen, og hvordan belyse dette på en kvalifisert måte?

Da Forsvarets høgskole åpnet opp for å gjennomføre et masterstudieprosjekt på deltid, så jeg raskt at dette var en reell mulighet. Dette åpnet opp for å fordype seg i et fagområde innen ledelse, men kanskje enda viktigere å gjennomføre forskning i samsvar med akademiske prinsipper. Dette skaper både en interessant faglig utvikling, men samtidig også prosessuell læring. Resultatet av prosessen bidrar forhåpentligvis til allmenn innsikt i temaet, men er primært rettet mot å møte akademiske krav og høste metodisk erfaring knyttet til en oppgave på masternivå.

Jeg vil takke min faglige veileder, professor Ole Boe for hurtig respons og konstruktive tilbakemeldinger underveis, min arbeidsgiver for å legge til rette for å kombinere denne studien med jobb, og til slutt familien min for tålmodighet nok til å la meg gjennomføre prosjektet.

Sammendrag

Bakgrunnen for denne oppgaven er sjef Cyberforsvarets lederprogram, et initiativ for å bidra til lederutvikling blant Cyberforsvarets ledere. Hensikten med denne studien er å undersøke og dokumentere utbytte innen to områder blant et utvalg deltagere i Cyberforsvarets lederprogram. Problemstillingen er; hvordan har Cyberforsvarets lederprogram påvirket læring og atferd hos sivile og militære mellomledere i CYFOR?

For å belyse, undersøke og konkludere rundt denne problemstillingen var det nødvendig å vise sammenhengen lederprogrammet gjennomføres innenfor. Jeg presenterer derfor lederutviklingstrender i Forsvaret over tid. Trenden viser at lederutviklingsområdet har hatt redusert fokus de senere år, men er gitt fornyet fokus av Forsvarssjefen den siste tiden. Cyberforsvarets organisasjon, oppgaver og lederprogrammets oppbygning, fokus og innhold legges frem for å vise CYFORs initiativ i en større kontekst. Jeg belyser temaet og problemstillingen med teori knyttet til sosiokulturell læring, og lederatferd gjennom ulike lederstiler og situasjonsbestemt ledelse. Jeg vil også trekke frem en nyere metastudie for å belyse temaet med aktuell forskning. Denne studien viser at lederutviklingstiltak gir positiv effekt på begge områdene, læring og lederatferd.

Innrammet av kontekstuell beskrivelse og tilhørende teori, forfølges problemstillingen gjennom to forskningsspørsmål;

1. Har programmet bidratt til læring (nye kunnskaper, ferdigheter, holdninger) hos deltagerne?
2. Har programmet påvirket lederne atferd? Tok deltakerne i bruk nye atferdsformer i den faktiske settingen på jobben?

Jeg har gjennomført en kvalitativ studie med en eksplorerende tilnærming med intervju av tre sivile og tre militære mellomledere som hovedkilde for å svare ut forskningsspørsmålene.

Resultatene jeg kom frem til viste følgende trekk;

Lederprogrammet har bidratt til læring gjennom økt kunnskap som gjør deltagerne bedre rustet til å håndtere personale og situasjoner i lederrollen, særlig nevnes dette blant de sivile deltagerne. De militære lederne hadde størst læringsutbytte med tanke på utøvelse av lederrollen i forbindelse med organisasjonsomstilling. Samtidig har programmet særlig bidratt til organisasjonsforståelse, gjort det

enklere å forstå egen avdelings rolle i CYFORs samvirkesystem, og styrket potensialet for å bedre samhandle ut fra dette.

Lederprogrammet har i noen grad bidratt til atferdsendring hos deltagerne. Samtlige ledere påpeker en allerede etablert lederstil etter flere års praksis, og programmet har således ikke skapt markante endringer. Imidlertid har kunnskapshevingen medført økt trygghet i utøvelse av lederrollen overfor egne ansatte, og bedret evnen til å justere egen lederatferd, særlig blant de sivile deltagerne. De militære deltagerne har i liten eller ingen grad endret lederatferd overfor eget personale etter programdeltagelsen. Programmet har imidlertid påvirket deres utadrettede aktivitet gjennom å gjøre denne mer aktiv, målbevisst og trygg, og styrket evnen til å håndtere organisasjonsomstillinger. Dette knyttes til læring innenfor de samme temaer i programmet. Samlet for begge grupper er at den utadrettede lederatferden i samhandling med andre CYFOR-avdelinger her blitt bedre.

Samlet sett viser denne studien at lederprogrammet har gitt moderate effekter innen begge områdene læring og lederatferd, dog med noe ulikt innhold og utstrekning blant de sivile og militære lederne. Sjef Cyberforsvarets lederprogram kan således ha bidratt positivt gjennom å igjen sette lederutvikling på agendaen i praksis.

Summary

The background for this study is the Chief of the Norwegian Cyber Defence (CNORCD) leadership program, an initiative carried out to contribute to leader development amongst the leaders of the Norwegian Cyber Defence. The intention by this study is to investigate and document the dividends within two dedicated areas among a selection of participants attending the CNORCD leadership program. The thesis is defined as; how has the Cyber Defence leadership program influenced learning and leadership behaviour among the civilian and military middle managers in the NORCD?

In order to illuminate, investigate and conclude regarding this thesis, it has been necessary to project the context this program is conducted within. I will therefore present leadership development trends in the Norwegian Armed Forces (NAF) over the past decades. This trend indicates that leadership development has received declining attention through the last decade, but has lately been given renewed focus by the Chief of Defence (CHOD).

The NORCD organization, tasks, the leadership program structure, focus and content is presented to frame the initiative within the Cyber Defence context.

I illuminate the theme and the thesis with theory related to socio cultural learning and leadership behaviour regarding leadership styles and situational based leadership. I also present a recent meta study to frame the current theme with relatively new research. This meta study concludes that leadership programs provide positive effects on both areas learning and leadership behaviour.

Framed by the contextual description and theory, the thesis is explored through two research questions.

1. Has the leadership program contributed to learning (new knowledge, skills, attitudes) among the participants?
2. Has the program influenced the participants' leadership behaviour? Did the participants engage new behavioural patterns in their actual working situations?

I have carried out a qualitative study with an exploring approach through interviewing three civilian and three military middle managers as the main source to answer the research questions.

This study shows the following results; The leadership program has contributed to learning through enhanced knowledge that enables the participant to better cope with own staff and work situations. This was especially emphasized by the civilian leaders. The military participants experienced the highest learning output regarding leading role execution related to organizational development. In addition, the leadership program has provided enhanced organizational understanding, clarified the leaders' understanding of own units' role within the NORCD interaction system, and thereby enhanced the potential of more effective follow on interactions.

The leadership program has to some extent contributed to leadership behaviour change among the participants. However, the leaders emphasize that their leadership behaviour is developed through years of experience, and that the program has not provided distinct changes in relation to this.

The knowledge development has however resulted in a more confident leadership execution towards own staff and improved the ability to adjust own leadership behaviour, especially among the civilian leaders. The military leaders have to a marginal or non-extent changed own leadership behaviour towards own staff after the program participation. The program has however, influenced their external activities through making it more active and focused, and strengthened their handling of organizational development. This relates to knowledge development within these two matters through the program. Common to both groups is especially the enhanced external leader activity providing improved interaction between NORCD units.

Summarized, this study shows that the leadership program has provided moderate effects within the two areas, learning and leadership behaviour. Though, with different results between the civilian and military groups, and to different extents. The Chief of the Norwegian Cyber Defence leadership program may in light of this, have provided a positive contribution through regaining practical leadership development on the agenda again.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 TRENDER I FORSVARETS LEDERUTVIKLING	1
1.1.1 1970- 1990 Nødvendig utvikling og økt fokus	1
1.1.2 1990 –2007 Videreutvikling og nye oppgaver	2
1.1.3 2007 –2017 Stagnasjon, personellreform og fornyet fokus	3
1.2 SJEF CYFORS LEDERPROGRAM	4
1.2.1 Cyberforsvarets oppgaver og organisasjon	4
1.2.2 Lederprogrammets innhold, gjennomføring og hovedfokus	6
2 Teoretisk rammeverk	8
2.1 LÆRING I SOSIAL KONTEKST	8
2.1.1 Faglig tilnærming til læring?	8
2.1.2 Overføring av læring til egen arbeidsplass	9
2.2 EN NYERE METASTUDIE PÅ LEDERUTVIKLING	9
2.3 LEDERATFERD	11
2.3.1 Hva er lederatferd, og hvordan kommer det til uttrykk i praksis?	11
2.4 SITUASJONSBESTEMT LEDELSE	12
2.4.1 Lederen tilpasser lederstilen i samsvar med situasjonen	12
3 Metodisk tilnærming	13
3.1 EGEN ROLLE OG FORFORSTÅELSE	14
3.2 FORSKNINGSDESIGN	16
3.3 INNSAMLING OG ANALYSE AV DATA	17
3.3.1 Valg av innhentingsmetode	17
3.3.2 Utvalg av informanter	18
3.3.3 Gjennomføring av intervju og intervjuguide	18
3.3.4 Kildestruktur, kategorisering og analysemetodikk	20
3.3.5 Studiens troverdighet	21
4 Resultater og analyse	22
4.1 RESULTATER FRA INTERVJUENE	22
4.1.1 Funn blant sivile mellomledere	22
4.1.1.1 De sivile mellomledernes bakgrunn og forhold til ledelse	22
4.1.1.2 Læring fra lederprogrammet blant de sivile mellomlederne	23
4.1.1.3 Lederatferd blant sivile mellomledere før og etter lederprogrammet	25
4.1.2 Funn blant militære mellomledere	26
4.1.2.1 De militære mellomledernes bakgrunn og forhold til ledelse	26
4.1.2.2 Læring fra lederprogrammet blant de militære mellomlederne	27
4.1.2.3 Lederatferd blant militære mellomledere før og etter lederprogrammet	30
4.2 HVA BETYR RESULTATENE?	31
4.2.1 De sivile mellomledere	31
4.2.2 De militære mellomledere	31
4.2.3 Sammenligning av funn mellom militære og sivile mellomledere	32
4.2.3.1 Fellestrekk og ulikheter innenfor læringsdimensjonen	32
4.2.3.2 Fellestrekk og ulikheter innenfor atferdsdimensjonen	33
5 Diskusjon og konklusjon	34
5.1 RESULTATENE I RELASJON TIL LÆRING	34
5.1.1.1 Læring i en sosiokulturell kontekst	34
5.2 RESULTATER I RELASJON TIL LEDERATFERD	35
5.3 RESULTATENE I LYS AV METASTUDIEN	36
5.3.1 Deltagernes læring i lys av metastudien	36
5.3.2 Deltagernes atferdsendring i lys av metastudien	36
5.4 RESULTATENE I RELASJON TIL PROGRAMMETS FORMÅL	38
6 Oppsummering og konklusjon	39
6.1 OPPSUMMERING	39

6.2 DELKONKLUSJONER INNENFOR LÆRING	40
6.3 DELKONKLUSJONER INNENFOR ATFERDSENDRING	41
6.4 HOVEDKONKLUSJON	41
6.5 AVSLUTTENDE REFLEKSJONER – PROLOG	41
7 Litteraturliste.....	43
8 Vedlegg.....	45

1 Innledning

Jeg vil i påfølgende kapittel presentere trender i Forsvarets tilnærming til lederutvikling over de siste 50 årene, for å sette Cyberforsvarets lederprogram i kontekst av Forsvarets øvrige aktivitet på området. Dernest presenteres Cyberforsvarets oppgaver og organisasjon for å belyse de rammene og dels komplekse forhold CYFORs mellomledere skal manøvrere innenfor. Avslutningsvis beskrives målsettinger og gjennomføringen av selve lederprogrammet, for å vise hvilke rammer og type prosesser deltagerne har fått muligheten til å lære innenfor.

1.1 Trender i Forsvarets lederutvikling

Forsvarets forhold til ledelse og lederutvikling har gjennomgått betydelige endringer fra 1970-tallet og frem til i dag. Ledelse har imidlertid alltid vært en nødvendighet fremfor å være en mote, nettopp for å muliggjøre gjennomføring av Forsvarets oppgaver. Forsvarets oppgaver endret seg i denne perioden fra å være et mobiliseringsbasert invasjonforsvar til å ane konturene av økt internasjonal innsats, som resultat av den kalde krigens kulminering, og Sovjetunionens oppløsning i 1991. Ove Jørn Luktvaslimo tok i sin masteroppgave (2013) systematisk for seg Forsvarets lederutvikling gjennom vel en 40-års periode.

1.1.1 1970- 1990 Nødvendig utvikling og økt fokus

Perioden 1970-1990 ble innledet med et kulturkonservativt og stivbeint Forsvar hva angikk lederskap og personellbehandling, som feilet i møte med befolkning og et samfunn i utvikling (Sunde, 2013). Etterkrigstidens tilnærming var ikke lenger relevant i det samfunnet og arbeidslivet som utviklet seg. Forsvaret tok problemet på alvor, og fulgte opp med en rekke tiltak i påfølgende periode. Utdanningsdirektiv 3-1 – veiledning i militært lederskap fra 1974, definerte lederrollen, innførte situasjonstilpasset lederatferd, og poengterte omsorgs- og motivasjonsdimensjonen for ledere. Justering av Forsvarets mantra fra «Løs oppdraget, men ta vare på dine menn» til «Løs oppdraget, og ta vare på dine menn» symboliserer utviklingen.

I kjølvannet ble Forsvarets Pedagogiske Senter etablert i et forsøk på å samle ressurser og styre etatens lederutvikling blant primærgruppene ved befals- og krigsskolene- og stabsskolen (Luktvaslimo, 2013). Forsvaret fulgte opp med å sende toplederekandidater på etablerte lederutviklingsprogrammer som de omfattende «Solstrandkursene» arrangert av Administrativt Forskningsfond, beregnet på topledere (Lind, 2007). Luftforsvaret etablerte nivådelte veilederkurs (I-III) etter «train the trainer» modellen, og sendte sine toplederekandidater på Scandinavian

Leadership, som var et lederutviklingsprogram gjennom skandinavisk samarbeid (Luktvaslimo, 2013). Innføringen av årlige sykliske strukturerte samtaler mellom ledere og undergitte (kalt PLUS-samtaler) satte medarbeidernes utvikling i fokus, og var forløperen til dagens medarbeidersamtale. På overordnet nivå ble det utarbeidet konsepter for ledelse og styring. Perioden kan kort oppsummeres som en betydelig modernisering av ledelsestilnærmingen i Forsvaret, og en systematisering og styrking fag og fagmiljøer knyttet til lederutvikling (Luktvaslimo, 2013).

1.1.2 1990 –2007 Videreutvikling og nye oppgaver

Fra 1990-tallet og frem til om lag 2007 utfordres Forsvaret gjennom nedbemanning av invasjonforsvaret, og tiltakende deltagelse i skarpe operasjoner i utlandet i ex-Jugoslavia på 1990-tallet, og Afghanistan fra midten av 2000-tallet. Militære ledere gikk fra å lede utdanningsavdelinger i trygge omgivelser hjemme, til å lede personell i skarpe operasjoner mot ikke-lineære trusler med fare for liv og helse i komplekse operasjonsmiljøer.

Forsvarets fellesoperative doktrine av 2000 innførte oppdragsbasert ledelse (OBL) med opphav i manøverkrigføring, og den Prøyssiske forståelsen av «auftragstaktik» (FO, 2000). Ledelsesformen vektlegger hurtighet, initiativ og handlefrihet blant ledere på alle nivåer innenfor sjefens definerte intensjon for å utnytte fordelaktige muligheter, utmanøvrere og ramme motstanderens svake punkter (Parrington & Findlay 2013). Tilnærmingen stilte høye krav til forståelse og lojalitet mellom nivåer, situasjonsforståelse og handlingskompetanse blant ledere.

I perioden ble sentrale dokumenter som Forsvarets verdigrunnlag, Forsvarets pedagogiske grunnsyn utgitt. I tillegg vektla Forsvarets personellhåndbok ytterligere lederutvelgelse og lederutvikling. Nyutviklede Håndbok i ledelse for Luftforsvaret fra 1995 avløste i UD 3-1 ved Forsvarets skoleavdelinger. En rekke lederutviklingsaktiviteter ble gjennomført, herunder; Luftforsvarets mentorprogram, Luftforsvarets stipendiatordning med veilederutdanning, Forsvarets lederutviklingsprogram (LUPRO – øremerket sivile ledere), samt Luftforsvarets Basecamp for ledere uten Krigsskole. Q kollegagrupper ble iverksatt for å bedre vilkår for kvinner og Kvinnetopp-programmet for fremtidige kvinnelige toppledere (Luktvaslimo, 2013).

I sum kan det hevdes at grunnlaget fra foregående periode, nå ble videreutviklet og tilpasset en ny tid med betydelig initiativ og fokus.

1.1.3 2007 –2017 Stagnasjon, personellreform og fornyet fokus

Luktvaslimo (2013) påpeker at perioden etter 2007 frem mot 2013 preges av stagnasjon i momentet fra de foregående periodene, og økt press på, og reduksjon av eksisterende fagmiljøer innen lederutvikling. Imidlertid viser Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret fra 2012, fastholdelse av OBL som ledelsesfilosofi og tydeliggjøring av dette gjennom FFOD fra 2014 og 2019 (FST, 2014 og 2019). og opprettholdelse av en justert lederutvikling tilpasset ny ordning for militært personell (OMT) som beskrives under.

