



**FORSVARET**  
Forsvarets høgskole

## **Følgerskap**

*En naturlig del av utdanningen?*

**Ole-Henrik Taasen**

Masteroppgave  
Forsvarets høgskole  
Høst 2020

---

---

# Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært en blandet opplevelse.

Å forsøke å skrive en masteroppgave med 20% arbeidstid tilgjengelig, kombinert et familieliv som trebarnsfar, pappaperm og coronapandemi gir ikke en helt optimal studiesituasjon.

Når det er sagt har temaet vært engasjerende, og jeg har hatt masse interessante samtaler med kollegaer og respondenter om temaet. Jeg har lært noe selv og jeg tror at arbeidet jeg har gjort og fokuset på temaet vil kunne være nyttig for Forsvaret.

Jeg vil takke mine respondenter som stilte villig opp til intervju.

Tusen takk til min veileder Tommy Krabberød for gode råd og veiledning gjennom denne prosessen.

Og aller mest, en stor takk til min kjære kone og mine fantastiske barn som har holdt ut med meg særlig nå i innspurten på dette arbeidet.

---

# Sammendrag

Bakgrunnen for denne masteroppgaven er at jeg etter mange års sjøtjeneste i Marinen har erfart at mange unge offiserer kommer ombord med et aktivt forhold til å skulle lede, men i mindre grad til å skulle la seg lede. I 2014 kom en ny versjon av Forsvarets fellesoperative doktrine, og den innførte begrepet følgerskap både i Forsvaret og i norsk språk. Min erfaring tilsa det var lite kunnskap om temaet ved operative avdelinger i Marinen, og jeg valgte derfor å sette fokus på utdanningsinstitusjonene for å se om temaet har fått forankring der. Basert på at begrepet er nytt på norsk, og temaet lite kjent er det i oppgaven satt av relativt mye plass til å beskrive et teorigrunnlag for følgerskap. Som inngangsverdi er det benyttet en reviewartikkel fra Uhl bien et al. presentert i Leadership Quarterly i 2014. Denne artikkelen har gitt oppgaven et definisjonsgrunnlag for følgerskapsteori, og gav videre inspirasjon til valg av hovedteori for oppgaven. Ira Chaleff sin bok om modig følgerskap fra 1995 er valgt som teoretisk hovedmodell for oppgaven. Boken omhandler 7 dimensjoner samt et kapittel om leder-følgerdynamikk som blir presentert i teorikapittelet for å gi lesere som ikke kjenner følgerskapsfaget et innblikk i hva det kan være. Oppgavens problemstilling er *“I hvilken grad / hvordan er FFOD’s fokus på følgerskap gjenspeilet -, og balansert mot lederskap i Forsvarets utdanningsordninger, og er vektingen mellom lederskap og følgerskap tilpasset de ulike personellkategorienes roller i samsvar med [Forsvarets nye personellordning] OMT?”*.

Problemstillingen ble undersøkt gjennom en dokumentstudie av fagplaner(tilsv) for relevante fag ved Forsvarets utdanningsinstitusjoner og kvalitative intervju med fagansvarlige ved de respektive studiestedene. Resultatene viser at elementer av følgerskap, basert på Chaleffs teori og Uhl Bien et als definisjon er en del av utdanningen i 6 av 8 undersøkte studier, selv om flere studier ikke bruker selve begrepet. Lederskap har et klart sterkere fokus enn følgerskap totalt sett, men det kan se ut som om vektingen er noe tilpasset ift OMT. Studien viser også at det er stor variasjon i hva de fagansvarlige legger i begrepet følgerskap, og om det er et godt begrep eller ikke. Oppgavens hovedanbefaling er å få på plass et felles rammeverk i Forsvaret for følgerskapstemaet fremover. Nøkkelord: Følgerskap, følger, follower, followership, følgerskapsteori, lederskap, Forsvarets utdanningsordninger

---

## Summary

The background for this master thesis is that after many years of sea duty in the Navy, I have experienced that many young officers coming on board have a very active awareness towards leadership and, but to a lesser degree awareness towards letting themselves be led. In 2014 a new version of the Norwegian Armed Forces Joint Doctrine (NAFJD) was published, and it introduced the term *følgerskap* (followership) in the Norwegian Armed Forces and the Norwegian vocabulary. My experience told me that there was little knowledge of the theme within the sailing Navy. I therefore decided to put the focus on the educational institutions to see if the theme had found anchorage there. Based on the fact that the term is new in Norwegian, and that the theme is relatively unknown I have given quite a number of pages to describe a theoretical foundation for followership. As a starting point I used a review article by Uhl Bien et al. presented in *Leadership Quarterly* in 2014. This article has given the thesis a definition for followership theory, and further provided inspiration to the choice of main theory for the thesis. Ira Chaleff's book *Courageous Followers* from 1995 is chosen as the theoretical main model for the thesis. The book presents 7 dimensions and a chapter on leader – follower dynamics that are presented in the theory chapter, to provide readers unfamiliar with the followership subject a view into what it can be. The problem of this thesis is: “To what degree/how is the “FFOD” (NAFJD)s focus on followership reflected-, and balanced towards leadership in the Armed Forces educational institutions, and is the weighting between leadership and followership adjusted for the different the different personnel categories roles in accordance with the new personnel reform of the Norwegian Armed Forces?” The problem was investigated through a study of the guiding documents for the relevant subjects of the Armed Forces educational institutions, and qualitative interviews with relevant subject matter experts from the different institutions. The results show that elements of followership theory, based on Chaleff's theory and Uhl Bien et al's definition, is a part of the education in 6 out of 8 investigated institutions, although several institutions do not use the term itself. Leadership clearly has a stronger focus overall, but it appears that the weighting is somewhat adjusted with regards to the new personnel reform. The study also shows that there is a significant variation in how the subject matter experts understands the term followership, and whether it is good term or not. The main recommendation of the thesis is to establish a common framework for the subject of followership for use within the Norwegian Armed Forces.

Key words: Followership, follower, followership theory, leadership, Norwegian Armed Forces educational institutions.



---

## Innholdsfortegnelse

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 Innledning .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2 Aktualisering.....</b>   | <b>1</b>  |
| 2.1 Followership ved Kings College .....  | 2         |
| 2.2 Hva sier dette om deres følgerskap, Siv og Trine? .....   | 2         |
| 2.3 The importance of teaching followership in professional military education .....                                | 2         |
| 2.4 Followership – Avoid being a toxic subordinate .....  | 3         |
| 2.5 Great Leaders Follow First .....  | 4         |
| 2.6 Hierarchical cultural values predict success and mortality in high-stakes teams ....                            | 4         |
| 2.7 Dyadisk lederskap .....   | 4         |
| 2.8 Oppdragsbasert ledelse og Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse .....   | 5         |
| 2.9 Tjenestereglement for Sjøforsvaret SAP-1(D) .....   | 5         |
| 2.10 Formaning ved rekruttskolen(troskapsformaning) – og innskjerping av<br>lydighetsplikten .....                  | 6         |
| 2.11 Troskapsformaning bør skrotes .....  | 7         |
| 2.12 Lederutvikling i Hæren – hva er det? .....   | 7         |
| <b>3 Problemstilling.....</b>   | <b>8</b>  |
| 3.1 Forskningsspørsmål .....  | 8         |
| <b>4 Teori.....</b>   | <b>9</b>  |
| 4.1 Innledning .....  | 9         |
| 4.2 Uhl-Bien et al: .....   | 9         |
| 7.3 Teoretisk hovedmodell for oppgaven - Ira Chaleffs teori om modige følgere .....                                 | 12        |
| <b>6 Metode .....</b>   | <b>22</b> |
| 6.1 Valg av forskningsdesign .....  | 22        |
| 6.2 Operasjonalisering .....  | 25        |
| 6.3 Dataanalyse.....  | 27        |
| 6.4 Metodekvalitet .....  | 28        |
| 6.5 Etikk.....  | 31        |
| <b>7 Analyse.....</b>   | <b>31</b> |
| 7.1 Forskningsspørsmål 1 – Er følgerskap eksplisitt omtalt i fagplanene ved<br>Forsvarets utdanningsordninger?..... | 32        |

|   |           |
|---|-----------|
| 7.2 Forskningsspørsmål 2 – Er sentrale elementer fra følgerskapsteori innbakt i fagplanene ved Forsvarets utdanningsordninger, selv om det ikke eksplisitt er omtalt som følgerskap? .....  | 36        |
| 7.3 Forskningsspørsmål 3 – Er følgerskap undervist / vært et tema / fokus ved Forsvarets utdanningsordninger?.....  | 39        |
| 7.4 Forskningsspørsmål 4 – Hva er de emneansvarlige(tilsv.) sin forståelse av begrepet følgerskap? .....  | 43        |
| 7.5 Forskningsspørsmål 5 – Hvordan ser intervjuobjektene på relevansen av følgerskap som begrep, tema eller fag?.....   | 46        |
| 7.6 Forskningsspørsmål 6 – Bør temaet følgerskap ha en lik eller ulik plass/betydning for utdanningen sett opp imot kategorien elev hva gjelder nivå og OMT?.....                           | 47        |
| 7.7 Forskningsspørsmål 7 – Hvordan er balansen mellom følgerskap i de ulike utdanningsordningene sett opp imot personellkategorienes ulike roller i OMT? .....                              | 48        |
| <b>8 Resultater .....</b>   | <b>48</b> |
| 8.1 Forskningsspørsmål 1 – Er følgerskap eksplisitt omtalt i fagplanene ved Forsvarets utdanningsordninger?.....  | 48        |
| 8.2 Forskningsspørsmål 2 – Er sentrale elementer fra følgerskapsteori innbakt i fagplanene ved forsvarrets utdanningsordninger, selv om det ikke eksplisitt er omtalt som følgerskap? ..... | 49        |
| 8.3 Forskningsspørsmål 3 – Er følgerskap undervist / vært et tema / fokus ved Forsvarets utdanningsordninger?.....  | 50        |
| 8.4 Forskningsspørsmål 4 – Hva er de emneansvarlige(tilsv.) sin forståelse av begrepet følgerskap? .....  | 54        |
| 8.5 Forskningsspørsmål 5 – Hvordan ser intervjuobjektene på relevansen av følgerskap som begrep, tema eller fag?.....   | 54        |
| 8.6 Forskningsspørsmål 6 – Bør temaet følgerskap ha en lik eller ulik plass/betydning for utdanningen sett opp imot kategorien elev hva gjelder nivå og OMT?.....                           | 57        |
| 8.7 Forskningsspørsmål 7 – Hvordan er balansen mellom følgerskap og lederskap i de ulike utdanningsordningene sett opp imot personellkategorienes ulike roller i OMT? .....                 | 58        |
| <b>9 Drøfting.....</b>  | <b>60</b> |
| 9.1 Hvilke svar gir resultatene på forskningsspørsmålene på den overordnede problemstillingen? .....  | 60        |
| 9.2 Ytterligere refleksjoner basert på svaret på problemstillingen .....  | 62        |
| 9.3 Muligheter for Forsvaret, forslag til tiltak, forslag til videre forskning, .....   | 68        |
| <b>10 Bibliografi .....</b>   | <b>71</b> |



---

**Sluttnoter/referanser** ..... Feil! Bokmerke er ikke definert.

---

## 1 Innledning

I denne oppgaven vil jeg først prøve å aktualisere temaet følgerskap litt bredt ved å vise ulike eksempler på artikler og tematikk som kan berører følgerskapsdomenet. Deretter vil jeg kort presentere oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål før jeg går over på teorikapitlet. Etersom temaet følgerskap er lite beskrevet og kjent i norsk sammenheng setter jeg av endel plass til teorikapitlet. Der vil jeg først kort presentere en reviewartikkel som sier noe om den følgerskapstematikkens omfang og utvikling, og som peker ut et teoretisk rammeverk for følgerskapsforskningen videre. Etter dette presenterer jeg en teoretisk hovedmodell for oppgaven relativt grundig, slik at leseren får et relativt bredt innblikk i hva følgerskap kan være. I et fylldig metodekapittel forsøker jeg å gjøre rede for de metodiske valg jeg har gjort underveis i prosjektet. Jeg operasjonaliserer deretter noen sentrale begrep i forskningsspørsmålene opp i mot teorien, før jeg kommer inn på datakvalitet og forskerens forforståelse og nærhet til tematikken. Prosessen ift Norsk senter for forskningsdata og Forsvarets forskningsnemd presenteres. I analyse- og resultatkapitlet går jeg gjennom ett og ett forskningsspørsmål og belyser disse før jeg i drøftingskapitlet benytter resultatene til å besvare problemstillingen. I drøftingskapitlet vil jeg også gjøre noen flere refleksjoner basert på funn i oppgaven, før jeg avslutter med et kort avsnitt der jeg presenterer muligheter for Forsvaret, forslag til tiltak og forslag til videre forskning.

## 2 Aktualisering

### Hvorfor er det interessant å se på følgerskap?

Utover mine personlige erfaringer fra operativ tjeneste og det at FFOD har innført begrepet i Forsvaret er det en rekke elementer rundt oss som fra ulike vinkler belyser eller peker inn mot temaet følgerskap – og som gjør det relevant og interessant å se mer på begrepet og fenomenet. Jeg vil derfor trekke frem et bredt spekter av artikler, kilder osv. for å belyse dette. I dette kapitlet vil jeg ikke drøfte relevansen av de enkelte elementene jeg trekker frem opp imot følgerskap, men jeg håper å la dem vekke leserens interesse og refleksjoner. Deretter vil teori, funn og drøfting forhåpentligvis vise hvordan de ulike elementene på hver sin måte er relevante for temaet, og jeg vil trekke noen av temaene inn igjen i rammen i drøftingskapitlet.

---

## 2.1 Followership ved Kings College

En av de første henvisningene jeg kom borti som koblet mine refleksjoner rundt egne erfaringer ombord, med en faglig eller teoretisk forankring var en kollega som gikk stabsskolen i England for noen år siden, og fortalte at de der la vekt på både leadership og followership, og blant annet viste meg eksempel på pensum litteratur om følgerskap derfra i «Leadership in Defence»<sup>1</sup>.

## 2.2 Hva sier dette om deres følgerskap, Siv og Trine?

10.10.2019 – midt i den norske politiske debatten om bompenger skrev Bård Fyhn, Phd-kandidat i strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole et innlegg i Dagens Perspektiv<sup>2</sup>. I dette innlegget benytter han en TV-debatt og et utsagn om Erna (Solberg – statsminister, H) sitt lederskap som refleksjonsgrunnlag for å belyse hvordan følgerskap er et viktig tema, og at det er viktig for å forstå lederskap.

## 2.3 The importance of teaching followership in professional military education

Daværende oberstløytnant i US Army, og assisterende professor ved “the Department of Command and Leadership at the U.S. Army Command and General Staff College”, skrev i 2014 en artikkel om viktigheten av å undervise i følgerskap ved militære utdanningsinstitusjoner. Han trekker frem og tolker fra US Army sin lederskapsdoktrine (ADP-22) om følgerskap at “*alle tjener et lag enten som leder eller underordnet, og at effektive lag utvikler gjensidig tillit og respekt, anerkjenner eksisterende talenter og villig bidrar til felles beste for organisasjonen.*”<sup>3</sup>. Han viser i artikkelen til at flere høyerestående offiserer i den amerikanske Hæren har begått alvorlige tillitsbrudd, gjennom ulovlige handlinger, uetiske handlinger, maktmisbruk og destruktivt lederskap. Han legger vekt på at undergitte ikke settes i stand til å hjelpe sine ledere med å unngå slike alvorlige feil. Han trekker frem forskning av oberstløytnantene Latour og Rast som viser at alle utdanningspensum under det amerikanske forsvarsdepartementet fokuserer på å lære og utvikle ledere, mens få militære skoler bruker tid på å utvikle effektive følgerkulturer og følgerferdigheter. Den samme forskningen har vist at i kun 13 prosent av oberstløytnantene i US Army ble bataljonssjefer, mens de øvrige 87 prosentene forble i underordnede stabsfunksjoner og sier at dette støtter en tese om at hoveddelen av den militære lederskapsundervisningen kun er nyttig for en liten andel av personellet<sup>4</sup>. Berg fokuserer på behovet for følgere som kan utfordre sine ledere med profesjonell uenighet. Han

---

trekker frem teoriene til Robert E. Kelly<sup>1</sup> og Ira Chaleff<sup>2</sup>, og sier at gjennom å forstå dynamisk følgerskap kan følgerskap behandles som et fag. Han hevder at gjennom utdanning kan soldater og offiserer lære å bli *effektive og modige* følgere, så vel som gode ledere, og potensielt unngå fremtidige uetiske avgjørelser<sup>5</sup>.

## 2.4 Followership – Avoid being a toxic subordinate

Sersjantmajor Brian M. Disque i US Army Asymmetric Warfare Group skrev i 2018 en artikkel i tidsskriftet NCO Journal der han setter fokus på temaet følgerskap, og det å unngå å være en destruktiv underordnet. I artikkelen trekker han frem at den amerikanske hæren bruker mye tid på å utvikle lederskap, men setter sjelden fokus på å være en god underordnet.

*«Hæren har en lederforventningsmodell som forteller meg hva jeg bør være, kunne og gjøre som en leder, men mangler tilstrekkelig veiledning i hvordan en god følger tilsvarende bør tenke, handle og si<sup>3</sup>» (Disque, 2018)*

Han sier videre at det finnes både dårlige ledere og dårlige følgere. Han fremhever at et internettsøk på destruktiv leder<sup>4</sup> vil gi et stort antall treff, og at det også er destruktive ledere i den amerikanske hæren. Videre sier han at en destruktiv underordnet<sup>5</sup> ikke er en del hærens vokabular, men mener at det burde ha en like sentral plass i diskusjoner om lederskap og organisasjon. Han presenterer en egenutviklet definisjon som sier at *“en destruktiv underordnet er en som utviser adferd som er skadelig for et godt ledelsesmiljø, beredskap, korpsånd, og organisasjonsverdier, og som påvirker andre til å følge deres dårlige eksempel<sup>6</sup>”*. Han presenterer deretter eksempler på destruktiv følgeradferd, og til slutt noen tips på hvordan man kan bli en fremragende følger. Hans sluttbudskap er at det bør legges like mye vekt på hvordan å bli fremragende følgere som på å bli fremragende ledere<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> The Power of Followership, 1992

<sup>2</sup> The Courageous Follower, 2009

<sup>3</sup> Egen oversettelse fra engelsk

<sup>4</sup> Toxic leader – valgt oversettelse

<sup>5</sup> Toxic subordinate – valgt oversettelse

---

## 2.5 Great Leaders Follow First

Generalmajor Michael D. Rothstein fra US Air Force skrev i 2019 en artikkel i tidsskriftet *Air & Space Journal*, med tittelen “Great Leaders Follow First – Nine Rules for Dynamic Followership”. Hans trekker frem at profesjonelle militære snakker mye om lederskap, men at vi kan bli blinde for at vi alle er følgere. Hovedbudskap i artikkelen er at det å være en fremragende følger er minst like viktig for teams suksess, som å være å være en fremragende leder, og at vi alle kan bli bedre følgere enn vi er i dag. Han presenterer ni regler for godt følgerskap, men påpeker at det ikke er noe nytt eller revolusjonerende med dette, men at hans mål er å *minne om* og *forsterke noe* man kan glemme, eller gi et nytt perspektiv<sup>8</sup>.

## 2.6 Hierarchical cultural values predict success and mortality in high-stakes teams

Anichich et al presenterte i en artikkel publisert i 2015 forskning på hvordan hierarkisk kultur kan predikere både suksess og dødelighet for team av fjellklatrere. Kort fortalt peker artikkelen på at klatreteam med bakgrunn fra en sterkt hierarkisk kultur har størst sjanse for å nå de høyeste toppene, men samtidig at de har de høyeste dødsratene – gjerne som følge av at lavt rangerte lagsmedlemmer ikke uttaler seg om selv kritiske elementer. I følge Anichich et al antyder resultatene at sterke hierarkiske kulturer må implementere mekanismer som oppmuntrer lavt rangerte medlemmer til å ytre sine synspunkter, og mekanismer som får høyt rangerte medlemmer til å ta inn over seg disse tilbakemeldingene<sup>9</sup>.

## 2.7 Dyadisk lederskap

Førstelektor Hans Risan ved Høgskolen i Oslo og Akershus skrev i 2012 en artikkel i *magma* om dyadisk lederskap. Artikkelen fokuserer på relasjonene mellom to personer – dyadene mellom leder og medarbeider er viktig for en rekke faktorer som jobbtrivsel, jobbprestasjoner og sykefravær<sup>10</sup>. Risan sier også at forklaringen på at noen medarbeidere kommer i dyader av høy kvalitet ofte skyldes medarbeiderens arbeidsinnsats og lojalitet, men kan også skyldes andre faktorer som felles verdier

---

og holdninger eller mer utenforliggende faktorer som personlighet og utseende<sup>11</sup>. Han bruker tid på å vise eksempler på hvordan disse relasjonene kan bygges og utvikles<sup>6</sup>.

Risan konkluderer med at i leder-medarbeider dyader har begge parter noe å tilby.

## 2.8 Oppdragsbasert ledelse og Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse

Forsvarets ledelsesfilosofi er oppdragsbasert ledelse. Denne ledelsesformen legger stor vekt på de undergittes rolle i ledelsesprosessene. I følge Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse bygger oppdragsbasert ledelse «i stor grad på (...) at undergitte skal gis størst mulig frihet til selv å bestemme hvilke virkemidler som skal brukes for å nå ønsket slutttilstand. Denne måten å lede på benytter kreativiteten i hele organisasjonen, men stille samtidig store krav til den enkeltes skjønn, både strategisk, taktisk, mellommenneskelig og moralsk<sup>12</sup>». Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse trekker også frem noen andre elementer som fokuserer på den undergitte. Den sier at både ledere og de som ledes, må evne å balansere en rekke behov, blant annet å mestre det å kunne si i fra og likevel være lojal<sup>13</sup>. Videre sier grunnsynet noe om forståelsen av begrepet lydighet. «*Normen om selvstendighet, å ta initiativ og i ytterste fall handle på tvers av gitte ordre, betyr ikke at lydighetsprinsippet fjernes. Lydigheten er knyttet til sjefens intensjon, ikke til den konkrete ordlyden i ordren. I denne normen ligger også at underordnede i noen tilfeller til og med kan unnlate å utføre et oppdrag dersom det er vurdert til å tjene sjefens intensjon på en bedre måte.*»<sup>14</sup>.

Ansvarsglede er et uttrykk som ofte knyttes til oppdragsbasert ledelse, og førsteamanuensis ved Universitetet i Stavanger, dr. polit Jan O. Jacobsen la vekt på dette begrepet som en av flere sentrale forutsetninger for at tysk Auftragstaktik kunne fungere ifm. et foredrag for stabsstudiet ved Forsvaret Høgskole i 2018<sup>15</sup>.

## 2.9 Tjenestereglement for Sjøforsvaret SAP-1(D)

Tjenestereglement for Sjøforsvaret har flere paragrafer som gir føringer for hvordan undergitte skal forholde seg eller handle, og jeg trekker frem noen punkter:

---

<sup>6</sup> Risan har i artikkelen et sterkt lederfokus på utvikling av dyadene – derav dyadisk lederskap, men effektene og betyngnignene av dem er slik jeg ser det ikke lederavhengige – og jeg har derfor gjort gjengivelsen mer følger-leder nøytral.

---

*«Befalet skal alltid være oppmerksom på at militær lydighet krever en bestemt vilje til å underordne seg. De skal av ytterste evne og samvittighetsfullt etterkomme enhver lovlig befaling om nødvendig med oppofrelses av livet. Det er befalets plikt å gjøre seg kjent med ånden i den ordre eller det oppdrag de har fått, slik at de under alle forhold kan handle i samsvar med dette(..).»<sup>16</sup>.*

*«Befal som ved personlig nærvær eller på annen måte får kjennskap til at en krigsmann misbruker sin myndighet, skal straks gripe inn og søke å bringe forholdet til opphør, samt medvirke til at den skyldige blir gjort ansvarlig»<sup>17</sup>.*

*«Krigsmenn skal i tjenesten ubetinget lystre enhver lovlig ordre fra foresatt myndighet. Er ordren klar og forstått, skal denne utføres uten motsigelse, innvending, tegn på uvilje eller unødige spørsmål, (...) Rett og plikt til å utføre ordre har man dersom man forstår at ordren vil medvirke til straffbar handling»<sup>18</sup>.*

## **2.10 Formaning ved rekruttskolen(troskapsformaning) – og innskjerping av lydighetsplikten**

Tjenestereglement for Sjøforsvaret slår fast at det snarest mulig etter innrykk ved rekruttskolen skal gjennomføres en oppstilling der sjefen leser formaningens fastsatt ved Kgl res. Av 26. Mai 1891:

*“Med hjemmel i denne lov plikter jeg å formane dere. Soldater(rekrutter)/gaster. Som sjef for den avdeling i Forsvaret hvor dere nå er krigsmenn, vil jeg fremholde de alvorlige plikter dere fra nå av er pålagt, og som dere under ansvar etter den militær straffelov må gjøre deres ytterste for å oppfylle. Vær tro mot Konge og forfatning, lojale mot foresatte, rettsindige og hjelpsomme i all deres ferd. Søk med alvor og iver å tilegne dere de ferdigheter og egenskaper som kreves av en god soldat. La oss love hverandre at vi i farens stund når det kreves, villig vil forsvare vårt land og vår frihet. Gjenta etter meg: Gud bevare Kongen og Fedrelandet – Gud bevare Kongen og Fedrelandet.”<sup>19</sup>*

Videre fastsetter tjenestereglement for Sjøforsvaret i delen om sjøtjenesten at skipssjefen skal innskjerpe lydighetsplikten ved kommandoheis eller når en vesentlig del av besetningen er skiftet ut<sup>20</sup>. Dette gjøres også ofte ifm. deployering<sup>7</sup>:

Sjefen lar lese opp:

*“Militært personell plikter å vise Kongeriket Norges konstitusjon og HM Kongen lydighet og troskap. De skal våge liv og blod i rikets tjeneste, når og hvor det befales av HM Kongen eller på hans vegne av vedkommende foresatte. Krigsmenn skal nøye rette seg etter de lover, reglementer,*

---

<sup>7</sup> Basert på egen erfaring.

---

*direktiver og bestemmelser som gjelder for tjenesten og etter de alminnelige eller særskilte ordre de får. Ved hele sin holdning skal de arbeide for å få sine over- og underordnedes tillit og respekt.”*

Skipssjefen uttaler følgende til besetningen:

*“Vi krigsmenn som er samlet her, har nå hørt de hovedbestemmelser som vi plikter å rette oss etter så lenge vi tjener under orlogsflagget og Kongens høye befaling. Så vil vi alle i farens stund trofast stå sammen og ofre liv og blod for Konge Fedreland og Flaggets heder. Gud bevare Kongen og Fedrelandet! – Gud bevare Kongen og Fedrelandet!”<sup>21</sup>*

## **2.11 Troskapsformaningen bør skrotes**

Johannes Kibsgaard, mastergradsstudent fra Hæren ved Handelshøyskolen BI skrev i 2019 en artikkel om troskapsformaningen som profesjonsgrunnlag. Han hevder at troskapsformaningens innhold slik den ble skrevet i 1891 er særdeles godt egnet som profesjonskompass. Samtidig argumenterer han for at en ordlydsendring fra 1975 i Hærens UD 1-1-3 fjerner eller nedtoner offerplikten fra «villig ofre liv og blod for konge og fædreland» til «villig til å forsvare vårt land og vår frihet», og at dette svekker dens kraft som profesjonskompass. Han argumenterer videre for at formatet formaning er umyndiggjørende og ikke samsvarer med dagens borgere som er opplyste og har en indre motivasjon for å bevare samfunnets verdier. Han stiller videre spørsmålstegn ved hvorvidt soldatene har reflektert over formaningens innhold og forstår dens betydning – eller om det kun er en seremoni. Basert på dette anbefaler Kibsgaard å endre troskapsformaningen til et troskapsløfte med de samme kjerneelementer, som skal avgis av den enkelte soldat med forutgående refleksjoner og diskusjoner om dens innhold<sup>22</sup>.

## **2.12 Lederutvikling i Hæren – hva er det?**

Bjørn Hågensen og Glenn Thomas Martinsen leverte i 2019 en masteroppgave ved Norges arktiske universitet med temaet leder- og ledelsesutvikling i Hæren. Denne masteroppgaven bruker en del plass på følgerskap generelt og konkret ift. temaet. Den trekker frem militære dokumenter der begrepet benyttes, som Forsvarets Fellesoperative doktrine fra 2014, Hærens sersjanter fra 2019, og Hærens konsept for lederutvikling fra 2018. De har i sine studier undersøkt hvordan kjennskapen til nøkkelbegrepene i konseptet er i Hæren, herunder begrepet følgerskap. De fant at det var lite kunnskap om begrepet, og særlig om innhold i begrepet<sup>23</sup>.

*«...intervjuene avdekket at respondentene hadde lite kjennskap med hva som ligger i begrepet. Ingen kunne gjengi noen av kvalitetene som styringsdokumentene legger til grunn, noen kunne*



---

*snakke om begrepets betydning men det vil være galt å si at det eksisterer et omforent syn av fenomenet blant Hærens ledere.»<sup>24</sup>*

Oppgaven kritiserer at temaet følgerskap ikke er nevnt i Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse, og anbefaler Hæren å bli bransjeledende på både lederskap og følgerskap. Som et ledd i dette anbefaler de (blant mye annet) å prioritere utarbeidelse/ferdigstilling av veiledning i lederskap og veiledning i følgerskap<sup>25</sup>.

### **3 Problemstilling**

I hvilken grad / hvordan er FFOD's fokus på følgerskap gjenspeilet -, og balansert mot lederskap i Forsvarets utdanningsordninger, og er vektingen mellom lederskap og følgerskap tilpasset de ulike personellkategorienes roller i samsvar med OMT?

#### **3.1 Forskningsspørsmål**

- Forskningsspørsmål 1 – Er følgerskap eksplisitt omtalt i fagplanene ved Forsvarets utdanningsordninger?
- Forskningsspørsmål 2 – Er sentrale elementer fra følgerskapsteori innbakt i fagplanene ved Forsvaret utdanningsordninger, selv om det ikke eksplisitt er omtalt som følgerskap?
- Forskningsspørsmål 3 – Er følgerskap undervist / vært et tema / fokus ved Forsvarets utdanningsordninger?
- Forskningsspørsmål 4 – Hva er de emneansvarlige(tilsv.) sin forståelse av begrepet følgerskap?
- Forskningsspørsmål 5 – Hvordan ser de emneansvarlige(tilsv.) på relevansen av følgerskap som begrep, tema eller fag?
- Forskningsspørsmål 6 – Bør temaet følgerskap ha en lik eller ulik plass/betydning for utdanningen sett opp i mot kategorien elev hva gjelder nivå og OMT?
- Forskningsspørsmål 7 – Hvordan er balansen mellom følgerskap og lederskap i de ulike utdanningsordningene sett opp i mot personellkategorienes ulike roller i OMT?

---

## 4 Teori

### 4.1 Innledning

Følgerskap som begrep ble innført i Forsvaret i forbindelse med Forsvarets fellesoperative doktrine fra 2014, og ble samtidig godkjent av språkrådet som norsk ord<sup>26</sup>. I engelskspråklig kontekst er begrepet derimot mer benyttet, og det finnes endel teori.

Jeg vil i dette teorikapitlet benytte reviewartikkelen fra Uhl Bien et al til å gi en kort presentasjon av følgerskapsfagets utvikling og teoriomfang. Jeg vil presentere Uhl Bien et al sin definisjon på følgerskapsteori, og benytte denne videre i oppgaven. Deretter vil jeg presentere Ira Chaleff sin teori om modig følgerskap som ett eksempel på hva følgerskap skal være. Som det fremkommer av Uhl Bien et al kan følgerskap forstås som et felt, ikke som en bestemt teori. Dette vil jeg også komme tilbake til i drøftingen i oppgaven. Hensikten med å velge ut Chaleff som teoretisk grunnlag for oppgaven er ikke å forsøke presentere den eneste, eller den beste følgerskapsteorien, men å presentere én anerkjent teori som fundament for operasjonalisering, analyse og drøfting. I Uhl Bien et al pekes Chaleffs teori på som en sentral teori. Robert E. Kelly sin teori fra 1992 er en av de andre som fremheves, og både Chaleff og Kelly henvises til i flere artikler jeg har funnet om emnet. Begge disse to henviser til hverandre i senere artikler eller diskusjoner om følgerskapstemaet. Etter å ha jobbet med begge er min korte konklusjon at disse ikke står i et motsetningsforhold til hverandre eller representerer helt ulike retninger, men heller at de utfyller hverandre og fokuserer på ulike nyanser. Ettersom følgerskap er så lite kjent i norsk sammenheng vil jeg benytte relativt mye plass til teoriwedegjørelsen.

### 4.2 Uhl-Bien et al:

#### Innledning

Uhl Bien et al sin reviewartikkel presentert i «The Leadership Quarterly» nr 25 (2014) om følgerskap presenterer en oppsummering av den forskningen som har vært gjort knyttet til følgere og følgerskap i forbindelse med forskning på ledelse. Artikkelen gir en god oversikt, og har penset meg inn på den hovedteorien jeg vil benytte som teoretisk grunnlag i oppgaven. Mer om det senere. Artikkelen er omfattende i sin bredde, og det er ikke hensiktsmessig å presentere hele denne bredden i dette kapitlet. Jeg vil derfor nøye meg med noen oppsummeringer og fokus på det som peker direkte mot det jeg vil benytte i denne oppgaven.

---

Artikkelen har tre hoveddeler. En del som presenterer en historisk behandling av følgere i ledelsesforskning, en del som beskriver en utvikling av følgerskap som forskningsfelt, og en del som omhandler teori om følgerskap.

### **Historisk oversikt over behandling av følgere i ledelsesforskningen.**

I den første delen av artikkelen presenteres en oversikt over hvordan følgere historisk sett har blitt behandlet i ledelsesforskningen. Artikkelen deler inn denne i fem kategorier. Ledersentrisk, følgersentrisk, relasjonelt der ledere og følgere påvirker hverandre gjensidig, rollebasert – der lederen er enten mottaker eller moderator for følgerens påvirkning av resultater, eller et konstruksjonistisk perspektiv der følgere og ledere står sammen om å utvikle lederskap. Uhl Bien et al forteller med denne gjennomgangen at følgere lenge har vært identifisert som en part i ledelsesprosessen, men at hoveddelen av forskningen har vært ledersentrisk, og at selv deler av forskningen som er følgersentrisk eller rollebasert ikke egentlig studerer følgerskap<sup>27</sup>. Artikkelen konkluderer med at det nå er bredt anerkjent at ledelse ikke fullt ut kan forstås uten å ta hensyn til følgernes rolle i ledelsesprosessen, men samtidig at det er overraskende med denne forståelsen som grunnlag at det har vært så lite forskning på følgere og følgerskap. Artikkelen peker på at imellom 1990 og 2008 har kun 14% av artiklene i *The Leadership Quarterly* hatt en versjon av ordet *follower* i tittel eller utdrag, og at for ordet *følgerskap* er tallet nede i en håndfull<sup>28</sup>.

### **Utvikling av følgerskap som forskningsfelt**

Forskningsfeltet deles i to skoler. Rollebaserte studier tar utgangspunkt i en hierarkisk struktur, mens de konstruksjonistiske studiene fokuserer på relasjonene – men kan allikevel knyttes til hierarkiske roller. Det særegne med konstruksjonistiske syn er at de ser på hvordan mennesker interagerer i en sosial prosess, og i samspill utvikler lederskap og følgerskap, med tilhørende relasjoner, adferd og identiteter. Dette behøver ikke nødvendigvis å henge sammen med hierarkiske roller. Innenfor denne skolen er følgerskapet et nødvendig element i en samkonstruert ledelsesprosess<sup>29</sup>.

Abraham Zaleznik (1965) var den første til å lage typologier for følgerkarakteristikker. Den mest kjente og siterte er derimot Robert E. Kelly sin teori om effektive følgere fra 1988, med senere verk fra 1992 og 2008. Han tilsa effektive følgere en rekke positive kvaliteter: Selvmotiverte, selvstendige problemløsere, og forpliktet/engasjert til gruppen eller organisasjonen. Kelly beskriver ifølge artikkelen effektive følgere som modige, ærlige og troverdige<sup>30</sup>, og argumenterte for at alle følgere burde utvikles til eksemplariske følgere som er aktivt engasjerte og utviser modig bevissthet.

---

Etter Kelley kom Ira Chaleff i 1995 med boken «The Courageous Follower». Hans premiss var ifølge Uhl Bien et al at effektivt følgerskap er nøkkelen til effektivt lederskap. Dette krever følgere som energisk støtter ledere i å nå organisasjonens mål og visjoner, noe som igjen fordrer følgere som er ansvarlige og villige til å stå opp imot- og for sine ledere. Han kaller dette modig, fordi følgere til tider må utfordre og konfrontere ledere med ubehagelig informasjon og kritisk og ærlig tilbakemelding. Effektive følgere er partnere med sine ledere og bidrar til et godt og produktivt arbeidsmiljø gjennom å være pålitelige og å være proaktive i forhold til deres rolle<sup>31</sup>.

Rollebaserte syn på følgerskap er gjenkjennelige for ledelsesforskere, fordi de på mange måter har en tradisjonell tilnærming til overordnede og underordnede roller, men snur linsen<sup>32</sup>. For å komme videre med forskning innen dette feltet må det utvikles nye konstruksjoner og variabler. Noen av disse kan være varianter av eksisterende, som f.eks. proaktiv følgerskapsadferd.

### **En følgerskapsteori**

Basert på gjennomgangen i artikkelen introduserer Uhl Bien et al en formell følgerskapsteori. Dette gjøres gjennom å presentere en definisjon, deretter å sette et teoretisk rammeverk, og å etablere et konseptuelt rammeverk.

### **Definisjon<sup>33</sup>**

Følgerskapsteori er studien av naturen til- og virkningen av følgere og å følge i ledelsesprosessen. Dette innebærer at begrepet følgerskap innbefatter en følgerrolle (i relasjon til ledere) og følgeradferd (adferd i relasjon til ledere), og resultater knyttet til ledelsesprosessen. Hvis et konstruksjonistisk syn legges til grunn innbefatter det vurderinger rundt den samkonstruerte naturen til en ledelsesprosess.

### **Teoretiske rammer<sup>34</sup>**

Følgerskap er individers karakteristikk, adferd og prosesser i forhold til ledere. Det er ikke generell adferd for ansatte. Det betyr at en følger IKKE er det samme som en ansatt. For at følgerskapsbegrepet skal være gyldig må det konstrueres eller operasjonaliseres a): i forhold til ledere eller ledelsesprosessen, og/eller b): i sammenhenger der individer identifiserer seg selv i følgerposisjoner, f.eks. underordnede, eller som innehavere av følgeridentiteter. Tre eksempler på konstruksjoner er følgerskapskarakteristikk, følgerskapsadferd, og resultater av følgerskap.

---

<sup>3</sup> Theoretical boundaries – egen oversettelse

---

I valg av variabler for å studere følgerskap må en sentral vurdering være hvorvidt det passer følgerskapsdomenet. Følgerskapsteori er IKKE studiet av lederskap fra et følgerperspektiv. Det er studiet av hvordan følgere ser og utøver følgeradferd i relasjon til ledere. Dette innbefatter forhold knyttet til makt, kontroll, motivasjon, motstand mot endring, personlige egenskaper som dominans og politiske egenskaper, arbeidsklima som autoritært vs. inkluderende, adferdsintensjoner, og ønskede resultater fra følgere.

### **Konseptuelt rammeverk<sup>9</sup>, videre forskning og konklusjoner**

Artikkelen presenterer to rammeverk, i tråd med gjennomgangen av forskningsfeltet. Disse to rammeverkene følger de to skolene som beskrevet tidligere. Den rollebaserte skolen, og den konstruksjonistiske skolen. I artikkelen gis disse rammeverkene overskriftene «Snu linsen» og «Ledelsesprosessen»<sup>35</sup>.

Artikkelen avslutter med et konkluderende kapittel med et bredt nedslagsfelt, men jeg skal nøye meg med å trekke frem ett punkt. Uhl Bien et al frykter at følgerskap skal få et for smalt forskningsfelt, og påpeker at følgerskap er teoretisert som et flerparadigmatisk rammeverk, og oppfordrer forskere til å studere følgerskap innen alle paradigmer og med alle forskningsmetoder<sup>36</sup>.

## **7.3 Teoretisk hovedmodell for oppgaven - Ira Chaleffs teori om modige følgere**

Jeg har valgt Ira Chaleffs teori om modige følgere som den teoretiske hovedmodellen for denne forskningen. Rasjonalet for valg av teori er hverken å presentere den eneste modellen ei heller den beste beskrivelsen av følgerskap. Målet er å beskrive en relevant og anerkjent modell som kan tjene som et eksempel på hva følgerskap kan være – og å gi et grunnlag for å operasjonalisere forskningsspørsmålene mine. Som Uhl Bien et al sin reviewartikkel viste er det flere forskere som har presentert sine modeller, og forskningsfeltet er også delt i to skoler. Chaleff sin teori er pekt på i reviewartikkelen, og er referert til i flere av artiklene jeg omtaler i aktualiseringskapittelet. Etter å ha jobbet med både Robert E. Kelley sin teori og Chaleff sin teori er min korte konklusjon at disse ikke trekker vesentlig i hver sin retning men heller utfyller hverandre og fokuserer på ulike nyanser. De refererer begge til hverandre i senere artikler og arbeider, og de representerer begge den rollebaserte skolen etter Uhl Bien et als inndeling i to konseptuelle rammeverk. Ettersom den

---

<sup>9</sup> Conceptual framework – egen oversettelse

---

rollebaserte skolen tar utgangspunkt i hierarkiske strukturer er det naturlig å begynne med å velge en representant fra denne skolen for å se på følgerskap opp imot en hierarkisk organisasjon som Forsvaret.

Jeg vil i dette kapittelet presentere de mest sentrale elementene fra Chaleffs bok.

### **Innledning**

Ira Chaleff sier at det er utenkelig å se for seg ledere uten følgere. Disse er to sider av en prosess, to deler av en helhet. Han billedliggjør dette ved å si at ledere og følgere danner en handlingssirkel rundt et felles mål<sup>37</sup>. Han påpeker at til tross for dette er det merkelig at hvis man går i det amerikanske kongressbiblioteket vil du finne en kategori med lederskap, med hundrevis av bøker i kategorien, mens man ikke vil finne en tilsvarende kategori med følgerskap, og kun et mindre antall bøker og artikler om temaet. Dette til tross for at det er langt flere følgere enn ledere i verden, og at det bør være like viktig å forbedre yteevnen til følgere som yteevnen til ledere<sup>38</sup>.

### **Leder – følger dynamikk**

Kapittelet jobber med utfordringer knyttet til å etablere og vedlikeholde et ekte forhold mellom følgere og ledere, der man jobber sammen med gjensidig respekt og ærlighet mot et felles mål eller hensikt[purpose]<sup>39</sup>. Felles mål/hensikt og organisasjonens kjerneverdier står helt sentralt i Ira Chaleffs forståelse av leder-følger dynamikk, og hele den følgerskapsteorien som han bygger opp videre igjennom boken. Chaleff hevder at det å klargjøre mål/hensikt kan mobilisere en gruppe, lege smertefulle sår, og hjelpe en gruppe med å styre igjennom vanskelige passasjer. En slik klargjøring er ifølge ham en kritisk handling for et sterkt lederskap og modig følgerskap<sup>40</sup>. Videre sier Chaleff at en gruppes- eller en organisasjons felles verdier – verdigrunnlag er like fundamentalt. Det beskriver hvordan organisasjonen kan gå frem for å nå sine mål, og hvordan den ikke kan gå frem. Eksempelvis vil ikke en fremgangsmåte være etisk valid hvis målet søkes oppnådd på en måte som bryter med anstendige menneskelige verdier<sup>41</sup>.

*«Et felles mål som søkes oppnådd med anstendige verdier er kjernen i et sunt leder-følger forhold» (Chaleff, 2009, s. 13).*

Chaleff trekker frem at følgerskapsfaget hemmes av et ubehag med begrepet følger, ofte koblet med inntrykk av underdanighet, konformitet, svakhet og manglende evne til å lykkes. Han sier videre at de fleste er ledere i noen situasjoner, og følgere i andre. For å klargjøre begrepet sier han at man kan ikke ha en verden med bare ledere, og at det å tenke seg ledere uten følgere er som å tenke seg

---

lærere uten studenter. For å komme videre vil Chaleff at vi skal tenke på *kraftfulle* følgere som støtter *kraftfulle* ledere<sup>42</sup>.

I følge Chaleff er limet i en organisasjon hensikten med organisasjonen, og er det som binder ledere og følgere sammen. Etter Chaleffs forståelse er en følger ikke synonymt med en underordnet, da han anser en underordnet som et mye videre begrep. I en følger legger Chaleff en som deler en felles hensikt[purpose] med lederen, har tro på det organisasjonen prøver å oppnå, ønsker at både lederen og organisasjonen skal lykkes, og jobber energisk mot dette målet<sup>43</sup>. Chaleff trekker også frem at seniorfølgere ofte er viktige ledere selv, og derfor må ta inn over seg både lederskaps- og følgerskapsperspektiver. Som eksempel på en følger trekker Chaleff bla. frem stabssjefer for politiske ledere eller for ledere i store organisasjoner<sup>44</sup>.

Chaleff mener at for å oppnå den myndiggjøringen av følgere som man gjerne ønsker, må følgere ta ansvar for egen rolle og rollen til lederne. Kun gjennom dette kan man ta ansvar for organisasjonen og oppgaven man tjener. Det er ifølge Chaleff tre nøkkelpunkter i denne forståelsen<sup>45</sup>:

- For det første må følgere forstå sin egen innflytelse, og hvordan denne kan brukes. Følgere har mye større mulighet for innflytelse enn det som ofte anerkjennes. Herunder kilden til denne innflytelsen/makten/kraften [power], hvem man tjener, og hvilke verktøy som står til rådighet for å føre gruppens oppdrag videre fra ens eget ståsted.
- For det andre må følgere anerkjenne ledernes verdi og de kritiske bidragene de gjør for oppdragene/målene[endeavours]. Følgere må forstå hvilke krefter som bryter ned[chisel] lederes kreativitet, humør og besluttsomhet, og hvordan disse kreftene kan minimeres, og å skape et klima der en leders styrker forsterkes, slik at en leder bedre kan tjene den felles sak.
- For det tredje må følgere forstå forførelsen og fallgruvene ved lederskapets makt. Med utgangspunkt i sitatet av Baron Acton : "*Power tends to corrupt, and absolute power corrupts absolutely...*" legger Chaleff vekt på at følgere må lære å motvirke slike mørke tendenser.

Ira Chaleff har brukt et bilde av «den modige følger» eller the «courageous follower» og utviklet en modell for følgerskap – modig følgerskap. I originalversjon besto denne modellen av fem dimensjoner, men har i andre og tredje utgave blitt utvidet. De fem originale dimensjonene er<sup>46</sup>:

- 
- Mot til å ta/påta [assume] seg ansvar.
  - Mot til å tjene.
  - Mot til å utfordre.
  - Mot til å delta i transformasjon.
  - Mot til å gjøre moralske handlinger [take moral action]

I tillegg har følgende to nye dimensjoner blitt lagt til:

- Mot til å snakke til hierarkiet.
- Mot til å lytte til følgere.

### **Mot til å påta seg ansvar<sup>47</sup>**

I følge Chaleff viser fra undersøkelser at mot til å ta på seg ansvar er den følgerdimensjonen som er mest verdsatt av ledere, og like viktig som de fire andre originale dimensjonene i Chaleffs modell til sammen. Ledere ønsker at deres følgere skal ta ansvar for organisasjonen, og komme med ideer og ta tak i ting på egenhånd. For en følger er det å være bevisst sin evne til å ta et slikt ansvar en viktig forutsetning for å utvikle et godt partnerskap [partnership] med en leder. Chaleff trekker frem eksempler på dette. Ett eksempel er å ta tak i en oppdukkende hendelse for å finne en smidig løsning til alles beste. Et annet eksempel han trekker frem er å både si ifra til ledelsen når det er noe man mener ikke fungerer, men samtidig komme med forslag til tiltak. Dette vrir noe som kunne vært sutring over til noe positivt.

### **Å ta ansvar for seg selv**

Chaleff sier videre at man må ta ansvar for seg selv før man kan ta ansvar for organisasjonen.

I dette legger Chaleff at følgere må drive selvransakelse og egenevaluering, både ift egne evner og ferdigheter, men også ift eget forhold til autoriteter og ledere. Vårt forhold til autoriteter er i følge Chaleff så dypt innprentet i oss allerede fra barndommen av, at det er vanskelig å være bevisst det. Han trekker frem at gjennom hele barndommen, hjemme og på skolen har de med autoritet hatt enorm makt til å diktere oss. I følge ham lærer vi å overleve gjennom å adlyde, unngå, eller stå i mot disse autoritetene. Den strategien vi valgte [adopted] eller benyttet ble til et mønster for fremtidig

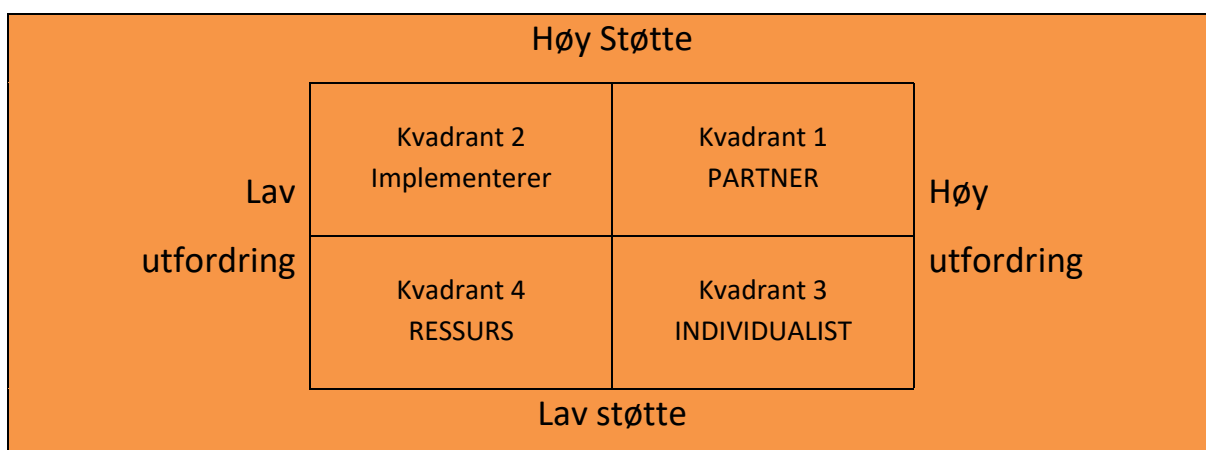


atferd og påvirker vår holdning overfor våre ledere i dag. Å utfordre en leder på spesifikke tema kan være bra, men å utfordre alle ledere på alle tema er ikke det. En rebelsk og fremmedgjort følger vil aldri etablere den tillitten som er nødvendig for å påvirke en leder. En følgers ærbødighet [deferential language] og positive holdning [demeanor] overfor en leder kan være på sin plass, men anstrengt underdanighet eller kronisk harme [resentment] er ikke det. En følger som er for underdanig og ivrig etter å tilfredsstille autoriteter kan ikke bidra til den balansen en leder trenger.

### **Følgerstil og følgeradferd**

I dette perspektivet med å begynne å med å ta ansvar for seg selv, å ha mot til å lære seg selv å kjenne og til å utvikle seg selv presenterer Chaleff en modell for følgerstil som kan benyttes for å få bedre innsikt om seg selv som følger. Jeg velger å benytte en del plass på beskrivelsen av følgerstil og følgeradferd – ikke fordi det er så mye viktigere enn andre elementer i seg selv, men fordi det viser noe om de ulike perspektivene i følgerskap.

Ira Chaleff benytter en toakset modell for å beskrive følgerstil. De to aksene er grad av støtte en følger gir lederen, og grad av villighet til å utfordre lederen. Dette gir fire kvadranter. For hver av de fire kvadrantene presenterer han i boken både en beskrivelse, og et forslag på hva en person som havner i denne kvadranten bør jobbe med for å utvikle seg som følger. Disse beskrivelsen vil ikke bli gjengitt her. I sammen med firekvadrantsmodellen kommer en liste med assosierte følgeradferder.



Figur 1: Firekvadrantsmodell for følgerstil<sup>48</sup>

### **Følgeradferd assosiert med de fire følgerstilene<sup>49</sup>**

|   |   |
|---|---|
| <b>Implementerereren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avhengig</li> </ul> | <b>Partneren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• [Purpose driven]</li> </ul> |
|---|---|

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Støttende</li> <li>• Omtenkstom</li> <li>• Diplomatisk [Advocate]</li> <li>• Forsvarer</li> <li>• Lagorientert</li> <li>• Lydig[Compliant]</li> <li>• Respektfull overfor autoriteter</li> <li>• Forsterker lederens perspektiver</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppdragsorientert</li> <li>• Risikovillig</li> <li>• Dyrker relasjoner</li> <li>• Holder seg selv og andre ansvarlige</li> <li>• Tar opp sensitive tema</li> <li>• Fokuserer på styrker og vekst</li> <li>• Likeverdige relasjoner med autoriteter</li> <li>• Komplementerer lederens perspektiver</li> </ul> |
| <p><b>Ressursen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilstede</li> <li>• Tilgjengelig</li> <li>• Ekstra hender</li> <li>• Spesifikke ferdigheter</li> <li>• Primærinteressen er et annet sted</li> <li>• Utøver minimumskrav</li> <li>• Klager til andre</li> <li>• Unngår autoriteters oppmerksomhet</li> </ul> | <p><b>Individualisten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konfronterende</li> <li>• Rett-frem</li> <li>• Selvbevisst</li> <li>• Uavhengig tenker</li> <li>• Realitetsorientert</li> <li>• Respektløs</li> <li>• Opprørsk</li> </ul>   |

Innenfor den delen av mot til å ta ansvar som handler om å ta ansvar for seg selv fokuserer Chaleff etter egenvurderingen på det å søke tilbakemelding fra andre, deretter å ta ansvar personlig vekst og utvikling, for selvledelse i det daglige, og på det ta vare på oss selv som mennesker, både med tanke på fysisk og psykisk helse<sup>50</sup>.

### **Å ta ansvar for organisasjonen**

Den andre delen av kapittelet om mot til å ta ansvar handler om ansvar for organisasjonen. Dette deler han inn i undertema. Lidenskap for arbeidet og organisasjonens mål. Initiativ og vilje til å handle uten å bli bedt om det. Å respektere en organisasjonskultur, men samtidig ha mot til å påvirke den. Å bryte regler - bevissthet rundt forhold mellom regler og hensikt, regler og etikk. Å bryte opp i

---

tankesett, å endre organisasjonens perspektiv. Å ta ansvar for å forbedre prosesser, og å teste forbedre prosesser, og å teste egne ideer<sup>51</sup>.

### **Mot til å tjene**

Det tredje kapittelet i Chaleffs teori handler om å ha mot til å tjene. Han trekker frem at det krever mot å tjene en høyere leder, og benytter amerikanske senatorer med deres stabssjefer som eksempel. Med dette som utgangspunkt peker han på hvordan en god følger må avlaste og ta beslutninger innenfor sitt handlingsrom, og samtidig vite når lederen må konsulteres. For mye taper ressurser, mens det å ikke bringe frem saker som lederen må kjenne til f.eks. kan bidra til å holde en leder blind for en sak eller sette lederen i forlegenhet. Det krever mot å tjene fordi det avhengig av organisasjonskultur kan være slik at det er lederen som legger frem og får skryt for gode resultater, mens følgeren kan ende opp med å måtte ta eller få rollen som syndebukk. Chaleff hevder at det er kunst i det å tjene en dynamisk leder. Glimrende støtte bidrar ifølge ham like mye til en organisasjons evne til å oppå sine mål som glimrende lederskap. Ledere som ikke har klart å skaffe seg nødvendig støtte blir ofte overarbeidede, frustrerte og temperamentsfulle. Enten en leder ber om det eller ikke må en følger gi den støtten lederen trenger, og hjelpe vedkommende med å ta den imot. Chaleff sier at det å tjene en leder er komplekst, og krever stor kunnskap om organisasjonen [organizational know-how]. Det fordrer å energisk fremme lederens verdier og budskap. Det krever stor vurderingsevne og klokskap. Chaleff fremholder at erfaring viser at mange følgere som opplever at de ikke klarer å påvirke sine ledere blir avvisende, mens det viser seg at fra følgerens ståsted så er det effektivt å vise omsorg og interesse/bekymring for lederen. Gjennom å møte lederens forventninger og bygge tillit og godvilje vil det bli mulighet for å adressere sensitive tema<sup>52</sup>.

### **Mot til å utfordre**

Mot til å utfordre er den fjerde av Ira Chaleffs kapitler for en modig følger.

Han hevder at det er to hovedområder der en følger må være villig til å utfordre en leder, - oppførsel og policy, hvorav oppførsel er det vanskeligste.

Chaleff sier at ledere og følgere bindes sammen i en usynlig kontrakt av deres felles mål. Følgeren må hjelpe lederen å hedre denne kontrakten, og dersom en følger ikke utfordrer en leder på dysfunksjonell adferd så går kontrakten i oppløsning. I følge Chaleff er det slik at ikke bare svekkes målet eller hensikten dersom en følger ikke står opp imot dysfunksjonell adferd, men også lederens anseelse hos følgerne. Det vil gjøre det enda vanskeligere å gi effektive tilbakemeldinger senere.

---

Chaleff har funnet at svært ofte gir ikke staber tilbakemelding til sine sjefer på hva som skal til for at de skal kunne gjøre en god jobb. Han hevder at ledere ville bli forbauset over hva de ikke får vite, fordi det meste er ikkeintimiderende og verdt å vurdere. Chaleff mener at følgere må utfordre sine ledere på slike prosess- og policyspørsmål. Dette vil ifølge ham forbedre organisasjonens utførelse av sine operasjoner, styrke ærligheten i forholdet med lederen, og forberede følgerne på å håndtere vanskeligere og mer personlige problemstillinger dersom de skulle oppstå. Ifølge Chaleff har ledere med sterke ego og lidenskapelige visjoner tendenser til selvbedrag. Noen dynamiske ledere er så oppsatt på å nå sine mål, at de ikke slipper inn informasjon som forteller at det ikke er gjennomførbart som planlagt. En nøkkelrolle for følgere er å minimere slikt selvbedrag, og finne måter å avsløre virkeligheten for en leder. Chaleff sier at dersom følgerne finner mot til å stå opp imot sine ledere, så kan det være like ubehagelig for dem som for følgerne, men de vil etter hvert se at følgerne står ved siden av dem i deres hjørne.<sup>53</sup>

Chaleff presenterer og diskuterer så metoder for å komme igjennom til ledere med ulike budskap i ulike situasjoner. Metodene og teknikkene han omtaler er å diskutere effektiv lederadferd, å forberede en leder for tilbakemelding, å gi en leder tilbakemelding, å gi en leder forslag, å utfordre en leder indirekte, å unngå refleksavvisninger, å overkomme gruppetenking, **plikten til å adlyde**, utfordre [makt]misbruk, *utfordre språkbruk*, *utfordre arroganse*, *utfordre ledere som skriker*, *ledere med private/personlige utfordringer*, ledere som er nye i rollen, ledere med andre agendaer, ledere som ikke vil utfordre deres ledere igjen, utfordre deg selv også.<sup>54</sup>

### **Mot til å delta i transformasjon/ending [transformation]**

Ira Chaleff innleder kapittelet billedlig med en observasjon av at flinke ledere som faller dramatisk fra sin posisjon, ofte har hatt følgere som lenge har kjent til deres fatale feil/avvik/mangel [flaw], men ikke har vært i stand til å få lederen til å gjøre noe med det.

Chaleff argumenterer med at mot til å utfordre eller si ifra som beskrevet i forrige kapittel ikke er tilstrekkelig, når det er mange eksempler på følgere som utfordrer eller sier ifra til en leder om uønsket adferd, men adferden fortsetter. Han argumenterer for at adferd som åpenbart bryter med grunnleggende verdier kan skyldes et dypt innarbeidet psykologisk mønster eller avhengighet, noe det krever mer enn en enkel oppfordring for å endre. Chaleff hevder at man ikke kan si noe til en leder én gang, og med det frasi seg ansvaret for den virkningen lederens negative adferd kan ha. Den modige følgeren må ifølge Chaleff lete etter innfallsvinkler og metoder for å hjelpe lederen å endre

---

den skadelige adferden. Han hevder videre at ledere ofte ikke blir tilstrekkelig motivert for å endre skadelig adferd før de har gjennomlevd en krise med alvorlige konsekvenser som følge av denne adferden. Chaleff mener at den modige følgerens rolle er å forhindre den krisen ved å få lederen til å starte en endring før krisen inntreffer.<sup>55</sup>

### **Mot til å ta moralsk ansvar / handle moralsk [take moral action]**

Ira Chaleff sier at de fleste aktiviteter vi deltar i faller innenfor rammene av det vi anser som moralsk riktig, men noen ganger opplever vi at den grensen kommer nær eller krysses. I en organisasjon blir dette ekstra komplekst, da vi ikke bare må gjøre moralske avveininger og valg på egne vegne, men vi kan tvinges til å ta et moralsk standpunkt ift de valg og handlinger som våre kollegaer eller ledere tar og gjør. Dersom vi har stilt spørsmål ved, eller utfordret adferd som truer eller krysser moralske grenser, og adferden fortsetter må vi gjøre vanskelige valg. En følger kan stå overfor valget om han eller hun skal følge med i den rådende kulturen, eller ta moralsk standpunkt mot dette som kan få ubehagelige og vanskelige personlige konsekvenser. Selv om det er vanskelig å ta standpunkt, har mangel på å gjøre dette fått katastrofale følger for organisasjoner, ledere og følgere som har gitt etter for presset når handlinger krysser etiske og legale linjer. Det er i disse situasjonene der mot til å handle moralsk/ta moralsk ansvar er nødvendig. Dette kan være å nekte å delta i en handling, nekte å delta i gruppen dersom gruppen gjennomfører en handling, eller å gå offentlig ut og ta avstand fra handlingen<sup>56</sup>.

*«Moralsk handling tas med en intensjon om å bringe lederskapets- og organisasjonens handlinger på linje med grunnleggende verdier som styrer anstendig organisasjonsadferd, samtidig som organisasjonens kapasitet til å tjene sitt formål opprettholdes» (Chaleff, 2009)*

### **Mot til å snakke til hierarkiet**

Ira Chaleffs utgangspunkt for dette kapitlet er at i hierarkiske organisasjoner vil informasjon, rapporter, synspunkter, saksgrunnlag mv. siles, vaskes og behandles flere ganger på vei opp igjennom hierarkiet før det når en beslutningstaker, og ofte vil grunnlaget være påvirket av såpass mange at det er vanskelig å ansvarliggjøre noen for innholdet.

Kapitlet handler videre om behovet for, og teknikker for en følger for å sørge for at vedkommendes viktige budskap kommer frem til beslutningstaker, og i et hensiktsmessig format. Han trekker frem at dersom man ser et problem som man vil adressere oppover så kan dette gjøres i form av en klage / problembeskrivelse, eller en analyse med forslag til tiltak. Temaer som han videre berører ift. å

---

snakke til hierarkiet er å gjøre hjemmeleksen sin – å være godt forberedt og tips til hvordan en problemstilling skal legges frem eller rammes inn<sup>57</sup>. Chaleff beskriver også et avsnitt om å utdanne eller lære opp hierarkiet, og viser til at i mange organisasjoner i dag er det ikke slik at den reelle eller den spisseste (fag)kompetansen sitter på toppen. Dette kan være fordi ledere som har gått gradene i systemet ikke lenger har den fremste og mest oppdaterte kompetansen, eller fordi ledere rett og slett er rekruttert inn med en annen bakgrunn enn fag- eller kjernekompetansen i organisasjonens aktivitet. Han sier videre at dette også kan være et generasjonsskille, der rammefaktorer, teknologi mv. gir andre muligheter og begrensninger enn hva som var tilfelle da dagens ledere var i de utøvende ledd. Chaleff hevder da at følgere må være komfortable med å orientere og lære opp dem som er høyere i hierarkiet<sup>58</sup>. Å omgå hierarkiet, å uttale seg i plenumsmøter med flere hierarkiske nivåer tilstede, å finne formelle plattformer/arenaer for å påvirke, å bruke uformelle plattformer for å påvirke, påvirke måle- og rapporteringskriterier, samt egenskapene eller dydene tålmodighet, innsats og utholdenhet er temaer som belyses i teorien for å underbygget temaet om hvordan en modig følger kan snakke til hierarkiet<sup>59</sup>.

### **Mot til å lytte til følgere**

Dette kapitlet i Chaleffs bok er mer rettet mot ledere enn følgere, men omhandler dynamikken mellom ledere og følgere. Han trekker frem eksempler på organisasjoner der modige følgere har tatt opp kritiske tema, som så har blitt ignorert eller forsøkt skjult av toppledelsen med katastrofale følger. Han trekker frem en leders behov for å ha fungerende kanaler eller mekanismer for å få ærlig informasjon fra underliggende ledd i organisasjonen. Han diskuterer videre rundt det at mange ledere sier de ikke ønsker å omgis med «JA-mennesker» og at de har en åpen dør – policy, mens dette ofte ikke stemmer eller fungerer i realiteten. Han diskuterer hvordan neste ledd i organisasjonen påvirker kulturen og klimaet i organisasjonen ift å gi rom for modige følgere. Å sette pris på og akseptere hjelp eller støtte, å sette pris på å bli utfordret på en konstruktiv måte, å invitere til kreativ utfordring, å etablere en kultur for å kommunisere – ikke klage, å etablere beskyttede kommunikasjonskanaler, vurderingen av hva som er riktig valg, hva som er eller skal være styrets rolle i ledelse og etablering av følgerskap, hvordan å respondere på en følger som tar moralsk stand [moral stand], og hvordan sikre individuell utvikling både i rollen som følger og leder er temaer som berøres i dette kapitlet<sup>60</sup>.

---

## 6 Metode

I dette kapittelet vil jeg forsøke å beskrive og drøfte de metodiske valg som er gjort i oppgaven i forkant og underveis i skriveprosessen. Som referansesystem i oppgaven har jeg benyttet APA 6th tilpasset for sluttnoter<sup>10</sup>.

### 6.1 Valg av forskningsdesign

Utgangspunktet for valg av forskningsdesign er å utvikle et design som er egnet til å belyse den aktuelle problemstillingen<sup>61</sup>.

Problemstillingen:

*I hvilken grad / hvordan er FFOD's fokus på følgerskap gjenspeilet -, og balansert mot lederskap i Forsvarets utdanningsordninger, og er vektingen mellom lederskap og følgerskap tilpasset de ulike personellkategorienes roller i samsvar med OMT?*

Problemstillingen har en beskrivende hensikt etter Jacobsens inndeling<sup>62</sup>, og peker ikke mot et behov for generalisering. Med utgangspunkt i problemstillingen gjennomførte jeg innledningsvis en dokumentanalyse av de relevante fagplanene<sup>11</sup> ved de ulike utdanningsinstitusjonene. Dette var planlagt gjort med å se på eksplisitt omtale av følgerskap, og deretter gjennom undersøkelse av meningsinnhold og formuleringer se etter elementer som inngår i følgerskap, uten at det var omtalt som dette. Dette var et intensivt design, der et begrenset antall dokumenter blir analysert i detalj. Intensive design kobles gjerne til kvalitative analyser. Samtidig gav dokumentstudien grunnlag for et lite kvantitativ element, der de eksplisitte formuleringene med følgerskap og lederskap ble talt opp og sammenlignet.

Den innledende dokumentstudien gav ikke tilstrekkelige svar på problemstillingen. Det viste seg at det ble benyttet overlappende/tilstøtende begreper, som følgerskap og medarbeiderskap, og at det var en rekke formuleringer som potensielt kunne omhandle følgerskap – men ikke nødvendigvis. Jeg fant det derfor nødvendig å supplere funnene i dokumentstudien med grundigere informasjon om

---

<sup>10</sup> Jeg har tatt utgangspunkt i referansesystemet «APA 6th tilpasset for fotnoter» men i stedet benyttet sluttnoter til referansene, for å frigjøre fotnotene til korte forklaringer mv på den enkelte side.

Referansefunksjonaliteten i Microsoft Word er benyttet som teknisk løsning.

<sup>11</sup> Og tilsvarende dokumenter. Ved de ulike studiene benyttes litt varierende begrep, som rammeplan, emneplan, fagplan, studieplan, mfl.

---

hva som lå i den faktiske undervisningen og de tvetydige formuleringene i dokumentene. Dette kunne vært løst både med en ekstensiv tilnærming med spørreskjema og kvantitativ analyse eller som jeg valgte, med en intensiv tilnærming med kvalitative intervjuer av nøkkelpersoner.

### **Valg av datakilder**

Ideelt sett var det interessant å studere hele bredden og dybden av Forsvarets utdanningsordninger ift. temaet. Dette ble vurdert til å være for omfattende å studere fullt ut. For å ivareta intensjonen med dybde og bredde best mulig, og samtidig få kontroll med omfanget måtte jeg foreta noen valg.

1. Jeg valgte bort høyere officersutdanning (HOU) og høyere befalsutdanning (HBU), da disse utdanningene kommer sent i karrieren og berører en liten del av personellet.
2. Jeg valgte utdanningen i Sjøforsvaret der det er parallele løp mellom forsvarsgrenene<sup>12</sup>.
3. Jeg valgte å prioritere grunnleggende nivå for alle kategorier først i undersøkelsene<sup>13</sup>.
4. Ved utvidelse av datagrunnlaget til videregående nivå valgte jeg å kun se etter eksplisitte funn i dokumentstudie, for så å fokusere på data fra intervju.

### **Valg av intervjuobjekter**

Innenfor rammen av valget om kvalitative intervjuer sto valget mellom to alternative utvalgsgrupper. Enten elever/studenter som nettopp har gjennomført de aktuelle studiene, eller fageksperter som kjenner innholdet i utdanningen i dybden. Fordelen med elevgruppen ville være å måle effekten av undervisningen, på den andre siden ville det trekke fokuset mot å måle kunnskap i operative avdelinger, og mindre presist måle det problemstillingen spør om. Ved å velge fag-/emneansvarlige som jeg gjorde knyttet intervjuene tettere til dokumentstudien ved at de kan utdype hensikten med valgte formuleringer, hvordan fagplanene er tolket, eller hva som har blitt gjennomført. I tillegg vil de som fagpersoner ha best mulige forutsetninger for å reflektere rundt temaet. Dette knytter intervjuene tett opp til problemstillingen – om følgerskap er gjenspeilet i Forsvarets

---

<sup>12</sup> Dette gjelder Sjøforsvarets grunnleggende konstabelutdanning (GKU), samt videregående befalsutdanning 1 og 2 for Sjøforsvaret. Det kunne vært interessant også å sammenligne fagplanene og det faktiske innholdet mellom grenene på tilsvarende kurs. Rammeplanene er like, men det er rom for grenvise tilpasninger, i tillegg til at det kan tenkes at ulik kultur i de tre grenene påvirker faktisk innhold gjennomføring.

<sup>13</sup> Dette vil si grunnleggende konstabelutdanning(GKU), grunnleggende befalsutdanning(GBU) og grunnleggende officersutdanning(GOU). Logikken bak dette var tilsvarende som for å velge bort HOU og HBU. Å fokusere på det grunnleggende nivået vil fokusere på utdanningene som favner flest, og det personellet som presumptivt har lengst gjenværende tjenestetid.



---

utdanningsordninger. For å identifisere intervjuobjektene på personnivå sendte jeg henvendelser til studiestedene<sup>14</sup> med anmodning om tillatelse til å intervju relevant personell, og fikk tillatelse med konkrete navn tilbake<sup>15</sup>.

## Intervju

Jeg utviklet et kort skriv med forespørsel om delta på intervju, og innledende informasjon om prosjektet<sup>16</sup> til de personene jeg fikk utpekt i fra avdelingene. Videre utviklet jeg en intervjuguide med en intervju- og samtykkedel, og en spørsmålsdel. Den første delen repeterte endel av informasjonen fra informasjonsskrivet, og ba om samtykke til lydopptak og bekreftelse på samtykke til å bli intervjuet, slik at dette ble dokumentert i lydopptakene. Det ble også informert om muligheten til å trekke samtykke frem til innlevering av oppgave.

For spørsmålsdelen utarbeidet jeg en intervjuguide for et kvalitativt intervju med middels strukturingsgrad etter Jacobsens terminologi<sup>63</sup>, eller det som ofte omtales som et semistrukturert intervju. Jeg etablerte et fast sett med spørsmål og fast rekkefølge for å sørge for å besvare alle forskningsspørsmål, og å belyse temaet følgerskap generelt. Jeg la opp til åpne svar på spørsmålene og at samtalen kunne komme inn på andre tema eller elementer. Det første spørsmålet var det mest åpne og samtidig anonymisert<sup>17</sup>, og intervjuet ble avsluttet med spørsmål om det var noe intervjuobjektet ønsket å legge til, justere eller kommentere.

Alle intervjuene med unntak av ett ble gjennomført ved hjelp av videosamtale over internett<sup>18</sup>. Det siste intervjuet ble gjennomført over telefon. Intervjuene ble i all hovedsak gjennomført fra hjemmekontor for både intervjuobjekter og forsker. Intervjuene ble tatt opp på lydopptaker, med unntak av ett av intervjuene, der det ble feil rundt oppstart av opptaket. Det ble i tillegg tatt notater fra alle intervjuene. Jeg er av den oppfatningen at intervjusituasjonen ble god. I etterkant av intervjuene ble konsentrerte utdrag av svarene på de respektive spørsmålene skrevet ned, men det ble ikke gjennomført en fullstendig transkribering. For å kvalitetssikre at korrekt og relevant

---

<sup>14</sup> Med unntak av for grunnleggende konstabelutdanning, der jeg sendte henvendelsen til Sjøforsvarsstaben som er utviklingsansvarlige for fagplanene for konstabelutdanningene.