Innføringen av ny ordning for militært personell (OMT) 1. januar 2016, delte nå de militære i to personellkategorier; offiserer (Officers - OF) og spesialistkorpset med vervede og befal (Other Ranks - OR) (FD, 2015) i to personellkategorier. Offiserer og spesialister utdannes heretter i separate utdannings søyler. OF tilføres grunnleggende offisersutdanning ved krigsskolene og eventuelt videregående offisersutdanning ved Forsvarets høgskoles stabsstudie. OR-søylen utdannes gjennom en påbyggende kursrekke fra grunnleggende befalsutdanning til videregående befalsutdanning 1-3. De to søylene skal utfylle hverandre gjennom at offiserenes generalistkompetanse og beslutning om hva som skal gjøres, komplementeres av spesialistenes utførelse basert på faglige innsikt og erfaring. I tillegg skal de militære samspille mot sivile fagspecialister og mellomledere innen spesialområder som etterretning, IKT og logistikk. Dette stiller nye krav til både offiserer og spesialister for å få ønsket effekt. «Hærens sersjanter» (Hærstaben, 2018) er et av dokumentene som beskriver og legger føringer for det nye ledersamspillet etter OMT. Personellreformen er nå i støpeskjeen, og vil utvikle seg i årene som kommer.

Horgen og Steineger ved Forsvarets Høgskole viste i sin rapport (2017) etter intervjuer med Forsvarets toppledere at lederutvikling i stor grad stagnerer, eller uteblir for de fleste etter fullført Krigsskole. Det poengteres videre at den teoribaserte kunnskapshevingen av ledere både kan utføres av institusjoner utenfor, så vel som innenfor Forsvaret. Lederutvikling derimot må ivaretas av Forsvaret selv innenfor den militære konteksten, eller i vel dokumenterte lederprogrammer. Det er bred enighet mellom Forsvarets toppledere om at Forsvarssjefen igjen har satt behov for lederutvikling på dagsorden, i både foredrag og innlegg den senere tid (Horgen & Steineger, 2017). Behovet for en gjennomgående lederutvikling med mulighet for å reflektere over egen praksis, støttes blant Forsvarets toppledere. Rapporten trekker frem at det er mest å hente gjennom å systematisere muligheten for læring og refleksjon omkring egen lederpraksis i daglig virke.

Oppsummert ser man at Forsvaret som etat de siste 50 år har som nødvendig tilpasset ledelsesfokus i takt med samfunnsutvikling og oppgaver. Etaten har definert konsepter for ledelse, og hatt perioder

med høyt fokus på utvikling av egne ledere – selv om det nok kan sies at ressursflyten har kulminert noe fra 2007 og frem mot i dag. Imidlertid kan økt fokus hos Forsvarets øverste ledelse de senere år på behovet for økt kontinuerlig lederutvikling gi en positiv utvikling på området. Sjef Cyberforsvarets lederprogram kan således sees på som et friskt initiativ i lys av utvikling beskrevet ovenfor.

1.2 Sjef CYFORs lederprogram

1.2.1 Cyberforsvarets oppgaver og organisasjon

Cyberforsvaret (CYFOR) understøtter Forsvarets avdelingers operasjoner, øvelser og øvrige virksomhet nasjonalt og internasjonalt gjennom å etablere, drifte og beskytte militær kommunikasjonsinfrastruktur og militære ledelses- og styringssystemer i det digitale rom. CYFOR sikrer Forsvarets handlingsrom i cyberdomenet gjennom å etablere og drifte Forsvarets IKT-systemer, og beskytte disse mot digitale sivile og militære aktører (Forsvaret, 2019).

Av dette følger en betydelig leveranseportefølje i det fysiske domenet, på land, i luften og til sjøs innen norsk territorium. Samtidig skal norske styrker i utlandet tilknyttes nasjonal ledelse hjemme i Norge. Leveranse av sikker digital kommunikasjon og applikasjoner utføres både i det fysiske og logiske domenet. Virksomheten avhenger av kompetent personell som evner å utnytte teknologi i det logiske domenet, innenfor en bransje som utvikler seg i svært høy hastighet. Cyberforsvaret skal evne å operere og levere beskyttet kommunikasjon og systemer i spennet mellom en militær kontekst, og en IKT-sektor hvor brorparten av teknologien og utviklingen på sivil side, og de digitale truslene stammer fra både statlige og ikke-statlige aktører. Dette aspektet ved virksomheten skiller Cyberforsvaret fra andre militære virksomheter (Boe & Torgersen, 2018).

Cyberforsvaret er organisert etter tradisjonell hierarkisk modell med Sjef Cyberforsvaret med tilhørende Cyberforsvarsstab som øverste ledelse i CYFOR. Cyberforsvarets operative virksomhet ledes imidlertid gjennom Cyberforsvarets operasjonssenter på vegne av sjef CYFOR.

CYFORs øvrige avdelinger reflekterer dels organisasjonens sammensatte oppgaver. Cyberforsvarets CIS-regiment (CCR) drifter Forsvarets nasjonale kommunikasjonsinfrastruktur, etablerer og drifter sambands- og IKT-systemer for Forsvarets operasjoner nasjonalt og internasjonalt. Cyberforsvarets IKT-tjenester (CIKT) ivaretar sentral drift av Forsvarets IT-systemer og nettverk. CIKT sikrer stabil og forutsigbar drift av systemene som brukes i både operasjoner og forvaltning (Forsvaret.no, 2019). CIKTs innsats er helt avgjørende for å holde etablerte systemer i inn og utland funksjonelle og oppe.

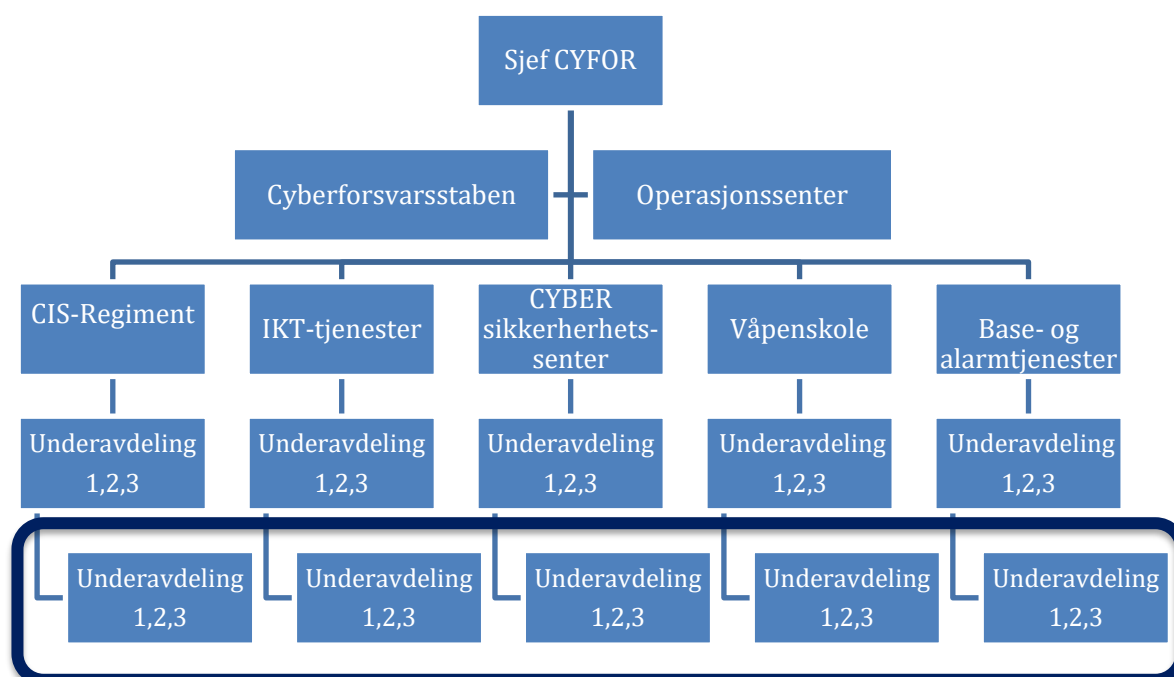
Cybersikkerhetssenteret (CSS) overvåker og beskytter Forsvarets IKT- og sambandssystemer mot uønsket inntrenging og cyberangrep, og iverksetter nødvendige tiltak for å sikre integriteten i Forsvarets IKT-systemer.

Cyberforsvarets våpenskole (CVS) ivaretar fagansvaret innenfor sjef Cyberforsvarets fagmyndighetsområde, og utvikler konsepter og reglementer i så henseende. Videre utdanner CVS cyberteknikere og er ivaretar Cyberforsvarets bidrag til investeringsprosjekter inne kommunikasjons i forsvarssektoren.

Cyberforsvarets base- og alarmtjenester (CBA) ivaretar operasjonsstøtte til Cyberforsvarets avdelinger, og overvåker Forsvarets viktige pågående transporter og alarmer på både viktige installasjoner (Forsvaret.no, 2019).

Cyberforsvarets organisasjon er bemannet av vernepliktige soldater, lærlinger, militære og sivile cyberingeniører, sambandspersonell, samt operativt militært personell. Kort summert; en bredt sammensatt personellgruppe.

Nedenfor vises Cyberforsvarets organisasjon ned til kompani eller seksjonsnivå hvor deltagerne i denne undersøkelsen tjenestegjør.



Figur 1. Cyberforsvarets organisasjon (forenklet).

Undersøkelsens deltakere tjenestegjør på organisatorisk nivå 5 (i sort ramme)

Beskrivelsen av CYFORs organisasjon viser tradisjonelle hierarkiske ledelsesnivåer. Imidlertid er det verdt å merke seg hvordan Cyberforsvarets dels komplekse leveranser skapes i samspillet, eller samvirket mellom CIS-regimentet som etablerer og drifter lokal IKT, CIKT som ivaretar sentral systemdrift og CSS som overvåker og beskytter etablert infrastruktur og systemer. Dette samspillet krever v innsikt og forståelse blant både utøvende fagpersonell. Ikke minst krever dette sitt av de ulike avdelingens mellomledere som skal lede lokal fagintensiv aktivitet, ivareta et bredt spekter av personell, og ikke minst koordinere sin virksomhet med samhandlende sidestilte avdelinger for å realisere CYFORs totalleveranse. Cyberforsvarets mellomledere skal sikre leveranser i spennet mellom tradisjonelle militære operasjonsprinsipper, kompleks IKT-virksomhet, med en sivil og militær kompetansetung personellgruppe. Dette er ikke nødvendigvis en ubetinget enkel eksersis. Mellomledere i Våpenskolen utfordres i å både kjenne Cyberforsvarets pågående virksomhet, og samtidig evne identifisere og frembringe fremtidens løsninger i prosjekter med kompleksitet innenfor en rivende teknologisk utvikling.

CBAAs mellomledere sørger for at CYFORs øvrige virksomhet understøttes tilstrekkelig slik at Cyberforsvaret evner å løse de pålagte oppdragene. Dette utfordrer systemforståelsen, og prioritering av resurser der de trengs mest.

Samlet fremstår Cyberforsvarets konsekvensbaserte organisasjon hvor produktet skapes i et dels komplekst og kompetansetungt samspill mellom sammensatte medarbeidergrupper, og hvor mellomledere manøvrerer i et potensielt sammensatt spenn mellom militære prinsipper, teknologi og nødvendig koordinering å løse oppgavene.

1.2.2 Lederprogrammets innhold, gjennomføring og hovedfokus

Cyberforsvarets lederprogram ble initiert på Gardermoen i desember 2017. Det var et obligatorisk lederprogram for alle ledere i Cyberforsvaret. Militære og sivile ledere på tvers av ulike avdelinger innenfor nært tilstøtende organisatorisk nivå deltok i 2017 og 2018 på 4 årlige veilederstyrte samlinger i grupper på 10-12 deltagere. Ledere på organisasjonsnivå nivå 2-4 (fra sjef CYFOR og ned til tilsvarende bataljonsnivå) deltok i samme grupper, mens øvrige ledere deltok i grupper som omfattet organisasjonsnivå 5+ (fra kompani eller seksjonsnivå ned til lagsnivå) (CYFOR, 2019). Det er i denne gruppen vi finner mellomlederne på kaptein, majors- og avdelingsledernivå som fokuseres i denne oppgaven. En mellomleder forstås som en leder som har minst et nivå over seg, som leder en gruppe personer eller fagansatte, og er dermed nærmere de ansatte enn toppledelsen. Videre har mellomlederen ansvar for deler av virksomheten underlagt strategier man har begrenset innflytelse over, samtidig som man representerer ledelsen 100 prosent nedover i organisasjonen (Røseth, 2012).

Programmets faglige foresatte er professor Stig O. Johannesen tilknyttet Universitet i Nord, og programmet ble organisert av personell i Cyberforsvarsstaben. Hver gruppe fikk tilknyttet en administrativ ansvarlig for å ivareta vertskapsrollen, og administrative forhold. I tillegg var det knyttet en faglig veileder til hver gruppe, som ivaretok den faglige prosessen, utfordret deltagerne til å ta opp temaer og å skape refleksjon og utvikling (CYFOR, 2019).

Programmets hovedfokus i gruppene på høyere organisasjonsnivå (kalt nivå 2 til og med 4) har vært lederutvikling. På nivå avdelings og seksjonsnivå til lags og gruppenivå (nivå 5+) har hovedfokus vært lederutvikling, men også lederopplæring ved behov. Felles for begge nivåer er at gruppene skulle bli mer selvgående, og at respektive sjefer på sikt skapte integrerte arenaer for å ivareta lederutvikling i det daglige (CYFOR, 2019).

Cyberforsvaret påpeker (2019) at dette ikke er et tradisjonelt lederprogram. Gruppemedlemmene møtes for diskutere saker og problemstillinger som opptar de i hverdagen. Dette kan være ressurs- og prioriteringsproblemer, personalsaker og innføring av den nye ordningen for militært tilsatte (OMT ordningen - OR- og OF korpset som tidligere nevnt i oppgaven), samt temaer deltageren selv bringer til torgs. Gjennom dette søker man å bygge forståelse, innsikt og samhold på tvers av CYFORs avdelinger (CYFOR, 2019).

Gjennom denne måten å organisere innholdet på skapes det hurtig en felles plattform hvor alle ledere kan finne gjenkjennbarhet og felles referanser. Diskusjon rundt felles problemstillinger kan bidra til å skape nødvendig åpenhet, og nødvendig tillit for å trekke inn andre mer dyptgående temaer på eget initiativ seinere. Samtidig danner diskusjoner rundt felles temaer rom å for å utvide egen horisont gjennom å lytte til andres (kanskje forskjellige) syn på temaer, og ulike tilnærminger til ledelse og problemløsning. Fellestemaer blir således inngangsbilletten til å få nye impulser, og kan deretter stimulere deltagerne til å selv ta videre initiativer.

Som nevnt i beskrivelsen av lederprogrammet, baseres samlingene på gruppesamtaler hvor deltagerne diskuterer felles problemstillinger, og det ligger en presumtiv mulighet for å spille hverandre gode gjennom leder – leder diskusjoner, eller gjennom konstruktive innspill fra gruppeveiledere som følger gruppene. Det etableres altså en dynamisk arena for felles læring i samtalegruppene.

Gruppedeltagerne tilbringer jo hovedparten av tiden på egen arbeidsplass. I denne sammenhengen utgjør dette potensielt interessante perioder mellom lederprogrammets samlinger. Tiden på eget arbeidssted blir dermed også en læringsarena hvor momenter fra gruppediskusjoner kan prøves ut i praksis. Dette kan bringe nye erfaringer, som igjen kan føres tilbake i gruppen for videre refleksjon.

Her åpnes det opp for en læringsmessig vekselvirkning mellom arenaene diskusjon og refleksjon i lederprogrammets grupper, og erfaringsutvikling og refleksjon i egen arbeidsplasspraksis.

Cyberforsvarets lederkonferanse nummer 1, 2019 markerte en form for overgang i lederprogrammet (Cyberforsvaret, 2019). Her ble det diskutert initiativer som man mente nødvendige for å utvikle programmet videre. Samtidig kom Cyberforsvarets øverste ledere på banen i forhold til hvordan de kan bidra for å ta lederutvikling videre fra den til nå gruppebaserte ordningen, og videreføre dette i sine egne avdelinger.

2 Teoretisk rammeverk

Teoretisk innramming kan ha flere funksjoner i en oppgave. Teorien som fremstilles under har flere hensikter. Først vil jeg trekke frem teori om læring i grupper, for å belyse potensialet for læring i prosessen som lederprogrammet legger opp til, og som er den en dimensjon som undersøkes i denne oppgaven. Dernest beskrives kort ulike mulige typer lederatferd for å praktisk definere den atferdsdimensjonen som også undersøkes i denne oppgaven. Avslutningsvis fremstilles funn fra en nyere metastudie som beskriver deltageres utbytte i lederprogrammer innenfor de to dimensjonene læring og lederatferd som også skal belyses i denne oppgaven. Dette kan bidra som en referanse for denne oppgavens funn, satt i en større sammenheng.

2.1 Læring i sosial kontekst

2.1.1 Faglig tilnærming til læring?

Det finnes ulike faglige tilnærminger til hva læring er, og hvordan læring oppstår. Fra tidligere behavioristisk tilnærming hvor mennesker lærte som et resultat av positiv eller negativ ytre påvirkning fra omgivelsene gjennom teoretiskere som Ivan Pavlov og B.F. Skinner, over til den påfølgende kognitive tradisjonen, utviklet av blant andre Jean Piaget. Her utvikler mennesker kunnskap gjennom å aktivt utforske, prosessere og reflektere rundt omgivelsene, sette sammen delelementer og bygge kunnskap gjennom kognitive skjemaer (Säljö, 2010). Dysthe (2001) fremhever at menneskelig læring skjer gjennom aktiv deltagelse i en sosial kontekst, og at læringen må forstås i lys av virksomheten det skjer innenfor. Aktiv læring blir således en grunnstein for utvikling av kunnskaper og ferdigheter. I lys av lederprogrammets bruk av læring i grupper gjennom samspill og utveksling av mening, åpnes det for læring ut over kunnskaper og ferdigheter. Säljös (2010) sosiokulturelle tilnærming beskriver dette som utvikling av mening, innsikt og handlingsmønstre gjennom kommunikasjonsbasert læring innenfor en bestemt kontekst. I denne konkrete sammenhengen, mellomledernivået på tvers av ulike avdelinger i Cyberforsvaret.