<sup>15</sup> Mer om dette under avsnittet om Forsvarets forskningsnemd

<sup>16</sup> Etter mal fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)

<sup>17</sup> Intervjuobjektene ble informert om at det første spørsmålet ville bli anonymisert, mer om dette

<sup>18</sup> Jeg hadde opprinnelig planlagt å gjennomføre intervjuer med fysiske møter, men dette lot seg ikke gjennomføre på grunn coronapandemien.

---

informasjon har blitt trukket ut, har utdrag av lydopptakene blitt spilt av flere ganger i analyseprosessen.

## 6.2 Operasjonalisering

I problemstillingen med forskningsspørsmål er det behov for å operasjonalisere noen sentrale begreper slik at de blir forskbare. I følge Jacobsen vil operasjonalisering si å konkretisere det vi ønsker å måle, og gjøre abstrakte og kvalitative begreper operative eller målbare. De mer abstrakte begrepene må vi måle indirekte ved hjelp av indikatorer<sup>64</sup>.

### Operasjonalisering av forskningsspørsmål 2

«Er sentrale elementer fra følgerskapsteori innbakt i fagplanene for Forsvarets utdanningsordninger, selv om det ikke eksplisitt er omtalt som følgerskap?»

Dette byr på to utfordringer. Det første er å operasjonalisere “sentrale elementer fra følgerskapsteori”. Det andre er når dette er identifisert i teksten, å vurdere om det faktiske innholdet er følgerskap eller noe annet. Et enkelt eksempel er at tema knyttet til etikk både kan undervises i en følgerskapskontekst og i en lederskapskontekst. Å slå fast om slike tilfeller er følgerskap eller noe annet må gjøres gjennom intervju. I praksis blir dette analysert opp imot forskningsspørsmål 3. Nøyaktigheten i intervjuene ga ikke grunnlag for fullt ut å skille analysen mellom meningsinnhold i fagplanene og faktisk gjennomført undervisning(tilsv). For å operasjonalisere begrepet følgerskapsteori vil jeg i denne studien benytte Ira Chaleffs teori om modig lederskap som en veileder for godt følgerskap. Jeg vil benytte hans syv dimensjoner, samt kapittelet om leder-følger dynamikk som indikatorer på sentrale elementer av følgerskapsteori. Vinklingen må samtidig være slik at den tilfredsstillende den valgte definisjonen på følgerskapsteori.

De åtte indikatorene jeg vil se etter er dermed:

1. Leder-følger dynamikk
2. Mot til å ta/påta [assume] seg ansvar.
3. Mot til å tjene.
4. Mot til å utfordre.
5. Mot til å delta i transformasjon.
6. Mot til å gjøre moralske handlinger [take moral action]
7. Mot til å snakke til hierarkiet.
8. Mot til å lytte til følgere.

---

Teorikapittelet viser at det eksisterer flere modeller, og også to skoler innenfor følgerskapsteorien. Det vil dermed si at valgt operasjonalisering ikke vil dekke alle potensielle aspekter av temaet. Dette er en svakhet jeg er bevisst.

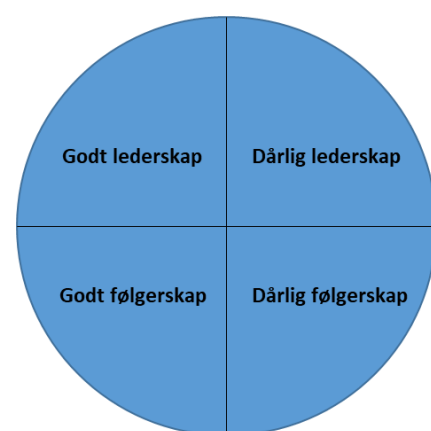
### Operasjonalisering av forskningsspørsmål 7

“Hvordan er balansen mellom følgerskap og lederskap i de ulike utdanningsordningene sett opp imot personellkategorienes ulike roller i OMT?”

I dette forskningsspørsmålet er det to elementer som operasjonaliseres. “Balansen mellom følgerskap og lederskap”, og “personellkategorienes ulike roller i OMT”.

#### Balanse

FFOD omtaler dårlig følgerskap, og det tør være allment kjent at det eksisterer godt og dårlig lederskap. Med Ira Chaleffs tanke om at resultater produseres i et samspill eller prosess mellom ledere og følgere, og gitt de nevnte faktorer med godt og dårlig følgerskap og godt og dårlig lederskap tar jeg frem en enkel firekvadrantsmodell for å beskrive dette. I dokumentstudien vil jeg først undersøke om noen av disse fire begrepene er eksplisitt nevnt, og synliggjøre dette kvantitativt for å belyse balansen mellom de fire kvadrantene.



#### Personellkategorienes rolle i OMT

Denne formuleringen tar utgangspunkt i Stortingsproposisjon 111s. Etter politisk beslutning står Forsvaret i skrivende stund midt i en større personellreform. Det formelle grunnlaget for reformen og den nye personellordningen – Ordning for militært tilsatte (OMT) står beskrevet i nevnte stortingsproposisjon. Det viktige for denne operasjonaliseringen er de tre hovedkategoriene av militært tilsatt personell(personellkategoriene), - grenaderer og konstabler; befal; og offiserer. Om rollene fremkommer det at **offiserer skal ivareta ledelse, kommando og kontroll; befal skal drive utøvende lederskap;** mens **grenaderer og konstabler normalt ikke skal lede**<sup>65</sup>

---

### 6.3 Dataanalyse

Dataanalysen omfatter både analyse i dokumentstudien og analyse av intervjuene. Dokumentstudien hadde først et lite kvantitativt element på eksplisitte utsagn, før meningsinnholdet ble analysert kvalitativt. Den kvantitative undersøkelsen ser etter de fire eksplisitte begrepene i modellen over. Her vises et eksempel på dette:

Ordlyden er hentet fra emneplan MILM 1104 Offiseren som leder:

*«forklare betydningen av godt lederskap og følgerskap i en militær kontekst på taktisk nivå»*

I denne ordlyden fremkommer både ordet lederskap, og ordet følgerskap. Begge med positivt fortegn. Denne setningen med andre ord 1 på godt lederskap, og 1 på godt lederskap.

Slik blir alle formuleringene i de valgte dokumentene gjennomgått. Dette kan bidra til svar på to spørsmål. Det enkleste er hvorvidt følgerskap eksplisitt er en del av fagplanene(tilsv). Det andre er å bidra til å si noe om balansen mellom de fire kvadrantene – godt og dårlig følgerskap og lederskap. For kvalitativ undersøkelse av meningsinnholdet i dokumentene gikk jeg igjennom formulering for formulering med bruk av min forforståelse og så etter om følgerskap implisitt var en del av faget. Til hjelp i denne prosessen benyttet jeg dataverktøyet QDA Miner Lite for å kategorisere og markere tekst. De formuleringene jeg fant relevante analyserte jeg så opp imot de 8 utvalgte indikatorene fra Chaleffs teori. Eksempel:

**Formulering 1:** «(...) får en felles grunnleggende forståelse for hva den militære profesjon innebærer». Denne formuleringen treffer indikator 3 – mot til å tjene.

- Mot til å tjene: Ira Chaleff tar opp at det er flere nivåer en følger kan tjene på, og ideelt sett både samfunnet, organisasjonens ledere og seg selv uten interessekonflikt. Dette kan være et relevant følgerskapspoeng ift den militære profesjon<sup>1</sup>.

Denne metodikken er valgt med to hensikter. Den mest åpenbare er å klare å indikere mulig følgerskap i fagplanen. Den andre hensikten er å gi leseren eksempler på hvordan følgerskapsteori kan anvendes i praksis – eller omvendt – hvordan den praksisen vi har kan knyttes opp i et teoretisk rammeverk.

I analysen av intervjuene ble det slik at analysen av ett spørsmål påvirket metoden for analyse av et annet. Det viste seg at intervjuobjektene ikke forholdt seg til en felles definisjon av følgerskap, og at

---

de hadde ulik forståelse av begrepet<sup>19</sup>. Rent metodisk fant jeg derfor at et enkelt svar fra fagansvarlig alene ikke ville være tilstrekkelig til å svare på om følgerskap hadde vært en del av emnet eller ikke. Jeg analyserte derfor formuleringene i intervjuene på tilsvarende kvalitative måte som beskrevet for dokumentstudien. Den fagansvarliges forståelse ble tillagt vekt, men samtidig sett i sammenheng med definisjon og indikatorer.

## 6.4 Metodekvalitet

### Datakvalitet

I dette avsnittet vil jeg belyse datakvaliteten på de data jeg har benyttet i oppgaven, og forskerens rolle i databehandlingen og studien.

Intervjuobjektene er fagpersoner innen det fag/emne intervjuet ble knyttet opp imot, og høy grad av nærhet til temaet, selv om dette ikke betyr at personene er eksperter på temaet følgerskap.

Følgerskap ses normalt som en del av ledelsesprosessene, og de fleste intervjuobjektene jobber innenfor ledelsesfag. Jeg har fått tilgang på alle forespurte intervjuobjekter, og jeg vurderer at jeg har hatt tilgang på de absolutt beste kildene for å studere temaet – når helheten av de tre faktorene: kunnskap om dokumentene som ble studert i dokumentstudien; kunnskap om gjennomført undervisning/fag/tema; og forutsetninger for faglig refleksjon, ses i sammenheng. Dokumentene som ble benyttet i dokumentstudien er grunnlagsdokumenter og er således gode kilder.

Et viktig spørsmål om kildekvaliteten er om kildene forteller sannheten<sup>66</sup>. Ettersom kildene kommer fra et lite fagmiljø og det kan være mulig å identifisere dem i oppgaven er det et potensiale for at spørsmålene kan blottstille dem på ulike områder, f.eks. kunnskapsmessig, i forhold til gjennomføring av undervisning eller overfor forskeren som er en kollega. For å forsøke å kompensere informerte jeg i intervjuet både om at jeg ikke ønsker å henge ut noen med resultatene, og at det første spørsmålet ville bli behandlet helt anonymt. I praksis har dette blitt gjort ved at de anonymiserte svarene blir henviset til med «Intervju A» til «Intervju K», og alle intervjuene er knyttet opp til et dobbelt referansesystem, der kun forskeren i prosjektfasen har tilgang på en krysslister som kobler disse sammen. Jeg opplevde at intervjuobjektene var selvkritiske og ærlige både i forhold til kunnskap om temaet følgerskap og sine egne refleksjoner. Konklusjonene i oppgaven er basert på en helhetlig vurdering av alle kildene i studien. De enkelte intervjuene ble foretatt uavhengig av hverandre, med unntak av ett intervju som var et dobbeltintervju med to fagpersoner som utfylte

---

<sup>19</sup> Mer om dette senere i oppgaven.

---

hverandre. Intervjuene ble foretatt etter dokumentstudien, slik at jeg hadde fått anledning til å jobbe grundig med temaet og de operasjonaliserte begrepene før intervjuene. Spørsmålene hadde middels strukturingsgrad, de ble tatt opp på lydopptak (med ett unntak). Dataene ble behandlet kort tid etter intervju, mens intervjuene var friskt i minne, og supplert med notater. Benyttede sitater fra intervjuet uten lydopptak ble sendt til intervjuobjektet for sitatkontroll og godkjent. Enkelte av intervjuobjektene har opplyst i intervjuene at de spørsmålene som har blitt stilt har påvirket deres refleksjon rundt temaet. Samtidig tror jeg ikke det er realistisk at jeg hadde fått grunnlag for å svare på forskningsspørsmålene dersom intervjuene hadde vært 100% åpne, uten noen spørsmål. Ulike svar og nyanser fra de ulike intervjuene gjør svarene mer troverdige enn om alle hadde svart helt likt. Oppsummert vurderer jeg datakvaliteten som god.

### **Forskerens forforståelse og utgangspunkt for oppgaven**

I følge Creswell er det alltid viktig å presentere forskerens bakgrunn og forforståelse inn i en forskningsprosess<sup>67</sup>, og ifølge Jacobsen er det kanskje ekstra viktig å presentere og reflektere over egen bakgrunn og eget standpunkt når en studerer egen organisasjon<sup>68</sup>.

Det mest sentrale ved min bakgrunnen er at jeg som i denne oppgaven forsker på temaet følgerskap i Forsvarets utdanningsordninger har over 20 års tjeneste i Forsvaret, og fortsatt tjenestegjør i Forsvaret. Som en del av dette har jeg selv vært elev ved grunnleggende befalsutdanning, grunnleggende offisersutdanning og videregående offisersutdanning. De to førstnevnte under tidligere studieordninger, mens arbeidet med denne masteroppgaven er i direkte forbindelse med nylig gjennomført videregående offisersutdanning. I tillegg til dette har jeg selv jobbet ved grunnleggende befalsutdanning under en tidligere ordning. Det er med erfaring fra mange års operativ tjeneste i Sjøforsvaret at jeg har fattet interesse for temaet følgerskap. Jeg har erfart at mange nyutdannede offiserer har mer tanker om å skulle lede noen enn å bidra til fremdrift når de ikke selv har en lederrolle. I så måte er det viktig å påpeke at jeg ikke kommer nøytral og med blanke ark inn i denne problemstillingen.

Når det er sagt har jeg forsøkt å gå inn i forskningsprosessen med et åpent sinn. Min erfaring fra Forsvaret, og etter samtaler med kollegaer har preget formingen og innretningen av problemstillingen og forskningen. Basert på denne forforståelsen gjorde jeg tidlig den vurderingen at begrepet følgerskap er såpass lite kjent i organisasjonen og den operative søylen at jeg utelukket å starte forskningen der. Jeg tenkte videre at skal et slikt begrep fra doktrinelt nivå få må det først via utdanningsinstitusjonene før det blir alminneliggjort i organisasjonen. Dette har formet både fokuset på utdanningsinstitusjonene og fokuset på balanse mellom lederskap og følgerskap i

---

problemstillingen. Det tredje elementet i problemstillingen knyttet til OMT har ingen slik bakgrunn i forforståelse hos meg, men er basert på en nysgjerrighet om noen har nyansert innretningen på temaet og balansen i forhold til innføringen av den nye personellordningen sett opp imot de ulike kategoriernes roller.

Jeg forsøkt å stille åpne spørsmål i intervjuene gjennom intervjuguiden, som slik jeg ser det ikke legger noen vektning ift. forforståelse utover det problemstillingen spør om.

I analysen har jeg forsøkt å identifisere en bredde i indikatorer på følgerskap, men jeg må påpeke at det ikke har vært en målsetning å finne alle eller flest mulig. Først og fremst har målsetningen vært å påvise indikatorer som svarer på forskningsspørsmålene. I både aktualiseringen innledningsvis og i drøftingen har jeg forsøkt å få frem at det er en bredde i hva som kan omfattes av følgerskapsbegrepet/-teorien. Mange av de artiklene eller innleggene jeg har funnet om følgerskap er amerikanske og veldig rettet mot det etiske ansvaret. Dette er et element som jeg på ingen måte vil underkommunisere, men jeg forsøker i den avsluttende drøftingen å stille spørsmål ved om de kulturelle forskjellene mellom det amerikanske samfunnet og det norske med tanke på f.eks. forholdet til autoriteter og individets frihet gjør at behovet for vektlegging av elementer innen rammen av følgerskap er ulikt i det norske Forsvaret vs i de amerikanske styrkene. Dette er et spørsmål der jeg ikke trekker noen konklusjon, men heller åpner opp for diskusjon. Dette spørsmålet er preget av min egen erfaring og forforståelse. Jeg vil legge til at min nærhet til temaet og studien ikke utelukkende er en ulempe, men kan bidra til bla tilgjengelighet på kilder og kulturell forståelse.

### **Kvalitetssikring og generalisering**

Oppgavens funn kvalitetssikres ved at enkelte av funnene er sammenlignbare med funn i andre studier nasjonalt og internasjonalt. Hågensen og Martinsens studie fra 2019 finner at det ikke er noen omforent forståelse av fenomenet følgerskap blant Hærens ledere<sup>69</sup>. Chaleff finner at det eksisterer et dypt ubehag med begrepet følger, og at dette er til hinder for utvikling tematikken<sup>70</sup>. I følge John Creswell er styrken i en kvalitativ studie er først og fremst ikke dens overførbarhet, men dens særegenhet<sup>20</sup>, da den først og fremst skal beskrive spesifikke forhold<sup>71</sup>. Overførbarhet til de utelatte studiene i Forsvarets utdanningsportefølje kunne vært en interessant tema, men ikke en forutsetning for resultatenes anvendbarhet.

---

<sup>20</sup> Particularity – egen oversettelse

---

## 6.5 Etikk

### Norsk senter for forskningsdata (NSD) og Forsvarets forskningsnemd

Forskningsprosjekter innebærer alltid etiske vurderinger. Behandling av personopplysninger er i Norge lovregulert, og i forhold til behandling av personopplysninger i forskningsprosjekter må Norsk senter for forskningsdata (NSD) involveres. Jeg leverte inn meldeskjema til NSD 13.03.20, og fikk vurderingsmelding med godkjenning for prosjektet 17.03.20. Prosjektet har lovlig grunnlag for å behandle alminnelige personopplysninger, basert på individuelt samtykke. Samtykket krever en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som kan trekkes tilbake. Dette har jeg løst i oppgaven ved at de ønskede kandidatene for intervju<sup>21</sup> fikk tilsendt mail fra meg med forespørsel om de var villige til å stille til intervju. Vedlagt i denne mailen var et informasjonsskriv med informasjon om prosjektet basert på mal i fra NSD. Dette skjemaet inneholdt også en samtykkeerklæring, men det var ingen som sendte en scannet erklæring i retur. De enkelte besvarte mail med bekreftelse på at de ville delta, og i tillegg ble samtykket tatt opp på lydopptak ifm intervjuene. I følge informasjon på NSD sine nettsider er både samtykke på epost og på lydopptak godkjent som samtykke<sup>72</sup>. Godkjenningen stiller videre krav om at data skal slettes etter at prosjektet avsluttes og at dette meldes inn. Prosjektet var opprinnelig planlagt avsluttet 01.07.20, men ble etter søknad utvidet til 31.12.20.

### Forsvarets forskningsnemd

For å gjennomføre forskningsprosjekter i og om Forsvaret skal i tillegg Forsvarets Forskningsnemd involveres. Søknaden vedlagt kopi av godkjenning fra NSD, kopi av godkjenninger fra respektive avdelinger og intervjuguiden ble sendt inn 20.03.20, og svar med godkjenning ble mottatt 03.04.20. Også til Forsvarets forskningsnemd ble det søkt om og godkjent utsettelse av prosjektet.

## 7 Analyse

Analysene i dette kapittelet vil basere seg på både dokumentstudie og intervjuer. Analysen vil bli delt opp i underkapitler, ett for hvert forskningsspørsmål.

---

<sup>21</sup> Se mer om utvelgelse i tidligere avsnitt



---

## 7.1 Forskningsspørsmål 1 – Er følgerskap eksplisitt omtalt i fagplanene ved Forsvarets utdanningsordninger?

Dette forskningsspørsmålet vil utelukkende bli analysert gjennom en dokumentstudie av studie-/fag-/emneplaner og tilsvarende ved Forsvarets utdanningsordninger. Dette vil bli gjort i egne underkapitler, ved en suksessiv gjennomgang av først konstabelutdanningene, deretter befalsutdanningene, og til sist offisersutdanningene.

### Konstabelutdanning

#### Grunnleggende grenader- og konstabelutdanning (GGKU)<sup>73</sup>

Begrepet følgerskap er ikke benyttet eksplisitt i fagplan for grunnleggende grenader- og konstabelutdanning (GGKU).

Ledelse eller lederskap benyttes eksplisitt 4 ganger i fagplanen.

Til tross for at fagplanen ikke benytter begrepet følgerskap eksplisitt, inneholder fagplanen mange koblinger til følgerskap, hvor flere av disse har en meget nær kobling til følgerskap. F.eks. vil formuleringene «evne til å fungere i et hierarki» og «plikten til å følge lovmessige ordrer» gi ganske tydelige koblinger til følgerskap gitt fokus på følgerens rolle i en leder-følgerdynamikk. Disse formuleringene vil ikke bli analysert nærmere.

#### Videregående grenader- og konstabelutdanning i Sjøforsvaret (VGKU)<sup>74</sup>

Dokumentstudien viser at følger eller følgerskap ikke er eksplisitt benyttet i fagplanen. Leder, ledelse og lederskap er benyttet 31 ganger. Det er enkelte formuleringer som kan knyttes mot følgerskap, men dette undersøkes nærmere gjennom intervju.

### Befalsutdanningene

#### Grunnleggende befalsutdanning<sup>75</sup>

##### *Emnet Ledelse*<sup>76</sup>

Begrepet lederskap inkludert ledelse, lede og leder omtales eksplisitt 23 ganger i emnebeskrivelse med underpunkter<sup>77</sup>, samt 12 ganger i pensumtitlene<sup>78</sup>. Herunder omtales destruktiv ledeadferd eksplisitt to ganger<sup>79</sup>.

Begrepet følgerskap er eksplisitt omtalt en gang i emnebeskrivelsen, men fremkommer ikke eksplisitt i pensumlisten. I tillegg til dette benyttes begrepet «medarbeiderskap» eksplisitt en gang<sup>80</sup>. I følge en masteroppgave om medarbeiderskap fra NTNU i 2017 er det ingen felles definisjon, eller enighet om

---

hva begrepet innebærer<sup>81</sup>. Store norske leksikon benytter følgende definisjon: «medarbeiderskap er et begrep som brukes for å beskrive hvordan medarbeidere forholder seg til arbeidsoppgaver, ledere og kollegaer på arbeidsplassen. Godt medarbeiderskap innebærer å ta ansvar for både utføring av egne arbeidsoppgaver og for arbeidsmiljøet og de resultatene som skapes i fellesskap i virksomheten.»<sup>82</sup>. Med utgangspunkt i dette er medarbeiderskap nært beslektet med følgerskap. Fra eksplisitt beskrivelse er dermed 3 av 4 felt i min firekvadrantsmodell for resultatprosessen beskrevet i emnebeskrivelsen.

### ***Emnet militær profesjon***<sup>83</sup>

I emnebeskrivelsen for emnet militær profesjon er hverken lederskap eller følgerskap nevnt eksplisitt. Kommando, samt ordre- og lojalitetsplikt er begge nevnt eksplisitt en gang<sup>84</sup>, begreper som er nært knyttet til lederskap og følgerskap respektivt. Det er flere tema og formuleringer i emnebeskrivelsen som har potensiale for å inneholde følgerskap. I pensumlitteraturen er ledelse eksplisitt nevnt en gang<sup>85</sup>.

### ***Emnet militær idrett og trening***<sup>86</sup>

Begrepet følgerskap benyttes ikke eksplisitt i emnebeskrivelsen for militær idrett og trening. Begrepet ledelse benyttes to ganger, men den første er en henvisning til faget ledelse<sup>87</sup> i hensiktsbeskrivelsen, og den andre fremkommer i formuleringen «under ledelse gjennomføre...». Jeg vurderer derfor disse to til ikke egentlig å representere ledelse eller lederskap i dette emnet, og konkluderer derfor med at hverken lederskap eller følgerskap reelt sett er eksplisitt nevnt i emnebeskrivelsen.

### **Videregående befalsutdanning 1-3 (VBU 1-3)**<sup>88</sup>

Dokumentstudien viser at følger eller følgerskap ikke er eksplisitt benyttet i rammeplanen for VBU 1-3. Leder, ledelse og lederskap er benyttet et antall ganger og vises for de tre ulike nivåene nedenfor<sup>22</sup>. 8 ganger. Det er flere formuleringer som kan knyttes mot følgerskap, men dette undersøkes nærmere gjennom intervju.

Leder, ledelse, lederskap mv:

VBU 1: 8 ganger<sup>89</sup>

---

<sup>22</sup> Kun den delen av rammeplanen som spesifikt omhandler nivå og læringsutbytter for VBU 1-3 er benyttet for denne optellingen.

---

VBU 2: 4 ganger<sup>90</sup>

VBU 3: 5 ganger<sup>91</sup>

## **Offisersutdanningene**

### **Grunnleggende offisersutdanning (GOU)**

Studieplan Bachelor i militære studier med fordypning i ledelse – sjømakt og militær navigasjon<sup>92</sup> har en omfattende målbeskrivelse av hele studiet, og i tillegg oversikt over studiets delemner. Med unntak av gjengivelse av studiets tittel omtales leder/ledelse og lederskap 11 ganger eksplisitt i studieplanen. Følgerskap nevnes ikke. I tillegg til dette er det flere kvalitative beskrivelser av kompetanse- og ferdighetsmål som har potensiale for å knyttes til både følgerskap og lederskap, uten at dette spesifikt fremkommer.

De fire fellesemnene «MILM 1101 Grunnleggende offiserskompetanse», «MILM 1102 Offiseren, staten og samfunnet», «MILM 1103 Offiseren og krigen» og «MILM 1104 Offiseren som leder» har ut i fra tittel potensiale til å omhandle følgerskap, og disse dokumentene vil derfor analyseres nærmere.

#### ***Emneplan MILM1101 Grunnleggende offiserskompetanse***

I emneplan for emnet MILM1101 Grunnleggende offiserskompetanse<sup>93</sup> omtales følgerskap ikke direkte. Lederskap, leder, ledelse og føre kommando omtales eksplisitt 27 ganger i emnebeskrivelsen, og en gang i pensumlisten. Selv om følgerskap ikke er direkte omtalt i emnebeskrivelsen er det noen tema og formuleringer som har en tett kobling mot følgerskap, og noen tema som meget godt kan tilrettelegges for eller ha potensiale for å inneholde følgerskap, men der dette er avhengig av hva emneansvarlig faktisk legger inn.

#### ***Emneplan 1102 Offiseren, staten og samfunnet***

I emneplan for emnet MILM1102 Offiseren, staten og samfunnet<sup>94</sup> er hverken følgerskap eller ledelse/lederskap omtalt eksplisitt i emnebeskrivelsen. Det er allikevel flere tema i emnet som ligger nært opp til følgerskap eller har potensiale for å knyttes til følgerskap. Ledelse fremkommer eksplisitt i en av pensumtitlene.

#### ***Emneplan 1103 Offiseren og krigen***

I emnebeskrivelsen for emnet MILM 1103 Offiseren og krigen<sup>95</sup> er å lede nevnt eksplisitt 1 gang, mens følgerskap ikke er eksplisitt nevnt. Utover dette har jeg funnet to formuleringer som har potensiale for å inneholde følgerskap.

---

### **Emneplan MILM1104 Offiseren som leder**

I emnebeskrivelsen for emnet MILM1104 Offiseren som leder<sup>96</sup> er følgerskap og følger eksplisitt omtalt to ganger i emnebeskrivelsen. Leder, ledelse, lederskap og kommando, inkludert mission command og Auftragstaktik, er omtalt 35 ganger. I pensumlisten er følgerskap ikke eksplisitt omtalt i titlene, men jeg vet at to av pensumpunktene inneholder følgerskap. Tidligere nevnte kapittel fra Forsvarets Fellesoperative doktrine som omtaler følgerskap, samt kapittel 21 i The Military Leadership Handbook, der kapittelet har tittelen «Followership». Ledelse, leder og lederskap, inkludert mission command og Auftragstaktik er eksplisitt benyttet 24 ganger i titlene. Noen av titlene fremstår som om de potensielt inneholder tematikk relevant for følgerskap, men de er ikke innholdsmessig analysert. Om øvrige titler på pensumlisten inneholder noe om følgerskap er ikke kjent for meg.

I flere andre emneplaner har jeg analysert formuleringer som kan tenkes å inneholde følgerskap. Dette har jeg også vurdert for angjeldende emne. Det er flere tema som kunne vært vinklet mot følgerskap, men de er spesifikt knyttet til ledelse og lederskap. I tillegg har denne emneplanen eksplisitt benyttet både lederskap og følgerskap i begrepsapparatet, og dette gjør sammen med dokumentanalysen for øvrig at jeg legger vurderer det dit hen at de øvrige formuleringene ikke omhandler følgerskap.

### **Videregående offisersutdanning(VOU) ved Forsvarets høyskole**

I studieplan for Master i militære studier<sup>97</sup> ved Forsvarets høyskole så er det kun faget LED4101 Militær ledelse som fremstår relevant ift. temaet følgerskap.

Ved en dokumentanalyse av emneplan LED 4101<sup>98</sup> er følgerskap eksplisitt nevnt en gang i læringsutbytte – kunnskap for hva studenten skal kunne etter emnet. Her er det balansert tydelig opp mot lederskap som følger: *«(Etter endt emne) kan studenten drøfte betydningen av godt lederskap og følgerskap i en militær kontekst, spesielt på mellomledernivå»*. Til sammenligning omtales ledelse og lederskap 14 ganger utenom dette i den samme oversikten over læringsutbytter. Det er ingen av de øvrige temaene som er formulert slik at det nærliggende at følgerskap er berørt, selv om f.eks. ferdighetsmålet *«Etter endt emne kan studenten kritisk vurdere relevansen og virkninger av Forsvarets styrings- og ledelseskonsepter og tilnærminger»* kanskje åpner opp for tolkninger der sammenheng mellom lederskap og følgerskap kan diskuteres.

---

I pensumlisten er ledelse og lederskap en del av tittelen på pensumlitteraturen 21 ganger<sup>23</sup>. Innenfor dette er særvinklingen destruktiv ledelse (norsk og engelsk) benyttet tre ganger. Følgerskap eller followership fremkommer ikke titlene i pensumlisten, ei heller er noen av titlene uttrykt slik at de legger opp til en forventning til at følgerskap er temaet. Allikevel er den norske militære primærreferansen til begrepet følgerskap med i pensum, gjennom kapittel 6 i Forsvarets Fellesoperative Doktrine (FFOD). Den øvrige pensumlitteraturen er ikke analysert for å avdekke om den inneholder temaet følgerskap. I tillegg til dette er ledelse og lederskap i titlene 6 ganger (inkludert giftig lederskap) i den anbefalte litteraturen.

## **7.2 Forskningsspørsmål 2 – Er sentrale elementer fra følgerskapsteori innbakt i fagplanene ved Forsvarets utdanningsordninger, selv om det ikke eksplisitt er omtalt som følgerskap?**

*Den kvalitative analysen av grunnlagsdokumentene for å besvare dette forskningsspørsmålet er meget omfattende, og bare for grunnleggende konstabelutdanning er det analysert 15 ulike formuleringer. Metodikken er repeterende og mange formuleringer og indikatorer mellom emnene kan være lignende. Jeg har derfor valgt å beholde analysen av de fire første formuleringene for grunnleggende konstabelutdanning i oppgaven, mens analysen i sin helhet finnes i et vedlegg for den som ønsker å verifisere, eller fordype seg.*

Dette forskningsspørsmålet vil utelukkende bli analysert gjennom en dokumentstudie av studie-/fag-/emneplaner og tilsvarende ved Forsvarets utdanningsordninger. Disse vil bli analysert opp imot Ira Chaleffs teori om modig følgerskap. Dette er gjort bli gjort i egne underkapitler, ved en suksessiv gjennomgang av først konstabelutdanningene, deretter befalsutdanningene, og til sist offisersutdanningene.

Innenfor hver fagplan (tilsv.) trekker jeg frem et utvalg formuleringer som jeg vurderer til å ha et potensiale for å inneholde følgerskap, og så analyseres dette opp imot teorien, med fokus på de åtte valgte indikatorene.

### **1. Leder-følger dynamikk**

---

<sup>23</sup> Dette inkluderer det engelske leadership og tysk Auftragstaktik – noe som på norsk ofte omtales som oppdragsbasert ledelse.

- 
2. Mot til å ta/påta [assume] seg ansvar.
  3. Mot til å tjene.
  4. Mot til å utfordre.
  5. Mot til å delta i transformasjon.
  6. Mot til å gjøre moralske handlinger [take moral action]
  7. Mot til å snakke til hierarkiet.
  8. Mot til å lytte til følgere.

## **Konstabelutdanning**

### **Grunnleggende konstabelutdanning**

I dette underkapittelet har jeg trukket frem et utvalg formuleringer fra fagplan(tilsv.) som ved første vurdering har potensiale for å inneholde følgerskap – dersom det blir gitt dette innholdet av fagansvarlig.

**Formulering 1:** «(...) får en felles grunnleggende forståelse for hva den militære profesjon innebærer». Denne formuleringen treffer indikator 3 – mot til å tjene.

- Mot til å tjene: Ira Chaleff tar opp at det er flere nivåer en følger kan tjene på, og ideelt sett både samfunnet, organisasjonens ledere og seg selv uten interessekonflikt. Dette kan være et relevant følgerskapspoeng ift. den militære profesjon<sup>99</sup>.

**Formulering 2:** «Utdanningen vil dermed etablere og videreutvikle den innsikt, forståelse og de holdninger som kreves og forventes av en konstabel i hans/hennes hovedfunksjon.» Denne formuleringen kan treffe hele spekteret av følgerskapsteorien, og jeg vil ikke utdype punktene nærmere.

**Formulering 3:** «(...at visekonstablene etter endt utdanning) er forbilder. Å være et forbilde kan være svært mangesidet og komplekst, og jeg vil ikke forsøke å gå i dybden på dette punktet, da det bla kan berøre alle sider av følgerskap, fag mv. Jeg vil allikevel trekke frem noen aspekter fra Ira Chaleff følgerskapsteori som legger grunnleggende forutsetninger for dette punktet. Dette tar utgangspunkt i indikator 2 – mot til å påta seg ansvar.

- Mot til å påta seg ansvar: Mye av fundamentet i følgerskapsteorien som jeg har beskrevet handler om å ta ansvar for organisasjonen, for det høyere mål eller hensikt som organisasjonen skal tjene og overfor dem organisasjonen skal tjene. Ira Chaleff skriver i sin teori at før en modig følger kan ta ansvar for organisasjonen må man ta

---

ansvar for seg selv, og for sin egen utvikling<sup>100</sup>. Chaleff legger mange aspekter inn i denne vurderingen. Han sier at en modig følger må vurdere seg selv faglig, sine relasjoner med teammedlemmer og sine ledere. I det siste omtaler han også at det en følger kan ha behov for å stoppe opp og vurdere sitt eget forhold til autoriteter<sup>101</sup>. I forlengelsen av egenvurderingen fremhever Chaleff behovet for å ta imot – og faktisk søke tilbakemeldinger på egne prestasjoner og adferd<sup>102</sup>. På bakgrunn av egenvurderinger og tilbakemeldinger peker Chaleff på betydningen av å jobbe med personlig utvikling for å utvikle seg selv som følger<sup>103</sup>. Egenvurdering, tilbakemeldinger og områder som kan utvikles gjennom personlig vekst henger nært sammen med følgerstil og følgeradferd. Ira Chaleff har benyttet som jeg har beskrevet i teorikapittelet en toakset modell for følgerstil, der støtte og villighet til å utfordre er de to aksene, med høy og lav som verdiskalaer. Dette gir fire grunnleggende følgerkategorier, med en rekke assosierte typiske følgeradferder. Sammen med dette presenterer han også forslag til utviklingsområder for de ulike kategoriene<sup>104</sup>. Dette fokuset på ansvar for seg selv runder Chaleff av med å snakke om at en modig eller sterk følger tar ansvar for selvadministrasjon eller selvledelse [self-management], og å ta vare på seg selv som f.eks. egen helse, både fysisk og mental<sup>105</sup>.

*«Selvadministrasjon er en kritisk ferdighet, og en modig følger må være forberedt på å gjøre den harde jobben som kreves med å være personlig velorganisert» (Chaleff, 2009, s. 45)*

**Formulering 4:** «(...at visekonstablene etter endt utdanning) har rolleforståelse». Jeg henviser her først tilbake til argumentasjonen ifm. avsnittet om grunnleggende befalsutdanning, og læringsutbyttebeskrivelse I - rollene spesialist og offiser. Veldig mye av utgreiingen der er overførbar til dette punktet, ettersom grenaderer og konstabler normalt regnes som den ene delen av spesialistene sammen med befalet. Det kan allikevel være mulighet for ytterligere å fremheve følgerskapsaspektet basert på Stortingsproposisjon 111 LS (2014-2015) sin rolleavklaring mellom grenaderer/konstabler og befal.

*«Skillet mellom befal og grenaderer/konstabler går primært på lederrollen. Grenaderer og konstabler skal, med noen unntak, ikke ha en formell lederposisjon».*  
*(Forsvarsdepartementet, 2015, s. 27)*

---

Med utgangspunkt i tanken om at resultater produseres i et samspill mellom leder og følger, og premisset fra St.prp 111 om at grenaderer og konstabler normalt ikke skal lede gjør det noe med rommet for følgerfokuset i tillegg til fagfokuset.

### **7.3 Forskningsspørsmål 3 – Er følgerskap undervist / vært et tema / fokus ved Forsvarets utdanningsordninger?**

Dette spørsmålet må besvares ved hjelp av informasjon hentet fra de gjennomførte intervjuene, da spørsmålet er myntet på det som faktisk er gjennomført – ikke på hva som var intensjonen. Allikevel byr det å svare på dette spørsmålet på utfordringer knyttet til eksklusjon eller inklusjon. Som vist gjennom tidligere spørsmål er det ulik oppfatning av hva følgerskap er, og dermed hva som tas med eller ikke i begrepet. Som utgangspunkt for å besvare spørsmålet legger jeg Uhl Bien et als definisjon til grunn som krav til hva som inkluderes og ekskluderes, utdypet med de 8 følgerskapsindikatorne basert på Ira Chaleffs teori.

**Uhl Bien et als definisjon:** «*følgerskapsteori er studien av særegenheten til-, og virkningen av følger og det å følge i lederskapsprosessen*»

#### **Konstabelutdanningene**

##### **Grunnleggende grenader og konstabelutdanning**

###### **Formulering 1:**

*«Følgerskapsundervisningen er lagt til lederskapsuken. (...) Leksjonen er fire timer, men følgerskap som begrep blir brukt gjennom hele uken, eksplisitt eller implisitt – relatert til lederen. Når de leder hverandre så er spørsmålet – hvordan skal du være en god følger. Hva er jobben din nå? (...) Hva er min rolle? Hva skal jeg utføre? Hva forventes det av meg? Hvilke forventninger ligger det til meg som leder eller følger? Dette fokuset følger implisitt gjennom alle seks ukene(...) Det er et tema som interesserer dem, og den leksjonen engasjerer veldig! (...) Igjennom kurset så fokuseres det på aktive valg – du kan gjøre det rette eller la være.»<sup>106</sup>*

###### **Analyse**

Formulering 1 viser til følgerskap i emnet gjennom å tilfredsstillende benyttet definisjon ved å fokusere på følgerens rolle i lederskapsprosessen. Videre er indikator 1 – leder-følger dynamikk til stede ved å fokusere på samspillet mellom følgeren og lederen, indikator 2 – mot til å ta ansvar til stede ved at personellet utfordres til å ta ansvar for egen rolle i lederskapsprosessen.

I tillegg til dette kommer det klare utsagnet om at følgerskap undervises, er understøttet av teori og deretter vektlegges og følges opp videre igjennom kurset.



---

## Videregående grenader og konstabelutdanning

I følge utsagn fra intervjuobjekt vektlegges ikke følgerskap i VKU<sup>107</sup>.

## Befalsutdanningene

### Grunnleggende befalsutdanning

#### Formulering:

*«Som veileder har jeg brukt litt tid på elevene opp imot det å respektere lagføreren, spille lagføreren eller lederen god(...) I tilbakemeldinger så har vi både fokus på lagføreren og på det enkelte lagsmedlem (...) I tilbakemeldinger i lagene underveis er det fokus på lagsmedlemmet, hvordan man godtar LF beslutninger, evne til å ta initiativ og til å spille lagføreren god, og hvor lojal man er overfor lederen.»<sup>108</sup>*

#### Analyse

Formuleringen viser følgerskap i emnet ved å tilfredsstille definisjonen, gjennom å fokusere på virkningen av det å følge i lederskapsprosessen. I tillegg finner jeg indikator 1 – leder-følger dynamikk og indikator 2 – mot til å ta ansvar.

### Videregående befalsutdanning 1 og 2 (Sjøforsvaret)

#### Utdrag 1:

*«Ordet følgerskap tror jeg ikke er nevnt eksplisitt, men det er med implisitt. Tre plasser jeg vil nevne – og det gjelder både VBU 1 og 2 – du kan ikke si en god ting for ofte. Vi bruker Johnsen sin bok – Ledelse av ledelsesprosessen, der det er ganske eksplisitt at alle bidrar i å oppnå mål og løse problemer – dermed er følgerskapet med der. Spinnteorien til Sjøvold (...) jo vanskeligere oppgaven er jo flere i teamet må forventes å bidra aktivt, så sånn sett undervises det direkte og eksplisitt på dette. Det tredje er i den etiske dimensjonen, så underviser vi i noe som heter restmodell og Det flerstemte av Gudmund Waaler, som går ut på at flere stemmer må høres i kompliserte etiske problemstillinger»<sup>109</sup>*

For å analysere meningsinnholdet videre har jeg funnet frem to sitater direkte fra Waalers nevnte artikkel:

#### «Waalers 1»:

*«I OBL (oppdragsbasert ledelse) skal soldaten i komplekse (og mindre komplekse) situasjoner handle etter sjefens intensjon. Ledelsen skal være desentralisert og avgjørelser skal tas i situasjonene. (...) Skal det være mulig å leve seg inn i sjefens intensjon og få en dypere forståelse av oppdraget, må det drøftes og diskuteres for å sikre en best mulig forståelse. «What if» tenkningen må prege dialogen, og muligheten til å stille kritiske spørsmål er avgjørende. De kritiske innvendingene, av mer moralsk karakter, som kan reises mot sjefens intensjon hører også*

---

med i prosessen. Taushet og fortelser bidrar ikke til å kvalitetssikre oppdraget, også her er flerstemthet viktig.»<sup>110</sup>

#### «Waalder 2»:

«Vi har altså hevdet at OBL forutsetter kritisk tenkning og flerstemthet både når oppdraget og intensjonen formidles og i løsningen av oppdraget. Men det kan hende at det oppstår situasjoner der enkeltpersoner på ulike nivåer i en militær organisasjon, etter å ha uttrykt sin mening og ikke blitt hørt, velger å fastholde at oppdraget er umoralsk. I en slik situasjon vil flerstemthet og OBL ikke lenger gå like godt sammen. I den grad din stemme fremhever det juridisk betenkelige, bør du kunne fastholde ditt standpunkt. Når det er en moralsk betenkning du har, er dette ikke like enkelt. I hvilken grad man har rett og plikt til å fastholde sitt standpunkt mot den formelle ledelsen, gir Bakhtins ideologi ingen enkle svar på. Da kan det være at etikken og den militære ledelsesfilosofien skiller lag. Oppgjøret etter 2. Verdenskrig viser at alle har et personlig moralsk ansvar for det de gjør, uansett om de stod under kommando.»<sup>111</sup>

#### Analyse

Uhl Bien et als definisjon forutsetter at fokuset er rettet mot følgerne, og ikke mot lederne i dynamikken mellom de to. Ut i fra de tre valgte sitatene kan det være en åpning for at det fokuseres både på lederens rolle eller følgerens rolle i prosessen, uten at det kommer entydig frem om det er enten/eller, eller både/og. Formuleringen «I den grad din stemme fremhever det juridisk betenkelige, bør du kunne fastholde ditt standpunkt» fra sitatet «Waalder 2» indikerer fokuset på følgerens rolle i prosessen. Jeg konkluderer derfor med at følgerskapsvinklingen er på plass int. definisjonen, i alle fall i deler av tematikken. Videre finner jeg flere av indikatorene fra Chaleff. Uttalelsen i Formulering 1 over, om at «alle bidrar i å oppnå mål og løse problemer» peker både mot indikator 2 – mot til å ta ansvar, og på selve grunnmodellen om at resultater produseres i samspill mellom en leder og en følger, der begge har ansvar og jobber sammen mot en felles hensikt og med det indikator 1 – leder-følger dynamikk. Sitatet «Waalder 2» om å uttrykke sin mening knytter jeg til indikator 2 – mot til å utfordre. Den videre delen av sitatet om det moralske dilemmaet en står i etter å uttrykt sin moralske bekymring og ikke blitt hørt treffer indikator 6 – mot til å gjøre moralske handlinger eller ta moralsk stand.

#### Videregående befalsutdanning 3

##### Formulering 1:

«(...) veldig mange av dem ser seg selv i en følgerskapsrolle, fordi at i VBU 3 så er det veldig mange sjefssersjanter(...) Vi har snakket utrolig mye om følgerskap(...) Det er veldig lite undervisning og veldig mye bidrag, fordi elevene har veldig mye erfaring og refleksjon å bidra med som har satt dagsorden. Gjennom det har det vært en del fokus på følgerskap fordi elevene

---

*selv har satt det på dagsorden og fordi det er gjort gode refleksjoner rundt dette dilemmaet og hva som skal til for å være en følger»<sup>112</sup>*

#### **Formulering 2:**

*«Vi hadde som avslutning på de tre ukene at de skulle skrive sin ledelsesfilosofi eller lederplattform – de fikk ganske frie tøyler. Det var to eller tre som omdefinerte dette til å definere sin følgerskapsplattform(...) Som nettopp vektla det gjennom hele sin refleksjon hva de står for – og som har vært sjefssersjant i ulike settinger både operativt ute og her hjemme.»<sup>113</sup>*

#### **Analyse**

Både formulering 1 og 2 peker på refleksjoner fra personell som i sin rolle har ansett seg som følgere, og hva som ligger i en følger. Dette viser et tydelig fokus som treffer innenfor Uhl Bien et als definisjon for følgerskap. Videre er det vanskelig ut i fra formuleringene å helt tydelig peke ut identifikatorer fordi det ikke beskrives i detalj hvilke refleksjoner som har vært tatt opp, men fokuset på sjefssersjantrollen – peker mot det Chaleff fremhever for følgere som er tett knyttet opp mot en leder – f.eks. stabssjefer. I dette kan potensielt flere eller alle indikatorene ligge men hvilke er det ikke grunnlag for å peke på.

#### **Offisersutdanningene**

##### **Grunnleggende offisersutdanning**

**Utdrag 1:** *«Kadettene har i 2018 og 2019 hatt følgerskap som et tema i emnet, og arbeidet med noen problemstillinger rundt dette.»<sup>114</sup>*

**Utdrag 2 (fra pensumkapittelet):** *«Fight with your boss if necessary: But do it in private, avoid embarrassing situations, and never reveal to others what was discussed.»<sup>115</sup>*

**Utdrag 3 (fra pensumkapittelet):** *«Accept responsibility whenever it is offered.»<sup>116</sup>*

#### **Analyse**

Intervju og mail fra emneansvarlig er tydelige og eksplisitte på at følgerskap har vært en del av emnet, gjennom henvisning til pensumlitteratur og arbeidsoppgaver som har vært benyttet. Allikevel kommer det ikke tydelig frem i dette hvorvidt vinklingen og forståelsen av følgerskap tilfredsstillende benyttede definisjon. Jeg har derfor tatt med to utdrag fra det benyttede pensum for å se på vinkling og innhold. Utdrag 2 viser en vinkling fra følgerens ståsted i prosessene og jeg konkluderer med at Uhl Bien et als definisjonskrav er ivaretatt. Utdraget peker også mot indikator 4 – mot til å utfordre. Utdrag 3 peker tydelig mot indikator 2 – mot til å påta seg ansvar. Resten av artikkelen er ikke analysert opp imot indikatorene og den valgte teorien fra Chaleff, men det er verdt å påpeke at Chaleffs teori med indikatorer kun er valgt som en av flere mulige forståelser av følgerskap, og at

---

denne pensumtittelen eksplisitt omhandler temaet følgerskap, og er utgitt av det canadiske forsvaret som en lærebok i temaet. Følgelig vurderer jeg at pensumtittelen står selvstendig som en forståelse av følgerskap – også dersom den ikke hadde tilfredsstilt Uhl Bien et als definisjon eller utvalgte følgerskapsindikatorer fra Chaleffs teori.

### **Videregående offisersutdanning**

**Sitat 1:** «Begrepet *følgerskap* i emnebeskriveslen er knyttet til medarbeiderperspektivet, (...) det kan være i K2 sammenheng, eller når du er direkte underlagt, men det handler om relasjonen mellom medarbeider og leder i første omgang»<sup>117</sup>

**Sitat 2:** «Jeg tror ikke det er noe av pensum som snakker om *følgerskap* helt [eksplisitt]»<sup>118</sup>

**Sitat 3:** «Det har vært mindre fokus på å skape forståelse for *følgerskaps-* eller *medarbeiderperspektivet* i emnet enn på det organisatoriske knyttet til ledelse. Det er en mulig forklaring, at det har vært lite løftet frem som eksplisitt pensum»<sup>119</sup>

### **Analyse**

Emneansvarlig beskriver i intervjuet som vist i sitat 1 at emnet inneholder elementer som kan knyttes til relasjoner mellom medarbeider og leder, leder og følger. Samtidig finner jeg ingen klare tegn på at det er noe i emnet som tilfredsstiller Uhl Bien et als definisjonskrav om at det skal være følgerfokus og ikke et lederfokus på slike relasjoner for at det skal falle inn i definisjonen. Dette underbygges av emneansvarlig sin uttalelse i sitat 3 ovenfor. Dette inntrykket forsterkes av uttalelsene som vist i sitat 2 og 3 om at det ikke er noe eksplisitt pensum om følgerskap.

Det fremstår i denne analysen som mer utfordrende å påvise at noe (temaet følgerskap) ikke er tilstede, enn i andre emner å påvise tilstedeværelse. Med den usikkerhet som ligger i at det kan være elementer som ikke er fanget opp, må konklusjonen bli at følgerskap i den forstand som ligger til grunn igjennom Uhl Bien et als definisjon ikke er tilstede i emnet.

## **7.4 Forskningsspørsmål 4 – Hva er de emneansvarlige(tilsv.) sin forståelse av begrepet følgerskap?**

Hensikten med spørsmålet er å finne ut om det er en relativt lik oppfatning av begrepet følgerskap blant de emneansvarlige, eller om dette spriker. Basert på egen erfaring og forventning inn til denne masteroppgaven om at temaet er lite kjent anses det som relevant å undersøke om emneansvarlige er kjent med begrepet. Kunnskap om dette vil kunne styrke forståelsen av temaets forankring ved utdanningsinstitusjonene.

At dette er relevant styrkes slik jeg ser det av at en masteroppgave fra 2019 om leder- og ledelsesutvikling i Hæren viser at offiserer med kompanisjefserfaring og 10 års tjeneste etter Krigsskolen ikke har særlig kjennskap til begrepet<sup>120</sup>.

Den nedenforstående tabellen viser et analysert utdrag basert på spørsmålet «Hva legger du i begrepet følgerskap», fra hver enkelt respondent. Svarene på dette spørsmålet er anonymisert, og gjengis derfor med Intervju A – intervju K (Bokstaven «I» er hoppet over i navnerrekken).

| Intervjuobjekt | Forståelse   |
|----------------|--|
| Intervju A     | Intervjuobjektet kjenner til begrepet, har reflektert mye over det og har aktivt søkt opp teori for å bli kjent med det. Hva må til for å være en god undergitt? Hva er jobben din? Vi skal støtte sjefen vår i dennes oppdragsløsning. Evne til å si ifra, evne til å komme med innspill, sørge for at sjefens beslutninger blir så gode som mulig. Til slutt – når avgjørelsen er tatt da skal vi ikke motarbeide, men gjøre vårt beste for at løsningen skal bli som sjefen ønsker. Intervjuobjektet undersøkte hva som foreligger av pensum og teori, og fant lite i Forsvaret. Opplever at det ikke er gjort noen tiltak for å implementere begrepet. Finner ikke pensum eller kilder på hva som er godt følgerskap. Det er institusjoner som har undervist i temaet uten å kunne henvise til kilder for teorien <sup>121</sup> . |
| Intervju B     | Intervjuobjektet kjenner til begrepet, og legger i det det å spille en leder god, og å kunne følge en intensjon som i intensjonsbasert ledelse. Å kunne forstå hva lederens hovedønske er selv om lederen ikke er der. Man må kunne si ifra, men det handler også om å kunne utføre oppgaver selv om man ikke nødvendigvis er helt enig med avgjørelser <sup>122</sup> .   |
| Intervju C     | FFOD er utgangspunktet for forståelsen av begrepet. Fokuserer på å dra i samme retning, jobbe mot samme mål, respekt, lojalitet og initiativ <sup>123</sup> .  |
| Intervju D     | Intervjuobjektet kjenner til begrepet fra før. Vedkommende er kjent med begrepet followership fra den sivile konsulentverden innen ledelse, men da ofte oversatt til medarbeiderskap. Synes på den ene siden at begrepet er vanskelig fordi det oppfattes ulikt og det lett kan legges noe negativt i det. Samtidig synes vedkommende at formuleringen i FFOD er meget god, knytter det til den militære profesjon og gir det en positiv ladning. Synes begrepet er godt egnet til å   |

|            |   |
|------------|---|
|            | reflektere over at en leder er satt for å gjøre en jobb, og har en dobbel funksjon. Du leder noen, men du blir også ledet. <sup>124</sup>   |
| Intervju E | Intervjuobjektet er kjent med begrepet men opplever det som et problem at det er ulikt hva man legger i begrepet rundt om i systemet. Intervjuobjektet fokuserer selv på lojalitet, og det å backe opp under sin sjef på godt og vondt, og å være en rollemodell <sup>125</sup> .   |
| Intervju F | Intervjuobjektet er kjent med begrepet, men opplever at det er et bredt spekter av hva som legges i det, alt fra å betingelsesløst følge en stor leder eller en fotballhelt, via det konkrete i å være underlagt en leder, til å være en teammedarbeider som driver med medledelse. Bruker ikke begrepet aktivt i undervisning og har derfor ikke tatt aktivt stilling til eller et valg ift tilnærmingen til begrepet. Synes begrepet er vanskelig å få tak på <sup>126</sup> .                |
| Intervju G | Intervjuobjektet har hørt begrepet mye, men har ikke blitt så klok på det. I en positiv forståelse av begrepet vektlegger vedkommende lojalitet overfor intensjonen, og at folk tør å gi beskjed om ting ikke er som de skal være <sup>127</sup> .  |
| Intervju H | Intervjuobjektet er kjent med begrepet. Første gang vedkommende hørte det tenkte vedkommende at dette var tøv. Etter dette har vedkommende ikke sett noen meningsfull definisjon på følgerskap utover at folk må være lojale og støtte opp om det som skjer og løse oppgavene som best man kan. Vedkommende sier at godt følgerskap er god deltakelse i ledelsesprosessen, at man prøver så godt man kan på å være med på det man skal få til, og løse de problemene som er der. <sup>128</sup> |
| Intervju J | Vedkommende har vært kjent med begrepet i noen år, og ble kjent med det igjennom sivile studier. Kjenner lite til teori rundt temaet, og dette var også forståelsen fra det sivile studiet <sup>129</sup> .   |
| Intervju K | Ingen forutgående kjennskap til begrepet følgerskap, men leste beskrivelsen i FFOD i forkant av intervjuet <sup>130</sup> .   |

## 7.5 Forsknings spørsmål 5 – Hvordan ser intervjuobjektene på relevansen av følgerskap som begrep, tema eller fag?

Basert på svarene i intervjuet velger jeg å dele svarene opp i to; begrepet, og temaet/faget

### 5a – Relevant/godt begrep

Den nedenforstående tabellen er en billedliggjøring av analysen, der jeg har trukket ut essensen av svaret for hver enkelt respondent.

| Intervju   | Relevant/godt begrep |     | Merknad  |
|------------|----------------------|-----|--|
|            | Ja                   | Nei |  |
| Intervju A | X                    |     | Viktig begrep <sup>131</sup>                           |
| Intervju B |                      |     | Ikke kommentert begrepet/ordet som sådan               |
| Intervju C | X                    |     | Veldig godt begrep <sup>132</sup>                      |
| Intervju D | X                    |     | Godt begrep <sup>133</sup>                             |
| Intervju E |                      |     | Behov for begrepsavklaring <sup>134</sup>              |
| Intervju F |                      |     | Ikke et avklart forhold til begrepet <sup>135</sup>    |
| Intervju G |                      | X   | Liker ikke ordet <sup>136</sup>                        |
| Intervju H |                      | X   | Begrepet blir rart <sup>137</sup>                      |
| Intervju J |                      |     | Begrepet i seg selv har liten betydning <sup>138</sup> |
| Intervju K |                      |     | Ikke kommentert begrepet/ordet som sådan               |

### 5a – Relevant tema/fag

Ved analyse av intervjuene finner jeg at det er ulikt hva som legges i ordene tema eller fag. Jeg tolker intervjuene dit at enkelte forstår dette som noe som er spesifisert som et tema i f.eks. en fagplan, mens andre har en løsere forståelse som at det er tematikk man berører. Andre står bak meningsinnhold i undervisning og fag som kan defineres som følgerskap, uten at begrepet er brukt. Basert på denne vide forståelsen av spørsmålet omtaler samtlige respondenter følgerskap som relevant.

| Intervju | Relevant tema/fag | Merknad |
|----------|-------------------|---------|
|----------|-------------------|---------|

|            | Ja | Nei |  |
|------------|----|-----|--|
| Intervju A | X  |     |  |
| Intervju B | X  |     |  |
| Intervju C | X  |     |  |
| Intervju D | X  |     |  |
| Intervju E | X  |     |  |
| Intervju F | X  |     |  |
| Intervju G | X  |     |  |
| Intervju H | X  |     |  |
| Intervju J | X  |     |  |
| Intervju K | X  |     |  |

### 7.6 Forsknings spørsmål 6 – Bør temaet følgerskap ha en lik eller ulik plass/betydning for utdanningen sett opp imot kategorien elev hva gjelder nivå og OMT?

Den nedenforstående tabellen er en billedliggjøring av analysen, der jeg har trukket ut essensen av svaret for hver enkelt respondent.

| Intervju                  | Lik | Ulik | Merknad  |
|---------------------------|-----|------|--|
| Intervju A                | X   |      | Viktigere på grunnleggende nivåer enn på videregående, fordi det er der formingen skjer <sup>139</sup> . |
| Intervju B                |     | X    | Særlig viktig for erfarent befal å ønske å spille unge offiserer gode <sup>140</sup> .                   |
| Intervju C <sup>141</sup> | X   |      |  |
| Intervju D                | X   |      | Temaet er like viktig, men bør angripes ulikt basert på forskjellige roller <sup>142</sup> .             |



|                           |   |   |  |
|---------------------------|---|---|--|
| Intervju E                | X |   | Det er viktig å etablere et felles språk og et entydig begrepsapparat, slik at samme begrep betyr det samme overalt <sup>143</sup> . |
| Intervju F                |   |   | Intervjuobjektet har ikke et avklart svar på dette <sup>144</sup> .  |
| Intervju G <sup>145</sup> | X |   |  |
| Intervju H <sup>146</sup> | X |   |  |
| Intervju J <sup>147</sup> |   | X | Særlig relevant i spesialistsøylen <sup>148</sup>  |
| Intervju K                |   |   | Intervjuobjektet har ikke tenkt over dette spørsmålet <sup>149</sup>   |

## 7.7 Forskningsspørsmål 7 – Hvordan er balansen mellom følgerskap i de ulike utdanningsordningene sett opp imot personellkategorienes ulike roller i OMT?

Svaret på dette forskningsspørsmålet baserer seg på data fra analysene av forskningsspørsmål 1 og forskningsspørsmål 3. Det blir derfor ikke behandlet her i analysekapittelet, men tas opp igjen i resultatkapittelet.

## 8 Resultater

I dette kapittelet vil jeg basert på analysekapittelet presentere resultater opp imot de enkelte forskningsspørsmålene. Disse resultatene vil deretter bli drøftet og koblet sammen opp imot problemstillingen i drøftingskapittelet.

### 8.1 Forskningsspørsmål 1 – Er følgerskap eksplisitt omtalt i fagplanene ved Forsvarets utdanningsordninger?

Analysen av dette forskningsspørsmålet er meget enkel og basert på dokumentstudie. Resultatene vil derfor kun presenteres med en enkel tabell med «Ja» og «Nei»

| Utdanning                              | Ja | Nei | Merknad |
|--|----|-----|---------|
| Grunnleggende konstabelutdanning (sjø) |    | X   |         |
| Videregående konstabelutdanning (sjø)  |    | X   |         |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| Grunnleggende befalsutdanning (felles)   | X |   |  |
| Videregående befalsutdanning 1 (sjø)     |   | X |  |
| Videregående befalsutdanning 2 (sjø)     |   | X |  |
| Videregående befalsutdanning 3 (felles)  |   | X |  |
| Grunnleggende offisersutdanning (felles) | X |   |  |
| Videregående offisersutdanning (felles)  | X |   |  |

## 8.2 Forskningsspørsmål 2 – Er sentrale elementer fra følgerskapsteori innbakt i fagplanene ved forsvarets utdanningsordninger, selv om det ikke eksplisitt er omtalt som følgerskap?

Det er kun de grunnleggende nivåene som er undersøkt kvalitativt i dokumentstudien. For de videregående nivåene er ikke forskningsspørsmål 2 undersøkt.

Hele den kvalitative analysen ligger i eget vedlegg.

| Utdanning                               | F.spm 1 |     | F.spm 2 |     | Merknad   |
|---|---------|-----|---------|-----|---|
|   | Ja      | Nei | Ja      | Nei |   |
| Grunnleggende konstabelutdanning (sjø)  |         | X   | X       |     | Indikator: 1, 2, 3, 7 + (se merknad under tabellen) |
| Videregående konstabelutdanning (sjø)   |         | X   |         |     | Ikke analysert kvalitativt i dokumentstudien        |
| Grunnleggende befalsutdanning (felles)  | X       |     |         |     | Indikator: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8                   |
| Videregående befalsutdanning 1 (sjø)    |         | X   |         |     | Ikke analysert kvalitativt i dokumentstudien        |
| Videregående befalsutdanning 2 (sjø)    |         | X   |         |     | Ikke analysert kvalitativt i dokumentstudien        |
| Videregående befalsutdanning 3 (felles) |         | X   |         |     | Ikke analysert kvalitativt i dokumentstudien        |

|  |   |  |  |  |   |
|--|---|--|--|--|---|
| Grunnleggende offisersutdanning (felles) | X |  |  |  | Indikator: 1, 2, 4, 6, 7, 8 + (se merknad under tabellen) |
| Videregående offisersutdanning (felles)  | X |  |  |  | Ikke analysert kvalitativt i dokumentstudien              |

**Merknad:** Flere av formuleringene i emneplanene er så vide at de kan romme alle fasetter av følgerskap – dersom det vektlegges. Jeg viser to eksempler på dette fra Emneplan MILM 1101 Grunnleggende offiserskompetanse<sup>150</sup>

*«...økt bevissthet for å forstå offiserenes rolle og funksjon».*

*«Emnet avsluttes med å presentere og diskutere de funn som gjøres vedrørende militært lederskap og **krav til egen offisersutvikling på krigsskolen**».*

Resultatene fra dokumentstudien på de tre grunnleggende nivåene viser at et bredt spekter av følgerskapsindikatorer er en del av emneplanene på alle disse tre studiene. Disse er både identifisert enkeltvis, og i åpne formuleringer som kan inneholde alle. Samtidig kan jeg ikke basert på dette konkludere med om følgerskap er en del av fagplanene eller ikke. I avsnittet om operasjonalisering har jeg sagt at valgt definisjon på følgerskapsteori også må tilfredsstilles. Formuleringene i emneplanene viser ikke en vinkling som kan hverken bekrefte eller avkrefte at denne definisjonen er tilfredsstillt. Følgelig er jeg ikke i stand til å gi et entydig svar på forskningsspørsmål 2.

Som beskrevet tidligere ble de tre grunnleggende nivåene undersøkt først. Denne erfaringen om at dokumentstudien ikke gjorde det mulig å besvare forskningsspørsmål 2 på de grunnleggende nivåene er en viktig årsak til at jeg ikke har gjennomført en kvalitativ dokumentstudie på de videregående nivåene.

### **8.3 Forskningsspørsmål 3 – Er følgerskap undervist / vært et tema / fokus ved Forsvarets utdanningsordninger?**

Denne tabellen gir en oppsummering av analysen på forskningsspørsmål 3 presentert i analysekapittelet. Hvert utdanning gis en rad der spørsmålet besvares med ja eller nei, og et merknadsfelt som trekker ut viktige poeng fra analysen. I tillegg angis om valgt definisjon på følgerskapsteori er tilfredsstillt, og hvilke indikatorer som identifisert.

De to grå kolonnene er tatt med besvarer ikke dette forskningsspørsmålet, men viser funnene fra dokumentstudien på forskningsspørsmål 1, om følgerskap eksplisitt er med i fagplanene(tilsv.) eller ikke, for en enkel sammenligning.

| Utdanning                              | Dokument |     | Intervju |     | Merknad  |
|--|----------|-----|----------|-----|--|
|  | Ja       | Nei | Ja       | Nei |  |
| Grunnleggende konstabelutdanning (sjø) |          | X   | X        |     | Følgerskap benyttes både eksplisitt og implisitt, og gjennomsyrrer alle de 6 ukene. Teorigrunnlag er hentet fra en amerikansk bok om followership <sup>151</sup> .<br>Definisjon + indikator 1 og 2  |
| Videregående konstabelutdanning (sjø)  |          | X   |          | X   | Følgerskap har ikke hatt fokus ifm. VKU sjø, men utviklingsansvarlig mener at det burde vært med og at emneplanen bør revideres <sup>152</sup> .   |
| Grunnleggende befalsutdanning (felles) | X        |     | X        |     | Følgerskap har hatt en plass i GBU, og ved revisjon i 2020 har det fått en tydeligere plass, og både emneplan, leksjoner og kompendium gir mer fokus og plass til følgerskap. Teorigrunnlaget har tidligere vært tynt, men bla. hentet fra FFOD og «Hærens sersjanter». Ifm. revisjon har teorigrunnlaget blitt utvidet <sup>24</sup><br>153 154.<br>Definisjon + indikator 1 og 2 |
| Videregående befalsutdanning 1 (sjø)   |          | X   | X        |     | Begrepet følgerskap benyttes ikke, men flere sentrale elementer fra følgerskapsteori er med og benyttes helt bevisst i faget ledelse. Som teorigrunnlag benyttes «Ledelse av ledelsesprosessen» av Erik Johnsen,   |

<sup>24</sup> Ifm utarbeidelse av nytt kompendium innen følgerskap for befalsskolen har flere av de teoretiske kildene til denne masteroppgaven blitt lagt til grunn.

|  |   |   |   |  |
|--|---|---|---|--|
|  |   |   |   | <p>Spinnteorien til Endre Sjøvold, og artikkelen «Det flerstemte – en hjørnestein i klokt lederskap» av Gudmund Waaler<sup>155</sup>.</p> <p>Definisjon + indikator 1, 2, 4 og 6</p>   |
| Videregående befalsutdanning 2 (sjø)     |   | X | X | Som for VBU 1.   |
| Videregående befalsutdanning 3 (felles)  |   | X | X | <p>Følgerskap har hatt en del fokus i emnet, fordi elevene selv har satt det på dagsorden gjennom sine egne bidrag og refleksjoner. Det har ikke vært undervist, eller understøttet av teori<sup>156</sup>.</p> <p>Definisjon + uttalt fokus og refleksjon</p>   |
| Grunnleggende offisersutdanning (felles) | X |   | X | <p>Følgerskap har eksplisitt vært en del av faget ledelse (MILM 1104), og har vært understøttet av et pensumkapittel<sup>157</sup>. Kadettene har ønsket å beholde temaet, men ifm. revisjon tas det nå ut som et eget tema i faget ledelse<sup>158</sup>.</p> <p>Elementer fra følgerskap inngår i MILM 1101 uten at begrepet benyttes. Dette kommer særlig i teamdynamikk rundt praktiske lederoppgaver og innen temaet offisersutvikling<sup>159</sup>. I emnet offiseren og staten (MILM 1102) er følgerskap ikke et bevisst tema som sådan, men ett av fokusområdene er hvordan militærmakten henter sin legitimitet i samfunnet<sup>160</sup>, noe som er et grunnfundament for følgerskapet.</p> <p>Definisjon + indikator 2 og 4 + en selvstendig forståelse av følgerskap</p> |

|  |   |  |   |  |   |
|--|---|--|---|--|---|
| Videregående<br>offisersutdanning (felles) | X |  | X |  | Følgerskap har ingen sterk plassering i emnet, men enkeltelementer knyttes til f.eks. kommando og kontroll eller forholdet medarbeider - leder ifm. ledelsesutvikling.<br><br>Det er ingen pensumlitteratur som eksplisitt omhandler følgerskap <sup>161</sup> .<br><br>Definisjon ikke funnet tilfredsstillt. Ikke pensum. |
|--|---|--|---|--|---|

### Funn

- I 6 av 8 undersøkte nivådannende utdanninger i Forsvaret har elementer av følgerskap som tilfredsstillt Uhl Bien et als definisjon vært undervist, vært et tema eller hatt fokus som en del av utdanningen, enten begrepet har blitt benyttet eller ikke.
- I 3 av 8 undersøkte nivådannende utdanninger brukes begrepet følgerskap aktivt i utdanningen, og i tillegg har det vært sentralt i en fjerde utdanning – videregående befalsutdanning 3 (VBU 3), som et resultat av at elevgruppen har satt fokus på det.
  - I ett av disse studiene, grunnleggende offisersutdanning (GOU) **reduseres** fokuset på følgerskap ifm. revisjon.
  - I ett av disse studiene, grunnleggende befalsutdanning(GBU) **økes** fokuset på følgerskap ifm. revisjon.
- I 3 av 8 emner er det teori-/pensumgrunnlag som eksplisitt handler om følgerskap.
  - I minst to ytterligere utdanninger, videregående befalsutdanning 1 og 2 er det teori-/pensumgrunnlag som er bevisst utvalgt for å understøtte elementer i utdanningen, som gjennom denne oppgaven knyttes implisitt til temaet følgerskap.
- Der et teorigrunnlag er benyttet, er dette veldig ulikt i fra studie til studie.
- I 4 av 8 studier er følgerskap ikke eksplisitt omtalt i fagplanene, men er likevel en del av innholdet i utdanningen.
- 1 av 8 utdanninger, videregående offisersutdanning har et svakere fokus på følgerskap enn det det ramme-/fag-/emneplaner skulle tilsi.

**Delkonklusjon:** Siden begrepet følgerskap ble innført i Forsvaret med FFOD i 2014 har begrepet følgerskap fått en eksplisitt forankring i ramme-/fag-/emneplaner og i innhold: Dette er de tre

---

grunnleggende utdanningsnivåene grunnleggende konstabelutdanning(GKU), grunnleggende befalsutdanning(GBU) og grunnleggende offisersutdanning(GOU), hvorunder temaet tilsynelatende står sterkest i GKU, styrkes ifm. revisjon i GBU, og svekkes eller tas bort ifm. revisjon i GOU.

Videre er det interessant å trekke frem at temaet står eksplisitt i emneplanen for VOU, mens det ikke har et tilsvarende tydelig fokus i undervisningen, samtidig som temaet følgerskap er trukket opp og gitt en sentral plass av elevene på VBU 3, mens det ikke er en formalisert del av utdanningen.

#### **8.4 Forskningsspørsmål 4 – Hva er de emneansvarlige(tilsv.) sin forståelse av begrepet følgerskap?**

9 av 10 respondenter kjenner begrepet følgerskap fra før.

7 av 9 respondenter som kjenner begrepet opplever at det brukes forskjellig av ulike personer, og/eller opplever de ikke kjenner til en tydelig og tilfredsstillende definisjon eller forklaring på begrepet.

**Delkonklusjon:** Begrepet som sådan er kjent i fagmiljøene ved Forsvarets utdanningsordninger, men har ikke fått en entydig innholdsmessig eller teoretisk forankring.

#### **8.5 Forskningsspørsmål 5 – Hvordan ser intervjuobjektene på relevansen av følgerskap som begrep, tema eller fag?**

Basert på svarene i intervjuet velger jeg som i analysedelen å dele svarene opp i to; begrepet, og temaet/faget

##### **5a – Relevant/godt begrep**

###### **Funn**

- 3 av 10 respondenter uttrykker at de synes følgerskap er et godt begrep.

-----  
*«Jeg tenker at begrepet følger eller følgerskap er et veldig godt begrep, kontra det å være en medelev, medsoldat, lagsmedlem. Jeg synes begrepet følger og følgerskap fanger mye mer. Er det litt mer alvor i å være en følger enn å være et lagsmedlem? Man forventer kanskje mer av en følger. Det er et valg man tar – det å være en følger.» (Intervju C, 2020)*

-----  
*«Jeg synes begrepet er interessant, fordi (...)followership var et veldig hot ord i konsulentverden som egentlig ble oversatt til medarbeiderskap, (...) Men i den militære konteksten og sånn som det uttrykt i FFOD så synes jeg det er veldig bra, fordi jeg synes det knytter det på en god måte til*

---

den militære profesjonen(...) Jeg synes begrepet, og det som står i FFOD er veldig godt egnet til å reflektere over når du som leder har den doble funksjonen. Du leder noen, men du blir også ledet» (Intervju D, 2020)

«...det intensjonsbaserte lederskapet fordrer gode følgere, og fordrer tenkende mennesker, selvstendige mennesker. Følgerskap handler mye om selvstendighet. Det følger oss fra det teoretiske til det praktiske, siden godt følgerskap er noe vi gjør, ikke noe vi mener» (Intervju A, 2020)

- 2 av 10 respondenter uttrykker at de ikke synes følgerskap er et godt begrep.

«Det er akkurat det som er problemet med ordet følgerskap, at noen skal være aktive og noen skal være passive. (...)ordet – det liker jeg ikke. Det er noe å passivt – å følge.» (Intervju G, 2020)

« jeg [kan] ikke huske å ha sett en god definisjon på følgerskap som gir noen god mening for meg.» (Intervju H, 2020)

- 2 av 10 respondenter har behov for en begrepsavklaring.