Ut fra dette kan vi si at en grunnleggende fellesnevner for læring er en prosess som skaper en varig kapasitetsendring hos individet, som et resultat av to sammenhengende delprosesser. Første delprosess er samspillet mellom individet og omgivelsene, enten i form av en erfaring, eller formidlet gjennom skriftlig materiale. Den andre delprosessen er mental og foregår internt i mennesket. Den handler om å tilegne seg og bearbeide de stimuli man møter, og danne et læringsresultat (Illeris, 2008).

2.1.2 Overføring av læring til egen arbeidsplass

Hensikten med et lederprogram kan være mangeartet; å øke avdelingens effektivitet eller høyne medarbeidertilfredshet gjennom bedre ledelse eller fremme forståelse, samarbeid og fellesskap mellom avdelingsledere, og derigjennom samkjøre organisasjonen på en bedre måte. Poenget er at tiltaket skal gi en eller annen ønsket effekt. Neste deltema i oppgaven vil belyse lederprogrammets effekt innenfor læring og atferd nærmere. Det er imidlertid verdt å merke seg at det er utfordringer knyttet til å overføre læring fra lederprogrammer til praksis på arbeidsplassen. Nyttig kunnskap, innsikt eller metodikk fra samlinger og seminarer lar seg ikke automatisk innføre og absorbere av hverken organisasjon, overordnede eller underordnede ved retur på egen arbeidsplass. Dette omtales som overføringsproblemet (Moxnes, 2019). Moxnes trekker frem forskning som viser at deltakere på lederprogrammer, og deres overordnede rapporterer mest positiv effekt av programmene det er deltatt på. Sideordnede kollegaer rapporterer en viss effekt hos sine «nykursede» kollegaer. Underordnede derimot, melder at de registrerer svært få forandringer hos lederen som har vært på et lederprogram (Moxnes, 2019).

Det kan være ulike forklaringer på dette. Kursdeltagerne har kanskje opplevd betydelig utvikling hos seg selv, men det har ikke kommet til syne for undergitte enda. Overordnede er kanskje mer bevisste på forventet læring og atferdsendring etter gjennomført program, eller har behov for å legitimere ressursbruken. Undergitte er kanskje kritiske til ledere som returnerer nyfrelste etter lederprogrammer, og det tar kanskje tid før de faktisk merker effekten av det lederen måtte ha tilegnet seg. Dette viser at programdeltageren selv kan ha opplevd reell forandring og rapportere på dette, men at dette kanskje bare delvis overføres, og at det som skjer må absorberes i omgivelsene over tid. Dette er kjernen i overføringsproblemet.

2.2 En nyere metastudie på lederutvikling

Effekt og utbytte av lederutviklingsprogrammer er ofte omdiskutert i fagmiljøer, og blant deltakere i slike programmer. Det er gjort flere tidligere metastudier innenfor området. En nyere metastudie, «Leadership training design, delivery and implementations», ble publisert i Journal of Applied

Psychology i 2017. Denne studien viser at lederutviklingsprogrammer gir flere positive effekter enn tidligere antatt (Lacerenza m. fl. 2017). Studien baserer seg på resultater fra 355 uavhengige studier, og ser på effekten innenfor fire områder; 1; læring, 2; overføring til jobbsituasjon, 3; reaksjoner, og 4; resultater. Videre i denne oppgaven belyses funn knyttet til områdene 1 (læring) og 2 (overføring til jobbsituasjonen), som også skal utforskes videre i denne oppgaven.

Læring er avgrenset som en «relativt varig endring av kunnskap eller ferdigheter som et resultat av erfaring, og har en kognitiv, affektiv og ferdighetsmessig komponent (Weiss, 1990 i Lacerenza m. fl. 2017). Det konkrete resultatet av læring er kunnskap, ferdigheter eller videreutvikling av evner innen et område.

Studien viser at lederprogrammer gir signifikant høyere kognitiv læring enn affektiv og ferdighetsmessig læring. Videre viser studien ingen forskjeller i læringsutbytte mellom obligatoriske, og frivillige deltagere. Imidlertid fremgår det at programmer med informasjonsutveksling gir betydelig høyere læring blant deltagere enn praksisbaserte metoder, og at effekten kun utlignes av kombinert praksis og teori (Lacerenza m. fl. 2017). Det er ingen forskjell på læringsutbytte om aktiviteten gjennomføres på eller utenfor arbeidsplassen. Programmer med lengre varighet har en direkte positiv effekt på resultater, men det er kan ikke fastslås at dette henger sammen med læringskomponenten (Lacerenza m. fl. 2017).

Område 2; overføring til jobbsituasjon referer til lederatferd eller andre ferdigheter som kandidater overfører fra lederprogrammet til den respektive jobbsituasjonen, og som presumtvt og intendert har en positiv effekt på arbeidsplassen. Et konkret resultat på dette området kan være endret (leder) atferd på jobben som enten kan være selvregistrert, eller opplevd av under-, side- og overordnede (Lacerenza m. fl. 2017). Studien viser at overføringsverdien er høyere med tanke på ferdigheter (skills) enn affektiv atferd, og at programmer med kombinasjon av teori og praksis gir høyere effekt enn komponentene teori og praksis isolert sett (Lacerenza m. fl. 2017). Styrte programmer med veiledere gir høyere effekt enn selvstyrte grupper. Bruk av tilbakemeldinger og ansikt til ansikt øker sjansen for overføring, men det er ingen markant forskjell på effekten av 360 graders tilbakemeldinger kontra fra tilbakemeldinger fra enkeltpersoner. Overføringsverdien viser ingen forskjell mellom aktivitet gjennomført på eller utenfor arbeidsstedet, men programmer med flere påfølgende tidsavgrensede gjennomføringer har en positiv effekt.

2.3 Lederatferd

2.3.1 Hva er lederatferd, og hvordan kommer det til uttrykk i praksis?

Denne oppgaven belyser mulig endring i lederatferd blant mellomlederne i CYFOR. Jeg vil nå beskrive hva som menes med lederatferd i denne sammenhengen og hvordan den kan kategoriseres og uttrykkes i praksis.

Det finnes flere tilnærminger til hva ledere er og hva ledere gjør. Lederatferd henviser til den atferden lederen utviser overfor sine over-, side- og underordnede, altså hva vedkommende sier og gjør i praksis. Lederatferd har lenge blitt studert og forsøkt satt i taksonomier, allerede fra de tidlige studiene ved Ohio State University på 1950-tallet. Det har tilkommet nye meta-elementer som transformasjonsledelse, og eksternt orientert lederatferd på 1980-tallet. Jeg vil imidlertid forholde meg til Gary Yukls (2013) inndeling av lederatferd, fordi denne sammenfatter på relativt enkel og forståelig måte mulige typer atferd hos ledere. Yukl sammenfatter lederatferd i tre hovedgrupper;

1. Oppgaveorientert lederatferd
2. Relasjonsorientert lederatferd
3. Endringsorientert lederatferd

Ledere som utviser oppgaveorientert atferd uttrykkes gjennom å planlegge, fordele, prioritere og måldefinere planer på kort og midlere sikt. De vektlegger tydelige operasjonsprosedyrer og måleparametere. Videre vil de monitorere, koordinere og lede utførelse av arbeidsprosesser, løse oppdukkende problemer og måle resultater (Yukl, 2013).

Relasjonsorientert atferd kommer til syne gjennom at lederen aktivt støtter arbeidstakere eller team som løser krevende oppgaver. Lederen vil oppmuntre, veilede og myndiggjøre arbeidstakerne slik at de best mulig kan løse tildelte oppgaver. Ansatte konsulteres i saker, og informeres om forhold som berører dem. Lederen bygger enhetskultur gjennom symboler og seremonier, og oppmuntrer til intern gjensidig tillit (Yukl, 2013).

Endringsorientert ledere vil monitorere omgivelsene, og identifisere både potensielle trusler og nye muligheter. De vil videre argumentere for endringer for å enten håndtere en trussel, eller gripe en ny mulighet. Ansatte oppfordres til å tenke alternativt, det fasiliteres for kollektiv læring og innovasjon. Det utarbeides nye strategier, og tilrettelegges for større endringer som kommuniseres på forhånd og underveis, samt at endringene markeres når de er gjennomført (Yukl, 2013).

Dette er en grovdeling av ulik og klassifisert lederatferd. Det bør imidlertid bidra til å gi en relativt dekkende oversikt, som det er mulig å relatere til praktiske forhold. De tre kategoriene er ikke gjensidig ekskluderende

2.4 Situasjonsbestemt ledelse

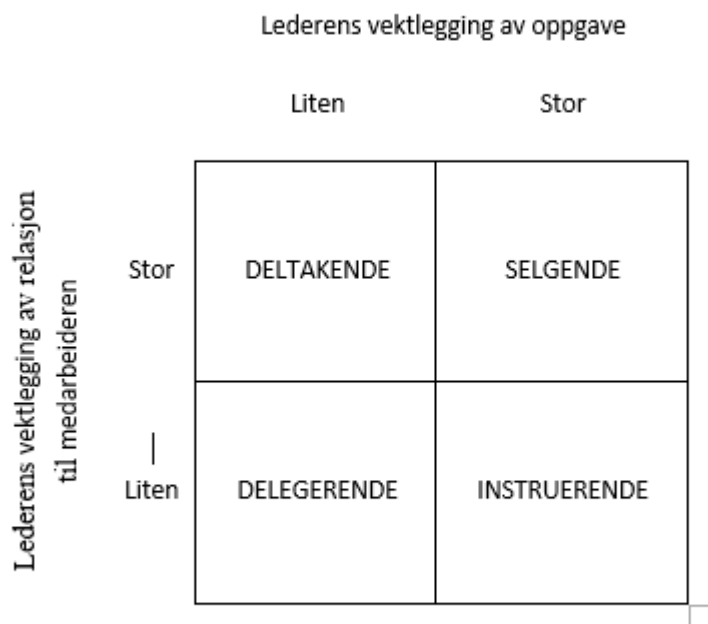
2.4.1 Lederen tilpasser lederstilen i samsvar med situasjonen

Ledere er gitt ansvar for at avdelinger realiserer operasjonaliserte målsetninger med bruk av materielle, økonomiske og personellressurser innenfor de omgivelser som avdelingen opererer. Dette kan imidlertid medføre flere implikasjoner knyttet til hvordan lede egne medarbeidere med ulike evner, erfaringer, motivasjon, og lojalitet til det som skal gjøres. I tillegg må lederen evne å forstå hvordan faktorer som andre aktører, tidsrammer og ressurstilgang påvirker egen evne til å løse tildelte oppgaver. I lys av dette skal lederen gjennom lederatferd sørge for at avdelingens personale handler relevant, og når gitte målsetninger (Thompson, 2011). Variasjon i personalsammensetning og endringer i omgivelser medfører at lederen må evne å tilpasse lederstil, slik at den fremmer oppgaveløsning og realisering av målsetninger i samsvar med hva den rådende situasjonen krever. Dette krever både analytiske ferdigheter og sosiale ferdigheter, og omtales som situasjonsbestemt ledelse (SBL).

Hersey og Blanchards tilnærming til situasjonsbestemt ledelse ble introdusert i artikkelen «Life Cycle of Leadership» i Training and Development Journal allerede i 1969. Den har vært gjenstand for videreutviklet i flere omganger etter dette, og en modell av tilnærmingen vises i figur 2 nedenfor. Basis er at kontinuumet av undergittes modenhetsnivå fra umoden til moden herunder, grad av erfaring, motivasjon, kompetanse og selvsikkerhet benyttes som grunnlag for hvordan lederens atferd best kan påvirke arbeidstakerne. Lederatferden inndeles i fire kategorier;

- Instruerende lederstil – overfor uvillige og uerfarne medarbeidere
- Selgende lederstil – overfor uerfarne men motiverte medarbeidere
- Deltagende lederstil – overfor dyktige men uvillige eller usikre medarbeidere
- Delegerende lederstil – overfor dyktige og motiverte medarbeidere

Figur 2 under viser sammenhengen mellom hvordan undergittes modenhet relateres til nødvendig grad av oppgave- og relasjonsorientering i leder atferden som utøves.



Figur 2. Modell - situasjonsbestemt ledelse basert på Hersey og Blanchards teori.

Tilpasning av lederstil i samsvar med situasjon skal således bidra til mer effektiv ledelse, og derigjennom oppgaveløsning og måloppnåelse. Poenget er at lederen vektlegger å bruke relasjoner overfor usikre, uvillige og uerfarne medarbeidere. Overfor kompetente, villige og selvsikre medarbeidere kan delegering av oppgaver gjøres i større grad.

Valg av lederstil knyttes også til situasjonen lederen står overfor. Situasjoner med krav til hurtig, enhetlig og direkte kontrollert oppgaveløsning eksempelvis i militære enheter eller beredskapssektoren kan tilsi en instruerende lederstil i enkelte situasjoner, selv om personalet er høykompetent isolert sett.

Teorien om situasjonsbestemt ledelse handler altså om å tilpasse lederatferd i samsvar med både undergittes modenhet og rådende omstendigheter og situasjon, for å oppnå best mulig resultat.

3 Metodisk tilnærming

Jeg vil nå beskrive de metodiske valg jeg har foretatt for å studere problemstillingen;

hvordan har Cyberforsvarets lederprogram påvirket læring og atferd hos sivile og militære mellomledere i CYFOR?

Problemstillingen skal belyses gjennom å utforske forskningsspørsmålene;

1. Har programmet bidratt til læring (nye kunnskaper, ferdigheter, holdninger) hos deltagerne?
2. Har programmet påvirket lederens atferd? (Tok deltakerne i bruk nye atferdsformer i den faktiske settingen på jobben?)

Studiens empiriske materiale består av totalt 6 kvalitative individuelle intervjuer. I tillegg er tilgjengelige bakgrunnsdokumenter for lederprogrammet studert, og essensen av dette ble gjengitt i oppgavens innledning for å sette en kontekst for hva programmet er tenkt å være.

Problemstillingen er av deskriptiv art, da den søker å beskrive en potensiell endring av faktorene læring og atferd hos deltagerne, som resultat av en prosess som har foregått internt i og mellom deltagerne i lederprogrammet. Forskningsspørsmålene er nedbrutte utdypinger av problemstillingen, og vil mer spesifikt beskrive endringer hos deltagerne innen henholdsvis læring og atferd.

«En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder» (Aubert 1985 i Dalland 2012, s. 111). Det er akkurat poenget å finne frem til ny kunnskap som skal skje videre i denne oppgaven, men en viss systematikk. Det finnes flere måter å utforske ovennevnte problemstilling på, og i dette kapitlet vil jeg gjøre rede for metoder som anvendes når problemstillingen skal undersøkes og senere besvares.

Først i dette kapitlet presenterer jeg min egen rolle og mulig forforståelse som kan innvirke på forskningsprosessen. Deretter gjøres det rede for oppgavens forskningsdesign. Påfølgende beskrives hvordan innsamling, bearbeiding og analyse av empiri er gjennomført, og hvordan metoden er tenkt å bidra til å belyse oppgavens problemstilling og hensikt. Avslutningsvis rettes et kritisk blikk mot forhold som derimot kan påvirke oppgavens troverdighet.

3.1 Egen rolle og forforståelse

Denne prosessen har utfordret meg på flere måter, og satt meg i noen dilemmaer som et resultat av min egen bakgrunn og tilknytning til programmet, Forsvaret og Cyberforsvaret.

Rent metodemessig ble jeg utfordret gjennom å totalt mangle erfaring i det å gjennomføre forskning med et akademisk tilsnitt. Min bakgrunn som operativ offiser med leder- og stabserfaring på lavere organisatorisk nivå gir en viss ballast i håndtere informasjon, men ikke i å drive akademisk forskning slik jeg har gjort i denne oppgaven. Gjennomføring av krigsskoleutdanning, stabsskole og sivil bachelorutdanning har imidlertid bidratt til å bedre gripe fatt i relevant informasjon og bearbeide den, men nå gjennomført i denne akademiske rammen.

Det er trolig at både egen utdannings- og yrkesbakgrunn vil kunne påvirke fortolkning og forståelse av oppgavens datamateriale. Jeg har studert emner innen ledelsesfeltet og arbeidet innenfor lederutviklingsfeltet ved en av Forsvarets skoler. Jeg har selv deltatt på flere lederutviklingsseminarer i forsvarsregi, og har selvsagt mine meninger om seminarer generelt, og mine opplevelser knyttet til egen deltagelse. Jeg deltok på de første 6 måneder av CYFORs lederprogram, og kan således være påvirket av min egen meningsdannelse etter dette. Dette kan bidra til at jeg har latt meg farge av tidligere ervervet, informasjon, inntrykk eller erfaringer som ikke lenger er relevante på generelt grunnlag, eller relevante innen denne studiens tema. Spørsmålet om hvorvidt egne fordommer ville påvirke meg dukket opp allerede idet jeg valgte tema, og dukket opp i flere omganger underveis i arbeidet. Hvordan kunne jeg være tilstrekkelig bevisst, og eventuelt kompensere for dette?