«Kjenner til begrepet, og opplever at det er et problem at det er ulikt hva man legger i begrepet rundt i systemet. Høyskolen må ta ansvar og prate ett språk mellom alle institusjonene og utdanningene. Det må være samme mening og innhold i samme begrep fra befalsskole, krigsskole osv.» (Intervju E, 2020)

«Det er et begrep som jeg opplever brukes av mange (...) Jeg har hørt mange ulike varianter av hva som legges i det(...). Etersom det er flere teoretiske tilnærminger har ikke jeg tatt noen konkret stilling til det. Skulle jeg ha brukt følgerskap mere aktivt inn i undervisningen hadde jeg i hvert fall vært nødt til å tatt et valg om hva som kan legges i begrepet, men jeg har åpenheten med meg, og så lenge jeg ikke må bruke det aktivt så har jeg ikke tatt noen avgrensede stilling til det.» (Intervju F, 2020)



- 
- 
- 2 av 10 respondenter har ikke kommentert begrepet.
  - 1 av 10 respondenter uttrykker at begrepet i seg selv har liten betydning.
- 

*«Jeg er usikker på om begrepet fører oss noe videre. Innholdet berøres allerede på andre områder, og det er ikke nytt» (Intervju J, 2020)*

-----

### **5b – Relevant tema/fag**

Som beskrevet i analysekapittelet har jeg måttet tolke ordene tema/fag vidt, da respondentene har lagt ulikt i dette. Resultatet blir at samtlige respondenter på hver sin måte omtaler følgerskapstematikk<sup>25</sup> som relevant. Dette som resultat er kanskje ikke spennende, men sitatene jeg viser frem er allikevel interessante for å belyse spørsmålet.

-----

*«Jeg tenker at det er veldig viktig(...) Veldig ofte var det fokus på lederen, men gjennom dette ble det også fokus på enkeltmann rundt. Hva kan jeg gjøre for å være god? For godt følgerskap? Å være et godt lagsmedlem? Å ha godt følgerskap vil ha operativ betydning. Uten godt følgerskap og gode følgere vil det bli vanskelig å løse oppdrag» (Intervju B, 2020)*

-----

*«Jeg tenker at følgerskap hører hjemme i emnet ledelse. Jeg tenker at det inngår i den militære profesjonen(...) Da tenker jeg at det går på det med selvledelse og holdninger,» (Intervju C, 2020)*

-----

*«Jeg tror helt klart det har noe for seg» (Intervju E, 2020)*

-----

*«Jeg er opptatt av at militærmakten henter sin legitimitet fra samfunnet og de politisk valgte organene i samfunnet» (Emneansvarlig faget offiseren og staten GOU 1102, 2020)*

-----

---

<sup>25</sup> Med dette legger jeg både Uhl Bien et als teoridefinisjon og følgerskapsindikatorerne inn i begrepet

---

*«Jeg tror det er et viktig element i en type helhet, det handler på mange måter om rolleavklaringer. (...) Alle som har hatt en eller annen lederstilling har hatt dårlige medarbeidere eller vanskelige følgere(...) Det kan være utrolig tappende. (...)men så tenker jeg – ja vel, hvem er det som eier det problemet da? Er det meg eller er det ham. Det blir egentlig begge, men det der er veldig interessant, nettopp fordi det adresserer et ansvarsforhold ift ikke godt følgerskap, fordi dårlig følgerskap kan være veldig destruktivt, like destruktivt som destruktiv ledelse tror jeg. (...) Det å adressere hva man kan forvente av en følger eller medarbeider, det er underkommunisert og jobbet mye mindre med enn hva man kan forvente av en god leder. Sånn sett tenker jeg at det har noe for seg, hvis vi spoler tilbake til denne kollektive ledelsesprosessen» (Intervju F, 2020)*

-----

*«Relevansen er veldig stor ift. å utvikle sitt eget lederskap. Egentlig uavhengig av kontekst. Det ligger noe i kjernen av det å være leder, og i det å utøve lederskap. Det ligger et spenn der i at du skal få med deg folk og du skal løse et oppdrag, og i det så er du automatisk både følger og leder. Jeg har ikke noen tanker om at selve begrepet skal isoleres og lages til et eget fagfelt. (...) Å starte følgerskap som et eget tema, nå skal vi ha en leksjon om-, eller forelesning om følgerskap? Jeg vet ikke. Det må være for å gi en retning for å gi refleksjonsrom» (Intervju D, 2020)*

-----

## **8.6 Forskningsspørsmål 6 – Bør temaet følgerskap ha en lik eller ulik plass/betydning for utdanningen sett opp imot kategorien elev hva gjelder nivå og OMT?**

### **Funn**

- 6 av 10 respondenter uttaler at temaet følgerskap bør ha en lik betydning i utdanningen uavhengig av kategori.

Sitater fra av respondentene i denne kategorien:

-----

*«Jeg synes det [følgerskap-red.anm] skal være et element i alle nivådannende utdanninger. Det bør ikke være noen prinsipiell forskjell for konstabler, befal og offiserer – fordi vi alle er følgere.» (Intervju A, 2020)*

-----

*«Jeg tenker at det treffer oss alle (...), hvordan man godtar, respekterer og forholder seg til de avgjørelsene, så skal ikke det ha noe å si om man er grenaderer eller oberster» (Intervju C, 2020)*

-----

---

Respondentene i denne hovedgruppen har allikevel noen nyanserende syn som supplerer standpunktet om at følgerskapet bør ha samme betydning for alle kategorier, blant annet at ulike roller eller erfaring kan påvirke innretningen av temaet/faget.

-----

*«Det jeg legger i grunnbegrepet å utøve godt følgerskap er det samme, men det må angripes på litt forskjellige måter fordi at konteksten er litt forskjellig og rollene er litt forskjellige» (Intervju D, 2020)*

-----

*«Det er viktigst at det er på plass på de laveste nivåene. Det er der formingen skal skje.» (Intervju A, 2020)*

- 
- 2 av 10 respondenter uttaler at temaet følgerskap bør ha ulik betydning i utdanningen avhengig av kategori.

-----

*«Det er ekstra viktig nå for at den nye ordningen skal virke, at det blir et godt følgerskap. Det som er faren er at vi er vant til å få troppssjefer som har erfaring fra tidligere, (spesifikt for Hæren) men nå har de ikke det. At de som møter de nye offiserene har et ønske om å spille dem gode.» (Intervju B, 2020)*

-----

*«Temaet følgerskap kan være særlig relevant for personell i spesialistsøylen, som er lite skolerte og som ikke har reflektert rundt det å være konstruktive i ledelsesprosessene.» (Intervju J, 2020)*

- 
- 2 av 10 respondenter har ikke et svar på spørsmålet, enten fordi vedkommende ikke har tenkt over problemstillingen, eller ikke har kommet til en konklusjon.

## **8.7 Forskningsspørsmål 7 – Hvordan er balansen mellom følgerskap og lederskap i de ulike utdanningsordningene sett opp imot personellkategoriens ulike roller i OMT?**

Dataene som benyttes i denne tabellen er hentet fra analyse av forskningsspørsmål 1 og forskningsspørsmål 3, og inneholder således både kvantitative og kvalitative data. Spørsmålene i intervju var ikke spisset tilstrekkelig ift. balanse til entydig å kunne avdekke den faktiske balansen mellom følgerskap og lederskap i emnet. Den kvalitative analysen kan fortelle noe om

styrken/fokuset på temaet følgerskap, men ikke om det var mer eller mindre fokus på følgerskap enn lederskap. Det kvalitative utsagnet i tabellen er derfor med for å nyansere tallene. Samtidig viser funnene fra forskningsspørsmål nr 3 at den kvantitative analysen ikke gir et fullgodt bilde av balansesituasjonen, ettersom 4 studier som ifølge data for forskningsspørsmål 1 gir verdien 0 for følgerskap, mens forskningsspørsmål 3 har vist at det er følgerskap i utdanningen. Jeg mener allikevel ikke at tallene er verdiløse. Om ikke annet gir de en indikasjon på fokus som kan være et grunnlag for refleksjon.

| Utdanning      | Kvantitativt (basert på forskningsspørsmål 1) |        |           |        | Kvalitativt (Basert på resultater forskningsspørsmål 3)  |
|----------------|---|--------|-----------|--------|--|
|                | Følgerskap                                    |        | Lederskap |        |  |
|                | Godt  | Dårlig | Godt      | Dårlig |  |
| GKU (sjø)      | 0   |        | 4         |        | Følgerskap har et tydelig fokus og gjennomsyrrer utdanningen.  |
| VKU (sjø)      | 0   |        | 31        |        | Følgerskap har ikke hatt fokus.  |
| GBU (felles)   | 2 <sup>26</sup>                               |        | 33        | 2      | Følgerskap har hatt en plass, men får tydeligere fokus fra 2020.   |
| VBU 1 (sjø)    | 0   |        | 8         |        | Begrepet benyttes ikke, men er reelt en del av utdanningen. Understøttes av 3 pensumartikler.  |
| VBU 2 (sjø)    | 0   |        | 4         |        | Begrepet benyttes ikke, men er reelt en del av utdanningen. Understøttes av 3 pensumartikler.  |
| VBU 3 (felles) | 0   |        | 5         |        | Følgerskap har hatt en del fokus i emnet, fordi elevene selv har satt det på dagsorden.  |
| GOU (felles)   | 3   |        | 89        |        | Elementer av følgerskap inngår i flere emner, og er understøttet av teori, men har ikke et tungt fokus. Tas vekk som separat tema ifm. revisjon. |
| VOU (felles)   | 1   |        | 37        | 4      | Definisjon ikke funnet tilfredsstillt.   |

<sup>26</sup> Inkluderer begrepet medarbeiderskap

I operasjonaliseringen presenterte jeg en firekvadrantsmodell for godt og dårlig følgerskap og lederskap som kan benyttes for å synliggjøre fire aspekter i ledelsesprosessen som henger sammen. Forsvarets fellesoperative doktrine som ligger til grunn for problemstillingen i denne oppgaven trekker opp farene med dårlig følgerskap, eller destruktivt følgerskap<sup>162</sup>. Med dette fokuset på balanse mellom disse kvadrantene er ikke å hevde at det skal være en nøyaktig lik vektning av de fire elementene, men å trekke frem at alle elementene kan være viktige i en undervisningssammenheng, nettopp for å bevisstgjøre elevene med farene ved de negative kvadrantene.



Denne utfylte firekvadrantsmodellen viser en illustrasjon basert på tabellen over for VOU. Eksempelet er valgt fordi VOU er ett av to studier som har tre av de fire kvadrantene omtalt i emneplan(tilsv.), og samtidig flest i kvadranten for dårlig lederskap, slik at det gir mest utslag i diagrammet. De fleste studiene ville til sammenligning hatt kun én grønn kvadrant og tre røde basert på dataene i tabellen. Datagrunnlaget i tabellform sier lite om balanse, og særlig

overordnet opp i mot OMT, men vil bli sett mer i sammenheng i drøftingskapittelet.

## 9 Drøfting

### 9.1 Hvilke svar gir resultatene på forskningsspørsmålene på den overordnede problemstillingen?

«I hvilken grad / hvordan er FFOD's fokus på følgerskap gjenspeilet -, og balansert mot lederskap i Forsvarets utdanningsordninger, og er vektningen mellom lederskap og følgerskap tilpasset de ulike personellkategorienes roller i samsvar med OMT?»

For å forsøke å besvare problemstillingen ved hjelp av funnene i forskningen vil jeg begynne med det første elementet – i hvilken grad eller hvordan FFOD's fokus på følgerskap er gjenspeilet i Forsvarets utdanninger, før jeg tar tak i de øvrige elementene.

Funnene i denne forskningen viser at følgerskap pr. 2020 har en plass i 7 av 8 studerte utdanningsordninger i Forsvaret. Av disse er 6 funnet å ha et reelt innhold som svarer til valgt definisjon av følgerskap, selv om ikke alle studiene benytter dette begrepet, eller det er nevnt i fagplan eller tilsvarende.

---

Forskningen har ikke undersøkt hvorvidt dette resultatet har kommet som en følge av at begrepet ble innført i FFOD i 2014, eller om det ville ha vært der uansett. Noen emneansvarlige fremhever at dette ikke er noe nytt, bare et nytt begrep, mens andre fremhever at begrepet med sin formalisering i FFOD har gitt grunnlaget for et nytt fokus og en ny bevisstgjøring. Flere av de emneansvarlige trekker frem at det ikke eksisterer en omforent forståelse av hva begrepet følgerskap innebærer, og både at de selv synes det er vanskelig å definere samtidig som de forventer at andre vil legge noe annet i begrepet.

Gjennom dokumentstudiene av fagplaner og tilsvarende kommer det frem en klar overvekt av lederskap i forhold til følgerskap i alle studiene. Intervjuene snur ikke dette bildet, men nyanserer det, ved at følgerskapet har en mer fremtredende rolle i det faktisk gjennomførte i enkelte av studiene enn det et forsøk på kvantifisering av begrepene dokumentstudien av fag- og emneplaner skulle tilsi.

For å se balansen mellom følgerskap og lederskap opp imot OMT er det verdt å se på noen elementer som tilhører dette bildet. Så vidt forskeren bekjent foreligger det ingen overordnet føring som tilsier at følgerskapet skal være ulikt for de ulike personellkategoriene, men de emneansvarlige på de ulike studiene – et bredt utvalg av fagpersoner, er spurt om de mener det bør være noen forskjell på fokus på følgerskap for de ulike kategoriene. Hovedbildet som kommer frem på dette svaret i tabellen ovenfor er at flertallet mener at dette er like viktig eller evt. like uviktig for alle nivåer fra topp til bunn, mens et mindretall synes temaet er viktigst for befal eller personell i spesialistsøylen. En av dem som falt i den første kategorien supplerte med at det var aller viktigst på grunnleggende nivå.

Det blir da interessant å se på bildet av utviklingen og fokuset for de tre ulike kategoriene, konstabler, befal og offiserer, og fra grunnleggende til videregående nivå.

- For konstabler er det et tydelig fokus på grunnleggende nivå, og fagansvarlig antyder et økt fokus på videregående nivå fremover.
- For befal er det et tydelig, og allerede forsterket fokus på følgerskap på grunnleggende nivå, det er på plass på midlere nivå (VBU 1 og 2) uten indikasjon på noen vesentlig endring, og det har hatt en meget tydelig plass i VBU 3, langt sterkere enn planlagt fra FHS sin side.
- For offiserer har følgerskap hatt en liten men konkret plass i studiet på grunnleggende nivå, men det skal tas ut som eget tema. På videregående offisersutdanning har følgerskap hatt en plass i fagplan, men er ikke påvist i samsvar med definisjon i det gjennomførte studiet.

---

Det bildet som fremkommer på dette området kan beskrives som følger:

- Til tross for at et flertall av de fag-/emne-/temaansvarlige er av den oppfatning at temaet følgerskap er av lik betydning for alle, fra «grenader til oberst» så har følgerskap en tydelig plass – (kanskje sterkere enn lederskap på grunnleggende nivå) for konstabler – og styrkes, det har en solid plass på befalsnivå, og styrkes på grunnleggende nivå, mens det svekkes på et grunnleggende nivå for offiserene og er fraværende på videregående nivå.
- Mindretallet som mener at følgerskapsundervisning er viktigst for befal og spesialister, og «særlig på grunnleggende nivå» ser ut til å være i pakt med realitetene.

### **Oppsummert svar på problemstillingen**

FFOD's innføring av begrepet følgerskap i 2014, i 2020 i relativt stor grad gjenspeilet i Forsvarets utdanningsordninger – i den forstand at sentrale elementer av følgerskapsteori er en del av 6 av 8 studier. Dette er basert valgt definisjon på følgerskapsteori, operasjonalisering av begrepet gjennom 8 indikatorer fra Ira Chaleffs teori, og min analyse.

Samtidig er begrepet i varierende bruk, og hverken begrepet eller tilhørende teori og forståelse er formalisert, standardisert eller allment forankret blant de undersøkte utdanningsinstitusjonene. Lederskap fremstår som klart tyngre vektet enn følgerskap i alle studiene, kanskje med unntak av grunnleggende konstabelutdanning. Dette kommer til syne både igjennom kvantifisering i dokumentstudien, men også igjennom at følgerskapstematikken og undervisningen ikke har egne fag – men er et element i lederskaps-/ledelsestema. Følgerskapstemaet har en sterkere forankring i konstabel- og befalsutdanningen enn i offisersutdanningen, og står for alle kategoriene sterkere på grunnleggende nivå enn på videregående nivå.

## **9.2 Ytterligere refleksjoner basert på svaret på problemstillingen**

### **Begrepet følgerskap**

Begrepet følgerskap kan diskuteres på flere plan.

Jeg vil trekke frem et nivå som handler om ordforståelse eller følelser, og et nivå som handler om innhold. I mellom disse to nivåene kommer også et plan som handler om både oversettelse og fagtradisjon.

### **Følelsesmessig / lingvistisk nivå**

Forskningen i denne oppgaven viser et sprik blant respondentene på det følelsesmessige eller lingvistiske nivået, eksemplifisert ved hjelp av to sitater:

---

«Jeg tenker at begrepet følger eller følgerskap er **et veldig godt begrep**, kontra det å være en medelev, medsoldat, lagsmedlem. Jeg synes begrepet følger og følgerskap fanger mye mer. Er det litt mer alvor i å være en følger enn å være et lagsmedlem? Man forventer kanskje mer av en følger. Det er et valg man tar – det å være en følger.» (Intervju C, 2020)

«Det er akkurat det som er problemet med ordet følgerskap, at noen skal være aktive og noen skal være passive. (...) **ordet – det liker jeg ikke**. Det er noe å passivt – å følge.» (Intervju G, 2020)

Dette funnet er ikke unikt i min studie. Som teorikapittelet viser er follower og followership de engelske begrepene som valgt teori springer ut i fra. Jeg gjengir i teorikapittelet også noe av Chaleffs diskusjon rundt begrepet på engelsk, der han sier at hele feltet er hemmet av et ubehag ved begrepet følger (follower) og negative assosiasjoner til dette begrepet som underdanighet, konformitet, svakhet og manglende evne til å lykkes. For å komme videre vil Chaleff at vi skal tenke på *kraftfulle* følgere som støtter *kraftfulle* ledere<sup>163</sup>.

Robert E. Kelly, en annen velkjent (kanskje enda mer kjent) forsker og forfatter innen følgerskap omtaler den samme utfordringen, og bruker store deler av de innledende kapitlene i sin bok "The power of followership" til å bygge opp forståelsen av, og nytten av en positiv vinkling på begrepet follower/followership. Han setter blant annet ord på de negative assosiasjonene slik: "In our society, the negative stereotype of followership is deeply rooted. It is part of us." (Kelley, The power of followership: how to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves, 1992). Det er et eget poeng i at jeg ikke har oversatt dette sitatet til norsk, i motsetning til de fleste andre sitater i oppgaven. Det kommer jeg tilbake til i neste avsnitt.

### **Oversettelse og fagtradisjon**

Dette avsnittet er både delvis en forlengelse av forrige avsnitt om den følelsesmessige forståelsen av begrepet følgerskap eller followership, dels et grunnlag for diskusjon rundt oversettelse og valg/forankring av fagbegrep, og dels et poeng rundt fagtilfang og fagtradisjon.

Helt i min innledning til valg av tema og innretning for denne oppgaven omtalte jeg at det finnes lite om følgerskap på norsk – og at begrepet kom med FFOD i 2014. Gjennom dokumentstudie og innledende intervju fant jeg at faget "Offiseren som leder" ved GOU hadde følgerskap i emneplanen, med et teorikapittel som understøttet dette<sup>164</sup>. Teorikapittelet i en engelskspråklig pensumbok har den engelske tittelen "Followership". I anbefalt lesing etter referansene listes blant annet Kelly sin bok "The power of Followership".<sup>165</sup> Så langt en klar sammenheng. Samtidig dukker begrepet



---

medarbeiderskap opp under forskningsarbeidet. I Emnebeskrivelse for fagene ledelse og militær profesjon ved befalsskolen benyttes både begrepet *følgerskap*<sup>166</sup> og begrepet *medarbeiderskap*<sup>167</sup> opp. I intervju med fag/emneansvarlige var det ukjent om det var noen bevisst forskjell på disse to begrepene<sup>168 169</sup>. Emneansvarlig for faget ledelse ved VOU benytter i intervjuet både medarbeiderbegrepet og følgerbegrepet<sup>170</sup>. Jeg innledet dette avsnittet med å kommenter at det er lite på norsk om *følgerskap*, men med et lite dykk i begrepet *medarbeiderskap* fant jeg at det er utgitt flere bøker på norsk, og det selges en rekke kurs for næringslivet. Som beskrevet tidligere fant jeg også en masteroppgave fra NTNU skrevet av Fanny Klang i 2017 om medarbeiderskap. Denne berører på mange måter samme tematikk som omtalt her hva gjelder *følgerskap*. Et av hovedpoengene i oppgaven er at det ikke er en entydig definisjon for *medarbeiderskap*<sup>171</sup>. Andre interessante momenter jeg trekker ut av Klang sin oppgave er både at et engelsk begrep hun henviser til i oppgaven er *employeeeship*<sup>172</sup>, men også at oppgaven benytter helt andre teoretikere enn de jeg har funnet som sentrale i forbindelse med *følgerskap*. Dette forteller meg at det er flere forskningsmiljøer og fagtradisjoner som er tilstøtende, men som kan være relevante. Nærheten underbygges av at en av hovedteoretikerne i Klang sin oppgave er den svenske Stefan Tengblad, som igjen henviser til “followership” som det engelskspråklige utgangspunkt for “medarbetarskap”<sup>173</sup>. Med dette kommer jeg tilbake igjen til den følelsesmessige koblingen til ordet followership eller *følgerskap*, og til oversettelse, og jeg trekker opp igjen det engelskspråklige sitatet fra Kelly (1995) som jeg avsluttet forrige avsnitt med, og at jeg ikke oversatte nettopp dette. Boken ble nemlig oversatt og utgitt på norsk allerede i 1995, med tittelen “Samarbeidets styrke: Utvikling av ledere som medarbeiderne følger og medarbeidere som leder seg selv”. Sitatet over lyder i den norske oversettelsen: “Den negative stereotypien om medarbeiderskap er dypt rotfestet i samfunnet vårt”<sup>174</sup>. Det er to interessante elementer jeg vil trekke frem ved dette. Det ene er en bekreftelse på nærheten mellom *følgerskap* og *medarbeiderskap* i fagtradisjon og utgangspunkt. Det andre går tilbake på det følelsesmessige forholdet til ordet, til oversettelse og ordbetydning. Allerede i oversettelsen av boktittelen og dette ene sitatet ser vi at to ulike ord må tas i bruk for å dekke over follower/followership når følger/følgerskap ikke benyttes. Samarbeid og medarbeider. Denne utfordringen med å få frem meningen i begrepet kommer igjen flere steder i boken, og også medfølger er et uttrykk som oversetteren benytter for å fange meningsinnholdet igjennom boken. Jeg synes dette belyser utfordringen med valg av ord, og kanskje det å finne et bedre enn *følgerskap*. «Jeg sliter litt med det norske begrepet *medarbeiderskap*, og oversettelsen fra *followership*. Jeg synes at *følgerskap* er et godt begrep, og ble entusiastisk da det kom i FFOD» (Intervju D, 2020). Jeg avslutter dette momentet med å trekke opp igjen Chaleff sitt utsagn om

---

at begrepet følger og følgerskap er nødvendig for å kunne se på helheten og samspillet mellom leder og følger, og at vi for å komme videre må prøve å legge de negative assosiasjonene bak oss og legge positive assosiasjoner i begrepet.

### **Innholdsforståelse**

Et sentralt element i tilbakemeldingene som kommer frem igjennom intervjuene, og som også er nært koblet til det følelsesmessige aspektet er et spørsmål om hva følgerskap er – hva inneholder det? Nedenfor er noen sitater som eksempler:

*“Det er det som er vanskelig med det, for hvis følgerskap er blind lojalitet så snakker vi om det som noe stygt” (Intervju G, 2020)*

*“Det er et begrep som jeg opplever brukes av mange(...) Jeg har hørt mange ulike varianter av hva som legges i det” (Intervju F, 2020)*

*«Kjenner til begrepet, og opplever at det er et problem at det er ulikt hva man legger i begrepet rundt i systemet. Høyskolen må ta ansvar og prate ett språk mellom alle institusjonene og utdanningene. Det må være samme mening og innhold i samme begrep fra befalsskole, krigsskole osv.» (Intervju E, 2020)*

Dette er bare tre av en rekke eksempler som har kommet frem i oppgaven knyttet til enten de fagansvarliges egne forståelser av begrepet følgerskap – eller deres forventninger av hva andre i Forsvaret forstår av begrepet følgerskap. Dette fremstilles som en utfordring for hele temaet eller faget. Det er en parallell i dette til Klang sin masteroppgave om medarbeiderskap som fokuserer på at det ikke er en klar definisjon av begrepet. I teorikapittelet forsøkte jeg å få frem at målet i valg av teori ikke var å få frem nøyaktig hva som er den beste forståelsen av hva følgerskap er, men derimot bruke et eksempel på hva det kan være – for å belyse om temaet har fått plass ved Forsvarets utdanningsordninger. Jeg har igjennom arbeidet med denne oppgaven kommet til – og jeg håper det også fremstår slik for leseren, at det ikke er behov for en klar beskrivelse av hva følgerskap er – nettopp fordi det kan være så mangfoldig. Det som er viktigere å få på plass er rammene. Med utgangspunkt i Uhl Bien et als definisjon som jeg har benyttet i oppgaven «*følgerskapsteori er studien av særegenheten til-, og virkningen av følgere og det å følge i lederskapsprosessen*»<sup>175</sup>, og f.eks. Chaleffs følgerstiler og følgeradferd som beskrevet i teorikapittelet ser vi et stort omfang av hva følgerskapsbegrepet kan inneholde. Det samme kommer frem i Uhl Bien et als oppsummerende artikkel om følgerskap.

---

Hva gir så denne forståelsen og rammen oss? Jo – den gir oss muligheten til å bevege oss bort fra smale fortolkninger, og fra ensidige negative assosiasjoner. Ja, blind lydighet er noe som faller inn under følgerskapsbegrepet, men dette er bare et lite element. Med en slik ramme behøver vi heller ikke å definere en gang for alle hva som er godt og dårlig følgerskap. Kanskje er dette betinget av tidsepoker, kulturelle forventninger, ny forskning, eller kanskje det er situasjonsbetinget? Å sette denne rammen for begrepet får vi muligheten til å diskutere alt dette. Det finnes mange beskrivelser av godt lederskap – og i Forsvaret benyttes også ofte begrepet situasjonsbetinget lederskap.

I arbeidet med oppgaven har jeg vært innom mange elementer og aspekter som jeg mener kan diskuteres innenfor følgerskapsrammen når en slik er på plass. Flere av disse løftet jeg opp ifm. aktualiseringskapittelet for at de skulle ligge i bakgrunnen under arbeidet med oppgaven, og for å bli knyttet inn igjen i rammen nå mot slutten.

Teoretikerne Chaleff og Kelly fokuserer mye på godt følgerskap, mens sersjantmajor Disque sin artikkel er rettet mot å unngå destruktivt<sup>27</sup> følgerskap<sup>176</sup>, noe også respondenten i intervju F<sup>177</sup> pekte på<sup>28</sup>. Behovet for opplæring i etikk og å ha personell som kan si i fra til sine ledere på etisk grunnlag fremheves i Berg<sup>178</sup> og Waaler<sup>179</sup> sine artikler. Elementene lydighet og troskap kommer blant annet frem ift. arbeidet med lydighetsparagrafen ved GKU<sup>180</sup>, Kibsgaard sin artikkel om troskapsformaning<sup>181</sup>, og Tjenestereglement for Sjøforsvaret sine paragrafer om lydighet<sup>182</sup>.

Rundt disse og andre tema/elementer innenfor følgerskapsrammen bør det være plass til en diskusjon. Ett spørsmål som jeg synes er interessant er ift. etikk og lydighetskomponentene sett i et amerikansk og norsk perspektiv. Kan det være slik at forskjeller i amerikansk og norsk kultur anno 2020 hva gjelder forholdet til autoriteter; generell utdanning og etikkopplæring; selvstendighet og individualisme påvirker hvordan fokus bør legges på de to komponentene?

### **Følgerskap og Ordning for militært tilsatte (OMT)**

En del av problemstillingen min er knyttet til om vektingen mellom lederskap og følgerskap er tilpasset de ulike rollene i samsvar med OMT. Basert på funnene i oppgaven og arbeidsprosessen med denne, vil jeg gjerne knytte noen refleksjoner til dette spørsmålet.

---

<sup>27</sup> Toxic – min oversettelse

<sup>28</sup> «fordi dårlig følgerskap kan være veldig destruktivt, like destruktivt som destruktiv ledelse tror jeg»

---

Resultatene i denne oppgaven viser at følgerskap ikke har et jevnt fokus på utdanningsordningene, og at fokuset er større på spesialistutdanningene enn offisersutdanningene, og kanskje høyere på grunnleggende nivå enn høyere nivå. Til tross for at de fleste respondentene mener temaets relevans er lik for alle kategorier og nivå, fremhever flere også både at vinklingen på temaet bør tilpasses personellens roller, og at dersom det skal prioriteres så er det viktigere med følgerskapsopplæring i spesialistsøylen enn i offiserssøylen, og viktigere på grunnleggende nivå enn på videregående nivå. Selv om dette ikke fremkommer som helhetlig styrt kan det se ut som om det er en sammenfall mellom de fagansvarliges synspunkter i sum, og den reelle innretningen. I forrige avsnitt omtalte jeg spørsmålet om nivåtilpasset innhold på temaet. Bredden av utdanningsordninger beskrevet i denne oppgaven, tilpasset OMT har svært ulike rammefaktorer i så måte.

Utdanningenes lengde er svært varierende, fra noen uker via måneder til år.

Noen av utdanningene er innrettet på personell som både er unge og har lite erfaring fra Forsvaret, mens videregående offisersutdanning og videregående befalsutdanning 3 er innrettet mot personell med 20 års erfaring fra tjeneste i Forsvaret, med tidligere militær utdanning og et bredt refleksjonsgrunnlag.

Et tredje aspekt i dette er tilgangen på undervisningsressurser. Uten å ha gått i dybden på detaljene er det åpenbare forskjeller på akademiske forventninger til undervisningsressursene på videregående offisersutdanning som er et masterstudie, via krigsskolene som er bachelorutdanninger på høgskolenivå, via Befalsskolen til konstabelkursene som gjennomføres ved hjelp av rekruttskolens organisasjon og instruktørressurser.

Det fjerde aspektet i dette er selvfølgelig at den rollen personellet skal ha som beskrevet fra stortingsproposisjonen kommer på toppen av de tre andre dimensjonene med alder, erfaringsnivå, refleksjonsgrunnlag, utdanningens varighet og tilgang på utdanningsressurser.

Fra den teoretiske siden vil jeg derfor peke på at Ira Chaleff presenterer sin teori i en relativt omfattende bok på over 200 sider, innrettet i stor grad mot følgere som sitter tett på høyere ledere. Dette preger eksemplene og argumentasjonen. Selv om de i stor grad er overførbare opplever jeg at det kan være vanskeligere å overføre eksemplene og f.eks. Chaleffs fokus på å utfordre til utdanning myntet på de aller yngste som grunnleggende konstabelkurs, enn når vi snakker om f.eks. videregående befalsutdanning 3 og videregående offisersutdanning.

Det tidligere nevnte pensumet ved grunnleggende offisersutdanning – kapittelet Followership i «The military leadership handbook» er på 7 sider. I all hovedsak består kapittelet av en gjengivelse av

---

oberst Philip Meilinger fra det amerikanske luftforsvaret sine 10 regler for godt følgerskap, med kommentarer fra forfatteren som ser hvert av de ti punktene i lys av en lederskapsdoktrine fra det canadiske forsvaret<sup>183</sup>. Dokumentet «Hærens sersjanter» som blant annet har vært benyttet ved grunnleggende befalsutdanning gjengir de ti samme punktene fra oberst Meilinger på norsk, med noen tilleggs formuleringer, men uten kommentarer.

Basert på dette mener jeg det er en enkel konklusjon at innhold og innretning på følgerskapstemaet hverken kan eller bør være likt for alle utdanningene, selv om den overordnede rammen og tanken bør være lik.

### **Elevenes interesse for emnet**

Et interessant funn etter arbeidet med oppgaven, som går på tvers forskningsspørsmålene er elevenes interesse for temaet følgerskap.

Jeg har tidligere fremhevet at følgerskap fikk en sentral plass i VBU 3, som følge av at elevene selv satte temaet på dagsorden<sup>184</sup>; og at det ifm. revisjon av emnet ledelse ved GOU ble besluttet å ta ut følgerskap som eget tema, mens elevene ønsket å beholde det<sup>185</sup>. I tillegg til dette kommer følgende sitat fra intervju vedrørende GKU: *“Det er et tema som interesserer dem, og den leksjonen engasjerer veldig!”*<sup>186</sup>.

Disse utsagnene tyder på at elevene på ulike nivåer, og i alle tre personellkategorier har interesse og engasjement for tematikken. Forskingen i denne oppgaven har ikke studert hvorfor, men en enkel mulig forklaring er at tematikken oppfattes relevant?

## **9.3 Muligheter for Forsvaret, forslag til tiltak, forslag til videre forskning,**

### **Muligheter for Forsvaret**

*“Det å adressere hva man kan forvente av en følger eller medarbeider, det er underkommunisert og jobbet mye mindre med enn hva man kan forvente av en god leder.” (Emneansvarlig faget ledelse VOU, 2020)*

Etter arbeidet med denne oppgaven har jeg blitt veldig engasjert i temaet, og tror at Forsvaret har mye å hente på å sette et tydelig fokus på følgerne. På hva deres bidrag kan være, hvilket ansvar de har og kan ta, og hva Forsvaret kan forvente av oss i den rollen tror jeg kan være nyttig. Noen ganger kan det handle om å sette fokus på noe helt nytt – men det kan også være en bevisstgjøring av roller. Hvis man aksepterer den innledende påstanden om at resultater produseres i et samspill mellom en leder og en følger er det lett å peke på viktigheten av å ha satt følgerskap i system for grenaderer og

---

konstabler – all den tid de primært ikke skal ha lederoppgaver. Dette blir allikevel en for smal tilnærming – jeg tror denne oppgaven har vist at vi alle har følgerrollen i større eller mindre grad – og reelt sett er nok de fleste kanskje mer følgere enn ledere igjennom karrieren. Jeg liker dansemetaforen - i pardansen mellom leder og følger må man tilpasse seg partneren og den rollen man har, men alltid som en sterk partner.

Med utgangspunkt i en rammeforståelse av hva følgerskap er som beskrevet ovenfor kan Forsvaret jobbe i dybden og bredden med temaet i ulike miljøer.

### **Forslag til tiltak**

- Konkret bør Forsvaret sørge for å få på plass et rammeverk for begrep og overordnet forståelse av følgerskap.
  - Dette kan gjøres gjennom å ta tak i Hågensen og Martinsen sin anbefaling fra 2019<sup>187</sup> om å utvikle en veiledning for følgerskap
- Forsvaret kan bedre effekten av følgerne og følgerdimensjonen i Forsvaret ved at etablerte arenaer for lederutvikling/-evaluering i utdanningsinstitusjonene våre også utnyttes til følgerutvikling/-evaluering. Det kan enkelt gjøres ved at f.eks. lagsmedlemmer evalueres på følgeradferd og følgerroller samtidig som f.eks. lagfører evalueres (Gjøres allerede ved noen avdelinger).
- Betydningen av godt følgerskap sammen med godt lederskap, og farene ved de destruktive variantene kan synliggjøres i sammenheng i de mange styrende militære dokumenter der lederskap i dag beskrives.

### **Forslag til videre forskning**

Følgerskap i operative avdelinger

- Følgerskapsbegrepets forankring ved operative avdelinger
- Følgeradferd ved operative avdelinger
- Følgerskap eller følgeradferd hos stabssjefer, NK'er og sjefsmestere/-sersjanter

Destruktivt følgerskap

- Destruktiv følgeradferd sin innvirkning på ledelsesprosessen, trivsel og resultatopptåelse

Dyadisk følgerskap

Følgerskap i lys av oppdragsbasert ledelse

- 
- Evt. spisset med følgerskap i lys av begrepet ansvarsglede
  - Evt. spisset med følgerskap i lys av det uttalte behovet for å skape et kollektivt tankesett for militære avdelinger
  - Evt. spisset med følgerskap i lys av utsagnet «variasjon uten harmonisering er kaos»

---

## 10 Bibliografi

- Anichich, E., Swaab, R., & Galinsky, A. (2015, Februar 3). Hierarchical cultural values predict success and mortality in high-stakes teams. (112), 1338-1343. (S. Fiske, Red.) Proceedings of the National Academy of Sciences. doi:10.1073/pnas.1408800112
- Beardsley, B. (2008). Followership. I B. Horn, & R. Walker, *The Military Leadership Handbook* (ss. 301-307). Kingston, Ontario, Canada: Canadian Defence Academy Press.
- Befalsskolen. (2018, Desember 10). Emnebeskrivelser Befalsskolen. Sjef Befalsskolen.
- Berg, P. (2014, September-Oktober). The Importance of Teaching Followership in Professional Military Education. (A. Friedrich-Maggard, Red.) *Military Review*, ss. 65-71. Hentet September 29, 2020 fra [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview\\_20141031\\_art012.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20141031_art012.pdf)
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter* (3 opplag. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Chaleff, I. (2009). *The Courageous Follower, Standing up to & for our leaders* (Tredje utgave. utg.). San Francisco, California, USA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Creswell, J. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4. utg.). California, USA: Sage publications Inc.
- Disque, B. (2018, Mai 30). Followership - Avoid being a toxic subordinate. *NCO Journal*, ss. 1-4. Hentet September 30, 2020 fra <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/Archives/2018/May/Followership/>
- Emneansvarlig faget gr. off.utv. (MILM1101). (2020, April 17). Intervju om følgerskap i faget grunnleggende offisersutvikling (GOU). (O.-H. Taasen, Intervjuer)
- Emneansvarlig faget ledelse (MILM 1104) GOU. (2020, April 03). Epost vedr følgerskap i emnet MILM 1104.
- Emneansvarlig faget ledelse VOU. (2020, Mai 13). Intervju om følgerskap i faget ledelse ifm VOU. (O.-H. Taasen, Intervjuer)
- Emneansvarlig faget offiseren og staten GOU 1102. (2020, April 15). Intervju om følgerskap i faget offiseren og staten (MILM 1102). (O.-H. Taasen, Intervjuer)
- Emneansvarlig ledelse ved Befalsskolen. (2020, April 21). Intervju om følgerskap i faget ledelse ved Befalsskolen. (O.-H. Taasen, Intervjuer)



---

Emneansvarlig militær profesjon ved Befalsskolen. (2020, April 22). Intervju om følgerskap i faget militær profesjon ved Befalsskolen. (O.-H. Taasen, Intervjuer)

Forsvaret. (2012, Mai 01). Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret. Oslo: Forsvaret.

Forsvaret. (2019). Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (utkast). Forsvaret.

Forsvarets høgskole. (2016, August 1). Nasjonal rammeplan for videregående og høyere befalsutdanning (OR 5-9). Oslo.

Forsvarets høgskole. (2018, 12 10). Emnebeskrivelser Befalsskolen. Oslo: Sjef Befalsskolen.

Forsvarets høgskole. (2019 Høst). *Emneplan MILM 1101 Grunnleggende offiserskompetanse*. Hentet fra Forsvaret.no: <https://utdanning.forsvaret.no/nb/emne/MILM1101/672>

Forsvarets høgskole. (2019 Høst). *Emneplan MILM 1102 Offiseren, staten og samfunnet*. Hentet fra Forsvaret.no: <https://utdanning.forsvaret.no/nb/emne/MILM1102/673>

Forsvarets høgskole. (2019 Høst). *Emneplan MILM 1104 Offiseren som leder*. Hentet fra Forsvaret.no: <https://utdanning.forsvaret.no/nb/emne/MILM1104/675>

Forsvarets Høgskole. (2019 Høst). *Emneplan MILM1103 Offiseren og krigen*. Hentet 02 12, 2020 fra Forsvaret.no: <https://utdanning.forsvaret.no/nb/emne/MILM1103/674>

Forsvarets høgskole. (u.d.). *Studieplan Master i militære studier*. (R. B. Johansen, Red.) Hentet 02 14, 2020 fra Forsvaret.no: <https://utdanning.forsvaret.no/nb/program/master-i-milit%C3%A6re-studier-15-%C3%A5rig-studieprogram/studieplan>

Forsvarets overkommando, Sjøforsvarsstaben. (1989). *Tjenestereglement for Sjøforsvaret* (2. opplag desember 1994. utg.). Oslo: Forsvarets overkommando, Sjøforsvarsstaben.

Forsvarsdepartementet. (2015, April 24). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m.* Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-111-ls-2014-2015/id2408094/>

Forsvarsstaben. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Forsvarsstaben.

Friedrich, e. (2014). Collectivistic leadership and George C. Marshall: A historiometric analysis of career events. *The Leadership Quarterly*, ss. 449-467.

Fyhn, B. (2019, Oktober 10). Hva sier dette om deres følgerskap, Siv og Trine? *Dagens Perspektiv*. Hentet September 28, 2020 fra <https://www.dagensperspektiv.no/2019/hva-sier-dette-om-deres-folgerskap-siv-og-trine>

Hågensen, B., & Martinsen, G. (2019, mai). Lederutvikling i Hæren - hva er det? En studie av leder-og ledelsesutvikling i Hæren (Masteroppgave). Norges arktiske universitet, Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning. Hentet april 16, 2020 fra

---

[https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/15693/1\\_thesis.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/15693/1_thesis.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

(2020). Intervju A. (O.-H. Taasen, Intervjuer)

(2020). Intervju B. (O.-H. Taasen, Intervjuer)

(2020). Intervju C. (O.-H. Taasen, Intervjuer)

(2020). Intervju D. (O.-H. Taasen, Intervjuer)

(2020, April 20). Intervju E. (O.-H. Taasen, Intervjuer)

(2020). Intervju F. (O.-H. Taasen, Intervjuer)

(2020, September 4). Intervju G. (O.-H. Taasen, Intervjuer)

(2020). Intervju H. (O.-H. Taasen, Intervjuer)

(2020). Intervju J. (O.-H. Taasen, Intervjuer)

(2020). Intervju K. (O.-H. Taasen, Intervjuer)

Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm.

Jacobsen, J. (2018, November 13). *Auftragstaktik slik det ble utviklet av Prøyssen*. Foredrag ved FHS/Stabsstudiet, Oslo.

Kelley, R. (1992). *The power of followership: how to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*. New York, USA: Doubleday.

Kelley, R. (1995). *Samarbeidets styrke: Utvikling av ledere som medarbeiderne følger og medarbeidere som leder seg selv*. (P. H. Poulsson, Overs.) Hjemmets bokforlag A/S.

Kibsgaard, J. (2019, Mars 10). Troskapsformaningen bør skrotes. *Strategem*. Hentet Oktober 04, 2020 fra <https://www.strategem.no/troskapsformaningen-bor-skrotes/>

Klang, F. E. (2017, august 07). *Medarbeiderskap: hvor er det og hvordan kan man legge tilrette for det?* Hentet fra NTNU OPEN: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/2449974?show=full>

NSD Personverntjenester. (2020, Oktober 15). *Samtykke fra deltakere i forskning*. Hentet fra NSD personverntjenester: <https://nsd.no/personvernombud/hjelp/samtykke.html>

Olsson, S. (2020, april 06). *Sparket varsler-kaptein er koronasmittet*. Hentet april 08, 2020 fra nrk.no: <https://www.nrk.no/urix/sparket-varsler-kaptein-er-koronasmittet-1.14974424>

Risan, H. (2012). Dyadisk lederskap. *Magma*(2), ss. 67-74. Hentet 10 02, 2020 fra <https://www.magma.no/dyadisk-lederskap>

- 
- Rothstein, M. (2019, Mai 24). Great Leader Follow First: Nine Rules for Dynamic Followership. *Air & Space Power journal*(Volume 33 Issue 2, Summer 2019), ss. 4-14. Hentet September 30, 2020 fra [https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ/journals/Volume-33\\_Issue-2/SLP-Rothstein.pdf](https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ/journals/Volume-33_Issue-2/SLP-Rothstein.pdf)
- Sagberg, I. (2018, Desember 10). *Medarbeiderskap*. Hentet Mars 25, 2020 fra Store norske leksikon: <https://snl.no/medarbeiderskap>
- Sjøforsvaret - N1. (2019, januar 01). Fagplan for Grunnleggende Grenader- og Konstabelutdanning (GGKU). Bergen.
- Sjøforsvarsstaben N1. (2019, August 01). Fagplan Videregående Grenader- og Konstabelutdanning (VGKU). Haakonsværn.
- Sjøkrigsskolen, H. i., & Sjøkrigsskolen, L. i. (2020, September 4). Intervju om følgerskap ifm VBU 1 og 2. (O.-H. Taasen, Intervjuer)
- Temaansvarlig ledelse ved VBU 3. (2020, Mai 14). Intervju om følgerskap i temaet ledelse ved VBU 3. (O.-H. Taasen, Intervjuer)
- Tengblad, S. (2010). *Medarbetarskap på 60 minutter. Technical report*. Skövde: Högskulan i Skövde.
- The Defence Leadership Centre. (2004). *Leadership in Defence*. Shrivenham, Swindon: Defence Academy of the United Kingdom.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R., Lowe, K., & Carsten, M. (2014, Februar). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*(25 (2014)), ss. 83-104. Hentet November 13, 2019 fra <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984313001227>
- Utviklingsansvarlig fagplaner GKU og VKU SST. (2020, April 20). Intervju vedr følgerskap i GKU(sjø) og VKU (sjø). (O.-H. Taasen, Intervjuer)
- Waalder, G. (2011, Oktober 1). "Det flerstemte" - en hjørnestein i klokt lederskap. *Pacem*(2), ss. 9-20. Hentet September 17, 2020 fra <http://pacem.no/2011/10/>
- Ydstebø, P. (2020, Oktober 22). Innføring av ordet følgerskap.

---

---

## Sluttnoter/referanser

<sup>1</sup> The Defence Leadership Centre, 2004

<sup>2</sup> Fyhn, 2019

<sup>3</sup> Berg, 2014, s. 66

<sup>4</sup> Berg, 2014, s. 67

<sup>5</sup> Berg, 2014, s. 71

<sup>6</sup> Disque, 2018, s. 2

<sup>7</sup> Disque, 2018, s. 4

<sup>8</sup> Rothstein, 2019, s. 5

<sup>9</sup> Anichich, Swaab, & Galinsky, 2015

<sup>10</sup> Risan, 2012, s. 3/8

<sup>11</sup> Risan, 2012, s. 3/8

<sup>12</sup> Forsvaret, 2019, s. 13

<sup>13</sup> Forsvaret, 2019, s. 9

<sup>14</sup> Forsvaret, 2019, s. 13

<sup>15</sup> Jacobsen, 2018

<sup>16</sup> Forsvarets overkommando, Sjøforsvarsstaben, 1989, Del A, § 409, s. 4-2

<sup>17</sup> Forsvarets overkommando, Sjøforsvarsstaben, 1989, Del A, § 418, s. 4-4

<sup>18</sup> Forsvarets overkommando, Sjøforsvarsstaben, 1989, Del A, § 503, s. 5-1

<sup>19</sup> Forsvarets overkommando, Sjøforsvarsstaben, 1989, Del A, § 333, s. 3-7

<sup>20</sup> Forsvarets overkommando, Sjøforsvarsstaben, 1989, Del C, § 305, s. 3-1

<sup>21</sup> Forsvarets overkommando, Sjøforsvarsstaben, 1989, Del C, § 305, s. 3-1/3-2

<sup>22</sup> Kibsgaard, 2019

<sup>23</sup> Hågensen & Martinsen, 2019

<sup>24</sup> Hågensen & Martinsen, 2019, s. 51

<sup>25</sup> Hågensen & Martinsen, 2019, s. 62

<sup>26</sup> Ydstebø, 2020

<sup>2727</sup> Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014, s. 83-84

<sup>28</sup> Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014, s. 89

<sup>29</sup> Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014, s. 94-95

<sup>30</sup> Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014, s. 90

<sup>31</sup> Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014, s. 90

<sup>32</sup> Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014, s. 94

- 
- 
- <sup>33</sup> Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014, s. 96
- <sup>34</sup> Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014, s. 96-97
- <sup>35</sup> Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014, s. 97-99
- <sup>36</sup> Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014, s. 100
- <sup>37</sup> Chaleff, 2009, s. 2
- <sup>38</sup> Chaleff, 2009, (Forord)
- <sup>39</sup> Chaleff, 2009, s. 12
- <sup>40</sup> Chaleff, 2009, s. 13
- <sup>41</sup> Chaleff, 2009, s. 13
- <sup>42</sup> Chaleff, 2009, s. 2-3
- <sup>43</sup> Chaleff, 2009, s. 15
- <sup>44</sup> Chaleff, 2009, s.57
- <sup>45</sup> Chaleff, 2009, s. 2-3
- <sup>46</sup> Chaleff, 2009, s. 5-8
- <sup>47</sup> Chaleff, 2009, s. 35-39
- <sup>48</sup> Chaleff, 2009, s. 40
- <sup>49</sup> Chaleff, 2009, s. 42
- <sup>50</sup> Chaleff, 2009, s. 42-47
- <sup>51</sup> Chaleff, 2009, s. 47-55
- <sup>52</sup> Chaleff, 2009, s. 57-58
- <sup>53</sup> Chaleff, 2009, s. 85-87
- <sup>54</sup> Chaleff, 2009, s. 88-111
- <sup>55</sup> Chaleff, 2009, s. 113-118
- <sup>56</sup> Chaleff, 2009, s. 147-148
- <sup>57</sup> Chaleff, 2009, s. 179-189
- <sup>58</sup> Chaleff, 2009, s. 190-191
- <sup>59</sup> Chaleff, 2009, s. 191-204
- <sup>60</sup> Chaleff, 2009, s. 205-233
- <sup>61</sup> Jacobsen, 2015, s. 89
- <sup>62</sup> Jacobsen D. , 2015, s. 14
- <sup>63</sup> Jacobsen, 2015, s. 149-152
- <sup>64</sup> Jacobsen, 2015, s. 252-255
- <sup>65</sup> Forsvarsdepartementet, 2015, s. 26-27
- <sup>66</sup> Jacobsen, 2015, s. 230-231
- <sup>67</sup> Creswell, 2014, s. 202

- 
- 
- <sup>68</sup> Jacobsen, 2015, s. 56-57
- <sup>69</sup> Hågensen & Martinsen, 2019, s. 51
- <sup>70</sup> Chaleff, 2009, s. 2
- <sup>71</sup> Creswell, 2014, s. 230-204
- <sup>72</sup> NSD Personverntjenester, 2020
- <sup>73</sup> Sjøforsvaret – N1, 2019
- <sup>74</sup> Sjøforsvarsstaben N1, 2019
- <sup>75</sup> Forsvarets høgskole, 2018
- <sup>76</sup> Forsvarets høgskole, 2018, s. 3-6
- <sup>77</sup> Forsvarets høgskole, 2018, s. 3-5
- <sup>78</sup> Forsvarets høgskole, 2018, s. 5-6
- <sup>79</sup> Forsvarets høgskole, 2018, s. 4
- <sup>80</sup> Forsvarets høgskole, 2018, s. 4
- <sup>81</sup> Klang, 2017
- <sup>82</sup> Sagberg, 2018
- <sup>83</sup> Forsvarets høgskole, 2018, s. 7-10
- <sup>84</sup> Forsvarets høgskole, 2018, s. 7
- <sup>85</sup> Forsvarets høgskole, 2018, s. 9
- <sup>86</sup> Forsvarets høgskole, 2018, s. 10
- <sup>87</sup> Forsvarets høgskole, 2018, s. 10
- <sup>88</sup> Forsvarets høgskole, Nasjonal rammeplan VBU og HBU, 2016
- <sup>89</sup> Forsvarets høgskole, Nasjonal rammeplan VBU og HBU, 2016, s. 6-7
- <sup>90</sup> Forsvarets høgskole, Nasjonal rammeplan VBU og HBU, 2016, s. 7-8
- <sup>91</sup> Forsvarets høgskole, Nasjonal rammeplan VBU og HBU, 2016, s. 8-9
- <sup>92</sup> Forsvarets høgskole, Studieplan GOU
- <sup>93</sup> Forsvarets høgskole, MILM1101
- <sup>94</sup> Forsvarets høgskole, MILM1102
- <sup>95</sup> Forsvarets Høgskole, MILM1103
- <sup>96</sup> Forsvarets høgskole, MILM1104
- <sup>97</sup> Forsvarets høgskole, Studieplan VOU
- <sup>98</sup> Forsvarets høgskole, LED4101
- <sup>99</sup> Chaleff, 2009, s. 15-16
- <sup>100</sup> Chaleff, 2009, s. 37-38
- <sup>101</sup> Chaleff, 2009, s. 38-39
- <sup>102</sup> Chaleff, 2009, s. 42-43

- 
- 
- <sup>103</sup> Chaleff, 2009, s. 43-45
- <sup>104</sup> Chaleff, 2009, s. 39-42
- <sup>105</sup> Chaleff, 2009, s. 45-47
- <sup>106</sup> Utviklingsansvarlig fagplaner GKU og VKU SST, 2020
- <sup>107</sup> Utviklingsansvarlig fagplaner GKU og VKU SST, 2020
- <sup>108</sup> Emneansvarlig ledelse ved Befalsskolen, 2020
- <sup>109</sup> Sjøkrigsskolen & Sjøkrigsskolen, 2020
- <sup>110</sup> Waaler, 2011, s. 18
- <sup>111</sup> Waaler, 2011, s. 18
- <sup>112</sup> Temaansvarlig ledelse ved VBU 3, 2020
- <sup>113</sup> Temaansvarlig ledelse ved VBU 3, 2020
- <sup>114</sup> Emneansvarlig faget ledelse (MILM 1104) GOU, 2020
- <sup>115</sup> Beardsley, 2008, s. 303
- <sup>116</sup> Beardsley, 2008, s. 304
- <sup>117</sup> Emneansvarlig faget ledelse VOU, 2020
- <sup>118</sup> Emneansvarlig faget ledelse VOU, 2020
- <sup>119</sup> Emneansvarlig faget ledelse VOU, 2020
- <sup>120</sup> Hågensen & Martinsen, 2019, s. 56
- <sup>121</sup> Intervju A, 2020
- <sup>122</sup> Intervju B, 2020
- <sup>123</sup> Intervju C, 2020
- <sup>124</sup> Intervju D, 2020
- <sup>125</sup> Intervju E, 2020
- <sup>126</sup> Intervju F, 2020
- <sup>127</sup> Intervju G, 2020
- <sup>128</sup> Intervju H, 2020
- <sup>129</sup> Intervju J, 2020
- <sup>130</sup> Intervju K, 2020
- <sup>131</sup> Intervju A, 2020
- <sup>132</sup> Intervju C, 2020
- <sup>133</sup> Intervju D, 2020
- <sup>134</sup> Intervju E, 2020
- <sup>135</sup> Intervju F, 2020
- <sup>136</sup> Intervju G, 2020
- <sup>137</sup> Intervju H, 2020

- 
- 
- <sup>138</sup> Intervju J, 2020
- <sup>139</sup> Intervju A, 2020
- <sup>140</sup> Intervju B, 2020
- <sup>141</sup> Intervju C, 2020
- <sup>142</sup> Intervju D, 2020
- <sup>143</sup> Intervju E, 2020
- <sup>144</sup> Intervju F, 2020
- <sup>145</sup> Intervju G, 2020
- <sup>146</sup> Intervju H, 2020
- <sup>147</sup> Intervju J, 2020
- <sup>148</sup> Intervju J, 2020
- <sup>149</sup> Intervju K, 2020
- <sup>150</sup> Forsvarets høyskole, 2019 Høst
- <sup>151</sup> Utviklingsansvarlig fagplaner GKU og VKU SST, 2020
- <sup>152</sup> Utviklingsansvarlig fagplaner GKU og VKU SST, 2020
- <sup>153</sup> Emneansvarlig ledelse ved Befalsskolen, 2020
- <sup>154</sup> Emneansvarlig militær profesjon ved Befalsskolen, 2020
- <sup>155</sup> Sjøkrigsskolen & Sjøkrigsskolen, 2020
- <sup>156</sup> Temaansvarlig ledelse ved VBU 3, 2020
- <sup>157</sup> Emneansvarlig faget ledelse (MILM 1104) GOU, 2020
- <sup>158</sup> Emneansvarlig faget ledelse (MILM 1104) GOU, 2020
- <sup>159</sup> Emneansvarlig faget gr. off.utv. (MILM1101), 2020
- <sup>160</sup> Emneansvarlig faget offiseren og staten GOU 1102, 2020
- <sup>161</sup> Emneansvarlig faget ledelse VOU, 2020
- <sup>162</sup> Forsvarsstaben, 2014, s. 165
- <sup>163</sup> Chaleff, 2009, s. 2-3
- <sup>164</sup> Forsvarets høyskole, 2019 Høst
- <sup>165</sup> Beardsley, 2008
- <sup>166</sup> Befalsskolen, 2018, s. 8
- <sup>167</sup> Befalsskolen, 2018, s. 4
- <sup>168</sup> Emneansvarlig ledelse ved Befalsskolen, 2020
- <sup>169</sup> Emneansvarlig militær profesjon ved Befalsskolen, 2020
- <sup>170</sup> Emneansvarlig faget ledelse VOU, 2020
- <sup>171</sup> Klang, 2017, s. 1
- <sup>172</sup> Klang, 2017, s. 4



---

<sup>173</sup> Tengblad, 2010, s. 7

<sup>174</sup> Kelley, Samarbeidets styrke: Utvikling av ledere som medarbeiderne følger og medarbeidere som leder seg selv, 1995, s. 42

<sup>175</sup> Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014, s. 96

<sup>176</sup> Disque, 2018

<sup>177</sup> Intervju F, 2020

<sup>178</sup> Berg, 2014

<sup>179</sup> Waaler, 2011

<sup>180</sup> Utviklingsansvarlig fagplaner GKU og VKU SST, 2020

<sup>181</sup> Kibsgaard, 2019

<sup>182</sup> Forsvarets overkommando, Sjøforsvarsstaben, 1989, Del A, § 409, s. 4-2

<sup>183</sup> Beardsley, 2008

<sup>184</sup> Temaansvarlig ledelse ved VBU 3, 2020

<sup>185</sup> Emneansvarlig faget ledelse (MILM 1104) GOU, 2020

<sup>186</sup> Utviklingsansvarlig fagplaner GKU og VKU SST, 2020

<sup>187</sup> Hågensen & Martinsen, 2019, s. 63

---

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Vedlegg 1 til masteroppgave analyse forskningsspørsmål 2

Vedlegg 2: 2020-03-17 (U) NSD Meldeskjema med godkjenning

Vedlegg 3: 2020-03-19 (U) Søknadsskjema om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

Vedlegg 4: Godkjenning fra Forsvarets forskningsnemd - Taasen

Vedlegg 5: Godkjenning fra Forsvarets forskningsnemd (ny dato) – Taasen

Vedlegg 6: 2020-03-13 (U) Intervjuguide masteroppgave følgerskap OHT

Vedlegg 7: 2020-03-13 (U) Informasjonsskriv intervju følgerskap OHT

---

## Vedlegg 1

### 1 Vedlegg 1 til masteroppgave analyse forskningsspørsmål 2

#### 1.1 Informasjon om dette vedlegget:

Den kvalitative analysen av grunnlagsdokumentene for å besvare forskningsspørsmål nummer 2 er meget omfattende. I hoveddokumentet er innledningen, samt de fire første formuleringene med analyse fra dette dokumentet beholdt for å vise fremgangsmåten.

#### 1.2 Forsknings spørsmål 2 – Er sentrale elementer fra følgerskapsteori innbakt i fagplanene ved Forsvarets utdanningsordninger, selv om det ikke eksplisitt er omtalt som følgerskap?

Dette forskningsspørsmålet vil utelukkende bli analysert gjennom en dokumenstudie av studie-/fag-/emneplaner og tilsvarende ved Forsvarets utdanningsordninger. Disse vil bli analysert opp i mot følgerskapsteori som beskrevet i teorikapittelet, og først og fremst Ira Chaleffs teori om modig følgerskap. Dette vil bli gjort i egne underkapitler, ved en suksessiv gjennomgang av først konstabelutdanningene, deretter befalsutdanningene, og til sist offisersutdanningene.

Innenfor hver fagplan (tilsv.) trekker jeg frem et utvalg formuleringer som jeg vurderer til å ha et potensiale for å inneholde følgerskap, og så analyseres dette opp i mot teorien, med fokus på de åtte valgte identifikatorene.

1. Leder-følger dynamikk
2. Mot til å ta/påta [assume] seg ansvar.
3. Mot til å tjene.
4. Mot til å utfordre.
5. Mot til å delta i transformasjon.
6. Mot til å gjøre moralske handlinger [take moral action]
7. Mot til å snakke til hierarkiet.
8. Mot til å lytte til følgere.

##### 1.2.1 Konstabelutdanning

###### Grunnleggende konstabelutdanning

I dette underkapittelet har jeg trukket frem et utvalg formuleringer fra fagplan(tilsv.) som ved første vurdering har potensiale for å inneholde følgerskap – dersom det blir gitt dette innholdet av fagansvarlig.

---

**Formulering 1:** «(...) får en felles grunnleggende forståelse for hva den militære profesjon innebærer». Denne formuleringen treffer indikator 3 – mot til å tjene.

- Mot til å tjene: Ira Chaleff tar opp at det er flere nivåer en følger kan tjene på, og ideelt sett både samfunnet, organisasjonens ledere og seg selv uten interessekonflikt. Dette kan være et relevant følgerskapspoeng ift den militære profesjon<sup>i</sup>.

**Formulering 2:** «Utdanningen vil dermed etablere og videreutvikle den innsikt, forståelse og de holdninger som kreves og forventes av en konstabel i hans/hennes hovedfunksjon.» Denne formuleringen kan treffe hele spekteret av følgerskapsteorien, og jeg vil ikke utdype punktene nærmere.

**Formulering 3:** «(...at visekonstablene etter endt utdanning) er forbilder. Å være et forbilde kan være svært mangesidet og komplekst, og jeg vil ikke forsøke å gå i dybden på dette punktet, da det bla kan berøre alle sider av følgerskap, fag mv. Jeg vil allikevel trekke frem noen aspekter fra Ira Chaleff følgerskaps teori som legger grunnleggende forutsetninger for dette punktet. Dette tar utgangspunkt i indikator 2 – mot til å påta seg ansvar.

- Mot til å påta seg ansvar: Mye av fundamentet i følgerskapsteorien som jeg har beskrevet handler om å ta ansvar for organisasjonen, for det høyere mål eller hensikt som organisasjonen skal tjene og overfor dem organisasjonen skal tjene. Ira Chaleff skriver i sin teori at før en modig følger kan ta ansvar for organisasjonen må man ta ansvar for seg selv, og for sin egen utvikling<sup>ii</sup>. Chaleff legger mange aspekter inn i denne vurderingen. Han sier at en modig følger må vurdere seg selv faglig, sine relasjoner med teammedlemmer og sine ledere. I det siste omtaler han også at det en følger kan ha behov for å stoppe opp og vurdere sitt eget forhold til autoriteter<sup>iii</sup>. I forlengelsen av egenvurderingen fremhever Chaleff behovet for å ta i mot – og faktisk søke tilbakemeldinger på egne prestasjoner og adferd<sup>iv</sup>. På bakgrunn av egenvurderinger og tilbakemeldinger peker Chaleff på betydningen av å jobbe med personlig utvikling for å utvikle seg selv som følger<sup>v</sup>. Egenvurdering, tilbakemeldinger og områder som kan utvikles gjennom personlig vekst henger nært sammen med følgerstil og følgeradferd. Ira Chaleff har benyttet som jeg har beskrevet i teorikapittelet en toakset modell for følgerstil, der støtte og villighet til p utfordre er de to aksene, med høy og lav som verdiskalaer. Dette gir fire grunnleggende følgerkategorier, med en rekke assoiserte typiske følgeradferder. Sammen med dette presenterer han også forslag til utviklingsområder for de ulike kategoriene<sup>vi</sup>. Dette fokuset på ansvar for seg selv runder Chaleff av med å snakke om at en modig eller sterk følger tar ansvar for

---

selvadministrasjon eller selvledelse [self-management], og å ta vare på seg selv som f.eks. egen helse, både fysisk og mental<sup>vi</sup>.

*«Selvadministrasjon er en kritisk ferdighet, og en modig følger må være forberedt på å gjøre den harde jobben som kreves med å være personlig velorganisert» (Chaleff, 2009, s. 45)*

**Formulering 4:** «(...at visekonstablene etter endt utdanning) har rolleforståelse». Jeg henviser her først tilbake til argumentasjonen ifm avsnittet om grunnleggende befalsutdanning, og læringsutbyttebeskrivelse I - rollene spesialist og offiser. Veldig mye av utgreiingen der er overførbar til dette punktet, ettersom grenaderer og konstabler normalt regnes som den ene delen av spesialistene sammen med befalet. Det kan allikevel være mulighet for ytterligere å fremheve følgerskapsaspektet basert på Stortingsproposisjon 111 LS (2014-2015) sin rolleavklaring mellom grenaderer/konstabler og befalet.

*«Skillet mellom befal og grenaderer/konstabler går primært på lederrollen. Grenaderer og konstabler skal, med noen unntak, ikke ha en formell lederposisjon».*  
*(Forsvarsdepartementet, 2015, s. 27)*

Med utgangspunkt i tanken om at resultater produseres i et samspill mellom leder og følger, og premisset fra St.prp 111 om at grenaderer og konstabler normalt ikke skal lede gjør det noe med rommet for følgerfokuset i tillegg til fagfokuset.

**Formulering 5:** «(...at visekonstablene etter endt utdanning) har styrket sin evne til selvutvikling». Dette punktet treffer indikator 2 – mot til å ta ansvar. Redegjørelsen for selvutviklings kobling til følgerskap er beskrevet ifm formulering 3 over.

**Formulering 6:** «(...at visekonstablene etter endt utdanning) forstår betydningen av enkeltmannens bidrag til helheten». Opp i mot følgerskapsteori treffes dette punktet av indikator 1 – leder-følger dynamikk, og indikator 2 – mot til å ta ansvar (lidenskap).

- Leder-følger dynamikk: Ira Chaleff fremhever det å klargjøre felles mål og verdier som viktig for å skape retning<sup>viii</sup>. Dette kan bidra til at den enkeltes forståelse av sitt bidrag. Chaleff fremhever også at det å ha kunnskap og ferdigheter som organisasjonen trenger gir styrke i relasjonen<sup>ix</sup>.

- 
- Mot til å ta ansvar: Ira Chaleff sier at vi kan være lidenskapelig engasjert overfor både jobben generelt, og den rollen vi har i det – uansett hvilken rolle det er. Når det du har ansvar for er godt organisert og støtter resten av organisasjonen så synes den profesjonelle stoltheten. Det å anerkjenne det unike i hver rolle og dens bidrag til helheten tillater oss å fylle rollen med den nødvendige energi<sup>i</sup>.

**Formulering 7:** «Kjennskap til verdier og holdninger samt etiske og juridiske prinsipper som er tilknyttet profesjonen». Denne formuleringen dekker et bredt felt og kan tenkes å dekke store deler av følgerskapsteorien, men jeg vil særlig trekke frem indikator 1 – leder-følger dynamikk.

- Leder-følger dynamikk: Ira Chaleff har felles forståelse for mål og hvilke verdier som skal styre arbeidet mot disse målene som et grunnfundament i dynamikken mellom leder og følger<sup>ii</sup>. Videre er bevisstheten rundt hvem man tjener sentralt – optimalt de organisasjonen er til for å tjene (samfunnet), organisasjonen, dens ledere og seg selv uten interessenkonflikter<sup>iii</sup>. Med kjennskap til mål, hvilke verdier (verdigrunnlag) som ligger til grunn, og dermed hva som ikke er akseptabelt, koblet med en forståelse av hele kjeden av hvem man tjener – offentlig tjener, bør kunne bidra i forståelsen av verdier, holdninger og etikk.

**Formulering 8:** «Kjenne til innholdet i Forsvarets verdigrunnlag og FSJ grunnsyn på ledelse». Denne formuleringen treffer indikator 1 – leder-følger dynamikk.

- Leder-følger dynamikk: Som beskrevet over er kjennskap til organisasjonens verdigrunnlag et viktig fundament for leder-følger dynamikken i følger Chaleffs teori<sup>iii</sup>. Det første dokumentet taler i tittel for seg selv ift organisasjonens verdier, men også FSJ grunnsyn på ledelse er et slikt verdidokument. Det sier noe om hvordan Forsvaret skal jobbe – eller Forsvarets ledere skal jobbe for å nå mål og løse oppdrag.

*«Målsettingen med Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret er å bevisstgjøre alle ansatte i Forsvaret om hvilke prinsipper og verdier som ligger til grunn når Forsvarets ansatte skal jobbe sammen mot felles mål» (Forsvaret, 2012, s. 4)*

**Formulering 9:** «Forstå egen og spesialistkorpsets rolle». Dette er et meget bredt punkt, og kan treffe hele spekteret av følgerskapsteorien. Min beskrivelse vil også bære mange likhetstrekk med beskrivelsen rundt læringsutbyttebeskrivelse I for grunnleggende befalsutdanning – rollebeskrivelser spesialist og offiser. Jeg vil fremheve indikator 1 leder-følger dynamikk, indikator 2 – mot til å ta ansvar, og indikator 7 – mot til å snakke til hierarkiet.

- 
- Leder-følger dynamikk: I denne sammenhengen vil Stortingsproposisjon 111 LS sine rollebeskrivelser for både grenaderer/konstabler og befal, men også for offiserer kunne være et relevant utgangspunkt, der offiserene skal inneha breddekompetanse og ha fokus på ledelse, kommando og kontroll, mens befal skal ha dybdekompetanse og drive utøvende lederskap mens grenaderer og konstabler skal ha dybdekompetanse og være utøvere av faget, men med noen unntak ikke inneha formelle lederroller<sup>xiv</sup>. Med utgangspunkt i tanken om at resultater produseres i samspill mellom ledere og følgere er det med bakgrunn i st.prp 111 en klar vekting mot at grenaderer og konstabler bør være gode følgere når de i hovedsak ikke skal lede. Et interessant poeng i rolleforståelsen kan være hvor følgeren henter sin styrke eller makt fra når det ikke er igjennom lederautoritet. Ira Chaleff vil ha sterke følgere som støtter sterke ledere, og beskriver flere kilder til en følgers styrke. Noen av disse vil utvikle seg fra den yngste konstabelen som er nytilsatt til de som har vært i faget i mange år, som f.eks. styrken man får igjennom å inneha kunnskap og ferdigheter som organisasjonen trenger, styrken man får med en personlig historie i organisasjonen med suksesser og uangripelige bidrag til organisasjon og leder over tid, og styrken i etablerte relasjoner og nettverk<sup>xv</sup>. Andre kilder til styrke kan være mindre avhengige av tid og erfaring, som den styrken man får igjennom å jobbe mot et felles mål, eller styrken i vår tro på oss selv, på vår integritet og forpliktelse<sup>xvi</sup>.
  - Mot til å ta ansvar: Ira Chaleff viser til studier på modig følgerskap som forteller at mot til å ta ansvar er den av de fire grunnleggende følgerdimensjonene som ledere setter mest pris på hos en følger<sup>xvii</sup>. De ønsker at det følgerne skal ta mer ansvar for for organisasjonen. Jeg har tidligere i analysen også vært inne på det å ta ansvar for seg selv, og sin egen utvikling i faget og som følger, og å ta ansvar for egen helse og livssituasjon Dette er områder Chaleff beskriver i sin følgerteori<sup>xviii</sup>, og som kan knyttes opp i mot rolleforståelse.
  - Mot til å snakke til hierarkiet: Jeg vil trekke frem noen elementer fra dette emnet som er spesielt relevante. Ira Chaleff peker på faren i mange organisasjoner for at ledere som fatter beslutninger høyere opp i organisasjonen ikke kjenner til utfordringene eller virkeligheten hos dem som har skoen på<sup>xix</sup>. Hvis realitetene er viktig å få frem sier Chaleff at en modig følger ikke slår seg til ro med at lederen er feilinformert eller mangler viktig informasjon. Følgeren finner måter å sørge for at ledere har tilstrekkelige og korrekte data til å fatte beslutninger, ved å tilby sine faglige perspektiver<sup>xx</sup>. Et annet relevant perspektiv er situasjoner der lederen(e) eller andre oppover ikke besitter den detaljerte fagkompetansen på et område slik som konstabelen eller befalet i spesialistsøylen, eller der deler av hierarkiet ikke lenger har den oppdaterte og nyeste kunnskapen om et område. I denne situasjonen

---

kan det være behov for å undervise eller lære opp sine de eldre, sine foresatte, eller sine ledere – kanskje over flere nivå samtidig<sup>xxi</sup>. I denne sammenheng vil jeg ta med et utsagn fra egen erfaring med samarbeid med US Navy. En amerikaner jeg jobbet med hadde vært chief<sup>1</sup> om bord, og en erfaren fagspesialist på sitt område, med en nyutdannet løytnant som detaljoffiser<sup>2</sup>. Nestkommanderende hadde lagt merke til at den unge løytnanten satt relativt mye på lugaren sin, og chiefen ble kalt inn på nestkommanderendes lugar. Der ble chiefen spurt om hvordan han syntes han gjorde jobben sin. Han svarte litt irritert at han jobbet så hardt han kunne, og minst 12-18 timer hver dag. Nestkommanderende responderte med at «da trener du ikke offiseren din riktig!». Jeg tok med dette eksempelet da jeg synes det er belysende for situasjoner som kan oppstå med unge offiserer og erfarne spesialister opp i mot Chaleffs poeng om å lære opp hierarkiet.

**Formulering 10:** «Anvende kunnskap om treningslære, treningsplanlegging og sammenhengen mellom kosthold og helse for slik å styrke sin operative evne» Dette punktet treffer indikator 2 – mot til å ta ansvar.