-Imidlertid ser jeg at egen faglig og erfaringsmessig ballast også gjøre nytte for seg i både analyse og vurderinger med tanke å knytte teori eller funn opp mot virkeligheten og det praktiske liv. Uansett ble det viktig å være bevisst på, og å adskille egne personlige meninger og erfaringer fra informasjon som dukket opp i denne prosessen, og behandle informasjonen for seg i lys av tematikken for å oppnå best mulig reliabilitet.

En påvirkende faktor er også min håndtering av enkelte ladede meninger som jeg møtte i prosessen. Meninger fra folk som både hadde deltatt, men også fra de som ikke hadde deltatt i programmet, men allikevel hadde meninger om det. Det var tydelig at denne type aktivitet skaper et visst indirekte engasjement. De ansatte hører om at sjefen skal bort, ser at sjefen reiser, og hører litt om det når sjefen kommer tilbake – eller blir åpenbart utsatt for noe nytt som et resultat av at sjefen har plukket opp nye «triks» på siste samling. Meninger om programmets relevans, og hva det bringer bygges dermed blant ansatte i organisasjonen, og kan potensielt påvirke meg. I tillegg blir denne oppgaven presumptivt lest av ansatte i CYFOR, hvorav flere er bekjente av meg. Her ligger det potensielle forventninger til hva oppgaven skal komme frem til, og ikke komme frem til. Resultatet får imidlertid stå for min regning.

Min måte å håndtere dette på er å forsøke å fokusere på relasjonen mellom forskningsbasert teori, lederprogrammets intensjoner, og resultatene av de svarene deltagerne gir i undersøkelsen. Gjennom å skille dette fra «etablerte» meninger i organisasjonen, er det mulig å komme frem til resultater med en viss substans.

3.2 Forskningsdesign

Jeg har valgt å anvende et forskningsdesign som i hovedsak må sies å være eksplorerende i betydningen utforskende i denne oppgaven. Dette designet er hensiktsmessig når vi mangler helt klare oppfatninger om hva som er sentrale elementer, og hva som er mulige sammenhenger mellom disse (Grønhaug, 1985). De to identifiserte faktorene som skal studeres handler om eventuell læring og atferdsendring hos personene som har deltatt i lederprogrammet. Riktignok er disse faktorene identifisert, teori sier noe om at deltagelse i programmer har en positiv effekt på nevnte faktorer. Samtidig har CYFORs ledelse uttrykt noen forventninger til hva programmet skal inneholde og bringe med seg. Imidlertid vet vi lite om hvordan det faktisk har påvirket deltagerne. -Hensikten med forskningsdesignet er nettopp å utforske og oppdage oppfatninger, og nyanser blant utvalgte deltagere. Det utforskende designets styrke ligger i å åpne for fleksibilitet til å håndtere oppdukkende informasjon, og tilpasse forskningen etter forhold som dukker opp innen de områdene man utforsker.

Forskningsprosessen spisser fokuset fra å se på at lederprogrammer virker på generell basis, og mot å utdype hvordan dette konkrete programmet har påvirket to utvalgte områdene hos deltagerne. Denne studien har åpnet og utvidet forståelse både innenfor lederutviklingsområdet, men også innenfor potensialet i at voksne lærer av gjensidig erfaringsutveksling i organiserte fora som dette programmet legger til rette for. Dette gjelder både hva som bidro til læring og atferdsendring, hvordan læring oppsto, og hvordan det ble omsatt i ettertid av deltagerne. Dette rører ved noe av oppgavens hensikt; å utforske og si noe om hvordan programmet har påvirket de to nevnte faktorer – altså hva bringer det med seg, men ikke om programmet oppleves som en suksess eller har skapt tilfredstillelse.

For å kunne utforske lærings- og atferdsdimensjonen ble det naturlig å velge kvalitativ metodisk tilnærming med et intensivt design. Intensive studiers styrke ligger i å kunne gå i dybden, oppdage nyanser og sammenhenger (Jacobsen, 2005). Gjennom å studere relativt få objekter (3 militære og 3 sivile mellomledere) kan jeg tillate meg å gå i dybden og finne nyanser og detaljer omkring dimensjonene som skal undersøkes. Samtidig så åpner det for å få en mulig dypere forståelse for undersøkelsesobjektets relasjoner til den første konteksten; lederutviklingsgruppa og prosessene der, samt vedkommendes relasjon til den andre konteksten; arbeidsplassen.

Det teoretiske bakgrunns materialet som benyttes innledningsvis er ment å sette konteksten rundt oppgaven gjennom å ramme inn dette tiltaket som et av mange historiske tiltak, i en etat med en etablert historie og kultur for å drive lederutvikling. Det er ikke ment som en entydig positiv beskrivelse av forsvarsetatens arbeide innen lederutvikling, eller for tiltaket jeg nå belyser. Teori

omkring hvordan virkningen av lederutviklingstiltak innen de to dimensjonene som er utforsket er ment å sette dette tiltaket i lys av hva nyere forskning på fagområdet, og sette dette tiltaket i en større ramme. Teorien indikerer at man kan forvente positive funn også i denne studien, men jeg vurderer at de svarene vil jeg finne ut i løpet av undersøkelsesprosessen. Jeg velger derfor å ha dette som en referanse for å diskutere funn i forhold til, fremfor å legge det til grunn for å utlede hypoteser som kan testes. De utvalgte teoriene om læring og lederatferd er valgt for å ramme inn læringsprosessen som foregår hos gruppens deltagere og innad i gruppen, og kan bidra til å kaste lys over undersøkelsens funn i diskusjonsdelen. Hensikten med teori om lederatferd er å inndele lederatferd i konkrete kategorier, og muliggjøre konkret oppheng i relevante praktiske forhold. Dermed kan studiens informasjon kategoriseres hensiktsmessig, og funn kan relateres mer systematisk til etablert teori. Teorien får en tosidig funksjon i denne oppgaven. Teorien blir et middel for å forstå både temaets fenomener, problemstilling og sammenhenger. Samtidig blir den et redskap for systematisere, analysere og forstå resultatene i etterkant av informasjonsinnhenting.

3.3 Innsamling og analyse av data

Jeg har gjennomført informasjonsinnhenting og –bearbeiding med bakgrunn i Jacobsens (2005) prosess tilnærming og verktøy for kvalitative studier. Ut fra dette har jeg kommet frem til følgende trinnvise strukturering;

1. Valg av innhentingsmetode
2. Utvalg av informanter
3. Intervju og intervjuguide
4. Kategorisering og analyse av datamaterialet

3.3.1 Valg av innhentingsmetode

For å belyse problemstillingen har jeg valgt å samle empiri gjennom en kvalitativ undersøkelsesmetode, nettopp for å kunne få en viss dybde i undersøkelsen, fremfor å nå ut til mange respondenter. Dette er gjort med en kombinasjon av studier på de dokumenter som finnes rundt programmet, men det er begrenset skriftlig materiale tilgjengelig for dette. Det som finnes er tilstrekkelig for å definere målsettinger, innhold og beskrive gjennomføringen av programmet. Det er imidlertid ikke innrettet for besvare problemstillingen. Det er derfor behov for å utfylle det skriftlige materialet gjennom informasjonsinnhenting. Jeg har av flere årsaker valgt gjøre dette med intervju for å kunne møte mellomlederne, fange opp og forfølge det som blir formidlet, og samtidig kunne følge opp underliggende budskap som ikke kommuniseres eksplisitt. Jeg kommer tilbake til selve intervjuguiden i 4.3.3.

Jeg vil forfølge problemstillingens to forskningsspørsmål langs to spor og søke å sortere informasjon, samt analysere og diskutere den langs disse to sporene.

3.3.2 Utvalg av informanter

I prosessen med å velge ut informanter falt det seg tidlig naturlig å trekke et utvalg på to grupper 1; militære mellomledere, og 2: sivile mellomledere, med uttrekk av 3 deltagere fra hver de to ulike gruppene. Felles for deltagerne er at samtlige jobber på mellomledernivå i Cyberforsvaret.

Det som imidlertid skiller gruppene er at de militære lederne tidligere har gjennomført lederutdanning og gjennomgått systematisk lederutvikling i militær regi. Dette være seg befalsskole, fagskole, krigsskole eller kvalifiseringskurs ved krigsskolene. Videre har samtlige militære mellomledere erfaring fra operative militære avdelinger. Noen av de militære har også høyere teknisk utdanning. Det er trukket ut militære deltagere tilknyttet både Cyberforsvarets operative avdelinger, utdanningsavdeling og støttevirksomhet for å søke perspektiver fra personell i ulike miljøer.

Informantene blant sivile mellomledere driver ledelse av ulike driftsoppgaver og komplekse tekniske prosesser innenfor Cyberforsvarets driftssenter. Samtlige har teknisk utdanning på midlere og høyere nivå fra ulike sivile utdanningsinstitusjoner som faglig ballast. De har alle erfaring fra ulike tekniske miljøer, i og utenfor Forsvaret. Alle de sivile mellomlederne har gjennomgått enten grunnleggende lederutdanning, lederkurs, eller lederprogram i Forsvarets regi.

Det er videre valgt informanter fra lederprogrammet som har tilknytning til Sør-Norge for å forenkle gjennomføring av intervju ansikt til ansikt. Dette utelater dermed personer som for tiden arbeider i Nord-Norge.

Hensikten med dette informantutvalget er å evne å belyse forskningsspørsmålene. Samtidig vil sammensetningen av deltagere med ulik bakgrunn og tilhørighet i virksomheten kunne bringe ulike nyanser over samme tema til torgs.

3.3.3 Gjennomføring av intervju og intervjuguide

Kvalitativt undersøkelsesdesign åpnet for muligheten til å bruke intervju som undersøkelsesmetode. Intervju er valgt virkemiddel for å kunne møte personene og forfølge og oppklare eksplisitte utsagn, eventuelle implisitte budskap, og for å kunne ha en eksplorerende tilnærming til dette temaet. Jeg har valgt å anvende en semistrukturert intervjuform – altså middels grad av struktur i intervjuformen (Jacobsen, 2005). Med dette oppnår jeg at informasjonsinnsamlingen følger en viss struktur og at samtalen holdes langs de temaer som ønskes belyst. Imidlertid vil struktureringen kunne medføre at

jeg går glipp av informasjon som kunne fremkommet, dersom deltagerne hadde snakket fritt i et ustrukturert intervju.

Det er gjennomført 5 intervjuer ansikt til ansikt, og samtlige intervjuer ble gjennomført i mellomledernes egne lokaler. Et av intervjuene måtte gjennomføres som telefonintervju på grunn av fysisk avstand, og manglende mulighet for å møtes fysisk. Det fremkom at det var enklere å gjennomføre intervjuet, holde en god flyt, og forfølge samtalen ved fysisk møte, kontra over telefon. Uansett åpnet dette for å prøve ut og erfare begge intervjuformene.

Intervjuene er tatt opp på PC, lydfilene er anonymisert og navneliste oppbevares adskilt fra lydfilene, slik at ikke navn kan kobles til lydfil. Skriftlig samtykke er også innhentet hos samtlige, hvorav en leder har signert og elektronisk oversendt bilde av samtykke. Intervjuene er ikke transkribert, men lydfilene er tilgjengelige.

Jeg har utarbeidet en intervjuguide som lå til grunn for samtalen. Intervjuguiden er inndelt i to suksessive hovedtemaer med et relativt tydelig skille for å forfølge oppgavens to hovedtemaer; 1, læring og 2, atferdsendring. Spørsmålsrekkene er utformet og oppbygd for å fremskaffe tilstrekkelig informasjon for å besvare oppgavens to forskningsspørsmål, og derigjennom oppgavens problemstilling.

Intervjuguidens spørsmålsrekker starter med åpne spørsmålstillinger, som gir personen en mulighet til å snakke relativt fritt rundt temaene. Dette bidrar også til å muliggjøre en eksplorerende tilnærming til temaet. Det var et poeng å anvende åpne spørsmål, og overlate retningen på svargivning til deltageren for å gi en initial frihet i utforming av svarene, unngå å påvirke intervjuobjektet med signaler på mine eventuelle forutinntattheter omkring temaet. Intervjuguiden inneholder også en stikkordsliste for mulige oppfølgingsspørsmål for anvendelse dersom intervjuobjektet stanset opp i samtalen, fikk problemer med å fullføre resonnementene innen en svarkategori, eller dreide samtalen over på helt andre temaer. Stikkordslisten ble også benyttet for å skape høyere oppløsning på svarene for å spisse det ytterligere mot forskningsspørsmålene. Spørsmålene ble besvart med utgangspunkt i ledernes bakgrunn, jobbhverdag og syn på oppgavens to temaer, læring og atferd. Det var vesentlig å utforme og presentere spørsmålene slik at dette ikke fremsto som en evaluering av om lederprogrammet var bra eller dårlig, fordi det er ikke det jeg er ute etter. Det var vesentlig å kommunisere spørsmål og motta respons, slik at dette ble opplevd som en reell undersøkelse av hva de utvalgte deltagerne eventuelt har tilegnet seg på de to områdene læring og atferd. Samtlige deltagere tok stilling til og besvarte i en eller annen grad samtlige 8 hovedspørsmål i intervjuguiden, som vises i tabellen nedenfor.

Tabell 1 – Oversikt over hovedspørsmål i intervjuguide

Nr	Tema	Hovedspørsmål
1	Bakgrunn	Hva slags kunnskap om og forhold til ledelse hadde du fra tidligere?
2	Læring	Har du lært noe ved å delta i lederprogrammet?
3	Læring	Hvis ja, hva er lært innenfor ulike områder?
4	Læring	Hvis du har lært / videreutviklet noe, har du tatt noe av dette i bruk i arbeidspraksis?
5	Læring	Hvis du har lært / videreutviklet noe på lederseminarene, hva har du ikke tatt i bruk?
6	Atferd	Hva kjennetegner deg når du leder eget personale?
7	Atferd	Hvilke av ovennevnte områder innen lederatferd har du tilegnet deg/økt/ redusert etter deltagelse på lederprogrammet?
8	Generelt	Er det andre områder du har opplevd et utbytte fra lederprogrammet som du ønsker å trekke frem?

3.3.4 Kildestruktur, kategorisering og analysemetodikk

Denne studien baserer seg i hovedsak på innspill fra lederne som er intervjuet. De omtales heretter som deltagere, for å synliggjøre at de har gitt et aktivt bidrag til studien, samtidig er dette relativt vanlig begrepsbruk i kvalitative studier (Morse, 1991). Lederne blir således å regne som primærkilder. Det er åpenbart at foruten mellomledernes svar og kommentarer hadde det ikke vært mulig å besvare forskningsspørsmålene, og dernest ei heller problemstillingen. Deltagernes mangfoldige innspill og kommentarer har også påvirket, og nyansert mine tanker omkring hva som er realisert gjennom denne aktiviteten. Primærkildene behandles i de to kategoriene, militære og sivile, som også skissert tidligere i oppgaven. Datamaterialet systematiseres og kategoriseres også senere i henhold til denne inndelingen.

Det er også nærliggende å vurdere tilgjengelig skriftlig informasjon om programmet på Forsvarets egne interne nettsider som en sekundærkilde. Kjernen i denne informasjonen er bragt på banen i oppgavens del 2, og kan også bidra til å kaste lys over forskningsspørsmålene, men den er ikke egnet til å svare ut forskningsspørsmålene alene fordi informasjonen beskriver i større grad planlagte intensjoner, målsettinger, innhold og gjennomføring for deltagerne.

Dette kan bidra til å belyse eller forklare elementer som eventuelt fremkommer i materialet fra primærkildene.

3.3.5 Studiens troverdighet

Jeg vil trekke frem noen forhold som utfordrer denne oppgavens troverdighet.

Først kan det knyttes til valget av kvalitativ metode og utvalget av kilder. Mellomlederne er primær informasjonskilde, og deres innspill er gyldige hver for seg. Imidlertid kan jeg ikke nødvendigvis generalisere fellesfunn innad i de to gruppene som er intervjuet, eller fellestrekk på tvers av de to gruppene. Imidlertid er det ikke oppgavens hensikt å generalisere resultatene på vegne av samtlige deltagere i programmet. Funnene må dermed sees som det de er, et resultat av en eksplorerende studie for å utforske en problemstilling, og frembringe noen trender.

Derneft har jeg gjennom bearbeiding av datamaterialet foretatt grovkategoriseringer av innholdet for å finne fellestrekk og eventuelle interessante avvik.

Studiens funn er analysert i lys av fremforskert teori gjengitt i del 1, og dette kan bidra til å forsterke eller svakke de funn som gjøres i oppgaven.

Intervjuene er ikke transkribert, og dette bidrar til å redusere tilgjengeligheten på rådata noe, men dette er uansett tilgjengelig på lydfiler.

Undersøkelsesopplegget er godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata (NSD), og forskningsnemda i Forsvaret.

I sum mener jeg at valgte fremgangsmåte, presenterte teori og fremlagte funn belyser oppgavens tema og muliggjør det å besvarer dens problemstilling på en tilfredsstillende måte.

4 Resultater og analyse

I dette kapittelet vil jeg presentere resultater fra materialet som er samlet inn. Resultatene er organisert i tre hovedområder.

1. Funn blant sivile mellomledere
2. Funn blant militære mellomledere
3. Felles funn blant militære og sivile mellomledere

4.1 Resultater fra intervjuene

4.1.1 Funn blant sivile mellomledere

4.1.1.1 De sivile mellomledernes bakgrunn og forhold til ledelse

De sivile mellomlederne hadde flere fellestrekk hva angår bakgrunn i forhold til ledelse. Samtlige har gjennomført en sivil spesialistutdanning på høgskolenivå, enten innen IKT, ingeniørfag, eller andre fag som er relatert til anvendelse av teknologi. Dette utgjør deres formalkompetanse.

Det er en av de sivile mellomlederne som har en formell lederutdanning, ervervet gjennom tidligere gjennomført befalsskole i Forsvaret. Felles for samtlige er at de har deltatt på lederopplæring i Forsvarets regi. Dette har foregått i flere sammenhenger. To av deltagerne har gjennomført LUPRO, og samtlige har gjennomført linjelederkurs (kurs for påtroppende ledere med personalansvar) og HMS-kurs.

De sivile mellomlederne er i hovedsak rekruttert inn som medarbeidere i ulike stillinger på saksbehandlernivå. De har opparbeidet seg erfaring og kompetanse innad i ulike avdelinger innen eget fagmiljø. Gjennom dette har de deretter aspirert til mellomlederstillinger innenfor fagområder der de har opparbeidet seg erfaring. Mellomlederen med befalsutdanning har også tidligere ledererfaring utenfor Forsvaret, fra annen offentlig virksomhet og privat sektor.

Deltagernes ledererfaring strekker seg fra 5 år og oppover da intervjuene ble gjennomført. Erfaringen dreier seg om å lede eget personell, og å lede utførelsen av prosesser i egen avdelingen som er tett knyttet til, og understøtter leveranser fra andre sideordnede avdelinger i CYFOR. Disse mellomlederne har alle etablert seg i en lederrolle med faglig forståelse, evne til å lede personell og samhandle med andre avdelinger.

4.1.1.2 Læring fra lederprogrammet blant de sivile mellomlederne

Samtlige ledere trekker frem at de har opplevd læring gjennom programmet innen flere ulike områder. Enkelte områder er imidlertid mer fremtredende enn andre på tvers av personene.

Læring knyttet til ledelse generelt

To av deltagerne trekker frem at de har opplevd læring knyttet til generell lederskapsteori. Her trekker de frem kunnskap knyttet til personlighetsteori, herunder faktorer rundt introversjon og ekstroversjon og beslutningsstil, og hvordan denne kunnskapen kan anvendes for å bedre forstå hver individuelle arbeidstakers forståelse av situasjoner og hvordan arbeidstakere kan opptre seg i ulike situasjoner.

Kommunikasjonsmodeller som JO-HARIs vindu trekkes også frem som eksempel på lederverktøy som har vært belyst i samlingene. Modellen visualiserer hvordan mennesker kommuniserer hele eller deler av et budskap, enten dette er bevisst og intendert eller ubevisst (Luft, 1955). De to som trekker frem denne modellen har også tidligere tilegnet seg ovennevnte kunnskap, gjennom deltagelse i LUPRO. CYFORs lederprogram bidro til å igjen bli bevisst på tematikken ved at det ble satt på dagsorden, og at det var mulighet til å diskutere rundt temaet.

Læring knyttet til lederrollen

Samtlige av mellomlederne har opplevd læring knyttet til håndtering av lederrollen relatert til personaloppfølging. Lederne forteller at temaet knyttet til å håndtere eget personale på en god måte var utbytterikt på flere måter. Dette dreide seg om å kunne diskutere generelle forhold rundt personaloppfølging. Samtidig ble det spesielt trukket frem muligheten til å diskutere konkrete problemstillinger fra egen praksis. Gjennom å presentere en aktuell problemstilling som vedkommende mellomleder sto i overfor gruppa, ble utfordringen løftet frem for felles diskusjon. Dette kunne være utfordringer knyttet til konflikthåndtering, oppfølging av arbeidstakere, og planlegging og gjennomføring av en forventet vanskelig samtale. Dette medførte at problemeieren kunne få innspill og alternative mulige løsninger på sitt problem, basert på andre deltageres kunnskap og erfaringer fra lignende situasjoner. I tillegg var gruppene tildelt veiledere som også kunne utfylle diskusjonen og gi innspill. I tillegg ble det knyttet læring og bevisstgjøring i forhold til samtaleteknikker som kan anvendes i ulike situasjoner, for å håndtere en samtale best mulig. Ut fra dette kunne den enkelte selv igjen vurdere hvordan man ville gå frem videre for å løse utfordringen. På neste påfølgende samling oppdaterte gruppedeltagerne hverandre om situasjon i egen problemløsning, hvilken tilnærming de hadde valgt og hvordan denne hadde fungert. Dette ga igjen utgangspunkt for å diskutere videre mulige alternativer og således bidra til gjensidig læring for både

den som eide problemstillingen, og de som kom med innspill til løsninger. Meningsutvekslingen med de andre gruppedeltagerne rapporteres å ha gitt betydelig læringsutbytte.

Det ble knyttet noe læring til prosessuelle forhold, herunder arbeidsprosesser innad i og mellom avdelinger i CYFOR. En av lederne trakk frem at vedkommende hadde opplevd læring rundt dette temaet, og da knyttet til ledelse av IKT arbeidsprosesser, med IKT-faglig innhold som grunntema for diskusjonen. Det trekkes også frem at mange arbeidsprosesser og rutiner er prosedyrestyrte og innarbeidet i organisasjonen, og ble derfor i mindre grad gjenstand for diskusjon og tilhørende læring.

Læring knyttet til organisasjon

Samtlige av de sivile mellomlederne har opplevd læring knyttet til forståelsen for egen organisasjon, altså Cyberforsvaret. Dette handler om flere påbyggende faktorer og forhold.

Erkjennelsen av at egen situasjon og egne utfordringer knyttet rollen som mellomleder er relativt lik på tvers av avdelinger trekkes frem av samtlige på en eller annen måte. Som mellomleder sitter man mellom høyere ledelse og stab som tildeler oppdrag og driver styring, og skal levere resultater i henhold til dette. Samtidig er man de ansattes nærmeste foresatte og må sørge for å løse tildelte oppgaver, og samtidig ivareta sine egne ansatte over tid som ansvarlig leder.

I tillegg har samtlige utviklet økt kunnskap om viktigheten av og hvordan samarbeidsformer på tvers av avdelinger i CYFOR kan utføres, for å redusere intern friksjon og arbeide mer effektivt mellom avdelinger. Denne samvirkekompetansen hos mellomlederne bidrar til at CYFOR kan samhandle bedre på avdelingsnivå, og ikke bare på saksbehandlernivå, og derigjennom potensielt levere systemisk bedre enn tidligere.

Videre trekkes kunnskapsutvikling omkring egen avdelings rolle i forhold til andre avdelingers rolle og hvordan leveransene fra ulike avdelinger henger gjensidig sammen, for å muliggjøre CYFORs oppdragsløsning og daglige leveranser. De sivile mellomlederne leder i hovedsak tekniske avdelinger og prosesser som sammen understøtter daglige IKT-leveranser til Forsvarets fredsdrift, men også en rekke tekniske tjenester som direkte understøtter skarpe operasjoner i Forsvaret og CYFORs egne operative avdelinger som støtter skarpe operasjoner. Dette læringsutbyttet kom frem gjennom dialogen med de militære mellomlederne i programmet, hvor det ble synliggjort militære avdelingers avhengighet av fungerende nettverkstilkoblinger og funksjonelle tjenester og applikasjoner. Denne læringen handler altså om organisasjonsforståelse knyttet til hvordan egen avdeling sammen med andre CYFOR avdelinger direkte understøtter fredsmessig drift, og skarpe operasjoner i inn og utland.

Den siste læringsdimensjonen relateres til organisasjonsforståelse knyttet til forståelsen av Cyberforsvarets rolle i Forsvaret. Samtlige av mellomlederne har oppnådd ytterligere læring omkring

hvordan Cyberforsvaret understøtter virksomheten i Forsvaret. Dette gjelder både den fredsmessige driften av IKT-systemer, men ytterligere driften av systemer som understøtter skarpe operasjoner i flere av forsvarsgrenene. Dette være seg på havet, på landjorda, i lufta og i cyberdomenet. Denne læringen handler om forståelse av egen avdelings rolle i en større sammenheng, og hvordan operative forhold faktisk avhenger av konkrete leveranser som egen avdeling bidrar til.

Læring overført til praksis

Alle tre av de sivile lederne har anvendt elementer de har lært seg i forbindelse med ledersamlingene. Dette relateres til både utøvelse av lederrollen og organisasjonsforståelse. I lederrollen er det først og fremst læring om håndtering av eget personell og personalsaker som har blitt anvendt i praksis. Omsatt læring handler således om anvendelsen av kjennskap til ulike måter å løse problemer på. I tillegg har læring om kommunikasjonsteknikker i samtale med ansatte fått direkte anvendelse.

Anvendelsen av økt organisasjonsforståelse handler om at man enklere orienterer seg som leder i virksomheten, og med økt forståelse for sammenhengen mellom egne og andres bidrag i samhandling med andre avdelinger i CYFOR. I tillegg kommer forståelsen for hvordan egen avdelings bidrag i CYFORs leveranser som gir bevissthet for egen leveranses betydning i et større bilde.

4.1.1.3 Lederatferd blant sivile mellomledere før og etter lederprogrammet

Egen lederatferd

Samtlige tre ledere sammenfatter refleksjoner om egen foretrukket lederstil og prioriteter i egen lederatferd. Samtlige rapporterer om enten oppgaveorientert eller relasjonsorientert som preferert lederstil, at denne er utviklet med erfaring over tid, og at den henger sammen med egen personlighet.

De med relasjonsorientert lederstil vektlegger det å skape resultater sammen med medarbeiderne gjennom å spille på lag, oppmuntre medarbeiderne og opprettholde god stemning. De som primært utviser oppgaveorientert lederatferd relaterer dette til fokus på å løse og strukturere forestående oppgaver, og få disse utført på best mulig måte.

Selv om lederne trekker frem en foretrukket lederatferd, fremhever de også at det er vesentlig å kunne skifte lederstil avhengig av hva trekk ved situasjonen, eller forhold rundt medarbeiderne krever. Dette betyr i praksis at de tilpasser egen atferd i forhold til hva de oppfatter relevant i situasjonen, enten det er oppgave- eller relasjonsorientert.

Samtlige rapporterer også om at de er bevisste rundt egen evne til å få oppgaver gjennomført, gjennom å planlegge, problemløse og følge opp prosesser inntil de er ferdigstilt.

Lederprogrammets påvirkning på egen lederatferd

Da mellomlederne ble utfordret på om, og eventuelt hvordan egen lederatferd har blitt påvirket av lederprogrammet, fremkom det ulike tilnærminger til dette.

Felles for samtlige er at de i liten grad har endret egen foretrukket lederstil etter å ha deltatt på programmet. Noe av dette forklares ved at egen lederstil er utviklet over flere år, og at dette ikke endres umiddelbart gjennom deltagelse på enkeltsamlinger i et lederprogram.

Det som imidlertid trekkes frem relatert til endring av lederatferd handler om at økt bevissthet omkring egen lederatferd har påvirket evnen til å veksle mellom preferert lederstil, og til en annen lederstil som fremstår mer egnet i situasjonen. For en av lederne som foretrakk og primært utviste oppgaveorientert lederstil, var vedkommende nå mer bevisst på at dette var foretrukket stil, og at det var nødvendig og enklere å skifte atferd gjennom økt bevissthet. Programmet medførte nå at lederen byttet hyppigere, og var mer bevisst valget av ulike lederstiler.

Samtidig medførte programmet noe økt gjennomføringsevne, og økte evnen til å stå i krevende situasjoner. Grunnlaget for dette var basert på økt kunnskap om egen rolle og forståelse av sammenhenger i virksomheten, som ga økt trygghet i å håndtere i situasjonen.

Samlet sett kan det oppsummeres at de sivile mellomlederne har oppnådd læring gjennom deltagelse i lederprogrammet. Dette knyttes spesielt til håndtering av egen lederrolle og organisasjonsforståelse på ulike nivåer, og at denne kunnskapen er anvendt i praktiske situasjoner i etterkant av deltagelsen.

Når det gjelder lederatferd har samtlige allerede etablert en lederpraksis som er relativt stabil. I den grad lederprogrammet har påvirket deltagernes lederatferd, relateres dette til at elementer er forsterket, eller at økt bevissthet øker dynamikken i egen atferd.

4.1.2 Funn blant militære mellomledere

Jeg går nå videre med å presentere funn fra intervjuene som er gjennomført med de militære mellomlederne.

4.1.2.1 De militære mellomledernes bakgrunn og forhold til ledelse

Det er en rekke fellestrekk ved de militære deltagernes bakgrunn relatert til ledelse.

Alle tre har gjennomført grunnleggende befalsutdanning og operativ linje ved krigsskole, eller kvalifiseringskurs ved en av krigsskolene. Dette gir utdanningsstatus som grunnleggende offisersutdanning (GOU). To av lederne har i tillegg gjennomført 3-årig høyskoleutdanning ved sivile utdanningsinstitusjoner innen henholdsvis økonomiske fag og ingeniørfag. Kombinasjonen av gjennomført kvalifiseringskurs og sivil høyere utdanning medfører at man oppnår GOU-status.

Dette utgjør de militære deltagernes formalkompetanse. Gjennom den militære utdanningen har dermed samtlige av de militære tatt del i og gjennomført lederutviklingsprogrammer gjennom befalsskolen og på krigsskolen. De er rekruttert gjennom innledende seleksjon til befalsskole, og deretter senere påfølgende seleksjon til krigsskole og kvalifiseringskurs ved krigsskolene.

Når det gjelder yrkespraksis har samtlige hatt lederposisjoner på lag, gruppe, tropp og seksjons- og avdelingsnivå i operative avdelinger. En av lederne har også tjeneste ved skoleavdeling. Samtlige har hatt stillinger i stab på kompani- eller bataljonsnivå i operative avdelinger, og har gjennomført tjeneste i internasjonale operasjoner for Forsvaret. De militære deltagerne har minimum det siste året innehatt, og jobber i dag mellomlederstillinger. De arbeider innenfor en operativ avdeling, en støtteavdeling og en kurs- og utdanningsavdeling i CYFOR. De militære lederne har militær yrkeserfaring på mellom 15 og 25 år.

Et tydelig fellestrekk er altså en relativt homogen bakgrunn hos de militære mellomlederne hva angår utdanning. Det samme kan sies om innledende yrkesbakgrunn som er relativt sammenfallende for alle tre, men som tar noe ulike veier de senere år. Felles multiplum er uansett at de har hatt og innehar lederstillinger.

4.1.2.2 Læring fra lederprogrammet blant de militære mellomlederne

Læring knyttet til ledelse generelt

De tre militære lederne har i begrenset grad opplevd ytterligere læring knyttet til ledelse generelt som tema gjennom lederprogrammet. Det som imidlertid trekkes frem er at programmet bidro til å sette ledelse på dagorden. Dette ble opplevd som positivt, og det ble kommentert at dette var et etterlengtet initiativ. En av deltagerne omtalte denne sammenhengen gjennom at «CYFOR er en organisasjon som har høyt fokus på system, og mindre på ledelse».

Læring knyttet til lederrollen

Samtlige av de militære lederne opplevde noe læring knyttet til lederrollen.

Felles for samtlige er læring rundt hvordan ivareta lederrollen under omstillingssituasjoner. Dette ble relatert til at CYFOR er en svært teknologitung virksomhet. Utviklingen i dette domenet går svært hurtig og det kan derfor være nødvendig å omstille organisasjon, og oppgaver for å evne å utnytte denne teknologiske utviklingen. Her ble det trukket frem bevissthet og ulike dilemmaer rundt lederens posisjon mellom overordnet og oppdragsgivende nivå, og de ansatte som skal gjennomgå omstillinger, og samtidig løse oppdrag og utføre oppgaver. Det ble opplevd læring i forhold til organisatoriske reaksjoner på omstilling, samt ansattes opplevelser av omstilling og naturlige reaksjoner på dette. Påfølgende ble det opplevd læring med tanke på hvordan mellomledere kan

opptre i omstillinger for å bidra til at ansatte ivaretas på best mulig måte, og i henhold til de gjeldende bestemmelser, slik at omstillingen faktisk kan gjennomføres. Læring rundt lederrollen i omstillinger markerer seg med tydelig utbytte blant de militære lederne.

Videre ble det i svært begrenset grad erfart læring rundt oppfølging av eget personell og personellsaker på generell basis. Eksempler på dette er at deltagerne presenterer en problemstilling de står overfor i egen praksis i gruppa, og at denne belyses med ulike tilnærminger og løsningsforslag fra problemeier, øvrige deltagere og veiledere for å bidra til problemløsning og felles læring. Dette knytter de til at dette i svært liten grad var tema på de respektive gruppene som de militære deltok i.

Det ble erfart læring blant en av tre deltagere relatert til prosessuelle forhold i CYFOR.

Dette omfatter spesielt arbeidsprosesser mellom avdelinger i CYFOR som bidra til at virksomheten oppnår en samlet leveranse til de som understøttes. Læringen var først og fremst knyttet til at de interne prosessene er svært sammensatte, og at det brukes ulike metodikk og ulike systemer i operative og tekniske miljøer for å planlegge, utføre og følge opp leveranseprosesser. Erkjennelsen av dette var at gjennom kunnskap om andre avdelingers bidrag kan egen avdeling bidra mer hensiktsmessig, gjennom å kjenne sin plass i systemet og effektivisere samhandling mot andre gjennom å kjenne hverandres terminologi.

Læring knyttet til organisasjon

Alle de tre militære opplevde læring med tanke på forståelsen av egen avdeling i samhandling med andre avdelinger i CYFOR. Denne forståelsen av organisatoriske forhold inneholder flere elementer.