- Mot til å ta ansvar: Ira Chaleff har et avsnitt om å ta vare på seg selv i dimensjonen om mot til å ta ansvar. Han skriver at det å styre eget liv, og å ta vare på egen helse er helt grunnleggende for å kunne være et pålitelig teammedlem<sup>xxii</sup>. I eksempelet beskriver Chaleff faren for å bli utbrent som følge av lange arbeidsdager, men andre helsespekter kan være vel så relevante i en militær setting. Tap av sjømannsattest eller int.ops klarering, eller ikke bestått årlig fysisk test får direkte konsekvenser for egen tjeneste, men også for Forsvaret og avdelingen. Et annet typisk eksempel fra Sjøforsvaret er personell som ikke består krav til å være røykdykkere, med den følge at avdelingen sliter med å oppnå pålagte kollektive krav, eller at andre må ta belastningen i stedet. I kritiske situasjoner kan fysisk kapasitet i mange tilfeller være forskjellen på liv og død. I følge Chaleff, kan det å ha kontroll på eget liv og helse i det lange løp utgjøre forskjellen mellom et glimrende bidrag til felles mål, eller å «ryke ut» i forsøket<sup>xxiii</sup>.

---

<sup>1</sup> Samlebetegnelse på gradsnivåene OR 7-9 i US Navy, og en tilsvarende kategoribetegnelse for samme nivå i andre mariner ved oversettelse til engelsk.

<sup>2</sup> Betegnelse for en (ofte) midlere offisersstilling som er ansvarlig for et fagområde – en faginndeling om bord. Detaljoffiser kan i noen sammenhenger sammenlignes med troppsjefsnivå i hæravdelinger.



---

**Formulering 11:** «Kjennskap til hvilke regelverk og bestemmelser som i det daglige bidrar til å regulere driften av Sjøforsvaret». Denne formuleringen treffer indikator 2 – mot til å ta ansvar.

- Mot til å ta ansvar: Ira Chaleff skriver i dimensjonen mot til å ta ansvar at effektive følgere tar ansvar for å lære seg reglene til systemet de opererer i. Han sier blant annet også at regler er overenskomstene som en gruppe benytter for å opprettholde sin identitet, uttrykke sine verdier og koordinere sine aktiviteter<sup>xxiv</sup>. Videre sier han at effektive følgere forstår reglene og vet hvordan de skal få gjort ting innenfor dette rammeverket. Modige følgere anerkjenner i følge ham videre at regler er underordnet hensikt, og er observante på tolkning eller utvikling som gjør at regler kan være til hinder for å oppnå organisasjonens mål<sup>xxv</sup>.

*«Modige følgere (...) har en voksen forståelse av regler: de støtter regler når de tjener det felles mål og hensikt, og de stiller spørsmålstegn ved regler som er til hinder for måloppnåelse» (Chaleff, 2009, s. 51)*

**Formulering 12:** "Gjør sitt beste" treffer indikator indikator 2 – mot til å ta ansvar.

- Mot til å ta ansvar: I Ira Chaleff sin teori fremhever han at det å ta ansvar for organisasjonen er meget viktig og verdsatt følgeregenskap<sup>xxvi</sup>. Uten at det står formulert på den måten gjennomsyrrer budskapet om å gjøre sitt beste hele teorien hans. Dette kommer bla. til syne gjennom å være dedikert overfor organisasjonens mål, ta ansvar for å utvikle seg selv til å bli en bedre følger, lære seg organisasjonens regler for å operere effektivt innenfor disse rammen osv.

**Formulering 13:** «Viser endrings- og lærevilje». Denne formuleringen treffer indikator 2 – mot til å ta ansvar.

- Mot til å ta ansvar: Ira Chaleff beskriver hvordan en modig følger må ha mot til å ta ansvar for egenvurdering og til å utvikle seg selv basert på egenvurdering og tilbakemeldinger<sup>xxvii</sup>.

**Formulering 14:** «Bidrar positivt i gruppesammenheng». Denne formuleringen treffer indikator 1 – leder-følger dynamikk og indikator 2 – mot til å ta ansvar, indikator 4 – mot til å utfordre og indikator 6, mot til å ta moralsk ansvar.

- Leder-følger dynamikk: Ira Chaleff trekker frem to dimensjoner i gruppedynamikk som modige følgere må være bevisst på. Det ene er relasjonene innad i gruppen mellom følgerene, og det andre er hvordan følgerne kollektivt forholder seg til sin leder. Han hevder at det å være observante på de individuelle behovene til hver enkelt i gruppen, kan gruppen komme sammen som en samarbeidende enhet, heller enn fraksjoner. Han har en rekke andre eksempler. Her trekker jeg bare frem et par, som å være med å tenke kreativt på løsningsalternativer på ulike utfordringer heller enn å bastant forsvare egne løsningsalternativer gir positiv energi i

---

gruppen, og at det å huske på hvem/hva man tjener[jobber mot] vil hjelpe gruppen til å finne en felles plattform når man er i ferd med å bli splittet opp.<sup>xxxiii</sup>

- Mot til å ta ansvar: Chaleff sier at både ledere og følgere må lære normene og respektere styrken i en eksisterende kultur. Samtidig sier Chaleff at en følger som respekterer en kultur også kan påvirke den gjennom å være tro mot verdier og stå frem som et godt eksempel<sup>xxxix</sup>.
- Mot til å utfordre: Chaleff må være bevisst på både gruppetenkning og grupper som er splittet opp i fraksjoner og som må fokusere på felles mål og hensikt. Modige følgere må i følge ham være villige til å utfordre dette<sup>xxx</sup>.
- Mot til å ta moralsk ansvar: Chaleff påpeker at det er situasjoner der vi må ta et moralsk standpunkt ift valg og adferd som kollegaer og ledere gjør når det kommer etikk og legalitet<sup>xxxi</sup>. Dette kan være et viktig tema ift gruppedynamikk og overordnede mål og verdier.

**Formulering 15:** "Etterlever Sjøforsvarets tjenestereglement". Denne formuleringen treffer indikator 2 – mot til å ta ansvar.

- Mot til å ta ansvar: Innenfor dimensjonen om å ta ansvar trekker Chaleff frem at en effektiv følger tar ansvar for å lære seg reglene til det systemet eller organisasjonen som han/hun opererer i. Han trekker også frem at reglene er det som gruppen opprettholder sin identitet og og uttrykker sine verdier igjennom<sup>xxxii</sup>.

### 1.2.2 Videregående grenader- og konstabelutdanning i Sjøforsvaret (VGKU)<sup>xxxiii</sup>

For VGKU er det kun gjort en grunnleggende dokumentstudie der de eksplisitte begrepene følgerskap og lederskap (med tilhørende variasjoner) er undersøkt for å besvare forskningsspørsmål 1.

Det er ikke gjort en grundigere innholdsanalyse av de ulike formuleringene i dokumentet som ville kunne besvare forskningsspørsmål 2. Denne innholdsundersøkeslen er i sin helhet overført til intervju, og vil benyttes til å besvare forskningsspørsmål 3 og 4.

## 1.1 Befalsutdanningene

I disse underkapitlene har jeg trukket frem et utvalg formuleringer fra fagplan(tilsv.) som ved første vurdering har potensiale for å inneholde følgerskap – dersom det blir gitt dette innholdet av fagansvarlig.

### 1.2.3 Grunnleggende befalsutdanning<sup>xxxiv</sup>

Emnet Ledelse<sup>xxxv</sup>

**Formulering 1** - Læringsutbyttebeskrivelse D: «Bidra til å bygge effektive prestasjonsgrupper som har fokus på oppdragsløsning i lys av sjefens intensjon»<sup>xxxvi</sup>.

---

Dette punktet kan knyttes til både indikator 1 – leder-følger dynamikk, indikator 2 – mot til å ta ansvar og indikator 3, mot til å tjene.

- Leder-følger dynamikk: Det er nærliggende å anta at i prestasjonsgrupper i en militær kontekst så vil det være både ledere og følgere – normalt med formelle ledere. Dynamikken mellom leder og følger, og med flere følgere vil derfor kunne være viktig kunnskap om gruppedynamikk i utviklingen av effektive prestasjonsgrupper. Chaleff sier bla. at det å klargjøre en gruppes mål/hensikt og likeledes dens verdigrunnlag kan mobilisere en gruppe, lege sår, og hjelpe en gruppe med å styre igjennom vanskelige passasjer. Han sier vider at en slik klargjøring er en kritisk handling både for et sterkt lederskap og for et modig følgerskap<sup>xxxvii</sup>. I utviklingen av effektive prestasjonsgrupper kan også rolleavklaring og forventninger være viktig. Chaleff beskriver i dette avsnittet forventninger til en modig følger som en som deler felles mål og hensikt med lederen, har tro på det organisasjonen prøver å oppnå, ønsker at både lederen og organisasjonen skal lykkes, og jobber energisk mot dette målet<sup>xxxviii</sup>.
- Mot til å ta ansvar: I følge Chaleff er det å ha mot til å ta ansvar den følgerdimensjonen som ledere setter mest pris på<sup>xxxix</sup>. Dette innebærer bla. å ta ansvar for organisasjonen, og å ta tak i oppdukkende hendelser og finne gode løsninger. Å ta ansvar for organisasjonen bidrar til å utvikle et partnerskap med lederen og å utvikle et fellesskap med gruppen<sup>xl</sup>. I utvikling av effektive prestasjonsgrupper kan det også være nyttig med kunnskap- og bevisstgjøring om følgerstiler og følgeradferd. Ira Chaleff benytter en toakset modell for følgerstiler, der de to aksene er høy/lav støtte, og høy/lav utfordring. Dette gir ham fire kvadranter med følgerstiler, der han har navngitt dem som jobber fra de ulike kvadrantene som partneren, implementerereren, individualisten og ressursen. Dette følger han opp med en beskrivelse av typisk følgeradferd for de fire typene, og hvordan disse kan jobbe for å utvikle seg til å bli bedre/modigere følgere<sup>xli</sup>. Han sier at suksessfulle følgere har et lidenskapelig forhold til sitt arbeid, og til selv å ta ansvar for dette<sup>xlii</sup>. Chaleff sier også at en modig følger ser seg som en fullverdig deltaker som forplikter seg til felles verdier og et felles mål. De er ikke tilskuere – de handler. Han sier videre at med en felles hensikt eller intensjon får hensikten(målet) fokus slik at følgeren ikke trenger tillatelse for for å handle på måter som fremmer mål og hensikt. For å oppnå dette må følgeren forstå organisasjonens hensikt/intensjon/mål, og holde seg tilstrekkelig informert til å forstå konteksten til- og nyansene i hendelser slik at de kan iverksette riktige responser til uventede trusler og muligheter med trygghet og god vurderingsevne. Det er å mislykkes i å ta ansvar å ikke handle når risikoen er akseptabel og hensikten og verdiene til gruppen vil at vi skal handle.<sup>xliii</sup>

- Mot til å tjene: Chaleff sier i sin teori at en god følger må avlaste og ta beslutninger innenfor sitt handlingsrom, og samtidig vite når lederen må konsulteres. Å tjene – enten en person eller en organisasjon<sup>3</sup> er komplekst. Det fordrer å fremme lederens og/eller organisasjonens budskap og verdier. Det krever både vurderingsevne og klokskap, og ro i kritiske situasjoner<sup>xiv</sup>.

**Formulering 2 - Læringsutbyttebeskrivelse I** «Trene på å ta gode etiske valg forankret i HEL»<sup>xv</sup>, og læringsutbyttebeskrivelse O «Forvalte Forsvarets verdigrunnlag og ha utviklet en etisk grunnholdning i utøvelsen av rollen som befal»<sup>xvi</sup>.

Dette punktet kan knyttes opp til indikator 4 – mot til å utfordre, og indikator 6 – mot til å gjøre moralske handlinger.

- Mot til å utfordre<sup>xvii</sup>: Ira Chaleff omtaler det å ha mot til å utfordre som den tredje dimensjonen for en modig eller sterk følger. De to viktigste aspektene er i følge Chaleff å utfordre ift adferd eller ift policy. En er å utfordre en leder som har en dysfunksjonell adferd ift organisasjonens mål, eller de organisasjonen skal tjene. Eksempler knyttet til HEL kan være å utfordre maktmisbruk som f.eks. korrupsjon, trakkassering, upassende språkbruk, arroganse eller avvikende agendaer. En følger bør utfordre gruppen og lederen på policy og policyutvikling. Samtidig peker Chaleff på følgerens plikt til å adlyde og implementere dersom man ikke har lyktes med sine argumenter i utviklingsfasen - så fremt løsnigene ikke er moralsk forkastelige.

*«De som bevisst undergraver deres ledes innsats er ikke lenger følgere men opponenter[opponents]»<sup>xviii</sup>*

- Mot til å gjøre moralske handlinger: I Chaleffs teori kommer dette som et steg etter mot til å utfordre – og mot til å delta i transformasjon. Dersom man har gjort dette, og man allikevel opplever at **moralske** grenser krysses kan man tvinges til å ta et moralsk standpunkt ift adferd eller handlinger fra våre kolleger, ledere eller organisasjonen. Skal man bli stående i den rådende kulturen/adferden, eller gjøre noe? I følge Chaleff kan slike tiltak være å nekte å delta i moralsk tvilsomme samtaler eller aktiviteter, løfte spørsmålet høyere opp i organisasjonen, vurdere om man skal bli i – eller trekke seg fra organisasjonen, til offentlig å gå ut og stå opp i mot aktiviteten<sup>xix</sup>.

<sup>3</sup> Chaleff omtaler i eksemplet å tjene en person – f.eks. en senator. Min vurdering er at punktet er overførbart og kan generaliseres og jeg har derfor skrevet inn person – eller organisasjon.

---

**Formulering 3** - Konkretisering av læringsutbyttene – Gruppeprosesser: «Forstå grunnleggende fordeler ved å arbeide i team, og hvilke farer som kan oppstå når mennesker settes sammen i grupper»<sup>i</sup>.

Dette punktet kan knyttes opp til indikator 4 – mot til å utfordre. I dette punktet beskriver Chaleff utfordringer med gruppetenkning – og det motsatte, team som splittes opp i fraksjoner, og beskriver hva en modig følger bør være bevisst på, og hvordan en modig følger kan utfordre gruppen, kollegaer, ledere – og seg selv ift dette<sup>ii</sup>.

**Formulering 4** - Konkretisering av læringsutbyttene – Destruktiv lederadferd og maktmisbruk: «Forstå hva destruktiv lederadferd er og hvordan makt kan brukes og/eller misbrukes»<sup>iii</sup>.

Dette punktet er spesifikt knyttet til lederradferd, men kunnskap om temaet og ikke minst hvordan man kan forholde seg til det dersom man utsettes for destruktiv lederadferd og/eller maktmisbruk kan knyttes til følgerrollen. Punktet kan knyttes opp i mot indikator 4 – mot til å utfordre, indikator 5 – mot til å delta i transformasjon, og indikator 6 – mot til å ta moralsk ansvar.

- Mot til å utfordre: Som over – Chaleff beskriver at de to viktigste områdene for en følger å utfordre en leder på er ift adferd og policy.
- Mot til å delta i transformasjon<sup>iiii</sup>: Chaleff sier at neste steg for en modig følger som har utfordret sin leder på vedkommendes adferd er å ha mot til å delta i transformasjon. Chaleff viser eksempler på mange ledere som har falt på grunn av en eller annen form for uønsket adferd eller misbruk. Han sier at dette ofte er usynlig for omverden lenge, men at noen nære har visst. Ofte har det ifølge ham også vist seg at noen har forsøkt å konfrontere vedkommende med dette. Dette viser i følge ham også at det å ha mot til å utfordre ikke er nok. Han hevder at destruktiv adferd ofte er dypt psykologisk forankret eller følger innarbeidede mønster eller misoppfatninger. Chaleff sier videre at en modig følger ikke kan si i fra en gang og deretter frasi seg videre ansvar for organisasjonens mål, men se etter muligheter og virkemidler for å hjelpe lederen til å endre den destruktive adferden. Chaleff hevder at det er defaitistisk å si at endring ikke er mulig. Chaleff sier at etter hans vurdering er det den modige følgerens rolle å engasjere lederen i transformasjon før stormen intrefter<sup>iv</sup>. «Det er enkelt å avskrive noen, men det er også latskap og sløsing[wasteful] hvis det kan unngås»<sup>v</sup>.
- Mot til å ta moralsk ansvar: Som beskrevet tidligere, dersom man både har utfordret lederen, og forsøkt å bidra til en endring uten effekt, og situasjonen er uholdbar kan det å gjøre en

---

moralsk handling/ta moralsk stand [take moral stand] være nødvendig. Dette kan i en slik situasjon f.eks. være å varsle høyere opp i kjeden, eller å benytte varslingskanaler, å trekke seg, eller å gå ut med informasjon.

Pensumlisten omtaler som sagt ikke følgerskap eksplisitt, ei heller indikeres noe slikt innhold. Pensumlisten inneholder dog Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) (2014) som er benyttet som referanse til begrepet følgerskap i Forsvaret tidligere i denne oppgaven. Her omtales både godt og dårlig følgerskap<sup>vi</sup>, og med det fylles den fjerde kvadranten i modellen – dersom denne delen av FFOD faktisk benyttes i undervisningen.

Emnet militær profesjon<sup>vii</sup>

**Læringsutbyttebeskrivelse B:** «(...)reflektere rundt betydningen av etikk og moral i den militære profesjon». Dette punktet kan knyttes til indikator 3 – mot til å tjene, indikator 4 – mot til å utfordre, indikator 5 – mot til å delta i transformasjon, indikator 6 – mot til å ta moralsk ansvar.

- Mot til å tjene: Ifølge Ira Chaleffs teori er det flere nivåer en følger kan tjene på. I ytterste konsekvens tjener følgere dem som organisasjonen er til for (å tjene)<sup>viii</sup>. I Forsvarets sammenheng kan det sies å være det norske samfunnet. På det funksjonelle nivået sier Chaleff at vi samtidig tjener interessentene (samfunnet), organisasjonens ledere og oss selv som individer – uten interessekonflikt. På nivået under det igjen tjener man lederne og deres interesser, men ikke samfunnets interesser – med en ytterligere forverret versjon der vi tjener ledere og tillater dem å skade både organisasjonen og samfunnets interesser gjennom korrupsjon<sup>4</sup>, og vi deltar i denne korrupsjonen selv. Hvis man bare tjener seg selv, og hverken lederne eller organisasjonens interessenter er man ikke følger men opportunist i følger Chaleff<sup>ix</sup>. En slik forståelse av å være en offentlig tjener<sup>5</sup> gir grunnlag for refleksjon om de etiske og moralske problemstillingene man står overfor står seg opp i mot samfunnets interesser.
- Mot til å utfordre: Som tidligere beskrevet – å utfordre en leder eller teamet ved dysfunksjonell adferd.
- Mot til å delta i transformasjon: Som tidligere beskrevet - å hjelpe til med en transformasjon for å endre uønsket adferd.

---

<sup>4</sup> I denne sammenheng forstår jeg korrupsjon som et vidt begrep, langt utover det økonomiske, f.eks. moralsk korrumpert på ulike områder.

<sup>5</sup> Oversettelse av det mer kjente engelske uttrykket «public servant» opplever jeg som mer beskrivende for problemstillingen enn det vanlige norske uttrykket offentlig tjenestemann.

---

dybdekompetanse, og deres primære rolle skal være det utøvende lederskap<sup>lv</sup>. Grenaderer og konstabler kjennetegnes av at de representerer dybdekompetanse og deres primære rolle skal være å utøve det praktiske militære håndtverket. Skillet mellom befal og grenaderer/konstabler går primært på lederrollen. Grenaderer og konstabler skal, med noen unntak, ikke ha en formell lederposisjon<sup>lvi</sup>. Med denne føringen om roller vil balansen mellom lederskap og følgerskap for kategoriene påvirkes særlig ift offiserenes rolle innen kommando og kontroll vs befalets det utøvende lederskapet vs grenaderene og konstablene som med noen unntak ikke skal ha en formell lederposisjon. Som tidligere beskrevet fremhever Chaleff betydningen av å klargjøre organisasjonens mål/hensikt og verdigrunnlag som et fundament for en god dynamikk i grupper og i leder-følger relasjoner<sup>lvii</sup>. Ira Chaleff trekker også frem at personer i en følgerrolle også ofte er forventet å lede andre i en autoritetskjede eller kommandokjede med militær sjargong. Han hevder at den doble rollen gir muligheten til å utvikle seg i begge roller ved å observere reaksjoner og lære i begge retninger<sup>lviii</sup>.

Ift leder-følger dynamikk peker Chaleff også på utfordringer for følgeren når den mest kapable personen ikke er lederen. Dette kan skyldes rene intellektuelle forhold, eller faglig kompetanse. Dette kan i følge ham både føre til frustrasjon og økt belastning ifm opplæring, og en indre konflikt om man skal dekke over eller la lederen fremstå uforberedt eller inkompetent utad. I noen tilfeller er det ifølge ham snakk om en kapabel person som har fått en stilling vedkommende har lite erfaring for. Det viktige er i følge Chaleff da å holde fast ved å være tro mot å tjene organisasjonen og derfor fortsette å jobbe med lederen for måloppnåelse. Følgeren vil bruke sitt talent og kompetanse for å hjelpe lederen å vokse og lykkes<sup>lix</sup>. Med en ny personellordning der offiserene ikke lenger vil være fagekspert på samme måte som tidligere, men rotere inn i lederstillinger med mindre eller annen fagkompetanse, mens befal, grenaderer og konstabler sitter med erfaringen og dybdekompetansen på området kan slike problemstillinger bli mer aktualiserte enn tidligere.

*«Tegnet på en stor leder er utviklingen og veksten til følgere. Tegnet på en stor følger er veksten til ledere» (Chaleff, 2009, s. 29)*

- Mot til å snakke til hierarkiet: I dette temaet tar Chaleff opp problemstillinger rundt kompetanseorganisasjoner, der toppledere ofte ikke har den faglige spisskompetansen eller bakgrunnen som faget i organisasjonen tilsier, eller er ikke lenger helt oppdatert på den nyeste utviklingen og detaljene i faget. Chaleff påpeker at det her kan være de yngste, eller fagekspertene som må lære opp de eldre, og at dette ofte må skje samtidig

---

over flere hierarkiske nivåer samtidig. Chaleff sier derfor at følgere må være komfortable med å lære opp hierarkiet<sup>lxv</sup>. Chaleff tar også opp farene for at informasjon og data blir vasket og tilpasset oppover i systemet, slik at beslutningstakere ikke nødvendigvis har det rette bildet, eller ser konsekvensene av sine beslutninger, og hvordan modige følgere må sørge for at riktig informasjon kommer frem<sup>lxvi</sup>.

**Læringsutbyttebeskrivelse Q:** «Forvalte Forsvarets verdigrunnlag og ha utviklet en etisk grunnholdning i utøvelsen av rollen som befal»<sup>lxvii</sup>. Denne læringsutbyttebeskrivelsen er gruppert under «generell kompetanse», som en sum av læringsutbyttebeskrivelsene i kolonnene «kunnskap» og «ferdigheter» og er således en sammensetning av tidligere læringsutbyttebeskrivelser. Denne treffer indikator 1 – Leder-følger dynamikk, og som beskrevet for læringsutbyttebeskrivelse B knyttet opp i mot etikk, og som beskrevet for læringsutbyttebeskrivelse G ift befalets rolle, og læringsutbyttebeskrivelsene I og J ift rollene til spesialister og offiserer.

#### Emnet militær idrett og trening<sup>lxviii</sup>

Det er særlig to formuleringer i heniktsbeskrivelsen for faget militær idrett og trening som peker mot følgerskap, og disse to formuleringene henger i denne kontekst sammen etter min vurdering.

**Formulering 1:** «(Militær idrett og trening på Befalsskolen har til hensikt) å skape forståelse for betydningen av fysisk trening i Forsvaret (på tvers av forsvarsgrenene)».

**Formulering 2:** «(...) samt ivareta egen fysisk form som kreves i fremtidig tjeneste».

Disse formuleringene treffer indikator 2 – mot til å påta seg ansvar:

- Mot til å påta seg ansvar: Ett av temaene Ira Chaleff i kapittelet om å ha mot til å påta seg ansvar, er en følgers ansvar for å ta vare på seg selv. Han sier at det å administrere sitt eget liv og sin egen helse er helt fundamentalt for å være pålitelige teammedlemmer<sup>lxix</sup>. Chaleff benytter eksempler med f.eks. å bli utbrent, og at dette vil føre til at man svikter den eller de man tjener<sup>lxx</sup>, men dette kan overføres til andre helsemessige konsekvenser av å ikke ta vare på seg selv i en militær setting som tap av sjømannsattest eller int.opsklarering, ikke oppnådde krav på årlig fysisk test, belastningsskader, eller manglende evne til å utføre svært tunge oppgaver i krevende situasjoner. Når dette individuelle perspektivet kobles sammen med kunnskapen om betydningen for Forsvaret som organisasjon kommer også andre sider av



---

følgerskapsteorien om mot til å påta seg ansvar. I følge Chaleff bryr suksessfulle følgere seg lidenskapelig om jobben sin, og har en eierfølelse til den<sup>lxvii</sup>. Chaleff sier videre at følgere kan påvirke en organisasjons kultur ved å påvirke andres adferd<sup>lxviii</sup>.

#### 1.2.4 Videregående befalsutdanning 1-3 (VBU 1-3)<sup>lxviii</sup>

For VBU 1 – 3 er det kun gjort en grunnleggende dokumentstudie der de eksplisitte begrepene følgerskap og lederskap (med tilhørende variasjoner) er undersøkt for å besvare forskningsspørsmål 1.

Det er ikke gjort en grundigere innholdsanalyse av de ulike formuleringene i dokumentet som ville kunne besvare forskningsspørsmål 2. Denne innholdsundersøkeslen er i sin helhet overført til intervju, og vil benyttes til å besvare forskningsspørsmål 3 og 4.

### 1.2 Offisersutdanningene

#### 1.2.5 Grunnleggende offisersutdanning (GOU)

Studieplan Bachelor i militære studier med fordypning i ledelse – sjømakt og militær navigasjon<sup>lxix</sup> har en omfattende målbeskrivelse av hele studiet, og i tillegg oversikt over studiets delemer. Med unntak av gjengivelse av studiets tittel omtales leder/ledelse og lederskap 11 ganger eksplisitt i studieplanen. Følgerskap nevnes ikke. I tillegg til dette er det flere kvalitative beskrivelser av kompetanse- og ferdighetsmål som har potensiale for å knyttes til både følgerskap og lederskap, uten at dette spesifikt fremkommer.

De fire fellesemnene «MILM 1101 Grunnleggende offiserskompetanse», «MILM 1102 Offiseren, staten og samfunnet», «MILM 1103 Offiseren og krigen» og «MILM 1104 Offiseren som leder» har ut i fra tittel potensiale til å omhandle følgerskap, og disse dokumentene vil derfor analyseres nærmere.

#### Emneplan MILM1101 Grunnleggende offiserskompetanse

**Formulering 1:** «(Dette ved å tilføre grunnleggende militær kompetanse,) herunder opptre i uniform, (betjene sitt personlige våpen og) tenke selvstendig.» Denne formuleringen treffer indikator 1 – leder-følger dynamikk, og indikator 2, mot til å påta seg ansvar.

- Indikator 1: En grunntanke i Ira Chaleffs teori om modig følgerskap er at alle er ansvarlige for egne handlinger, og for dem vi kan påvirke<sup>lxx</sup>. Å tenke selvstendig er en forutsetning for å kunne være ansvarlig for egne handlinger.
- Indikator 2: Chaleff sier at effektive følgere tar ansvar for å lære reglene i systemet de opererer. Teorien sier videre blant annet at regler er de overenskomstene som en gruppe benytter for å vedlikeholde sin identitet<sup>lxxi</sup>. Bruk av uniform er regulert av Forsvarets bestemmelser og er et meget sterkt identitetssymbol.

---

**Formulering 2:** «...økt bevissthet for å forstå offiserenes rolle og funksjon». Denne formuleringen har et vidt innhold, så også følgerskapsmessig. Formuleringen kan med dette treffe alle indikatorene når en legger følgerskapsdimensjonen til grunn, men jeg velger å fremheve indikator 1 – leder-følger dynamikk, for å synliggjøre hvorfor følgerskap kan passe her på et helt fundamentalt nivå. Hvordan kan beskrives senere.

- Leder-følger dynamikk: Ira Chaleff hevder at vi alle havner i situasjoner som ledere eller følgere i løpet av livet. Samtidig trekker han frem at ofte er det slik at selv når vi er følgere så er vi ledere for andre igjennom en autoritetskjede (kommandokjede)<sup>xxxxii</sup>. En følger som også er en leder må utvikle både sitt eget følgerskap og lederskap<sup>xxxxiii</sup>. Et annet viktig aspekt av dette er en forståelse av hvem man tjener. Ira Chaleff sier at i ytterste forstand tjener man dem som organisasjonen er til for [det norske samfunnet<sup>6</sup>]<sup>xxxxiv</sup>. En slik forståelse av å være en offentlig tjener kan være et relevant input til refleksjoner rundt følgerskap i offisersrollen. Den britiske «Leadership in Defence» sier det slik:

*“By the nature of Crown Service, every leader in Defence is also a follower” (The Defence Leadership Centre, 2004, s. 13)*

Ira Chaleff sier at et av mange paradokser i følgerskap er at en modig følger energisk skal utføre to motsridende roller: Både implementere og utfordre lederens ideer<sup>xxxxv</sup>. Chaleff sier også at dualiteten i en rolle der man skifter på å være leder og følger gir muligheten til å observere både leder- og følgereksmepler fra andre rundt oss, og dermed utvikle både vårt følgerskap og lederskap<sup>xxxxvi</sup>. Leadership in Defence sier tilsvarende at ledere i Forsvaret i følgerrollen bør eksemplifisere de kvalitetene de ønsker å se fra dem de leder<sup>xxxxvii</sup>. Sportsmetaforer benyttes ofte for å billedliggjøre, og Ira Chaleff har en metafor som er forståelig for dem som har erfaring med pardans:

«I dansen til ledere og følgere skifter vi partnere og roller gjennom livet. Med hver ny partner må vi subtile tilpasse våre bevegelser og unngå den andres tær. Hvis vi leder må vi lede, og hvis vi ikke gjør det må vi følge, men alltid som en sterk partner» (Chaleff, 2009, s. 31)

---

<sup>6</sup> Det norske samfunnet er lagt til som en foreslått tolkning av hvem Forsvaret er til for.

---

**Formulering 3:** «Kadettene må fra første uke gjøres bevisst sitt yrkesvalg, og hvilken rolle de skal fylle i fremtiden». Også denne formuleringen handler om rollebeskrivelsen og får en tislvarende knytning til følgerskap som formulering 2. Dette beskrives derfor ikke videre.

**Formulering 4:** «Soldatutdanningen gjennomføres derfor med fokus på økt bevissthet om offiserens rolle. Dette med vekt på å forstå offiserens rolle og funksjon, samt de krav som stilles til offiseren i fred, krise og krig». Som formulering 3.

**Formulering 5:** «Identifisere de krav som stilles til offiseren rolle og funksjon». Denne formuleringen fortsetter med offiserens rolle, men tydeliggjøres gjennom ordene «identifisere de krav». Innen dette kunne en kanskje se for seg at kadettene skal kunne identifisere krav til godt følgerskap - f.eks. de syv dimensjonene pluss leder-følger dynamikk med utgangspunkt i Chaleffs teori, de 10 bud for godt lederskap, eller andre utvalgte særtrekk/kjennetegn ved en valgt følgerskapsteori.

**Formulering 6:** «(...) utvikling av (...) relasjonskompetanse». Dette punktet treffer blant annet indikator 1 – leder-følger dynamikk, indikator 4 – mot til å utfordre, indikator 7 – mot til å snakke til hierarkiet, og indikator 8, mot til å lytte til følgere.

- Leder-følger dynamikk: Relasjoner og relasjonskompetanse er et bredt felt. Ira Chaleff beskriver en følgers behov for å etablere gode relasjoner til sine ledere, som fundament for å kunne både støtte, men særlig utfordre en leder. Han trekker blant annet frem ærlighet og tillit som viktige faktorer<sup>lxviii</sup>. Chaleff snakker også om relasjoner mellom følgere. Her trekker han frem elementer som å være observant overfor de individuelle behovene til de andre, å benytte individuelle ulikheter i felles oppdragsløsing, respektere hverandres grenser og god kommunikasjon som elementer i utvikling av gode relasjoner<sup>lxvix</sup>.
- Mot til å utfordre: I kapitlet om mot til å utfordre tar Chaleff opp temaet med gruppetenkning og motsatsen fraksjonsdannelser. Han beskriver hvordan dette kan oppstå i grupper, og tar opp behovet for å ha mot til å identifisere og utfordre dette<sup>xc</sup>.
- Mot til å snakke til hierarkiet: En annen form for relasjoner er hierakiske relasjoner. Ira Chaleff omtaler hierakiske relasjoner som innarbeidede og ofte uskrevne regler for adferd mellom nivåene eller evt. avdelingene[stations] i et system<sup>xcii</sup>. Ira Chaleff trekker frem mange utfordringer som her er relevante. Ulike aspekter han trekker frem er utfordringer der informasjon, data, osv skal behandles igjennom mange ledd og der det er fare for at essensiell informasjon går tapt før det når beslutningstakeren. Det kan være å få frem viktige saker til

---

beslutningstakere, gjerne flere ledd over seg i organisasjonen, eller det kan dreie seg situasjoner der enten den yngre med fersk erfaring og oppdatert kunnskap eller fagspesialisten må lære opp, gjerne flere organisasjonsledd i den siste oppdaterte kunnskapen, eller spesialisten må lære generalisten<sup>xci</sup>. Alle disse hierarkiske eller organisatoriske relasjonelle utfordringene krever også relasjonskompetanse, og kan være relevante i en stor hierarkisk organisasjon som Forsvaret.

- Mot til å lytte til følgere: Ira Chaleff snakker i dette kapittelet mer til ledere enn til følgere, men budskapet er like relevant mellom følgere, og ikke minst for følger ei lederrollen. Han trekke frem en rekke eksempler fra amerikansk nyere historie der ledere ikke har vært villige til å lytte til – eller ta alvorlig de signaler eller direkte advarsler de har fått fra modige følgere – og som har fått katastrofale konsekvenser for ledere personlig og for hele organisasjonen. Noen temaer han tar opp er om ledere er åpne for kritikk eller avvikende tanker og advarsler, om man reelt har en åpen dør, eller bare sier man har det? Har følgere som NK'en, stabssjefen eller leder på underliggende nivå fått eller tatt en rolle der man tar unna kritikk eller forsøker å skjerme lederen slik at viktig informasjon ikke kommer frem? Ira Chaleff tar opp behovet for å etablere en kultur for og kommunikasjonsmuligheter for at viktig informasjon kommer frem og at følgere blir hørt, og også respons på en følger som tar moralsk stand/ansvar [moral stand]<sup>xcii</sup>. Uten å ha inngående kjennskap til detaljene utover noen medjeoppslag er en dagsaktuell medidekning av den sjefen på det amerikanske hangarskipet som fikk sparken etter å ha bedt om å sette i land store deler av mannskapet for å spare menneskeliv i forbindelse med utbrudd av coronasmitte om bord<sup>xciiv</sup>, relevant som et diskusjonsgrunnlag over tematikken.

**Formulering 7:** «Emnet avsluttes med å presentere og diskutere de funn som gjøres vedrørende (militært lederskap) og **krav til egen offisersutvikling på krigsskolen**». Dersom emnet tidligere legger opp til å omhandle temaet følgerskap, kan følgerskap i sin fulle bredde diskuteres i refleksjoner rundt egen offisersutvikling.

**Formulering 8:** «Etter fullført emne kan kadetten kjenne til verktøy (for å utvikle eget lederskap) og metoder for offisersutvikling». Dersom følgerskap erkjennes som en naturlig del av egen offisersutvikling treffer dette bla. indikator 2 – mot til å ta ansvar. Ira Chaleff omtaler i kapittelet om mot til å ta ansvar, også ansvaret for egenutvikling. Her omtaler han egenvurdering, det å søke tilbakemeldinger og arenaer for personlig utvikling, samt en struktur med følgerstiler og tilhørende følgeradferder – og hvordan man kan fokusere på utvikling avhengig av hvilken

---

kategori man er i<sup>cv</sup>. Uten at jeg sitter på noen dokumentasjon som støtter dette, er det er trolig også mulighet for å dra nytte av de gruppeprosesser og evalueringsarenaer som benyttes innen lederskap også mot følgerskapsrollen.

**Formulering 9:** "Etter fullført emne kan kadetten reflektere over den militære profesjon og offiserenes rolle". Tilsvarende som i formulering 3 m.fl. berører dette rolle og gir rom for refleksjoner rundt følgerskap.

**Formulering 10:** «Kadetten skal settes i stand til å opptre uniformert, men tenke selvstendig». Denne formuleringen tilsvarer formulering 1 og argumentasjon ift uniform og selvstendighet. I å opptre uniformert kan kanskje også forstås mer billedlig som å opptre likt og som forventet. En slik forståelse kan knyttes til både det å være en offentlig tjener som beskrevet ifm formulering 2.

**Formulering 11:** «Til slutt skal kadettene gjennom økt kunnskap om og forståelse for de krav som stilles til offiserens roller og funksjoner...». Denne formuleringen treffer som tidligere rolle og kan derav inneholde følgerskapi sin fulle bredde.