Det første handler om at CYFOR er en kompleks organisasjon som samhandler internt på en annerledes måte enn de fleste andre virksomheter i Forsvaret. Gjennom selv å måtte ivareta og samordne relativt komplekse tekniske leveranser og operativ oppdragsløsning, og derigjennom å understøtte Forsvarets avdelinger i inn- og utland. Økt kunnskap til hvordan CYFOR-leveransene etableres og knyttes sammen i teknisk og operativ søyle, gjør at lederne kan sørge for at egne avdelinger kan samvirke mer effektivt. Det som utpeker seg her er utvikling av forståelse på tvers av de operative og tekniske miljøene i CYFOR.

De militære understreker at gjennom å kjenne hverandres ulikheter kan man som leder bidra til å redusere intern friksjon, og øke evnen til effektiv samhandling. Forskjelligheten knyttes både til ulike avdelingers særegenheter, og til at CYFOR er bemannet av en betydelig blanding av personell fra de ulike forsvarsgrenene. Når personell med bakgrunn i henholdsvis Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret med de ulike forsvarsgrenenes spesielle ansvarsområder, operasjonsmodus og kulturelle særegenheter skal samhandle i CYFORs relativt komplekse operasjonsmodus, kan dette også medføre en ytterligere utfordring. Her trekkes lederprogrammet frem gjennom å ha bidratt til å

bygge relevant kunnskap både på tvers av avdelinger, men også på tvers av forsvarsgrentilhørighet. Denne kunnskapen har gitt økt samhandlingskompetanse, og forståelse for andres ledes handlemønstre.

Videre påpekes det opplevd læring med tanke på hvordan distribuert ledelse er nødvendig i CYFOR og hvordan dette kan gjennomføres i praksis. Gjennom å ha lyttet andre som driver distribuert ledelse over underenheter som er spredt over store geografiske områder med små fagspesielle miljøer, og diskutert dette opp mot egne erfaringer har programmet bidratt til å høyne forståelsen omkring og kompetansen innenfor denne type organisasjonsledelse.

Når det gjelder læring av overordnet organisasjonsforståelse, herunder CYFORs rolle i Forsvarets organisasjon har 2 av tre militære erfart økt læring på dette området. Dette handler i stor grad om utvidet kunnskap om bredden i CYFORs leveranser til alle forsvarsgrenene på og under havoverflaten, i lufta, og på bakken. Denne ytterligere tilførte kunnskapen bygger ofte på og utvider den kunnskap den enkelte besitter fra tjeneste fra sin opprinnelige forsvarsgren. I så henseende påpeker de militære at programmet har åpnet for ny kunnskap, og forståelse for hva Cyberforsvaret er, og hvor CYFOR skal bevege seg videre som samlet organisasjon. Sistnevnte knyttes av deltagerne til erkjennelse av CYFORs organisasjonskultur, og forståelse av Sjef Cyberforsvarets intensjoner for virksomheten.

Læring overført til praksis

De militære deltagerne har overført og omsatt enkelte av læringselementene til arbeidspraksis. Som tidligere nevnt var det begrenset fokus i gruppen med tilhørende læring rundt lederrollen, og håndtering av personellsaker generelt. En av lederne uttrykker at vedkommende har lært enkelte ting på dette området som kan utnyttes når det er hensiktsmessig, men at passende situasjoner ikke har oppstått. Det forblir således en handlingsberedskap hos lederen, inntil det realiseres.

Videre har flere av lederne omsatt læring om CYFORs organisasjon og rolle i Forsvaret på ulike måter. Først og fremst handler dette om at lederne enklere handler utadrettet mot samhandlende avdelinger i CYFOR, og kan lettere bringe på det rene hvilke bidrag og anbefalinger de selv kan komme med i en større samlet leveranse eller et prosjekt. Den økte virksomhetsforståelsen kombinert med økt kontaktflate, har således bidratt til mer effektivt samvirke mellom avdelinger. Denne forståelsen har gjort det enklere å synliggjøre egen avdelings rolle i helheten på en tydeligere måte overfor egne medarbeidere.

4.1.2.3 Lederatferd blant militære mellomledere før og etter lederprogrammet

Egen lederatferd

De militære lederne sammenfatter egne betraktninger omkring egen lederatferd, og beskriver egen foretrukket lederstil. Utvikling av lederatferd og lederstil har utviklet seg gjennom opparbeidet erfaring gjennom arbeidspraksis, og kunnskap gjennom utdanning. Selv om samtlige tilkjenner seg en foretrukket lederstil, legger alle vekt på å tilpasse lederatferden etter situasjonens omstendigheter, og forhold blant egne ansatte. Lederatferd er således et fleksibelt verktøy, som utnyttes ulikt i ulike situasjoner for å oppnå en ønsket målsetting. Lederskap praktiseres gjennom å lede undergitte gjennom intensjon, og gi frihet og rammer i planlegging og utførelse. Samtidig opprettholdes en kontakt som tillater ansvarshavende leder å føre kontroll over utførelsen, selv om oppgaver planlegges og løses gjennom andre.

De militære lederne legger betydelig vekt på å ha en tett dialog med eget personale, og vise at man bryr seg om hver enkelt. Det legges allikevel ikke skjul på det som ligger i den militære virksomhets natur; at det er høy nødvendighet av at tildelte oppdrag faktisk løses, selv om dette kan medføre belastning og risiko for enkeltpersoner og enheter. Dette kan relateres til den enkelte militære leders nødvendige gjennomføringsevne – nettopp å sørge for at oppgaver kan utføres til tross for at dette medfører risiko for eget personell, og at man som leder er villig til å bære dette ansvaret.

Lederprogrammets påvirkning på egen lederatferd

Når det gjelder spørsmålet om deltagelsen i lederprogrammet har påvirket deltagernes lederatferd kan resultatene blant de militære grovt deles i to kategorier;

1. Atferd i lederrollen overfor egne medarbeidere
2. Atferd som er utadrettet mot andre avdelinger

Ingen av lederne mener selv de har endret lederatferd overfor egne medarbeidere som en konsekvens av deltagelse i programmet. Dette underbygges med at innarbeidet praksis er etablert over mange års erfaring og utvikling, og at dette ikke har endret seg gjennom deltagelsen på ledersamlingene.

Når det gjelder lederatferd i utadrettet virksomhet mot andre avdelinger rapporterer lederne at deltagelsen i lederprogrammet har medført en endring. Gjennom økt kunnskap og forståelse for organisasjonens virkemåte og samhandlingsmønster kan man gå mer utadrettet og offensivt til verks, i å representere egen avdeling og egne leveranser utad. Samtidig har kjennskapen til andre

avdelinger og økning i kontaktflaten gjort det enklere å ta kontakt med andre for å opprette samarbeid nå enn tidligere.

Vi ser altså at de militære lederne i svært liten eller ingen grad har endret lederatferd overfor eget personell som følge av lederprogrammet, men at deres utadrettede atferd er endret på en positiv måte gjennom deltagelsen.

4.2 Hva betyr resultatene?

Jeg vil først presentere de mest fremtredende trekkene blant de sivile og militære lederne hver for seg. Deretter vil jeg sammenligne de to gruppenes fellestrekk og ulikheter mot hverandre tydeliggjøre hva som er sammenfallende og hva som skiller gruppene fra hverandre.

4.2.1 De sivile mellomledere

De sivile deltagernes utbytte innen læring og endring av atferd beveger seg langs to spor.

Det første sporet viser at de har hatt læringsutbytte knyttet til grunnleggende temaer som berører lederrollen på ulike måter. Dette være seg kunnskap om lederroller, kommunikasjonsmodeller og situasjonsbestemt ledelse. En viktig faktor her er at dette dreier seg om oppfriskning av tidligere ervervet kunnskap, og at lederprogrammet har øket bevisstheten rundt dette igjen.

Det andre sporet om læring som knyttes til organisasjons- og virksomhetsforståelse, viser at de sivile deltagerne særlig har bitt seg merke i det deres kollegaer fra andre avdelinger har bidratt med.

Videre vises det at de gjennom deltagelsen har økt egen kunnskap og forståelse for hvordan Cyberforsvarets avdelinger virker sammen. Dette viser at programmet potensielt har bidratt til økt intern samvirkekompetanse – vel å merke hvis det kommer til utførelse.

De sivile lederne har i noen grad endret sin lederatferd som følge av programmet. Dette relateres til økt trygghet når det gjelder å stå i lederrollen, og i å inneha en mer bevisst tilnærming til foretrukket lederstil, og til å tilpasse lederatferd i samsvar med forholdene. Samtidig har de øket egen evne til samhandle på en hensiktsmessig måte mot samarbeidende avdelinger i CYFOR. Dette viser at lederprogrammet trolig har hatt noe positiv påvirkning både med tanke på håndtere egne interne forhold – og i tillegg det å drive utadrettet aktivitet.

4.2.2 De militære mellomledere

De militære deltagernes både læring og atferdsendring følger mer ett enkeltspor en to, slik som hos de sivile. Blant de militære er både læring og atferdsendring i stort relatert til kunnskapsutvikling om, og gjennomføring av utadrettet samhandlingskompetanse.

De militære lederne har samlet sett beskjedent læring hva angår håndtering av lederrollen. Selv om programmet kan ha bidratt til noe bevisstgjøring, er dette marginalt. Dette kan bety at dette i de aktuelle gruppene ble nedprioritert som tema, eller at de militære selv opplever å ha generelt god kontroll på dette, og ikke hatt tillagt dette særlig vekt. Det er imidlertid verdt å merke seg deres opplevde læring knyttet til lederrollen under omstilling, og dette kan bety at de militære har sortert ut ny informasjon relatert til nettopp aktiviteten omstilling, og knyttet dette mot lederrollen. Ut over dette er læringstrenden hovedsakelig knyttet til organisasjons- og flere nivåer av virksomhetsforståelse. Sistnevnte behov for å forstå virksomhetens overordnede rolle flere nivåer opp var spesielt gjeldende for de militære. Dette kan være et tegn på oppdragsbasert ledelse, hvor man søker å kjenne høyere nivåers målsettinger og intensjoner for å handle i tråd med dette, som omtalt innledningsvis i denne oppgaven.

De militære ledernes atferdsendring etter programmet har vært relativt beskjedent, og følger organisasjonssporet som nevnt innledningsvis på dette punktet. Dette betyr at de militære lederne ikke har bevisst endret på egen atferd internt overfor eget personale. Dette kan sees i sammenheng med individuelle faktorer, og de militæres utspill om at egen lederstil er etablert gjennom flere års utdanning og praksis. Det kan også si noe om endringsbevissthet- og endringsvilje hos de militære, eller rett og slett knyttes til egenskaper ved programmet som intendert ikke gir disse utfallene. Denne årsakshypotesen forfølges ikke videre her.

Imidlertid er det verdt å merke seg de militæres økte utadrettede virksomhet etter programdeltagelsen. Dette kan trolig knyttes økt kunnskap om CYFORs organisasjon og virkemåte, og har bidratt til å forbedre grunnlaget for samhandling kontra tidligere. Dette betyr i praksis at lederprogrammet har medført at de militære deltageres samhandlingskompetanse er bedret etter å deltatt i programmet.

4.2.3 Sammenligning av funn mellom militære og sivile mellomledere

Videre presenteres de mest fremtredende mønstrene i resultatene blant de sivile og militære deltagerne. Dette forfølges igjen langs de to dimensjonene læring og atferd og jeg vil trekke frem faktorer som er felles for, og avvikende mellom de to gruppene.

4.2.3.1 Fellestrekk og ulikheter innenfor læringsdimensjonen

Felles for både de sivile og militære deltagerne er at de har opplevd læring gjennom lederprogrammet med noen fellestrekk og ulikheter. Læringen knyttes i hovedsak to forhold;

1. Lederskapsteori, lederverktøy og lederrollen
2. Organisasjonsforståelse på ulike nivåer

Begge grupper har erfart læring knyttet til lederskapsteori, lederverktøy og lederrollen, men på ulike områder. Kunnskap omkring lederskapsteori, lederverktøy og lederrollen generelt omfatter i størst grad de sivile mellomlederne, og det vært en oppfriskning av det de tidligere har fått tilført på LUPRO-kurset. Dette utgjør en forskjell fra de militære som rapporterer liten, eller ingen læring på dette området.

De militære har i motsetning til de sivile erfart læring rundt hvordan man som leder forholder seg til organisasjon, og eget personale under omstillingsprosesser. Dette forholdet ved lederrollen nevnes ikke av de sivile.

Når det gjelder læring knyttet til organisasjonsforståelse kan dette inndeles i to dimensjoner

1. Kunnskap og forståelse for egen avdelings posisjon og rolle i Cyberforsvaret
2. Kunnskap og forståelse for Cyberforsvarets rolle og posisjon i Forsvaret

Et fellestrekk er at begge gruppene har opplevd økt forståelse for egen avdelings posisjon og rolle i Cyberforsvaret. Dette omfatter altså virksomhetsinterne forhold i CYFOR.

Denne læringen handler om økt kunnskap om andre avdelingens roller og posisjon, samt hvordan avdelingene samhandler for å oppnå en samlet CYFOR-leveranse utad til Forsvaret.

Denne kunnskapshevingen har således trolig gitt en økt handlings- og intern samvirkeberedskap på avdelingsnivå.

Når det gjelder kunnskap og forståelse for Cyberforsvarets rolle og posisjon i Forsvaret, er det et skille mellom deltagerne. De militære har i større grad opplevd kunnskapsutvikling på dette området enn de sivile. I tillegg er de militære i større grad opptatt av CYFORs rolle i understøttelse av Forsvarets virksomhet og operasjoner, samt det å søke sjef CYFORs intensjoner og målsettinger.

Samlet sett ser vi at begge deltagergruppene har fellesområder for opplevd læring i programmet. Imidlertid er det distinkte forskjeller knyttet til læring innenfor både lederrollen og organisasjonsforståelse.

4.2.3.2 Fellestrekk og ulikheter innenfor atferdsdimensjonen

Når det gjelder atferdsendring, er fellesnevneren at dette har foregått i begge gruppene.

Det er uansett ulikheter innenfor hvilke områder dette har skjedd på, og i hvilken utstrekning det har skjedd. Atferdsendringen knyttes i hovedsak to forhold;

1. Atferd i lederrollen overfor egne medarbeidere
2. Atferd som er utadrettet mot andre avdelinger

Det er forskjell mellom gruppene knyttet til endring i lederatferd overfor egne medarbeidere.

De sivile lederne har i noen grad opplevd at økt organisasjonskompetanse og handlingsberedskap i personellhåndtering, har gitt økt trygghet og derigjennom evne til å håndtere situasjoner på arbeidsplassen og situasjoner relatert til personalsaker. De militære lederne har i svært liten til ingen grad opplevd endring i egenatferd, som ledere knytte til dette.

Når det gjelder utadrettet lederatferd på vegne av egen avdeling innad in CYFOR har lederprogrammet bidratt til at både sivile og militære ledere opplever større innsikt og selvsikkerhet i utøvelsen av utadrettet aktivitet. Dette knyttes til kunnskap om roller og ansvar på tvers av avdelinger.

Det fremheves imidlertid et trekk blant de militære lederne, som ikke ble registrert blant de sivile. Noen av de militære lederne opplever nå i større grad å være mer offensive i sitt virke både i å manøvrere utad overfor andre avdelinger, men også i å gi anbefalinger og innstillinger oppad og sideveis på ulike handlemåtealternativer i saker og oppdrag. Dette omtales ikke blant de sivile lederne.

Innenfor atferdsområdet har det vært en mer beskjeden endring enn innenfor området læring. Det er uansett mulig å spore enkelte positive endringer knyttet til innadrettet utøvelse av lederrollen. Det er imidlertid mulig å spore en mer tydelig positiv utvikling innenfor utadrettet lederatferd blant både de sivile og militære deltagerne, og at det dels kan knyttes opp mot tilegnet læring gjennom deltagelse i programmet.

Samlet sett ser vi altså at både de sivile og militære deltagerne har oppnådd noe sammenfallende læring og endring av lederatferd, gjennom deltagelse i programmet. Det er imidlertid ulikheter mellom gruppene knyttet både til innhold de to områdene, og i hvilken grad utbyttet har gjort seg gjeldende.

5 Diskusjon og konklusjon

5.1 Resultatene i relasjon til læring

5.1.1.1 Læring i en sosiokulturell kontekst

Jeg har tidligere i oppgaven beskrevet Säljö's (2010) tilnærming til hvordan kommunikasjonsbasert læring innenfor en sosiokulturell kontekst bidrar til utvikling av mening, innsikt og handlingsmønstre. Både de militære og sivile deltagerne i denne oppgaven kan sies å rapportere om opplevd læring innenfor nevnte områder gjennom deltagelse i lederprogrammet. Begge grupper kan hevdes å ha

opplevd økt innsikt og mening. Dette gjelder særlig innenfor organisasjonsforståelse både knyttet til interne samhandlingsforhold i CYFOR, og ytterligere forhold ved CYFORs understøttelse opp mot Forvarets øvrige forsvarsgrener. De sivile deltagerne opplevde også økt innsikt knyttet til utøvelse av lederrollen, selv om dette også bar preg av bevisstgjøring og oppfriskning av tidligere ervervet kunnskap gjennom andre programmer.

I forhold til læring av atferdsmønstre kan det diskuteres hvorvidt dette har fremkommet i denne undersøkelsen. Et forhold som tyder på læring av atferdsmønstre kan knyttes til den handlingsberedskap enkelte av deltagerne har bygget opp rundt løsning av for eksempel personalsaker. Et annet eksempel er hvordan ledere forholder seg til eget personale i omstillingstider, og kan bidra til å skape fremdrift.

Læring ble av Säljö (2010) omtalt som en prosess som skaper en varig kapasitetsendring, enten gjennom erfaring, skriftlig materiale eller å tilegne seg og bearbeide de stimuli man møter.

Sett i lys av sistnevnte treffer den læring som deltagerne har opplevd særlig gjennom å gjensidig utveksle erfaringer, selv bearbeide disse, og dernest opprettholde læringsutbyttet som egen handlingskapasitet som kan komme til anvendelse når det vurderes hensiktsmessig.

Vi ser altså tydelig at det har foregått læring både knyttet til lederrollens og organisasjonsmessige forhold gjennom den gruppebaserte og sosiokulturelle tilnærmingen i lederprogrammet.

5.2 Resultater i relasjon til lederatferd

Tidligere i oppgavens kapittel 2 ble begrepet lederatferd gjort rede for. Det ble trukket frem at dette handler om atferden lederen viser overfor sine over-, side- og underordnede, altså hva vedkommende sier og gjør i praksis. Jeg trakk fram tre hovedtilnærminger for mulig lederatferd, oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert lederatferd.

Både de militære og sivile deltagerne assosierte seg med en foretrukket type lederatferd.

Lederatferden var utviklet både gjennom kunnskapsutvikling og erfaring, helt uavhengig av hvilken lederstil det handlet om. Ingen av lederne som deltok forteller at deltagelse i lederprogrammet har endret egen lederstil. Imidlertid har det bidratt til noe bevissthet rundt egen valgt lederstil hos flere av deltagerne, uavhengig av hvilken lederstil man finner mest naturlig.

Flere av deltageren har opplevd økt bevissthet omkring at man ikke kan holde fast ved en type lederstil, i alle situasjoner. De opplevde et mer aktivt skifte av lederstil etter hva omkringliggende forhold og egne medarbeidere fordret. Bevisstheten og utøvelsen knyttet til valg mellom lederstiler ble omtalt som situasjonsbestemt ledelse i kapittel 2, og dette har kommet til anvendelse blant flere av lederprogrammets deltagere.

5.3 Resultatene i lys av metastudien

5.3.1 Deltagernes læring i lys av metastudien

Lacerenza (m. fl. 2017) omfattende metastudie viste tre forhold knyttet til læring.

1. Lederprogrammer gir tydelig høyere kognitiv enn affektiv og ferdighetsmessig læring.
2. Programmer med informasjonsutveksling gir betydelig høyere læring blant deltagere enn praksisbaserte metoder.
3. Det vises ingen forskjeller i læringsutbytte mellom obligatoriske og frivillige deltagere.

Dersom man ser denne studiens deltageres i lys av disse forholdene kan følgende trekkes frem. Hovedvekten av deltagernes læring må nok sies å være av kognitiv art. Dette fremkom tydeligst i denne studien ved at læring i hovedsak var knyttet til økt kunnskap om CYFOR-organisasjonens virkemåte og egen avdelings rolle i denne, samt forhold knyttet til lederrolle på mellomledernivå i CYFOR. Det har ikke fremkommet særlige forhold knyttet til affektiv læring. Dette har imidlertid ikke vært forfulgt spesifikt, slik at det kan dermed heller ikke utelates. Når det gjelder ferdighetsmessig læring kan det diskuteres hvorvidt håndtering av personalsaker faller inn under denne kategorien. Flere deltagere har opplevd læring på området, og hvordan man kunnskapsmessig og praktisk kan håndtere denne delen av lederrollen. Ingen av deltagerne har trent praktisk på håndtering av situasjoner gjennom for eksempel rollespill eller kommunikasjonsteknikker i gruppene. Dette tyder derfor på at handlingsberedskapen som flere har opparbeidet innen personalhåndtering, er kognitivt basert fremfor ferdighetsmessig.

5.3.2 Deltagernes atferdsendring i lys av metastudien

Lacerenza (m. fl. 2017) metastudie trakk frem tre forhold knyttet til lederprogrammer og deres potensiale for atferdsendring blant deltagerne.

1. Overføringsverdien er høyere med tanke på ferdigheter (skills) enn affektiv atferd.
2. Programmer med kombinasjon av teori og praksis gir høyere effekt enn komponentene teori og praksis isolert sett.
3. Styrte programmer med veiledere gir høyere effekt enn selvstyrte grupper.

Det er flere funn i denne oppgaven som kan sees i lys av Lacerenzas (m. fl.) sin studie. Det fremkommer funn som betydelig, delvis eller liten grad samstemmer med de tre ovennevnte forholdene.

I lys av forhold nummer en, har enkelte av deltagerne opplevd å stå stødigere i ledersituasjoner enn tidligere, gjennom å utvise en mer gjennomtenkt og tilpasset lederatferd – altså en mer

hensiktsmessig lederatferd. Noe av årsaken til økt ledertrygghet kan trolig også relateres til økt kunnskapsnivå om de konkrete sakene det gjelder, eller læring ved diskusjoner av ulike case i de samlingsbaserte gruppene. Dette er således i tråd med Lacerenzas (m. fl. 2017) studie, men dette gjelder blant de sivile deltagerne. Det fremkom også at noen av de militære lederne hadde justert egen lederatferd knyttet til omstillingshåndtering og utadrettet virksomhet på vegne av egen avdeling. Dette er justering av lederatferd, slik at den blir mer hensiktsmessig enn den i utgangspunktet hadde vært. Disse funnene er også i tråd med Lacerenzas (m. fl. 2017) studie, men denne endringen knyttes mest til de militære deltagerne i denne studien.

Når det gjelder forhold nummer to kan CYFORs lederprogram sies å ha kombinert teori og praksis ved at teori, i dette tilfellet veilederstøttet casediskusjon, og praksis gjennom reell arbeidspraksis på eget arbeidssted. Vekselvirkningen mellom å diskutere konkrete problemstillinger i egen jobbsituasjon og få forslag til tilnærminger på problemet, for deretter å agere i reell jobbsituasjon sammenfaller med metodikken som gir høyest utbytte for deltagerne. Gruppesammenkomstene omtales også blant flere av deltagerne å gi effekt i deres daglige arbeidssituasjon, og understreker betydningen av denne vekselvirkningen som utnyttes.

I denne oppgaven forfølges ikke faktoren knyttet til at kombinasjonen teori og praksis gir høyere utbytte enn komponentene teori og praksis isolert sett, i og med at lederprogrammet som undersøkes faller inn under den første kategorien.

Metastudien trekker frem at tilbakemeldinger ansikt til ansikt øker sjansen for overføring uavhengig av om den stammer fra 360 graders feedback, eller enkeltpersoner. I denne studien er det snakk om ansikt til ansikt tilbakemeldinger på to arenaer; fra gruppedeltagerne i seminargruppene og fra over-, side-, og underordnede på arbeidsplassen. I seminargruppene omhandler tilbakemeldingene innspill på hvordan man som leder kan forholde seg til eller løse konkrete situasjoner man selv har bragt til torgs, eller fra andre deltagere og fra veiledere. Dette er et moment som også trekkes frem av flere deltagere, og som trolig har hatt effekt.

Tilbakemeldinger fra kolleger på arbeidsplassen er også å anse som tilbakemeldinger til deltagerne i denne sammenhengen. Dette har selvfølgelig forekommet på arbeidsplassene, og blitt diskutert i lederprogrammets seminargrupper. Kollegatilbakemeldinger er ikke omfattet i dette lederprogrammet og heller ikke forfulgt i denne oppgaven.

Det skal også nevnes at det blant noen av de militære lederne i liten grad ble overført atferd knyttet til grunnleggende utøvelse av lederrollen etter programdeltagelsen. Dette kan trolig knyttes til ulike forklaringer knyttet til allerede stabile individuelle etablerte lederpreferanser, eller situasjonsrelaterte forhold som at det ikke har passet seg.

Den tredje trenden viser at styrte programmer med veiledere gir høyere effekt hos deltagerne enn selvstyrte grupper kan enkelte funn i denne studien knyttes til dette. CYFORs lederprogram var organisert i veilederstyrte grupper. Imidlertid ble det også lagt opp til en stor grad av frihet for deltagerne ved at lederne kunne diskutere temaer de selv mente de hadde behov for, og få veilederstøtte på dette. Denne innretningen kan sees på som en slags hybrid av to ulike tilnærminger. Uansett hvordan man ser på det er selvstyringen som er overlatt gruppa knyttet til valg av tema og fremgangsmåte etter behov. I alle fall var veiledere til stede i gruppene, og hadde mulighet for å styre prosess eller eventuelt spille inn forslag til innhold ved behov. I lys av dette må nok CYFORs lederprogram i hovedsak sies å være veilederstyrt. Det fremkom få direkte indikasjoner på at nettopp dette ga opplevd effekt blant deltagerne.

Uansett er det sannsynlig at veiledernes styring av prosess og innspill på temaer og løsning, har vært en indirekte katalysator for å fremme gruppeprosessen og spisse potensielt fastlåste diskusjoner. Når flere av deltagerne opplever at de har justert seg i den grunnleggende utøvelsen av lederrollen og utadrettet ledervirksomhet, er det trolig at også veilederstyring og –innspill har bidratt til dette. Selv om det ikke kan fastslås i denne undersøkelsen, har sannsynligvis veilederstyring av gruppene hatt en positiv innvirkning på opplevd utbytte blant deltagerne.

Vi ser samlet at flere av de forholdene som har gitt dokumentert effekt i Lacerenzas (m. fl. 2017) studie indikerer flere sammenfallende tendenser også i undersøkelsen av CYFORs lederprogram, men at det ikke er grunnlag for å fastslå disse sammenhengene i denne oppgaven.

5.4 Resultatene i relasjon til programmets formål

Denne oppgavens primære fokus er å svare ut om lederprogrammet har bidratt til 1; læring og 2; atferdsendring hos deltagerne, og ikke måle hvorvidt programmet har realisert CYFORs eventuelle målsetninger med programmet. Det er uansett flere forhold som fremkommer i denne studien som kan gi indikasjoner på CYFORs signaliserte målsetninger knyttet til 3 forhold;

1. Bidra til lederutvikling, og lederopplæring dersom det er behov.
2. Ledere møtes for diskutere saker og problemstillinger som opptar lederne i hverdagen herunder; ressurs- og prioriteringsproblemer, personalsaker og innføring av OMT.
3. Bygge forståelse, innsikt og samhold på tvers av CYFORs avdelinger.

Det første forholdet relateres til at lederprogrammet på det nivået som er studert her skal bidra til lederutvikling, og lederopplæring dersom det er behov for dette. I lys av det som har fremkommet i denne studien har trolig lederprogrammet bidratt til utvikling hos CYFORs mellomledere. Dette

gjelder både lærings-, og atferdsdimensjonen knyttet til utøvelse av lederrollen overfor eget personale, og med tanke på samhandling intern i virksomheten.

Videre bekreftes det blant flerparten av denne studiens deltagerne at lederprogrammets grupper har vært en arena for å møtes på tvers av avdelinger, og diskutere sentrale problemstillinger som opptar dem i hverdagen. I denne undersøkelsen er det særlig håndtering av personalsaker som ble trukket frem blant deltagerne. Ressursproblematikk og utfordringer knyttet til OMT-innføringen var i liten grad temaer.

Utforsking av læringsdimensjonen i denne studien viste at de aller fleste deltagerne har opplevd kunnskapsutvikling, og økt forståelse for CYFORs virksomhet. Det har også hjulpet de fleste lederne til bedre intern samhandling mellom samarbeidende avdelinger i CYFOR. Dette knyttes både til at man bedre forstår sin egen avdelings rolle i CYFORs leveransløp, samt at man øker forståelsen for andre CYFOR-avdelingers ståsted og utfordringer. Dette kan således bidra til å øke samhandlingsevne og organisasjonsforståelse. Det har ikke fremkommet særlig informasjon i denne studien som gir tydelige indikasjon på at programmet har bidratt til økt samhold, men de fleste deltagerne har knyttet nye kontakter og forbindelser de kanskje ikke ville gjort uten denne deltagelsen.

Om programmet ikke direkte har skapt samhold, er det å utvide ledernes kontaktnett og gjensidige forståelse et steg på veien mot å bygge samhold.

Selv om denne studien ikke var spisset inn mot svare ut hvorvidt CYFORs egne uttalte målsettinger har blitt realisert, viser det seg at flere forhold som er fremkommet også berører og indikerer at noen av programmets intensjoner trolig er realisert.

6 Oppsummering og konklusjon

6.1 Oppsummering

Jeg har gjennom denne studien svart ut følgende problemstilling; hvordan har Cyberforsvarets lederprogram påvirket læring og atferd hos sivile og militære mellomledere i CYFOR?

Problemstillingen ble utforsket og svart ut gjennom de to forskningsspørsmålene;

1. Har programmet bidratt til læring (nye kunnskaper, ferdigheter, holdninger) hos deltagerne?
2. Har programmet påvirket ledernes atferd? Tok deltakerne i bruk nye atferdsformer i den faktiske settingen på jobben?

Teoretisk har oppgaven fulgt to spor; det første er relatert til sosiokulturell læringsteori for å beramme konteksten lederprogrammet er gjennomført innenfor. Det andre sporet knyttet seg til grunnleggende teori om typer av lederatferd, og hvordan man skifter mellom disse ut fra situasjonen og personalmessige forhold. Jeg håper at den anvendte teorien oppleves som en relevant faglig kontekst rundt studien av lederprogrammet. Jeg håper også at presentasjonen av lederutviklingen i Forsvarets har bidratt til å sette dette lederprogrammet i større kontekst, som et initiativ som bidrar til å bryte med en noe nedadgående trend.

Opgavens resultater er sett i sammenheng med, og svarer ut forskningsspørsmålene 1 og 2.

I tillegg er resultatene også sett i lys av Lacerenza (m.fl., 2017) metastudie, hvor det fremgår at denne studiens deltagere har opplevd læring og atferdsendring som på enkelte områder samstemmer med metastudiens konklusjoner.

Til slutt fremkommer det funn blant deltagerne som kan sees i lys av Cyberforsvarets målsettinger for programmet. Her det er indikasjoner på at det både har forekommet lederutvikling. Imidlertid er det utvikling av organisasjonsforståelse som er den tydeligste tendensen.

6.2 Delkonklusjoner innenfor læring

Innen området læring har programmet bidratt til utvikling hos samtlige deltagere i denne studien. Læring blir i denne sammenhengen en handlingsberedskap for senere anvendelse når det ansees formålstjenlig. Felles for både de sivile og militære lederne er en videreutviklet kunnskap om egen organisasjon og dens interne samspill, samt en videreutviklet forståelse for hvordan egen avdeling spiller inn i helheten. I tillegg opplevde hovedparten læring knyttet til håndtering av ulike personalsaker.

De sivile deltagerne opplevde læring knyttet til grunnleggende elementer for lederrollen, selv om dette i praksis var en oppfriskning fra læring gjennom deltagelse på LUPRO.

De militære lederne opplevde noe læring rundt lederrollen, men aller tydeligst var læring knyttet til håndtering av lederrollen i omstillingsperioder.

Lederprogrammet har altså dels bidratt til læring som gjør deltagerne bedre rustet til å håndtere eget personale og situasjoner i lederrollen. Samtidig har programmet særlig gitt læring i organisasjonsforståelse, og gjort det enklere å forstå egen rolle i helheten og manøvrere ut fra dette.

6.3 Delkonklusjoner innenfor atferdsendring

Med tanke på lederatferd har programmet i noen grad påvirket dette hos lederne. Samtlige deltageres lederatferd er imidlertid etablert gjennom flere års erfaring og kompetansebygging, og dette programmet har derfor ikke bidratt til markante endringer.

De sivile lederne påpeker imidlertid at bevisstgjøring rundt egen lederstil og kompetansepåfyll gjennom programmet har gjort at de står noe tryggere, og evner å bedre justere egen lederatferd i lederrollen. Programmet har således bidratt til noe utvikling av atferd blant de sivile lederne.

De militære lederne har i liten eller ingen grad endret lederstil overfor eget personale etter programdeltagelsen. Uansett har programmet påvirket deres utadrettede aktivitet gjennom å gjøre denne mer aktiv, målbevisst og trygg, og styrket håndtering av organisasjonsomstillinger. Dette knyttes til læring innenfor de samme temaer i programmet.

I lys av ovennevnte har lederprogrammet i noen grad bidratt til atferdsendring i deltageres lederrolle internt overfor egne ansatte, men også utad på veggen av egen avdeling i samhandling med andre.

6.4 Hovedkonklusjon

Med henvisning til de to sistnevnte delkonklusjonene og oppgavens problemstilling mener jeg at det er grunnlag for å konkludere med at CYFORs lederprogram har bidratt til læring. Særlig knyttet til Cyberforsvarets virkemåte. Lederprogrammet har i noen grad positivt påvirket mellomledernes bevissthet omkring lederstil, og fremmet lederatferd som potensielt katalyserer internt samvirke i CYFOR.

6.5 Avsluttende refleksjoner – prolog

Ved slutføringen av denne studien er det noen forhold jeg ønsker å løfte frem.

Det første handler om at de funn som kan hentes ut av eller knyttes til denne studien ikke kan generaliseres på vegne av alle deltagerne i lederprogrammet. Den finnes omfattende akademisk forskning på lederprogrammets effekter, med ulike tilnærminger og ulike konklusjoner. Det har derfor vært en krevende eksersis å velge ut en akademisk basis for å beramme denne oppgaven. Uansett mener jeg at det fremkommer relevante indikasjoner på at oppmerksomhet på ledere og fokus på deres utvikling, bidrar til å gi både et potensielt og faktisk utbytte.