**Formulering 12:** «...personlige forutsetninger for egen offisersutvikling, og med det økt motivasjon til målrettet å utvikle seg som fremtidige offiserer». Denne formuleringen treffer følgerskap som tidligere beskrevet for offisersutvikling og egenutvikling.

#### Emneplan 1102 Offiseren, staten og samfunnet

**Formulering 1:** «Kadettene skal skaffe seg et grunnlag for å forstå og reflektere over offiserens rolle, handlingsrom og ansvar i utøvelse av militærmakt på vegne av staten og samfunnet.» Denne formuleringen har potensiale for å omhandle følgerskap i sin fulle bredde, men det er noen aspekter jeg vil trekke frem, med indikator 1 – leder-følger dynamikk, og indikator 6 – mot til å gjøre moralsk handling.

- Leder-følger dynamikk: Det er særlig to aspekter fra Ira Chaleffs teori jeg vil trekke frem her. Det første er forståelsen av hvem man som følger tjener. Ira Chaleff sier at man i høyeste instans tjener dem som organisasjonen er til for å tjene<sup>cv</sup> – det norske samfunnet<sup>7</sup>, og på

---

<sup>7</sup> Det norske samfunnet er satt inn som egen tolkning av dette for Forsvarets vedkommende.

---

neste nivå samfunnet, organisasjonens ledere og seg selv – uten interessekonflikter. Med dette aspektet er alle i Forsvaret følgere, og offentlige tjenere.

I Ira Chaleffs teori om modige følgere så er et helt sentralt element – kanskje det mest sentrale – at ledere og følgere sammen jobber mot organisasjonens mål – noe høyere enn dem selv, og at organisasjonens verdsett eller verdigrunnlag er helt avgjørende for å støtte om målsetningen – for å vise hvordan målet skal nås, og hva som ikke er akseptable måter å nå målet på<sup>xvii</sup>. Ira Chaleff skriver selv at hans arbeid er dypt preget av massakren utført av amerikanske soldater i My Lai i Vietnam i 1968 og det uansvarlige følgerskapet i forbindelse med denne hendelsen<sup>xviii</sup>. Disse aspektene synliggjør betydningen av militært følgerskap i ekstreme situasjoner. Offiserenes rolle som offentlige tjenere med ansvar overfor- og på vegne av staten og det norske samfunnet.

- Mot til å gjøre moralsk handling: Ira Chaleff har et innholdsrikt kapittel om mot til å gjøre moralsk handling, eller ta moralsk ansvar. Mange elementer kunne vært relevante, men jeg vil trekke frem ett eksempel som knyttes nært opp i mot ovenstående momenter om leder-følger dynamikk. Ira Chaleff har et punkt om plikten til nekte å adlyde. Han sier at det er situasjoner der vi må komme på linje med laget støtte gjeldende policy, men påpeker også at det er anledninger der policyer eller handlinger er moralsk uakseptable, der en må vurdere å nekte å delta. Han påpeker at det krever stort mot, men at det samtidig er en plikt å nekte å adlyde selv om alle andre følger ordre hvis ordre er uakseptable. Han trekker frem eksempler på liv og død situasjoner for militære<sup>xix</sup>. Dette er en vanskelig vurdering og påbud i en militær organisasjon der en har plikt til å følge lovlige ordre og «Militært personell plikter å vise Kongeriket Norges konstitusjon og H M Kongen lydighet og troskap. De skal våge liv og blod i rikets tjeneste, når og hvor det befales av H M Kongen eller på hans vegne av vedkommende foresatte<sup>x</sup>». Ikke desto mindre aktualiseres problemstillingen opp i mot formulering 1.

**Formulering 2:** «...å reflektere over sin egen rolle som fremtidig offiser, og de etiske kravene som stilles til den enkelte i den militære profesjonen». Denne formuleringen inneholder i stort det samme som formulering 1 hva gjelder følgerskap, selv om det etiske aspektet tydeliggjøres. Dette vil jeg derfor ikke utdype videre.

Formulering 3: «sammenligne militære verdier, kultur og organisering med de samme fenomene». Denne formuleringen treffer indikator 1 – leder-følger dynamikk, og indikator 2, mot til å ta ansvar. I Ira Chaleff sin teori om følgerskap er organisasjonens verdier helt sentrale for å

---

validere organisasjonens mål, og bidra med hvordan mål skal nås<sup>ci</sup>. Samtidig sier Chaleff at alle grupper har en distinkt kultur, og at både suksessfulle ledere og følgere må lære seg denne kulturen og respektere dens kraft – samtidig som den kan påvirkes<sup>ci</sup>. Min vinkling på å trekke frem dette er at når verdier og kultur er viktige for følgerskap – så er det også mulig å gjøre den sammenligningen som formuleringen ber om sett med en følgers øyne, eller i lys av følgerskap.

#### Emneplan 1103 Offiseren og krigen

**Formulering 1:** «Videre skal studenten forstå krigens etikk og jus i den hensikt å forstå hvilke krav krigen stiller til en offiser som skal lede andre soldater». Denne formuleringen kan treffe følgerskapsteorien i hele sin bredde – gitt at en aksepterer premisset om at følgerskap i det hele tatt er til stede eller sentralt i formuleringen. Jeg vil derfor kun fokusere på synliggjøre det ved hjelp av indikator 1 – leder-følger dynamikk.

Ira Chaleff beskriver ulike nivåer en følger kan tjene på. I ytterste forstand tjener en følger dem som organisasjonen skal tjene, og på det neste funksjonelle nivået - dem organisasjonen skal tjene, organisasjonens ledere og seg selv – uten interessekonflikt<sup>ci</sup>. Han sier også at mange ganger kan en følger også være en leder som del av en autoritetskjede<sup>ci</sup>. Emnet offiseren og krigen indikerer en stor og overordnet setting – og i dette bildet er det klart for meg at formuleringen må eller bør plasseres i en følgerskapssetting. Offiseren i krigen leder andre på vegne av samfunnet, staten, HM Kongen og sine foresatte militære ledere – og er altså en offentlig tjener – en følger.

**Formulering 2:** «Herunder hvorfor og hvordan vi kan gjennomføre operasjoner som del av statens voldsapparat». Min argumentasjon er som for formulering 1.

#### Emneplan MILM1104 Offiseren som leder

I emnebeskrivelsen for emnet MILM1104 Offiseren som leder<sup>ci</sup> er følgerskap og følger eksplisitt omtalt to ganger i emnebeskrivelsen. Leder, ledelse, lederskap og kommando, inkludert mission command og Auftragstaktik, er omtalt 35 ganger. I pensumlisten er følgerskap ikke eksplisitt omtalt i titlene, men jeg vet at to av pensumpunktene inneholder følgerskap. Tidligere nevnte kapittel fra Forsvarets Fellesoperative doktriner som omtaler følgerskap, samt kapittel 21 i *The Military Leadership Handbook*. Ledelse, leder og lederskap, inkludert mission command og Auftragstaktik er eksplisitt benyttet 24 ganger i titlene. Noen av titlene fremstår som om de potensielt inneholder tematikk relevant for følgerskap, men de er ikke innholdsmessig analysert. Om øvrige titler på pensumlisten inneholder noe om følgerskap er ikke kjent for meg.

---

I flere andre emneplaner har jeg analysert formuleringer som kan tenkes å inneholde følgerskap. Dette har jeg også vurdert for angjeldende emne. Det er flere tema som kunne vært vinklet mot følgerskap, men de er spesifikt knyttet til ledelse og lederskap. I tillegg har denne emneplanen eksplisitt benyttet både lederskap og følgerskap i begrepsapparatet, og dette gjør sammen med dokumentanalysen for øvrig at jeg vurderer det dit hen at de øvrige formuleringene ikke omhandler følgerskap.

#### **1.2.6 Videregående offisersutdanning(VOU) ved Forsvarets høyskole**

For VOU er det kun gjort en grunnleggende dokumentstudie der de eksplisitte begrepene følgerskap og lederskap (med tilhørende variasjoner) er undersøkt for å besvare forskningsspørsmål 1.

Det er ikke gjort en grundigere innholdsanalyse av de ulike formuleringene i dokumentet som ville kunne besvare forskningsspørsmål 2. Denne innholdsundersøkeslen er i sin helhet overført til intervju, og vil benyttes til å besvare forskningsspørsmål 3 og 4.

---

<sup>i</sup> Chaleff, 2009, s. 15-16

<sup>ii</sup> Chaleff, 2009, s. 37-38

<sup>iii</sup> Chaleff, 2009, s. 38-39

<sup>iv</sup> Chaleff, 2009, s. 42-43

<sup>v</sup> Chaleff, 2009, s. 43-45

<sup>vi</sup> Chaleff, 2009, s. 39-42

<sup>vii</sup> Chaleff, 2009, s. 45-47

<sup>viii</sup> Chaleff, 2009, s. 13

<sup>ix</sup> Chaleff, 2009, s. 18

<sup>x</sup> Chaleff, 2009, s. 48

<sup>xi</sup> Chaleff, 2009, s. 12-13

<sup>xii</sup> Chaleff, 2009, s. 15-16

<sup>xiii</sup> Chaleff, 2009, s. 12-13

<sup>xiv</sup> Forsvarsdepartementet, 2015, s. 26-27

<sup>xv</sup> Chaleff, 2009, s. 18-19

<sup>xvi</sup> Chaleff, 2009, s. 18

<sup>xvii</sup> Chaleff, 2009, s. 35

<sup>xviii</sup> Chaleff, 2009, s. 38-47

<sup>xix</sup> Chaleff, 2009, s. 180

<sup>xx</sup> Chaleff, 2009, s. 180

<sup>xxi</sup> Chaleff, 2009, s. 190-191

<sup>xxii</sup> Chaleff, 2009, s. 46-47

<sup>xxiii</sup> Chaleff, 2009, s. 47



- 
- xxiv Chaleff, 2009, s. 51
- xxv Chaleff, 2009, s. 51
- xxvi Chaleff, 2009, s. 35-37
- xxvii Chaleff, 2009, s. 38-47
- xxviii Chaleff, 2009, s. 31-34
- xxix Chaleff, 2009, s. 50-51
- xxx Chaleff, 2009, s. 96-98
- xxxi Chaleff, 2009, s. 147-148
- xxxii Chaleff, 2009, s. 51
- xxxiii Sjøforsvarsstaben N1, 2019
- xxxiv Forsvarets høgskole, 2018
- xxxv Forsvarets høgskole, 2018, s. 3-6
- xxxvi Forsvarets høgskole, 2018, s. 3
- xxxvii Chaleff, 2009, s.13
- xxxviii Chaleff, 2009, s.15
- xxxix Chaleff, 2009: 35
- xl Chaleff, 2009: 37
- xli Chaleff, 2009, s. 39-42
- xlii Chaleff, 2009: 47-48
- xliii Chaleff, 2009: 49
- xliv Chaleff, 2009: 57-58
- xlv Forsvarets høgskole, 2018: 3
- xlvi Forsvarets høgskole, 2018: 3
- xlvii Chaleff, 2009: 85-109
- xlviii Chaleff, 2009: 53
- xlix Chaleff, 2009: 147-149
- <sup>I</sup> Forsvarets høgskole, 2018: 4
- <sup>II</sup> Chaleff, 2009: 96-99
- <sup>III</sup> Forsvarets høgskole, 2018: 4
- <sup>III</sup> Chaleff, 2009. s 113-119
- <sup>IV</sup> Chaleff, 2009, s. 118
- <sup>IV</sup> Chaleff, 2009, s. 115
- <sup>VI</sup> Forsvaret, 2014, s. 164-165
- <sup>VII</sup> Forsvarets høgskole, 2018, s. 7-10
- <sup>VIII</sup> Chaleff, 2009, s. 15
- <sup>IX</sup> Chaleff, 2009, s. 15-16
- <sup>IX</sup> Forsvarets høgskole, 2018, s. 7
- <sup>XI</sup> Chaleff, 2009, s. 98

- 
- <sup>lvii</sup> Forsvarets høgskole, 2018, s. 7
- <sup>lviii</sup> Forsvarets høgskole, 2018, s. 8
- <sup>lviiv</sup> Forsvarsdepartementet, 2015, s.26 (pkt 5.3.3.1)
- <sup>lvix</sup> Forsvarsdepartementet, 2015, s. 27 (pkt 5.3.3.2)
- <sup>lvi</sup> Forsvarsdepartementet, 2015, s. 27 (pkt 5.3.3.3)
- <sup>lvii</sup> Chaleff, 2009, s. 12-13
- <sup>lviii</sup> Chaleff, 2009, s. 30
- <sup>lvix</sup> Chaleff, 2009, s. 27-28
- <sup>lxx</sup> Chaleff, 2009, s. 190-191.
- <sup>lxxi</sup> Chaleff, 2009, s. 179-181.
- <sup>lxxii</sup> Forsvarets høgskole, 2018, s. 8
- <sup>lxxiii</sup> Forsvarets høgskole, 2018, s. 10
- <sup>lxxiv</sup> Chaleff, 2009, s. 46
- <sup>lxxv</sup> Chaleff, 2009, s.46
- <sup>lxxvi</sup> Chaleff, 2009, s. 47
- <sup>lxxvii</sup> Chaleff, 2009, s. 50
- <sup>lxxviii</sup> Forsvarets høgskole, Nasjonal rammeplan VBU og HBU, 2016
- <sup>lxxix</sup> Forsvarets høgskole, Studieplan GOU
- <sup>lxxx</sup> Chaleff, 2009, s. 13
- <sup>lxxxi</sup> Chaleff, 2009, s. 51
- <sup>lxxxii</sup> Chaleff, 2009, s. 30
- <sup>lxxxiii</sup> Chaleff, 2009, s. 14-15
- <sup>lxxxiv</sup> Chaleff, 2009, s. 15
- <sup>lxxxv</sup> Chaleff, 2009, s. 15
- <sup>lxxxvi</sup> Chaleff, 2009, s. 30
- <sup>lxxxvii</sup> The Defence Leadership Centre, 2004, s. 14
- <sup>lxxxviii</sup> Chaleff, 2009, s. 22-23
- <sup>lxxxix</sup> Chaleff, 2009, s. 31-33
- <sup>xc</sup> Chaleff, 2009, s. 96-98
- <sup>xcii</sup> Chaleff, 2009, s. 181
- <sup>xciii</sup> Chaleff, s. 179-193
- <sup>xciv</sup> Chaleff, 2009, s. 205-224
- <sup>xcv</sup> Olsson, 2020
- <sup>xcvi</sup> Chaleff, s. 38-45
- <sup>xcvii</sup> Chaleff, 2009, s. 15
- <sup>xcviii</sup> Chaleff, 2009, s. 12-13
- <sup>xcix</sup> Chaleff, 2009, (Forord)
- <sup>cx</sup> Chaleff, 2009, s. 161-163

---

<sup>c</sup> Forsvarets overkommando, Sjøforsvarsstaben, 1989, Del A - §501

<sup>d</sup> Chaleff, 2009, s.13

<sup>e</sup> Chaleff, 2009, s. 50

<sup>f</sup> Chaleff, 2009, s. 15

<sup>g</sup> Chaleff, 2009, s. 30

<sup>h</sup> Forsvarets høgskole, MILM1104

**NSD sin vurdering**

**Prosjekttittel**

Masteroppgave ved Forsvarets høgskole om fokuset av følgerskap i Forsvarets utdanningsordninger

**Referansenummer**

301928

**Registrert**

13.03.2020 av Ole-Henrik Taasen - otaasen@fhs.mil.no

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Tommy Krabberød, tkrabberod@fhs.mil.no, tlf: 55518814

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Ole-Henrik Taasen, otaasen@fhs.mil.no, tlf: 40013404

**Prosjektperiode**

15.03.2020 - 01.07.2020

**Status**

17.03.2020 - Vurdert

**Vurdering (1)**

---

**17.03.2020 - 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 17.03.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte. 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](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 01.07.2020. 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 viderebehandles 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 lenger 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 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). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. 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: Marita Ådnanes Helleland Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 3:

FORSVARET

## Søknadsskjema om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

Søknadsskjemaet skal benyttes når en søker om å gjennomføre forskningsprosjekter i og om Forsvaret som omfattes av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger fra registerdata til forskning og søknad om gjennomføring av spørreundersøkelser i Forsvaret (01.11.2016)*.

Søknadsskjemaet inkl. vedlegg sendes til: Forsvarets høyskole/Stab/Seksjon for utdanning og FoU, [datautlevering@fhs.mil.no](mailto:datautlevering@fhs.mil.no).

Del 1 skal fylles ut og gi informasjon om prosjektet og søkeren.

Del 2 skal kun fylles ut ved søknad om tilgang til Forsvarets (register)data.

Del 3 skal kun fylles ut ved søknad om gjennomføring av spørreundersøkelser og intervju.

| DEL 1: INFORMASJON OM PROSJEKTET OG SØKEREN  |  |                 |                                   |                                   |
|--|--|-----------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>1. Prosjekttittel</b>   |  |                 |                                   |                                   |
| Tittel: Masteroppgave ved FHS om følgerskap i Forsvarets utdanningsordninger                         |  |                 |                                   |                                   |
| <b>2. Søker (prosjektleder)</b>  |  |                 |                                   |                                   |
| Navn: Ole-Henrik Taasen  |  |                 | Stilling/akademisk grad: Kom.kapt |                                   |
| Institusjon: FHS - Stabsskolen   |  |                 |                                   |                                   |
| Arbeidssted (institusjon/avdeling): Sjøforsvaret/Marinen/KNM Tordenskjold/Marinens krigføringscenter |  |                 |                                   |                                   |
| Adresse (arbeidssted): Haakonsværn, Tordenskjoldbygget (Hjemme i pappaperm hele prosjektfasen)       |  |                 | Postnr.: 5886                     | Poststed: BERGEN                  |
| Telefon:   |  | Mobil: 40013404 |                                   | E-postadresse: otaasen@fhs.mil.no |
| <b>3. Forskningsansvarlig (eventuelt veileder)</b>   |  |                 |                                   |                                   |
| Navn   | Stilling   | Institusjon     | Telefon                           | E-postadresse                     |
| Tommy Krabberød  | Hovedlærer lederskap   | FHS/SKSK        | 555 18 814                        | tkrabberod@fhs.mil.no             |
| <b>4. Andre medarbeidere (som skal ha tilgang til dataene)</b>                                       |  |                 |                                   |                                   |
| Navn   | Stilling   | Institusjon     | Telefon                           | E-postadresse                     |
|  |  |                 |                                   |                                   |
| <b>5. Prosjektbeskrivelse - kort (vennligst legg ved utfyllende beskrivelse som vedlegg 1)</b>       |  |                 |                                   |                                   |
| A) Formål:   | Undersøke om FFOD 2014 sin introduksjon av følgerskap som viktig har fått utbredelse i Forsvarets utdanningsordninger  |                 |                                   |                                   |
| B) Problemstilling:  | I hvilken grad / hvordan er FFOD's fokus på følgerskap gjenspeilet-, og balansert mot lederskap i Forsvarets utdanningsordninger, og er vektingen mellom lederskap og følgerskap tilpasset de ulike personellkategoriernes roller i samsvar med OMT? |                 |                                   |                                   |
| C) Forskningsmetode:   | Dokumentstudie, med oppfølgende kvalitative intervjuer av relevante emne-, og fagansvarlige ved (knyttet til) de respektive utdanningsinstitusjonene i Forsvaret.  |                 |                                   |                                   |
| D) Prosjektets varighet:   | Prosjektstart (ddmmåååå): 01.08.2019 Prosjektslutt (ddmmåååå): 01.07.2020  |                 |                                   |                                   |
| E) Finansieringskilde(r)/ oppdragsgiver:   |  |                 |                                   |                                   |
| F) Publikasjoner (produkter):  | Masteroppgave ved FHS/Stabsskolen  |                 |                                   |                                   |

FORSVARET

|  |  |
|--|--|
| 6. Søknadsdato og underskrift søker                                    | 19.03.20 <i>Olav Steinkjer</i>                 |
| 7. Lokal godkjenning (forskningsansvarlig ved institusjonen/ veileder) |  |
| Institusjon: <i>FHS/SKSK</i>   | Bemyndiget/underskrift: <i>Tommy Krabberud</i> |

|  |   |
|--|---|
| <b>DEL 2: SØKNAD OM TILGANG TIL FORSVARETS (REGISTER)DATA</b><br>(Del 1 må være utfyllt før behandling av del 2) |   |
| 8. Meldeplikt / konsesjon  |   |
| A) Skal studien behandle personopplysninger?   | Ja: <input type="checkbox"/> Nei: <input type="checkbox"/>  |
| B) Skal studien behandle taushetsbelagte opplysninger?   | Ja: <input type="checkbox"/> Nei: <input type="checkbox"/>  |
| C) Dersom prosjektet er meldepliktig/konsesjonspliktig skal søknad og godkjenning vedlegges (vedlegg 2).         | 1. Personvernombud ved institusjonen: <input type="checkbox"/><br>2. Personvernombud for forskning (NSD): <input type="checkbox"/><br>3. Regionaletisk komite (REK): <input type="checkbox"/><br>4. Datatilsynet: <input type="checkbox"/>                      |
| 9. Datakilder (datasett)   |   |
| A) Navn på register:   |   |
| B) Utvalget (kriterier, målgruppe, antall):  |   |
| C) Uttømmende liste over alle variabler skal vedlegges (vedlegg 3).  | Variabelliste: <input type="checkbox"/>   |
| D) Begrunnelse for hvorfor utlevering av data er nødvendig for å utføre prosjektet:                              |   |
| E) Kobling til andre register?   | Ja: <input type="checkbox"/> Nei: <input type="checkbox"/> Dersom «ja» skal uttømmende liste over alle register vedlegges (vedlegg 4). Kobling mot flere register skal avtales med SSB, som foretar koblingen og autentifiserer informasjonen før overlevering. |

|   |   |
|---|---|
| <b>DEL 3: SØKNAD OM TILLATELSE TIL Å GJENNOMFØRE SPØRREUNDERSØKELSER/ INTERVJU/ TESTER I FORSVARET</b><br>(Del 1 må være utfyllt før behandling av del 3) |   |
| 10. Meldeplikt / konsesjon / andre tillatelser  |   |
| D) Skal studien behandle personopplysninger?  | Ja: <input checked="" type="checkbox"/> Nei: <input type="checkbox"/>   |
| E) Skal studien behandle taushetsbelagte opplysninger?  | Ja: <input type="checkbox"/> Nei: <input checked="" type="checkbox"/>   |
| F) Dersom prosjektet er meldepliktig/konsesjonspliktig skal godkjenning vedlegges (vedlegg 2).  | 1. Personvernombud ved institusjonen: <input type="checkbox"/><br>2. Personvernombud for forskning (NSD): <input checked="" type="checkbox"/><br>3. Regionaletisk komite (REK)<br>4. Datatilsynet: <input type="checkbox"/>   |
| G) Godkjenning fra berørte avdeling(er) i Forsvaret (vedlegg 3).  | 5. Avdeling(er): FHS/Stabsskolen, FHS/Sjøkrigsskolen, FHS/Krigsskolen, FHS/Befalsskolen, Sjøforsvarsstaben/N1. <b>NB! Søknad er sendt pr mail til de respektive avdelingene i dag 19.03.20. Positivt svar er pr 20.03. Mottatt fra FHS/Stabsskolen, FHS/Krigsskolen, og FHS/Befalsskolen. Ved FHS/Sjøkrigsskolen er søknaden til behandling. Svar er pt. Ikke mottatt fra SST/N1</b> <input type="checkbox"/> |

## FORSVARET

| 11. Gjennomføring   |  |
|---|--|
| A) Utvalg (kriterier, målgruppe, antall, avdeling):                                     | Emne- og fagansvarlige ved Forsvarets ulike utdanningsordninger (offiser-, befal- og konstabelutdanninger).  |
| B) Hvordan innhentes samtykke?  | Samtykke innhentes skriftlig gjennom skjema utarbeidet ifm NSD-søknad/godkjenning. Deretter gjentas samtykkeforespørselen ifm oppstart av intervju, og dette tas opp på båndopptaker.  |
| C) Tidsperiode for gjennomføring:   | Medio mars 2020 – 01.07.20 (etter sensur og publisering av masteroppgave).   |
| D) -Form for undersøkelse?<br><br>Spørsmålene/intervjuguide skal vedlegges (vedlegg 4). | 1. Elektronisk spørreskjema: <input type="checkbox"/><br>2. Utdeling av spørreskjema på papir: <input type="checkbox"/><br>3. Utsending av spørreskjema pr. post: <input type="checkbox"/><br>4. Intervju: <input checked="" type="checkbox"/><br>5. Annet: <input type="checkbox"/> |

| DEL 4: GODKJENNING TIL Å INNHENTE OG BRUKE OPPLYSNINGER SAMT Å GJENNOMFØRE SPØRREUNDERØKELSER I FORSVARET (Fylles ut av FHS) |   |
|--|---|
| 12. Vedtak   |   |
| Del 2: Innvilget: <input type="checkbox"/> Avslag: <input type="checkbox"/>  | Del 3: Innvilget: <input type="checkbox"/> Avslag: <input type="checkbox"/> |
| Representant fra Nemnd:  | Dato:   |
|  |   |





**FORSVARET**  
Forsvarets høyskole

1 av 2

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

**Vår dato** 2020-04-03  
**Vår referanse** 2020/013274-002/FORSVARET/ 919

**Tidligere dato** **Tidligere referanse**

**Til**  
Ole-Henrik Taasen  
..

**Kopi til**  
FHS/BS  
FHS/KS  
FHS/SKSK  
FHS/STS  
SJO/SST

## Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

### 1 Bakgrunn

Forsvarets høyskole (FHS) har mottatt din søknad av 19. mars 2020 om tillatelse til å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal samles data til er en masteroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «I hvilken grad/hvordan er FFODs fokus på følgerskap gjenspeilet og balansert mot lederskap i Forsvarets utdanningsordninger, og er vektingen mellom lederskap og følgerskap tilpasset de ulike personellkategorienes roller i samsvar med OMT?» Det skal gjennomføres intervju med emne- og fagansvarlige ved Forsvarets høyskole, avdeling Stabsskolen, Sjøkrigsskolen, Krigsskolen og Befalsskolen samt personell ved Sjøforvarsstaben.

### 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 opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 1. juli 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](mailto:datautlevering@fhs.mil.no)

| Postadresse   | Besøksadresse                                    | Sivil telefon/telefaks                  | Epost/ Internett                          | Vedlegg |
|---|--|---|---|---------|
| Postboks 800 Postmottak<br>267 Lillehamnes<br>Norge | Akershus festning, bygn 14<br>0015 OSLO<br>Norge | Militær telefon/telefaks<br>990500 3659 | postmottak@mil.no<br>www.forsvaret.no     |         |
|   |  |   | Organisasjonsnummer<br>NO 986 105 174 MVA |         |

---

Vedlegg 5:

**Taasen, Ole-Henrik**

---

**Fra:** Mailbox, FHS Datautlevering  
**Sendt:** tirsdag 28. april 2020 11:26  
**Til:** Taasen, Ole-Henrik  
**Emne:** SV: Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål ifm masteroppgave ved Stabsskolen

Hei  
Det er mottatt, godkjent og registrert. Tillatelsen fra forskningsnemnda gjelder da til 15. oktober 2020.

Mvh  
Borghild Boye

---

**Fra:** Taasen, Ole-Henrik <[otaasen@fhs.mil.no](mailto:otaasen@fhs.mil.no)>  
**Sendt:** tirsdag 28. april 2020 10:32  
**Til:** Mailbox, FHS Datautlevering <[datautlevering@fhs.mil.no](mailto:datautlevering@fhs.mil.no)>  
**Emne:** SV: Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål ifm masteroppgave ved Stabsskolen

Hei!

Jeg har fått utsettelse på innlevering av masteroppgaven til 15. oktober, og ønsker å holde prosjektet åpent til dette. Jeg har sendt NSD melding om dette nå. Tilsvarende er intervjuobjektene mine informert om endret dato for innlevering og dermed frist for å trekke samtykke til å delta i intervju.

Mvh  
Ole-Henrik Taasen  
Kommandørkaptein  
Mastersutdent FHS/Stabsskolen

---

**Fra:** Mailbox, FHS Datautlevering <[datautlevering@fhs.mil.no](mailto:datautlevering@fhs.mil.no)>  
**Sendt:** fredag 3. april 2020 14:33  
**Til:** Taasen, Ole-Henrik <[otaasen@fhs.mil.no](mailto:otaasen@fhs.mil.no)>  
**Emne:** SV: Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål ifm masteroppgave ved Stabsskolen

Hei  
Vedlagt følger tillatelse til datainnsamling i Forsvaret i forbindelse med masteroppgave.

Mvh  
Borghild Boye

---

**Fra:** Taasen, Ole-Henrik <[otaasen@fhs.mil.no](mailto:otaasen@fhs.mil.no)>  
**Sendt:** mandag 23. mars 2020 09:59  
**Til:** Mailbox, FHS Datautlevering <[datautlevering@fhs.mil.no](mailto:datautlevering@fhs.mil.no)>

---

Vedlegg 6:

## Intervjuguide

### Prosjekt:

Masteroppgave ved FHS om følgerskap i Forsvarets utdanningsordninger

### Student/Forsker:

Kommandørkaptein Ole-Henrik Taasen

### Veileder:

Kommandørkaptein Tommy Krabberød, Forsvarets Høgskole/Sjøkrigsskolen

### Informasjon til intervjuobjekt

#### Om prosjektet

Jeg skriver en masteroppgave ved Forsvarets Høgskole / Stabsskolen om temaet følgerskap i Forsvarets utdanningsordninger. Kort fortalt er bakgrunnen for temaet at Forsvarets fellesoperative doktriner (FFOD) fra 2014 benytter ordet og temaet følgerskap – og sier enkelt gjengitt at godt følgerskap er viktig. Min praktiske erfaring tilsier at unge offiserer har liten forståelse for følgerskap i praksis, og jeg vil undersøke om og i hvilken grad følgerskap eksplisitt eller implisitt har en plass i våre ulike utdanningsordninger. Som et grunnlag i denne studien har jeg analysert studie-, emne- og fagplaner ved offisers-, befals-, og konstabelutdanningene våre. På bakgrunn av dette har jeg sett et behov for å intervju emne- og fagansvarlige ved de respektive utdanningene for å supplere det jeg har funnet ut igjennom dokumentstudien.

Jeg ønsker å ta lydopptak av intervjuet. Dette vil bli brukt som kildegrunnlag og bli referert til i oppgaven. Jeg ønsker også å kunne sitere fra de uttalelsene som vil bli gitt. Eksempelvis: «Emneansvarlig ved skole x forteller at...». Med tanke på muligheten for å finne ut hvem som satt i stilling på et gitt tidspunkt presiserer jeg at intervjuobjektene i så måte ikke er anonyme.

I intervjuet har jeg noen spørsmål jeg ønsker besvart, men det er også rom for at samtalen påvirker hvor intervjuet går. Du vil få mulighet til å lese igjennom de sitatene jeg har benyttet fra intervjuet med deg hvis du ønsker. Hvis det er noe underveis du ikke vil svare på så er det helt greit –og bare å oppgi fortløpende.

Lydopptakene og evt. transkripsjoner vil bli slettet etter at oppgaven er ferdig sensurert medio 2020. Oppgaven vil bli publisert, og uttalelser som benyttes i oppgaven vil således ligge åpent tilgjengelig.

### Intervju

Navn:

Stilling evt rolle:

Dato:

Samtykker du til å bli intervjuet? Du kan når som helst under og etter intervjuet – frem til innlevering av oppgave 15. mai trekke tilbake dette samtykket.

Er du inneforstått med at du ikke er anonym?

---

Samtykker du til at intervjuet blir tatt opp på lydopptak?

**Spørsmål:**

1: Kan du si noe om hva du legger i begrepet følgerskap?

Dette spørsmålet vil jeg ikke knytte tilbake enkeltpersoner og «henge noen ut» ift teori, men bruke generelt og anonymt for å kunne si noe om det er stor grad av konsens om begrepet mellom de ulike skolene, eller om det er veldig ulik oppfatning av hva som ligger i begrepet.

2: I studie-, emne-, fagplan xx for studiet hos deg ved skole xxx Er følgerskap nevnt eksplisitt x ganger i emnebeskrivelse eller pensumliste. Det er også en del tema eller formuleringer som jeg tenker at kan være en del av undervisning i følgerskap evt. har portensiale for å få denne dimensjonen bakt inn. Kan du si noe om, og evt hvordan temaet følgerskap er en del av undervisningen i dette studiet/emnet/faget, og evt hvilken pensumlitteratur som understøtter dette?

Dette punktet kan/vil suppleres med oppfølgingsspørsmål fra intervjuer basert på funn i analysen av den enkelte studie-/emne-/fagplan avhengig av hva intervjuobjektet kommer inn på

3: Et mulig oppfølgingsspørsmål avhengig av hva som blir sagt er også om emne-/fagansvarlig har noen tanker om følgerskapsundervisningens plass i utdanningen ift rollen den aktuelle kategorien studenter/elever er tenkt å ha i forsvarrets bemanning sett i lys ordning for militært tilsatte (OMT).

4: Hva tenker du om relevansen av følgerskap? Som tema/fag/bevisstgjøring – eller rett og slett for oppdragsløsning?

Avslutningsvis – er det noen punkter du vil supplere eller noe annet du vil kommentere?

Er det noe du vil moderere?

Tusen takk for intervjuet!

---

Vedlegg 7:

## **Vil du delta i forskningsprosjektet**

### **”Masteroppgave ved Forsvaret Høgskole - Stabsskolen om følgerskap i Forsvarets utdanningsordninger”**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *studere om, eller i hvilken grad temaet følgerskap er implementert ved Forsvarets ulike utdanningsordninger*. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Jeg skriver en masteroppgave ved Forsvarets Høgskole / Stabsskolen om temaet følgerskap i Forsvarets utdanningsordninger. Kort fortalt er bakgrunnen for temaet at Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) fra 2014 benytter ordet og temaet følgerskap – og sier enkelt gjengitt at godt følgerskap er viktig. Min praktiske erfaring tilsier at unge offiserer har liten forståelse for følgerskap i praksis, og jeg vil undersøke om og i hvilken grad følgerskap eksplisitt eller implisitt har en plass i våre ulike utdanningsordninger. Som et grunnlag i denne studien har jeg analysert studie-, emne- og fagplaner ved offisers-, befals-, og konstabelutdanningene våre. På bakgrunn av dette har jeg sett et behov for å intervju emne- og fagansvarlige ved de respektive utdanningene for å supplere det jeg har funnet ut igjennom dokumentstudien.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

*Forsvarets Høgskole - Stabsskolen er ansvarlig for prosjektet.*

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

*Du får spørsmål om å delta, fordi jeg helt spesifikt vil intervju emne-, og/eller fagansvarlig skole/utdanningsinstitusjon xx for å supplere med informasjon i tillegg til det jeg har funnet gjennom en dokumentstudie av studie-/emne-/fagplan ved skolen. Tillatelse til å intervju deg er innhentet fra din avdelingssjef xxx, samt Forsvarets Forskningsnemnd mer generelt for studien.*

Ettersom informasjonen du kommer med skal benyttes til å supplere de nevnte dokumenter fra emne-/fagansvarligs ståsted for din institusjon vil det være mulig å identifisere deg og dine uttalelser i den endelige oppgaven, gjennom henvisning til stilling, institusjon og tidspunkt, selv om navnet ditt ikke vil bli benyttet.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

«Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et intervju enten via telefon eller ved et faktisk møte. Intervjuet vil bli tatt opp med båndopptaker. Jeg vil samle inn navn, grad og stilling/rolle ift temaet. Spørsmålene vil dreie seg om hva du som fagperson legger i begrepet følgerskap, og om/hvordan temaet er behandlet i undervisningen og pensum, utover det som eksplisitt fremkommer av emneplaner/pensumlistene og tilsvarende.»

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Dette gjelder frem til innlevering av oppgaven medio mai. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

---

### Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- *Kun forsker/student og veileder vil ha tilgang til dataene frem til oppgaven leveres inn. Etter innlevering av oppgaven vil den sensureres ved FHS og deretter publiseres. Data som benyttes i oppgaven blir da offentlig tilgjengelige, mens øvrig lagret materiale, inkludert lydopptak og eventuelle transkripsjoner vil bli slettet.*
- *Intervjuobjektene vil være gjenkjennbare i studien. I oppgaven vil tjenestestilling/rolle og institusjon bli benyttet i oppgaven, ikke navn.*
- *Et eksempel på bruk av data vil være sitat eller «fagansvarlig ved skole xx forteller at...»*

### Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Forskningsprosjektet avsluttes omkring 01.07.20, når oppgaven forventes å være ferdig sensurert og publisert. Opptak og eventuelle transkripsjoner vil bli slettet etter dette, men selve oppgaven med de uttalelser som benyttes i den vil bli offentlig tilgjengelig, og med det også en sporbarhet til hvem kilden er.

### Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til 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- Stabsskolen* 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?

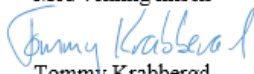
Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Forsvarets Høgskole(FHS) ved Ole-Henrik Taasen, eller veileder Tommy Krabberød (FHS – Sjøkrigsskolen)*
- Vårt personvernombud: *Forsvarets forskningsnemnd, epost: [datautlevering@fhs.mil.no](mailto:datautlevering@fhs.mil.no).*

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen



Tommy Krabberød  
Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

Ole-Henrik Taasen  
Student