Det andre forholdet omfatter valget av en eksplorerende tilnærming (Grønhaug, 1985). Denne måten å jobbe på har medført flere oppdagelser. Den første omhandler det mellomlederne beskriver som

CYFORs organisering og sammensatte tjenesteproduksjon med flere aksjeeiere, og hvordan dette skaper utfordringer i ledernes hverdag. Den andre oppdagelsen relateres til hvor tette bånd det er mellom læring og diskurs sammen med andre og hvordan dette muliggjør et senere handlingspotensial, som noen ganger blir utløst. Dette er et godt argument for å samle ledere i fora hvor man kan lære av hverandre, og stifte nyttige bekjenskaper på tvers av miljøer og avdelinger. Det siste oppdagelsen går på viktigheten av å fasilitere for et tilpasset og justerbart program når deltagergruppen er mangfoldig. Temaer bør tilpasses deltagerens behov, og ikke omvendt. Denne tilnærmingen medfører imidlertid at det må være toleranse for at output i andre ender av lederprogrammet vil være ulikt for hver gruppe og hver deltager, og ikke standardisert. Resultatet av denne tilnærmingen, kom også til syne i denne oppgaven.

Det tredje og siste forholdet omhandler at fokus på lederutvikling i Forsvaret har som vist i del 1, fulgt en noe nedadgående kurve de senere år. Samtidig skal lederne manøvrere mellom nasjonale og internasjonale operasjoner, øvelser, beredskap, personellreformer og omstillinger. For Cyberforsvarets mellomledere påløper i tillegg manøvrering med relativt høy kompleksitet i CYFORs tjenesteproduksjon. Derfor fremstår dette lederprogrammet som et initiativ som kan bidra til å påvirke mellomlederne og deres samhandling på en positiv måte.

7 Litteraturliste

- Boe, O. & Torgersen, G.E. (2018). Norwegian “Digital Border Defense” and Competence for the Unforeseen: A Grounded Theory Approach. *Frontiers in Psychology*, 9, 555.
- Dysthe, O. (red). (2001). *Dialog, Samspel og læring*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Forsvarsdepartementet (FD). (2015). *Prop 111 LS, Ordningen for militært tilsatte og endringer i Forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Forsvarets overkommando (FO). (2000). *Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD)*, del A. Oslo: AS Gutenbergs Eftf.
- Forsvarsstaben (FST). (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD)*. Oslo: 07 Media as.
- Forsvarsstaben (FST). (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD)*. Oslo: 07 Media as.
- Hersey, P. & Blanchard K. H. (1969). Life Cycle of Leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Horgen, M. & Steineger, J. M. (2017). *Rapport, Leder- og ledelsesutvikling i Forsvaret*. Ledelsesforankring, 4. september. Oslo: Forsvarets Høgskole.
- Hærstaben (HST). (2018). *Hærens sersjanter, til prøve*. Bardufoss: Hærstaben.
- Illeris, K. (2008). *Læring – aktuell læringsteori mellom Piaget, Freud og Marx*. Fredriksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- 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.
- Luft, J. & Ingham, H. (1955). *The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness, Proceedings of the western training laboratory in group development*. Los Angeles: University of California, Los Angeles.

Luktvasslimo, O. J. (2013). *Ledelse og lederutvikling i Forsvaret. Status og veivalg. Masteroppgave.* Nydalen, Oslo: Bedriftsøkonomisk Institutt (BI).

Morse, J. M. (1991). Subjects, respondents, informants, and participants? *Qualitative Health Research*, 1(4), 401-406. doi: 10.1177/104973239100100401.

Moxnes, P. (2019). *Samspill og ledelse, Erfaringer med lederutvikling*, Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Parrington, J. & Findlay, M. (2013). Mission Command: Addressing Challenges and Sharing Insights. *Joint Force Quarterly*, 71, 103-107.

Røseth, T. (2012). *Mellomlederens endelikt? Den endrede rollen for mellomlederen.* Masteroppgave FSTS/FHS. Oslo: Forsvarets stabsskole / Forsvarets høyskole.

Sunde, H. (2013). Disiplinær uro og lederskap i Forsvaret, et personlig tilbakeblikk. *Norsk militært tidsskrift*, 183, 30-24.

Säljö, R. (2010). *Lärande i praktiken, et sociokulturelt perspektiv*, Stockholm: Bokforlaget Prisma.

Thompson, G. (2011). *Situasjonsbestemt ledelse* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8 th ed.). Essex: Pearsons.

Forsvarets intranett:

Cyberforsvaret. (2019). *Beskrivelse av CYFORs lederprogram nivå 2-4, og 5+.* Forsvarets intranett 25. november, 2019. Lenke ikke mulig på grunn av at innholdet er lagret på Forsvarets graderte intranett.

Internett:

Forsvaret – fakta om Cyberforsvaret, 25. nov. 2019, kl 1220. <https://forsvaret.no/fakta/organisasjon>

8 Vedlegg

- A – Godkjenning – Norsk Senter for forskningsdata (NSD)
- B – Godkjenning for forskning i Forsvaret – Forskningsnemnda
- C – Informasjonsskriv til deltagere
- D – Intervjuguide
- E – Sluttmelding til Forsvarets Høgskole

Vedlegg A – Godkjenning Norsk Senter for forskningsdata (NSD)

NSD MELDESKJEMA FOR BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER Norsk ▾ Ole Christian Brobakken ▾

NSD sin vurdering Skriv ut

Prosjekttittel
Masteroppgave ved Forsvarets Høgskole - Cyberforsvarets lederprogram – påvirkning på læring og lederadferd.

Referansenummer
444138

Registrert
12.07.2019 av Ole Christian Brobakken - obrobakken@fhs.mil.no

Behandlingsansvarlig institusjon
Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)
Ole Boe, Ole.Boe@usn.no, tlf: 35026533

Type prosjekt
Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student
Ole Christian Brobakken, obrobakken@fhs.mil.no, tlf: 98671596

Prosjektperiode
01.08.2019 - 01.11.2020

Status
31.07.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

31.07.2019 - Vurdert
Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 31.07.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD.

Vår vurdering forutsetter at prosjektet godkjennes av Forskningsnemnda i forsvarret og berørte avdelinger. Så snart disse godkjennelsene foreligger kan datainnsamlingen begynne.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.11.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

b212ac9cc



FORSVARET
Forsvarets høgskole

1 av 2

Vår saksbehandler
Borghild Boye, bboye@mil.no
+4723 09 57 55, 0510 5755
FHS/STAB/UTD FOU

Vår dato 2019-08-19
Vår referanse 2019/029343-003/FORSVARET/ 919

Tidligere dato **Tidligere referanse**

Til
Ole Christian Brobakken
Forsvarets høgskole
..

Kopi til
CYFOR/CCR
CYFOR/CIKT
CYFOR/CSS
CYFOR/CVS

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) mottok 30. juli 2019 din søknad om tillatelse til å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsformål. Manglende vedlegg til søknaden ble mottatt 15. august 2019. Prosjektet det skal samles data til er en masteroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «Hvordan har Cyberforsvarets lederprogram påvirket læring og adferd hos sivile og militære mellomledere i CYFOR?» Det skal gjennomføres intervju med utvalgte militære og sivile avdelingsledere i Cyberforsvaret som har deltatt på lederprogrammet. Tillatelse er innhentet fra Cyberforsvarets CIS Regiment, Cyberforsvarets IKT-tjenester, Cyberforsvarets Våpenskole og Cyberforsvarets Sikkerhetssenter.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som behandler søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 15. mai 2020.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til datautlevering@fhs.mil.no

Postadresse	Besøksadresse	Sivil telefon/telefaks	Epost/ Internett	Vedlegg
Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge	Akershus festning, bygn 14 / 0015 OSLO Norge	/	postmottak@mil.no www.forsvaret.no	
		Militær telefon/telefaks 99/0500 3699	Organisasjonsnummer NO 986 105 174 MVA	

Sven G. Holtmark
professor
leder av forskningsnemnda

Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.

Vil du delta i forskningsprosjektet

Læring og lederadferd hos sivile og militære mellomledere i Cyberforsvarets lederprogram

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke læring og lederadferd hos deltagere i Cyberforsvarets lederprogram. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke på hvordan Cyberforsvarets lederprogram påvirker læring og adferd hos både sivile og militære deltagere på mellomledernivå.

Dette gjennomføres som en del av undertegnedes masteroppgave ved Forsvarets Høgskole.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forsvarets Høgskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Din BRA-sjef har godkjent at du blir kontaktet for eventuell deltagelse. Deltagere til prosjektet er trukket ut etter dialog med lederprogrammets gruppeveiledere.

6-10 personer i målgruppen forespørres å delta i prosjektet basert på at man har vært til stede og deltatt på programmets samlinger.

Du blir kontaktet fordi du har deltatt i programmet, og fordi dine innspill er verdifulle for gjennomføring av prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Prosjektet gjennomføres med kvalitativ metode. I praksis betyr dette personlige intervjuer med lydopptak. Opplysninger som samles inn i intervjuet vil handle om hva du har eventuelt lært og om din måte å lede på er endret etter deltagelse i lederprogrammet. Hvis du velger å delta innebærer det et intervju på ca 60 minutter.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta, eller senere velger å trekke deg. Du kan enkelt trekke deg ved å sende e-post til undertegnede om dette.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt, og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun undertegnede og veilederen tilknyttet Forsvarets Høgskole som har tilgang til dine opplysninger.

Ditt navn og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode og navnelisten holdes adskilt fra øvrige data, slik at ditt navn ikke kan kobles til informasjonen du oppgir. Du vil ikke kunne bli gjenkjent i masteroppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai 2020. Personopplysninger og datamaterialet oppbevares inntil sensur ved FHS er avsluttet, og inntil 1. nov 2020. Deretter slettes datamaterialet og

personopplysninger.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Forsvarets Høgskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Forsvarets Høgskole* ved tilknyttet veileder *Prof. Ole Boe, Universitet i Sørøst Norge, telefon 35 02 65 33.*
- Vårt personvernombud: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Læring og lederadferd hos sivile og militære mellomledere i Cyberforsvarets lederprogram*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju med lydopptak*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, senest. *1.nov 2020.*

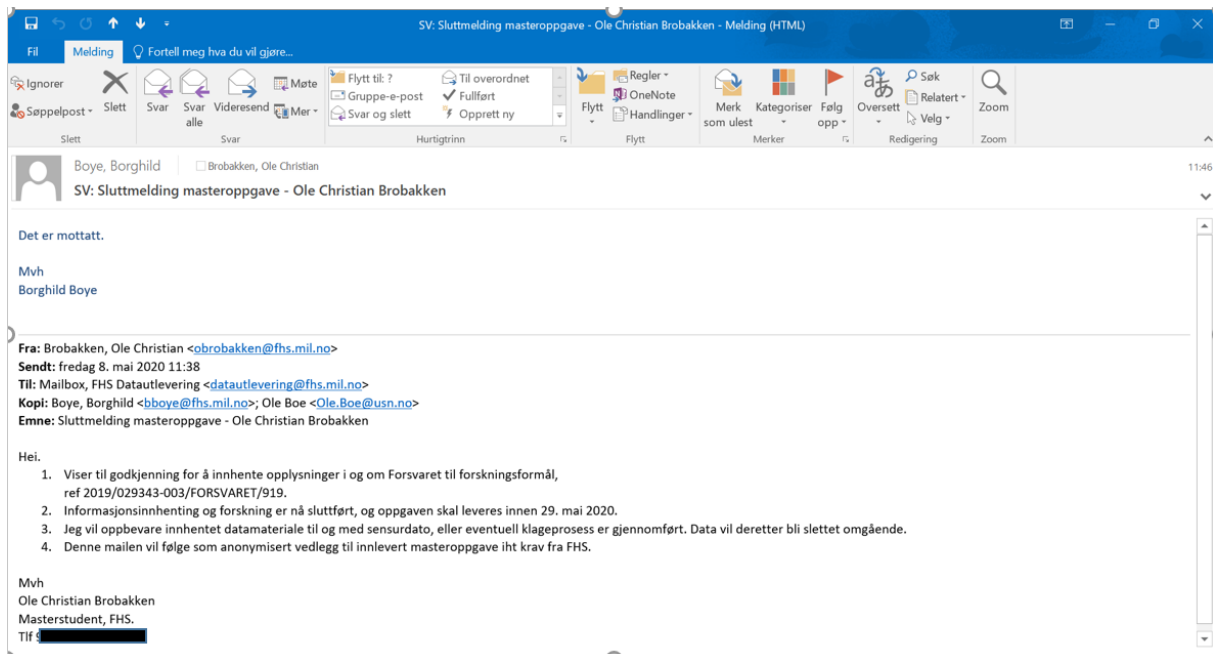
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg D – Intervjuguide

TEMA	TEMATISKE SPØRSMÅL	STIKKORD MULIGE OPPFØLGINGSSPØRSMÅL
Læring	1. Hva slags kunnskap om og forhold til ledelse har du fra tidligere?	Utdanning? Kurs? Praksis? Modellæring? Kunnskap? Ferdigheter? Holdninger?
	2. Har du lært noe ved å delta i lederprogrammet? 3. Hvis ja, hva er lært innenfor ulike områder? 4. Hva har du lært ved å delta i lederprogrammet? a) Ledelse generelt / praktiske lederverktøy? b) Personaloppfølging/håndtering o Medarbeidersamtaler o Konflikter o Krevende situasjoner c) Arbeidsmetoder / prosessledelse internt? d) Organisasjonsforståelse o Økt forståelse for egen avd rolle? o Økt forståelse for hvordan samhandle med andre avdelinger? o Økt forståelse for andre avdelingers oppgaver? e) Forståelse organisasjonskultur i CYFOR o På samme lag – i samme retning f) Forståelse av CYFORs rolle i Forsvaret	Erfaringsoverføring? Ny kunnskap? Videreutvikling av tidligere kunnskap? Kunnskap? Ferdigheter? Holdninger?
	5. Hvis du har lært / videreutviklet noe, har du tatt noe av dette i bruk i arbeidspraksis? a) Lederverktøy? b) Personaloppfølging? c) Arbeidsmetoder? d) Orgforståelse? e) Organisasjonskultur? f) CYFORs rolle i Forsvaret?	Vurdert som mulig, men ikke tatt i bruk? Kunnskap? Ferdigheter? Holdninger?
	6. Hvis du har lært / videreutviklet noe på lederseminarene, hva har du ikke tatt i bruk? a) Lederverktøy? b) Personaloppfølging? c) Arbeidsmetoder? d) Orgforståelse? e) Hva er grunnen til at du ikke har tatt det i bruk? o Ikke relevant – ikke passet seg	

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Personlige forhold – ønsker ikke? ○ Ikke støtte hos ledere? ○ Ikke støtte hos undergitte? 	
Lederatferd	<p>7. Hva kjennetegner deg når du leder eget personale?</p> <p>a) Lederstil:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Oppgaveorientert +/- ii. Relasjonsorientert +/- iii. Endringsorientert +/- iv. Evne til å tilpasse lederstil? <p>a) Motivasjon</p> <p>b) Problemløsning</p> <p>c) Planlegging</p> <p>d) Gjennomføringsevne</p> <p>e) Oppfølging av prosess-er og personell</p>	
	<p>2. Hvilke av ovennevnte områder innen lederatferd har du tilegnet deg/økt/reduert etter deltagelse på lederprogrammet?</p> <p>a) Lederstil:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Oppgaveorientert +/- ii. Relasjonsorientert +/- iii. Endringsorientert +/- iv. Evne til å tilpasse lederstil? <p>b) Motivasjon</p> <p>c) Problemløsning</p> <p>d) Planlegging</p> <p>e) Gjennomføringsevne</p> <p>Oppfølging av prosess-er og personell</p>	
Annet	<p>3. Er det andre områder du har opplevd et utbytte fra lederprogrammet som du ønsker å trekke frem?</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Sosialt – møte kolleger på tvers? ii. Følelse av å bli prioritert? iii. Personlig utvikling? 	

Vedlegg E – Sluttmelding til Forsvarets Høgskole



The screenshot shows an Outlook window titled "SV: Sluttmelding masteroppgave - Ole Christian Brobakken - Melding (HTML)". The interface includes a ribbon with various actions like "Ignorer", "Slett", "Svar", "Videresend", "Møte", "Flytt til:", "Gruppe-e-post", "Fullført", "Opprett ny", "Regler", "OneNote", "Handlinger", "Merk som ulest", "Kategoriser", "Følg opp", "Oversett", "Relatert", "Velg", and "Zoom".

The email header shows the sender as "Brobakken, Ole Christian" and the recipient as "Boye, Borghild". The subject is "SV: Sluttmelding masteroppgave - Ole Christian Brobakken".

The body of the email starts with "Det er mottatt." followed by "Mvh" and "Borghild Boye".

The email content includes the following details:

Frå: Brobakken, Ole Christian <obrobakken@fhs.mil.no>
Sendt: fredag 8. mai 2020 11:38
Til: Mailbox, FHS Datautlevering <datautlevering@fhs.mil.no>
Kopi: Boye, Borghild <bboye@fhs.mil.no>; Ole Boe <Ole.Boe@usn.no>
Emne: Sluttmelding masteroppgave - Ole Christian Brobakken

Hei.

1. Viser til godkjenning for å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål, ref 2019/029343-003/FORSVARET/919.
2. Informasjonsinnhenting og forskning er nå sluttført, og oppgaven skal leveres innen 29. mai 2020.
3. Jeg vil oppbevare innhentet datamateriale til og med sensurdato, eller eventuell klageprosess er gjennomført. Data vil deretter bli slettet omgående.
4. Denne mailen vil følge som anonymisert vedlegg til innlevert masteroppgave iht krav fra FHS.

Mvh
Ole Christian Brobakken
Masterstudent, FHS.
Tlf: [REDACTED]